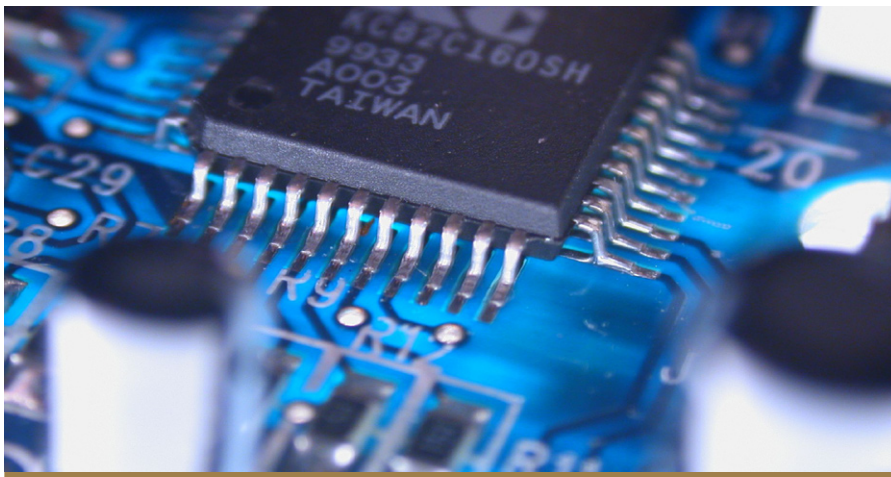


## Soziale Innovation gestalten

Woher kommen soziale Innovationen?



**Soziale Innovationen ermöglichen neue Lösungen für Aufgaben des Gemeinwohls. Soziale Ungleichheiten, Auswirkungen des demographischen Wandels und ökologische Konflikte sind wesentliche Aufgabenfelder, die insbesondere aufgrund ihrer Dynamik bestehende Institutionen zu überfordern drohen.**

Soziale Innovationen stellen einen viel versprechenden Ansatz dar, um gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen zu können. Gesellschaften und Regierungen sind aufgerufen, neue Kräfte zu mobilisieren und neue Antworten und Strategien zu entwickeln. Das Konzept der sozialen Innovation tritt damit in seiner Bedeutung aus dem Schatten des traditionell technologisch orientierten Innovationsbegriffs hervor. Auch in Wissenschaft und Forschung wächst das Bedürfnis nach einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Konzept sozialer Innovationen. Dabei wird auch analysiert, welche Rolle Sozialunternehmer bei der Entwicklung und Skalierung sozialer Innovationen spielen.

Soziale Innovation ist einer der zentralen Forschungsansätze des CSI. Das Institut hat sich zum Ziel gesetzt, das Konzept der Sozialen Innovation zu fördern und nachhaltig zu seiner Verbreitung beizutragen.

Daher beteiligt sich das CSI an zwei internationalen Forschungsprojekten im 7. Rahmenprogramm der EU, die beide mit dem Thema der sozialen Innovation befasst sind: „InnoServ“

(„Soziale Plattform für innovative soziale Dienstleistungen“) und „TEPSIE“ („Theoretical, Empirical, and Policy Foundations for Social Innovation in Europe“). Das Institut leistet dabei einen wesentlichen Beitrag zur Analyse des Verhältnisses zwischen Sozialökonomie und sozialen Innovationen, der statistischen Erfassung sozialer Innovationen, der Skalierung und Adaptierbarkeit von „Best Practice“-Beispielen und nicht zuletzt zur theoretischen und definitorischen Schärfung des Konzepts.

Eine immer dichter werdende Folge von Veranstaltungen zeigt das wachsende öffentliche und politische Interesse am Thema „soziale Innovationen“.

Am 27. Februar fand in Berlin auf Einladung des Bundesministeriums für Frauen, Senioren, Familie und Jugend (BMFSFJ) die Multistakeholder-Konferenz zur „Förderung und Verbreitung von sozialen Innovationen in Deutschland“ statt. Das BMFSFJ hatte eingeladen, um Fragestellungen der sozialen Innovationen aus einer Vielzahl von Perspektiven beleuchten zu können. Eine sehr positive Entwicklung aus Sicht des CSI: Vertreter aus

Lesen Sie weiter auf Seite 2.

