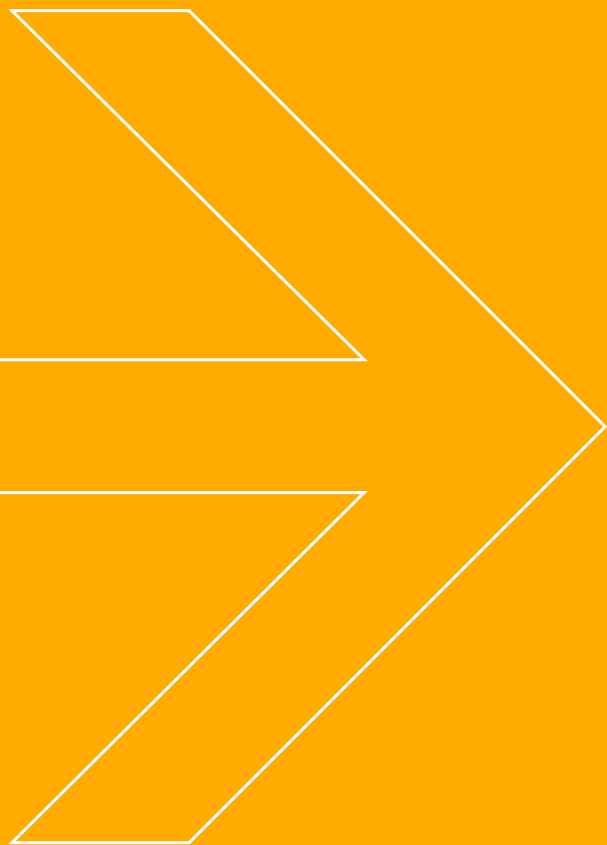


IDEEN MIT SYSTEM

Internationale Erfahrungen mit der Verbreitung sozialer Innovationen: Implikationen für Deutschland
von Teresa Conrad





Wie kann Politik dazu beitragen, soziale Innovationen in Deutschland zukünftig schnell und erfolgreich zu verbreiten, und wie lassen sich günstige gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen dafür schaffen?

Um diesen Fragen nachzugehen, haben das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und die Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH die „Social Innovation Dialogues“ initiiert. Im Rahmen dieser vierteiligen Veranstaltungsreihe im Mai und Juni 2012 wurde mit Experten und Expertinnen erörtert, was Politik und Verwaltung bei der Förderung sozialer Innovationen in Deutschland von Ansätzen in anderen Ländern lernen können. Konkrete Modelle der Politikgestaltung aus Europa und den USA wurden kritisch diskutiert. Vor diesem Hintergrund wurden zudem besondere Herausforderungen sowie Handlungsoptionen für die gezielte Förderung sozialer Innovationen in Deutschland identifiziert. Moderiert wurde die Dialogreihe von Frau Johanna Mair, Professor of Management, Organization and Leadership an der Hertie School of Governance und Stanford University.

Dieses Papier stellt die Leitthemen der Dialog-Reihe vor, —————> **Teil 1**

hält Schlüsselergebnisse der Vorträge und Debatten fest, —————> **Teil 2**

stellt Spielräume des Staates
als Moderator sozialer Innovationen vor —————> **Teil 3A**

und empfiehlt Schritte zur Schaffung Erfolg versprechender
Bedingungen für die politische Entscheidungsfindung
auf dem Gebiet der Förderung sozialer Innovationen. —————> **Teil 3B**

1 PANORAMA SOZIALER INNOVATIONEN AUSSERHALB DEUTSCHLANDS

Drei der vier Veranstaltungen der „Social Innovation Dialogues“ stellten durch entsprechende Gastrednerinnen und Gastredner exemplarisch die Situation der Förderung sozialer Innovationen in je einem Land in den Mittelpunkt. Ein Dialog widmete sich dem europäischen Kontext.

1. DIALOG: SCHWERPUNKT GROSSBRITANNIEN

Im Rahmen der ersten Dialogveranstaltung gab Simon Tucker, Geschäftsführer von The Young Foundation¹, einen Überblick über Zielsetzungen und jüngste Entwicklungen der Förderung von sozialen Innovationen in Großbritannien. Im Zentrum seiner Ausführungen und der anschließenden Diskussion standen

→ die politische Dimension des Themas, sichtbar in der veränderten Prioritätensetzung und Ausgestaltung der Förderung von sozialen Innovationen seit Amtsantritt der liberal-konservativen Regierung David Camerons,

→ Vorbildpotenziale des Großprojekts *Big Society Capital*² und des Geschäftsmodells der *Social Impact Bonds*³, mit denen Großbritannien seine Pionierrolle auf dem Feld der „Social Finance“ aufs Neue untermauert hat,

→ die (selbst)kritische Rückschau auf die britische Förderung sozialer Innovationen und deren Implikationen.

 **Sehen Sie hier das Video zur Veranstaltung**

2. DIALOG: SCHWERPUNKT DÄNEMARK

Gastredner der zweiten Veranstaltung war Søren Eikers, Chefberater im dänischen Finanzministerium und Projektmanager bei MindLab. Diese ressortübergreifende Innovationsabteilung der dänischen Regierung⁴ stellte Eikers vor. Erörtert wurde dabei

→ die Motivation der dänischen Politik für die Etablierung von MindLab, der ein im Vergleich starkes Bedürfnis zugrunde liegt, das Thema soziale Innovationen nicht allein auf den Dritten Sektor zu beschränken, sondern auch zur Aufgabe der Verwaltung zu machen,

→ die Erläuterungen von Prinzipien und Arbeitsweise der Innovationsabteilung MindLab, die sich aus Methoden des Design Thinking⁵ und den Orientierungsprinzipien des New Public Management schöpfen,

→ Struktur und Verortung von MindLab – nämlich ministerienübergreifend, gleichzeitig außerhalb der eigentlichen, öffentlichen Verwaltung und ausgestattet mit sowohl verwaltungsinternen als auch externen Personalressourcen.

