



Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung

Autoren

Dr. Susan Müller

Kathrin Lurtz

Dominik Rüede

Dr. Hartmut Kopf

Prof. Dr. Peter Russo

GEFÖRDERT VOM



 Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Autoren



Dr. Susan Müller

World Vision Center for Social Innovation
Associate Director Research, Institute for
Transformation in Business and Society



Kathrin Lurtz

World Vision Center for Social Innovation
Research Assistant, Institute for
Transformation in Business and Society



Dominik Rüede

World Vision Center for Social Innovation
Research Assistant, Institute for
Transformation in Business and Society



Dr. Hartmut Kopf

World Vision Center for Social Innovation
Associate Director, Institute for
Transformation in Business and Society



Prof. Dr. Peter Russo

Director, Institute for Transformation
in Business and Society

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nur die männliche Form verwendet.
Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

© World Vision Center for Social Innovation, Oestrich-Winkel, 2013

Zitiervorschlag: Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D, Kopf, H., Russo, P. (2013): „Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung“. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation

Herausgeber: World Vision Center for Social Innovation
Institute for Transformation in Business and Society
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Rheingaustraße 1
65375 Oestrich-Winkel

Kontakt für Rückfragen: Dr. Susan Müller, susan.mueller@ebs.edu

Gestaltung: Luftschloss Ltd., Annette Viehoever, aviehoever@gmx.net

Bildmaterial: istockphoto

Inhalt

1. Teil I: Einleitung	6
1.1 Überblick und Ziel des Forschungsprojekts	6
1.2 Was versteht man unter Sozialen Innovationen?	8
1.3 Welche Probleme werden mit Sozialen Innovationen gelöst bzw. verringert?	8
1.4 Von der Gründung zur Verbreitung – Soziale Innovationen als Prozess	9
1.5 Methodik	10
2. Teil II: Herausforderungen, die Deutschland bewegen, und Lösungen, die Mut machen	12
2.1 Überblick über die Lösungen	12
2.2 Bildungsgerechtigkeit	16
2.2.1 Die Herausforderung: Das Potenzial – nicht die Herkunft – soll über den Bildungsabschluss entscheiden	16
2.2.2 Porträts der Fallstudienpartner	17
2.3 Fachkräftemangel	20
2.3.1 Die Herausforderung: Dem Fachkräftemangel entgegenwirken	20
2.3.2 Porträts der Fallstudienpartner	21
2.4 Langzeitarbeitslosigkeit und Integration	24
2.4.1 Die Herausforderung: Langzeitarbeitslose integrieren und Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden	24
2.4.2 Porträts der Fallstudienpartner	25
2.5 Zunahme von Zivilisationskrankheiten	30
2.5.1 Die Herausforderung: Zivilisationskrankheiten vorbeugen und behandeln	30
2.5.2 Porträts der Fallstudienpartner	31
2.6 Ressourcenverbrauch	35
2.6.1 Die Herausforderung: Ressourcen schonend leben	35
2.6.2 Porträts der Fallstudienpartner	36
3. Teil III: Entstehung, Implementierung und Verbreitung Sozialer Innovationen	40
3.1 Die Entstehung Sozialer Innovationen	40
3.1.1 Die strukturierte Gründung	41
3.1.2 Die Gemeinschaftsgründung	41
3.1.3 Die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses	42
3.1.4 Die chancengetriebene Gründung	42
3.1.5 Die Expertengründung	43
3.2 Innovative Aspekte Sozialer Innovationen	44
3.2.1 Innovative Lösungsmechanismen	44
3.2.1.1 Nähe zur Zielgruppe	44
3.2.1.2 Ganzheitliche Betrachtung anstatt Insellösungen	44
3.2.1.3 Eine erfahrungsbasierte und zutrauende Herangehensweise	45
3.2.1.4 Aus einem anderen Bereich etwas adaptieren	45

3.2.2	Innovationen im Ergebnis	46
3.2.2.1	Qualitativ bessere Angebote	46
3.2.2.2	Neue Zielgruppen erreichen	46
3.2.2.3	Nachfrage schaffen	46
3.2.2.4	Akteure zusammenbringen	46
3.2.2.5	Aufbau einer Gemeinschaft	47
3.3	Die wichtigsten Ressourcen	47
3.3.1	Ertragsmodelle Sozialer Innovationen	48
3.3.2	Mitarbeiter als wichtiges Standbein Sozialer Innovationen	52
3.3.3	Partner und Netzwerke	53
3.3.4	Professionalität und Kommunikationsstärke als wichtige Erfolgsfaktoren	54
3.4	Verbreitung Sozialer Innovationen: Die gesellschaftliche Wirkung vergrößern	54
3.4.1	Internes Wachstum: Die Wirkung durch eigene Ressourcen vergrößern	56
3.4.1.1	Einrichtung von Regionalteams, -gruppen oder Filialen	56
3.4.1.2	Internationalisierung	56
3.4.1.3	Schaffung neuer Angebote	56
3.4.2	Externes Wachstum und kooperatives Wachstum: Die Wirkung mit und durch andere verstärken	57
3.4.2.1	Social Franchising und Lizenzierung	57
3.4.2.2	Eigenkapitalbeteiligung	58
3.4.3	Aufbau eines Ökosystems und Institutionalisierung	58
3.4.4	Förderung einer offenen Verbreitung	58
3.5	Die Wirkung von Sozialen Innovationen	60
3.5.1	Auswahl geeigneter Daten und Indikatoren	60
3.5.2	Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene	61
3.5.3	Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene	62
4.	Literatur	64
5.	Interviewpartner	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen	6
Abbildung 2:	Überblick über das Forschungsprojekt „Soziale Innovationen in Deutschland“	7
Abbildung 3:	Prozessperspektive auf Soziale Innovationen	9
Abbildung 4:	Überblick Soziale Innovationen: Mission – Entstehung – Umsetzung – Verbreitung	12
Abbildung 5:	Die fünf Gründungstypen	40
Abbildung 6:	Merkmale der fünf Gründungstypen	43
Abbildung 7:	Einnahmequellen der Sozialen Innovationen	49
Abbildung 8:	Verbreitungsmöglichkeiten von Sozialen Innovationen	55
Abbildung 9:	Tipps zur Wirkungsmessung	63

Porträts der Fallstudien

Herausforderung Bildungsgerechtigkeit

Porträt 1:	bettermarks – Ein adaptives E-Learning-Programm für individuelles Mathetraining	17
Porträt 2:	Chancenwerk e. V. – Studenten helfen Schülern, Schüler helfen Schülern	18
Porträt 3:	HIPPY – ein kindergartenergänzendes Hausbesuchsprogramm für frühkindliche Bildung	18
Porträt 4:	Sprachsommercamp Bremen – Kinder mit Migrationshintergrund verbessern spielerisch in drei Wochen ihre Deutschkenntnisse	19
Porträt 5:	START-Stiftung – Stipendien für Schüler mit Migrationshintergrund	19

Herausforderung Fachkräftemangel

Porträt 6:	Technizentrum Minden-Lübbecke e. V. – Berufsparcours – Verschiedene Berufsfelder an verschiedenen Stationen praktisch erproben	21
Porträt 7:	Kinderzentren Kunterbunt - Bedarfsgerechte Möglichkeiten der Kinderbetreuung ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	22
Porträt 8:	MINT-EC – Ein bundesweites Netzwerk von MINT-EC-Schulen gibt Schülern frühzeitig Orientierung und Einblicke in spannende MINT-Themen	23
Porträt 9:	Haus der kleinen Forscher – Kinder erforschen mit ihren Erziehern die Phänomene des Alltags	23

Herausforderung Langzeitarbeitslosigkeit

Porträt 10:	discovering hands® – Sehbehinderte Tastuntersucherinnen verbessern die Brustkrebsvorsorge und arbeiten im ersten Arbeitsmarkt	25
Porträt 11:	enterprise – Gründungsberatung für Erwerbslose	26
Porträt 12:	I500 gAG / AFB gGmbH – Menschen mit Behinderung upcyclen alte IT-Hardware	26
Porträt 13:	JOBLINGE – Persönliche Mentoren und Bewerbungspraktika geben gering qualifizierten Jugendlichen die Chance auf einen Ausbildungsplatz	27
Porträt 14:	myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt – Selbsthilfeorganisation mit arbeitspolitischem Anspruch unterstützt bei Erwerbslosigkeit	27
Porträt 15:	Mikrokreditfonds der GLS Bank – Kleine Unternehmen und Gründungen erhalten Zugang zu Kleinkrediten	28
Porträt 16:	Produktionsschulen CJD Prignitz – Die zweite Chance auf einen Schulabschluss	29

Herausforderung Zivilisationskrankheiten

Porträt 17:	Freunde alter Menschen e. V. – Besuchspartnerschaften zwischen Jungen und Alten schützen vor Vereinsamung	31
Porträt 18:	Ilse's weite Welt – Neue Zugänge zu demenziell veränderten Menschen	32
Porträt 19:	Verrückt? Na und! – Seelisch fit in Schule und Ausbildung	32
Porträt 20:	Kinderturnstiftung Baden-Württemberg – Kinder in Bewegung bringen	33
Porträt 21:	Kulina e. V. – Bewusste Ernährung	33
Porträt 22:	McMöhre – Schüler gründen einen Schulkiosk mit gesunden, regionalen Lebensmitteln	34

Herausforderung Ressourcenverbrauch

Porträt 23:	Elektrizitätswerke Schönau – Wenn Bürger ihr Stromnetz selbst betreiben	36
Porträt 24:	Kartoffelkombinat eG – Solidarische Landwirtschaft für eine regionale und saisonale Gemüseversorgung	37
Porträt 25:	Netcyclers – Eine Internettauschbörse hilft beim Geld und Ressourcen sparen	37
Porträt 26:	TerraCycle – Abfälle werden durch Recycling oder Upcycling zu neuen Produkten umgestaltet	38
Porträt 27:	TopFarmers – Inspiriert vom Bionik-Ansatz werden Nahrungsmittel in Symbiose auf Dächern angebaut	39

1. Teil I: Einleitung

1.1 Überblick und Ziel des Forschungsprojekts

Werner von Siemens, Robert Bosch und Nicolaus August Otto – Sie begründeten die Elektrotechnik, revolutionierten die Autoindustrie mit Zündkerze und Viertaktmotor. Zusammen mit vielen anderen Erfindern, Tüftlern und Unternehmern legten sie den Grundstein für Deutschlands Erfolge im Auto- und Maschinenbau. Erfinder, Tüftler und Unternehmer kümmern sich aber auch um die Lösung gesellschaftlicher Probleme in Deutschland. Hunderte von Sozialinnovatoren sind derzeit in Deutschland aktiv, um gesellschaftliche Herausforderungen wie den Umgang mit Demenzkranken, die Integration von Behinderten in den ersten Arbeitsmarkt oder Bildungsgerechtigkeit zu adressieren. Wir möchten von diesen Pionieren lernen, um besser zu verstehen, wie Soziale Inno-

vationen funktionieren, wie sie entstehen, wie sie umgesetzt werden und wie sie sich verbreiten. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Wie entstehen Soziale Innovationen?
- Wie werden Soziale Innovationen weiterentwickelt?
- Wie wird die Zielgruppe angesprochen und eingebunden?
- Welche Ressourcen sind wichtig, um die Soziale Innovation umzusetzen?
- Wie können Soziale Innovationen verbreitet werden?
- Wie kann die Wirkung von Sozialen Innovationen gemessen werden?

Um den Antworten auf die Spur zu kommen, wurden 27 Soziale Innovationen analysiert, die im Hinblick auf fünf Herausforderungen Nutzen stiften: auf die Bildungsgerechtigkeit, den Fachkräftemangel, die Langzeitarbeitslosigkeit, Zivilisationskrankheiten und den Ressourcenverbrauch. Die genannten Herausforderungen werden laut Expertenmeinung in den kommenden Jahren für Deutschland von Bedeutung sein; weil sie sich voraussichtlich weiter verschärfen werden und ihr Einfluss auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt als hoch einzuschätzen ist (Müller, Rüede, Lurtz, Kopf, Russo, 2013). Abbildung 1 zeigt die fünf Herausforderungen sowie die 27 Sozialen Innovationen im Überblick.

Abbildung 1: Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen

Herausforderung	Soziale Innovationen
Bildungsgerechtigkeit	bettermarks Chancenwerk HIPPY Sprachsommercamp START-Stiftung
Fachkräftemangel	Berufsparcours Kinderzentren Kunterbunt MINT-EC Haus der kleinen Forscher
Langzeitarbeitslosigkeit	discovering hands® enterprise I500 gAG / AfB gGmbH JOBLINGE Mikrokreditfonds der GLS Bank myself e. V. CJD Prignitz
Zivilisationskrankheiten	Freunde alter Menschen e. V. Ilse weite Welt Irrsinnig Menschlich Kinderturnstiftung Baden-Württemberg Kulina e. V. McMöhre
Ressourcenverbrauch	Elektrizitätswerke Schönau Kartoffelkombinat Netcyclor TerraCycle TopFarmers

Die vorliegende Studie ist Teil des Forschungsprojektes „Soziale Innovationen in Deutschland“, das seit Ende 2011 vom World Vision Center for Social Innovation der EBS Universität für Wirtschaft und Recht durchgeführt wird. Das Ziel des Forschungsprojektes besteht darin, Grundlagenwissen über Soziale Innovationen zu schaffen und dieses Wissen zu verbreiten. Damit sollen Soziale Innovationen als Werkzeug zur Bewältigung dringender gesellschaftlicher Herausforderungen dem privatwirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor zugänglich gemacht werden.

Insgesamt besteht das Forschungsprojekt aus fünf Arbeitspaketen (siehe Abbildung 2):

- **Arbeitspaket 1: Wie können wir Soziale Innovationen definieren?** Im ersten Arbeitspaket stand die Frage im Vordergrund, wie

der Begriff „Soziale Innovation“ bisher in der wissenschaftlichen Literatur definiert und verwendet wird. Dabei zeigte die Analyse von über 300 Beiträgen, dass derzeit zwei Begriffsverständnisse dominieren: ein „normatives“ und ein „soziologisches“ Verständnis (Rüede und Lurtz, 2012).

- **Arbeitspaket 2: Wie bewerten Experten das Feld der Sozialen Innovationen?** Im zweiten Arbeitspaket wurde mithilfe von Experteninterviews der aktuelle Stand des Feldes „Soziale Innovationen“ in Forschung und Praxis beleuchtet. Laut Experten kommen vor allem der Wirkungsmessung Sozialer Innovationen, der Skalierbarkeit sowie der lokalen Einbettung Sozialer Innovationen eine große Bedeutung zu (Lurtz, Müller, Rüede, 2013).

- **Arbeitspaket 3: Welches sind die dringlichsten gesellschaftlichen Herausforderungen in Deutschland?** Im dritten Arbeitspaket stand die Frage im Vordergrund, welche Herausforderungen Deutschland in den kommenden Jahren zu bewältigen hat. Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine Delphi-Studie durchgeführt. Dabei nahmen 47 Experten zu 15 Zukunftsthesen Stellung. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden in dem Report „Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen“ beschrieben (Müller et al., 2013).

- **Arbeitspaket 4: Wie funktionieren Soziale Innovationen?** Die Ergebnisse der Expertenstudie bilden die Grundlage für das vierte Arbeitspaket „Mechanismen Sozialer Innovationen“. Hier geht es

darum, besser zu verstehen, wie Soziale Innovationen funktionieren. Dazu wurden 27 Soziale Innovationen ausgewählt und analysiert, mit denen fünf der „Top-Herausforderungen“ adressiert werden, die im Rahmen der Delphi-Studie identifiziert wurden: Bildungsgerechtigkeit, Fachkräftemangel, Langzeitarbeitslosigkeit, Ressourcenverbrauch und Zivilisationskrankheiten. Die Ergebnisse des Arbeitspakets werden in dem vorliegenden Bericht sowie in einem für 2014 geplanten Report präsentiert. Dabei konzentriert sich der vorliegende Bericht auf Gemeinsamkeiten, Vorgehensweisen und Ansätze in Bezug auf die Entstehung, Entwicklung

und Verbreitung Sozialer Innovationen, während der zweite Bericht den Fokus auf Mechanismen zur Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts richten wird.

- **Arbeitspaket 5: Wie können wir mehr Soziale Innovationen schaffen?** In diesem Arbeitspaket geht es darum, das Konzept der „Sozialen Innovation“ einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat unser Center-Team bereits mehrere Aktivitäten durchgeführt. So hat beispielsweise im Frühjahr 2012 eine „Zukunftswerkstatt für Soziale Innovationen“ mit Vertretern aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen

stattgefunden. Zudem wurde die Open-Innovation-Plattform ourSocialInnovation.org ins Leben gerufen, auf der bereits fünf Ideenwettbewerbe, sogenannte Challenges, abgehalten wurden. Für jede Challenge wurde, gemeinsam mit einem Praxispartner, eine konkrete Fragestellung zu einer gesellschaftlichen Herausforderung formuliert. Registrierte User hatten dann die Möglichkeit, Ideen zur Lösung der Herausforderung einzureichen und diese mithilfe der Bewertungen und Kommentare anderer Nutzer zu einem Konzept weiterzuentwickeln. Die besten Ideen und Konzepte wurden mit Preisen ausgezeichnet.

Abbildung 2: Überblick über das Forschungsprojekt „Soziale Innovationen in Deutschland“

	1	Wie können wir Soziale Innovationen definieren? Status: fertig	<ul style="list-style-type: none"> • Kein einheitliches Begriffsverständnis von Sozialen Innovationen • Sieben verschiedene Begriffsverständnisse von Sozialen Innovationen • Die zwei häufigsten Verständnisse sind: <ul style="list-style-type: none"> – Soziale Innovationen als am Gemeinwohl orientierte Innovationen – Innovationen in den gesellschaftlichen Praktiken und/oder Strukturen
	2	Wie bewerten Experten das Feld der Sozialen Innovationen? Status: fertig	<ul style="list-style-type: none"> • Experten sind sich einig über... <ul style="list-style-type: none"> – Wichtigkeit der Wirkungsmessung – Bedeutung der Skalierbarkeit – Verbesserungspotenzial bei Rahmenbedingungen (z.B. Finanzierung) • Experten sind uneins darüber, inwiefern Soziale Innovationen „Bottom-up“ entwickelt werden
	3	Welches sind die dringlichsten gesellschaftlichen Herausforderungen in Deutschland? Status: fertig	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung potenzieller gesellschaftlicher Herausforderungen in 2030 • Generierung entsprechender Thesen für eine Delphi-Studie • Bewertung der Thesen durch Experten hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit, Einfluss auf das Gemeinwohl und Potenzial für Soziale Innovationen • Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse
Fokus dieser Studie und einer Folgestudie	4	Wie funktionieren Soziale Innovationen?	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptfragestellungen <ul style="list-style-type: none"> – Wie können Soziale Innovationen entstehen? Wie funktionieren Soziale Innovationen? Wie werden Soziale Innovationen verbreitet? Wie kann die Wirkung Sozialer Innovationen gemessen werden? (diese Studie) – Welche Mechanismen tragen zur Generierung gesellschaftlichen Mehrwertes bei? (Folgestudie) • Methodisches Vorgehen: Vergleichende, qualitative Fallstudien
	5	Wie können wir mehr Soziale Innovationen schaffen? Status: laufend	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen • Aufbau eines Blended-Learning Programms für Soziale Innovationen • Buchpublikation zum Thema Soziale Innovationen

1.2 Was versteht man unter Sozialen Innovationen?

Die Diskussion um den Begriff „Soziale Innovationen“ hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und findet sich in verschiedenen Disziplinen, wie beispielsweise der Soziologie, den Wirtschaftswissenschaften, der sozialen Arbeit oder den Politikwissenschaften wieder. So kann es in Diskussionen über „Soziale Innovationen“ schnell zu Verwirrungen kommen, wenn im Gespräch unterschiedliche Dinge unter ein und demselben Begriff angesprochen werden. Problematisch wird dies, wenn sich die Gesprächspartner der Unterschiede nicht bewusst sind und die unterschiedlichen Begriffsverständnisse durcheinandergebracht werden.

In einer früheren Arbeit haben wir basierend auf der Analyse von über 300 Büchern, Ar-

tikeln und Studien sieben unterschiedliche Begriffsverständnisse identifiziert (Rüede und Lurtz, 2012). Dabei dominieren zwei Begriffsverständnisse die Literatur: Zum einen ein normativer Ansatz, der sich am Gemeinwohl orientiert und als Ziel eine bessere Gesellschaft vor Augen hat. Zum anderen ein soziologischer Ansatz, bei dem primär die Änderung von gesellschaftlichen Praktiken und Strukturen in den Vordergrund gestellt wird, ohne eine Aussage darüber zu treffen, ob dies für die Gesellschaft nun „gut“ oder „schlecht“ ist. Im Weiteren werden wir uns hier auf Soziale Innovationen konzentrieren, die dem normativen Verständnis entsprechen, die also, indem sie das Gemeinwohl erhöhen, zu einer besseren Gesellschaft beitragen. Unsere Definition von Sozialen In-

novationen im Rahmen des Forschungsprojektes lautet daher:

„Soziale Innovationen sind neue Lösungen, die gesellschaftliche Herausforderungen kontextbezogen, zielgerichtet und das Gemeinwohl fördernd adressieren.“

Prinzipiell können Soziale Innovationen in jedem gesellschaftlichen Sektor geschaffen werden und in verschiedenen Formaten auftreten. Im öffentlichen Bereich könnten dies Gesetze oder Projekte öffentlicher Einrichtungen sein, im privatwirtschaftlichen Bereich Geschäftsmodelle, die von Sozialunternehmen umgesetzt werden, und im zivilgesellschaftlichen Bereich soziale Bewegungen. Häufig wird auch betont, dass Soziale Innovationen gerade durch sektorübergreifende Kooperationen entstehen können.

1.3 Welche Probleme werden mit Sozialen Innovationen gelöst bzw. verringert?

Bei der Beantwortung der Frage, was unter einer „besseren“ Gesellschaft zu verstehen ist, gibt es vor allem zwei Ansätze. Beim ersten Ansatz wird meist auf essenzielle Bedürfnisse abgestellt. Beispiele hierfür wären, dass alle Bürger eines Staates über ausreichend Nahrung verfügen oder dass eine angemessene Gesundheitsvorsorge für alle gewährleistet ist. Beim zweiten Ansatz stehen bestimmte Werte im Vordergrund, die sich durch eine breite Akzeptanz und Wünschbarkeit auszeichnen. Beispiele hierfür sind breit akzeptierte Ideale wie Freiheit, Sicherheit oder Gerechtigkeit.

Der Nutzen von Sozialen Innovationen kann sowohl auf der individuellen als auch auf der gesellschaftlichen Ebene erfasst werden. Ersteres könnte beispielsweise bessere Arbeitsplätze für eine bestimmte Gruppe bedeuten, während ein Beispiel für eine gesamtgesellschaftliche Wirkungsweise politische Stabilität wäre.

Wirkt die Soziale Innovation primär für eine bestimmte Gruppe, ist diese häufig zum Teil von der gesellschaftlichen Teilhabe ausgeschlossen oder in Bezug auf die Verteilung des gesellschaftlichen Wohlstandes benachteiligt. Die Soziale Innovation versucht dann, die aktuellen Benachteilig-

ungen zu mindern und gleichzeitig für bessere Ausgangsvoraussetzungen in der Zukunft zu sorgen.

Wirkt die Soziale Innovation gesamtgesellschaftlich, ist es oft so, dass der derzeitige Lebensstil infrage gestellt wird oder neue Lösungen für neue gesellschaftliche Herausforderungen hervorgebracht werden. Mitunter werden hier auch die Bedürfnisse zukünftiger Generationen berücksichtigt, was sich an Sozialen Innovationen zeigt, die darauf abzielen, weniger Ressourcen zu verbrauchen.

Die Bestimmung, was nun genau unter einem gesellschaftlichen Problem zu verstehen ist, ist aus zweierlei Gründen herausfordernd. Zum einen kann man mit verschiedenen Perspektiven auf die Gesellschaft blicken, um dann entsprechend andere Probleme wahrzunehmen. Während ein Soziologe vielleicht die zunehmende Individualisierung und Beschleunigung des Lebens als problematisch ansieht, sieht ein Biologe vor allem die abnehmende Biodiversität und den Klimawandel als Herausforderungen an. Ein Ökonom wiederum nimmt eventuell die Rentenfinanzierung und den Fachkräftemangel als Bedrohung wahr.

Zum anderen ist es oftmals schwierig, das konkrete Problem und dessen Ursachen zu spezifizieren – selbst dann, wenn sich das Themenfeld grob einschränken lässt. So kann man durchaus zu dem Schluss kommen, dass eine Geburtenziffer von 1,4 Kindern pro Frau recht gering ist und eine gesellschaftliche Herausforderung darstellt. Allerdings existieren ganz unterschiedliche Ansichten darüber, woran dies liegt. Besteht aber schon über die Ursachen Uneinigkeit, unterscheiden sich folgerichtig natürlich auch die möglichen Lösungsansätze. Während die einen vor allem finanzielle Aspekte als entscheidend ansehen und somit eine Kindergelderhöhung präferieren, sehen andere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ausschlaggebend, während eine dritte Gruppe betont, dass Deutschland im alltäglichen Leben nicht kinderfreundlich genug sei.

Bei der Auswahl von Sozialen Innovationen, die im vorliegenden Bericht analysiert werden, haben wir daher darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Lösungsansätze zu identifizieren. Sprich, die Lösungen setzen an verschiedenen Punkten an und nutzen unterschiedliche Methoden, um das Problem zu mildern.

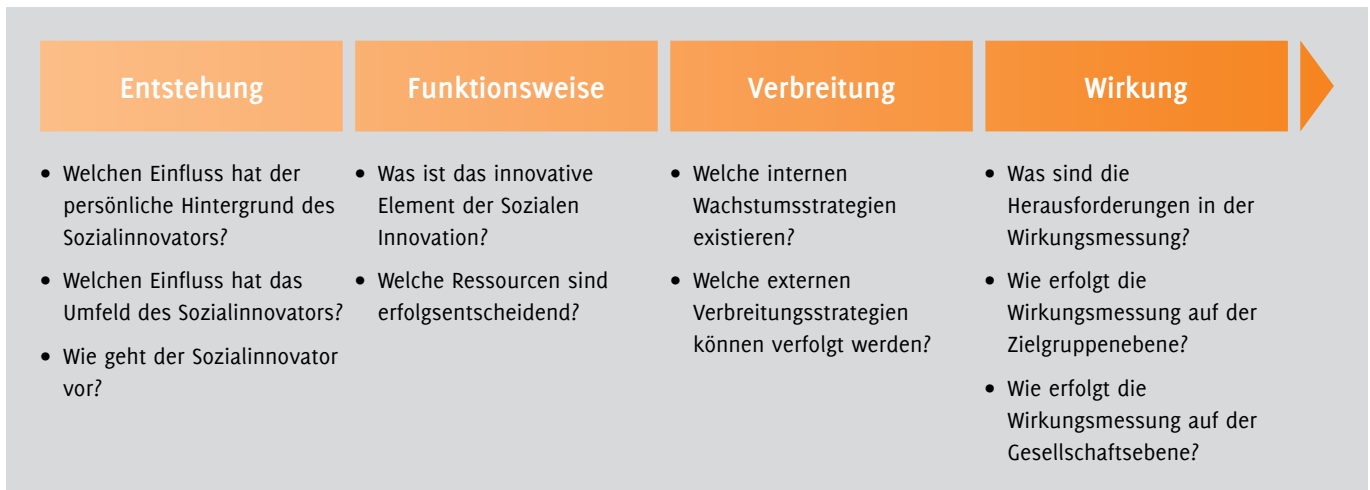
1.4 Von der Gründung zur Verbreitung – Soziale Innovationen als Prozess

Wie funktionieren Soziale Innovationen? Und was macht sie erfolgreich? Um diese Fragestellungen zu untersuchen, wurden die 27

ausgewählten Lösungsansätze im Bezug auf ihre Entstehung, ihre Funktionsweise, ihre Verbreitung und ihre Wirkung hin analysiert.

Die Fragestellungen, die bei den einzelnen Perspektiven oder Prozessschritten im Vordergrund standen, finden sich in Abbildung 3.

Abbildung 3: Prozessperspektive auf Soziale Innovationen



Die Entstehung der Sozialen Innovation

Im Zusammenhang mit der Entstehung Sozialer Innovationen gibt uns die Gründungsforschung wichtige Hinweise. In der Gründungsforschung wird der Gründungsprozess samt seinen Einflussfaktoren untersucht. Sie geht der Frage nach, wie zum Beispiel Steve Jobs, Bill Gates und andere namhafte Persönlichkeiten, oftmals auch ohne herausragenden Schulabschluss, die Welt mit ihren Produkten revolutionieren konnten. Moores (1986) Modell des unternehmerischen Prozesses unterscheidet dabei drei wesent-

liche Einflussgrößen auf den Entwicklungsprozess:

- die persönlichen Eigenschaften des Gründers oder des Teams,
- die soziokulturellen Faktoren (z. B. Netzwerk, Familie) und
- die Umweltbedingungen (z. B. Wettbewerb, staatliche Unterstützung).

Dabei gehen einige Modelle davon aus, dass der Prozess der Gründung linear verläuft,

wobei der Gründer nach einem Erkenntnismoment seine Geschäftsidee implementiert. Neuere Forschungsergebnisse deuten jedoch auf einen iterativen Prozess hin, der nicht auf kausale Entscheidungslogiken zurückzuführen ist. In der vorliegenden Studie wird eben dieses Vorgehen bei der Entstehung Sozialer Innovationen untersucht, sowie die persönlichen Voraussetzungen des Sozialinnovators oder seines Teams näher beleuchtet (siehe Kapitel 3.1).

Die Funktionsweise Sozialer Innovationen

Wurde die Soziale Innovation erfolgreich implementiert und beispielsweise eine Organisation gegründet, stellt sich die Frage, wie die Lösung funktioniert und wie Werte geschaffen werden. In der Forschung wird für die Analyse „traditioneller“ Unternehmen häufig die Ressourcentheorie (Resource Based View) verwendet (Barney, 1991), um die „Black Box“ der Organisation besser zu verstehen. Laut der Ressourcentheorie kön-

nen sich Organisationen dann erfolgreich am Markt behaupten, wenn sie wertvolle Ressourcen akquirieren und pflegen können. Basierend auf diesem Ansatz entwickelten Forscher den Fähigkeiten-Ansatz (Dynamic Capability Approach), der besagt, dass Unternehmen nur dann existieren können, wenn sie ihre Kompetenzen der sich schnell wandelnden Umwelt anpassen können (Teece, 2009). Für Schumpeter (1942) hinge-

gen ist Innovation das essenzielle Element unternehmerischer Wertschöpfung. In der vorliegenden Studie wurden die drei Ansätze kombiniert und Soziale Innovationen im Hinblick auf innovative Elemente und wichtige Ressourcen untersucht (siehe Kapitel 3.2 und 3.3). Die Frage welche Mechanismen zur Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts beitragen, wird in einer folgenden Studie analysiert werden.

Die Verbreitung Sozialer Innovationen

Um eine möglichst große Wirkung zu entfalten, ist die Verbreitung von Sozialen Innovationen von essenzieller Bedeutung. Dabei können zwei Wachstumsstrategien unterschieden werden: interne und externe Strategien. Internes Wachstum bedeutet,

dass Organisationen durch eigene Kapazitäten wachsen. Dabei wird eine größere Zielgruppe entweder durch neue Produkte oder durch eine geografische Expansion erreicht. Extern kann eine Organisation dann wachsen, wenn sie zum Beispiel Koopera-

tionen eingeht, Lizenzen vergibt oder eine Franchise-Strategie verfolgt. Welche Wege Soziale Innovatoren einschlagen und welche Vorteile und Herausforderungen dabei eine Rolle spielen, ist das Untersuchungsziel in Kapitel 3.4.

Die Wirkung Sozialer Innovationen

Anders als bei „kommerziellen“ Innovationen, deren Wertgenerierung in monetärer Form gemessen werden kann, steht bei Sozialen Innovationen die soziale Wirkungsweise und -messung im Vordergrund. Auch wenn standardisierte Messinstrumente noch nicht etabliert sind, so kann grundsätzlich doch zwischen drei Wirkungsebenen unterschieden werden: Output, Outcome und

Impact (Univation, 2013). Der „Output“ beschreibt das direkte Ergebnis der Sozialen Innovation, zum Beispiel die Anzahl der Kinder, die an einer Intervention für bewusste Ernährung teilgenommen hat. Als „Outcome“ wird der Effekt bezeichnet, der in der Zielgruppe erreicht wird. Dabei kann es sich zum Beispiel um ein verändertes Bewusstsein der Zielgruppe handeln. Der „Im-

pacit“ beschreibt schließlich die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene. Wie die Sozialinnovatoren, die an dieser Studie teilgenommen haben, ihre Wirkung messen, mit welchen Problemen sie umgehen müssen und wie sich die Wirkung auf diesen drei Ebenen erfassen lässt, wird in Kapitel 3.5 erläutert.

1.5 Methodik

Damit die Auswertung und Analyse der 27 Sozialen Innovationen besser nachvollzogen werden kann, wird an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die verwendete Methodik gegeben.

Obwohl Soziale Innovationen ein wichtiger Baustein bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sein können (Müller et al., 2013), kann uns der derzeitige Forschungsstand kaum Erklärungen über deren Entstehung, Weiterentwicklung und Wirkungsweise geben. Diese Themen sol-

len daher im Vordergrund der vorliegenden Studie stehen. Wie bei eher offenen Fragestellungen und neuen Forschungsgebieten üblich, wurden hierfür qualitative Fallstudien analysiert, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen (Yin, 2009).