### Aus dem Inhalt:

- Von Odysseus lernen: Entscheidungsarchitektur sozialer Interventionen verbessern. Seite 3
- Neue Trainingsangebote am CSI: Kernkompetenzen Wirkungsmessung und Sozialunternehmertum Seite 4

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Der zweite Teil unseres Institutsnamens hat Konjunktur: Mit großen, aus dem 7. Rahmenprogramm der EU finanzierten Kooperationsforschungsprojekten nehmen wir uns der sozialen Innovation sowohl insgesamt als auch in sozialen Dienstleistungen an. Wichtige Partner sind zum einen die britische Young Foundation und das Danish Institute of Technology in Kopenhagen, zum anderen das Institut für Diakoniewissenschaften der Universität Heidelberg.

Soziale Innovation ist eng verbunden mit der Mobilisierung unternehmerischen Potentials. Unsere Forschung zu Sozialunternehmerfragen, aus der übrigens in diesem Sommer ein Band im VS Verlag erscheint, der empirische Ergebnisse zusammenfasst, schließt unmittelbar an das Innovationsthema an. Und dennoch stellen wir in der Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden fest, dass das Thema in Deutschland eine lange Geschichte seit dem 19. Jahrhundert hat. Auch für die Zukunft sozialer Innovation wird das Verhältnis von Sozialunternehmerhandeln und politischer Themenanwaltschaft ein zentraler Faktor sein. In vielen Innovationsfeldern sehen wir, dass einerseits neue Ansätze für Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, andererseits die hochgradig von Werten geleiteten Märkte oft reguliert und deshalb stark von politischem Handeln und themenanwaltschaftlicher Durchsetzung der Wertvorstellungen abhängig sind. Wir werden uns deshalb dieser Themen in Zukunft verstärkt annehmen.

Achten Sie auch auf unsere Executive Training Angebote im Herbst! Eine anregende Lektüre und einen schönen Spätf Frühling wünschen Ihnen

Volker Then  
Helmut K. Anheier  
Stefan J. Geibel





## In Kontakt bleiben

### Alumni-Verein startet mit Veranstaltung zu Karrierechancen

**Ehemalige und aktive Studierende diskutieren Erfahrungen bei der Jobsuche und Anforderungen an Studienangebote.**

Das erste Event des CSI Alumni-Vereins traf voll ins Schwarze. Die Veranstaltung, gemeinsam mit ehemaligen und aktiven Studierenden, fand zu einem für die Beteiligten bedeutungsvollen wie auch lebhaft diskutierten Thema statt: Management & Karriere im Dritten Sektor - Vom Suchen und Finden der Führungskräfte.

Ganz im Sinne der wohl wichtigsten Herausforderung, die sich nach dem Studium stellt, luden die Mitglieder des Alumni-Vereins mit Herrn Jörg Busenbender einen renommierten Personalberater ans CSI.

Neben dem berufsrelevanten Thema nutzten die Studierenden aller fünf Studierendekohorten die Gelegenheit, sich untereinander kennen zu lernen und neue Kontakte mit ihren Kommilitonen über die Jahrgangsgrenzen hinweg zu knüpfen. Nachdem Herr Busenbender in der



Diskutierten Jobchancen: Studierende und Absolventen des CSI

Bibliothek des CSI ausführlich auf die Fragen der Studierenden und Alumni einging, wurden die spannenden Gespräche im anschließenden informelleren Teil des Abends fortgesetzt.

Wir sind ebenso stolz wie auch dankbar, dass der selbstorganisierte Alumni-Verein des CSI

seine erste Veranstaltung so erfolgreich absolviert hat. Ein besonderer Dank gilt Uta Mielisch, die den Abend hervorragend moderierte, sowie den Vorstandsmitgliedern Manon Gödiker und Michael Hamm, die den Verein von Anfang an mit Nachdruck vorangetrieben haben.