 **Sehen Sie hier das Video zur Veranstaltung**

3. DIALOG: EUROPÄISCHE PERSPEKTIVE

Der dritte „Social Innovation Dialogue“ konzentrierte sich nicht auf ein einzelnes Land. Grégoire Schoeller, Kabinettsmitglied des EU-Binnenmarktkommissars, und Mirjam Schöning, Leiterin der Schwab Foundation⁶, erläuterten im Rahmen dieser Veranstaltung die Rolle der Europäischen Union für die Förderung sozialer Innovationen. Zentrale Gesprächsthemen waren, dass die Förderung sozialer Innovationen und eine weitere Professionalisierung des Dritten Sektors nicht nur materielle Ressourcen voraussetzt, sondern genauso

→ eine entsprechende „Kultur“, der ein sektorübergreifend verankertes Bewusstsein um die Relevanz von sozialen Innovationen und den Beitrag, den ein jeder dazu leisten kann, zugrunde liegt,

→ verstärkte Anstrengungen, den sozialen Sektor zu mehr unternehmerischem, wirkungsorientiertem Han-

deln zu befähigen – mit Blick auf das Regulierungsumfeld wie auch organisationsintern oft noch aufzubauende Fähigkeiten bzw. Managementkompetenzen.

 **Sehen Sie hier das Video zur Veranstaltung**

4. DIALOG: SCHWERPUNKT USA

Prof. Dr. Helmut Anheier, Professor für Soziologie in Heidelberg und Dean der Hertie School of Governance, führte in der vierten und letzten Dialogveranstaltung in den US-amerikanischen Kontext der Förderung sozialer Innovationen ein. Angesichts der Pionierrolle der Vereinigten Staaten in den Bereichen Verwaltungsreform, Sozialunternehmertum und moderne Philanthropie skizzierte Prof. Anheier die Entstehung des Paradigmas der „sozialen Innovationen“, ordnete Maßnahmen der amerikanischen Regierung in den Kontext ein und sprach sehr konkrete Empfehlungen für den Fall Deutschland aus. Hervorzuheben sind insbesondere seine Standpunkte, dass

→ sich Unterschiede im staatlichen Selbstverständnis auch in Form und Umfang der Förderung von sozialen Innovationen widerspiegeln und widerspiegeln sollten,

→ es in Deutschland mit Blick auf die Förderung sozialer Innovationen insbesondere um die Ausweitung von Freiräumen, u. a. die Überprüfung und Revidierung der steuerrechtlichen Verfasstheit des Dritten Sektors, gehen müsse.

 **Sehen Sie hier das Video zur Veranstaltung**

1 The Young Foundation ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation aus London, die sich selbst als Zentrum für soziale Innovationen beschreibt und in zahlreichen sozialpolitischen Bereichen als Think Tank und Förderer neuer, innovativer Sozialunternehmen auftritt.

2 Big Society Capital ist eine 2011 von der britischen Regierung begründete soziale Investitionsbank. Ausgestattet mit 600 Mio. GBP verfolgt sie das Ziel, den Markt für „soziale Investitionen“ zu entwickeln und Sozialunternehmen den Zugang zu alternativer, d. h. nicht-spendenbasierter Finanzierung zu erleichtern.

3 Social Impact Bonds bzw. Pay for Success Bonds bündeln Kapital in der Regel nicht-staatlicher Investoren zur Finanzierung sozialpolitischer Programme gemeinnütziger Organisationen, zu deren (Haupt-) Finanzierung der öffentliche Sektor nicht gewillt ist – aufgrund knapper Mittel und/oder zu ungewisser Erfolgsaussichten. Haben die Programme keinen Erfolg, ist die Investition verloren. Bei Erfolg vergütet der Staat die Anleihe zurück. Hinter dem Engagement der Investoren steht die Annahme, dass im Erfolgsfall durch die Programme ansonsten wahrscheinliche gesellschaftliche Folgekosten vermieden werden können, also sowohl ein sozialer als auch ein erheblicher wirtschaftlicher Nutzen erreicht werden kann. Erfolg wird daran gemessen, dass die Programme im Vorfeld vereinbarte soziale Wirkungen nachweisen. Der mutmaßliche wirtschaftliche Nutzen für die Gesellschaft wird in diesem Fall geteilt, indem die öffentliche Hand den Einsatz der Kapitalgeber durch Ertragszahlungen belohnt. Die Wirkungs- und Verbreitungspotenziale dieser strukturellen Innovation sind noch umstritten.

4 MindLab ist eine ressortübergreifend getragene und agierende Innovationseinheit der dänischen Regierung. 15 Vollzeitkräfte befassen sich hier – unter Einbindung von Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft – mit der bürgerzentrierten Optimierung und Steigerung der Wirkung von Verwaltungsleistungen und sozialen Programmen.

5 Design Thinking bezeichnet eine Methode zur interdisziplinären, nutzerzentrierten Entwicklung von Lösungen bzw. Produkten.

6 Die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship ist eine 1998 vom Ehepaar Klaus und Hilde Schwab gegründete Stiftung, die das Ziel verfolgt, soziale Innovationen zu fördern.

