

Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser?

Sechs Ansätze zur Verbreitung von sozialer Innovation und Social Entrepreneurship in Deutschland



Von Rainer Höll und Felix Oldenburg

In Deutschland gibt es zahlreiche Pioniere für soziale Innovation. Bisher machen wir es ihnen mit vielen Hürden für Wachstum und Verbreitung ihrer Ideen schwer. Das müsste nicht so sein. Im Sommer 2011 hat Ashoka Deutschland gemeinsam mit Experten zehn zentrale Hürden für soziale Innovation in Deutschland identifiziert und skizziert in diesem Papier sechs Ansätze zu ihrer Überwindung.

„Gute Ideen setzen sich früher oder später durch“. So sagt es der Volksmund. Aber stimmt das wirklich?

Ashoka entstand aus der Überzeugung, dass es leider nicht stimmt. Gute neue Ideen setzen sich nicht von selbst durch. Das tun sie erst, wenn sie von einer unternehmerischen Person mit Hartnäckigkeit und langem Atem vorangetrieben werden. Besonders gilt das für den sozialen Bereich.

Es brauchte einst eine Florence Nightingale, um die Krankenpflege zu revolutionieren, und einen Mohammed Yunus, um Armen das Instrument der Mikrokredite in die Hand zu geben. Ohne diese Sozialunternehmer hätten solche umwälzenden Innovationen nie oder erst Generationen später stattgefunden.

Das aber kann sich eine Gesellschaft nicht leisten: Soziale Probleme wie fehlgeschlagene Integration, ungerechte Bildungssysteme, Arbeitslosigkeit und soziale Isolation können nicht warten. Zu ihrer Lösung braucht es nicht nur den Sozialstaat, sondern auch den kreativen und engagierten Bürger, der innovative Lösungsmodelle einbringt und sich als „Social Entrepreneur“ versteht.

Zehn Hürden für soziale Innovation in Deutschland

Was tun wir also, um diese Bürger zu unterstützen? Wie fördern wir sie bei der Entwicklung und Verbreitung ihrer Lösungen? Leider nicht genug. Im Gegenteil, unternehmerische Bürger haben in Deutschland mit einer Menge Hürden zu kämpfen:

Anschubfinanzierung: Kurz und rigide

Soziale Innovationsförderung gibt es zuhauf: Stiftungen und die staatliche Modellprojektförderung vergeben jedes Jahr viele Millionen Euro. Unternehmerisch verwendbar sind sie allerdings selten.

„Es gibt zu wenig und vor allem zu wenig passgenaue Startup-Finanzierung.“

– Stiftungsexperte

Wartezeiten bis zur Bewilligung sind lang, oftmals muss vorfinanziert werden. „Overhead-Kosten“ werden selten gefördert. Parallele Beratung zur Organisationsentwicklung gibt es nicht, dafür sind genau vorgegebene Projekt- und Budgetpläne

Diesem Papier liegen Expertengespräche zwischen Juni und August 2011 zugrunde. Sie wurden von Ashoka Deutschland mit einem Beraterteam von McKinsey & Company durchgeführt, das auf Pro-bono-Basis arbeitete. Das gemeinsame Team sprach mit über 40 Experten aus Stiftungen, Wohlfahrtsverbänden, Politik, sozialen Investoren, Unternehmen und wissenschaftlichen Institutionen. Die Positionen in diesem Papier sind allein die der Autoren. Wir danken den Experten sehr für ihre Gesprächsbereitschaft.

10 Hürden für soziale Innovation in Deutschland	
1	Wenig unternehmerisch verwendbare Formen von Startfinanzierung
2	Zu wenig gezielte Anschlussfinanzierung für erfolgreiche innovative Projekte und Organisation
3	Schwer nachvollziehbare Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln
4	Mangelnde Kooperationsbereitschaft im sozialen Sektor
5	Keine Marktplätze für Imitatoren von sozialen Innovationen
6	Mangelndes qualifiziertes Personal im Sozialsektor
7	Unzureichende Managementfähigkeiten in Sozialunternehmen
8	Hinderliche Organisationskultur in innovativen sozialen Organisationen
9	Fehlender Zugang zu Unterstützungsangeboten für Sozialunternehmer
10	Schwache Lobby für Sozialunternehmer in der Politik

die Regel, ebenso ausführliches Berichtswesen. Dazu sind 3 Jahre meist die maximale Förderzeit. Mit einem solchen Korsett hätte jede reguläre Unternehmensgründung schlechte Startchancen.