Tine.Hassert@csi.uni-heidelberg.de

## Lehre: international

**Fünfter Studierend Jahrgang startet sein zweites Semester.**

Bezeichnend für Studierende des CSI ist ebenso die Verschiedenheit ihrer akademischen Vorbildung und die Vielfältigkeit ihres beruflichen Hintergrunds sowie auch die Bandbreite ihrer Herkunft. Eine heterogene Gruppe sind die Teilnehmer in vielerlei Hinsicht: Sie kommen aus Tatarstan, Afghanistan, Bulgarien, Österreich, der Schweiz und China und haben Geschichte oder Ethnologie oder Sportwissenschaft studiert. Sie arbeiten als Programm-Manager in einer Stiftung, sind Assistent des Managements namhafter diakonischer Entwicklungsprojekte oder agieren als auf Werte bedachter „Change Agent“ in einer bekannten Forprofit-Unternehmung.

Einander unterstützend bereichern sie sich inhaltlich gegenseitig. Und auch das Organisationsteam profitiert von den vielfältigen Stimmen, die ebenso eine stetige Weiterentwicklung der Qualität des Lehrangebots sowie auch eine Verbesserung der Studienbedingungen ermöglichen.

## Zukunft gestalten

Fortsetzung von Seite 1

dem Stiftungsumfeld waren ebenso anwesend wie aus den Wohlfahrtsverbänden, soziale Investoren, Sozialunternehmer und Vertreter akademischer Einrichtungen.

Die Konferenzdebatte startete unter dem Leitmotiv „Was sind eigentlich die Herausforderungen?“ Der Austausch mit Vertretern der sozialunternehmerischen Gründerszene und Vertretern der Wohlfahrtsverbände ließ schnell erkennen, dass gegenüber früheren Debatten einhellig die Gemeinsamkeit des Bemühens um soziale Innovationen betont wurde. Dabei zeichnete sich bei allem Innovationswettbewerb ein wachsendes Interesse an Kooperation ab. Workshops orientierten sich anschließend thematisch an den „Grundlagen für sozialunternehmerisches Engagement“.

Fragen der Wirkungsberichterstattung wurden dabei ebenso behandelt wie Finanzierungswege oder die Möglichkeiten, Barrieren für Karrieren im unternehmerischen Sozialsektor abzubauen. Stets waren die Workshops von dem

Gedanken getragen, konkrete Verbesserungen innerhalb der Landschaft der sozialen Innovationen anzuregen und zu initiieren. Auch das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Akteuren stand stark im Vordergrund. In einem weiteren Workshop wurde das Kooperationspotential der freien Wohlfahrtspflege mit dem Sozialunternehmertum beleuchtet.

Der Nachmittag stand im Fokus „Wachstum und Verbreitung von sozialen Innovationen“.

In dem von der KfW und Ashoka geleiteten Workshop zur Finanzierung von Sozialunternehmen brachte Thomas Scheuerle einen Impulsvortrag zum Marktpotential von Sozialunternehmen mit in die Diskussion ein. Der Vortrag fand auf Einladung der KfW statt, die sich in Zusammenarbeit mit dem CSI des Themas annahm.

In einem weiteren Workshop mit dem Thema „Transfermechanismen für soziale Innovationen“, wurde die Idee einer „Bürgerschaftsstiftung“ vorgestellt. Diese soll als Intermediär zur

Durchleitung von Investitionszuwendungen wirken und Sicherheiten für soziale Investitionen auf der Seite der Investoren geben. Gastgeber Christoph Linzbach vom BMFSFJ betonte zum Abschluss der Tagung einen weiteren Aspekt, der in ernsthafte Zukunftsschritte münden soll: die Einrichtung eines „Sachverständigenrats“ für soziale Innovationen, für den sich zahlreiche Teilnehmer der Tagung stark machten.

Diese Bemühungen machen deutlich, dass soziale Innovationen ein im Aufschwung befindliches Thema sind, dessen Relevanz von den beteiligten Stakeholdern erkannt wird. Ein umfassendes Einverständnis darüber, was als soziale Innovationen verstanden werden kann und was nicht, steht allerdings sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene noch aus.