2 ZENTRALE ERKENNTNISSE AUS DEM INTERNATIONALEN KONTEXT

Die Vorträge und anschließenden Diskussionen ergaben auch und gerade im Vergleich und in der Zusammenschau der unterschiedlichen nationalen Kontexte eine Reihe interessanter Befunde. Die wichtigsten können auf vier Punkte zugespitzt werden.

1. WIRKUNGSORIENTIERUNG WIRD ZUM WICHTIGEN PARADIGMA

Die Förderung von Entstehung und Verbreitung sozialer Innovationen nimmt international z. T. sehr unterschiedliche Formen an. Nichtsdestotrotz liegen allen Gestaltungsmodellen grundsätzlich gleichartige Motive zugrunde:

→ Wie Søren Eikers und Grégoire Schoeller unterstrichen, lassen die großen gesellschaftspolitischen Trends modernen Staaten heute keine Wahl, als sich damit auseinanderzusetzen, wie Umfang und Qualität des Leistungsstaates langfristig aufrechterhalten werden können. Simon Tucker umschrieb dieses Ziel mit „Keeping the welfare state up-to-date“.

→ Das **kennzeichnende Paradigma** der internationalen Debatte über soziale Innovationen ist eine **Orientierung an Wirkung**: Wie kann eine beabsichtigte soziale Wirkung unter Einsatz knapper werdender Ressourcen erreicht bzw. maximiert werden? Unterschiedlich ist gleichwohl das Gewicht, das diesen Themen beigemessen wird:

→ Der dänische Staat setzt mit MindLab einen Akzent darauf, **eigene** – nicht nur sozialpolitische, sondern auch hoheitliche – **Leistungen und Pflichten bürgerfreundlicher und wirkungsorientierter auszugestalten** (z. B. durch die nutzerzentrierte Optimierung von Online-Produkten der Finanzverwaltung).

→ Die Vereinigten Staaten und Großbritannien konzentrieren ihre Anstrengungen im Wesentlichen auf das **Heben der sozialen Problemlösungskräfte innerhalb der Zivilgesellschaft**. Barack Obama führte

2009 dazu aus: „Solutions to America's challenges are being developed every day at the grass roots – and government shouldn't be supplanting those efforts, it should be supporting those efforts.“⁷

→ Von einer prosperierenden Sozialwirtschaft werden zudem meist **positive Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Wirtschaftswachstum** erwartet. So stellt die Förderung von Sozialunternehmertum u. a. eine der zwölf Prioritäten des *Single Market Acts* der Europäischen Kommission dar⁸. Simon Tucker erörterte in diesem Zusammenhang die derzeitige wirtschaftliche Relevanz von Sozialunternehmen in Großbritannien⁹.

2. „SECTOR SILOS“ BEHINDERN DIE INNOVATIONSKULTUR

Über alle vier Veranstaltungen hinweg wurde deutlich, dass der Diskurs um soziale Innovationen bislang nur unzureichend in der Breite der Gesellschaft angekommen ist. Die Verbreitung von sozialen Innovationen erfordert das verstärkte Zusammenwirken von Staat, Drittem Sektor und Privatwirtschaft. Für solche sektorübergreifenden Kooperationen mangle es jedoch noch am Bewusstsein und einer entsprechenden Engagementbereitschaft.

→ Mit „**Sector Silos**“ umschrieb u. a. Simon Tucker die Abschottung der Sektoren voneinander und den mangelhaften Informationsfluss zwischen ihnen, mit dem ein teilweise ausgeprägtes Misstrauen einhergehe. In jedem der geschlossenen „Silos“ – auf Deutsch ließe sich hier wohl auch von „Lagern“ sprechen – fehle es in der Regel an Verständnis für die unterschiedliche Binnenlogik der anderen. Insbesondere seien wenige Sozialunternehmer mit alltäglichen Prozessen und Notwendigkeiten in der öffentlichen Verwaltung vertraut. Ebenso fehle es der Verwaltung in mancher Hinsicht an Verständnis für und Wissen um praktische Herausforderungen im sozialen Sektor.

→ Bemühungen, diese gewachsenen „Silos“ systematisch aufzubrechen, spiegeln sich in nahezu allen in den „Social Innovation Dialogues“ diskutierten politischen Gestaltungsmodellen wider.

→ Die **Anstrengungen der Europäischen Kommission** konzentrieren sich, wie Grégoire Schöller erklärte, im Kern darauf, die „eine Kultur“ der sozialen Innovationen in Europa zu stärken. Die Erhöhung der Sichtbarkeit und Öffentlichkeit des Themas sei notwendig, um die allgemeine Anerkennung von sozialen Innovationen und Sozialunternehmertum zu stärken.

→ Der britischen Regierung ist es bei der Etablierung der sozialen Investitionsbank *Big Society Capital* gelungen, die **britische Finanzwirtschaft zum zentralen Ko-Finanzierer** des Großprojekts zu machen¹⁰.

→ Mit Pilotierung von „**Social Impact Bonds**“ in Großbritannien und „**Pay-for-Success Bonds**“ in den USA wurden jeweils Pionierarbeiten für eine sozialpolitische Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den drei Sektoren geleistet.

→ Das dänische MindLab ist ein Beispiel für den Versuch, die **Verwaltung in ihren Innovationsbestrebungen verstärkt nach außen hin zu öffnen**: Die Hälfte der 15 festen Mitarbeiter werden z. B. aus einem Nicht-Verwaltungskontext rekrutiert.