Basierend auf der Studie „Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen“ (Müller et al., 2013) wurden Soziale Innovationen ausgewählt, die sich auf fünf „dringende“ Herausforderungen konzentrieren:

- Bildungsgerechtigkeit
- Fachkräftemangel
- Langzeitarbeitslosigkeit
- Ressourcenverbrauch
- Zivilisationskrankheiten

Um in diesen Themenclustern funktionierende Soziale Innovationen zu identifizieren und zu analysieren (Eisenhardt, 1989) wurden die folgenden vier Schritte durchlaufen.

Schritt 1: Aufbau einer Fallstudienbank

Zunächst wurde eine Datenbank mit Sozialen Innovationen aufgebaut, die in den fünf Herausforderungsfeldern aktiv sind. Dabei wurden unter anderem die Finalisten

und Gewinner von Auszeichnungen (z. B. Ashoka und Schwab Fellows; Initiativen, die mit den Qualitätssiegeln von PHINEO oder Werkstatt N ausgezeichnet wurden) sowie in

Zeitschriften oder auf Webseiten porträtierte Sozialinnovatoren berücksichtigt.

Schritt 2: Auswahl der Fallstudien

Anschließend wurden von über 200 Organisationen 27 Soziale Innovationen in zwei Schritten ausgewählt. Im ersten Schritt wurden die Organisationen auf zwei Eigenschaften hin untersucht: Sind die Sozialen Innovationen mindestens ein Jahr aktiv und wurde ihre Wirkung extern „bescheinigt“. Durch eine „bescheinigte“ Wirkung, z. B. durch Auszeichnungen, Preise oder eine

hohe Nachfrage bei den Kunden, sollte sichergestellt werden, dass innovative Vorreiter in die engere Auswahl kommen, die als Best Practices bezeichnet werden können.

In einem zweiten Schritt haben dann zwei der Autoren die finale Auswahl vorgenommen. Wichtig war uns hier eine ausgewogene Auswahl; für jede Herausforderung sollten Innovationen ausgewählt werden,

die das Problem auf verschiedene Art und Weise adressieren. Im Hinblick auf Zivilisationskrankheiten wurden beispielsweise sowohl Soziale Innovationen ausgewählt, die auf Prävention setzen, als auch solche, die die „Linderung“ des Problems in den Vordergrund rücken. Die Kurzporträts der untersuchten Sozialen Innovationen finden sich im nächsten Kapitel.

Schritt 3: Datensammlung

Nach einer formalen Ansprache, die ausführliche Informationen zum Forschungsprojekt enthielt, wurden mit den Initiatoren oder Verantwortlichen aller 27 Sozialen Innovationen persönliche Interviews geführt. Die Interviews verliefen anhand eines vom

Team entwickelten und getesteten Fragebogens, der vier große Kernbereiche abdeckte: 1) Gründungsgeschichte, 2) Die Funktionsweise der Organisation, 3) Wirkung, 4) Das Problemfeld allgemein. Im Schnitt dauerten die Interviews ca. 90 Minuten und wurden

zur detaillierteren Analyse transkribiert. Zudem wurden von den Organisationen zusätzliche Informationsmaterialien wie Konzepte, Presseberichte oder Jahresberichte angefordert.

Schritt 4: Datenanalyse

Im Anschluss wurden die Interviews mit der Textanalysesoftware MAXQDA analysiert und codiert. Hier wurden Textpassagen bestimmten Themenbereichen zugeordnet (z. B.

die Verbreitung einer Sozialen Innovation durch Social Franchise). Im Anschluss daran wurden die Textpassagen eines Themenbereiches analysiert, um so die relevanten

Inhalte, Best Practices oder Schwierigkeiten zu identifizieren. Die Erkenntnisse werden in den Ergebniskapiteln vorgestellt.



2. Teil II: Herausforderungen, die Deutschland bewegen, und Lösungen, die Mut machen

2.1 Überblick über die Lösungen

Bevor in den folgenden Unterkapiteln die Herausforderungen und Lösungen mit einem kurzen Porträt vorgestellt werden, gibt Abbildung 4 einen Überblick über die Mission, Entstehung, Funktionsweise und Verbreitung der untersuchten Sozialen Innovationen.

Abbildung 4: Überblick Soziale Innovationen: Mission – Entstehung – Funktionsweise – Verbreitung

1. Entstehung der Idee	2. Funktionsweise der Sozialen Innovation	3. Verbreitung der Sozialen Innovation
Herausforderung Bildungsgerechtigkeit		
bettermarks: Schüler können ihre Kenntnisse und Schulnoten in Mathematik verbessern. Lehrer werden dabei unterstützt, das Leistungsniveau in Mathematik zu heben.		
Angeregt durch eine erfolgreiche Bildungsinitiative in Indien kamen die Gründer zur Erkenntnis: Auch private Initiativen im Bildungsbereich haben eine enorme Wirkung. Nach Recherchen erkannten sie die Marktlücke: Es gab keine überzeugenden Bildungsinhalte im Internet, die Lernen ermöglichen.	Ein adaptives Online-Lernprogramm, mit dessen Hilfe Schüler individuell und im eigenen Tempo Mathematik lernen können.	Schulen können Klassenlizenzen und Schüler bzw. Eltern können Privatlizenzen erwerben. In Uruguay wird das Programm derzeit landesweit lanciert.
Chancenwerk e.V.: Potenzialentfaltung für Kinder und Jugendliche ermöglichen.		
Der Gründer Murat Vural hatte in seiner Jugend selbst erlebt, welche Hürden Kinder mit Migrationshintergrund im deutschen Schulsystem zu überwinden haben. Deshalb gründete er 2004 mit einigen anderen Kommilitonen einen Verein zur Lernförderung und Lernunterstützung.	Studenten helfen Schülern, Schüler helfen Schülern: Ein Student, der auf Honorarbasis arbeitet, unterstützt ältere Schüler nachmittags in einem Problemfach oder bei der Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen. Ältere Schüler müssen nichts bezahlen, helfen als Gegenleistung jedoch ihren jüngeren Mitschülern durch Hausaufgabenbetreuung und Nachhilfe.	Ein Standortentwickler kümmert sich um die Erschließung neuer Regionen. Stiftungen und Unternehmen werden hierfür als Förderer gewonnen. Hat sich Chancenwerk in Kommunen etabliert, können teilnehmende Schüler z.T. über das „Bildungspaket“ finanziert werden.
HIPPY, IMPULS Deutschland gGmbH: Gleichberechtigte Bildungschancen für alle Kinder schaffen – unabhängig von ihrer Herkunft.		
HIPPY wurde als Forschungsprojekt an der Universität Jerusalem entwickelt, um die Effekte von Hausbesuchsprogrammen für Eltern und ihre Vorschulkinder zu untersuchen. Dann als Lizenzprogramm international verbreitet.	HIPPY und Opstapje – zwei kindergarten-ergänzende Hausbesuchsprogramme (unter dem Dach der IMPULS Deutschland gGmbH) – machen Eltern zu kompetenten Lehrern und Förderern ihrer Kinder und stärken sie in ihrem täglichen Erziehungs Handeln. Zielgruppe sind Familien mit Migrationshintergrund und Familien in schwierigen Lebenssituationen.	Vergabe von Lizenzen an freie Träger (z.B. Wohlfahrtsverbände, Städte, Kommunen, Migrantenorganisationen).
Sprachsummercamp: Förderung von Deutsch als Zweitsprache, um Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund beim Erwerb der Unterrichtssprache zu unterstützen.		
2004 wurde das Sommercamp von der Pädagogik-Professorin Petra Stanat konzipiert, um Kindern mit Migrationshintergrund bessere Lernchancen zu ermöglichen. Gerade diese Kinder erhielten oft nur Hauptschulempfehlungen. Das Schulsystem in Bremen enthält nach der Grundschule nur noch Oberschulen und Gymnasien.	In einem dreiwöchigen Camp am Ende der Sommerferien vertiefen die Kinder ihre Sprachkenntnisse und studieren ein Theaterstück ein, das aufgeführt wird.	In Bremen wird das Programm von der Bremer Senatorin für Wissenschaft und Bildung in Kooperation mit dem Goethe Institut durchgeführt. Pro Jahr können 150-180 Schüler teilnehmen. Weitere Camps werden in verschiedenen deutschen Städten durchgeführt, die vom Sprachsummercamp Bremen inspiriert wurden.
START-Stiftung: Chancen auf Integration und gesellschaftliche Teilhabe für engagierte und leistungsstarke Schüler mit Migrationshintergrund verbessern.		
Die START-Stiftung wurde von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung ins Leben gerufen.	Die START-Stiftung vergibt Schülerstipendien an engagierte Jugendliche mit Migrationshintergrund und ermöglicht ihnen eine höhere Schulbildung.	Die Verlässlichkeit der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und die enge Kooperation mit Partnern (z.B. Stiftungen, Schulen, Kultusministerien) ermöglichte eine kontinuierliche Ausweitung. Landeskoordinatoren – ein oder mehrere Lehrkräfte – koordinieren die Betreuung der Jugendlichen im jeweiligen Bundesland.

1. Entstehung der Idee	2. Funktionsweise der Sozialen Innovation	3. Verbreitung der Sozialen Innovation
Herausforderung Fachkräftemangel		
Kinderzentren Kunterbunt: Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch bedarfsgerechte Möglichkeiten der Kinderbetreuung steigern.		
Dem Sozialinnovator war das Problem aus seinem Bekannten- und Freundeskreis bekannt.	Kinderbetreuungseinrichtungen (Kinderkrippen, Kindergärten und Hortbetreuungen) mit konsequenter Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Eltern. Die Einrichtungen befinden sich mitunter am Arbeitsplatz der Eltern.	Sozialinvestoren und Pro-bono-Partnerschaften unterstützten das Wachstum der Organisation.
Haus der kleinen Forscher: Begeisterung für naturwissenschaftliche Phänomene und technische Fragestellungen früh wecken und Nachwuchs in den entsprechenden Berufsfeldern sichern.		
Das schlechte Abschneiden der Schüler bei der PISA-Studie 2006 gab den Anstoß zur Gründung der Bildungsinitiative. Kinder sollten schon möglichst früh die Chance bekommen, ihre Talente und Begabungen für Naturwissenschaften zu entdecken.	Mit Fortbildungsangeboten und Materialien werden pädagogische Fach- und Lehrkräfte dabei unterstützt, gemeinsam mit Kindern in Kitas, Horten und Grundschulen die Welt und Phänomene des Alltags zu entdecken und zu erforschen.	Multiplikatorenstruktur zur Gewährleistung kontinuierlicher Fortbildungen und dauerhafter Begleitung.
MINT-EC: Schulen in MINT stark machen und Schülern Einblicke in MINT-Themen geben als Entscheidungshilfe für ein MINT-Studium und einen MINT-Beruf.		
Initiiert durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und aufgebaut durch den Arbeitgeberverband Gesamtmetall.	Schulen mit vorhandenem MINT-Schwerpunkt können sich bei MINT-EC bewerben und profitieren bei Aufnahme in das Netzwerk von gemeinsam durchgeführten Workshops und Camps für Schüler, von Weiterbildungsveranstaltungen für Lehrer und von Workshops für Schulleiter.	Das MINT-EC-Netzwerk ist attraktiv: Teilnehmende Schulen profitieren von den Kooperationen im Netzwerk und von den Maßnahmen zur Schulentwicklung und Begabungsförderung. Daher gehen bei MINT-EC ausreichend Bewerbungen ein.
Berufsparcours: Durch haptischere und praktischere Gestaltung der Berufsorientierung Jugendlichen einen realistischen Einblick in die Berufswelt geben.		
Ursprünglich hatte sich eine Gruppe von Frauen zusammen gefunden, um sich darum zu kümmern wieder in Beschäftigung zu kommen. Bald darauf ergab sich die Chance, sich dem Thema Jugendarbeitslosigkeit zu widmen.	An mehreren Stationen – dem Berufsparcours – können Jugendliche verschiedene Berufe praktisch erleben, indem kleine Aufgaben bewältigt werden, die zu dem jeweiligen Arbeitsgebiet passen.	Insgesamt haben bisher über eine halbe Million Schüler und über 2.500 Unternehmen an dem Programm teilnehmen können. Neue Nachfragen ergeben sich durch Weiterempfehlung. Ziel: Ausweitung auf alle 16 Bundesländer sowie in das europäische Ausland mithilfe von Lizenzen.
Herausforderung Langzeitarbeitslosigkeit		
discovering hands®: Brustkrebsfrüherkennung verbessern und sehbehinderte Menschen in den ersten Arbeitsmarkt bringen.		
Ein niedergelassener Frauenarzt hatte die Idee, den optimal geschulten Tastsinn Sehbehinderter in der Brustkrebsvorsorge zu nutzen, um Brustkrebs möglichst früh zu entdecken.	Blinde Frauen arbeiten in den Praxen von Frauenärzten als ausgebildete Medizinische Tastuntersucherinnen und steigern damit die Chancen, Brustkrebs möglichst früh zu erkennen.	discovering hands® setzt sich dafür ein, dass zunehmend mehr Krankenkassen die Kosten für die Untersuchung übernehmen und die Ausbildung zur Medizinischen Tastuntersucherin zu einer primären Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz weiterentwickelt wird.
enterprise: IQ Consult unterstützt junge Menschen beim Aufbau einer nachhaltig erfolgreichen Gründung, auch um Selbstbestimmung im Erwerbsleben zu ermöglichen.		
Mitte der 90er Jahre war es für bildungsbenachteiligte junge Erwachsene aufgrund hoher Jugendarbeitslosigkeit besonders schwer, einen Arbeitsplatz zu finden – selbst wenn sie einen qualifizierten Bildungsabschluss erreichen konnten. So entstand die Idee, sie zur Selbständigkeit zu befähigen.	Das Programm enterprise bietet eine integrierte Gründungsbegleitung mit den Themenschwerpunkten Orientieren, Planen, Starten und Wachsen an – über alle Gründungsphasen hinweg.	Wurde bereits in fast allen neuen Bundesländern durchgeführt; Programm findet ebenfalls Interesse im europäischen Ausland. Weiterentwicklungen der Idee stellen die Programme enterability (Existenzgründung von Menschen mit Behinderung) und Lotsendienst (Existenzgründung von Migranten) dar.
1500 gAG / Afb gGmbH: 500 Menschen mit Behinderung in eine angemessene und nachhaltige Beschäftigung bringen und IT-Geräte ökologisch recyceln.		
Der Gründer war in der IT-Branche tätig und kannte den Bedarf von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen an professioneller und kostengünstiger Datenlöschung. Die Nähe zu einer Behindertenwerkstatt brachte ihn schließlich auf die Idee, Menschen mit Behinderung einzustellen, um diese Dienstleistungen anzubieten.	Das IT-Service-Unternehmen entsorgt für seine Kunden ausrangierte Computer und schafft so Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung.	Wann immer sich ein weiteres großes Unternehmen dazu entschließt, den Service für die Aufbereitung alter IT-Geräte zu nutzen, kann ein neuer Standort eröffnet werden, wodurch weitere Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung geschaffen werden.
Initiative JOBLINGE: Übergang von gering qualifizierten Jugendlichen in den Arbeitsmarkt vereinfachen.		
Die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group und die Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG schlossen sich zusammen und entwickelten gemeinsam mit vielen Experten ein Programm, das gering qualifizierte Jugendliche besser in den Arbeitsmarkt integrieren soll.	Durch das gemeinsame Engagement von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft wird den JOBLINGEN ein sechsmonatiges Programm ermöglicht, in dem sie sich in der Praxis beweisen und sich ihren Ausbildungsplatz selbst erarbeiten können.	Der Franchisegeber JOBLINGE e.V. kümmert sich um die Planung und Gründung neuer Standorte.

1. Entstehung der Idee	2. Funktionsweise der Sozialen Innovation	3. Verbreitung der Sozialen Innovation
Herausforderung Langzeitarbeitslosigkeit		
Mikrokreditfonds der GLS Bank: Aufbau einer offenen Mikrofinanzlandschaft, die kleinen Unternehmen und Gründungen Zugang zu Kleinkrediten ermöglicht und sie so am Wirtschaftsleben teilhaben lässt.		
In Brandenburg an der Havel gab es ein Jugendzentrum mit einer Gründungsberatung. Es gab viele interessante Projekte, aber keine Finanzierung. Falk Zientz konnte dann zunächst auf Länderebene (später auf Bundesebene) die ersten Mikrokreditfinanzierungen initiieren.	Die GLS-Bank arbeitet mit einem Netzwerk von Mikrofinanzinstituten zusammen, die Kleinkredite an Start-ups und kleine Unternehmen vergeben. Dabei kümmert sich die GLS Bank um das Backoffice.	Die GLS-Bank arbeitet mit über 60 akkreditierten Mikrofinanzinstituten zusammen, die über enge Kontakte zu den Kreditnehmern verfügen.
myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt: Hilfe zur Selbsthilfe leisten und der Vereinzelung bei Erwerbslosigkeit entgegenwirken.		
Um sich gegenseitig zu unterstützen und wieder „Kollegen“ zu finden, gründeten einige Hundert Erwerbslose aus einer Transfergesellschaft ihres insolventen Arbeitgebers heraus den Verein myself e.V.	Ein vielseitiges Arbeitsgruppenangebot, das von den Mitgliedern selbst gestaltet wird, sowie Kontaktmöglichkeiten stärken das Selbstbewusstsein der Mitglieder.	Im weiteren Verlauf der sozialen Innovation ist die Genossenschaft ARBEIT ZUERST eG mit 70 Mitgliedern entstanden – ein „Schutzdach“ für Kooperationen von Selbstständigen und die Entwicklung von Projekten, für Personaldienstleistungen, inkl. Arbeitnehmerüberlassung, sowie für die Inklusion von behinderten Menschen durch Vermittlung angepasster Arbeitsplätze.
CJD Prignitz: Schulabgänger ohne Abschluss sollen eine zweite Chance auf einen Schulabschluss bekommen, um später einen Ausbildungsplatz zu erhalten.		
In der Region Prignitz gab es viele Schulabgänger ohne Schulabschluss, die nicht vermittelt werden konnten. Auf der Suche nach Lösungen entstand die Idee, das bereits existierende Konzept der Produktionsschule für den eigenen Landkreis zu übernehmen.	Im Rahmen eines zwölf- bis achtzehnmonatigen Programms lernen die 15- bis 25-jährigen den Arbeitsalltag kennen. Neben dem Vermitteln von praktischen Kenntnissen stehen die Persönlichkeitsentwicklung und das erfolgreiche Abschließen des Programms mit einem Schulabschluss im Vordergrund.	Es gibt sieben Produktionsschulen innerhalb des CJD (davon zwei des CJD Prignitz). Auch außerhalb des CJD gibt es eine deutschlandweite Verbreitung von Produktionsschulen.
Herausforderung Zivilisationskrankheiten		
Freunde alter Menschen e. V.: Alte Menschen sollen durch soziale Kontakte und persönliche Begegnungen vor Einsamkeit und Isolation bewahrt werden; Hoffnung und Lebensfreude sollen geweckt werden.		
1946 gründete Armand Marquiset in Paris die Organisation „les petits frères des Pauvres“ um einsamen, alten Menschen Hilfe in schwierigen Situationen anzubieten und ihnen mit Zuneigung zu begegnen. Nach dem Mauerfall wurde die Idee auch in Deutschland verbreitet.	Organisation von Besuchspartnerschaften zwischen Jüngeren und Älteren, gemeinschaftlichen Unternehmungen und Veranstaltungen	Es gibt eine Föderation, die das Konzept international verbreitet. Unter anderem ist die Organisation in den USA, in Kanada, Mexico und Spanien vertreten. In Deutschland gibt es die Organisation in Berlin sowie eine Gruppe in Köln, die sich an den Prinzipien der Mutterorganisation orientiert und von dieser unterstützt wird.
Ilses weite Welt: Angebote für demenziell veränderte Menschen schaffen und Kommunikation zwischen Pflegenden und demenziell veränderten Menschen verbessern.		
Eigene Erfahrung mit einer demenziell veränderten Angehörigen.	Entwicklung von Filmen und Begleitmaterial für demenziell veränderte Menschen sowie Durchführung von Schulungen für Betreuungseinrichtungen.	Die Produkte werden über das Internet vertrieben. Durch Schulungen, Aus- und Fortbildungen wird die Idee in Pflegeeinrichtungen verbreitet.
Irrsinnig menschlich: Einsatz gegen Stigmatisierung, Ausgrenzung und Diskriminierung von Menschen mit seelischen Gesundheitsproblemen und junge Menschen mit dem Projekt „Verrückt? Na und!“ sensibilisieren.		
Im Rahmen eines Forschungsprojektes sollte untersucht werden, welche Interventionen und Maßnahmen Stigma reduzieren und Einstellungen gegenüber Menschen mit psychischen Krankheiten verbessern.	Es werden klassenweise Workshops an Schulen angeboten, die den Workshopteilnehmern das Thema „Seelische Gesundheit“ näherbringen und den Austausch mit Menschen ermöglichen, die seelische Krisen gemeistert haben.	Regionalgruppen setzen das Konzept vor Ort um. Sie werden dabei durch Weiterbildungen und Materialien von Irrsinnig Menschlich unterstützt. Als Träger der Regionalgruppen kommen Wohlfahrtsverbände, Kliniken, Gesundheits- und Jugendämter, der Kinderschutzbund oder andere öffentliche und private Einrichtungen infrage.
Kinderturnstiftung Baden-Württemberg: Kindern in Baden-Württemberg ermöglichen, ihren Bewegungsdrang auszuleben.		
Nach der EnBW Turn-WM™ 2007 in Stuttgart gründeten die Sparda-Bank Baden-Württemberg eG sowie der Badische und der Schwäbische Turnerbund die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg, um das Thema Kinderturnen in der Öffentlichkeit zu stärken.	Kinder zwischen 0 und 10 Jahren werden durch unterschiedliche, leicht zugängliche Angebote (z. B. Bewegungsstationen in der Stuttgarter Wilhelma) zum Turnen angeregt.	Mit den Angeboten „Kinderturn-Welt in der Wilhelma“ und „Kinderturnen on Tour“ werden jährlich Tausende von Kindern erreicht.

1. Entstehung der Idee	2. Funktionsweise der Sozialen Innovation	3. Verbreitung der Sozialen Innovation
Herausforderung Zivilisationskrankheiten		
Kulina e.V.: Ernährung zu einem gesellschaftlichen Thema machen und Menschen befähigen, sich und ihr Essverhalten zu reflektieren.		
Die Gründerin arbeitete in ihrer Jugend als Sprachförderin für Kinder im Vorschulalter mit ausländischen Eltern und sah, dass in diesen Haushalten viele – nicht gerade gesundheitsfördernde – Fertigprodukte konsumiert wurden.	Ehrenamtliche bieten Kochkurse an, um die Teilnehmer dazu anzuregen, über sich und ihr Essverhalten nachzudenken und selbst zu kochen. Darüber hinaus baut der Verein Lebensmittel in der Stadt an - beispielsweise auf dem Dach des Hauptgebäudes der Technischen Universität Berlin - um die Teilnehmer für den Wert von Lebensmitteln zu sensibilisieren.	Diffusion der Ideen durch öffentliche Auftritte und Presseartikel sowie Beratung von Privatpersonen und Initiativen, die sich mit Ernährungsfragen beschäftigen.
McMöhre – ein Projekt des BUND und BUNDjugend in Baden-Württemberg: Schülern eine gesunde und bewusste Ernährung durch eigenes unternehmerisches Handeln ermöglichen.		
Die Idee wurde von einem BUND-Mitarbeiter entwickelt.	McMöhre unterstützt Schüler und Lehrer dabei, überwiegend eigenverantwortlich einen kleinen Schulkiosk zu gründen und zu betreiben, in dem regionale, saisonale und fair gehandelte Produkte verkauft werden.	Interessierte Schulen werden bei allen Aspekten des Projektaufbaus durch eine Regionalberaterin des BUND beraten und unterstützt.
Herausforderung Ressourcenverbrauch		
Elektrizitätswerke Schönau (EWS): Eine atomstromlose, klimafreundliche und bürgereigene Energieversorgung schaffen.		
In Reaktion auf den Reaktorunfall von Tschernobyl im Jahr 1986 formierte sich in Schönau eine Bürgerinitiative, aus der später die EWS als bundesweiter Ökostromanbieter hervorgehen sollte.	Die Elektrizitätswerke Schönau bieten als Ökostromanbieter bundesweit atomstromlosen und klimafreundlichen Strom an.	Aufgrund der Strommarktliberalisierung können die EWS Kunden in ganz Deutschland beliefern.
Kartoffelkombinat: Das Kartoffelkombinat möchte unabhängige, selbstverwaltete, gemeinwohlorientierte und regionale Versorgungsstrukturen aufbauen und erhalten.		
Beide Gründer waren auf je unterschiedlichen Wegen zur Erkenntnis gelangt, dass sie sich nicht nur privat, sondern auch in ihrem Beruf für eine nachhaltige Lebensweise einsetzen wollten.	Das Kartoffelkombinat ist eine solidarische Landwirtschaft, die eine regionale und saisonale Gemüseversorgung gewährleistet. Genossenschaftsmitglieder bezahlen 62 Euro pro Monat. Mit dem Geld wird der Betrieb eines Gemüsejätners finanziert. Jede Woche erhalten die teilnehmenden Haushalte einen Ernteanteil.	Am Kartoffelkombinat nehmen derzeit ca. 375 Haushalte teil, die regelmäßig ihre Ernteanteile erhalten. Zielgröße sind 500 Haushalte. Die Idee des Kartoffelkombinats kann auch von anderen aufgegriffen und in ihrer jeweiligen Region verbreitet werden.
Netcyclers: Menschen helfen, nachhaltig zu leben und nachhaltige Entscheidungen zu treffen.		
Jeder hat viele Dinge zu Hause, die er nicht mehr benötigt. Da entstand die Idee, es wäre sinnvoll, diese mit anderen zu tauschen.	Tauschen statt Kaufen: Eine Internetplattform ermöglicht den Tausch von Gegenständen in Tauschringen von bis zu fünf Personen.	Netcyclers gibt es bereits in Finnland, Deutschland, Großbritannien und den USA.
TerraCycle: Abfall abschaffen – Abfall, der bisher als nicht recycelbar galt, einem Recyclingkreislauf zuführen.		
Die Idee, Abfall in neue Produkte zu verwandeln, entstand, nachdem der Sozialinnovator Freunde in Montreal besucht hatte, die ihre Bioabfälle an Kompostwürmer verfütterten. Die Freunde hatten die Wurmexkrementen als Pflanzendünger verwendet, womit sie eine Pflanze, die der Gründer in die Obhut seiner Freunde gegeben hatte, gesund gepflegt hatten.	Verbraucher können in Recyclingprogrammen Abfälle wie leere Stifte oder Trinkpacks sammeln und an TerraCycle schicken, wo sie durch Recycling oder Upcycling zu neuen, nachhaltigen Produkten verarbeitet werden.	TerraCycle kooperiert mit Konsumgüterherstellern in verschiedenen Ländern, um Sammelprogramme für deren jeweilige Produkte anzubieten. Sammelteams können sich auf der Webseite registrieren und werden für ihre Sammeltätigkeiten belohnt.
Blue Economy Solutions mit dem Projekt TopFarmers: Mensch und Natur wieder in Einklang bringen – kompromisslos, nachhaltig und gewinnbringend.		
2009 startet das Blue Economy Team in Berlin, um Geschäftsmodelle vorzustellen und Ausgründungen anzustoßen, die Technologien der Natur nachahmen, also z.B. keinen Abfall erzeugen. TopFarmers entstand als Verlängerung der Wertschöpfungskette der Pilzzucht auf Kaffeesatz - die dortigen Abfälle werden als Wurmfutter genutzt.	Inspiriert vom Bionik-Ansatz, bei dem man Prinzipien anwendet, die die Natur hervorgebracht hat, werden Nahrungsmittel in der Stadt und in Polykultur (anstatt Monokultur) hergestellt. Das von den TopFarmers entwickelte Aquaponic-System ermöglicht eine nachhaltige Fischzucht in Kombination mit dem Anbau landwirtschaftlicher Erzeugnisse.	Verbreitung und Wachstum durch Beratung und Lizenzen.



2.2 Bildungsgerechtigkeit

2.2.1 Die Herausforderung: Das Potenzial – nicht die Herkunft – soll über den Bildungsabschluss entscheiden

Die World Vision Kinderstudie erscheint 2013 zum dritten Mal. Wie bereits die beiden Vorgängerversionen, die in den Jahren 2007 und 2010 herausgegeben wurden, kommen die Autoren auch in dieser Kinderstudie zu dem Schluss, dass die Herkunft der Kinder ihre Lebenssituation und ihre Chancen massiv beeinflusst und dass „vor allem der Teil der Kinder, der der untersten Herkunftsschicht entstammt, weitgehend abgehängt“ ist (World Vision Deutschland, 2013).

„Weitgehend abgehängt“ – Für Kinder bedeutet das, dass sie ihre Potenziale und Entwicklungschancen nur zum Teil werden nutzen können. Dies macht sich auch in groß angelegten Bildungsstudien bemerkbar. So zeigten die im Jahr 2001 veröffentlichten Ergebnisse der ersten PISA-Studie, dass die Leistungen deutscher Schüler im

Rechnen, Lesen und den Naturwissenschaften unterdurchschnittlich waren und dass der Zusammenhang zwischen Elternhaus und Testergebnissen in keinem anderen teilnehmenden Land so groß war wie in Deutschland. Laut den PISA-Ergebnissen aus den Jahren 2003, 2006 und 2009 hat dieser Zusammenhang mittlerweile abgenommen und Deutschland befindet sich diesbezüglich im OECD-Durchschnitt. Handlungsbedarf besteht jedoch nach wie vor. Auch die Shell Jugendstudie kommt zu dem Schluss, dass in Deutschland der Schulabschluss extrem von der jeweiligen sozialen Herkunft abhängt (Shell, 2010). Wer jedoch einen schlechten oder keinen Schulabschluss hat, wird weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, im Durchschnitt weniger verdienen und eher von Arbeitslosigkeit bedroht sein. So kann

sich der hohe Einfluss der sozialen Herkunft durch das ganze Leben ziehen, was sowohl aus menschlicher als auch aus ökonomischer Perspektive ein Verlust ist.

Worin aber liegen die Ursachen für die hohe Abhängigkeit von Elternhaus und Bildungserfolg in Deutschland? Der Bildungsbericht aus dem Jahr 2010 berichtet von drei Risikofaktoren, die die Bildungschancen eines Kindes negativ beeinflussen können: die fehlende Integration der Eltern ins Erwerbsleben, ein geringes Haushaltseinkommen und ein geringes Ausbildungsniveau der Eltern. In Deutschland sehen sich fast 30 Prozent der Kinder mindestens einem der genannten Risiken ausgesetzt, bei Kindern mit Migrationshintergrund ist der Anteil sogar noch höher (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010).

Die Sozialen Innovationen, die im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert wurden, helfen mit, diese Situation zu entschärfen. Sie schaffen Möglichkeiten, die es auch Kindern mit schlechteren Start- und Umgebungsbedingungen erlauben, ihre Potenziale zu entdecken und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Dabei setzen die Lösungen an ganz unterschiedlichen Punkten an: Das Programm HIPPY bezieht beispielsweise die Eltern mit ein. In einem Hausbesuchsprogramm, das sich an Eltern mit Migrationshintergrund und mit 3- bis 6-jährigen Kindern richtet,

wird den Eltern gezeigt, welche Lern- und Entwicklungsanregungen sie ihren Kindern bieten können. Das Sprachsommercamp fördert in einem dreiwöchigen, intensiven Sommerkurs die Sprachkompetenzen von Kindern. Dabei nehmen hauptsächlich Kinder teil, die in einem Haushalt aufwachsen, in dem die Muttersprache nicht deutsch ist. Die START-Stiftung fördert besonders engagierte Jugendliche mit Migrationshintergrund, indem sie Schülerstipendien vergibt und den Stipendiaten ein hochwertiges Seminarangebot zur Verfügung stellt. Chancenwerk

hilft Kindern und Jugendlichen, die Unterstützung in einem oder mehreren Fächern benötigen, deren Eltern sich teure Nachhilfestunden aber nicht leisten können. bettermarks, ein adaptives Online-Lernprogramm, ermöglicht Schülern, Mathe in ihrem eigenen, individuellen Lerntempo zu lernen, ganz ohne Nachhilfelehrer. Allen gemeinsam ist das Ziel, dass Kinder einen guten Zugang zu Sprache und Bildung erlangen können – ganz unabhängig von ihren jeweiligen Startbedingungen.

2.2.2 Porträts der Fallstudienpartner

Porträt 1: bettermarks – Ein adaptives E-Learning-Programm für individuelles Mathetraining

Name der Organisation	bettermarks
Mission	Schüler können ihre Kenntnisse und Schulnoten in Mathematik verbessern. Lehrer werden dabei unterstützt, das Leistungsniveau in Mathematik zu heben.
Kurzbeschreibung der Lösung	bettermarks ist ein adaptives Online-Lernprogramm, mit dessen Hilfe Schüler individuell und im eigenen Tempo lernen können. Sie können eigenständig üben und sich gezielt auf Prüfungen vorbereiten. Dabei wird jeder Rechenschritt begleitet. Bei fehlendem Vorwissen werden passende Übungen angeboten.
Zielgruppe	derzeit Schüler der Klassenstufen 4 –10
Gründer	Arndt Kwiatkowski, Marianne Voigt, Christophe Spéroni
Gründungsjahr	2008
Anzahl der Mitarbeiter	80-köpfiges Team aus Lehrern, Pädagogen, Didaktikern, Softwarespezialisten und Mathematikern
Verbreitung	15.000 Schüler aus Deutschland. In Uruguay wird das Programm derzeit landesweit lanciert. Zudem gibt es ein Pilotprojekt an der Hochschule Heilbronn, um Studierenden die Möglichkeit zu geben, ihre Mathematikkenntnisse zu verbessern.