Gleichzeitig werden damit innovative soziale Organisationen, die auch eigene Erträge erwirtschaften könnten, zu spät an rückzahlbare Förderformen wie Darlehen und Eigenkapitalinvestitionen herangeführt. Wer nur mit Zuwendungen und Spenden arbeitet, hat keinen Anreiz, sich durch Produkte oder Dienstleistungen ein finanzielles Standbein aufzubauen.

Die Wirtschaft hat mit Wagniskapital-Ansätzen geeignetere Fördermodelle geschaffen – gerade für die experimentelle und beratungsintensive Anfangsphase einer Organisation. Vom „start social“-Wettbewerb und vereinzelt „Venture-Philanthropy“-Ansätzen (wie dem Sozialinvestor Bonventure und einigen Stiftungen) abgesehen hinkt der soziale Bereich hier weit hinterher.

Anschlussfinanzierung: Das Tal des Todes

Ist die Anschubphase überstanden, eröffnet sich für viele innovative Initiativen ein Tal des Todes:

Finanzielle Rücklagen konnten sie während der Anschubphase nicht aufbauen – sei es aufgrund

ihrer Rechtsform oder weil Förderer sie durch Fehlbedarfsfinanzierung dazu zwingen, eigene Erträge sofort wieder abzugeben.

Gleichzeitig sind sie für die meisten Modellförderer nach drei Förderjahren nicht mehr „neu“, für Langfristfinanzierer oder Banken noch nicht „bewährt“ oder stabil genug. Dazwischen agierende Anschlussfinanzierer gibt es kaum – auch weil sich oft schon ein anderer Förderer mit einem Projekt einen Namen gemacht hat und es damit zur Profilbildung eines Anschlussförderers bereits „verbrannt“ ist.

„Immer wieder gehen soziale Innovationen zu Grunde, weil sie nicht das ‚Tal des Todes‘ durchqueren.“

– Akademiker

Ausnahmen wie die Auridis gGmbH bestätigen die Regel. Sie unterstützt auch fortgeschrittene Sozialunternehmer wie den Ashoka Fellow Volker Baisch, der seit Jahren große Unternehmen mit seiner Vätern gGmbH zur besseren Gleichstellung von Vätern berät und nur mit der Anschlussfinanzierung seine Organisation in die finanzielle Tragfähigkeit bringen kann.

Öffentliche Finanzierung: Zählt Qualität?

Viele soziale Innovationen finden in Bereichen wie Bildung, Sozialarbeit oder Gesundheit statt, die primär öffentlich regelfinanziert sind. Diese Innovationen können ihr Potential für die Gesellschaft nur dann ausspielen, wenn sie vor Ort in Kommunen zur täglichen Praxis werden.

Hervorragend evaluierte Konzepte müssten entsprechend bei der kommunalen Mittelvergabe den Vorzug erhalten. Nur durch sie werden Steuergelder schließlich am effizientesten eingesetzt und Anreize für wirksame Innovationen geschaffen. Beispiele für nachgewiesen wirksame Konzepte gibt es etwa unter Ashoka Fellows reichlich, z.B. die Elternbildungsangebote der Eltern AG von Prof. Meinrad Armbruster oder das Programm Papilio von Heidrun Mayer, das Kinder schon im Vorschulalter gegen Sucht und Gewalt stärkt.

„Neue Organisationen haben Nachteile im Wettbewerb um staatliche Mittel.“

– Berater für öffentliche Verwaltungen

Dennoch finanzieren Kommunen Programme eher mit Hauptaugenmerk auf Kostenreduktion denn auf deren Wirkung; vielen Kommunen sind bestehende exzellente Programme gar nicht bekannt. Insgesamt sind die kommunalen Vergabekriterien für junge Organisationen und Nichtexperten intransparent und schwer nachvollziehbar.