Ruediger.Knust@csi.uni-heidelberg.de

## Von Odysseus lernen

Mit Entscheidungsarchitekturen soziale Interventionen verbessern

**Habe ich schon einen Organspende-Ausweis? Soll ich den Müll trennen, mit dem Rauchen aufhören? Viele soziale Investoren wie Stiftungen oder NGOs wollen uns dabei unterstützen, in derartigen Entscheidungssituationen für uns hilfreiche oder sozial wünschenswerte Entscheidungen zu treffen. Dabei können sie von Odysseus lernen.**

Als Odysseus die Insel der Sirenen umsegeln wollte, stopfte er seinen Mitseglern Wachs in die Ohren und ließ sich am Mast festbinden. Er beeinflusste damit durch kluge Vorsorge seine zukünftige Entscheidungssituation – und konnte so als erster dem betörenden Gesang der Sirenen lauschen, ohne sein Schiff in die Klippen zu steuern.

Wie Odysseus können auch Stiftungen, NGOs oder Sozialunternehmer Entscheidungskontexte so gestalten, dass sie ihre sozialen oder ökologischen Zielsetzungen erfolgreicher und insbesondere effizienter erreichen. Wie dies möglich ist, untersucht das Forschungsprojekt „**The Behavioral Dimension of Social Investment**“ (BeDSI) von Dr. Robert Münscher (CSI) und Prof. Dr. Christiane Schwiere (Alfred-Weber Institut für Wirtschaftswissenschaften).

In einem Team aus Mitarbeitern des CSI und des AWI analysieren wir die *Übertragbarkeit* erprobter Entscheidungsarchitekturen auf die inhaltlichen und sektorspezifischen Herausforderungen für Stiftungen oder NGOs. Darüber hinaus

erarbeiten wir ein Vorgehensraster zur Entwicklung und Einschätzung *aussichtsreicher neuer* Entscheidungsarchitekturen. Empirische Tests der *Wirksamkeit* des Vorgehens in ausgewählten Bereichen bilden die dritte Phase des Projekts.

Damit zielt das BeDSI-Projekt auf ein ungenutztes Potenzial für soziale Investoren. Denn klar ist inzwischen: Werden bei sozialen Interventionen bekannte verhaltensökonomische Prinzipien berücksichtigt, vermeidet man Nachteile für Entscheider und kann in vielen Fällen die Effizienz der Intervention auf einfache und kostengünstige Weise steigern. Solche Prinzipien betreffen beispielsweise typische Schwierigkeiten, die Menschen mit der Steuerung des eigenen Handelns, der eigenen Emotionen oder der eigenen Aufmerksamkeit haben. Sich vorsorglich zu binden, wie es Odysseus tat, kann hier helfen. Ein ähnliches Prinzip nutzt heute *stick.com*: Die Website bietet an, sich vertraglich zum Erreichen eines persönlichen Ziels zu verpflichten (z.B. abnehmen). Schafft man es nicht, geht automatisch ein

festgelegter Geldbetrag an eine gemeinnützige Organisation.

Während verhaltensökonomische Prinzipien in wirtschaftlichen Kontexten bereits seit längerem berücksichtigt werden (man denke etwa an sich selbst verlängernde Abos oder Kundenkarten), hat die aktive Gestaltung von Entscheidungsarchitekturen erst in jüngerer Zeit Eingang in politisches Handeln gefunden (insbesondere in den USA und Großbritannien).

Was bislang jedoch völlig fehlt, ist eine systematische Analyse und empirische Überprüfung des Nutzens von Entscheidungsarchitekturen für das Feld der sozialen Investitionen, also des privaten gemeinnützigen Engagements. Bei welchen Arten sozialer Interventionen sind Verbesserungen der Entscheidungsarchitektur möglich und aussichtsreich? Wo werden sie bereits praktiziert? Welchen quantifizierbaren sozialen Mehrwert können sie für die jeweiligen Zielgruppen liefern?

In den kommenden zwei Jahren werden wir im BeDSI-Projekt daran arbeiten, Antworten auf diese Fragen zu finden.