Wer glaubt, dass er kein Talent für Mathe hat, dem treibt folgendes Szenario vermutlich den Schweiß auf die Stirn: Man steht vorne an der Tafel, hat die Klasse im Rücken, der Lehrer steht daneben, und es gilt eine schwierige Aufgabe zu lösen ... Das Online-Lernsystem bettermarks ermöglicht ein anderes, weniger schweißtreibendes Lernen. Schüler können ihren Wissensstand prüfen, um anschließend Matheaufgaben zu lösen, die ihrem Leistungsniveau entsprechen. Zudem können sie sich gezielt auf Mathematikprüfungen vorbereiten. Dabei erkennt das

System, welche Fehler gemacht wurden, und kann entsprechende Hilfestellungen geben. Zu jedem Rechenschritt gibt es Erklärungen, sodass reflektives Lernen ermöglicht wird.

Entwickelt wurde das Programm von einem Team aus Lehrern, Pädagogen, Softwarespezialisten und Mathematikern, die das adaptive Lernsystem in vierjähriger Arbeit entwickelt haben. Insgesamt enthält das System bereits über 100.000 Aufgaben. So kann ein Schüler mehrere Übungsserien ohne Wiederholungen absolvieren. Das verhindert, dass ein Schüler aufgrund eines

„Wiedererkennungseffektes“ Aufgaben zwar richtig löst, diese aber eigentlich gar nicht verstanden hat.

Das Online-Lernsystem kann zu Hause oder an der Schule eingesetzt werden. In der Schule ist bettermarks für den Lehrer ein Assistent, der ihm hilft, mit der Heterogenität seiner Schüler zurechtzukommen. Und für den Schüler wirkt bettermarks so, als ob der Lehrer ständig neben ihm sitzen würde und ihn anleiten würde. Nur, dass eine Software dabei weniger Stress auslöst ...

Porträt 2: Chancenwerk e. V. – Studenten helfen Schülern, Schüler helfen Schülern

Name der Organisation	Chancenwerk e. V.
Mission	Kinder und Jugendliche erhalten die Chance, ihre Potenziale zu entfalten.
Kurzbeschreibung der Lösung	Ein Student, der auf Honorarbasis arbeitet, unterstützt ältere Schüler nachmittags in einem Problemfach oder bei der Abiturvorbereitung. Die älteren Schüler müssen nichts bezahlen, helfen als Gegenleistung jedoch ihren jüngeren Mitschülern durch Hausaufgabenbetreuung und Nachhilfe.
Zielgruppe	Kinder und Jugendliche, die Unterstützung in der Schule benötigen, und deren Eltern sich keine „traditionellen“ Nachhilfeangebote leisten können
Gründer	Murat Vural und eine Gruppe junger Migranten
Gründungsjahr	2004 gegründet (damals unter dem Namen „Interkultureller Bildungs- und Förderverein für Schüler und Studenten e. V.“)
Anzahl der Mitarbeiter	9 Hauptamtliche und 230 Studierende, die als Honorarkräfte arbeiten
Verbreitung	33 Schulen, 17 Städte, über 1.800 Schüler

Chancenwerk setzt sich dafür ein, dass alle Kinder und Jugendliche die Chance auf Bildung und die Entfaltung ihrer persönlichen Begabungen erhalten. Zurzeit kooperiert Chancenwerk mit insgesamt 33 Schulen und gibt den dortigen Schülern Zugang zu einer intensiven Nachmittagsbetreuung. Für gerade mal zehn Euro pro Monat können die Schüler an zwei Nachmittagen in der Woche mit Unterstützung von älteren Schülern und eines Studenten gemeinsam lernen. Zehn Euro – das können sich auch Eltern leisten, die über wenig Geld verfügen.

Und so funktioniert's: Schüler der höheren Jahrgänge bekommen in einem Fach ihrer Wahl wöchentlich 90 Minuten Unterstützung durch Studierende. Das Angebot ist für diese Schüler kostenfrei, die Bezahlung der Studierenden übernimmt Chancenwerk. Im Gegenzug geben die älteren Schüler ihr Wissen unter studentischer Anleitung an Kinder der unteren Jahrgänge weiter. In dieser Lernbetreuung können die jüngeren Schüler lernen, ihre Hausaufgaben erledigen, und den Unterrichtsstoff vertiefen. Auf dem klassischen

Nachhilfemarkt wäre eine derart umfangreiche Betreuung für diesen Preis undenkbar. Genutzt werden zudem die Ressourcen der kooperierenden Schulen, die ihre Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.

Mit dem System „Studenten helfen Schülern und Schüler helfen Schülern“ können mit extrem geringen Ressourcen viele Schüler erreicht werden. Darüber hinaus erleben die älteren Schüler, dass sie jüngeren Schülern mit ihren Kenntnissen helfen können – das macht selbst- und verantwortungsbewusster.

Porträt 3: HIPPY – ein kindergartenergänzendes Hausbesuchsprogramm für frühkindliche Bildung

Name der Organisation	IMPULS Deutschland gGmbH
Name des Projektes	HIPPY
Mission	Bedingungen für eine gute Entwicklung und Bildung für Kinder schaffen
Kurzbeschreibung der Lösung	Das kindergartenergänzende Hausbesuchsprogramm der frühen Bildung macht Eltern zu kompetenten Lehrern und Förderern ihrer Kinder und stärkt sie in ihrem täglichen Erziehungshandeln.
Zielgruppe	Familien mit Kindern im Alter von 4-7 Jahren und mit Migrationshintergrund
Gründer	HIPPY wurde 1969 an der Hebräischen Universität in Jerusalem entwickelt und später als Lizenzprogramm international verbreitet.
Gründungsjahr	1969 in Israel, seit 1991 in Deutschland
Anzahl der Mitarbeiter	44 Koordinatoren/-innen und 150 Hausbesucher/-innen
Verbreitung	HIPPY gibt es in acht Ländern. In Deutschland erreichte die IMPULS Deutschland gGmbH an ca. 46 Standorten rund 2.000 Familien.

HIPPY steht für „Home Interaction for Parents and Preschool Youngsters“, was übersetzt so viel bedeutet wie „Hausbesuchsprogramm für Eltern mit Kindern im Vorschulalter“. Kinder, die das HIPPY-Programm abgeschlossen haben, tragen oft mit Stolz ein T-Shirt mit der Aufschrift „Ich bin jetzt ein HIPPY-Kind“. Dass die Kinder am HIPPY-Programm teilgenommen haben, sieht man aber nicht nur am T-Shirt. Der Geschäftsführer der IMPULS Deutschland gGmbH, Peter Weber, berichtet von einer Lehrerin, die zu der Überzeugung gekommen ist, dass sie HIPPY-Kinder aufgrund ihrer im HIPPY Programm

erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und ihres positiven Verhaltens erkennen kann.

Mit dem kindergartenergänzenden Hausbesuchsprogramm der frühen Bildung sollen die Bildungschancen der teilnehmenden Kinder erhöht werden. Das Programm besteht aus zwei Bausteinen: aus Hausbesuchen und Gruppentreffen. Die beiden Bausteine wechseln sich wöchentlich ab und finden über einen Zeitraum von ca. zwei Jahren statt. Während der Hausbesuche werden die Familien von der Hausbesucherin, die nach Möglichkeit aus dem gleichen Kulturkreis wie die Eltern stammt, im Rahmen

von Rollenspielen mit den Lernmaterialien vertraut gemacht. Zwischen den Hausbesuchen sollen sich die Eltern dann ca. 15 bis 20 Minuten täglich gemeinsam mit ihrem Kind mit den Lernspielen und Büchern beschäftigen. Während der Gruppentreffen können sich teilnehmende Familien (12 bis 15 Familien bilden eine Gruppe) über ihre Erfahrungen mit den HIPPY-Aktivitäten austauschen. Zudem wird so die Kommunikation zwischen den Müttern und Vätern gestärkt. Die gezielten Lern- und Spielaktivitäten von HIPPY bereiten Kinder ideal auf die Schule vor und stärken gleichzeitig die Eltern-Kind-Interaktion.

Porträt 4: Sprachsommercamp Bremen – Kinder mit Migrationshintergrund verbessern spielerisch in drei Wochen ihre Deutschkenntnisse

Name der Organisation	Bremer Senatorin für Wissenschaft und Bildung
Name des Projektes	Sprachsommercamp Bremen
Mission	Förderung von Deutsch als Zweitsprache, um Kindern mit Migrationshintergrund zu besseren Empfehlungen für weiterführende Schulen zu verhelfen
Kurzbeschreibung der Lösung	In einem dreiwöchigen Camp am Ende der Sommerferien vertiefen die Kinder ihre Sprachkenntnisse und studieren ein Theaterstück ein, welches am Ende aufgeführt wird.
Zielgruppe	Dritt- und Viertklässler mit Sprachförderbedarf
Gründerin	Jacobs Stiftung, Umsetzung von dem Senator für Bildung
Gründungsjahr	2004
Anzahl der Mitarbeiter	Ein Team von Organisatoren und Pädagogen. Ca 40 Personen
Verbreitung	In Bremen finden ca. drei Camps pro Jahr statt. Zudem werden weitere Camps in verschiedenen deutschen Städten durchgeführt, die vom Sprachsommercamp Bremen inspiriert wurden.

Der Übergang von der Grundschule zu einer weiterführenden Schule gilt als entscheidender Wendepunkt in der Bildungskarriere eines Kindes. Mangelnde Sprachkenntnisse führen jedoch mitunter dazu, dass Schüler, obwohl sie über ein großes Potenzial verfügen, nicht auf die weiterführende Schulform kommen. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, Grundschüler, deren Zweitsprache Deutsch ist, die Chance zu geben, in einem Sommercamp ihre Deutschkenntnisse zu verbessern.

Unter Anleitung von Lehrern sowie Theater- und Freizeitpädagogen nehmen die Kinder an dreiwöchigen Sprachsommercamps teil. Im Vergleich zum klassischen Schulunterricht gibt es hier die Möglichkeit, die deutsche Sprache spielerisch im Rahmen eines Theaterprojektes zu erlernen. Jeder Schüler erhält eine Rolle. Das Ziel ist eine Aufführung des Theaterstücks am Ende der Sommerfreizeit, zu dem die Eltern eingeladen werden.

Neben einer Verbesserung der sprachlichen

Fähigkeiten ist zudem eine persönliche Entwicklung der Kinder zu beobachten: „Aufgedrehte“ Kinder lernen sich in Gruppen einzufügen und schüchterne Kinder werden selbstbewusster. In den Genuss dieses Programms kommen seit zehn Jahren ca. 150 – 180 Schüler pro Jahr. Organisiert wird dieses Programm von der Bremer Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Kooperation mit dem Goethe Institut Bremen.

Porträt 5: START-Stiftung – Stipendien für Schüler mit Migrationshintergrund

Name der Organisation	START-Stiftung
Mission	Die Entwicklungschancen engagierter und leistungsstarker Schüler mit Migrationshintergrund verbessern und damit die Chance für eine Integration und Teilhabe an der Gesellschaft erhöhen
Kurzbeschreibung der Lösung	Das Schülerstipendienprogramm START unterstützt engagierte Jugendliche mit Migrationshintergrund, durch ein Schülerstipendium eine höhere Schulbildung zu erlangen. Das Stipendium beinhaltet eine monetäre Förderung sowie eine ideelle Förderung durch Seminare, Workshops und Netzwerktreffen.
Zielgruppe	Jugendliche mit Migrationshintergrund
Gründer	Gemeinnützige Hertie-Stiftung
Gründungsjahr	Die Stiftung wurde 2007 gegründet, Start des Projektes war 2002
Anzahl der Mitarbeiter	19 Hauptamtliche und ca. 200 Ehrenamtliche und Honorarkräfte
Verbreitung	bundesweite Verbreitung des Programms

Jugendliche mit Migrationshintergrund stellen noch immer eine Minderheit an deutschen Gymnasien und Hochschulen dar. Während jeder vierte deutsche Jugendliche sein Abitur macht, liegt die Quote bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund bei nur jedem zehnten. Demzufolge ist diese Gruppe auch ähnlich unterrepräsentiert unter den deutschen Studenten. Um mehr Jugendlichen mit Migrationshintergrund den Zugang zu höheren Bildungseinrichtungen zu ermöglichen, initiierte die Gemeinnützige

Hertie-Stiftung im Jahr 2002 ein Projekt, aus dem 2007 die START-Stiftung hervorging.

Die START-Stiftung unterstützt deutschlandweit talentierte und engagierte Jugendliche mit Migrationshintergrund durch ein Schülerstipendium. Dabei werden die 19 Mitarbeiter von mehr als 200 Ehrenamtlichen und Honorarkräften unterstützt. Schüler, denen ein Stipendium gewährt wird, erhalten jeden Monat Bildungsgeld in Höhe von 100 Euro, einen PC und einen Drucker. Darüber hinaus können sie aus einem breiten An-

gebot an ideeller Förderung auswählen. So können sie an Seminaren teilnehmen, Coaching-Angebote nutzen und Netzwerktreffen besuchen. Im Schuljahr 2012/2013 konnten 720 Schüler aus 80 verschiedenen Nationen gefördert werden. Von den Schülern wird neben guten Noten auch ehrenamtliches Engagement erwartet. Um auch deutschlandweit viele Schüler zu erreichen, arbeitet die START-Stiftung mit Kooperationspartnern wie den Kultusministerien, Kommunen, anderen Stiftungen und Unternehmen zusammen.



2.3 Fachkräftemangel

2.3.1 Die Herausforderung: Dem Fachkräftemangel entgegenwirken

Der Fachkräftemangel gilt als eine wesentliche Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt und damit auch im Gesellschafts- und Wirtschaftssystem allgemein. Zu einem Fachkräftemangel kann es zum einen bei geringer Arbeitslosigkeit kommen, zum anderen kann sich ein Fachkräftemangel jedoch auch davon unabhängig entwickeln. Das liegt daran, dass die Arbeitslosigkeit qualifikationsunabhängig berechnet wird, der Fachkräftemangel sich aber dadurch ergibt, dass für bestimmte Tätigkeiten nicht genügend Erwerbspersonen vorhanden sind. Treten nun eine hohe Arbeitslosigkeit und ein hoher Fachkräftemangel gleichzeitig auf, kann von einer besonders schlechten Passgenauigkeit von Arbeitsangebot und -nachfrage ausgegangen werden. Ebenso kann es sein, dass ein Fachkräftemangel nur in bestimmten Regionen auftritt. Interessanterweise kann das sowohl in strukturstarken als auch in strukturschwachen Regionen der Fall sein, wenn also entweder alle Arbeit

haben (strukturstark) oder wenn aufgrund eines Bevölkerungsrückgangs kaum noch Arbeitskräfte vorhanden sind (strukturschwach).

Als Ursachen des anstehenden Fachkräftemangels werden vor allem die demografische Entwicklung, der Strukturwandel, eine zunehmende Technologisierung sowie die Globalisierung genannt (Destatis und WZB, 2011). Diese Ursachen haben verschiedene Effekte, führen aber im Ergebnis dazu, dass weniger Erwerbspersonen zur Verfügung stehen und sich auch die Anforderungen an die Erwerbspersonen hin zu wissensintensiveren Berufen verändern. Aufgrund des demografischen Wandels ist z. B. zu erwarten, dass die Anzahl der Erwerbstätigen ab 2015 in Ostdeutschland und ab 2020 in Westdeutschland sinken wird (Bundeszentrale für politische Bildung, 2010a).

Diese Entwicklungen können dazu führen, dass für zukünftige Arbeiten in Deutschland

keine entsprechenden Arbeitskräfte vorhanden sind. So gibt es beispielsweise schon heute einen Engpass in Metall- und Pflegeberufen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2010b). Dieser Engpass wird sich noch weiter verstärken, wobei speziell Berufe aus dem MINT-Umfeld (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) und dem Gesundheits- und Pflegebereich davon betroffen sein werden (Hans Böckler Stiftung, 2012).

Negative Folgen eines Fachkräftemangels sind vor allem der Rückgang von Investitionen, eine Arbeitsverdichtung und -automatisierung sowie die negativen Auswirkungen auf die Innovations- und Wachstumspotenziale (Bundesagentur für Arbeit, 2011a). Im schlimmsten Fall kommt also auf bereits vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mehr Arbeit zu. Firmen wandern in andere Länder ab, in denen sie entsprechende Fachkräfte einstellen können.

Begibt man sich auf die Suche nach spannenden Initiativen, die den Fachkräftemangel adressieren, fällt auf, dass sich diese häufig mit den MINT-Bereichen beschäftigen und dort vor allem im Kinder- und Jugendbereich. Ein zweites häufiges Thema ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier können gleich zwei Effekte erzielt werden, die den Fachkräftemangel betreffen: 1) mehr aktuelle Arbeitnehmer durch ein zusätzlich beschäftigtes Elternteil 2) mehr zukünftige Arbeitnehmer durch den Nachwuchs.

So ist es das Anliegen vom Haus der kleinen Forscher, dass Kinder schon früh mit naturwissenschaftlichen Themen in Berührung kommen, um so das Interesse für diese Phänomene zu wecken. MINT-EC hat ein ähnliches Anliegen. Schulen, die bereits

einen MINT-Schwerpunkt haben, werden dabei unterstützt, ihr Angebot noch weiter auszubauen. Im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben es vor allem die Kinderzentren Kunterbunt geschafft, eine bedarfsgerechte Kinderbetreuung für Eltern – häufig in Zusammenarbeit mit Unternehmen – zu gewährleisten. Damit Unternehmen passende Fachkräfte bekommen und Jugendliche einen geeigneten Ausbildungsplatz finden, hat sich Berufsparcours zum Ziel gesetzt, Schülern einen möglichst realistischen Einblick in berufliche Tätigkeiten zu geben. Die Schüler können an verschiedenen Stationen ausprobieren, welche Tätigkeiten ihnen liegen und welche nicht. Die teilnehmenden Unternehmen haben damit die Möglichkeit, die „Passung“ eines Schülers zu dem Unternehmen rasch erkennen zu können.

Von den vier Sozialen Innovationen, die den Fachkräftemangel adressieren, befinden sich also zwei Initiativen im MINT-Bereich (MINT-EC, Haus der kleinen Forscher), eine Initiative möchte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern (Kinderzentren Kunterbunt) und eine weitere Initiative sorgt dafür, dass Unternehmen den richtigen Auszubildenden auswählen bzw. Schulabgänger den richtigen Ausbildungsweg einschlagen (Berufsparcours). Potenzial für wirkungsvolle Soziale Innovationen steckt jedoch sicherlich noch im Gesundheits- und Pflegebereich. Ebenso ist auffallend, dass die meisten Initiativen im Kinder- und Jugendbereich zu finden sind. Daher ist anzunehmen, dass Soziale Innovationen, die als Zielgruppe Erwachsene oder Einwanderer ansprechen, eine weitere Chance bieten, gegen den Fachkräftemangel vorzugehen.

2.3.2 Porträts der Fallstudienpartner

Porträt 6: Technikzentrum Minden-Lübbecke e. V. – Berufsparcours – Verschiedene Berufsfelder an verschiedenen Stationen praktisch erproben

Name der Organisation	Technikzentrum Minden-Lübbecke e. V.
Name des Projektes	Berufsparcours
Mission	Die Berufsorientierung soll haptischer und praktischer gestaltet werden, um Jugendlichen einen realistischen Einblick in die Berufswelt zu geben. Damit soll eine hohe Passgenauigkeit zwischen Jugendlichen und Unternehmen erreicht werden.
Kurzbeschreibung der Lösung	Im Rahmen von Berufsparcours können Jugendliche und Erwachsene die Berufsfelder kennenlernen, die die teilnehmenden Unternehmen anbieten. Hierfür wurden kleine Aufgaben entwickelt, die man an Stationen absolvieren kann. Auf diese Weise können die Jugendlichen spielerisch herausfinden, welcher Tätigkeit sie zukünftig gerne nachgehen würden.
Zielgruppe	1) Vor allem Jugendliche (8. bis 10. Klasse), die einen Ausbildungsplatz suchen, daneben Erwachsene, die einen passenden Arbeits- oder Ausbildungsplatz finden möchten 2) Unternehmen, die passende Auszubildende und Mitarbeiter finden möchten
Gründer	60 Frauen mit Geschäftsführerin Karin Ressel
Gründungsjahr	1994
Anzahl der Mitarbeiter	14 Hauptamtliche und 15 Ehrenamtliche
Verbreitung	55 Lizenznehmer (z. B. Jugendhilfeeinrichtungen der Stadt)

Polizist und Feuerwehrmann sowie SchauspielerIn und Ärztin sind häufige Berufswünsche von Kindern. Kommt es dann aber gegen Ende der Schulzeit darauf an, ein konkretes Berufsfeld auszuwählen und den passenden Arbeitgeber zu finden, können sich viele unter Begriffen wie Mechatroniker und Außenhandelskauffrau wenig vorstellen. Berufseignungstests und Ausbildungsmessen sollen dann bei der Berufsorientierung helfen, doch Fragebögen und Menschen in Anzügen an schicken Messeständen helfen nur bedingt dabei, einen Beruf wirklich kennenzulernen.

Hier setzt die Idee des Berufsparcours an. An mehreren Stationen können Jugendliche

innerhalb kurzer Zeit verschiedene Berufe erproben, indem kleine Aufgaben bewältigt werden, die zu dem jeweiligen Arbeitsgebiet passen. Dabei wird darauf geachtet, dass die Teilnehmer jeweils einen emotionalen Zugang zu den Tätigkeiten erhalten: Was würden Sie lieber machen? Ein Stück von einem kalten scharfen Metallrohr abschneiden oder der Freundin einen Ring aus einem Metallrohr zaubern? Dabei handelt es sich um ein und dieselbe Aufgabe, die jedoch völlig anders transportiert wird. Natürlich braucht es auch Praktiker, die diese Tätigkeiten im Rahmen der Berufsparcours vermitteln können. Doch diese finden sich recht einfach in Unternehmen, die häufig

händeringend geeignete Bewerber suchen.

Pro Tag treffen so 300 bis 500 Jugendliche auf 20 bis 30 Unternehmen. Insgesamt haben bisher über eine halbe Million Schüler und über 2.500 Unternehmen an dem Programm teilnehmen können. Der Erfolg zeigt sich auf zweierlei Weise: Erstens schärft sich bei den Jugendlichen das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Schule und die Herausforderung dann auch den passenden Beruf zu finden. Zweitens erleben die teilnehmenden Unternehmen, dass sie im Vergleich zu konventionellen Maßnahmen (z. B. Ausbildungsmessen, Anzeigen) wesentlich bessere Erfolgchancen bei der Nachwuchssicherung erzielen.

Porträt 7: Kinderzentren Kunterbunt – Bedarfsgerechte Möglichkeiten der Kinderbetreuung ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Name der Organisation	Kinderzentren Kunterbunt gGmbH
Mission	Die Kinderzentren Kunterbunt möchten eine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit vielfältigen Möglichkeiten der Kinderbetreuung gewährleisten.
Kurzbeschreibung der Lösung	Die Kinderzentren Kunterbunt gGmbH betreibt Kinderkrippen, Kindergärten und Hortbetreuungen, die eine flexible und bedarfsgerechte Kinderbetreuung u.a. in Arbeitsplatznähe der Eltern ermöglichen.
Zielgruppe	Familien mit Kindern
Gründer	Björn Czinczoll
Gründungsjahr	1998
Anzahl der Mitarbeiter	568 Hauptamtliche
Verbreitung	23 Standorte, 42 Kinderbetreuungseinrichtungen durch Eröffnung neuer „Filialen“

Das innovative Konzept der Kinderzentren Kunterbunt bietet Eltern die Kinderbetreuung, die für sie am besten ist: Es gibt flexible und bedarfsgerechte Öffnungszeiten das ganze Jahr über, und die Einrichtungen befinden sich häufig direkt am Arbeitsplatz der Eltern.

Damit setzen die Kinderzentren gleichzeitig an zwei Stellen an, um dem Problem des Fachkräftemangels entgegenzuwirken. Zum einen können durch eine flexible Ganz-

tagsbetreuung mehr Mütter und Väter und damit gut qualifizierte Fachkräfte arbeiten. Besonders Akademikerinnen, die zu 40 Prozent kinderlos bleiben, können somit sowohl ihre Karriere verfolgen als auch auf eine solide Kinderbetreuung zählen; und dies mitunter in direkter Arbeitsplatznähe. Zum anderen werden Kinder durch innovative pädagogische Ansätze früh geschult und in das Bildungssystem eingeführt. Die Eltern werden aktiv in die Konzeption und in die Weiterentwicklung des Bildungsangebotes

einbezogen. Die 1998 von Björn Czinczoll gegründeten Kinderzentren sind mittlerweile mit 568 Mitarbeitern an 23 Standorten mit 42 Kinderbetreuungseinrichtungen tätig. Dabei sind Unternehmen wie Opel, adidas oder die Deutsche Post, aber auch Gemeinden Kunden des gemeinnützigen Trägers. Die Kinderzentren engagieren sich zudem im Bereich der Erzieher/innenausbildung, um auch hier dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Porträt 8: MINT-EC – Ein bundesweites Netzwerk von MINT-EC-Schulen gibt Schülern frühzeitig Orientierung und Einblicke in spannende MINT-Themen

Name der Organisation	MINT-EC – Verein mathematisch-naturwissenschaftlicher Excellence-Center an Schulen e. V.
Mission	MINT-EC bietet Schülern, die sich für die MINT-Fächer interessieren, frühzeitig Orientierung und Einblicke in spannende MINT-Themen sowie in Studienfächer und Berufsfelder. MINT-Themen werden in gesellschaftliche Zusammenhänge eingeordnet.
Kurzbeschreibung der Lösung	Schulen mit vorhandenem MINT-Schwerpunkt können sich bei MINT-EC bewerben. Ausgewählte Schulen werden im Netzwerk aufgenommen und profitieren von gemeinsam durchgeführten Workshops und Camps für Schüler sowie von Weiterbildungsveranstaltungen für Lehrer und von Workshops für Schulleiter.
Zielgruppe	Gymnasien mit vorhandenem MINT-Schwerpunkt
Gründer	Dr. Josef Siegers, damals Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
Gründungsjahr	2000
Anzahl der Mitarbeiter	8 Hauptamtliche
Verbreitung	184 Schulen

In Deutschland herrscht Fachkräftemangel in Industrie und Wirtschaft. Es fehlen Ingenieure und Informatiker sowie Lehrer, die MINT-Fächer unterrichten. Um den Mangel zu beheben, setzt sich MINT-EC dafür ein, dass Schulen mit vorhandenem MINT-Schwerpunkt ihr Angebot weiter ausbauen können. Schulen, die Teil des MINT-EC-Netzwerkes sind, können ihren Schülern interessante Angebote im MINT-Bereich unterbreiten. So werden beispielsweise Camps angeboten, die es den Schülern er-

lauben, erste eigene Forschungsversuche zu unternehmen, die gemeinsam mit Hochschulen, Forschungsinstituten und Unternehmen durchgeführt werden. Ein Talentprogramm bietet den besonders guten Schülern die Möglichkeit, gemeinsam mit einem Fraunhofer Institut in den Bereichen Mathematik und Chemie zu forschen und dort ggf. später ein Stipendium zu erhalten. Des Weiteren können sich Lehrer in sogenannten Themen-Clustern unter wissenschaftlicher Expertenanleitung in

einer bestimmten Fachrichtung weiterbilden, um so ihren Unterricht unter wissenschaftlichen Aspekten weiterzuentwickeln.

Schüler an MINT-EC-Schulen haben damit die Chance, sich frühzeitig auf einem hohen Niveau mit MINT-Themen auseinanderzusetzen. Damit werden sie in die Lage versetzt, sich sehr bewusst für – oder auch gegen – ein naturwissenschaftliches Studium zu entscheiden.

Porträt 9: Haus der kleinen Forscher – Kinder erforschen mit ihren Erziehern die Phänomene des Alltags

Name der Organisation	Haus der kleinen Forscher
Mission	Bei Kindern Begeisterung für naturwissenschaftliche Phänomene und technische Fragestellungen wecken sowie Nachwuchssicherung in den entsprechenden Berufsfeldern
Kurzbeschreibung der Lösung	Mit Fortbildungsangeboten und Materialien werden pädagogische Fach- und Lehrkräfte dabei unterstützt, gemeinsam mit Kindern im Kindergarten- und Grundschulalter die Welt und die Phänomene des Alltags zu entdecken und zu erforschen. Damit soll dem Mangel an naturwissenschaftlich ausgebildeten Fachkräften entgegengesteuert werden.
Zielgruppe	pädagogische Fach- und Lehrkräfte und Kinder
Gründer	McKinsey, Helmholtz-Gemeinschaft, Siemens Stiftung, Dietmar Hopp Stiftung
Gründungsjahr	2006
Anzahl der Mitarbeiter	103 Hauptamtliche
Verbreitung	Deutschlandweit umfasst das Netzwerk ca. 230 Partner mit über 27.000 Einrichtungen

Interessen werden bereits im frühen Kindesalter geprägt. Genau deswegen versucht die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, bereits Kinder im Kita- und Grundschulalter für naturwissenschaftliche Phänomene des Alltags zu begeistern. Die Idee: Wenn das Interesse für naturwissenschaftliche Themen bereits von klein auf gefördert wird, kann dem Mangel an naturwissenschaftlich ausgebildeten Fachkräften entgegengesteuert werden. Zudem geht es ganz generell darum, dass Kinder ein besseres Verständnis für Technik

und Naturwissenschaften im Alltag entwickeln, um später fundierte Meinungen in einer zunehmend technologisierten Welt entwickeln zu können. Das nützt auch Kindern, die später weder Ingenieur noch Naturwissenschaftler werden.

Deswegen bildet die von McKinsey, der Helmholtz-Gemeinschaft, der Siemens Stiftung sowie der Dietmar Hopp Stiftung im Jahr 2006 ins Leben gerufene Initiative „Haus der kleinen Forscher“ Erzieher sowie Grund-

schullehrkräfte fort. Mit Fortbildungsangeboten und Materialien werden sie in die Lage versetzt, gemeinsam mit den Kindern die Welt und die Phänomene des Alltags zu entdecken und zu erforschen. Dabei wird gezielt auf lokale Netzwerkpartner gesetzt, die als Trainer ausgebildet werden und Ansprechpartner für die Einrichtungen vor Ort sind, um so eine bundesweite Abdeckung zu ermöglichen. Inzwischen gibt es über 200 Partner, die in ihrer jeweiligen Region die Fortbildungen der pädagogischen Fachkräfte anbieten.



2.4 Langzeitarbeitslosigkeit und Integration

2.4.1 Die Herausforderung: Langzeitarbeitslose integrieren und Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden

In unserer Gesellschaft wird ein Mensch hauptsächlich nach seinem Beruf beurteilt. Arbeit und Beschäftigung sind deshalb nicht nur wichtig für das tägliche Brot, sondern auch ein wichtiges Element der gesellschaftlichen Teilhabe. Menschen identifizieren sich mit und über ihre Arbeit, sind durch sie in ein soziales Netz eingebunden und verbringen einen Großteil ihrer Zeit bei der Arbeit. So ist es nicht verwunderlich, dass Erwerbslosigkeit zu immensen Problemen führt, in finanzieller Hinsicht, aber auch im Hinblick auf gesellschaftliche Isolation. Erwerbslose sind deswegen häufiger in einer schlechteren gesundheitlichen Verfassung und haben häufiger psychologische Probleme (Oschmiansky, 2010).

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten der Erwerbslosigkeit: die konjunkturelle und die strukturelle Arbeitslosigkeit. Erstere wird

durch eine schwache Wirtschaftslage ausgelöst, letztere durch ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Passen zum Beispiel die Qualifikationen jugendlicher oder älterer Arbeitnehmer nicht zu den Anforderungen der Unternehmen, so führt dieses Ungleichgewicht häufig zu Langzeitarbeitslosigkeit – ein Problem, das gerade in Deutschland eine erschreckende Bedeutung hat: Im Juni 2011 waren 32,1 Prozent der Arbeitslosen länger als zwölf Monate ohne Arbeit und wurden daher der Gruppe der Langzeitarbeitslosen zugerechnet (Bundesagentur für Arbeit, 2011b).

Die Sozialen Innovationen, die im Rahmen dieser Studie näher beleuchtet werden, beschäftigen sich entweder damit, diese Lücke zwischen Angebot und Nachfrage zu schließen, oder bieten akute Hilfe für die Betroffenen.