Kooperationsbereitschaft: Jeder für sich

Viele soziale Innovationen könnten sich deutlich schneller verbreiten, wenn Akteure im Sozialsektor systematischer kooperierten. Ashoka Fellow Rose Volz-Schmidt hat es vorgemacht: Mit ihrem Programm „wellcome“ zur Elternbegleitung hat sie ein Social-Franchise-System entwickelt und ihr Konzept innerhalb von Wohlfahrtsverbänden sehr schnell in 60 Städten verbreitet – zum Nutzen aller: der betreuten Eltern, des Wohlfahrtsverbands und ihrer Organisation selbst.

Kooperationen dieser Art sind leider die Ausnahme. Stattdessen lässt sich Misstrauen beobachten: Wohlfahrtsverbände halten Sozialunternehmer für Konkurrenz, Sozialunternehmer Wohlfahrtsverbände für innovationsfeindlich. Diese Klischeebilder verhindern ein Klima der Zusammenarbeit.

„Der Kooperationswille zwischen neuen und etablierten Spielern ist bemerkenswert niedrig – auf beiden Seiten.“

– Akademiker

Ebenso selten – Stichwort „verbrannte“ Projekte – kooperieren Stiftungen, staatliche Stellen und Sozialinvestoren, um Projekte über mehrere Wachstumsphasen hinweg zu begleiten und mit den richtigen Formen von Kapital und Betreuung zu versorgen. Es ist eines der größten Innovationsdefizite in Deutschland, dass es Förderer nicht schaffen, koordinierte „Unterstützerketten“ für diese Begleitung zu bilden.

Imitation: Fehlende Marktplätze

In der Wirtschaft ziehen gute Geschäftsmodelle eine Menge Imitatoren an, auch weil der finanzielle Anreiz immens sein kann. Im sozialen Bereich gibt es ebenfalls viele Gründer und Organisationen, die gerne eine anderswo entwickelte soziale Innovation weiterverbreiten möchten – sei es als imitierender Unternehmer oder Franchise-Nehmer.

Anders als in der Wirtschaft gibt es aber keine Plattformen und Marktplätze, auf denen gute Ideen, Financier und potentielle Nachahmer vermittelt werden. Natürlich loben Stiftungen schon immer Förderpreise für gute Ideen aus, publizieren Best Practices und organisieren Vernetzungsveranstaltungen. Auch gibt es erste spezialisierte Ideentransferansätze wie die Stiftung Bürgermut mit der Weltbeweger-Plattform oder im Technologiebereich die „Blue Economy“-Initiative. Aber die individuellen und thematisch spezialisierten Vermittler fehlen – ähnlich wie es auf dem Arbeitsmarkt neben Jobplattformen eben auch Headhunter geben muss.

„Wir finden einfach nicht genug Imitatoren für unsere Ideen.“

– Sozialer Innovator

Die meisten Stiftungen haben aufgrund ihrer ausdrücklichen Ausrichtung auf Modellförderung nur geringes Interesse an systematischem Transfer von bereits bewährten Konzepten. Aber auch manche Sozialunternehmer zögern mit der Weitergabe von Konzepten – sei es aus „zu großem Ego“ oder aus begründeten Qualitätsbedenken, wenn sie eine Idee aus der Hand geben sollen.

Personal

Die Bereitschaft der Bevölkerung, sich sozial zu engagieren, ist nach wie vor sehr hoch. Noch mehr: Menschen suchen immer stärker nach Sinn und Begeisterung in ihrer „eigentlichen“ Arbeit.

Aber: wie viele gut qualifizierte Manager, Anwälte und Controller würden ihren Job in einem großen Unternehmen aufgeben, um das Team eines

Sozialunternehmens zu verstärken? Meist haben sie doch Angst vor dem Karriereknick. Vielen ist der Sozialbereich zu schlecht bezahlt, beruflich zu unsicher und nicht prestigeträchtig genug.

Dabei ist es genau diese Art von Kompetenz, die Sozialunternehmer brauchen. Dass sie sie nicht bekommen, ist eine ernste Hürde für das Wachstum innovativer sozialer Ideen.