→ MindLab und die *Social Business Initiative* der Europäischen Kommission werden von je drei verschiedenen Ressorts getragen. Dies veranschaulicht den politischen Querschnittscharakter des Bereichs „soziale Innovationen“, dem nach Möglichkeit auch innerhalb der Verwaltung gebündelte Ressourcen und Kompetenzen gewidmet werden sollten.

3. VERANKERUNG UND VERSTETIGUNG INNOVATIVER ANSÄTZE SIND ELEMENTAR

Die Gefahr der Politisierung der Förderung von sozialen Innovationen wurde im Rahmen der Dialogreihe ebenfalls kritisch reflektiert:

→ Der politische Kurswechsel in der Förderung sozialer Innovationen in Großbritannien seit Amtsantritt der liberal-konservativen Regierung wurde vielfach kritisch aufgenommen: Die *Big Society*-Agenda und der damit einhergehende haushaltspolitische Sparkurs wurden von der britischen Öffentlichkeit vielfach als Versuch einer „**leisen Privatisierung des Sozialstaats**“ interpretiert. Darunter leiden die Glaubwürdigkeit der *Big Society*-Politik und die gesellschaftliche Vertrauensbasis der Regierung.

→ In ähnlicher Weise stellte Prof. Dr. Helmut Anheier die Nachhaltigkeit der gegenwärtigen Förderung von sozialen Innovationen in den USA in Frage: Obgleich sich Barack Obama mit Errichtung des *Social Innovation Fund*, der Ermöglichung von *Pay-for-success*-Piloten, sowie der Einrichtung des *Office for Social Innovation and Civil Society* im Weißen Haus durchaus erkennbar engagiert habe, blieben die eingesetzten Mittel im (haushalts-)politischen Gesamtkontext doch gering.

→ Um Vertrauen und Glaubwürdigkeit sicherzustellen, sei es von elementarer Bedeutung, einen Weg der Förderung von sozialen Innovationen zu definieren, der aufgrund seiner Überzeugungskraft und Zustimmungsbasis auch einem Regierungswechsel standhalte. Grundvoraussetzung dafür sei, dass dieser Ansatz nicht mit der allgemein verankerten sozialpolitischen Weltanschauung eines Landes breche. Prof. Anheier veranschaulichte dies am Beispiel der in den USA verbreiteten *Third Party Governance*-Praxis, also der Erledigung sogar hoheitlicher Aufgaben durch nicht-staatliche Stellen: So interessant dieses Modell für die Erbringung sozialer Dienstleistungen prinzipiell sei, so wenig könne es als Blaupause auf Deutschland – mit seiner ganz anderen Sozialstaatsphilosophie – angewendet werden.

⁷ US-Präsident Barack Obama, 30. Juni 2009. The White House: <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>; abgerufen am 21. Juni 2012.

⁸ Der Single Market Act bezeichnet die seit 2010 geltende Strategie der Europäischen Kommission zur weiteren Stärkung des Europäischen Binnenmarktes.

⁹ Rund 85.000 Sozialunternehmen leisten im Vereinigten Königreich heute bereits einen größeren Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt als das verarbeitende Gewerbe. 58% aller Sozialunternehmen verzeichneten 2011 Wachstum, während dies nur bei 28% der Gesamtheit aller kleinen und mittleren Unternehmen der Fall war.

¹⁰ Ein Drittel der Gesamtkapitalausstattung von *Big Society Capital* (£200 Mio. von insgesamt £600 Mio.) entstammt den Beiträgen von vier britischen Geschäftsbanken.

4. MODERATOR VS. TREIBER SOZIALER INNOVATIONEN – STAATEN SEHEN IHRE ROLLE UNTERSCHIEDLICH

Was Politik und Verwaltung *in welcher Funktion* als Förderer sozialer Innovationen erreichen möchten, unterscheidet sich von Land zu Land. Zum einen unterscheiden sich die Bereiche (Finanzierung, Vernetzung, Organisationsentwicklung etc.), in denen der Staat entweder eine aktive Förderer-Rolle einnimmt oder sich darauf beschränkt, lediglich einen Rahmen zu setzen. Zum anderen konzentrieren sich fördernde Maßnahmen nicht immer nur auf die Stärkung von Sozialunternehmertum bzw. Innovationen innerhalb des sozialen Sektors, sondern die Verwaltung sieht sich zum Teil selbst als Schauplatz sozialer Innovationen.

→ Im angelsächsischen Kontext wird der Staat vorwiegend als „**Katalysator**“ (Simon Tucker) bzw. als „**Ermöglicher**“ (Prof. Dr. Helmut Anheier) von sozialen Innovationen positioniert.

→ Im Kontrast dazu steht etwa in Dänemark gegenwärtig die Rolle des Staates als **Treiber von sozialen Innovationen in der eigenen Domäne** im Vordergrund. Der Staat macht sich selbst bzw. seine Leistungen und Prozesse zum Gegenstand von Innovation: Das dänische MindLab hat zum Ziel, die Verwaltung und ihre Leistungen wirksamer, effizienter und bürgerorientierter zu gestalten. Dieses Verständnis war während der letzten Labour-Regierung auch in Großbritannien noch stärker ausgeprägt, was institutionell die Schaffung so genannter *Innovation Units* in der britischen Verwaltung mit sich brachte.