Letzteres ist Hauptaufgabe des Vereins myself e. V., dessen Mitglieder sich beim plötzlichen Wegfall von Arbeit und vor allem bei fehlender gesellschaftlicher Teilhabe unterstützen. Die JOBLINGE hingegen versuchen, Arbeitslosigkeit vorzubeugen, in dem sie gering qualifizierte Jugendliche systematisch auf den Arbeitsmarkt vorbereiten und sie auf dem Weg dorthin begleiten. Auch die Produktionsschulen des CJD Prignitz verfolgen das Ziel, gering qualifizierten Jugendlichen eine Chance zu geben. In einem sehr praxisorientierten Programm erhalten Schulabgänger ohne Abschluss eine zweite Chance, einen Schulabschluss zu machen, um dann später einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Ein besseres „Matching“ zwischen dem Arbeitsangebot und dem, was auf dem Markt gefragt ist, versucht auch IQ Consult zu gewährleisten, allerdings mit einem etwas anderen

Ansatz: Die gezielte Vorbereitung und ein individuelles Coaching in die Selbstständigkeit sollen dafür sorgen, dass die ehemals Arbeitslosen sich mit einer Idee selbstständig machen, die auf dem Markt tatsächlich Bestand hat. Gründungsunterstützung leistet

auch der Mikrokreditfonds der GLS Bank: Unternehmer, die nach dem Start in eine Wachstumsphase kommen, jedoch aufgrund ihres Hintergrunds (z. B. Gründung aus der Arbeitslosigkeit) kaum Chancen auf einen Kredit bei einer „traditionellen“ Bank hätten, können

über die Mikrofinanzinstitute, die mit der GLS Bank kooperieren, Kleinkredite erhalten. Zwei weitere Fallstudien, *discovering hands*[®] und AfB, nutzen die besonderen Potenziale von Menschen mit einer Behinderung und bringen diese damit in den ersten Arbeitsmarkt.

2.4.2 Porträts der Fallstudienpartner

Porträt 10: *discovering hands*[®] – Sehbehinderte Tastuntersucherinnen verbessern die Brustkrebsvorsorge und arbeiten im ersten Arbeitsmarkt

Name der Organisation	<i>discovering hands</i> [®]
Mission	<i>discovering hands</i> [®] verbessert die Brustkrebsfrüherkennung und bringt sehbehinderte Menschen in den ersten Arbeitsmarkt.
Kurzbeschreibung der Lösung	Der besonders gut ausgebildete Tastsinn von Sehbehinderten wird für die Brustkrebsfrüherkennung eingesetzt. So können Tumoren bereits in einem sehr viel früheren Stadium entdeckt werden. Gleichzeitig wird so ein neues Tätigkeitsfeld für Sehbehinderte im ersten Arbeitsmarkt geschaffen.
Zielgruppe	1) Frauen, die eine verbesserte Brustkrebsvorsorgeuntersuchung erhalten 2) Sehbehinderte, die nun im ersten Arbeitsmarkt tätig sein können
Gründer	Dr. Frank Hoffmann
Gründungsjahr	2012 <i>discovering hands</i> [®] gUG (haftungsbeschränkt)/2013 <i>discovering hands</i> [®] Service UG
Anzahl der Mitarbeiter	3 Hauptamtliche, 3 Pro-Bono-Berater
Verbreitung	15 teilnehmende Praxen und Kliniken in NRW, Bayern, Berlin und Sachsen. Im Jahr 2014 soll das Modell als „Social Franchise“ in Österreich verbreitet werden. Konkrete Gespräche gibt es ferner mit Partnern aus Israel, der Türkei und Spanien.

Der Praxisalltag lässt Frauenärzten oft nur sehr wenig Zeit für die Tastuntersuchung zur Früherkennung von Brustkrebs. Dabei ist die Früherkennung entscheidend für die Heilungschancen. Sehbehinderte oder blinde Tastuntersucherinnen, die über einen hervorragend ausgebildeten Tastsinn verfügen, könnten hier einen extrem hohen Nutzen schaffen. Das war die Grundidee von Frank Hoffmann, der in Duisburg als Frauenarzt praktiziert.

Inzwischen ist die Idee Wirklichkeit geworden: In 15 teilnehmenden Praxen können sich Frauen einer strukturierten Tastuntersuchung unterziehen. Die Tastuntersuchungen werden von sehbehinderten Frauen durch-

geführt, die eine neunmonatige Qualifikationsmaßnahme zur Medizinischen Tastuntersucherin (MTU) abgeschlossen haben. Die Ausbildung wurde ebenfalls von Frank Hoffmann initiiert und gemeinsam mit anderen Experten entwickelt. Bei der rund 30-minütigen Untersuchung sorgt ein patientierter, selbstklebender Orientierungsstreifen dafür, dass die MTU keinen Quadratzentimeter auslässt und ein Tastbefund eindeutig kommuniziert werden kann. Die Tastuntersucherinnen führen damit eine ärztliche Hilfstätigkeit aus; die Verantwortung für das Ergebnis der Untersuchung wie auch die Entscheidung, wie ein Tastbefund weiter abgeklärt wird, liegen weiterhin beim Arzt. Im direkten Vergleich hat sich gezeigt, dass

MTU mehr und deutlich kleinere Gewebeveränderungen ertasten können als die Ärzte – ein entscheidender Vorteil für die Patientinnen.

discovering hands[®] sorgt für die Verbreitung der Idee, gewinnt neue Partner wie beispielsweise Arztpraxen oder Krankenkassen und entwickelt weitere Tätigkeitsfelder für die Medizinischen Tastuntersucherinnen. Mit dem Aufbau der *discovering hands*[®] Service UG soll das Modell stark skaliert werden. Bis zum Jahr 2019 sollen insgesamt 74 MTU in Deutschland arbeiten. Sollte die Ausbildung zur MTU zukünftig als primäre Berufsausbildung anerkannt werden, könnte diese Zahl noch deutlich schneller steigen.

Porträt 11: enterprise – Gründungsberatung für Erwerbslose

Name der Organisation	IQ Consult
Name des Projektes	Enterprise
Mission	IQ Consult unterstützt junge Menschen beim Aufbau einer nachhaltig erfolgreichen Gründung, auch um Selbstbestimmung im Erwerbsleben zu ermöglichen.
Kurzbeschreibung der Lösung	Das Programm enterprise bietet eine integrierte Gründungsbegleitung mit den Themenschwerpunkten Orientieren, Planen, Starten und Wachsen über alle Gründungsphasen hinweg an.
Zielgruppe	Junge Menschen bis zur Vollendung des 28. Lebensjahres, die arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind
Gründer	Norbert Kunz
Gründungsjahr	1994
Anzahl der Mitarbeiter	38 Hauptamtliche, davon 8 im Programm enterprise
Verbreitung	Wurde bereits in fast allen neuen Bundesländern durchgeführt; Programm findet ebenfalls Interesse im europäischen Ausland. Weiterentwicklungen der Idee stellen die Programme enterability (Existenzgründung von Menschen mit Behinderung) und Lotsendienst (Existenzgründung von Migranten) dar.

Als Mitte der 90er-Jahre viele gut ausgebildete Jugendliche keinen Job fanden, sah IQ Consult eine Chance darin, Jugendliche auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu unterstützen. Aus diesem Grund wurde enterprise, ein Gründungsunterstützungsprogramm, entwickelt. Im Zentrum steht dabei eine Ausrichtung der Programmbestandteile an den Bedürfnissen des Gründers. Als Erstes wird erfasst, ob der Gründer und die Geschäftsidee auch langfristig für eine Selbstständigkeit infrage kommen. Ist dies der Fall, wird

überlegt, welche konkrete Unterstützung nötig ist. Dabei geht es den Gründungsberatern nicht darum, auf jede Frage des Gründers eine Antwort zu wissen, sondern darum, den Prozess zu begleiten und aufzuzeigen, wie der Gründer selbst Antworten auf seine Fragen finden kann. Einhergehend mit diesem modularen Ansatz ist ein hoher Praxisbezug des Programms erkennbar. Der Gründer soll also möglichst früh ein Gespür für die Kraft seiner Idee und für die Wünsche potenzieller Kunden bekommen.

Seit Projektbeginn wurden über 10.000 Gründer begleitet. Nicht zuletzt hat die hohe Qualitätsorientierung des Programms enterprise dazu geführt, dass sich noch immer über 70 Prozent der Gründer am Markt behaupten können. Gerade in strukturschwachen Gegenden kann dies als Erfolg gewertet werden, denn jede Gründung vor Ort bedeutet, dass eine Abwanderung verhindert wurde und sich ein neuer wirtschaftlicher Akteur etablieren konnte.

Porträt 12: I500 gAG / AfB gemeinnützige GmbH – Menschen mit Behinderung upcyclen alte IT-Hardware

Name der Organisation	I500 gAG / AfB gGmbH
Mission	500 Menschen mit Behinderung in Beschäftigung bringen
Kurzbeschreibung der Lösung	Das IT-Service-Unternehmen bereitet für seine Kunden ausrangierte Computer und Notebooks auf und schafft so Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung.
Zielgruppe	Menschen mit Behinderung
Gründer	Paul Cvilak
Gründungsjahr	2004
Anzahl der Mitarbeiter	160 Hauptamtliche, davon 50 Prozent mit Behinderung
Verbreitung	11 Standorte in Deutschland, Österreich und Frankreich

Auf den ersten Blick könnte das Unternehmen „Arbeit für Menschen mit Behinderungen gemeinnützige GmbH“, kurz AfB, ein ganz normales IT-Service-Unternehmen sein, das für seine Kunden ausrangierte Computer und Notebooks aufbereitet. Die Daten auf alten IT-Geräten werden gelöscht, die Geräte repariert und weiterverkauft. Paul Cvilak, der seit Beginn seiner Karriere in der IT-Branche tätig war, gründete die AfB im Jahr 2004, um seinen Kunden sichere Datenlöschungen von ausrangierten Rechnern anzubieten. Die Besonderheit: Als Mitarbeiter stellte er Men-

schen mit Behinderung ein. Damit wagte er einen Schritt, vor dem viele Unternehmen zurückschrecken. Nach einer ersten Pilotphase wurde klar, wie gut das Konzept funktioniert. Seine Mitarbeiter gingen in der Arbeit auf und waren überglücklich, bei einem „normalen“ Unternehmen und dazu noch in der IT-Branche zu arbeiten. Mittlerweile beschäftigt AfB 160 Mitarbeiter, davon 50 Prozent mit Behinderung.

Die „Initiative 500“ bringt das Ziel auf den Punkt: 500 Arbeitsplätze für Menschen mit

Behinderung. AfB ist mittlerweile an zehn Standorten zu finden, und wann immer sich ein weiteres großes Unternehmen dazu entschließt, den konstanten Service für die Aufbereitung alter IT-Geräte zu nutzen, kann ein neuer Standort eröffnet und damit weitere Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung geschaffen werden. Ein ganzheitlicher sozialer Nutzen wird auch durch die zusätzliche ökologische Wirkung erreicht: AfB upcyclt alte IT-Hardware und bewirkt dadurch eine zusätzliche positive Wirkung für Umwelt, Ressourcen und Klima.

Porträt 13: JOBLINGE – Persönliche Mentoren und Bewerbungspraktika geben gering qualifizierten Jugendlichen die Chance auf einen Ausbildungsplatz

Name der Organisation	JOBLINGE e.V.
Mission	den Übergang von gering qualifizierten Jugendlichen in den Arbeitsmarkt ermöglichen
Kurzbeschreibung der Lösung	Junge Menschen erhalten die Chance, sich in der Praxis zu beweisen und sich ihren Ausbildungsplatz selbst zu „erarbeiten“ – unabhängig von Schulnoten und klassischen Bewerbungsgesprächen.
Zielgruppe	sozial benachteiligte Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren
Gründer	BCG und Eberhard von Kuenheim Stiftung
Gründungsjahr	2007
Anzahl der Mitarbeiter	60 Hauptamtliche, über 750 ehrenamtliche Mentoren, Trainer, Vorstände und Aufsichtsräte
Verbreitung	10 Standorte bundesweit, Dachorganisation mit Sitz in München (Social-Franchise-System)

Wie können gering qualifizierte Jugendliche in den Arbeitsmarkt integriert werden? Dieser Frage gingen die Boston Consulting Group und die Eberhard von Kuenheim Stiftung im Jahr 2007 nach und beschlossen nach umfangreichen Recherchen und Expertengesprächen die Gründung der JOBLINGE. Die Organisation JOBLINGE ist mittlerweile deutschlandweit aktiv. Insgesamt 700 Mentoren und 60 Mitarbeiter arbeiten daran, Jugendlichen den Weg in den Arbeitsmarkt aufzuzeigen. Dabei stützt sich das Modell der JOBLINGE auf vier Säulen:

- Praxis vom ersten Tag an: Die Jugendlichen sind von Beginn des Programms an praktisch tätig und durchlaufen in der letzten Stufe ein Bewerbungspraktikum bei einem der Partnerunternehmen, das ihnen die Chance auf einen Ausbildungsplatz ermöglicht.
- Eins-zu-eins-Betreuung: Die Jugendlichen erhalten eine konstante und enge Betreuung durch einen persönlichen, ehrenamtlichen Mentor.
- Gebündeltes gesellschaftliches Engagement: Beide Säulen des Programms sind nur mit enger Zusammenarbeit von en-

gagierten Partnerunternehmen, ehrenamtlichem Einsatz von Privatpersonen und der öffentlichen Hand als größtem Förderer möglich.

- Professionelle Steuerung und Unterstützung: Das Social-Franchise-System ermöglicht über eine überregionale Dachorganisation eine professionelle Steuerung und Unterstützung der lokalen Standorte.

Bisher nahmen über 1.400 Jugendliche an dem Programm teil, von denen 65 Prozent in einen Ausbildungsplatz vermittelt werden konnten.

Porträt 14: myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt – Selbsthilfeorganisation mit arbeitspolitischem Anspruch unterstützt bei Erwerbslosigkeit

Name der Organisation	myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt
Mission	Hilfe zur Selbsthilfe sowie ein Entgegenwirken der Vereinzelung bei Erwerbslosigkeit
Kurzbeschreibung der Lösung	Die Vereinsmitglieder unterstützen sich gegenseitig in schwierigen Situationen, die durch Erwerbslosigkeit bedingt sind. Ein vielseitiges Arbeitsgruppenangebot, das von den Mitgliedern selbst angeboten wird, sowie Kontaktmöglichkeiten bieten Auswege aus der Krise und stärken das Selbstbewusstsein der Mitglieder.
Zielgruppe	Erwerbslose
Gründer	Initiatoren waren eine Gruppe von 30 Personen.
Gründungsjahr	2004
Anzahl der Mitarbeiter	Ca. 60 Ehrenamtliche
Verbreitung	1 Hauptstandort und in weiteren Städten kleine Gruppen

Wird ein Mensch erwerbslos, verliert er nicht nur seinen Job und damit sein monatliches Einkommen, sondern auch einen Teil seines Alltags, seine Arbeitskollegen und Freunde sowie seine alltäglichen Aufgaben. Erwerbslose driften häufig in die Vereinzelung ab – die Vorstufe zur Vereinsamung. Um sich gegenseitig zu unterstützen und wieder „Kollegen“ zu finden, gründeten einige hundert Erwerbslose aus einer Transfergesellschaft ihres insolventen Arbeitgebers heraus den Verein myself e. V. Ziel des Vereins ist es,

neue Wege im Umgang mit Erwerbslosigkeit zu beschreiten. Mitglieder bieten entweder selbst verschiedene Arbeitsgruppen an und/oder können an diesen teilnehmen. Dabei erstreckt sich das Angebot von ganz grundlegenden Dingen wie Job Coaching über Existenzgründer-Workshops bis hin zu Kochkursen. Auch ganz normale Plauderabende, an denen sich Mitglieder austauschen können und sich gegenseitig „Kollegen“ sein können, werden angeboten.

Dem anfänglichen Schock der „Arbeitslosigkeit“ kann somit durch gegenseitige Unterstützung entgegengewirkt werden. So werden Auswege aus der Dauerkrise erkennbar. Ein weiteres Ziel des Vereins besteht darin, ein anderes Bewusstsein für die Erwerbslosigkeit zu schaffen, den Einzelnen emotional aufzubauen und es ihm zu ermöglichen, sein Selbstvertrauen zurückzugewinnen. Mittlerweile engagieren und unterstützen sich gegenseitig knapp 400 Mitglieder.

Porträt 15: Mikrokreditfonds der GLS Bank – Kleine Unternehmen und Gründungen erhalten Zugang zu Kleinkrediten

Name der Organisation	GLS Bank
Name des Projektes	Mikrokreditfonds Deutschland
Mission	Aufbau einer offenen Mikrofinanzlandschaft, die auch kleinen Unternehmen und Gründungen aus wirtschaftlich schwierigen Situationen Zugang zu Kleinkrediten ermöglicht und sie so am Wirtschaftsleben teilhaben lässt.
Kurzbeschreibung der Lösung	Die GLS-Bank arbeitet mit einem Netzwerk von Mikrofinanzinstituten (MFI) zusammen, die Kleinkredite an Unternehmen vergeben. Dabei kümmert sich die GLS Bank um das Backoffice. Die MFI übernehmen die Kreditbetreuung.
Zielgruppe	Unternehmen, die ansonsten kaum Zugang zu Krediten über Banken bekommen würden. Häufig sind junge Unternehmen dabei, die aus wirtschaftlich schwierigen Situationen heraus gegründet wurden und nun in der Nachgründungsphase Geld benötigen.
Gründer	Falk Zientz
Gründungsjahr	2010
Anzahl der Mitarbeiter	Derzeit 12 Hauptamtliche bei der GLS, sowie weitere Mitarbeiter in den MFI
Verbreitung	Die GLS-Bank arbeitet mit über 60 akkreditierten MFI zusammen.

Kredite bekommen meistens diejenigen, denen es finanziell gut geht und die über die notwendigen Sicherheiten verfügen. Gründer, die aus der Arbeitslosigkeit ein Unternehmen aufgebaut haben und nun in der Nachgründungsphase Geld benötigen, gehören normalerweise nicht dazu. Auch haben immer mehr Kleinstunternehmen Probleme, kleine Kredite zu erhalten. Wenn jedoch Menschen wegen des fehlenden Zugangs zu Bankkrediten nicht am Wirtschaftsleben partizipieren können und gar nicht in Aktion kommen, wird kreatives und ökonomisches Potenzial verschwendet – das ist schlecht für die Betroffenen und schlecht

für die Wirtschaft. Das dachte sich auch Falk Zientz, der sich bereits im Jahr 2000 mit dem Thema Mikrofinanz in Deutschland beschäftigte. Im Jahr 2010 wurde schließlich der „Mikrokreditfonds Deutschland“ lanciert, der sich aus Bundesmitteln sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (100 Millionen Euro) finanzierte.

Die Kredite betreut die GLS nicht selbst. Stattdessen arbeitet sie mit Akteuren zusammen, die möglichst gut mit der Zielgruppe vertraut sind, mit Beratern, Wirtschaftsförderern oder Genossenschaften. Diese können dann, nachdem sie einen Auswahl- und Schulungsprozess durchlaufen haben, eine

Akkreditierung als Mikrofinanzinstitut (MFI) erhalten. Die GLS kümmert sich um das Backoffice, also um sämtliche Prozesse, die im Hintergrund ablaufen. Die MFI können die Anträge über eine Online-Plattform einreichen und verwalten. Das Ausfallrisiko trägt der Mikrokreditfonds Deutschland, zahlt jedoch im Verlustfall den MFI eine geringere Vergütung aus. Dieses Kooperationsmodell hat mehrere Vorteile: Die MFI haben einen direkten Zugang zu den Kunden, bestehende Vertrauensverhältnisse können genutzt werden und die GLS Bank kümmert sich um die dahinterliegenden Prozesse, wovon alle MFI profitieren.

Porträt 16: Produktionsschulen CJD Prignitz – Die zweite Chance auf einen Schulabschluss

Name der Organisation	Produktionsschulen CJD Prignitz
Mission	Schulabgänger ohne Abschluss sollen eine zweite Chance auf einen Schulabschluss bekommen, um später einen Ausbildungsplatz zu erhalten.
Kurzbeschreibung der Lösung	Im Rahmen eines zwölf- bis achtzehnmonatigen Programms lernen die 15- bis 25-jährigen den Arbeitsalltag kennen. Neben dem Vermitteln von praktischen Kenntnissen stehen die Persönlichkeitsentwicklung und vor allem das erfolgreiche Abschließen des Programms mit einem Schulabschluss im Vordergrund.
Zielgruppe	15- bis 25-jährige ohne Schulabschluss
Gründer	Konzeptentwicklung in Dänemark, Adaption für CJD Prignitz dann durch Volker Böhm und Petra Maaß
Gründungsjahr	2006
Anzahl der Mitarbeiter	6 Hauptamtliche und 1 Ehrenamtlicher
Verbreitung	Es gibt sieben Produktionsschulen innerhalb des CJD (davon zwei vom CJD Prignitz). Darüber hinaus gibt es auch außerhalb des CJD eine deutschlandweite Verbreitung von Produktionsschulen.

„Keiner darf verloren gehen“ – Das kann als Leitsatz der Produktionsschule Prignitz verstanden werden. Ein sehr hohes Risiko, „verloren zu gehen“, haben Schulabgänger ohne Abschluss, und dies sind im Umkreis der Produktionsschule Prignitz immerhin zehn Prozent eines Jahrgangs. Im Vergleich zu traditionellen weiterführenden schulischen Angeboten, wie beispielsweise dem Berufsvorbereitungsjahr, steht bei Produktionsschulen eine hohe Arbeitsorientierung im Vordergrund.

Neben der Vermittlung fachlicher Kenntnisse

kommt es hier vor allem darauf an, Werte wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit zu erlernen, die für einen späteren Beruf wichtig sind. Anhand konkreter Aufträge von Kunden heißt es dann, die Arbeitswelt kennenzulernen und herauszufinden, wo man selbst einmal hin möchte. Die praktischen Tätigkeiten bieten zudem ausreichend Gelegenheit, Schulstoff anwendungsnah zu vermitteln. Hier sieht man beispielsweise, welchen Unterschied es macht, ob in einem Textbuch die theoretische Frage formuliert ist, welche Fläche ein Rechteck mit den Kantenlängen 5

und 3 Metern hat, oder ob man die Fläche einer Tapete ausrechnet, die man dann auch selbst anbringt.

Neben traditionellen Kennzahlen wie „bestandener Schulabschluss“ oder „Aufnahme einer Ausbildung“ sind es auch die persönlichen Veränderungen in Bezug auf Leistungsmotivation und Zukunftsorientierung, die im Rahmen der Produktionsschulen ihre Wirkung entfalten. Inzwischen gibt es sogar einen Bundesverband Produktionsschulen, der dafür sorgt, dass entsprechende Qualitätsstandards eingehalten werden.





2.5 Zunahme von Zivilisationskrankheiten

2.5.1 Die Herausforderung: Zivilisationskrankheiten vorbeugen und behandeln

Unsere Ernährungs- und Lebensgewohnheiten spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Zivilisationskrankheiten wie Krebs, Demenz, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychischen Krankheiten. So sind laut einer Studie des Robert-Koch-Institutes und des Statistischen Bundesamtes (2006) die Risikofaktoren Rauchen, Übergewicht und Bewegungsmangel für einen Großteil der Krankheitsbelastung der Deutschen verantwortlich. Die steigende Lebenserwartung – eine überaus positive Entwicklung in Industrieländern – lässt die Zahl der Betroffenen ebenfalls weiter ansteigen, da viele der erwähnten Krankheiten verstärkt im Alter auftreten.

Die Zahlen sind alarmierend: So leben z. B. circa neun Millionen Deutsche mit Diabetes. Man geht davon aus, dass weitere neun Millionen erkrankt sind, ohne es zu wissen. 15

Prozent der Kinder leiden an Übergewicht (Bundesministerium für Gesundheit, 2008), ein Faktor, der die Entstehung von Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Gelenkschäden beeinflusst. An Brustkrebs erkrankt inzwischen jede siebte Frau. Zwischen 20 bis 30 Prozent der Heranwachsenden gelten als psychisch auffällig (Ravens-Sieberer et al., 2007).

Hoffnungen werden in neue Diagnoseverfahren gesetzt, in patientenindividuelle Arzneimittel oder in die minimalinvasive Medizin. Dabei können Soziale Innovationen – die häufig ohne Hightech auskommen – ebenfalls eine wesentliche Rolle spielen, wenn es darum geht, Krankheitsraten zu senken oder den Umgang mit Krankheiten zu verbessern.

In der vorliegenden Studie haben wir insgesamt sechs Soziale Innovationen analysiert, die positive Auswirkungen auf den Gesund-

heitsbereich haben. Einige davon wirken präventiv. So sorgt die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg mit zielgruppenspezifischen Angeboten dafür, dass alle Kinder in Baden-Württemberg zwischen 0 und 10 Jahren in Bewegung kommen. Das Projekt „Verückt? Na und!“ bringt Jugendliche dazu, sich mit dem Thema seelische Gesundheit auseinanderzusetzen, damit sie, wenn es darauf ankommt, Hilfe in Anspruch nehmen oder Familienangehörigen oder Freunden dazu raten können.

Das Thema bewusste Ernährung, das besonders für die Vermeidung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes wichtig ist, wird von zwei Sozialen Innovationen in den Vordergrund gestellt: Kulina e. V. möchte das Bewusstsein bei jungen Menschen für eine gesunde und gute Ernährung stärken. Durch Kochkurse sollen sich Kinder, Jugendliche und

junge Erwachsene von Industrieprodukten, Fertigprodukten und Diätwängen emanzipieren und selbst herausfinden, was ihnen schmeckt und was gut für sie ist. Das Projekt McMöhre nutzt einen erfahrungsbasierten und unternehmerischen Ansatz, um Jugendliche für das Thema zu begeistern. McMöhre unterstützt Schüler und Lehrer dabei, einen Schulkiosk zu gründen und zu betreiben. Das Angebot: Es gibt regionale, saisonale und fair gehandelte Produkte, anstatt Schokocroissants, Chips und Cola.

Um ältere Menschen und deren Bedürfnisse kümmern sich zwei Soziale Innovationen. Der Verein „Freunde alter Menschen“ setzt sich gegen die Einsamkeit und Isolation alter Menschen in unserer Gesellschaft ein; mit Besuchspartnerschaften, gemeinschaftlichen Unternehmungen und der Wissensweitergabe zum Thema Demenz-Wohngemeinschaften. Illes weite Welt will dem schweren Thema Demenz mit mehr Leichtigkeit begegnen und bietet mit speziellen Filmen, Büchern, „Fühlprodukten“ und Workshops ein umfangreiches Aktivierungskonzept an. So wird pfl-

genden Angehörigen und Mitarbeitern von ambulanten Pflegediensten oder stationären Einrichtungen ein neuer Zugang zu demenziell veränderten Menschen ermöglicht.

Und letztlich könnte auch *discovering hands*® dieser Kategorie zugerechnet werden, da die Lösung neben der Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit (in dieser Kategorie haben wir das Sozialunternehmen eingeordnet) auch einen konkreten medizinischen Nutzen durch die frühzeitige Entdeckung von Brustkrebs stiftet.

2.5.2 Porträts der Fallstudienpartner

Porträt 17: Freunde alter Menschen e. V. – Besuchspartnerschaften zwischen Jungen und Alten schützen vor Vereinsamung

Name der Organisation	Freunde alter Menschen e. V.
Mission	Alte Menschen sollen durch soziale Kontakte und persönliche Begegnungen vor Einsamkeit und Isolation bewahrt werden; Hoffnung und Lebensfreude sollen geweckt werden.
Kurzbeschreibung der Lösung	Organisation von Besuchspartnerschaften zwischen Jüngeren und Älteren, gemeinschaftlichen Unternehmungen und Veranstaltungen
Zielgruppe	von Isolation und Einsamkeit bedrohte alte Menschen, sowie junge Menschen, die Kontakt zu älteren Menschen suchen
Gründer	Die französische Organisation „les petits frères des Pauvres“ etablierte einen Ableger in Deutschland.
Gründungsjahr	1946 in Frankreich, 1991 in Deutschland
Anzahl der Mitarbeiter	4 Hauptamtliche und 150 Ehrenamtliche
Verbreitung	Es gibt eine Föderation, die das Konzept international verbreitet. Unter anderem ist die Organisation in den USA, in Kanada, Mexico und Spanien vertreten. In Deutschland gibt es die Organisation in Berlin sowie eine vergleichbare Gruppe in Köln.

Können Sie sich vorstellen, dass es keine Person gibt, die Sie mit Vornamen anredet? Wahrscheinlich schwer, doch gerade bei hochbetagten Menschen ohne Familie und mit kleinem Freundeskreis kann dies durchaus vorkommen. Der Verein „Freunde alter Menschen“ sieht es als seine Aufgabe an, Kontakte zwischen alten Menschen, die sich einsam fühlen, und jungen Menschen herzustellen. Die Motive junger Menschen, sich hier zu engagieren, sind vielfältig. Die einen geben gerne etwas zurück und wollen

nicht in einer Gesellschaft leben, bei denen ältere Menschen vereinsamen, andere wiederum haben das Bedürfnis, im Kontakt mit älteren Menschen zu stehen, weil z. B. ein Kontakt zu den Großeltern nicht mehr möglich ist.

Nach einer begleiteten Kennenlernphase steht es den neuen „Pärchen“ offen, ihre Beziehung so zu gestalten, wie es für beide passt. Neben diesen individuellen Beziehungen finden häufig auch noch Ausflüge in größeren Gruppen statt oder man kommt zu

gemeinsamen Veranstaltungen in den Räumlichkeiten des Vereins zusammen.

Ursprünglich hatte es sich die französische Mutterorganisation „les petits frères des Pauvres“, die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurde, zur Aufgabe gemacht, materieller Armut zu begegnen. Bereits Anfang der 60er-Jahre konzentrierten sich „die kleinen Brüder“ dann zunehmend auf das Thema der „seelischen Armut“ - und hierunter fällt ganz konkret die Einsamkeit älterer Menschen.

Porträt 18: Ikses weite Welt – Neue Zugänge zu demenziell veränderten Menschen

Name der Organisation	Ikses weite Welt GmbH
Mission	Angebote schaffen, die eine bessere Kommunikation zwischen Angehörigen und demenziell veränderten Menschen ermöglichen und damit auch eine Entlastung für das Umfeld bewirken. Etwas breiter gefasst geht es auch um die Enttabuisierung von Themen am Rande des Lebens und der Schaffung eines gesellschaftlichen Wir-Gefühls.
Kurzbeschreibung der Lösung	Entwicklung von Filmen und Begleitmaterial für demenziell veränderte Menschen sowie Durchführung von Schulungen zum Thema Demenz in Betreuungseinrichtungen
Zielgruppe	primär demenziell veränderte Menschen. Im Zuge dessen auch deren Angehörige und Betreuungseinrichtungen
Gründer	Sophie Rosentreter
Gründungsjahr	2010
Anzahl der Mitarbeiter	6 Hauptamtliche
Verbreitung	Hauptsitz in Lüneburg

Wer selbst schon einmal mit einem demenziell veränderten Menschen zu tun hatte, weiß, wie schwierig sich die Kommunikation im Laufe der Erkrankung gestalten kann. In der Pflege, unabhängig davon, ob diese von Angehörigen oder professionellen Dienstleistern erbracht wird, stellt sich die zusätzliche Herausforderung, den demenziell veränderten Menschen eine passende Betreuung und Beschäftigung anzubieten. Häufig führt dann noch Scham dazu, dass

Menschen sich wenig austauschen oder folglich wenig darüber wissen, was man in solch einer Situation tun kann.

Sophie Rosentreter erlebte selbst diese Hilflosigkeit und entschied sich dafür, passende Beschäftigungsangebote zu entwickeln, die auch die Kommunikation zwischen dem demenziell Erkrankten und dem Pflegenden verbessern sollen, was unter anderem spannend für alle Beteiligten wirkt. Hierfür

wurden spezielle Filme konzipiert, die auf die Bedürfnisse der demenziell veränderten Menschen zugeschnitten sind: lange Einstellungen und vertraute Themen. Hinzu kommt noch das Begleitmaterial zu jedem Film, welches Anregungen für Gespräche oder auch haptische Erlebnisse ermöglicht. Ergänzend zu dieser Produktpalette bietet Ikses weite Welt Seminare und Schulungen für Einrichtungen wie ambulante Pflegedienste oder Alten- und Pflegeheime an.

Porträt 19: Verrückt? Na und! – Seelisch fit in Schule und Ausbildung

Name der Organisation	Irrsinnig Menschlich e. V.
Name des Projektes	Verrückt? Na und! Seelisch fit in Schule und Ausbildung
Mission	Irrsinnig Menschlich setzt sich gegen Stigmatisierung, Ausgrenzung und Diskriminierung von Menschen mit seelischen Gesundheitsproblemen ein. Das Projekt „Verrückt? Na und!“ sensibilisiert Jugendliche und junge Erwachsene für das Thema seelische Gesundheit.
Kurzbeschreibung der Lösung	Es werden Workshops und Seminare für Schüler, Azubis und Studenten zum Thema seelische Gesundheit durchgeführt. Die Workshop- und Seminarteilnehmer können sich dabei mit Menschen austauschen, die seelische Krisen gemeistert haben.
Zielgruppe	Jugendliche ab Klasse 8 sowie eine breite Öffentlichkeit
Gründer	Dr. Manuela Richter-Werling
Gründungsjahr	2000
Anzahl der Mitarbeiter	6 Hauptamtliche und mehr als 450 Ehrenamtliche
Verbreitung	mehr als 40 Regionalgruppen in 11 Bundesländern, zudem 2 Regionalgruppen in Tschechien und der Slowakei, ab 2014 systematische Verbreitung in Österreich

Menschen mit psychischen Problemen holen sich häufig keine Hilfe, obwohl es wirksame Behandlungsmöglichkeiten geben würde. Der Grund: Die Betroffenen haben Angst vor Stigmatisierung und Diskriminierung. „Irrsinnig Menschlich“ setzt sich deshalb dafür ein, dass Medien positiver über Menschen mit psychischen Erkrankungen berichten und sich Betroffene nicht scheuen, Hilfe zu suchen.