„Wir könnten schneller wachsen, wenn wir mehr gutes Personal finden könnten.“

– Sozialunternehmer

Leider zielen wenige Unternehmen in Deutschland mit ihren „Corporate Volunteering“-Programmen darauf ab, Mitarbeiter entsprechend ihrer Spezialisierung einzusetzen (anstatt etwa für das Streichen eines Klassenzimmers). Aber auch Sozialunternehmer selbst wissen oft nicht, welche Kompetenzen sie in ihrer Organisation für den nächsten Wachstumsschritt brauchen. Entsprechend werben sie nicht gezielt genug.

Management, Organisation und Lobbying

Schließlich gibt es neben den beschriebenen externen Hürden genügend Aspekte, bei denen Sozialunternehmer sich selbst im Weg stehen und Hausaufgaben in ihren eigenen Organisationen erledigen müssen.

„Sozialunternehmer haben eine schwache Lobby.“

– Wagniskapitalgeber

Viele benötigen stärkere Managementkompetenzen, vor allem zu möglichen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen, zu Organisationsentwicklung und Teammanagement. Darin unterscheiden sie sich nicht von Gründern in der Wirtschaft, aber ihnen stehen viele der bestehenden Programme, wie z.B. das öffentliche Gründercoaching, nicht offen. Stattdessen übernimmt derzeit lediglich eine Handvoll Sozialinvestoren diese Beratung.

Nicht zuletzt haben Sozialunternehmer bislang keine große politische Lobby. Anders als große Sozialverbände haben sie keinen traditionellen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern, um ihre Perspektive in den politischen Prozess einzubringen.

Zwischenfazit: Wachstumsblockade

Welches Bild ergibt sich? Soziale Innovation wird in Deutschland zwar zu Beginn gefördert, aber zu kurz, mit ungeeigneten Finanzformen und mit zu wenig systematischer Beratung und Vorbereitung auf kommende Wachstumsforderungen.

Danach folgt das böse Erwachen, wenn junge Organisationen erstmals den Komplexitäten von Ideenskalisierung gegenüberstehen. Skalierung kann bei gesellschaftlicher Innovation erfahrungsgemäß zweierlei bedeuten:

Sie kann sich direkt über ein starkes Wachstum einer Organisation verbreiten – man denke an die über 70 Mitarbeiter der Projektfabrik von Ashoka Fellow Sandra Schürmann, die über das Theaterprojekt „Jobact“ Langzeitarbeitslose in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt.

Oder die Innovation verbreitet sich indirekt über Nachahmer, Franchising-Konzepte oder als „Open Source“ veröffentlichte Ideen. Ein Beispiel wäre Ashoka Fellow Katja Urbatsch, die für Arbeiterkind.de mit einem kleinen Team ein Netzwerk von 2000 ehrenamtlichen Mentoren aufgebaut hat, um Nichtakademikerkinder zu einem Hochschulstudium zu motivieren.