In der international besonders verbreiteten Rolle des Staates als Katalysator und Moderator sozialer Innovationen kann er vor allem in einigen spezifischen Bereichen maßgeblichen Einfluss entfalten. In Anlehnung an das von Mirjam Schöning vorgestellte „Policy Framework“ der Schwab Foundation, modifiziert anhand der Diskussionsergebnisse der „Social Innovation Dialogues“, lassen sich hierfür drei große Stoßrichtungen benennen und erörtern.

„Solutions to America's challenges are being developed every day at the grass roots – and government shouldn't be supplanting those efforts, it should be supporting those efforts.“ BARACK OBAMA

3A HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN DES STAATES ALS KATALYSATOR SOZIALER INNOVATIONEN

1. ERLEICHTERUNG DES ZUGANGS ZU FINANZIERUNG

Der Zugang zu Start- und Wachstumskapital, sowohl in Form von Fördermitteln und Spenden, als auch Darlehen, Garantien oder Eigenkapital ist für die meisten sozial motivierten Unternehmungen nach wie vor eine zentrale Herausforderung. Wie sich im Rahmen der Dialogreihe zeigte, bestehen in diesem Zusammenhang verschiedene Anknüpfungspunkte für eine wirksame Förderpolitik:

→ **Lancierung (unabhängiger) sozialer Finanzinstitutionen:** Pionierarbeit hat hier Großbritannien mit Errichtung von *Big Society Capital* (BSC) geleistet, dem Flaggschiff-Projekt der britischen Regierung im Zuge der *Big Society*-Agenda.

→ **Installation spezifischer Förderprogramme:** In Deutschland werden seit Jahresbeginn 2012 neue Akzente mit dem vom BMFSFJ initiierten KfW-Programm „Finanzierung von Sozialunternehmen“ gesetzt. Ähnlich funktioniert der *Social Innovation Fund* (SIF)¹¹ der US-amerikanischen Regierung.

→ **Flexibilisierung bestehender öffentlicher Förderprogramme:** Bislang, so der Tenor in der Dialog-Reihe, seien die Richtlinien bei der Vergabe öffentlicher Fördermitteln noch unzureichend auf die fortschreitende „Professionalisierung“ des Dritten Sektors ausgerichtet, u. a. da Fördermittel nur in Ausnahmen für eine Kofinanzierung zur Verfügung stehen sowie überwiegend regional und/oder zweckgebunden sind, und daher eine überregionale Verbreitung von innovativen Geschäftsmodellen bzw. Maßnahmen zur allgemeinen Unternehmensentwicklung geradezu unterbinden.

→ **Begünstigung der Entwicklung eines privaten sozialen Finanzierungsmarkts**

2. SCHAFFUNG GEEIGNETER REGULATORISCHER UND INFRASTRUKTURELLER RAHMENBEDINGUNGEN

Die Förderung von sozialen Innovationen setzt geeignete regulatorische und strukturelle Rahmenbedingungen voraus. Handlungsbedarf in mehreren wichtigen Bereichen kristallisierte sich während der Dialogreihe heraus:

→ **Freiräume im Gemeinnützigkeitsrecht:** Die Auflagen der Gemeinnützigkeit lassen dem Dritten Sektor heute zu wenig Spielraum für eine tatsächlich „unternehmerische“, erfolgs- bzw. wirkungsorientierte Entwicklung. Für soziale Organisationen bestehen heute noch unverhältnismäßige Risiken und entsprechend wenig Anreize, eigene Umsatzquellen zu entwickeln, solange ihnen die Aberkennung des Gemeinnützigkeitsstatus droht. Zu erwägen ist, soziale Organisationen auch rechtlich in die Lage zu versetzen, unternehmerischer zu operieren – u. a. durch Gestattung der Bildung von Rücklagen sowie die Operation in hybriden Strukturen (for-profit/non-profit), die organisationsinterne Querfinanzierungen möglich machen könnte.

→ Prof. Dr. Anheier thematisierte das zu enge **Regulierungskorsett für Stiftungen**. Dieses behinderte die eigenständige, kreative Weiterentwicklung von Stiftungen. Um Gestaltungsmöglichkeiten von Stiftungen als Finanzierer und Förderer von sozialen Innovationen zu erhöhen, wurden im Rahmen der „Social Innovation Dialogues“ verschiedene Ideen entwickelt, u. a. die zeitlichen Bindungen in der Mittelverwendung aufzuheben sowie die Förderung nicht-deutscher Organisationen zu ermöglichen, beispielsweise bei einer beabsichtigten Expansion nach Deutschland.

→ **Unzureichende (Selbst-)Organisation und Vernetzung:** Sowohl innerhalb des sozialen Sektors als auch in sektorübergreifender Hinsicht fehlt es an institutionalisierten Strukturen für strukturierten Informations-, Wissens-, Erfahrungs- und Gute-Praxis-Austausch.

¹¹ Ähnlich wie BSC vergibt der SIF Mittel ausschließlich an Intermediärsorganisationen, die wiederum mit der Weitervergabe dieser Ressourcen an besonders wirkungsvolle soziale Initiativen und Organisationen betraut sind. Anders als bei BSC werden sie jedoch nicht als Darlehen, sondern als Zuwendungen vergeben. Ähnlich wie das deutsche KfW-Programm setzt die Inanspruchnahme von SIF-Zuwendungen voraus, dass Mittel aus anderer Quelle in mindestens gleicher Höhe eingeworben werden konnten.