Mit dem Projekt „Verrückt? Na und!“ wurde zudem ein Interventionsprogramm entwickelt, das frühzeitig gegen Stigmatisierung

vorgeht und Vorurteile abbaut: Ein Team aus einem Moderator und einem „Experten in eigener Sache“ führt an Schulen eintägige Workshops zum Thema seelische Gesundheit durch. Der Moderator ist meistens ein Arzt, Psychologe oder Sozialarbeiter. Der „Experte in eigener Sache“ ist ein Betroffener oder ehemals Betroffener. Dieser hinterlässt häufig einen ganz besonderen Eindruck. Für die Workshop-Teilnehmer erhält das abstrakte Thema „Seelische Gesundheit“ plötzlich ein Gesicht. Gleichzeitig wird gezeigt, dass Betroffene „normale“ Menschen sind und dass seelische Probleme gelöst werden können.

„Irrsinnig Menschlich“ hat sich inzwischen zu einem Social Franchise entwickelt und unterstützt Franchisenehmer (z. B. Wohlfahrtsverbände, Kliniken, Vereine, kommunale Einrichtungen) bei der Gründung von Regionalgruppen. Dabei sind die Regionalgruppen wirtschaftlich selbstständig und müssen sich selbst um die Finanzierung des Programms kümmern. Sie können jedoch auf ein bewährtes Konzept zurückgreifen und werden mit einem umfangreichen „Starterpaket“ sowie Materialien und Medien von „Irrsinnig Menschlich“ unterstützt.

Porträt 20: Kinderturnstiftung Baden-Württemberg – Kinder in Bewegung bringen

Name der Organisation	Kinderturnstiftung Baden-Württemberg
Mission	Bewegung ist ein Grundbedürfnis und ein wesentlicher Bestandteil einer gesunden, körperlichen, geistigen und sozialen Entwicklung von Kindern. Kinderturnen bietet Kindern in unserer zunehmenden bewegungsarmen Umwelt vielfältige Bewegungs- und Erfahrungsräume, die sie für eine ganzheitliche Einwicklung benötigen.
Kurzbeschreibung der Lösung	Bewegung von Kindern beginnt in den Köpfen der Erwachsenen. Mit den Projekten „Kinderturnen on Tour“ und „Kinderturn-Welt in der Wilhelma“ möchte die Stiftung die Öffentlichkeit für das Thema sensibilisieren und das Bewusstsein hin zu mehr Bewegung im Alltag von Kindern verändern.
Zielgruppe	Kinder von 0–10 Jahren, Eltern, Fachkräfte, Entscheidungsträger Kita, Schule, Verein und Kommune, Öffentlichkeit
Gründer	Sparda-Bank Baden-Württemberg eG sowie der Badische und der Schwäbische Turnerbund e.V.
Gründungsjahr	2007
Anzahl der Mitarbeiter	4 Mitarbeiter, 90 Ehrenamtliche
Verbreitung	Die Angebote erreichen Kinder in ganz Baden-Württemberg. Das Kinderturn-Mobil kam bereits 550 Mal zum Einsatz. Die Wilhelma geht davon aus, dass jedes Kind der jährlich insgesamt zwei Millionen Besucher an zwei bis drei der Bewegungsareale turnt.

Bewegung, und im Speziellen Kinderturnen, trägt zu einer gesunden, körperlichen, geistigen und sozialen Entwicklung von Kindern bei. Die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg hat es sich daher zum Ziel gesetzt, allen Kindern im Alter von 0–10 Jahren in Baden-Württemberg eine motorische Grundlagenausbildung durch Kinderturnen zugänglich zu machen. Ein ehrgeiziges Ziel. Das bisherige Ergebnis kann sich jedoch sehen lassen. Mit leicht zugänglichen Angeboten, wie beispielsweise dem Kinderturn-Mobil oder

der „Kinderturn-Welt in der Wilhelma“ konnten bereits Hunderttausende von Kindern erreicht und ihnen Freude an Bewegung vermittelt werden. Bei beiden Konzepten können die Kinder, inspiriert durch Tiere, grundlegende Bewegungsformen üben und beispielsweise wie Kevin, das Känguru, springen oder wie die Katze Kim balancieren.

Die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg hat jedoch nicht nur die Kinder im Blick. Weil Bewegung von Kindern „in den Köpfen der

Erwachsenen“ beginnt, setzt sich die Stiftung für eine umfassende Bewusstseinsveränderung in der Bevölkerung ein, damit Bewegung ein fester Bestandteil im Alltag von Kindern werden kann. Sie versucht vorhandenes Wissen zu bündeln und gemeinsam mit ihren Partnern allen Eltern, Fachkräften und Entscheidungsträgern aus Kindergarten, Schule, Verein und Kommune zur Verfügung zu stellen, damit das Wissen im Lebensalltag von Kindern angewendet wird.

Porträt 21: Kulina e. V. – Bewusste Ernährung

Name der Organisation	Kulina e. V.
Mission	Kulina e. V. möchte Menschen dazu anregen, über sich und ihr Essverhalten zu reflektieren und in Bezug auf die Ernährung mehr Vertrauen in ihr Bauchgefühl zu entwickeln.
Kurzbeschreibung der Lösung	Ehrenamtliche führen Kochkurse und thematisch fokussierte Werkstätten durch, bei denen auch der Anbau und der Einkauf der Zutaten Bestandteil sein können. Zudem werden Exkursionen organisiert (z. B. zu Lebensmittelproduzenten), um praktische Einblicke aus erster Hand zu erhalten. Des Weiteren macht Kulina e. V. durch Kampagnen und Veranstaltungen auf das Anliegen aufmerksam.
Zielgruppe	vor allem sozial benachteiligte junge Menschen, häufig mit Migrationshintergrund
Gründer	Florence Klement und Mitsreiter
Gründungsjahr	2011
Anzahl der Mitarbeiter	15 Ehrenamtliche
Verbreitung	verschiedene Berliner Stadtteile

Eine moderne Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass ein hoher Grad an Arbeitsteilung herrscht. Die meisten von uns nähren sich weder selbst ihre Kleider noch bauen sie sich ihr eigenes Haus. Doch kann es auch irgendwann zu viel Arbeitsteilung geben? Heutzutage ist es gut möglich, sich zu ernähren, ohne selbst kochen zu können. Häufig kommen Fertiggerichte und Tiefkühlware auf den Tisch. Damit einher

geht auch eine Entfremdung in Bezug auf die Ernährung. Es ist schwieriger geworden, eine Beziehung zum Essen aufzubauen, die eine instinktiv ausgeglichene und gesunde Ernährung ermöglicht.

Florence Klement, die Gründerin von Kulina e. V., erlebte diese „Entfremdung“ vom Essen im Rahmen einer ehrenamtlichen Tätigkeit, die sie in Haushalte von Kindern mit Migrationshintergrund brachte. Eigentlich

sollte sie den Kindern beim Erlernen der deutschen Sprache helfen. Sie konnte jedoch beobachten, dass das hiesige Nahrungsmittelangebot die Familien häufig überforderte und zu ungesunder Ernährung führte. Als Antwort drauf entwickelte sie mit weiteren „Kulinarier“ Kochkurse, Exkursionen, Veranstaltungen und Kampagnen, die dazu führen sollen, wieder einen natürlichen Bezug zum Essen zu finden.

Porträt 22: McMöhre – Schüler gründen einen Schulkiosk mit gesunden, regionalen Lebensmitteln

Name der Organisation	BUND-Landesverband Baden-Württemberg in Kooperation mit der Stiftung Die Gesundheitsarbeiter und der Schwenninger BKK
Name des Projektes	McMöhre
Mission	McMöhre will, dass Schüler eine gesunde und bewusste Ernährung unternehmerisch entdecken können.
Kurzbeschreibung der Lösung	McMöhre unterstützt Schüler und Lehrer dabei, überwiegend eigenverantwortlich einen kleinen Schulkiosk zu gründen und zu betreiben, in dem möglichst regionale, saisonale und fair gehandelte Produkte verkauft werden.
Zielgruppe	Schüler der 7. und 8. Klasse
Gründer	Initiiert hat das Projekt Miklas Hahn. Projektleiterin ist Birgit Eschenlohr. Träger des Projektes sind die beiden Organisationen „Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland“ (BUNDjugend) und der „Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland“ (BUND), Landesverband Baden-Württemberg e. V. Das Projekt wird in Kooperation mit der Stiftung Die Gesundheitsarbeiter und der Schwenninger BKK durchgeführt.
Gründungsjahr	2007
Anzahl der Mitarbeiter	1 Hauptamtliche
Verbreitung	McMöhre gibt es mittlerweile an 16 Schulen.

Die Ernährung von Schülern sieht häufig so aus: Zu Hause bleibt keine Zeit zum Frühstück, mit dem Taschengeld wird der Hausmeister gestürmt, der süße Stückchen verkauft. Mittags – wenn die Schüler alt genug sind, den Schulhof zu verlassen – gibt es dann Croissants oder Leberkäswecken beim Bäcker, Pizza oder Döner. Ein Grund dafür ist auch, dass an vielen Ganztagschulen noch keine Verpflegung gewährleistet werden kann oder – falls es eine Mensa gibt – die Akzeptanz gering ist. McMöhre möchte hier gegensteuern und Schüler erleben lassen, dass gesundes, frisches Essen gut schmecken und Spaß machen kann.

Schüler der 7. oder 8. Klasse werden bei der Gründung von Schulkiosken unterstützt. Sie erhalten von McMöhre Startgeld und Beratung. Wichtig ist dabei, dass es sich bei den verkauften Produkten um regionale, saisonale und fair gehandelte Produkte handelt. Bei den Schülern kommt das gut an: Sie können kreativ werden und entdecken spielerisch und unternehmerisch, dass auch gesunde und frische Sachen gut schmecken können. Oftmals hatten sie einfach noch keine Gelegenheit, das Thema „gesunde Ernährung“ für sich zu entdecken. Die Lehrer können das Projekt im Unterricht thematisieren und erhalten dazu von McMöhre begleitendes Unterrichtsmaterial.

Neben einer bewussten Ernährung lernen die Schüler zudem noch viel über Unternehmertum. Sie müssen sich überlegen, welche Produkte bei ihren Kunden gut ankommen, was sie kosten sollen und welche Öffnungszeiten sinnvoll sind. Es gibt verschiedene Abteilungen und einen Geschäftsführer, der in einem demokratischen Verfahren gewählt wird. Ebenso müssen die Schüler entscheiden, was mit dem erwirtschafteten Geld passiert. Ob es gespendet werden soll oder lieber die Abschlussfahrt finanziert werden soll, bleibt den Schülern überlassen.



2.6 Ressourcenverbrauch

2.6.1 Die Herausforderung: Ressourcen schonend leben

Aufgrund öffentlicher Diskussionen um den Klimawandel wurde auch eine Debatte über den Umgang mit fossilen Rohstoffen entfacht. Betrachtet man hier beispielsweise die Energieversorgung, so wurde mit der eingeleiteten Energiewende eine Entwicklung hin zu erneuerbaren Energien eingeleitet. Ebenso hat sich ein stärkeres Bewusstsein für die Risiken von Technologien zur Energiegewinnung gebildet – Stichworte sind Fukushima und Fracking.

Doch Energie ist nur ein Thema. Auch in Bezug auf die Gewinnung und Verwendung anderer Ressourcen kommt Bewegung ins Spiel. Dabei sind die „Seltenen Erden“ ein Paradebeispiel, weshalb ausgediente Elektrogeräte nicht einfach auf den Müll gehören, sondern bestenfalls in einem Kreislaufsystem immer und immer wieder verwendet werden. Im Gegensatz zu einem linearen Modell à la „Ressourceninput → Produkterstellung → Verkauf → Nutzung → Müll“ steht beim Kreislaufsystem die Be-

trachtung eines Produktes entlang seines Lebenszyklus bzw. das sogenannte „Von der Wiege bis zur Wiege“-Prinzip („Cradle to Cradle“) im Vordergrund. Das Prinzip setzt voraus, dass sich Entwickler und Hersteller schon frühzeitig darüber klar werden, was mit dem entsprechenden Produkt nach der Nutzungsphase passieren soll. Der Anspruch dabei ist, ein Produkt von Anfang an so zu konstruieren, dass am Ende kein Abfall entsteht, sondern das Produkt wieder so zerlegt werden kann, dass alle Materialien als Ausgangsstoffe für neue Produkte verwendet werden können.

Die technologieoptimistische Sichtweise auf das Thema Ressourcenverbrauch ist also die, dass man mit erhöhter Effizienz, „grünere“ Produkten und einer Optimierung über den Lebenszyklus hinweg unseren Ressourcenverbrauch entscheidend mindern kann. Dem gegenüber steht die Sichtweise, dass, egal was wir anders machen, wir uns stärker einschränken müssen und insge-

samt unseren Verbrauch senken sollten. Diese Sichtweise beruht auf dem Rebound- und dem Backfire-Effekt. Ganz grob versteht man unter dem Rebound-Effekt, dass Fortschritte hin zu einem ressourcenärmeren Verbrauch teilweise kompensiert werden. So kann man sich beispielsweise vorstellen, dass ein verbrauchsarmes Auto dazu einlädt, mehr zu fahren, weil es nun nicht mehr so teuer ist; und schon wäre ein Teil des Effizienzgewinnes durch den Mehrkonsum aufgebraucht. Tritt nun der Fall ein, dass sich insgesamt ein höherer Verbrauch ergibt (die mehr gefahrenen Kilometer also die Effizienzgewinne überkompensieren), so spricht man von einem Backfire-Effekt (Santarius, 2012).

Die folgenden Sozialen Innovationen haben alle gemein, dass sie dazu beitragen, den Ressourcenverbrauch zu mindern. So gelten beispielsweise die Elektrizitätswerke Schönau als die Pioniere bei der Gewinnung erneuerbarer Energien aus Bürgerhand. Das

Kartoffelkombinat hat sich das Ziel gesetzt, durch eine regional-saisonale Lebensmittelproduktion, bei der Erzeuger und Verbraucher eine Gemeinschaft bilden, eine Alternative zur konventionellen Lebensmittelproduktion zu schaffen. Die TopFarmers hingegen nehmen sich mit ihrem Bionik-Ansatz die Natur zum Vorbild: Lebensmittel werden nicht in Monokulturen, sondern in symbiotischer Produktion hergestellt. Doch selbst, wenn ein Produkt schon produziert

ist, gibt es noch Möglichkeiten, dafür zu sorgen, dass dieses dann auch möglichst lange verwendet wird. Netcycler bietet hierfür eine Plattform an, bei der man Produkte tauschen kann, sozusagen ein Online-Second-Hand-Shop. TerraCycle hat sich dem Recycling und Upcycling verschrieben. Im Rahmen großer Müllsammelaktionen werden verschiedene Produkte systematisch gesammelt (z. B. leere Stifte) und an TerraCycle geschickt. TerraCycle kümmert sich

dann darum, die Produkte einer neuen Verwendung zuzuführen.

Auffallend ist, dass diese Innovationen häufig versuchen, die Güterversorgung zu lokalisieren. Dies hat dann den Effekt, dass Transportwege vermieden werden (TopFarmers) oder eine Selbstversorgung in Gemeinschaften stattfinden kann (Kartoffelkombinat, Netcycler), anstatt Güter über anonyme Märkte zu beziehen.

2.6.2 Porträts der Fallstudienpartner

Porträt 23: Elektrizitätswerke Schönau – Wenn Bürger ihr Stromnetz selbst betreiben

Name der Organisation	Elektrizitätswerke Schönau
Mission	Die Elektrizitätswerke Schönau (EWS) setzen sich für eine atomstromlose, klimafreundliche und bürgereigene Energieversorgung ein.
Kurzbeschreibung der Lösung	Die EWS betreiben das Stromnetz in Schönau und versorgen Stromkunden in ganz Deutschland mit atomstromlosem und klimafreundlichem Strom.
Zielgruppe	Stromkunden in Deutschland
Gründer	Eine Schönauer Bürgerinitiative unter der Beteiligung von Michael und Ursula Sladek
Gründungsjahr	1994 wurden die Elektrizitätswerke Schönau GmbH (EWS) gegründet.
Anzahl der Mitarbeiter	92 Hauptamtliche und 1 Ehrenamtlicher
Verbreitung	Bundesweit erhalten ca. 140.000 Privathaushalte, Gewerbebetriebe und Industrie-Unternehmen Strom. In Baden-Württemberg und Bayern gibt es zudem ca. 10.000 Kunden, die Gas erhalten. In Titisee-Neustadt ist die EWS mit 30 Prozent an der dortigen Netzgesellschaft beteiligt.

Die Atomkatastrophe in Tschernobyl hatte auch Auswirkungen auf die kleine Stadt Schönau im Schwarzwald. Die Bewohner sollten in ihren Häusern bleiben, die Kinder nicht draußen spielen und das Gemüse wurde eingesammelt. Noch heute finden sich in Süddeutschland Pilze oder Wildschwein-Proben, die radioaktiv belastet sind. Eine Gruppe von Bewohnern in Schönau war nach dem Unglück in Tschernobyl schockiert und gründete die Bürgerinitiative „Eltern für atomfreie Zukunft e. V.“. Eine Zukunft mit Atomstrom wollten sie ihren Kindern nicht

zumuten. Dass daraus – nach zwei Bürgerentscheiden und der Überwindung etlicher weiterer Hürden – einmal ein Netzbetreiber mit bundesweiten Kunden werden sollte, ahnte damals wohl niemand.

Inzwischen bedienen die Elektrizitätswerke Schönau ca. 140.000 Kunden. Beim Stromeinkauf wird penibel darauf geachtet, dass kein Strom eingekauft wird, der in irgendeiner Weise mit der Atom- oder Kohleindustrie verflochten ist, weder direkt noch indirekt.

Die EWS Schönau steht mit ihrem Ansatz für eine ökologische, zukunftsfähige und bürgereigene Energieversorgung. Zu ihren Leitlinien gehören die Demokratisierung der Stromerzeugung, der Atomausstieg, der Klimaschutz, die Energiegerechtigkeit, der Aufbau einer regenerativen Energiewirtschaft, bürgerliches Engagement, eine transparente Unternehmenspolitik und die Vereinbarkeit von Ökonomie und Ökologie (EWS Schönau, 2013) – Leitlinien, die vor Fukushima längst nicht zum Mainstream gehörten.

Porträt 24: Kartoffelkombinat eG – Solidarische Landwirtschaft für eine regionale und saisonale Gemüseversorgung

Name der Organisation	Kartoffelkombinat eG
Mission	Das Kartoffelkombinat möchte unabhängige, selbstverwaltete, gemeinwohlorientierte und regionale Versorgungsstrukturen aufbauen und erhalten.
Kurzbeschreibung der Lösung	Das Kartoffelkombinat ist eine solidarische Landwirtschaft, die eine regionale und saisonale Gemüseversorgung gewährleistet. Genossenschaftsmitglieder bezahlen 62 Euro pro Monat. Mit diesem Geld wird der Betrieb eines Gemüsejägers finanziert. Jede Woche erhalten die teilnehmenden Haushalte einen Ernteanteil.
Zielgruppe	junge, urbane 30- bis 40-Jährige, oft mit Familie
Gründer	Simon Scholl, Daniel Überall
Gründungsjahr	2012
Anzahl der Mitarbeiter	2 Gründer, 1 Gemüsegärtner mit 5 weiteren Mitarbeitern
Verbreitung	derzeit 375 Haushalte, die beliefert werden

Daniel Überall und Simon Scholl, die beiden Gründer der in München ansässigen Genossenschaft „Kartoffelkombinat“, möchten eine regionale und saisonale Versorgung mit Gemüse gewährleisten – unabhängig von der großen Lebensmittelindustrie. Gemüse um die ganze Welt zu transportieren und es ganzjährig frisch konsumieren zu wollen, erscheint ihnen absurd.

Mittlerweile profitieren 375 Genossenschaftsmitglieder von dem Vorhaben. Für 62 Euro im Monat erhalten sie wöchent-

lich eine Gemüsebox. Im Unterschied zu anderen Gemüseboxen-Abonnements wird das Gemüse jedoch nicht bei verschiedenen Bauern eingekauft. Stattdessen hat das Kartoffelkombinat einen Gemüsebauern als Partner gewonnen, der ausschließlich für die Genossenschaft produziert. Jede Woche erhalten die Mitglieder ihren Ernteanteil. Wird viel Salat geerntet, ist in der Box viel Salat zu finden. Fällt die Ernte einmal geringer aus, gibt es auch mal weniger Salat. Die Idee dahinter: Indem sich viele zusammen tun, kann ein Gemüsebauer komplett

finanziert werden. Dieser kann dann unabhängig vom Markt agieren. Er kann sehr viel freier und ohne Kompromisse Gemüse anbauen. So kann er beispielsweise mit einem Gemüse experimentieren, das vielleicht aufwendig angebaut wird und sich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht rechnen würde; einfach, weil es den Genossenschaftsmitgliedern gut schmecken wird. Das Kartoffelkombinat ist damit ein Umsetzer des Konzeptes der „solidarischen Landwirtschaft“ – nur mit deutlich größerem Gesamtansatz als die meisten anderen.

Porträt 25: Netycler – Eine Internetaustauschbörse hilft beim Geld und Ressourcen sparen

Name der Organisation	Netycler
Mission	Menschen helfen, nachhaltig zu leben und nachhaltige Entscheidungen zu treffen.
Kurzbeschreibung der Lösung	Tauschen statt Kaufen: Eine Internetplattform ermöglicht den Tausch von Gegenständen in Tauschringen von bis zu fünf Personen
Zielgruppe	Konsumenten
Gründer	Juha Koponen
Gründungsjahr	2008 in Finnland, 2010 in Deutschland
Anzahl der Mitarbeiter	12 Hauptamtliche
Verbreitung	Finnland, Deutschland, Großbritannien, USA

Unser alltäglicher Konsum frisst Ressourcen unserer Erde und produziert Unmengen von Abfall. Und wer hat sich nicht schon selbst dabei ertappt: Wir kaufen viele unnötige Dinge oder Dinge, die wir nur einmal verwenden. Eiscreme-Maschinen oder DVDs und Bücher. Eine Studie in England kam zu dem Ergebnis, dass nur sehr wenige Käufer einer Brotschneidemaschine diese überhaupt benutzen. Trotzdem besitzen die meisten Haushalte eine Brotschneidemaschine.

Unnötige Sachen loszuwerden im Austausch für Dinge, die man tatsächlich benötigt, ist nicht immer ganz einfach; zumindest dann nicht, wenn man dabei Abfall vermeiden und Ressourcen schonen möchte. Genau an dieser Stelle setzt Netycler an. 2008 in Finnland gegründet, bietet Netycler eine Online-Plattform an, auf der Alltagsgegenstände getauscht werden können. Innovativ daran ist nicht nur das Finden eines Tauschpartners im Netz, sondern auch, dass Gegenstände in Tauschringen von bis zu fünf Personen ge-

tauscht werden können. Dabei können die Sachen ohne eine Gebühr getauscht werden, lediglich für den Versand muss der Verbraucher natürlich einen kleinen Beitrag bezahlen. Seit 2010 gibt es den Service auch in Deutschland. Mittlerweile konnte das Unternehmen auch nach Großbritannien und in die USA expandieren. Auf der Plattform tauschen derzeit 120.000 angemeldete User ihre nicht verwendeten Gegenstände gegen Sachen ein, die sie benötigen, und folgen damit dem Prinzip des „kollaborativen Konsums“.

Porträt 26: TerraCycle – Abfälle werden durch Recycling oder Upcycling zu neuen Produkten umgestaltet

Name der Organisation	TerraCycle
Mission	Abfall abschaffen: Abfall, der bisher als nicht recycelbar galt, soll von Müllverbrennungsanlagen und Mülldeponien ferngehalten und einem Recyclingkreislauf zugeführt werden.
Kurzbeschreibung der Lösung	Durch Recycling-Programme motiviert TerraCycle die Verbraucher, Abfälle wie leere Stifte oder Trinkpacks zu sammeln und an das Öko-Unternehmen zu schicken. Für jede eingesandte Abfalleinheit erhalten die Teilnehmer Punkte, die sie in Bargeldspenden an eine gemeinnützige Organisation ihrer Wahl oder Spendengeschenke im Umwelt- und Bildungsbereich umwandeln können. TerraCycle verarbeitet die Abfälle durch Recycling oder Upcycling zu neuen nachhaltigen Produkten, deren Materialien dadurch ein zweites Leben erhalten.
Zielgruppe	Verbraucher
Gründer	Tom Szaky
Gründungsjahr	2001 in den USA, seit 2011 in Deutschland
Anzahl der Mitarbeiter	110 Hauptamtliche
Verbreitung	21 Länder

Der Durchschnittskonsument produziert 1,2 Kilogramm Abfall pro Tag, davon wird nur ein geringer Anteil wiederverwertet also recycelt. Der Rest landet auf der Müllverbrennungsdeponie. In der EU müssen zum Beispiel nur 36 Prozent der Kunststoffe recycelt werden. Dabei werden Ressourcen verschwendet und unsere Umwelt wird verschmutzt. TerraCycle hat es sich zum Ziel gesetzt, Abfall abzuschaffen. Die Idee von TerraCycle basiert auf dem natürlichen zyklischen Modell des Stoffkreislaufs: In der Natur gibt es keinen Abfall, alle Materialien

werden wieder zurück in einen natürlichen Kreislauf geführt.

Die Idee von TerraCycle: Durch Recycling-Programme werden Verbraucher motiviert, eine bestimmte Sorte von Abfällen (z. B. leere Stifte, Trinkpacks) zu sammeln und an TerraCycle zu schicken. Für jede eingesamelte Einheit bekommt der Verbraucher Punkte, die in Form von Bargeldspenden an gemeinnützige Organisationen gesendet werden.

Beliebt sind solche Programme vor allem dort, wo viele Menschen zusammenkommen:

Beispielsweise in der Schule oder am Arbeitsplatz. Der eingesamelte Abfall wird dann zu 100 Prozent wiederverwertet. So entstehen zum Beispiel aus alten Flip-Flops Spielplätze oder aus Trinkpacks Bürobänke. Finanziert werden die Programme durch die jeweiligen Partnerunternehmen, deren Abfall mithilfe des Upcyclings ein zweites Leben bekommt. Weltweit organisiert TerraCycle Recycling-Programme in 21 Ländern. In Deutschland haben sich bereits 111.400 Verbraucher einem Sammelprogramm angeschlossen und dadurch 321.000 Abfalleinheiten recycelt.



Porträt 27: TopFarmers – Inspiriert vom Bionik-Ansatz werden Nahrungsmittel in Symbiose auf Dächern angebaut

Name der Organisation	Blue Economy Solutions
Name des Projektes	TopFarmers
Mission	Mensch und Natur wieder in Einklang bringen – kompromisslos, nachhaltig und gewinnbringend.
Kurzbeschreibung der Lösung	Inspiriert vom Bionik-Ansatz, bei dem man Prinzipien anwendet, die die Natur hervorgebracht hat, werden Nahrungsmittel in der Stadt und in Polykultur (anstatt Monokultur) hergestellt. Das von den TopFarmers entwickelte Aquaponic-System ermöglicht eine nachhaltige Fischzucht in Kombination mit dem Anbau landwirtschaftlicher Erzeugnisse.
Zielgruppe	1) Käufer, die von der Qualität der Lebensmittel überzeugt sind 2) Unternehmerisch denkende Menschen, die die verschiedenen Geschäftsideen umsetzen
Gründer	Anne-Kathrin Kuhlemann, Markus Haastert, Joana und Stephan Breidenbach
Gründungsjahr	2009 Entwicklung Konzept und Name "Blue Economy" 2010 erste Ausgründungen
Anzahl der Mitarbeiter	7 Hauptamtliche
Verbreitung	Verbreitung und Wachstum durch Beratung und Lizenzen

Während sich in der Natur Kreisläufe finden (z. B. ein Baum produziert Blätter, aus denen Laub und Humus werden, die wiederum Nährstoffe für weiteren Baumwuchs liefern), hat es der Mensch gelernt, linear zu denken (also Roh- und Ausgangsstoffe so zu behandeln und zu verändern, dass Produkte entstehen, die sich verkaufen lassen). Dabei bleibt unbedacht, ob aus den verkauften Produkten auch wieder „Humus“ für neue Produkte werden könnte.

Das Denken in Kreisläufen ist auch für das von den TopFarmers entwickelte Aquaponics-

System charakteristisch. Aus den Resten einer Pilzzucht auf Kaffeesatz werden Würmer und Maden gezüchtet, die wiederum an Fische in einem Aquarium verfüttert werden. Die Fische düngen die Pflanzen und diese filtern das Wasser für die Fische. Der verbleibende Humus kann dann als Erde für Palmen und andere Pflanzen verwendet werden. Die so gewonnenen Produkte müssen natürlich preislich konkurrenzfähig sein, um bei einer breiteren Käuferschicht auch tatsächlich auf dem Einkaufszettel zu landen, anstatt ein Leben als Nischen-

produkt zu fristen. Entstehen sollen also allgemein praktikable, leicht skalierbare Möglichkeiten, unsere Ernährungsweise wieder mehr in Einklang mit der Natur und deren Funktionsweise zu bringen, anstatt Monokulturen mit Pestiziden zu betreiben. Gerade der städtische oder stadtnahe Anbau trägt durch die kurzen Wege zu einer Frische bei, bei denen vergleichbare importierte Produkte nicht mithalten können. Dies führt dann im Endeffekt dazu, dass Produkte mit einer hohen Qualität zu einem vernünftigen Preis verkauft werden können.

3. Teil III: Entstehung, Implementierung und Verbreitung Sozialer Innovationen

3.1 Die Entstehung Sozialer Innovationen

Welche Rolle spielt der Hintergrund eines Gründers, wenn eine Soziale Innovation entsteht? Wie wird die Idee gefunden und welche Rolle spielen Netzwerke und Unterstützer? Diese elementaren Fragen, die

auch in der traditionellen Entrepreneurship-Forschung eine Rolle spielen, sollen im folgenden Kapitel im Hinblick auf die ausgewählten Sozialinnovatoren untersucht werden. Dabei konnten bei den 27 hier un-

tersuchten Fälle fünf verschiedene „Gründungstypen“ festgestellt werden (wobei es durchaus Soziale Innovationen gibt, die ohne eine formale Gründung einer Organisation gestartet werden können!):

Abbildung 5: Die fünf Gründungstypen



1) die strukturierte Gründung



2) die Gemeinschaftsgründung



3) die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses



4) die chancengetriebene Gründung



5) die Expertengründung

Selbstverständlich lassen sich die Initiatoren und Gründer der untersuchten Fallstudien nicht immer zu einhundert Prozent einem Gründungstyp zuordnen. Mitunter vereinen

die Sozialinnovatoren auch Elemente mehrerer Gründungstypen. Im Folgenden werden einige Soziale Innovatoren dennoch exemplarisch den Gründungstypen zugeordnet,

denen sie am ehesten entsprechen. So soll der Leser einen Überblick erhalten, auf welchen unterschiedlichen Wegen Soziale Innovationen initiiert werden können.

3.1.1 Die strukturierte Gründung

Im Rahmen dieser Gründung gehen die Initiatoren meist sehr strukturiert vor: Ein zu erreichendes Ziel wird definiert, es wird systematisch recherchiert sowie professionelles Feedback eingeholt, um die Idee zu entwickeln. Häufig handelt es sich bei dem Initiator bereits um eine große Non-Profit-Or-

ganisation oder um einen Zusammenschluss mehrerer Organisationen.

Ein Beispiel hierfür sind die JOBLINGE. Bevor die Initiative JOBLINGE ins Leben gerufen wurde, haben die beteiligten Organisationen systematisch recherchiert, welche Initiativen und Maßnahmen im Bereich der Jugendar-

beitslosigkeit bereits existieren und welche Meinungen Experten zu der Problematik entwickelt haben. Darauf aufbauend wurden verschiedene Konzepte ausgearbeitet, an die Experten zurückgespiegelt und gemeinsam diskutiert, bis schließlich das jetzige Modell erarbeitet war:

„Wir haben uns intensiv mit der Thematik, der Zielgruppe, der Arbeitsmarktsituation und den daraus folgenden Bedingungen für die Zielgruppe beschäftigt. Bei dem Konzept haben wir eng mit Experten, einerseits von der Berufsschule, andererseits auch Ehrenamtsexperten, und natürlich der Politik zusammengearbeitet. Im Sinne der besten Unterstützung für die Zielgruppe haben wir dann das JOBLINGE-Konzept entwickelt, ein sechsmonatiges Programm mit Praxis von Tag 1 an und enger Begleitung von einem persönlichen Mentor.“

Ulrike Garantin, Vorstand JOBLINGE gAG

Ähnlich strukturiert vorgegangen sind auch der Verein MINT-EC, der von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände initiiert wurde, die START-Stiftung, die aus einem Arbeitskreis der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung hervorging und das Haus der kleinen Forscher. Um dieses strukturierte Vorgehen zu bewerkstelligen, werden verschiedenste Expertisen benötigt, die entweder innerhalb der Gründungsorganisation(en) oder in dem oft sehr großen Partnernetzwerk vorhanden sind. Das Haus der kleinen

Forscher wurde zum Beispiel aus einem Zusammenschluss von Siemens, McKinsey und der Helmholtz-Gemeinschaft gegründet, die START-Stiftung von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung in enger Kooperation mit den Kultusministerien und die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg von der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG sowie den Badischen und Schwäbischen Turnverbänden. Die bereits vorhandenen umfangreichen Kenntnisse und Netzwerke der Partner in dem jeweiligen Feld ermöglichen

eine strukturierte Vorgehensweise, die es erlaubt, eine Lösung im Vorfeld zu planen. Wie bei traditionellen Unternehmensgründungen kann von einem kausalen Vorgehen gesprochen werden, das Kenntnisse in einem bestehenden Feld voraussetzt. Wer weniger Einblicke in ein bestimmtes Feld besitzt, tut sich mit einem solchen Ansatz vermutlich eher schwer und wird besser mit einem explorativen Ansatz zurecht kommen.