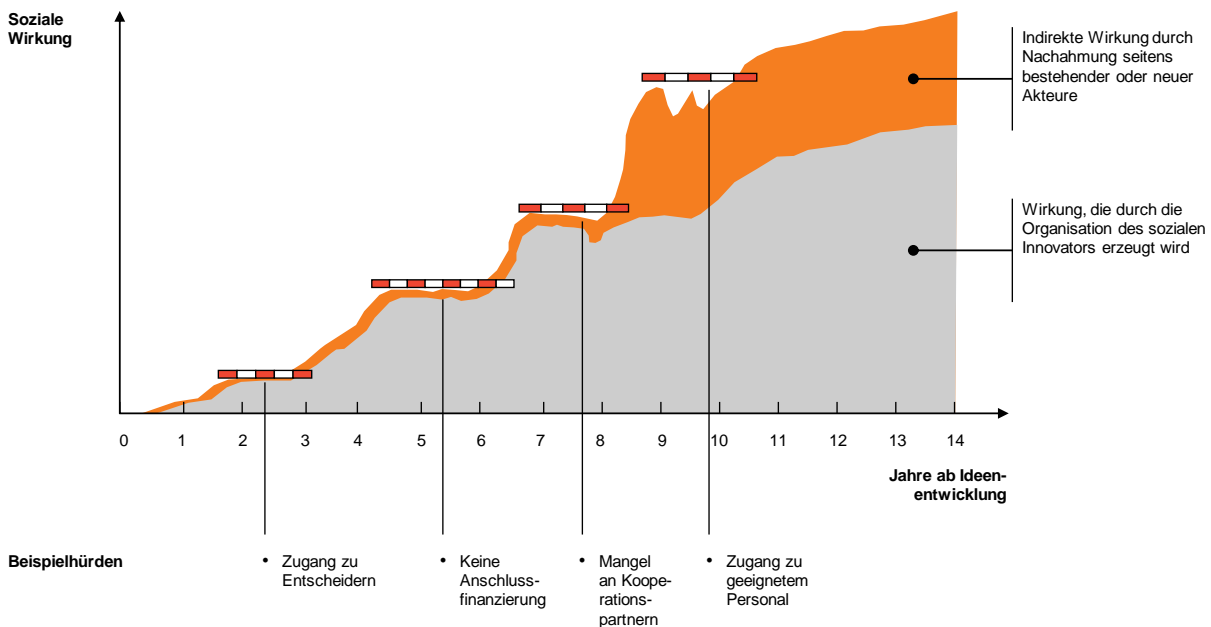
Die beobachteten Hürden blockieren beide Strategien: Die Engpässe bei Finanzierung und Personal sind dabei besonders dramatisch für direktes Organisationswachstum. Der Mangel an Kooperationsbereitschaft und Nachahmerplattformen ist besonders hemmend für indirektes Wachstum.

Als Ergebnis dieses Systems finden sich in Deutschland hunderte von Projektruinen, die es nicht in eine stabile Skalierung schaffen. Das Potential der guten Idee für die Gesellschaft geht verloren.

Soziale Innovatoren erreichen Wirkung auf 2 Wegen: Direkt und indirekt – bei beiden treten typischerweise Wachstumshürden auf



SCHEMATISCHE DARSTELLUNG



Sechs Lösungsansätze für schnellere Verbreitung von sozialer Innovation

Wie könnten wir diese Wachstumshürden aus dem Weg räumen? Hier sind sechs Ansätze, mit denen man beginnen könnte:

Transferagenturen zur schnelleren Replikation von Innovationen

Universitäten haben Technologietransferzentren. Warum gibt es so etwas nicht für den Sozialsektor?

Transferagenturen könnten drei bislang getrennte Funktionen zusammenfassen:

- Sie sammeln Informationen über erprobte Innovationen und ihre Wirkungsevaluation und machen diese transparent.
- Sie bieten interessierten Imitatoren (anderen Sozialunternehmern, Wohlfahrtsverbänden, etc...) eine Anlaufstelle und suchen selbst aktiv nach Imitatoren.

- Sie identifizieren Finanzierungsquellen, die für die Replikation von erprobten Innovationen verwendet werden können.

Anschließend an dieses „Matching“ betreuen sie individuell die Umsetzung der Replikation durch Beratung und Coaching.

Transferagenturen könnten auf den Erfahrungen von Technologietransferzentren, von Inkubatoren wie „Rocket Internet“ und Organisationen wie der Stiftung Bürgermut aufbauen. Dabei ist eine Transferagentur nicht notwendigerweise eine neu geschaffene Institution, sondern könnte als Ausbau existierender Strukturen, z.B. in Stiftungen mit entsprechender Expertise, realisiert werden. Sie könnte überregional arbeiten und sich auf ein bestimmtes Thema wie z.B. frühkindliche Bildung konzentrieren.

Soziale Innovationszentren zur lokalen Förderung von sozialer Innovation

In Deutschland gibt es kommunale Gründerzentren für alle denkbaren Branchen. Warum gibt es auch das nicht für den Sozialsektor?

Während Transferagenturen überregional einen „Push“ für eine Idee erzeugen können, zielen soziale Innovationszentren auf einen lokalen „Pull“ ab. Sie sind lokale Initiativen, die analog zu einem Gründerzentrum in der Wirtschaft die Verbreitung sozialer Innovation durch Unterstützung der Ansiedlung sowie der täglichen Umsetzung ermöglichen.