„The main challenges faced by social entrepreneurs are funding and access to grants and talent recruitment / retention / management“

MIRJAM SCHÖNING

→ **Flexibilisierung** von Fördermittelverwendungsrichtlinien: Auch eine Lockerung der Projekt- bzw. Zweckbindung von öffentlichen Fördermitteln kommt in Betracht. Das lang gepflegte Mantra „je weniger Overhead, desto besser“ wird angesichts der gegenwärtigen Anforderungen an soziale Organisationen inadäquat. Häufig wird von den Akteuren inzwischen angestrebt, die eigenen Aktivitäten in einer neuen Größenordnung voranzutreiben (Skalierung) und zu finanzieren, Wirkungsmesssysteme zu etablieren und Wirkungsbereichterstattung umzusetzen. Hierzu bedarf es einer höheren **Grundfinanzierung**, d. h. einer Lockerung der Zweckbindung von Fördermitteln, einer Lockerung **geografischer Vergabe- und Verwendungsbeschränkungen** (etwa auf Bundeslandsgrenzen) und schließlich auch der Möglichkeit, öffentliche Fördermittel über die vorherrschende „Lückenfinanzierung“ hinaus für **Ko- und Wachstumsfinanzierung** verfügbar zu machen. Dies eröffnet sozialen Organisationen einen Übergang von der reinen Fördermittelfinanzierung in eine Mischfinanzierung.

Großbritannien und die Vereinigten Staaten versuchen auch einigen dieser Herausforderungen in einem je eigens geschaffenen, institutionellen Rahmen zu begegnen:

→ In die Realisierung der *Big Society* Agenda der britischen Regierung sind drei Institutionen eingebunden und mit je eigenen Aufgaben betraut: Das Cabinet Office selbst bzw. das *Office for Civil Society* (hauptverantwortlich für die Implementierung), das *Department for Communities and Local Government* (verantwortlich für den legislativen Rahmen), sowie das unabhängige *Big Society Network* (als vom Staat unabhängiger Vernetzer, Finanzierer, Berater und Think Tank).

→ Seit 2009 ist das *Office for Social Innovation und Civic Participation* dafür zuständig, den Fortschritt hinsichtlich der Ziele Barack Obamas Politik zu überwachen: die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements, die bessere Ausstattung des Dritten Sektors mit Ressourcen und Kompetenzen besser auszustatten und die Entwicklung und Implementierung neuer, innovativer Modelle für sektorübergreifende Partnerschaften.

3. UNTERSTÜTZUNG DER ENTWICKLUNG PROFESSIONELLER UND UNTERNEHMERISCHER KOMPETENZEN

Viele Vertreter des Dritten Sektors könnten sehr von einer konstruktiveren und flexibleren Unterstützung profitieren, um sich neue Finanzierungsquellen und rechtliche Möglichkeiten für eine unternehmerische Herangehensweise an sozial wirksame Aktivitäten überhaupt erst zu erschließen. Derzeit treffen wachsende Rechenschafts-, Transparenz- und finanzielle Nachhaltigkeitsansprüche an soziale Organisationen oft noch auf folgende Herausforderungen:

- Vielen Sozialunternehmen droht nach Auslaufen einer in der Regel dreijährigen Fördermittellaufzeit ein ihre Existenz bedrohendes **Finanzierungsloch**. Damit Fördermittelprogramme aber auch eine über ihre eigene Laufzeit hinausgehende Wirkung entfalten können, bedürfte es stärkerer institutioneller Förderung.
- Der **unzureichende Zugang zu nicht zweckgebundener Grundfinanzierung** macht es sozialen Organisationen und Unternehmen heute schwer, wachsenden Ansprüchen bzgl. Wirkungsmonitoring und -berichterstattung gerecht zu werden (Maßnahmen zur projektunabhängigen Unternehmensentwicklung) sowie Wachstumsambitionen zu verfolgen.
- Wenige deutsche Sozialunternehmen sind heute in der Lage, andere Finanzierungsformen als Spenden oder Zuwendungen in Anspruch zu nehmen oder zu verarbeiten. Damit eine **stärkere private Finanzierung** Früchte tragen kann, muss mehr in die Vorbereitung von Sozialunternehmen investiert werden, private Finanzierungsinstrumente überhaupt in Anspruch nehmen zu können.

Den neuen, wachsenden Anforderungen an Organisationen des Dritten Sektors könnte in Zukunft mit Unterstützungsangeboten begegnet werden. Diese Angebote sollten allerdings bereits in der Planungsphase mit möglichen Nutzern gemeinsam (und damit partizipatorisch und bedarfsorientiert) entwickelt werden. Besonders wichtig wäre die Herstellung von „**Investment Readiness**“, d. h. die Befähigung sozialer Organisationen, neue Möglichkeiten eines zunehmend privat kapitalisierten „sozialen Finanzmarkts“ (etwa in Gestalt von Darlehen oder Eigenkapital) in Anspruch nehmen zu können. Zudem sollte **durch öffentliche Förderung eine langfristige Unabhängigkeit von Fördermitteln** begünstigt werden, indem bestehende, bislang rein finanzielle Programme um die Unterstützung der Organisations- und Kompetenzentwicklung ergänzt werden. Hierfür kommen beispielsweise Beratungsgutscheine oder zweckgebundene Mittel in Betracht, die für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen des Personals oder externe Beratung eingesetzt werden können.