3.1.2 Die Gemeinschaftsgründung

Diese Gründungsart zeichnet sich durch eine hohe Gemeinschaftsorientierung im Gründungsprozess aus. Dabei muss die Organisation nicht zwingend aus einer Gemeinschaft heraus gegründet sein, wie dies zum Beispiel bei den Elektrizitätswerken Schönau oder bei myself e. V. der Fall war. Die Gemeinschaft kann genauso gut von den Initiatoren im Laufe der Zeit geschaffen werden. Ein Beispiel hierfür ist das Kartoffelkombinat, das von zwei Gründern ins Leben gerufen wurde, die dann kontinuierlich eine Gemeinschaft geschaffen haben: Mittlerweile bilden nun 375 Haushalte eine landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaft.

Die Sozialinnovatoren dieses Gründungstyps benötigen nicht unbedingt einen professionellen Hintergrund im jeweiligen Themenbereich, vielmehr können sie sich das Wissen im Laufe der Zeit durch die Nutzung ihres Netzwerks oder der Kooperation mit anderen Akteuren aneignen. Die Initiatoren der Elektrizitätswerke Schönau hatten zu Beginn ihrer Entstehung noch keine Expertise in dem Bereich der Energieversorgung, sie wurden jedoch von der bereits existierenden Antiatomlobby in Deutschland mit Informationen und Wissen versorgt. Als dann die Übernahme des Stromnetzes erfolgte, arbeiteten die Elektrizitätswerke Schönau

zunächst mit einem lokalen Stadtwerksbetreiber zusammen, um die Regularien eines Versorgers auch erfüllen zu können. Das Kartoffelkombinat kooperiert mit einem ausgewählten Gemüsegärtner, der sicherstellt, dass die Lebensmittel nachhaltig angebaut werden und der ein entscheidender Teil des Gemeinschaftsprojektes ist. Auch der Verein myself e. V. eignete sich das Wissen in den Bereichen soziale Arbeit und Arbeitslosigkeit erst im Laufe der Zeit an. Zudem funktioniert myself e.V. gerade durch den Zusammenschluss von mehreren und dem daraus wachsenden Gemeinschaftsgefühl:

„Wir haben das ja auch als Slogan formuliert: ‚Der andere Umgang mit Erwerbslosigkeit‘, nämlich sich zusammensetzen zum gegenseitigen Austausch, weil das zentrale Problem bei der Erwerbslosigkeit ja ist, dass die Kollegen wegfallen. Das heißt, ich muss mir neue Kollegen suchen, mit denen ich mich dann austauschen kann.“

Vereinsvorsitz, myself e. V.

In der Gemeinschaftsgründung schließen sich häufig Menschen zusammen, um ein Problem zu adressieren, das sie alle angeht. Die Gründer der Bürgerinitiative „Eltern für atomfreie Zukunft“, aus der sich später die Elektrizitätswerke Schönau entwickelten, fühlten sich beispielsweise durch die Atomkatastrophe in Tschernobyl betroffen. Zusam-

mengefunden hatten sie sich aufgrund einer kleinen Zeitungsannonce im Schönauer Anzeiger, die ein Ehepaar aus Schönau geschaltet hatte. Das Ehepaar schrieb, dass sie von dem Unglück in Tschernobyl geschockt seien und andere Personen suchten, denen es genauso ging. Von einer Firmengründung war zu diesem Zeitpunkt noch lange nicht

die Rede. Auch bei myself e. V. schlossen sich mehrere Menschen zusammen, die ein ähnliches Erlebnis geprägt hatte. In diesem Fall waren es Erwerbslose, die sich in der Transfergesellschaft ihres früheren Arbeitgebers zur Unterstützung zusammenfanden und sich gegenseitig unterstützten.

3.1.3 Die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses

Diesen Gründungstyp zeichnet vor allem eines aus: das persönliche Erleben eines Problems. Ähnlich wie bei der Gemeinschaftsgründung, nur dass es sich in diesem Fall zunächst um das Erleben einer einzelnen Person handelt, ist der Gründer von den

Auswirkungen eines Problems so betroffen, dass er selbst etwas dagegen unternehmen möchte. So hat Sophie Rosentreter von Ilses weite Welt selbst miterlebt, was es heißt, Angehörige eines demenziell veränderten Menschen zu sein. Aufgrund von Schlüssel-

erlebnissen, die ihr den Alltag von Demenzerkrankten in Pflegeheimen nähergebracht haben, kam sie auf die Idee, Filme für demenziell veränderte Menschen zu drehen:

„Neulich hab’ ich das auch im Heim beobachtet. Da saß eine demenzerkrankte Frau vor dem Fernseher. Sie hat nicht hingeguckt, aber sie hat hingehört. Und da waren dann Nachrichten zu hören und Krieg. Eine Nachricht lautete: ‚Da ist eine Bombe hochgegangen‘ und dann sagte sie ganz verschreckt, ‚Dies ist keine Übung‘. So, und da sieht man, das ist ja eigentlich genau das, was wir nicht wollen für Menschen mit Demenz“.

Sophie Rosentreter, Gründerin von Ilses weite Welt

Auch die Gründer von Chancenwerk, Kulina e. V. und den Kinderzentren Kunterbunt haben entweder selbst oder in ihrem eigenen Umfeld miterlebt, welche Probleme Jugendliche mit Migrationshintergrund (Chancenwerk und Kulina e.V.) und junge Familien mit Kindern (Kinderzentren Kunterbunt) haben. Diese Schlüsselerlebnisse führten letzt-

lich dazu, dass die Initiatoren aktiv wurden und nach einer Lösung suchten.

Auch bei dieser Art der Gründung verfügt der Sozialinnovator nicht unbedingt über Wissen in dem jeweiligen Bereich. Netzwerke und Partner können hier eine Rolle spielen, um sich fehlendes Wissen anzueignen sowie um

Legitimität und Anerkennung in dem jeweiligen Gebiet zu bekommen. Kulina e. V. arbeitet zum Beispiel mit Ernährungsexperten zusammen, die Kinderzentren Kunterbunt mit renommierten Wissenschaftlern aus der Pädagogik und Ilses weite Welt mit dem Gerontologen und Mitbegründer der Deutschen Alzheimer Gesellschaft Dr. Jens Bruder.

3.1.4 Die chancengetriebene Gründung

Der vierte Gründungstyp, die chancengetriebene Gründung, zeichnet sich dadurch aus, dass der Sozialinnovator eine günstige Gelegenheit sieht und diese nutzt. So gründete Paul Cvilak die Organisation „Arbeit für Menschen mit Behinderung“, nachdem er als „normaler“ IT-Unternehmer auf das Thema der sicheren Datenlöschung stieß. Ein Kunde wollte diesen Service in Anspruch nehmen, wollte jedoch lediglich einen niedrigen Preis bezahlen, und es sollten keine Arbeitskräfte

aus dem Ausland in Anspruch genommen werden. Durch die benachbarte Caritas kam Paul Cvilak auf die Idee, mit den Behindertenwerkstätten der Caritas ein Pilotprojekt durchzuführen. Daraus entstand schnell ein eigenständiges Unternehmen, in dem auch Behinderte einer ganz normalen Arbeit nachgehen konnten. Auch der Gründer von TerraCycle nutzte eine unerwartete Gelegenheit: Er entdeckte zufällig den positiven Effekt von Wurmkompost auf seine Pflanzen. Die Würmer hat-

ten sich von Essensresten ernährt. Von da an verschrieb er sich der Mission, Abfall zu etwas Nützlichem aufzuwerten – im Bereich Recycling hatte der Sozialinnovator bis dato keine Erfahrungen gesammelt. Durch wiederholtes Versuchen, das Austesten von Prototypen oder das Einholen von Expertenfeedback können Sozialinnovatoren dennoch herausfinden, wie eine passende Lösungsmöglichkeit aussehen könnte.

3.1.5 Die Expertengründung

Dieser fünfte Gründertyp startet seine Organisation aus seinem eigenen Beruf heraus oder aufgrund einer tiefgreifenden Expertise. Auf eine neue Idee zur Lösung eines Problems stößt er oder sie in seinem Arbeitsalltag. So war Norbert Kunz, der das enterprise-Programm ins Leben gerufen hat, persönlich schon mehrfacher Gründer und vereinte durch seinen Hintergrund als Leh-

rer der Wirtschaftswissenschaften betriebswissenschaftliches und pädagogisches Wissen. Auch durch seine langjährige Arbeit in der politischen Bildungsarbeit verschaffte er sich ein umfassendes Expertenwissen. Ähnlich ging es auch den Gründern und Initiatoren von *discovering hands*[®], McMöhre oder dem Mikrokreditfonds der GLS Bank. Dabei kann die Ideenfindung spontan er-

folgen oder sich durch mehrfaches Ausprobieren und Anpassen entwickeln. Während IQ Consult mit dem Projekt *enterprise* heute zum Beispiel Gründungsunterstützung und Coaching für arbeitssuchende Jugendliche anbietet, sah das Ursprungskonzept die Gründung einer Berufsschule vor, die Jugendlichen bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt verschaffen sollte.

Abbildung 6: Merkmale der fünf Gründungstypen

	Die strukturierte Gründung	Die Gemeinschaftsgründung	Die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses	Die chancengetriebene Gründung	Die Experten-gründung
Gründungsprozess	strukturiert	iterativ	iterativ	iterativ	strukturiert und iterativ
Hintergrund der Gründer	hohes Expertenwissen	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	hohes Expertenwissen
Netzwerke und Partner	systematische Einbindung von Netzwerken	Partner als Experten, wenn nötig	Partner als Experten, wenn nötig	Partner als Experten, wenn nötig	Partner zur Hilfe in der Leistungserstellung
Beispiel	JOBBLINGE	Elektrizitätswerke Schönau	Ilse's weite Welt	TerraCycle	IQ Consult

3.2 Innovative Aspekte Sozialer Innovationen

Ein Blick auf die untersuchten Sozialen Innovationen zeigt, dass das innovative Element sowohl der Lösungsmechanismus sein kann, d. h. die Art und Weise, wie das gesellschaftliche Problem gelöst werden soll, als auch im Ergebnis liegen kann. Im ersten

Teil dieses Unterkapitels soll daher geschildert werden, welche Ansätze die eigentliche Lösung innovativer machen, wie z. B. eine besondere Nähe zur Zielgruppe aufgebaut wird, das Problem ganzheitlich gelöst wird oder wie ein Mechanismus von einem an-

deren Bereich übernommen und dann übertragen wird. Im zweiten Teil stehen dann innovative Aspekte des Ergebnisses im Vordergrund, wie beispielsweise das Zusammenspiel von Akteuren, die vorher nichts miteinander zu tun hatten.

3.2.1 Innovative Lösungsmechanismen

3.2.1.1 Nähe zur Zielgruppe

Um ihre Wirkung zu erreichen, müssen Soziale Innovationen oft eine extreme Nähe zu ihrer Zielgruppe aufbauen, gerade wenn Einstellungs- oder Verhaltensänderungen im Vordergrund stehen, sind Empathie und ein individuelles Eingehen auf die Menschen sehr wichtig. Um Nähe herzustellen, gibt es verschiedene Ansätze. So kann Nähe beispielsweise durch einen vergleichbaren kulturellen Hintergrund von Mitarbeitern oder Freiwilligen und der Zielgruppe erreicht werden. Kulina e. V. achtet daher darauf, dass die Freiwilligen, die Kochkurse anbieten, selbst ebenfalls einen Migrationshintergrund haben. Ebenso begegnet man der Zielgruppe im HIPPY-Programm auf Augenhöhe, denn die ausländisch sprechenden Eltern werden zu Hause von Menschen besucht, die die gleiche Sprache sprechen. So wird ein Angebot geschaffen, das Vertrauen schafft.

Dem Projekt „Verrückt? Na und!“ liegt es stark am Herzen, die Belange und Sorgen der Schüler in Bezug auf psychische Erkrankungen aufzunehmen und ihre eigenen Geschichten in den Workshops einfließen

zu lassen. Bei Berufsparcours zeigt sich das empathische Vorgehen dadurch, dass die Initiatorin Karin Ressel stets betont, wie wichtig es sei, zuerst das Herz der Jugendlichen zu erobern und erst danach die dahinterliegende Technik, die Funktionsweise oder andere Fakten vermitteln zu wollen. Diese Haltung zeigt sich ebenso bei enterprise. Das Team versteht sich als „zutruender“ Begleiter eines Gründers und nicht etwa als „Gründungs-faktenvermittler“.

Die Nähe zur Zielgruppe kann zudem durch Einzelfallorientierung hergestellt werden. Das Projekt JOBLINGE zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass den Jugendlichen ein individuell zugeschnittenes Programm angeboten wird, inklusive einem Mentorenprogramm mit 1:1-Betreuung. Individualität wird auch bei der START-Stiftung deutlich, die den Stipendiaten neben Pflichtveranstaltungen eine ganze Reihe freiwilliger Veranstaltungen anbietet, die diese nach ihren Vorlieben auswählen können. Zudem erhalten die Stipendiaten Bildungsgeld, das sie in diejenigen Bildungsangebote investieren können, die sie bevorzugen.

Auch das Stufenmodell von enterprise ist wesentlich individueller gestaltet als die üblichen Gründerseminare, bei denen alle alles lernen. Bei enterprise hingegen steht der Gründer im Vordergrund, und dieser wird eben dort unterstützt, wo es besonders notwendig ist, anstatt dass er Seminare besuchen muss, von denen er aufgrund seiner spezifischen Situation kaum einen Mehrwert zu erwarten hat. Dazu gehört auch ein vierstufiges Konzept, bei dem nach jeder Stufe hinterfragt wird, ob die Idee wirklich tragfähig ist und der potenzielle Gründer nach wie vor an einer Gründung interessiert ist. Dies erspart unnütze Beratungen, und frei werdende Ressourcen können passgenau genutzt werden. Besonders prägnant ist diese Einzelfallorientierung bei bettermarks ausgeprägt, sie ist sozusagen in das Produkt „eingebaut“. Die Lernsoftware stellt sich entsprechend der bisherigen Antworten eines Schülers auf sein jeweiliges Lernniveau ein und bietet in der Folge Aufgaben mit einem passenden Schwierigkeitsgrad an. Das adaptive Mathematikprogramm wird damit zum individuellen Nachhilfelehrer.

3.2.1.2 Ganzheitliche Betrachtung anstatt Insellösungen

Einige Soziale Innovationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass die Lösungsansätze ganzheitlich gestaltet werden und sich in die Umwelt oder den jeweiligen Kontext optimal einpassen. Diese holistische Betrachtung zeigt sich z. B. sehr stark bei Blue Economy Solutions, die bei der Nahrungsmittelproduktion auf Kreislaufsysteme setzen, anstatt auf Monokulturen. Dabei ist das Abfallprodukt des einen Prozesses immer auch der Ausgangsstoff für einen

neuen Vorgang. „Die Natur ist der genialste Ökonom auf unserem Planeten“, so Anne-Kathrin Kuhleemann, Mitgründerin von Blue Economy Solutions. Dabei kann ein System wie folgt aussehen: In einem Aquarium werden Fische gezüchtet, deren Ausscheidungen Dünger für die Pflanzen sind, die darin wachsen. Die Pflanzen filtern dafür das Wasser für die Fische. Im Idealzustand erhält man damit einen kompletten Kreislauf, der es erlaubt, in einem Gewächshaus

auf dem Dach Tropenpflanzen wie Bananen anzubauen.

Eine ganzheitliche Vorgehensweise gelingt auch bettermarks, deren Lernsoftware die Lehrpläne unterschiedlicher Schultypen und -länder berücksichtigt. Die Organisation myself e. V. erreicht „Ganzheitlichkeit“ in einem ganz anderen Sinne: Indem die Arbeitssuchenden sowohl privat als auch beruflich wichtige Erkenntnisse teilen kön-

nen, gelingt hier eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen. So ist es möglich, mit den gleichen Menschen sowohl über Qualifizierungsmaßnahmen und Bewerbungstrainingstipps als auch über Frust und persönliches Erleben der Situation zu sprechen, was bei einem professionellen Arbeits-

vermittlungsgespräch in dieser Form kaum möglich wäre. Bei Ilse's weite Welt zeigt sich die holistische Betrachtung im kompletten Produktangebot. Neben den eigens für demenziell veränderte Menschen entwickelten Filmen gibt es auch Begleitbücher und Haptik-Sets, mit denen dann eine weitere

Kommunikation zu dem entsprechenden Filmthema möglich ist. Zudem werden nicht nur Produkte angeboten, sondern es besteht auch das Angebot, ein Seminar zum passenden Umgang mit demenziell veränderten Menschen zu buchen.

3.2.1.3 Eine erfahrungsbasierte und zutrauende Herangehensweise

Speziell bei Sozialen Innovationen, die auf Verhaltensänderungen und eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit abzielen, werden häufig erfahrungsbasierte Lernansätze genutzt. Lernen soll dann durch konkretes Erleben möglich werden, anstatt durch Frontalunterricht im Klassenzimmer oder das Lernen aus Büchern. Hiermit geht oft einher, dass der Zielgruppe mehr zutraut wird, als dies gewöhnlich der Fall ist. So steht in den Sprachsommercamps anstatt Deutschvokabeln büffeln das Einüben eines

Theaterstücks auf dem Plan, das am Ende des Sommercamps aufgeführt wird. Nach einem intensiven Programm erfolgreich auf der Bühne zu stehen, macht die Teilnehmer und die Eltern gleichermaßen stolz – wobei die Eltern mitunter erstaunt sind, was ihre Kinder alles leisten können.

Auch bei McMöhre spielt erfahrungsbasiertes Lernen eine große Rolle. Neben dem Wissen über gesunde Ernährung wird den Schülern durch das Gründen eines

Schulkioskes im Klassenverband deutlich, wie wichtig es ist, sich aufeinander verlassen zu können, Kritik zu äußern und anderen Respekt und Anerkennung entgegenzubringen.

Auch Berufsparcours erlaubt es den Teilnehmern praktische Erfahrungen zu sammeln und zu entdecken, was in ihnen steckt. Das kann eine gute Gelegenheit sein, um gerade Mädchen mit einem Verständnis für Technik die kleine Ermunterung mit auf den Weg zu geben, die es noch braucht:

„Wenn wir jetzt den Frauenbereich, den Mädchenbereich betrachten, ist es so, dass es unter 100 Mädchen zehn technikaffine gibt, denen man nur etwas hinlegen muss und sie finden eine Lösung. Denen brauchen Sie auch nur sagen ‚die Firma Bosch könnte sich für dich interessieren, geh‘ da mal hin‘. Sie brauchen nichts weiter zu sagen, außer so eine kleine Ermutigung.“

Karin Ressel, Gründerin von Berufsparcours

3.2.1.4 Aus einem anderen Bereich etwas adaptieren

Ein häufiges und populäres Missverständnis in Bezug auf Innovationen ist, dass Innovationen etwas absolut Neues darstellen; etwas noch nie Dagewesenes. Die aktuelle wissenschaftliche Auffassung sieht es jedoch als entscheidend an, dass die Innovation in dem jeweiligen Kontext neu ist. So kann ein Ansatz zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems dann zur Sozialen In-

novation werden, wenn eine Idee von einem Bereich in einen anderen Bereich transferiert wird. Ein Beispiel hierfür ist die START-Stiftung, die Stipendien an Schüler vergibt; bisher wurden Stipendien meist an Studierende oder Wissenschaftler vergeben.

Ein weiteres Beispiel ist das „Haus der kleinen Forscher“, das die Vertriebsstrukturen wirtschaftlich arbeitender Unternehmen für

seinen gemeinnützigen Zweck angepasst hat. Ebenso wie es bei Versicherungen trainierte Gebietsverantwortliche gibt, bildet das „Haus der kleinen Forscher“ Trainer aus, die dann wiederum in ihrem geografischen Raum Fortbildungen für Pädagogen anbieten, die dann wiederum in ihren jeweiligen Einrichtungen mit den Kindern experimentieren können.

3.2.2 Innovationen im Ergebnis

3.2.2.1 Qualitativ bessere Angebote

Einige Soziale Innovationen sind innovativ, weil sie ein qualitativ überlegenes Angebot anbieten können. Ein Beispiel hierfür sind die Kinderzentren Kunterbunt. Kinderbetreuungseinrichtungen gibt es natürlich viele, nur wenige schaffen es jedoch, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedarfs-

gerecht zu gewährleisten. Die Kinderzentren können diese Kundenorientierung erreichen, indem Eltern bei wesentlichen Entscheidungen, wie beispielsweise der Frage nach durchgehenden und verlängerten Öffnungszeiten, mit einbezogen werden.

Ein weiterer Sozialinnovator, dem es gelingt, Kunden durch eine bessere Angebotsqualität zu überzeugen, sind die TopFarmers. Durch den stadtnahen Lebensmittelanbau kann eine Frische erreicht werden, die ungeschlagen bleibt.

3.2.2.2 Neue Zielgruppen erreichen

Während in der vorherigen Rubrik die aktuelle Zielgruppe im Vergleich zu Alternativangeboten besser bedient wird, steht hier die Erschließung neuer Kundengruppen im Vordergrund. Dies gelingt meist dadurch, dass ein Produkt geschaffen wird, welches

zu einem viel günstigeren Preis angeboten werden kann. So gelingt es beispielsweise Chancenwerk mit dem Motto „Studenten helfen Schülern, Schüler helfen Schülern“, Nachhilfe für Schüler anzubieten, die zwar Nachhilfe benötigen, für die aber das bis-

herige Angebot schlichtweg zu teuer war. Ein weiteres Beispiel ist bettermarks, die mit ihrem adaptiven Lernsystem ebenso die Nachfrage nach einem individuellen Lernen befriedigen können und dies zu einem Bruchteil des Preises eines Nachhilfelehrers.

3.2.2.3 Nachfrage schaffen

Gibt es jedoch noch keine richtige Nachfrage nach der Lösung eines Sozialinnovators, so muss diese erst einmal geschaffen werden. Gerade bei sensiblen Themen, die tabuisiert oder stigmatisiert sind, spielt dies eine Rolle. So war es beispielsweise für Iلسes weite Welt anfangs wichtig, Demenz in das öffentliche Bewusstsein zu rücken und Angehörigen den Raum zu bieten, über ihre Erfahrungen sprechen zu können.

Ähnlich wichtig und auch herausfordernd war es für das Projekt „Verrückt? Na und!“, das Thema psychische Gesundheit an der Schule zu diskutieren, denn ein großes Problem psychisch Kranker ist deren Stigmatisierung, die beispielsweise auch dazu führt, dass sich Betroffene zu spät Hilfe holen. Im Falle der Elektrizitätswerke Schönau zeigt sich, wie eng das Thema der Nachfrage mit einer politischen Bewegung zusammenhängen kann. So war die

politische Überzeugung, dass eine Energieversorgung ohne Atomstrom auskommen sollte, der Gründungsanlass der Elektrizitätswerke Schönau. Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sind damit wesentliche Tätigkeiten des Unternehmens. Gemeinsam mit anderen Akteuren konnten die Elektrizitätswerke Schönau mit der Zeit dazu beitragen, dass die Nachfrage nach einer atomstromlosen Energieversorgung überhaupt erst entstand.

3.2.2.4 Akteure zusammenbringen

Einige Sozialinnovatoren schaffen dadurch Nutzen, dass sie Akteure zusammenbringen, die vorher noch nicht oder nicht in dieser Art und Weise zusammenkamen. So sorgt

z. B. Berufsparcours dafür, dass Unternehmen, die Ausbildungsplätze anbieten, und Schüler, die einen Ausbildungsplatz suchen, besser zusammenfinden. Dass das gelingt,

zeigen die hohen Vermittlungsquoten. Die Gründerin des Berufsparcours formuliert das so:

„Ich glaube, dass der Berufsparcours vielen Jugendlichen helfen könnte, bei der richtigen Firma anzukommen. Die Zahl der nicht Versorgten könnte auf eine ganz kleine Restmenge reduziert werden, wenn alle Kriterien beachtet würden.“

Karin Ressel, Gründerin von Berufsparcours

discovering hands® bringt sehbehinderte Tastuntersucherinnen mit Frauen zusammen, die eine möglichst gründliche Tastuntersuchung in Anspruch nehmen möchten. Mitunter können auch die Anliegen von mehr als nur zwei Parteien durch

einen Sozialinnovator zusammengeführt werden. So bringt das Programm JOBLINGE Unternehmen, junge Menschen, öffentliche Einrichtungen und Ehrenamtliche zusammen, deren gemeinsames Interesse darin besteht, junge Menschen in eine Tätigkeit zu

bringen. Das Beispiel Netcyclers zeigt auch, wie im Rahmen einer Plattform Menschen zusammenkommen, die Gegenstände eher tauschen wollen, anstatt sich Dinge neu zu kaufen.

3.2.2.5 Aufbau einer Gemeinschaft

Das Schaffen von Gemeinschaft kann man dahingehend unterscheiden, ob die Organisation, die die Soziale Innovation hervorgebracht hat, ein Gemeinschaftsgefühl für andere Personen schafft, oder ob die Organisation ebenfalls Teil der Gemeinschaft ist.

Beispiele für den ersten Fall sind Ilse's weite Welt, Chancenwerk und Freunde alter Menschen. So ist es ein Anliegen von Ilse's weite Welt, dass in Alten- und Pflegeheimen Pfleger, Therapeuten, Angehörige und das Management ein gemeinsames Verständnis entwickeln, wie man am besten mit demenziell veränderten Menschen umgeht. Chancenwerk schafft es hingegen, durch das „Studenten helfen Schülern, Schüler helfen Schülern“-Modell ein neues Wir-Gefühl an Schulen zu schaffen, weil alle Beteiligten sehen, dass mit den vorhandenen Ressourcen und durch die Mithilfe aller etwas funktio-

nieren kann. Aus diesem Grund ist Murat Vural, Gründer von Chancenwerk, davon überzeugt, dass das afrikanische Sprichwort „Man braucht ein Dorf, um ein Kind zu erziehen“ übertragen auf den Schulalltag heißt, dass ein Fokus, der allein auf die Schüler ausgerichtet ist, zu kurz greift. Man muss das ganze System Schule betrachten, um zu sehen, wer was einbringen kann. Ganz zentral ist dieses Gemeinschaftsgefühl auch für den Verein Freunde alter Menschen, der durch das Zusammenbringen von jüngeren und älteren Menschen Begegnungen schafft und Beziehungen ermöglicht. Insgesamt geht mit diesen Konzepten auch einher, dass die Beteiligten lernen, dass das Prinzip des Gebens und Nehmens allen Beteiligten nützt.

Beispiele für den zweiten Fall, bei dem die Initiative selbst wesentlicher Teil der ge-

stifteten Gemeinschaft ist, sind das Kartoffelkombinat, die Elektrizitätswerke Schönau und der Verein myself e. V. Mit der Idee der solidarischen Landwirtschaft ist es das Ziel des Kartoffelkombinats, dass sich die Mitglieder als Teil einer größeren Gemeinschaft verstehen, die zusammen ein Stück Land durch einen Gemüsebauern bewirtschaften lässt. Die Ernte gehört allen und wird geteilt. Ein gemeinschaftliches Anliegen, in diesem Fall eine atomstromlose Energieversorgung, steht auch bei den Elektrizitätswerken Schönau im Vordergrund. Myself e. V., ein Verein, der Arbeitssuchenden im Sinne einer Selbsthilfegruppe Hilfe anbietet, ist ebenfalls ein gutes Beispiel dafür, wie ein zusätzlicher Nutzen für Menschen geschaffen wird; einfach dadurch, dass man seine persönliche Situation anderen mitteilen kann und sich gegenseitig Unterstützung bietet.

3.3 Die wichtigsten Ressourcen

Damit Soziale Innovationen funktionieren, benötigen sie – genau wie kommerzielle Unternehmen – klassische Ressourcen wie finanzielle Mittel, Mitarbeiter, Partner sowie organisationsbezogene Fähigkeiten wie Kommunikation und Qualitätssicherung. Zudem spielen immaterielle Ressourcen wie

die Unternehmenskultur und Werte eine ausgesprochen wichtige Rolle.

Herausfordernd sind insbesondere die Sicherstellung der Finanzierung und die Schaffung eines tragfähigen Ertragsmodells. Im folgenden Kapitel werden daher zunächst

die unterschiedlichen Ertragsmodelle Sozialer Innovationen aufgezeigt. Anschließend werden die Themen Mitarbeiter und Partner thematisiert. Danach werden die organisationsbezogenen Faktoren Professionalität und die Kommunikationsstärke diskutiert.

3.3.1 Ertragsmodelle Sozialer Innovationen

Ein solides Ertragsmodell ist natürlich auch für Sozialinnovatoren unabdingbar. Der Großteil der Interviewpartner nennt daher auch die Finanzen als die wichtigste Ressource.

Die meisten Sozialinnovatoren nutzen einen Mix an Finanzierungsquellen (siehe Abbildung 7). Darunter finden sich Spenden von Unternehmen oder Privatpersonen, öffentliche Fördermittel, Kostenerstattungen von Kommunen oder Krankenkassen und ei-

gene Einnahmen, die durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt erzielt werden.

Sozialinnovatoren erbringen mitunter Leistungen, die in den Bereich der Sozialgesetzgebung fallen und für die es demzufolge staatliche Refinanzierungsmöglichkeiten gibt. So kann Chancenwerk beispielsweise in Kommunen Gelder aus dem Bildungs- und Teilhabepaket für die teilnehmenden Kinder beantragen. Die Nutzung staatlicher

Fördertöpfe kann für Sozialinnovatoren mitunter jedoch schwierig sein. Der Grund: Staatliche Förderungen werden meist für Standardprogramme ausgeschrieben. Sozialinnovative Organisationen entsprechen jedoch oft gerade nicht dem Standard und stehen dann vor der Schwierigkeit, Anträge so zu formulieren, dass die Schnittmenge zwischen der eigenen Lösung und der Ausschreibung deutlich wird:

„Die Bundesagentur kann leider auf Basis der Vergabe- und Sozialgesetzparagrafen keine Projektförderungen anbieten, stattdessen werden Standardprogramme ausgeschrieben. Wir sind per se kein Standardprogramm, weder von der Organisation noch von unseren Inhalten her. Trotzdem gibt es natürlich Elemente, die auch als Standardmaßnahmen gelten. Jeder muss Berufsorientierung machen, eine Praxisperspektive aufzeigen und schlussendlich vermitteln. Das heißt, es gibt eine gewisse Schnittmenge zwischen unserem Angebot und den Standardinstrumentarien. Dadurch können wir dann im Rahmen der öffentlich-privaten Kofinanzierung einen Teil der Finanzierung über die Bundesagentur für Arbeit erhalten.“

Ulrike Garanin, Vorstand JOBLINGE gAG

Um die vielfältigen Finanzquellen ausschöpfen zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Förderer für welche Zwecke Geld geben möchten. Murat Vural von Chancenwerk denkt daher beim Aufbau neuer Standorte in drei Phasen, die dann von unterschiedlichen Geldgebern finanziert werden sollen. Für die erste Phase, die Erschließung neuer Standorte, eignen sich beispielsweise Gelder von Stiftungen sehr gut, da diese häufig Projekte mit „Pilotcharakter“ finanzieren möchten. Unternehmen ist es oft lieber, eine Initiative zu fördern, die bereits vor Ort implementiert wurde, da sie an Projekten mit einem lokalen Bezug Interesse haben. Daher können Unternehmen angesprochen werden, sobald sich ein Standort etabliert hat. In einem dritten Schritt können dann für anspruchsberechtigte Jugendliche Mittel aus dem „Bildungspaket“ bei den Kommunen beantragt werden.

Auch das „Haus der kleinen Forscher“ greift

auf verschiedene Finanzinstrumente zurück. Die Organisation selbst finanziert sich aus einem jährlichen Stiftungsbudget. Die lokalen Partner vor Ort stellen eigene Ressourcen zur Verfügung und werben z.T. Gelder aus öffentlichen Töpfen der Kommunen oder von Unternehmen ein. So kann jeder Euro, der von einer Stiftung eingeworben wird, durch das Programm verdreifacht werden. Diese Form des regionalen Fundraising zur Akquise zusätzlicher Mittel wird auch bei vielen anderen Organisationen verwendet (z. B. HIPPY, Verrückt? Na und!).

Eine weitere mögliche Form der Kapitalakquise ist durch Sozialinvestoren gegeben. Beteiligen sich Sozialinvestoren an einer Organisation, so hat dies meist den Vorteil, nicht nur Geld zu erhalten, sondern auch Expertise, sowie die Möglichkeit, auf ein größeres Netzwerk zugreifen zu können. Zudem können gerade solche Gelder oftmals flexibler genutzt werden als z. B. Zuwendun-

gen von Ministerien oder Stiftungen, die für einen bestimmten Zweck verwendet werden müssen. Organisationen wie die Kinderzentren Kunterbunt und Ilse's weite Welt sehen Sozialinvestitionen daher als wichtiges Instrument zur Finanzierung sowie zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation an.