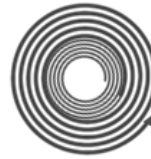
Soziale Innovationszentren können verschiedene konkrete Aufgaben übernehmen, die sich beliebig miteinander kombinieren lassen:

- Günstige Büroinfrastruktur, die von lokalen Gründern oder Imitatoren genutzt wird und so zu einer Vernetzung und gegenseitigen Bereicherung führt.
- Zentrale Dienstleistungen zur Entlastung und Professionalisierung kleinerer Initiativen, z.B. IT-, Sekretariats- und Redaktionsdienste, Buchhaltung und Jahresabschlussstellung sowie Förder- und Rechtsberatung.
- Vernetzungsaktivitäten, die helfen, die einzelnen Initiativen mit den richtigen Partnern in der Kommune in Kontakt zu bringen.
- Ein lokales Gegenstück zur Transferagentur, um attraktive Projekte vor Ort einzuführen und zu verbreiten.
- Coaching zur aktiven Begleitung analog der Aktivität eines Gründungszentrums

Es gibt bereits vereinzelte Zentren mit ähnlichen Ansätzen, darunter das europäische „Hub“-Netzwerk, das Impakt Berlin, das Social Lab in Köln, und das Haus des Stiftens München. Auch bestehende kommunale Wirtschaftsgründerzentren wären erweiterbar.

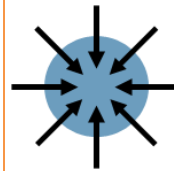
Für Kommunen wären solche Erweiterungen lohnende Investitionen. Und für Wirtschaftsunternehmen läge im flächendeckenden Ausbau solcher Strukturen eine immense Chance, sich sinnvoll und mit ihren Kernkompetenzen zu engagieren. So beginnt SAP gemeinsam mit Ashoka Fellow Norbert Kunz ab Oktober 2011 mit der Verbreitung lokaler Gründerunterstützung für Sozialunternehmer in deutsche Städte.

Sechs Ansätze zur Innovationsverbreitung



Transferagenturen

Sie bringen soziale Innovationen, finanzielle Ressourcen und Umsetzer zusammen. Die Innovationen können so durch Replikation wachsen.



Soziale Innovationszentren

Sie gewährleisten bessere Vernetzung lokaler Akteure des Sozialsektors und den einfacheren Zugang zu Ressourcen und Entscheidungsträgern.



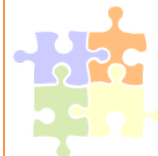
Innovative Finanzinstrumente

Durch Kombination existierender Finanzierungsinstrumente, neue Kooperationsformen zwischen Finanziers und durch neue Akteure kann ein Finanzmarkt für sozial orientiertes Kapital geschaffen werden.



Wirkungsorientierte öffentliche Mittelvergabe

Mittel für soziale Leistungen werden heute vor allem produktorientiert vergeben. Ein klarer Wirkungsfokus würde große Anreize zu sozialer Innovation geben.



Kooperation von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmern

Eine stärkere Zusammenarbeit birgt große Chancen zur besseren Skalierung sozialer Innovation.



Talentinitiative für den Sozialsektor

Sie schafft für hochqualifizierte Arbeitnehmer Einstiegsmöglichkeiten in den sozialen Sektor.

Innovative Finanzinstrumente zur Etablierung eines Markts für soziales Kapital

Noch existiert kein wirklicher sozialer Kapitalmarkt, in dem die besten Organisationen die geeigneten Investoren finden, sei es in der Start- oder Anschlussphase. Auf drei Ebenen ließe sich hier aber viel erreichen:

Mehr Instrumente! Es gibt zahlreiche flexible Finanzierungsinstrumente, die Eigenkapital, Fremdkapital und Spenden kreativ kombinieren: Wandelspenden, Niedrigzinsdarlehen, erfolgsabhängige Verzinsungen, und viele anderen Werkzeuge können auch speziellen Bedürfnissen von Sozialunternehmern und Sozialinvestoren gerecht werden. Es braucht aber mehr Piloten, die sie testen, entwickeln, und durch Fallbeispiele und Modelle ihre Standardisierung vorbereiten. Nur so kann mehr Kompetenz und „financial literacy“ zu diesen Instrumenten bei Förderorganisationen und Sozialunternehmern wachsen.