Robert.Muensch@csi.uni-heidelberg.de  
Max.Vetter@csi.uni-heidelberg.de



### Beispiel: Spendenkampagne

Wieviel für einen guten Zweck gespendet wird, hängt auch von Art der Darstellung des Spendenaufrufs ab. Wird eine Blutspende als Maßnahme zum „Verhindern von Todesfällen“ dargestellt, führt das nachgewiesenermaßen zu mehr Spenden als wenn die Kampagne als Möglichkeit zum „Retten von Leben“ beworben wird (Chou & Murnighan, 2013). Dahinter steht, dass Menschen eher versuchen, Verluste zu vermeiden als Gewinne oder eine Verbesserung zu erreichen (Prinzip „loss aversion“).

## Stiftungsstudie SKF: Strategie & Wirkung

CSI entwickelt Stagiemodell und exemplarische Wirkungsanalysen

**Wie kann eine Stiftung in einem Land wie Norwegen erfolgreich die Regionalentwicklung vorantreiben? Welche strategischen Optionen hat sie – und wie lässt sich die Wirkung eines solchen Stiftungsengagements nachweisen?**

Die norwegische Stiftung ‘Sorlandets Kompetansefond’ (SKF) hat seit Gründung Anfang des Jahrtausends mit knapp unter 50 Mio. Euro die Regionalentwicklung in Südnorwegen gefördert. Mit Blick auf ihr 10-jähriges Jubiläum beauftragte SKF das CSI zur Erstellung einer Strategie- und Wirkungsstudie.

Mithilfe einer Portfolio-Analyse aller Stiftungsprojekte seit Gründung entwickelten wir im ersten Schritt ein zukunftsfähiges Stagiemodell für SKF. Um die drei Kernansätze dieses Stagiemodells zu testen, wurden anschließend drei Wirkungsanalysen nach dem Social Return on Investment-Ansatz (SROI) durchgeführt. Die Studien sind online verfügbar:

[www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/...\\_Creating\\_Impact\\_in\\_Southern\\_Norway.pdf](http://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/..._Creating_Impact_in_Southern_Norway.pdf)  
[...SROI\\_Evaluation\\_UiA\\_Mechatronics.pdf](http://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/...SROI_Evaluation_UiA_Mechatronics.pdf)

Robert.Muensch@csi.uni-heidelberg.de



### Creating Impact in Southern Norway

A Social Return on Investment Report to the Competence Development Fund of Southern Norway

This report was elaborated by Dr. Volker Then, Dr. Robert Münscher, Beniamino Callegari, Stephan Stahlschmidt, Lukas Wedemeyer, Patrick Bungard & Anika Striffler  
Centre for Social Investment, Heidelberg University



## Personalia

**Max Vetter** studierte an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und der University of Western Ontario (Kanada) Psychologie mit den Studienschwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Sozialpsychologie, und schloss sein Studium im Februar 2012 mit dem Diplom ab.



Bereits während des Studiums in Heidelberg und danach an der Universität Mannheim sammelte Max Vetter Erfahrungen in Forschung und Lehre. Praktika und Nebentätigkeiten in den Bereichen Human Resources, Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung ergänzten diese Erfahrungen im außeruniversitären Kontext.

Am CSI arbeitet Max Vetter seit Dezember 2012 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im neu angelaufenen Forschungsprojekt The Behavioural Dimensions of Social Investment (BeDSI). Das Projekt wird aus Mitteln des „Innovationsfonds FRONTIER“ der Universität Heidelberg finanziert. Dieser wurde im Rahmen des Zukunftskonzepts der Universität für die Exzellenzinitiative eingerichtet und fördert kleinere bis mittlere Projekte, die sich durch herausragende wissenschaftliche Qualität und hohes Innovationspotenzial auszeichnen. Im BeDSI-Projekt arbeitet Max Vetter an der Schnittstelle zwischen Sozialpsychologie, Verhaltensökonomie und sozialen Investitionen. Er untersucht, wie unterschiedliche Arten von „Entscheidungsarchitekturen“ den Erfolg von gemeinnützigen Vorhaben beeinflussen. Daneben bereitet er seine Dissertation vor.