Eine Finanzierung durch Privatpersonen ist vor allem bei den Organisationen möglich, die einen gemeinschaftsorientierten Ansatz verfolgen. So finanzieren beispielsweise die teilnehmenden Genossenschaftsmitglieder des Kartoffelkombinats ihre eigene Gemüsegärtnerei.

Zu guter Letzt bleibt zu erwähnen, dass es Sozialinnovatoren gibt, die sich durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen vollständig oder nahezu vollständig selbst finanzieren können. Dazu gehören u. a. die Elektrizitätswerke Schönau, AfB, Netycycler und die Kinderzentren Kunterbunt.

Abbildung 7: Einnahmequellen der Sozialen Innovationen

	Einnahmen aus dem Verkauf des Produktes oder der Dienstleistung	Einnahmen aus den drei großen Sektoren			Finanzierung durch „Impact Investors“
		Zivilgesellschaft	Privatwirtschaft	Öffentlicher Sektor	
Bildungsgerechtigkeit					
bettermarks	in Deutschland: monatliche Nutzungsgebühr von 10 Euro durch Endkunden			Schulen bezahlen eine Gebühr, damit die Software in der Schule verwendet werden kann	
Chancenwerk	monatliche Gebühr von 10 Euro pro Kind	Spenden von Stiftungen	Spenden von Unternehmen	Bildungs- und Teilhabepaket (Kommune)	
HIPPY	Vertrieb von Büchern, Arbeitsheften und Spielzeug	Spenden von Stiftungen	Spenden von Unternehmen	die Kommune übernimmt die Kosten	
Sprachsommercamp	60 Euro pro Kind, das am Sprachsommercamp teilnimmt			Finanzbedarf wird überwiegend von der Bremer Senatorin für Bildung und Wissenschaft gedeckt; Teilnahmegebühren für hilfebedürftige Kinder werden durch das „Bildungspaket“ finanziert	
START-Stiftung		Spenden von Stiftungen und Service Clubs	Unternehmens- und Privatspenden	Kultusministerien stellen Lehrkräfte für Betreuung ab	
Fachkräftemangel					
Berufsparcours	Unternehmen, Landkreise oder Städte bezahlen für die Durchführung der Parcours; die teilnehmenden Schüler bezahlen nichts		Unternehmen zahlen die Gebühr für die Durchführung	Ausweitung des Berufsparcours durch eine Modellfinanzierung des Landes NRW; Arbeitsagenturen; Landesministerien; Bildungseinrichtungen, Landkreise oder Städte zahlen die Gebühr für die Durchführung oder stellen Räumlichkeiten zur Verfügung	
Kinderzentren Kunterbunt	Eltern bezahlen die Gebühren		Unternehmen, Pro-Bono-Beratung	Kommunen	u.a. BonVenture, Auridis, Social Venture Fund
MINT-EC			Arbeitgeberverbände; Stiftungen; Forschungseinrichtungen; Unternehmen	Hochschulen; Schulen stellen Lehrer und Räumlichkeiten	
Haus der kleinen Forscher		Siemens Stiftung; Dietmar Hopp Stiftung; Deutsche Telekom Stiftung	Autostadt GmbH	Bundesministerium für Bildung und Forschung; Helmholtz-Gemeinschaft (Grundfinanzierung)	

schwarz = Gelder

blau = Sach- und Personalmittel

	Einnahmen aus dem Verkauf des Produktes oder der Dienstleistung	Einnahmen aus den drei großen Sektoren			Finanzierung durch „Impact Investors“
		Zivilgesellschaft	Privatwirtschaft	Öffentlicher Sektor	
Langzeitarbeitslosigkeit und Integration					
discovering hands®	Die Behandlung wird durch die Patientinnen oder die Krankenkassen bezahlt		Spenden, Pro-Bono-Beratung	Krankenkassen (für die Behandlung und die Orientierungsstreifen)	
enterprise				Projektkosten-erstattungen für Existenz-Gründungs-beratungen, getragen von Kommunen, Land, Bund, EU	
1500 gAG / AfB gGmbH		Verkaufserlöse von PCs und Computierzubehör	Verkaufserlöse aus dem Service der Datenlöschung	Die Organisation erhält als Integrationsfirma öffentliche Zuschüsse (nach der Anzahl der Arbeitskräfte mit Behinderung)	
JOBLINGE e. V.		private Spender; Mentoren	Gesellschafter der gAG beteiligen sich finanziell; Unternehmensspenden; Partnerunternehmen stellen Praktika und/ oder Mentoren bereit; BCG stellt Mitarbeiter	Agentur für Arbeit; Jobcenter; Länder und Kommunen; Europäischer Sozialfonds	
myself e. V.	Mitgliedsbeiträge der Vereinsmitglieder				
Mikrokreditfonds der GLS Bank	Kreditnehmer bezahlen die Zinsen			Zweckvermögen der Bundesregierung stellt Garantie	
Produktionsschulen CJD Prignitz			Arbeitsaufträge für Produkte und Dienstleistungen der Produktionsschulen	finanzielle Mittel staatlicher Träger; Europäischer Sozialfonds	
Zivilisationskrankheiten					
Freunde alter Menschen e. V.		Spenden von Privatpersonen und der Mutterorganisation	Spenden von Unternehmen	Lohnkostenzuschüsse für Hauptamtliche	
Ilses weite Welt		Kauf der Produkte		Aufträge für Produkte und Services	Private Investoren und BonVenture
Verrückt? Na und!	Lizenzgebühr der Regionalgruppen, Materialverkauf, Fortbildung	Spenden von Einzelpersonen, Verkauf von Materialien und Medien, Stiftungszuschüsse	Aufträge für Produkte und Dienstleistungen für den Bildungs- und Gesundheitsbereich	Krankenkassen (Settingansatz), Unfallkasse, Deutsche Rentenversicherung, Europäischer Sozialfonds, Förderung durch staatliche kommunale Stellen	
Kinderturnstiftung Baden-Württemberg		Spenden von Privatpersonen, Vereinen, Verbänden, Stiftungen	Die Sparda-Bank Baden-Württemberg eG gibt eine jährliche Zuwendung	Krankenkassen, Kommunen	
Kulina e. V.	symbolischer Eigenbeitrag	Bereitstellung von Räumlichkeiten, Crowdfunding	Sach- und Geldspenden, Einnahmen durch Cateringaufträge	Förderung durch staatliche Stellen	
McMöhre		„Aktion Mensch“, „SWR Herzenssache“, Deutsche Umwelthilfe (DUH)	Schwenninger Krankenkasse		

		Einnahmen aus den drei großen Sektoren			Finanzierung durch „Impact Investors“
		Zivilgesellschaft	Privatwirtschaft	Öffentlicher Sektor	
Einnahmen aus dem Verkauf des Produktes oder der Dienstleistung					
Ressourcenverbrauch					
Elektrizitätswerke Schönau	Verkauf von Ökostrom sowie Gas				
Kartoffelkombinat	die Genossenschaftsmitglieder bezahlen einen monatlichen Beitrag von 62 Euro, sowie beim Beitritt einen einmaligen Betrag von 150 Euro				
Netcyclers	Verbraucher zahlen die Versandgebühren				
TerraCycle	Verbraucher kaufen „up-gerecyclete“ Produkte		Unternehmen finanzieren Sammelprogramme zur Rücknahme ihrer Produkte		
TopFarmers	Beratungsleistungen		Verkauf der hergestellten Produkte	Beratungsleistungen	Private Investoren



3.3.2 Mitarbeiter als wichtiges Standbein Sozialer Innovationen

Um Soziale Innovationen erfolgreich umzusetzen, braucht es die richtigen Mitarbeiter; solche, die zur Organisationskultur der Organisation passen. Für den Gründer von

Chancenwerk ist dies das wichtigste Auswahlkriterium. Er beurteilt Bewerber danach, wie gut sie zu seiner Organisation passen, und nicht primär nach ihrer Ausbildung oder ihren

derzeitigen Fähigkeiten. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, ist jedoch nicht einfach. Der Vorstandsvorsitzende des „Hauses der kleinen Forscher“ formuliert das so:

„Letztendlich brauchen Sie Menschen, die in der Lage sind, andere zu begeistern und glücklich zu machen und sie so mit einer Idee einzufangen, mitzunehmen, ihnen aber gleichzeitig die Möglichkeit geben, es zu ihrem persönlichen Erfolg zu machen – und die dann aber auch wieder zurücktreten. Das sind Charaktereigenschaften, Persönlichkeitseigenschaften, die sind echt schwer zu finden. Und wenn man das noch paart mit einer guten Fachkenntnis, ist das ziemlich selten. Es ist die Herausforderung, diese Menschen zu finden und an die Stiftung zu binden.“

Dr. Peter Rösner, Vorstandsvorsitzender Stiftung „Haus der kleinen Forscher“

Die meisten der Organisationen beschreiben ihre Mitarbeiter als leidenschaftlich

engagiert und mit Herzblut dabei. So formuliert der Geschäftsführer der IMPULS

Deutschland gGmbH:

„Wenn man hier arbeitet, muss man eine hohe soziale Kompetenz haben – und brennen für das, was man macht!“

Peter Weber, Geschäftsführer IMPULS Deutschland gGmbH

Ehrenamtliche Mitarbeiter gelten als zusätzliche wichtige Ressource für die Umsetzung Sozialer Innovationen. So wird zum Beispiel bei den Freunden alter Menschen e. V. die Expansion der Organisation durch ehrenamtliches Engagement getragen. Für den Geschäftsführer ist dies ein „Riesenpool an akademisch ausgebildeten jungen Men-

schen, die viele Kompetenzen mitbringen“ und die für die Organisation unglaublich wertvoll sind.

Die passenden Mitarbeiter zu finden, heißt oftmals auch Personen einzustellen, die selber der Zielgruppe nahestehen. Bei Kulina e. V. wird darauf geachtet, dass Ehrenamt-

liche selbst einen Migrationshintergrund haben und noch relativ jung (nah am Alter der Zielgruppe) sind. Auch bei dem Sommersprachcamp sollen die Mitarbeiter die soziale Situation oder das Gesellschaftsbild widerspiegeln, sodass bei Elternabend das Vertrauen der Eltern gewonnen werden kann.

3.3.3 Partner und Netzwerke

Partner und Netzwerke sind eine weitere wichtige Stütze bei der Umsetzung Sozialer Innovationen. Dabei werden Partner genutzt, um 1) den Zugang zur Zielgruppe besser zu gestalten oder 2) die Leistung zu erbringen. Im Folgenden sollen die zwei Möglichkeiten der Partnergestaltung detaillierter betrachtet werden.

Zugang zur Zielgruppe

Häufig werden Partner dafür genutzt, um an die Zielgruppe heranzutreten, bzw. diese auf das Angebot der Organisation aufmerksam zu machen. So kooperiert zum Beispiel Iles weite Welt mit der AOK, um Produkte evaluieren zu lassen und die Zielgruppe auf das Angebot aufmerksam zu machen. JOBLINGE kooperiert mit der Arbeitsagentur, um Jugendliche für das Mentoren-Programm zu gewinnen. Die Organisation AfB kooperiert mit Sozialbehörden und Behindertenwerkstätten. Im Bereich Bildung gehören naturgemäß Schulen und Kultusministerien häufig zu den wichtigsten Partnern. So erhält Chancenwerk den Zugang zur Zielgruppe über Partnerschulen, die am Nachhilfe-Programm teilnehmen.

Auch wenn Sozialinnovatoren häufig große staatliche Einrichtungen als Partner mit einbinden, kann es im Einzelfall richtig sein, sich den Zugang zur Zielgruppe über kleinere, aber strategisch wichtige Partner zu verschaffen. Über die Schulen können beispielsweise nicht alle Jugendlichen erreicht werden, vor allem meist die nicht, die zur Hauptzielgruppe gehören. Viele Sozialinnovatoren setzen daher auf die Zusammenarbeit mit Jugendzentren oder Moscheen. Kulina e. V. zum Beispiel veranstaltet Kochkurse gemeinsam mit lokalen Jugendeinrichtungen oder dem Deutsch-Muslimischen Gemeindekreis. Auch bei dem Verein Freunde alter Menschen sind die wichtigsten Partner keine staatlichen Einrichtungen, sondern Wohngemeinschaften oder Seniorenwohnheime. Wichtig ist also der Fokus auf das Umfeld der Zielgruppe und nicht immer auf große staatliche Einrichtungen und Ämter, die im Bereich der Problemlösung tätig sind.

Partner in die Leistungserstellung integrieren

Partner und Netzwerke können zudem bei der Dienstleistungserstellung mitwirken. Dabei kann man zwischen zwei Arten von

Partnerkonstellationen unterscheiden. Zum einen verbünden sich oft große Initiativen und Stiftungen mit regionalen Einheiten und konzentrieren sich dann auf die landesweite Koordination. Ziel ist somit eine bundesweite Abdeckung durch die Kombination aus einer zentralen Steuerung und regionalen Partnern, wie dies z. B. beim Haus der kleinen Forscher, bei MINT-EC und bei der START-Stiftung der Fall ist.

Zum anderen kooperieren viele Sozialinnovatoren mit Partnern, die ein bestimmtes Expertenwissen mitbringen, das für die Leistungserstellung wichtig ist, das jedoch der Sozialinnovator nicht selbst aufbauen kann oder will. So arbeitet beispielsweise das Sprachsommercamp eng mit dem Goetheinstitut zusammen, enterprise mit der Deutsche Bank Stiftung und Kulina e.V. mit einem Biobauernhof. Vergleichbar mit der Auswahl der Mitarbeiter achten Sozialinnovatoren auch bei der Auswahl der Partner darauf, dass diese zur Organisation passen und die Wertvorstellungen teilen. So arbeitet beispielsweise das Kartoffelkombinat mit einem Car-Sharing-Anbieter zusammen, um den Transport der Ernte zu gewährleisten.

3.3.4 Professionalität und Kommunikationsstärke als wichtige Erfolgsfaktoren

Als letztes wichtiges Bauelement Sozialer Innovationen wird im folgenden Abschnitt der Blick weg von den klassischen Ressourcen und hin zu den organisationalen Fähigkeiten gewendet. Viele Sozialunternehmen sehen die Professionalität ihrer Organisation und die damit verbundene Qualitätssicherung der Arbeit als wichtigen Erfolgsfaktor an.

Qualitätshandbücher, Schulungen des Personals sowie das professionelle Anlernen der ehrenamtlichen Fachkräfte gehören zum Alltag der meisten Organisationen, um sich von ähnlichen Organisationen gezielt abzugrenzen. Wert wird auch nicht nur auf die Vermittlung des Qualitätsanspruches oder des Know-hows gelegt, sondern auch auf deren

konstante Evaluation und Verbesserung.

Ziel dieser professionellen Organisation ist aber oftmals nicht die Erhaltung eines Qualitätsstandards alleine, sondern auch das Akquirieren von neuen finanziellen Mitteln sowie das Reporting an derzeitige Sponsoren:

„Das große Thema ist Transparenz und Vertrauen. Die Partner geben Ihnen Geld. Sie möchten wissen, was innerhalb des Programms geschieht und was mit ihrem Geld genau passiert, bis dahin, dass Abrechnungen gefordert werden bis auf den letzten Cent. Das müssen Sie erst einmal leisten können, bei einzelnen Stipendiaten nachzuweisen, dass sie 2,64 Euro für eine Fahrkarte von Köln nach Düsseldorf aufgewendet haben. Für über 700 Stipendiaten ist das ein ziemlicher Aufwand, aber manchmal notwendig.“

Andrea Bartl, Geschäftsführerin START-Stiftung

Sozialunternehmen nutzen gezielt eine professionelle Organisationsweise, um als legitimer Partner angesehen zu werden und damit auch die nötigen finanziellen Mittel zu akquirieren. Hierfür ist zudem die Kom-

munikation der Wirkung von Bedeutung. Soziale Innovatoren müssen sich Gedanken dazu machen, wie sie den Nutzen und die Wirkungsweise ihres Ansatzes kommunizieren können, gerade weil der Erfolg nicht

einfach in Umsätzen, Gewinnen oder Renditegrößen gemessen werden kann, wie dies bei kommerziellen Unternehmen der Fall ist.

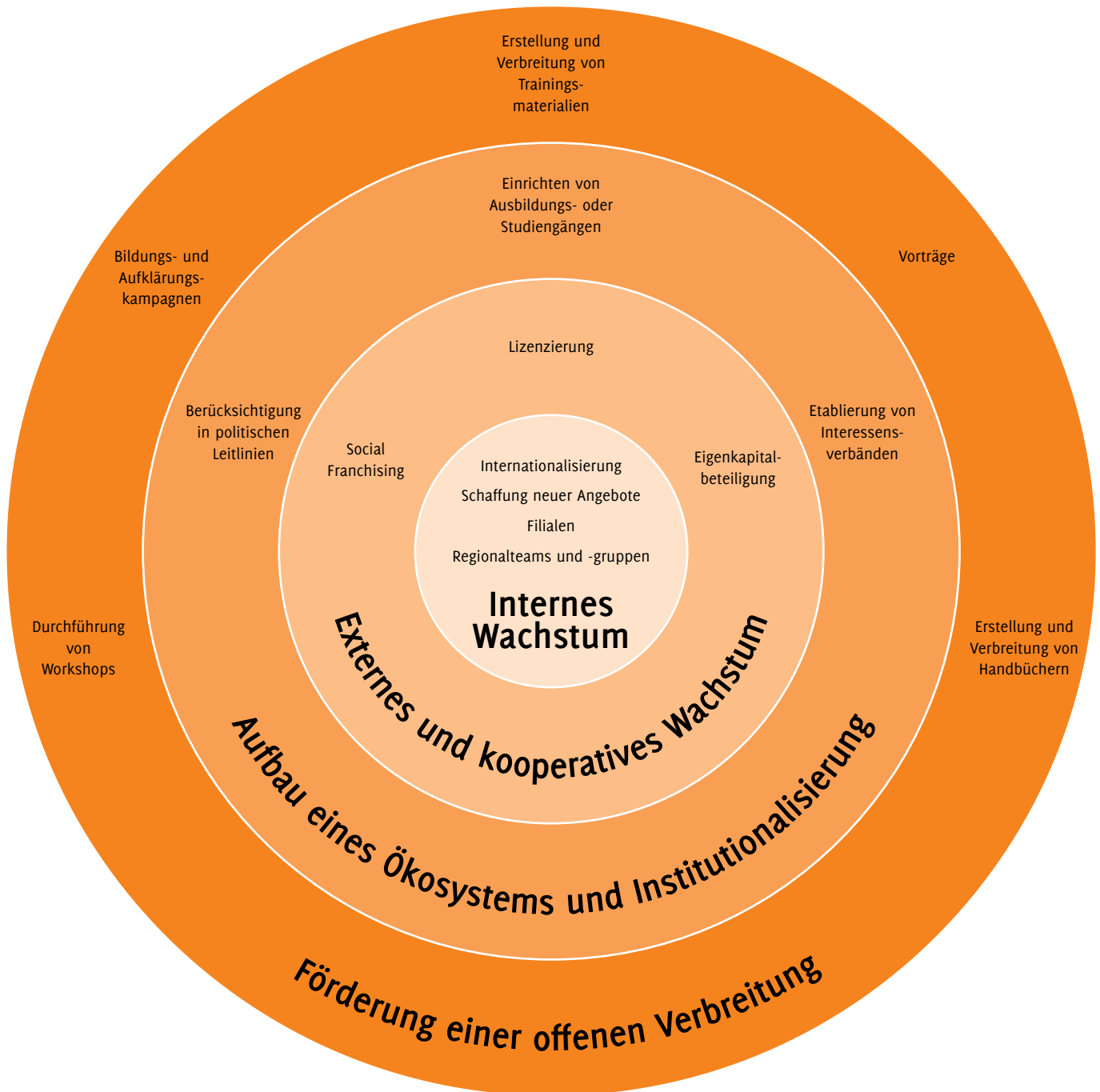
3.4 Verbreitung Sozialer Innovationen: Die gesellschaftliche Wirkung vergrößern

Sozialunternehmer möchten eine positive Wirkung in der Gesellschaft haben. Wenn sich gezeigt hat, dass ihre Soziale Innovation wirkt, stehen ihnen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, ihren Aktionsradius und damit die gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern: Grundsätzlich können sie mithilfe ihrer eigenen Ressourcen wachsen (internes Wachstum), mit anderen Akteuren kooperieren (externes oder kooperatives

Wachstum) oder – und auch das kann mitunter eine enorme Wirkung haben – sie können Informationen über ihre Soziale Innovation offen zur Verfügung stellen und die Umsetzung der Innovation an anderen Orten mithilfe von Beratungen, Handbüchern oder Anleitungen unterstützen (offene Verbreitung). Sozialinnovatoren, die ganz neue Angebote haben, für die es (noch) kein förderliches Umfeld gibt (z. B. Verbände, Interessenge-

meinschaften, Regularien), stehen mitunter vor der Aufgabe, dieses Umfeld oder das gesamte „Ökosystem“ zu kreieren. Im Folgenden werden die einzelnen Wachstums- und Verbreitungsmöglichkeiten beschrieben und mit Beispielen unterlegt. Zudem vermittelt Abbildung 8 einen Überblick über die verschiedenen Verbreitungsmöglichkeiten.

Abbildung 8: Verbreitungsmöglichkeiten von Sozialen Innovationen



3.4.1 Internes Wachstum: Die Wirkung durch eigene Ressourcen vergrößern

3.4.1.1 Einrichtung von Regionalteams, -gruppen oder Filialen

Zunächst können Sozialinnovatoren versuchen, ihren Wirkungskreis geografisch auszuweiten. Dabei kann die Einrichtung von Regionalgruppen oder Filialen, die rechtlich Teil der eigenen Organisation sind, ein sinnvoller Weg sein, um die Zielgruppe vor Ort besser ansprechen zu können. Unterstützt werden die Filialen oder Regionalgruppen dann von der Zentrale aus.

Ein Beispiel hierfür ist die Organisation Chancenwerk, die mittlerweile in 17 Städten und 33 Schulen aktiv ist und ca. 1.800 Schüler erreicht. Um eine optimale Erschließung einer neuen Region zu gewährleisten, hat die Organisation klare Prozesse und Unterstützungsstrukturen entwickelt. Damit vermeidet

das Sozialunternehmen, dass man sich jedes Mal neu Gedanken über die richtige Vorgehensweise einer „Schulakquise“ machen muss. Denn letztlich müssen die Schulverantwortlichen jedes Mal aufs Neue überzeugt werden, als Partnerschule bei Chancenwerk mitzumachen. Ein Standortentwickler ist dafür zuständig, in eine neue Region zu gehen und dort Partnerschulen zu gewinnen. Anschließend wird eine Region von einem eigenen Team betreut. Zudem werden derzeit Handbücher entwickelt, um den Prozess noch weiter zu standardisieren.

Selbstverständlich ist auch die Beachtung finanzieller Grundvoraussetzungen wichtig, bevor eine Expansion angestoßen wird. So

betrachten die Kinderzentren Kunterbunt jeden neuen Standort als Profitcenter. Und nur, wenn abzusehen ist, dass sich eine neue Kinderbetreuungseinrichtung auch rechnen kann, wird eine positive Entscheidung getroffen.

Gibt es in einer Region mehrere Filialstandorte, kann überlegt werden, ob die Unterstützung von der Zentrale aus sinnvoll ist oder ob nochmals eine Zwischenebene eingerichtet werden soll. So gibt es bei den JOBLINGEN in Ballungszentren beispielsweise jeweils eine gemeinnützige AG, die dann mehrere Filialstandorte betreut.

3.4.1.2 Internationalisierung

Was für die Verbreitung innerhalb Deutschlands gilt, gilt natürlich genauso gut im internationalen Rahmen. Auch hier ist es wichtig, wenn klare Regeln und Vorgehensweisen darüber existieren, wie Niederlassungen in einem neuen Land aufgebaut werden. So gibt es bei TerraCycle beispielsweise die Regel, dass eine Basisinfrastruktur für eine Niederlassung in einem neuen Land erst dann aufgebaut wird, wenn dort zwei Partnerunternehmen gefunden wurden, deren Produkte nach dem Verbrauch mittels Upcycling ein zweites Leben erhalten sollen.

Trotz aller Regeln und Prozesse gilt es aber natürlich auch, die Chancen zu nutzen, die sich auftun, sowie nach anderen Wegen zu suchen, wenn sich einer als wenig aussichtsreich erweist. So ist bettermarks zwar auch in Deutschland aktiv, aufgrund der föderalistischen Strukturen und komplizierten Entscheidungswege an Deutschlands Schulen ist an eine flächendeckende Einführung aber derzeit nicht zu denken. Stattdessen wird das System nun großflächig in Uruguay eingeführt, wo insgesamt 2.000 Lehrer eine Softwareschulung erhalten ha-

ben, damit bettermarks dort an allen öffentlichen Schulen genutzt werden kann.

Internationalisierungsbemühungen sind auch für „traditionelle“ Unternehmen eine Herausforderung, da man sich mit den spezifischen Gegebenheiten und Gepflogenheiten des Landes eventuell nicht auskennt. Für Sozialinnovatoren, die auf Förderstrukturen zurückgreifen, kann erschwerend hinzukommen, dass die Förderstrukturen im Ausland ganz unterschiedlicher Natur sein können und Sozialleistungen durch andere Quellen refinanziert werden.

3.4.1.3 Schaffung neuer Angebote

Um die Wirkung zu vergrößern, können die Initiatoren von Sozialen Innovationen natürlich auch überlegen, inwiefern sie neue Angebote kreieren können. Dabei können sie zum einen das gleiche Prinzip nutzen und dieses auf anderen Gebieten anwenden, zum anderen können sie Anschlussmöglichkeiten oder Verstetigungen des vorhandenen Angebotes entwickeln:

Übertragung eines Prinzips auf neue Anwendungsgebiete und Zielgruppen

Ein Beispiel für die Übertragung eines Prinzips auf ein neues Anwendungsgebiet ist

discovering hands®. Dr. Frank Hoffmann, Gründer von discovering hands®, überlegt derzeit, welche weiteren Organe sinnvollerweise routinemäßigen Tastuntersuchungen unterzogen werden könnten. Denkbar ist, dass sich der geschulte Tastsinn auch für die Diagnostik von Prostata-, Hoden- und Schilddrüsenerkrankungen sowie Augendruckerhöhungen einsetzen lässt. Gerade in Entwicklungsländern, die nicht über eine vergleichbare Apparatemedizin verfügen wie in industrialisierten Ländern, könnten medizinische Tastuntersuchungen einen großen Nutzen stiften.

Ein weiteres Beispiel für die Übertragung des Prinzips auf eine neue Zielgruppe ist das Projekt enterprise. Hier werden derzeit Überlegungen angestellt, inwiefern das Modell der individuellen Gründungsförderung auf andere Zielgruppen, wie beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderung, übertragen werden kann.

Anschlussmöglichkeiten und Verstetigungen

Ein Beispiel für Anschlussmöglichkeiten ist das Schulcoach-Projekt, das von Irrsinnig Menschlich entwickelt wurde und das

ebenfalls eine flächendeckende Verbreitung finden soll. Die Idee: Ein Schulcoach kümmert sich kontinuierlich um die seelische Gesundheit der Schüler, anstatt es bei einer

einmaligen Intervention zu belassen. Das Schulcoach-Projekt wurde mithilfe einer Förderung des Europäischen Sozialfonds (ESF) bereits eingeführt und soll nun ver-

stetigt werden. Bereits jetzt gibt es viele Nachfragen von Elterninitiativen, die ein solches Projekt an ihrer Schule haben möchten.

3.4.2 Externes Wachstum und kooperatives Wachstum: Die Wirkung mit und durch andere verstärken

Aus eigener Kraft zu wachsen, kostet Zeit, Kraft und Ressourcen. Zudem gibt es oftmals andere Akteure, die die gleichen Ziele und Werte verfolgen und die daher an der Verbreitung der Idee beteiligt werden können.

Dabei kann es sich um Vertreter aus der Zivilgesellschaft, Non-Profit-Unternehmen, kommerzielle Unternehmen oder staatliche Institutionen handeln. Um die Idee zügig zu verbreiten, kann es daher sinnvoll sein,

mit diesen Akteuren zusammenzuarbeiten, um deren Engagement und Ressourcen zu nutzen oder die Idee der Öffentlichkeit in Form von Open-Source- oder Open-Access-Angeboten zur Verfügung zu stellen.

3.4.2.1 Social Franchising und Lizenzierung

Ein Social Franchise funktioniert zunächst nach den gleichen Prinzipien wie ein kommerzielles Franchiseunternehmen: Der Franchisegeber ist für die Konzeptentwicklung, den Aufbau der Marke und die Entwicklung von Richtlinien und Kontrollmechanismen zuständig. Der Franchisenehmer ist im Gegenzug für die Umsetzung der Idee vor Ort und den direkten Kontakt mit der Zielgruppe verantwortlich. Die Ausgestaltung eines Social-Franchise-Unternehmens kann jedoch im Vergleich zu einem kommerziellen Franchise durchaus Unterschiede aufweisen: So kann es sein, dass der Franchisegeber den Franchisenehmern die Idee gegen eine geringe Gebühr zur Verfügung stellt oder dass die Gebühr gleich ganz wegfällt. In Bezug auf die Einnahmen der Franchisenehmer ist es möglich, dass Einnahmen nicht durch Verkäufe mit der Zielgruppe zustande kommen, sondern dass Dritte für das Produkt oder die Dienstleistung bezahlen, einfach, weil sie ein Interesse daran haben, dass das jeweilige Problem gelöst wird.

Wie bei kommerziellen Franchiseunternehmen wird die Verbreitung der Idee durch das Engagement des Franchisenehmers befördert, der vor Ort unternehmerisch agieren kann. Bei einem Social Franchise ist die dahinterliegende Motivation jedoch nicht die Generierung eines möglichst hohen Gewinns, sondern die Schaffung eines möglichst hohen gesellschaftlichen Nutzens.

Die JOBLINGE gAG ist ein solches Social Franchise. Im Jahr 2008 wurde im Bayerischen Wald der erste Pilotstandort als gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG) gegründet. Bereits ein Jahr später folgte der zweite Pilotstandort in München. Im Anschluss an die erfolgreiche

Pilotierung wurden dann ein Social-Franchise-Handbuch verfasst und die organisatorischen Voraussetzungen für die bundesweite Implementierung des Konzepts als Social-Franchise-System geschaffen. Mittlerweile gibt es die JOBLINGE bereits an zehn Standorten. Vor Ort kümmert sich jeweils ein hauptamtliches Team von mindestens fünf Mitarbeitern um die Durchführung des Programms und die Betreuung von Förderern, Unternehmenspartnern und Ehrenamtlichen. Eine Herausforderung, mit der die Initiatoren der Initiative umgehen mussten, war die Sicherung des Gemeinnützigkeitsstatus. Beim Finanzamt wird ein Social Franchise zunächst als ein kommerzielles Vorhaben angesehen, die Gemeinnützigkeit wird ggf. erst einmal angezweifelt.

Die Grenze zwischen Franchising und Lizenzvergabe ist nur schwer auszumachen. Üblicherweise versteht man unter dem Begriff Lizenz die vertragliche Einräumung von Nutzungsrechten, z. B. an einem Urheberrecht oder einer Marke. Theoretisch kann eine solche Lizenz aber auch ein Bündel solcher Rechte umfassen, sodass diese ein ganzes Geschäftskonzept abbilden. Damit wäre man dann schon sehr nahe an einem Franchiseunternehmen. Trotz der Überschneidungen, die es zwischen dem Konzept des Franchising und der Lizenzierung gibt, sind Lizenzierungen grundsätzlich einfacher und häufig statischer als ein Franchisekonzept.

HIPPY, die Soziale Innovation mit der größten Verbreitung im Sample, wird international als Lizenzsystem verbreitet. Das Programm wurde Ende der 60er-Jahre an der Hebrew University of Jerusalem entwickelt, als klar wurde, dass die in Israel geborenen Kinder von Immigranten aus Nordafrika oder Asien

nicht die gleichen Schulergebnisse erreichten wie ihre Klassenkameraden. (HIPPY International, 2013). Das Hauslernprogramm sollte vor allem zwei Dinge berücksichtigen: Die Kinder sollten Zugang zu Wissen erhalten und das Selbstbewusstsein der Mütter sollte gestärkt werden, damit sie sich zutrauen, zur Bildung ihrer Kinder beizutragen. Das entwickelte Programm wurde HIPPY genannt, ein Akronym für „Home Instruction Program for Preschool Youngsters“. Momentan gibt es HIPPY in Argentinien, Australien, Österreich, Kanada, Deutschland, Israel, Italien, Neuseeland, Südafrika und in den USA. Zudem gibt es weitere Programme in Dänemark, den Niederlanden und der Türkei. In Deutschland ist die IMPULS Deutschland gGmbH Lizenznehmer bei HIPPY International und gleichzeitig Lizenzgeber für andere Organisationen und Institutionen, die das Programm in Deutschland umsetzen möchten.

Auch Berufsparcours verbreitet seine Idee als Lizenzprogramm. Lizenznehmer können Partner werden, die bereits in dem gleichen Feld aktiv sind oder die sich sowieso um die gleiche Zielgruppe kümmern, wie z. B. Industrie- und Handelskammern, Gewerkschaften, Städte oder Regionen. Wichtig ist Berufsparcours dabei, dass die Veranstaltungen überall nach dem gleichen Schema ablaufen und eine gleichbleibend hohe Qualität gewährleistet wird.