Mehr Plattformen und Standards! Neue Instrumente funktionieren nur mit Vertrauen und intensiver Beratung. Die Anbahnungskosten dafür sind hoch, könnten aber drastisch gesenkt werden:

- durch Begegnungs- und Austauschplattformen von Social Entrepreneurs und Investoren, wie z.B. die von der Siemens-Stiftung und Ashoka organisierte „Community Impact Development Group“
- durch Standards zur Wirkungsdokumentation wie den von Ashoka mitentwickelten der Social Reporting Standard, oder auch Ratingstandards für Kreditwürdigkeit im Sozialbereich
- durch wirkliche „Unterstützerketten“ unter Stiftungen und Investoren oder zumindest mehr Informationsaustausch bei der „Due Diligence“

Schließlich – mehr Akteure! Nicht nur Stiftungen, Philanthropen und soziale Investoren können neue Instrumente pilotieren und engere Kooperationsformen finden. Auch staatliche Förderbanken können Liquidität bereitstellen und das Risiko für andere Investoren senken. Ein Beispiel ist das mit BMFSFJ und Ashoka geplante Parallelinvestment-Programm der KfW seit Oktober 2011. Förder- und Geschäftsbanken könnten auch über Garantiestrukturen Darlehen von Sozialinvestoren besichern, ähnlich wie es die GLS-Bank durch Einzelbürgschaften bereits ermöglicht.

Je mehr dieser Komponenten sich ineinanderfügen können, desto schneller entsteht ein Finanz-„Ökosystem“ für soziale Innovation.

Wirkungsorientierte öffentliche Mittelvergabe als Anreiz für Innovation

Bei der Vergabe öffentlicher Aufträge definieren Länder und Kommunen typischerweise die zu erbringende Leistung, z.B. „20 Stunden Betreuung von straffälligen Jugendlichen“. Der Auftrag wird dann über einen Preiswettbewerb vergeben. Dadurch entsteht zwar ein Anreiz zur Effizienz, aber nicht zur Wirkungssteigerung. Der erhoffte Effekt einer Betreuung ist ja nicht diese selbst, sondern z.B. die Senkung der Rückfallquote der straffälligen Jugendlichen.

Warum vergeben und bezahlen Kommunen Aufträge nicht entsprechend der Wirkung? Wenn eine Ausschreibung Wirkungsziele benennen anstatt feste Aktivitäten vorschreiben würde, wären die Chancen für innovative Angebote deutlich höher, sich auf breiterer Front zu etablieren.

Skeptiker bringen gegen wirkungsorientierte Mittelvergabe immer wieder eine Reihe von Argumenten vor: unzulängliche Wirkungsmessungsmethoden, buchhalterische und rechtliche Hindernisse, Verflechtung von Entscheidern und Leistungserbringern. Viele dieser Argumente sind nicht zutreffend. Für viele Präventionsprogramme gibt es hervorragende Wirkungsindikatoren, und auch rechtlich spricht auf kommunaler Ebene nichts dagegen, erfolgsabhängig zu bezahlen.

Stiftungen, Wissenschaft und Ministerien könnten hier ansetzen und wirkliches Neuland betreten: Mit einem Leitfaden zur Aufbereitung der rechtlichen Möglichkeiten und gelungenen Fallbeispielen, mit Pilotprojekten in innovativen Kommunen, mit Ideen zu einem Vergabekodex für Kommunen.

Kooperation zwischen Sozialunternehmern und Wohlfahrtsverbänden

Mit den Wohlfahrtsverbänden und großen sozialen Organisationen gibt es in Deutschland bereits eine voll ausgebaute Infrastruktur für soziale Dienstleistungen. Die fehlende Einbindung innovativer sozialunternehmerischer Ideen in diese Struktur ist daher besonders tragisch.

Dabei verfolgen beide Seiten ähnliche Ziele – die Verbesserung der allgemeinen Wohlfahrt und das Lösen von sozialen Problemen – und stehen vor ähnlichen Herausforderungen, z.B. bei der Start- und Anschlussfinanzierung für innovative Projekte.