## Executive Training – Weitergabe von Wissen

Das CSI erweitert sein Angebot mit praxisnahen Trainings

**Mit den neuen Executive Training Angeboten bekommen Interessierte die Möglichkeit, sich die fachspezifischen Kompetenzen anzueignen, die angehende und etablierte Führungskräfte in Organisationen der Zivilgesellschaft auszeichnen.**

Nach erfolgreichem Abschluss diverser Forschungsprojekte in den Bereichen Wirkungsmessung und Sozialunternehmertum, filtert das CSI die gesammelten Erkenntnisse und bringt diese konzentriert in Executive Training Angebote ein. Moderiert werden die Executive Trainings von erfahrenen Wissenschaftlern und Beratern des CSI, die sich in langjähriger Beschäftigung mit dem Thema einen international hervorragenden Ruf als Experten in ihren Bereichen erarbeitet haben.



Die *Kompetenzschmiede für Sozialunternehmer* fördert zielgerichtet und mit Unterstützung von erfahrenen Referenten und Coaches die Weiterentwicklung eines ganz persönlichen Projektes. Im Mittelpunkt steht das eigene Unternehmen in der gerade aktuellen Entwicklungsphase.

Das *Executive Training zur Wirkungsmessung* vermittelt die am CSI entwickelten Ansätze zur Messung sozialer Wirkung und transportiert sie in die Praxis hinein.

Neu wird im Herbst 2013 auch ein Training zu „*Foundation Strategies for Impact*“ angeboten. Das CSI bündelt die Ergebnisse jahrelanger Arbeit zu Fragen wirksamer Stiftungsstrategien in einem konzentrierten Seminarangebot.

Die drei Trainingsangebote am CSI verknüpfen die eigene Erfahrung mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen von Fachreferenten und sachkundigem Wissen versierter Praktiker sowie dem Know-How der anderen Teilnehmer. So entsteht ein Geflecht verschiedener Perspektiven und Qualifikationen, das, zurück auf die eigene Perspektive fokussiert, hilft einen substantiellen Fortschritt in der eigenen Unternehmung zu initiieren.



Kleingruppen unterstützen dabei den Lernprozess und die persönliche Entwicklung der Teilnehmer noch wirkungsvoller, indem die Experten aus Wissenschaft und Praxis das Angebot präziser an ihren individuellen Zielsetzungen, Vorkenntnissen und Ansprüchen ausrichten können.

Unsere Trainingsangebote richten sich an Praktiker ebenso aus dem gemeinnützigen Sektor sowie auch aus dem öffentlichen Bereich oder Wirtschaftsunternehmen, die mit Fragen der sozialen Wirkung ihrer Organisation beschäftigt sind, oder sich selbst als unternehmerisch denkende Persönlichkeit innerhalb einer größeren Organisation verstehen. Bewusst beschränken wir den Teilnehmerkreis nicht auf bestimmte Organisationen, sondern zielen vielmehr auf Träger bestimmter Aufgaben.

Die Trainingsangebote werden in einem halbjährlichen Turnus stattfinden.

Tobias.Vahlpahl@csi.uni-heidelberg.de

### Termine Executive Training 2013

Social Investment and Impact:

07.11. – 09.11.2013

Kompetenzschmiede für Sozialunternehmer:

21.11. – 23.11.2013

Foundation Strategies for Impact:

28.11. – 30.11.2013

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldungen!

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite unter:

[www.csi.uni-heidelberg.de/lehre/expert\\_angebote.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/lehre/expert_angebote.htm)

## Impressum

CSI report ist der Newsletter des Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg • Redaktion: Konstantin Kehl, Robert Münscher, Carsten Eggersglüß • Autoren dieser Ausgabe: Rüdiger Knust, Tobias Vahlpahl, Tine Hassert, Max Vetter, Robert Münscher • Bildnachweis: Norman Bates: Photocase (1), CSI (2,3,4,5,6,7,8,9,10). • Druck: Baier Digitaldruck, Heidelberg • Kontakt: [report@csi.uni-heidelberg.de](mailto:report@csi.uni-heidelberg.de) • Internet: [www.csi.uni-heidelberg.de/report](http://www.csi.uni-heidelberg.de/report) • Telefon: +49 (0)6221-541195-0