Die mit der Lizenzierung zusammenhängenden Geldflüsse können flexibel und bedarfsgenau gestaltet werden. So kann z. B. die Nutzung des Konzeptes etwas kosten (z. B. Berufsparcours), oder aber sie ist kostenfrei, und es wird im Gegenzug eine Gebühr für Qualifikationen oder Workshops verlangt.

3.4.2.2 Eigenkapitalbeteiligung

Ein Beispiel für die Förderung der Verbreitung einer Idee durch Eigenkapitalbeteiligung sind die Elektrizitätswerke Schönau. Sie beteiligen sich mit Eigenkapital an anderen Energieversorgern, die sich für eine atomstromlose Energieversorgung aus erneuerbaren Energien einsetzen. Aus diesem Grund sind die EWS Schönau an der Ener-

gieversorgung in Titisee-Neustadt, an einer Stuttgarter Vertriebsgesellschaft und an einem Projekt in Rheinland-Pfalz beteiligt, bei dem zehn Kommunen gemeinsam ihre Netze übernehmen möchten.

Diese Beteiligungen sind für beide Partner sinnvoll: Die EWS möchte eine europaweite, atomstromlose Energieversorgung

vorantreiben. Diesem Ziel kann sie eher näherkommen, wenn auch die Ressourcen und Ideen anderer Akteure genutzt werden. Gleichzeitig profitieren auch die Organisationen, an denen sich die EWS beteiligt: Sie erhalten Kapital und können von dem Know-how der EWS profitieren.

3.4.3 Aufbau eines Ökosystems und Institutionalisierung

Der Begriff Soziale Innovationen bringt es bereits zum Ausdruck: Es handelt sich um etwas Innovatives, etwas Neues also, das es in dieser Art und Weise oder in diesem Kontext so noch nicht gab. Das bringt es mit sich, dass oftmals das notwendige Ökosystem, die notwendigen Umgebungsfaktoren fehlen, die für die erfolgreiche Durchführung der Sozialen Innovation notwendig wären. Sozialinnovatoren ergreifen in diesen Fällen häufig die Initiative und treiben die Entwicklung wichtiger Institutionen, rechtlicher Regelungen oder notwendiger Institutionalisierungsmaßnahmen selbst voran.

Falk Zientz, dem Initiator des Mikrokreditfonds der GLS Bank, war es von Anfang an wichtig, dass möglichst viele verschiedene Akteure an der Entwicklung einer Infrastruktur für Mikrokredite in Deutschland teilnehmen können. Er wollte ein offenes Ökosystem schaffen. Die GLS Bank kooperierte folgerichtig mit vielen Partnern. So konnten Organisationen, die in der Lage waren, die Zielgruppe vor Ort zu erreichen, den Status

eines Mikrofinanzinstituts erhalten und sich als Vertriebspartner beteiligen. Des Weiteren konnten sich Förderbanken, die KfW und die Landesförderinstitute einbringen. Um das Thema Mikrofinanz in Deutschland insgesamt voranzutreiben, engagierte sich Falk Zientz auch als Gründungsvorstand des Deutschen Mikrofinanzinstituts. Auch dem Sozialinnovator Norbert Kunz von enterprise war die Bildung eines Ökosystems wichtig und so wurde er zum Mitgründer des „Bundesverbands der deutschen Gründungsinitiativen“. Der CJD Prignitz war Gründungsmitglied beim Produktionsschulverband.

Eine weitere wichtige Verankerung von Sozialen Innovationen bzw. Elementen davon betrifft die Verankerung wichtiger Erkenntnisse von Sozialinnovatoren in politischen Leitlinien oder Ausschreibungen. So hat es die JOBLINGE gAG bereits geschafft, dass bestimmte Elemente ihres Konzepts in die Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit aufgenommen wurden. IQ Consult hat dafür gesorgt, dass bestimmte Dinge

in zukünftigen EU-Ausschreibungen Berücksichtigung finden und die Kinderturnstiftung hat erreicht, dass die Bedeutung des Themas Bewegung für Kinder in politische Leitlinien integriert wurde.

Die Verankerung im Ausbildungssystem kann ein weiterer wichtiger Aspekt zur Institutionalisierung einer Idee sein. So hatte sich Frank Hoffmann von discovering hands® erfolgreich für eine zügig umsetzbare neunmonatige Qualifikationsmaßnahme eingesetzt. Um die Bedeutung des Berufsbildes weiter zu stärken, setzt er sich nun dafür ein, dass die Ausbildung zur Medizinischen Tastuntersucherin zu einer primären Berufsausbildung, sprich zu einem staatlich anerkannten Beruf, weiterentwickelt wird. Die Kinderzentren, die darauf angewiesen sind, dass es gut ausgebildete Fachkräfte gibt, vor allem auch Pädagogen, die sich mit Frühpädagogik auskennen und die für die Kinderbetreuung in Krippen eingesetzt werden, bringen sich in der Erzieherinnenausbildung ein.

3.4.4 Förderung einer offenen Verbreitung

Einige Ideen haben zudem das Potenzial, dass sie durch eine offene Verbreitung in die Fläche getragen werden können. Um dies zu erreichen, kann der Sozialinnovator seine Idee aktiv kommunizieren und Informationen dazu verbreiten. So sollen andere Akteure dazu angeregt werden, die Soziale Innovation aufzugreifen, um sie an möglichst vielen anderen Orten und in anderen Kontexten umzusetzen. Der Sozialinnovator steht dann in keinerlei vertraglicher Bindung mit den Partnern.

Um eine möglichst hohe Wirkung der Sozialen Innovation zu erreichen, ist der Sozialinnovator natürlich an einer weiten Verbreitung interessiert. Hierfür gibt es unterschiedliche Mittel und Wege: So stellt die Organisation „Blue Economy Solutions“ beispielsweise Anleitungen oder Zusammenfassungen im Internet zur Verfügung, die jeder nutzen kann, um sich selbst Kreislaufsysteme zu bauen. Auch das Unternehmen TerraCycle stellt Materialien im Internet zur Verfügung. Mit deren Hilfe können Schüler

mehr über Recycling und nachhaltiges Arbeiten lernen.

Auch Sebastian Sladek, Geschäftsführer der Elektrizitätswerke Schönau, möchte, dass die Grundidee hinter den EWS – also die bürgereigene und atomstromlose Energieversorgung – Verbreitung findet. Um dies zu fördern, ist er gerne bereit, am Telefon oder in Form von Workshops und Vorträgen Gemeinderäte oder Bürgermeister zu unterstützen, die an der Rekommunalisierung der

Stromversorgung arbeiten. Um die mündige Beteiligung der Bürger an der Energiewende zu fördern, berichten die EWS in jährlich über 80 Vorträgen über die aktuellen Entwicklungen im Energiemarkt und führen Aufklärungskampagnen zu den Themen Atomkraft, Klimawandel und Energiewende durch. Fi-

nanziert werden die Kampagnen durch den „Schönauer Sonnencent“, ein Programm, in das von jeder verkauften Kilowattstunde 0,5 Eurocent fließen, und das im Wesentlichen dafür da ist, regenerative Stromerzeugungsanlagen der Kunden durch eine zusätzliche Einspeisevergütung zu fördern.

Ebenso großzügig agieren die Kinderzentren Kunterbunt, die Akteure, die eine Kita aufbauen möchten, mit Beratung unterstützen, oder die Organisation McMöhre, die nützliche Unterrichtsmaterialien an Interessierte weiterleitet.





3.5 Die Wirkung von Sozialen Innovationen

Mit Sozialen Innovationen sollen positive Veränderungen in der Gesellschaft bewirkt werden. Deshalb entwickeln Sozialinnovatoren Ideen, deshalb wirken Mitarbeiter und Ehrenamtliche engagiert mit, und deshalb geben Ministerien, Stiftungen, Privatpersonen oder Sozialinvestoren Geld. Alle diese Stakeholder haben unterschiedliche Inte-

ressen und wollen mit Informationen bedient werden. Zudem muss sich der Sozialinnovator selbst über die Wirkung seiner Innovation klar werden, um ggf. Anpassungen vornehmen zu können, die im besten Fall die gesellschaftliche Wirkung erhöhen. Ob die jeweilige Soziale Innovation aber tatsächlich einen hohen Nutzen stiftet, ist

häufig nicht so einfach darzulegen, zumal die Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen erreicht werden kann. So können Effekte auf der Ebene der Zielgruppen und auf gesellschaftlicher Ebene erreicht werden. Was aber kann wie und auf welcher Ebene gemessen werden?

3.5.1 Auswahl geeigneter Daten und Indikatoren

Die erste Herausforderung besteht darin, geeignete Indikatoren zu bestimmen, die für die Wirkungsmessung erhoben werden sollen. Dabei ist es wichtig, dass die Wirkungsmessung für die Organisation leistbar ist oder ggf. geeignete Partner gefunden werden, die dafür sorgen können, dass Veränderungen zuverlässig gemessen werden (Reliabilität) und sich diese auch tatsächlich auf die Soziale Innovation zurückführen lassen (Validität). Bei der Auswahl der Indikatoren sollten folgende Fragen im Vordergrund stehen:

(1) **Welche Indikatoren zeigen, dass die Soziale Innovation wirkt?** Bei vielen Sozialen Innovationen ist dies relativ einfach möglich. Für *discovering hands*[®] ist es beispielsweise ein Erfolg, wenn bei den Tastuntersuchungen zur Brustkrebsfrüherkennung die sehbehinderten Tastuntersucherinnen im Durchschnitt mehr und kleinere Knoten finden. Bei anderen Sozialen Innovationen ist jedoch bereits diese Frage nicht ohne Weiteres zu beantworten. Ist ein Sozialinnovator in

einem ganz neuen Feld tätig, sind Indikatoren vielleicht gänzlich unbekannt. Woher wissen beispielsweise die Mitarbeiter von *Ilse's weite Welt*, welche Reaktionen bei demenziell veränderten Menschen als positive Wirkungen zu interpretieren sind? Hier müssen möglicherweise neue Indikatoren definiert werden, die sich das Sozialunternehmen am besten gemeinsam mit anderen Akteuren wie Pflegepersonal, Ärzten und anderen Experten erarbeitet.

(2) **Welche Daten benötigen die verschiedenen Stakeholder-Gruppen?** Soziale Innovatoren haben in der Regel mit einer Vielzahl an Stakeholdern zu tun, die sich aus unterschiedlichen Gründen für die Soziale Innovation interessieren oder engagieren. Daher ist es wichtig, dass die wesentlichen Stakeholder und die für ihre Zwecke relevanten Kenngrößen identifiziert werden. Diese Kenngrößen dienen dann im Wesentlichen der Erfüllung einer Rechenschaftspflicht, um die Akquise weiterer Ressourcen sicherzustellen. Hier ist vor allem wichtig, dass die Kennzahlen einfach zu kommuni-

zieren sind. Mit anderen Worten: Sie müssen griffig und gut verständlich sein. Ein Beispiel ist die Initiative *enterprise*: Sie hat errechnet, dass ein Gründer 1,5 Arbeitsplätze schafft. In ähnlicher Form wurde durch eine Untersuchung beim Mikrokreditfonds Deutschland ausgerechnet, dass ein Arbeitsloser, der sich später selbstständig gemacht hat, im Durchschnitt 1,5 Arbeitsplätze schafft.

(3) **Welche Indikatoren können zur Verbesserung der Sozialen Innovation genutzt werden?** Im Idealfall werden die Wirkungsdaten so erhoben, dass die Ergebnisse zur Verbesserung der So-

zialen Innovationen genutzt werden können, sprich, die Wirkungsmessung sollte Lernen ermöglichen. So bietet beispielsweise die Kinderturnstiftung Baden-Württemberg Kooperationspartnern (z. B. Kommunen, die das Thema Kinderturnen dann vor Ort fördern) den „Kinderturntest Plus“ sowie ein zugehöriges Auswertungsprogramm an. Damit können Schulen, die sich am Programm beteiligen, Bewegungsdefizite ihrer Schüler feststellen. Werden die Bewegungsprogramme dann gezielt angepasst, kann deren Wirkung erhöht werden.

3.5.2 Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene

Zunächst versuchen die interviewten Sozialinnovatoren, die Effekte zu messen und strukturiert festzuhalten, die direkt durch die Soziale Innovation ausgelöst wurden. Dabei können einige Größen sehr einfach und praktisch direkt mit der Leistungserbringung erhoben werden. So kann beispielsweise festgehalten werden, wie viele Neukunden pro Woche hinzugekommen sind (Elektrizitätswerke Schönau), wie viele Teilnehmer und Unternehmenspartner an einer Firmenmesse teilnehmen und wie viele Ausbildungsverhältnisse letztlich zustande kamen (Berufsparcours). So erhielten beispielsweise bei einer Berufsparcours-Veranstaltung 70 von 500 Teilnehmenden tatsächlich einen Ausbildungsplatz.

Hinzu kommen Daten wie Zufriedenheitsmessungen, die direkt im Anschluss an Interventionen, Seminare, Workshops oder den Kauf einer Leistung durchgeführt werden können. So führt beispielsweise die Organisation *Kulina e. V.* Befragungen bei den Teilnehmern von Kochkursen sowie bei ehrenamtlichen Helfern durch.

Nicht alle Daten jedoch sind leicht zu erheben. Die Einstellungs- und Verhaltensänderung einer Zielgruppe – Ziele, die häufig eine zentrale Rolle bei Sozialen Innovationen spielen – sind mitunter nur schwer zu fassen. Das zeigt ein Zitat eines Vertreters von

myself: „Also, einen Job zu finden, das kann ich gut messen, aber wie messe ich, dass Leute wieder aufrechter gehen?“

Die Sozialen Innovationen *Kulina e. V.* und *McMöhre* versuchen ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Einstellung von Menschen zu nehmen. In beiden Fällen geht es darum, das Bewusstsein für gesunde Ernährung bei jungen Menschen zu schärfen. Ob die Jugendlichen nun aber tatsächlich anders über Ernährung denken (Einstellungsveränderungen) und im Zweifelsfall tatsächlich die Tiefkühlpizza im Tiefkühlfach stehen lassen, um sich stattdessen etwas Frisches zuzubereiten (Verhaltensänderung), können weder *Kulina e. V.* noch *McMöhre* direkt nachprüfen. Auch das Projekt *Verrückt? Na und!* versucht bei den teilnehmenden Jugendlichen die Einstellung zu verändern. In diesem Fall geht es um die Einstellung gegenüber Menschen mit psychischen Problemen. Beobachtungen der Verhaltensänderungen sind in manchen Fällen möglich, werden in vielen anderen aber aufgrund des zu hohen Aufwands ausscheiden. Dann können Instrumente wie Befragungen zum Tragen können, die versuchen, die Einstellungs- und Verhaltensänderungen anhand von geeigneten Indikatoren zu erfassen.

Die Wirkungsmessung einer Sozialen Innovation, die einen Wissenszuwachs bei

der Zielgruppe bewirken soll, ist ebenfalls anspruchsvoll. Mitunter kann es hier sinnvoll sein, die Wirkungsanalyse von externen Experten durchführen zu lassen. So wurde die Wirkung des Sprachsommercamps durch das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung erhoben, das das Programm während der ersten Jahre begleitete. Da es mehr Bewerber als Plätze gab, wurden die Teilnehmer nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die Kinder, die keinen Platz erhalten hatten, wurden als Vergleichsgruppe hinzugezogen. Zudem wurden die Schüler in zwei Gruppen aufgeteilt. Die eine Gruppe führte nur die Theaterbestandteile des Programms durch, der anderen Gruppe wurde zusätzlich Deutschunterricht erteilt, diese Teilnehmer erhielten also sowohl eine explizite Förderung der Sprachkompetenz als auch eine indirekte Förderung durch das Theaterspiel. Die Effekte wurden dann vor dem Sommercamp, nach dem Sommercamp und nochmals drei Monate später in den Bereichen Grammatik, Lesen und Wortschatz gemessen. Die Ergebnisse zeigten eine „beachtliche Verbesserung der Sprachfähigkeit bei den Teilnehmern“, vor allem bei der Gruppe, die sowohl eine explizite als auch eine implizite Förderung erhalten hatte. (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 2013)

Kurzfristige versus langfristige Effekte

Die Messung langfristiger Effekte ist für einige Sozialinnovatoren vergleichsweise einfach, für andere wiederum recht kompliziert. Letztlich hängt es davon ab, welche Ziele ein Sozialinnovator verfolgt. Die Organisation JOBLINGE verfolgt beispielsweise, wie lange ein Jugendlicher, der erfolgreich vermittelt wurde, im Job geblieben ist. Dies ist eine Kennzahl, die aussagekräftig und vergleichsweise einfach zu ermitteln ist.

Schwieriger wird es für Sozialinnovatoren, die Verhaltens- oder Einstellungsveränderungen anstreben. Sollen hier langfristige Effekte gemessen werden, oder, anders ausgedrückt, die Stabilität der Veränderungen, reicht es nicht aus, die Teilnehmer eines Seminars direkt im Anschluss an die Veran-

staltung zu befragen. Denn selbst wenn sich eine kurzfristige Einstellungsveränderung eingestellt hat, sagt dies noch nichts über die Dauerhaftigkeit der Wirkung aus. Abhilfe schaffen können hier Wirkungsstudien mit großer Fallzahl, einer Kontrollgruppe und mehreren Messzeitpunkten (im Idealfall vor der Maßnahme, nach der Maßnahme und nochmals nach einigen Monaten). Für kleinere Organisationen sind solche Studien aufgrund des Zeitaufwands und der geforderten Methodik jedoch kaum leistbar.

Eine Lösung kann hier die Zusammenarbeit mit externen Partnern sein, die die Finanzierung und Durchführung aufwendiger Langzeitstudien übernehmen. So arbeitet z. B. Chancenwerk mit der Univer-

sität Duisburg-Essen zusammen, um die Aktivitäten und Wirkungen der Initiative über zwei Jahre wissenschaftlich zu begleiten. Finanziert wird das Projekt durch die Software AG Stiftung. Die langfristige Wirkung von *discovering hands*[®] wird derzeit durch eine Studie am Brustzentrum der Universität Erlangen analysiert. Bis 2015 sollen dort valide Daten zur Sensitivität und Spezifität der medizinischen Tastuntersuchungen erhoben werden. Möglich wurde die Studie durch das Engagement der Reinhard-Frank-Stiftung. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern hat zudem den Vorteil, dass die Glaubwürdigkeit der Evaluation gewährleistet werden kann.

Wirkungsmessung in Organisationen mit Partnerstrukturen

Eine Herausforderung bei der Messung von Effekten tritt generell immer dann auf, wenn die Leistung von Partnern oder Franchisenehmern erbracht wird. Dann gilt es einen Weg zu finden, wie die Partner bei der Erfassung von Daten mithelfen können. So ist es für das Haus der kleinen Forscher, das mit 230 Partnern und über 27.000 Einrichtungen kooperiert (Stand 2. Quartal 2013), beispielsweise wichtig zu wissen, wie häufig die Kinder in der Woche forschen. Um

die Datenerfassung sicherzustellen, wurde ein entsprechendes „Monitoringsystem“ eingerichtet, das von der Stiftung als Erhebungsinstrument verwendet wird. Zu Beginn reicht vielleicht eine einfache Excel-Tabelle aus, die kontinuierlich ausgefüllt und jeden Monat an den Franchisegeber geschickt wird. Wächst die Organisation, ist es dagegen ratsam, über effizientere Vorgehensweisen nachzudenken. Möglich wäre z. B. eine Online-Plattform, auf die

alle Franchisenehmer zugreifen können. Wie umfangreich dieses Monitoring ausgestaltet werden kann, wird am Beispiel des „Hauses der kleinen Forscher“ deutlich: Mittlerweile kümmern sich dort fünf Mitarbeiter um eine wissenschaftliche Begleitung und darum, sicherzustellen, dass die Aktivitäten der 230 Partner mit über 27.000 Einrichtungen strukturiert festgehalten werden.

3.5.3 Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene

Welchen Einfluss hat eine Soziale Innovation auf der gesellschaftlichen Ebene? Führt die Soziale Innovation zu einem Bewusstseinswandel oder zu einem Umdenken in der Gesellschaft? Diese und ähnliche Fragen sind nur schwer zu beantworten und oftmals sind nur Schätzungen oder Annäherungen möglich. Im Wesentlichen kommen dabei die folgenden beiden Herausforderungen zum Tragen. Zum einen ist ein gesellschaftliches Umdenken relativ schwer zu messen. Notwendig wären repräsentative Umfragen in der Bevölkerung. Sozialinnovatoren müssen sich hier oft mit Hinweisen und Näherungsgrößen behelfen. So spiegeln die

Medienresonanz, Anfragen von Behörden, Institutionen oder Talkshows durchaus das gesellschaftliche Interesse der Bevölkerung wider.

Zum anderen lassen sich Veränderungen auf einer gesellschaftlichen Ebene so gut wie nie auf nur einen Akteur zurückführen. So haben die Elektrizitätswerke Schönau und ihre Vorgängerorganisationen sicherlich einen Anteil daran, dass ihre Position gegenüber Atomstrom und erneuerbaren Energien mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist und sie nicht mehr als „Ökos“ und „Strickpullträger“ verlacht

werden. Dennoch gab es auch viele andere Akteure, Mitstreiter und Ereignisse – man denke nur an das Unglück in Fukushima im März 2011 –, die zu dieser Veränderung geführt haben. Auch die Organisation MINT-EC spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Bedeutung der MINT-Fächer zu betonen. Dennoch gibt es weitere Mitstreiter, die das Gleiche auf eine andere Art und Weise versuchen. Oftmals führt dann erst das Zusammenwirken vieler Akteure zum gesellschaftlichen Wandel und jedes Projekt kann, so drückt es einer der Gründer des Kartoffelkombinats aus, als ein „Mosaiksteinchen“ betrachtet werden.

Abbildung 9: Tipps zur Wirkungsmessung

Tipps zur Wirkungsmessung	
Datenerfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Mit der Wirkungstreppe, die auch vom Analyse- und Beratungshaus Phineo genutzt wird, lassen sich Effekte auf unterschiedlichen Stufen differenziert betrachten: <ul style="list-style-type: none"> – Output <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten finden wie geplant statt ▪ Zielgruppen werden erreicht ▪ Zielgruppen akzeptieren Angebote – Outcome <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppen verändern ihre Einstellung ▪ Zielgruppen ändern ihr Handeln ▪ Lebenslage der Zielgruppe ändert sich – Impact <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesellschaft verändert sich Quelle: http://www.phineo.org/wirkung/was-ist-wirkung/ • Viele Daten können bereits im Zusammenhang mit der Leistungserbringung (vor, während, nach) und mit geringem Zusatzaufwand erhoben werden: <ul style="list-style-type: none"> – Wie viele Personen melden sich zu einer Veranstaltung an? – Wie viele Personen nehmen tatsächlich an einer Veranstaltung teil? – Wie bewerten die Teilnehmer die Intervention? – Wie viele Produkte werden verkauft? • Sozialinnovatoren, die mit regionalen Partnern oder Franchisenehmern zusammenarbeiten, können ein Berichts- oder Monitoring-System aufbauen, das vor Ort eingesetzt wird. • Generell kann zwischen folgenden „Typen“ der Wirkungsmessung unterschieden werden: <ul style="list-style-type: none"> – Direkte und indirekte Wirkungsmessung – Objektive und subjektive Bewertung – Quantitative und qualitative Messung
Datenaufbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Datenaufbereitung kann der Social Reporting Standard verwendet werden (http://www.social-reporting-standard.de).
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Anschauliche Kenngrößen sind wichtig für eine effektive Kommunikation, z.B. <ul style="list-style-type: none"> – Jeder investierte Euro im Bereich Bildung hat einen gesamtgesellschaftlichen Effekt von 5 Euro – Die Wirkung einer Intervention führt zu einem Wissenszuwachs, der einem Schuljahr entspricht
Finanzierung der Wirkungsmessung	<ul style="list-style-type: none"> • Stiftungen und wissenschaftliche Einrichtungen können als Partner zur Finanzierung aufwendiger Wirkungsmessungen gewonnen werden.

4. Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Online zugänglich unter: http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* 17 (1), S. 99-120.
- Bundesagentur für Arbeit (2011a): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Online zugänglich unter: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2011b) Sockel- und Langzeitarbeitslosigkeit, Broschüre der Arbeitsmarktberichterstattung: Nürnberg. Online zugänglich unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/Sockel-und-Langzeitarbeitslosigkeit-2011.pdf>
- Bundesministerium für Gesundheit (2008): Strategie der Bundesregierung zur Förderung der Kindergesundheit. Online zugänglich unter: http://www.bmg.bund.de/fileadmin/redaktion/pdf_misc/psychische-Gesundheit_01.pdf
- Bundeszentrale für politische Bildung (2010a): Deutschland: Diskussion um Fachkräftemangel. Dossier Migration. Online zugänglich unter: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/56992/deutschland-diskussion-um-fachkraeftemangel>
- Bundeszentrale für politische Bildung (2010b): Deutschland: Fortsetzung der Debatte über Fachkräftemangel. Dossier Migration. Online zugänglich unter: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/56953/deutschland-fortsetzung-der-debatte-ueber-fachkraeftemangel>
- Destatis; WZB (2011): Datenreport 2011. Online zugänglich unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011?__blob=publicationFile
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532-550.
- EWS Schönau (2013): Leitlinienstruktur. Online zugänglich unter <http://www.ews-schoenau.de/ews/leitlinienstruktur.html>
- Hans Böckler Stiftung (2012): Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf – Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Online zugänglich unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_fachkraeftemangel_heidemann.pdf
- HIPPY International (2013). Online zugänglich unter <http://www.hippy-international.org/about-hippy/early-history>
- Lurtz, Kathrin; Müller, Susan; Rüede, Dominik (2013): Social Innovations: Expert Opinions on the Status Quo and Future Directions.
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (2013): Lernsommer. Online zugänglich unter <http://www.mpib-berlin.mpg.de/de/forschung/beeendete-bereiche/erziehungswissenschaft-und-bildungssysteme/forschungsgebiet-iii/text-und-bild>
- Moore, Carol (1986): "Understanding Entrepreneurial Behavior," in J. A. Pearce II and R. B. Robinson, Jr., eds., *Academy of Management Best Papers Proceedings, Forty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 1986*.
- Müller, Susan; Rüede, Dominik; Lurtz, Kathrin; Kopf, Hartmut; Russo, Peter (2013): Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen.
- Oschmiansky, Frank (2010): Folgen der Arbeitslosigkeit. In Dossier Arbeitsmarktpolitik der Bundeszentrale für politische Bildung. Online zugänglich unter: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/54992/folgen-der-arbeitslosigkeit>
- Ravens-Sieberer, U., Wille, N., Bettge, S., & Erhart, M. (2007). Psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Deutschland. Ergebnisse aus der BELLA-Studie im Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS). *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 50, S. 871-878.
- Robert-Koch-Institut; Statistisches Bundesamt (2006): Gesundheitsberichterstattung des Bundes – Gesundheit in Deutschland. Online zugänglich unter: http://www.gbebund.de/gbe10/owards.prc_show_pdf?p_id=9965&p_sprache=d
- Rüede, Dominik; Lurtz, Kathrin (2012): Mapping the Various Meanings of Social Innovation: Towards a Differentiated Understanding of an Emerging Concept. *EBS Business School Research Paper No. 12-03*. Online zugänglich unter: <http://ssrn.com/abstract=2091039>
- Santarius, Tilman (2012): Der Rebound-Effekt – Über die unerwünschten Folgen der erwünschten Energieeffizienz. In *Impulse zur WachstumsWende des Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH*. Online zugänglich unter: http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/Impulse5.pdf
- Schumpeter, Joseph A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper: New York.
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010): *Shell Jugendstudie 2010*. Fischer Taschenbuch Verlag.
- Teece, David J. (2009): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Oxford: Oxford University Press.
- Univation (2013) Glossar Univation. Online zugänglich unter: http://eval-wiki.org/w_glossar/index.php?title=Kategorie:A_bis_Z&pagefrom=Konstruktivistische+Evaluation
- World Vision Deutschland (Hrsg.) (2013): *Kinder in Deutschland 2013: 3. World Vision Kinderstudie*, Beltz 2013, Weinheim.
- Yin, Robert K. (2009): *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London: Sage Publications.

5. Interviewpartner

Wir möchten uns bei allen Interviewpartnern ganz herzlich für die detaillierten Einblicke in die Entstehung, Funktionsweise und Verbreitung ihrer Sozialen Innovationen bedanken!

bettermarks GmbH

Arndt Kwiatkowski, Gründer und Geschäftsführer

Blue Economy Solutions mit dem Projekt „TopFarmers“

Anne-Kathrin Kuhleemann, Gründerin und Geschäftsführerin

Chancenwerk e. V.

Murat Vural, Gründer und geschäftsführender Vorsitzender

discovering hands® gUG

Dr. med. Frank Hoffmann, Gründer und Geschäftsführer

Elektrizitätswerke Schönau

Sebastian Sladek, Geschäftsführer

Freunde alter Menschen e. V.

Klaus-W. Pawletko, Geschäftsführer

GLS Bank mit dem Mikrokreditfonds Deutschland

Falk Zientz, verantwortlich für das Mikrokreditangebot der GLS Bank bis 2012

I500 gAG / AFB gGmbH

Paul Cvilak, Gründer und Geschäftsführer

Ilses weite Welt

Sophie Rosentreter, Gründerin und Geschäftsführerin

IMPULS Deutschland gGmbH mit dem Programm „HIPPY“

Peter Weber, Geschäftsführer

Irrsinnig Menschlich e. V. mit dem Projekt „Verrückt? Na und! Seelisch fit in Schule und Ausbildung“

Dr. Manuela Richter-Werling, Gründerin und Geschäftsführerin

IQ Consult mit dem Projekt „enterprise“

Norbert Kunz, Gründer und Geschäftsführer

JOBLINGE e. V.

Ulrike Garanin, Vorstand

Kartoffelkombinat eG

Daniel Überall, Gründer und Vorstand-

Kulina e. V.

Florence Klement, Gründerin und Vorsitzende des Vereins

Kinderturnstiftung Baden-Württemberg

Susanne Heinichen, Geschäftsführerin

Kinderzentren Kunterbunt gGmbH

Björn Czinczoll, Gründer und Geschäftsführer

BUND Landesverband Baden-Württemberg mit dem Projekt „McMöhre“

Birgit Eschenlohr, Projektleiterin

MINT-EC – Verein mathematisch-naturwissenschaftlicher Excellence-Center an Schulen e. V.

Dr. Niki Sarantidou, Geschäftsführerin

myself e. V.

Joachim Eschmann, Claudia Heß-Kreten, Ute Leyrer, Gisela Sigl – Vereinsvertreter

Netcyclers

Juha Koponen, Gründer und Geschäftsführer

Produktionsschulen des CJD Prignitz

Volker Böhm, Bereichsleiter Bildung, Jugend und Integration

Petra Maaß, Teamleiterin Produktionsschulen, Abteilungsleiterin Jugend/Jugendhilfe

Sprachsommercamp Bremen

Perihan Çepne, Projektleiterin

START-Stiftung – ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung – gemeinnützige GmbH

Andrea Bartl, Geschäftsführerin

Stiftung Haus der kleinen Forscher

Dr. Peter Rösner, Vorstandsvorsitzender

Technikzentrum Minden-Lübbecke e. V. mit dem Projekt „Berufsparcours“

Karin Ressel, Gründerin und Geschäftsführerin

TerraCycle

Wolfram Schnelle, Geschäftsführer in Deutschland



Das World Vision Center for Social Innovation



Das World Vision Center for Social Innovation wurde im Jahr 2010 gemeinsam von der EBS Universität und dem World Vision Deutschland e. V. gegründet. Die Vision des Centers ist es, durch Forschung und Praxisprojekte dazu beizutragen, dass Soziale Innovationen verstärkt zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt werden. Seit 2011 arbeitet das Center-Team im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zum Thema „Soziale Innovationen in Deutschland“.

Im World Vision Center für Soziale Innovationen bündeln zwei starke Partner ihre Kompetenzen um den wissenschaftlichen Kenntnisstand durch Forschung, Lehre, Weiterbildung und Beratung voranzutreiben und auf aktuelle Herausforderungen in der gesellschaftlichen Praxis anzuwenden.

Hierfür bringt die EBS Business School folgende Eigenschaften ein:

- hohe Expertise auf dem Gebiet des betrieblichen Innovationsmanagements und kommerziellen Unternehmertums
- starke Reputation bei Unternehmen
- praxisnahe Forschung im Rahmen von Studien
- angesehener Anbieter von Weiterbildung

Dazu bringt der Praxispartner World Vision Institut folgende Eigenschaften ein:

- hohe Expertise auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit mit Fokus auf Armutsreduktion, Bildung, Gesundheit und Sustainable Development
- gute Kenntnis gesellschaftlicher Problemstellungen weltweit
- hohe Expertise im Bezug auf das Management von Non-Profit-Organisationen

Das World Vision Center for Social Innovation ist Teil des 2013 gegründeten „Institute for Transformation in Business and Society“ (INIT). Das Institut beschäftigt sich mit der Rolle von (Sozialen) Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei sind beide Richtungen wichtig:

- Wie können Organisationen und Entrepreneur:innen mithilfe von sozialen und technischen Innovationen positive Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft bewirken?
- Und wie können Organisationen und Entrepreneur:innen auf den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft reagieren?

www.ebs-init.de



Herausgeber

World Vision Center for Social Innovation
Institute for Transformation in Business and Society
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Rheingaustraße 1
65375 Oestrich-Winkel

Kontakt für Rückfragen

Dr. Susan Müller
susan.mueller@ebs.edu