Beide ergänzen sich zudem hervorragend in ihren Stärken: Sozialunternehmer können viel vom umfassenden Skalierungswissen und den professionellen Vor-Ort-Organisationen der Wohlfahrtsverbände profitieren. Die Verbände wiederum können ihre Angebotspalette – trotz oder gerade wegen immer knapperer staatlicher Mittel – um innovative Angebote der Sozialunternehmer bereichern und Anregungen für das interne Innovationsmanagement erhalten. Beim erwähnten Beispiel „wellcome“ lässt sich hervorragend beobachten: Sozialunternehmer und Wohlfahrtsverbände wachsen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern gemeinsam und gerade durch einander.

Wie lassen sich mehr von diesen Kooperationen schaffen? Auf lokaler Ebene existieren gute Einzelbeispiele für Kooperationen. Sie sollten dringend stärker bekannt gemacht werden. Daneben wäre ein übergreifender Meinungs austausch bis hin zu gemeinsamen Konferenzen zum Innovationsbegriff sehr lohnend. Insbesondere der Staat und Stiftungen können hier eine entscheidende Rolle als Gastgeber und Vermittler spielen.

Schließlich könnten beide Seiten stärker Personal austauschen: Stipendiengestützte Hospitationen bei Wohlfahrtsorganisationen etwa würden das Verständnis für unterschiedliche Organisationskulturen enorm verbessern.

Talentinitiative für den sozialen Sektor

Wie kann man mehr motivierten und qualifizierten Personen den Einstieg in den Sozialsektor erleichtern?

Das Programm iCats von LGT Venture Philanthropy in der Schweiz hat bereits damit begonnen, Wirtschaftsprofis auf Zeit an Sozialunternehmer zu vermitteln. Sie arbeiten auf Zeit, als Berater oder Mentor für jeweils bis zu einem

Braucht Deutschland einen Rat für Soziale Innovation?

Viele Experten haben im Rahmen der Gespräche und Diskussionen empfohlen, in Deutschland einen unabhängigen „Rat für Soziale Innovation“ zu schaffen. Er könnte, analog zum Wissenschaftsrat, die Funktionsfähigkeit des Innovationssystems im Blick behalten, von Finanzierung über staatliche Mittelvergabe, von lokaler Gründerförderung über Konzepttransfer, von Kooperationsbereitschaft der Akteure bis Talentförderung.

Ein solcher Rat wäre ein herausragendes Signal von Staat und Zivilgesellschaft, dass sie die unternehmerische Innovation des Bürgers von unten ernst nehmen und stützen. Warten sollte man auf ihn allerdings nicht, denn für Veränderungen ist er keine Voraussetzung. Aber auch dieser Reformansatz hätte einen Treiber verdient, der sich ihm – unternehmerisch! – annimmt.

Jahr und kehren dann in der Regel in ihre vorherigen Positionen zurück.

Programme dieser Art sind notwendig, um den sozialen Sektor als Arbeitsmarkt attraktiver zu machen. So gründet sich derzeit mit Talent4Good auch in Deutschland eine Initiative, die Top Talente an Sozialunternehmer vermitteln möchte.

Hier läge ein hervorragendes Engagementfeld für Unternehmen: Aufenthalte und „Secondments“ im innovativen Sozialsektor sind eine unternehmerische Erfahrung der besonderen Art. Sie können ein wertvoller Teil der Personalentwicklung und eine sinnvollere Form von Corporate Volunteering werden.

Fazit: Alle können jetzt etwas tun!

Der Weg zu einem vollständigen „Ökosystem“ für soziale Innovation ist noch weit. Aber diese sechs Ansätze wären ein großer Fortschritt und würden engagierten Bürgern eine echte Chance geben, die Gesellschaft mit funktionierenden kreativen Ideen zu verbessern.

Die Ansätze zeigen, dass alle Beteiligten bereits jetzt einen konkreten Beitrag leisten können: Sozialunternehmer, Wirtschaft, Wissenschaft, Staat und Dritter Sektor. Damit sich gute Ideen durchsetzen, ist jetzt das gemeinsame Engagement gefragt.