Aus den Diskussionen und Ergebnissen der Dialog-Reihe lassen sich neben den spezifischeren Handlungsempfehlungen des vorherigen Kapitels auch einige grundsätzliche Maximen ableiten, wie konstruktive Bedingungen und Strukturen für den weiteren Austausch über eine effiziente Förderung sozialer Innovationen (z. B. im Rahmen weiterer Dialogveranstaltungen oder auch innerhalb des Ressortkreises Engagementpolitik) geschaffen werden können. Wünschenswert ist für die politische Entscheidungsfindung auf diesem Gebiet ein Prozess der Einbeziehung direkt und indirekt Beteiligter sowie (mit)betroffener gesellschaftlicher Akteure. Dafür wäre es zunächst wichtig, in einigen Belangen einen breiten Konsens herzustellen. Vor allem in drei Bereichen wäre dieses Ziel zu verfolgen.

3B ALLGEMEINE GESTALTUNGSFELDER DER POLITIK ZUR FÖRDERUNG SOZIALER INNOVATIONEN IN DEUTSCHLAND

1. DER NUTZEN SOZIALER INNOVATIONEN WIRD IM POLITISCHEN DISKURS HERAUSGESTELLT

Um die Förderung sozialer Innovationen prominenter auf die politische Agenda setzen zu können, bedarf es einer besseren Verständigung darüber, welcher Nutzen damit für wen einhergeht. Hierfür sind zum Beispiel folgende Maßnahmen denkbar:

- Gelungene Beispiele sozialer Programme werden präsentiert, in denen **Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft über ihre klassischen Rollen hinausgegangen** sind und sich gegenüber neuen Formen des sektorübergreifenden Zusammenwirkens geöffnet haben. Ein Handlungsbedarf in Deutschland kann so instruktiv herausgestellt werden.
- **Strategische Partnerschaften** mit Multiplikatoren aus der Privatwirtschaft und dem Dritten Sektor werden etabliert.
- Ein beständiger Dialog mit wichtigen Anspruchsgruppen verschafft dem Politikziel der Förderung sozialer Innovationen eine **größere Öffentlichkeit**, d. h. seine Sichtbarkeit und Anerkennung in der Breite der Gesellschaft wird erhöht.

2. DIE KOEXISTENZ SOZIALSTAATLICHER STRUKTUREN UND SOZIALER INNOVATIONEN WIRD ERLÄUTERT

Jede Förderung von sozialen Innovationen in Deutschland sollte Rücksicht auf das sozialpolitische Selbstverständnis Deutschlands nehmen und gezielt auf bestehende Strukturen und Stärken des deutschen Sozialstaats aufbauen. Wichtig ist insbesondere zu erläutern, dass und wie bewährte und innovative Instrumente und Institutionen harmonieren, sich gegenseitig stützen und neben- und miteinander gemeinsame gesellschaftliche Ziele verfolgen können.

- Vorbehalte werden abgebaut, **Vertrauen wird geschaffen**. Bestehende Ängste und Verunsicherung unter vielen etablierten sozialpolitischen Akteuren hinsichtlich einer als bedrohlich empfundenen Innovationsagenda müssen ernst genommen und aktiv ausgeräumt werden. Insbesondere zwischen den großen Wohlfahrtsverbänden und innovativen Sozialunternehmern muss ein genuiner Brückenschlag gelingen, damit noch mehr Menschen in Deutschland von wirksamen Lösungsansätzen profitieren können.
- **Innovationspotenzial in bestehenden sozialen Verbänden/Organisationen sollte besser verstanden und dargestellt werden**. Mit ihrer hohen gesellschaftlichen Anerkennung, ihren einzigartigen bundesweiten Netzwerkstrukturen sowie ihrer lokalen Präsenz und der damit einhergehenden Nähe zu konkreten sozialen Problemsituationen ist z. B. die **Freie Wohlfahrtspflege** eine Institution, deren Innovationspotenzial besser erschlossen werden sollte. In den Social Innovation Dialogues wurden dafür zwei konkrete Ansatzpunkte herausgearbeitet:

1. Eigene Innovationskraft strategisch managen:

Um die Innovationspotenziale innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege systematischer und breitenwirksamer zur Entfaltung zu bringen, sollten die Wohlfahrtsverbände Innovationsstrategien für sich entwickeln und mit professionellen Managementstrukturen umsetzen. Diskutiert werden muss, auf welche Weise die Wohlfahrtsverbände hierbei wirksam unterstützt werden können.

2. Stärker „Brücken schlagen“ zwischen sozialen Innovationen und Gesellschaft:

Das einzigartige Netzwerk der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland ist prädestiniert für die wirkungsvolle Verbreitung von innovativen Lösungsansätzen. Dieses Netzwerk sollte in Zukunft verstärkt auch für die breitenwirksame Umsetzung von sozialen Innovationen zugänglich gemacht werden, die außerhalb der Wohlfahrtsverbände selbst entstehen. Dafür müssen sich die Wohlfahrtsverbände in Zukunft stärker als „Brückenschlager“ verstehen und sich gegenüber Kooperationen mit anderen, innovativen Dritt-Sektor-Akteuren, beispielsweise Sozialunternehmen, öffnen.

3. SOZIALE WIRKUNG WIRD ALS

SCHLÜSSELKRITERIUM FÜR ENTSCHEIDUNGEN FESTER ETABLIERT

Um das leistungsstaatliche Niveau trotz wachsenden Drucks auf die öffentlichen Haushalte aufrecht zu erhalten und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln, sollte die noch vorherrschende Kostenorientierung abgelöst und die soziale Wirkung wichtigster Maßstab von Politik- und Verwaltungshandeln werden.

→ Das **Bewusstsein um „soziale Wirkung“ als Handlungsmaßstab** unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung wird gestärkt. Das BMFSFJ könnte etwa damit beginnen, über konkrete Beispiele, Veranstaltungen, interne Kommunikation etc. Wirkungsorientierung stärker in der Verwaltung zu thematisieren.

→ An ausgewählten Projekten wird dargestellt, wie das **Formulieren von Wirkungszielen** in der Detailplanung von politischen Programmen aussieht und wie Verfahren **des Wirkungsmonitorings** das Verwaltungshandeln unterstützen können.

→ Auf eine stärkere Berücksichtigung von **Wirkung als Vergabekriterium** im öffentlichen Beschaffungswesen wird hingearbeitet. Durch die Entwicklung partizipatorischer Verfahren und von Feedback-Kanälen sollte eine frühe **Wirkungsplanung** möglich gemacht werden, um **Evaluation nicht nur als Überprüfungsinstrument im Nachhinein** nutzen zu können. Dabei kann zum Teil auf bestehende Instrumente zurückgegriffen werden, zum Teil müssen eventuelle Prüfsystematiken weiter oder gar neu entwickelt werden (z. B. SRS-konformer Wirkungsbericht als Voraussetzung für Ausschreibungsbeteiligung; Verwendung und/oder Weiterentwicklung von Prüfinstrumenten wie dem Toolkit des *Pay for Success*-„Learning Hubs“¹²).

¹² siehe <http://payforsuccess.org/provider-toolkit>

ANHANG

DIE VODAFONE STIFTUNG DEUTSCHLAND

Die Vodafone Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland und Mitglied einer weltweiten Stiftungsfamilie. Als eigenständige gemeinnützige Institution fördert und initiiert sie als gesellschaftspolitischer Thinktank Programme mit dem Ziel, Impulse für den gesellschaftlichen Fortschritt zu geben, die Entwicklung einer aktiven Bürgergesellschaft anzustoßen und gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen. Das Förderprofil steht unter dem Leitmotiv „Erkennen. Fördern. Bewegen.“ und konzentriert sich auf den Bereich Bildung, Integration und soziale Mobilität.

TERESA CONRAD

Die Autorin Teresa Conrad arbeitet als freie Beraterin in den Bereichen Soziale Innovationen, Strategische Philanthropie, Policy Analysis, sowie regionale und Stadtentwicklung in Berlin und Cambridge, Massachusetts, Vereinigte Staaten.

GOODROOT

goodroot arbeitet mit Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen, internationalen Entwicklungsagenturen und sozialen Unternehmern, die ihre Organisation strategisch weiterentwickeln und ihre Programme mit wirkungssteigernden Methoden evaluieren wollen. goodroot verknüpft frühe partizipative Programmplanung mit der Moderation organisationaler Innovations- und Lernprozesse. Mit ihrer Arbeit möchten sie dazu beitragen, Zugänge zu Bildung, Arbeit und Selbstverwirklichung in der Gesellschaft zu verbessern.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Vodafone Stiftung Deutschland gemeinnützige GmbH
Ferdinand-Braun-Platz 1
40549 Düsseldorf
www.vodafone-stiftung.de

Verantwortlich:

Dr. Mark Speich

Autor:

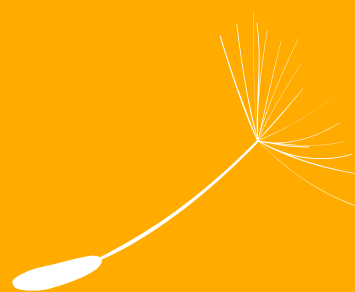
Teresa Conrad

Koordination:

Nadine Neidhardt

Gestaltung:

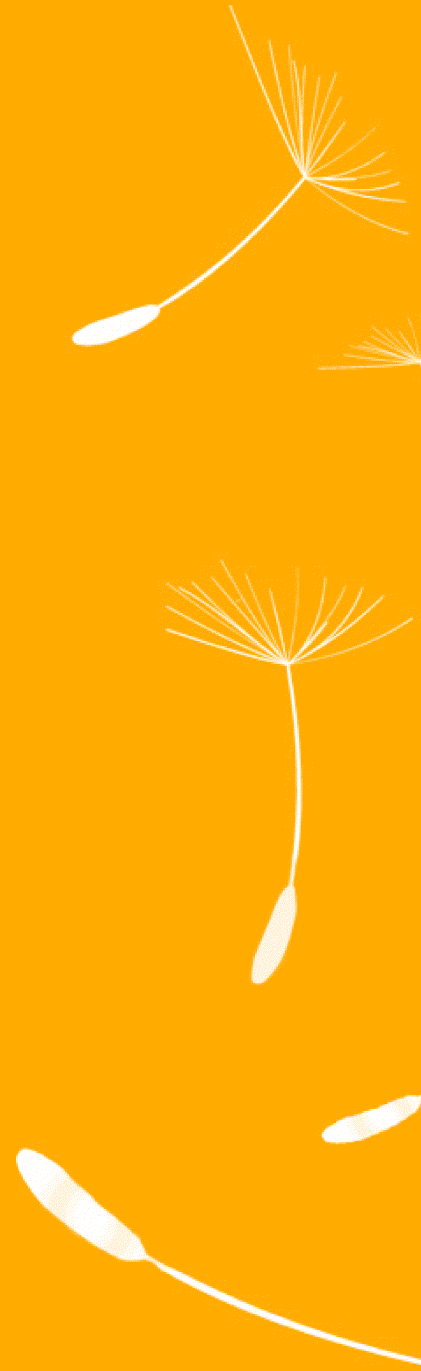
trafodesign GmbH, Düsseldorf



Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Vodafone
Stiftung
Deutschland