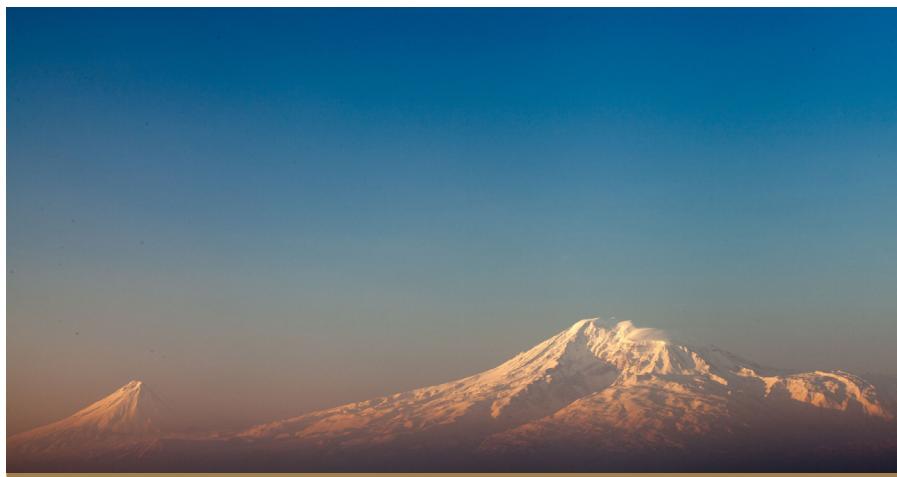




## Gipfelstürmer

### Demokratiebildung und Community Development im Kaukasus



**Strategie- und Prozessberatung des CSI erhöht die gesellschaftliche Wirkung einer internationalen Kooperation in Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Russland und der Türkei. Ein Beitrag mit unserem Gastautor Ronald Menzel-Nazarov, MitOst e.V.**

Die Bergketten des kleinen und großen Kaukasus geben nicht nur einer atemberaubenden Natur eine Heimat. Am Knotenpunkt zwischen Europa und Asien treffen sowohl eine Vielfalt an Völkern, Kulturen, Sprachen und Religionen aufeinander, als auch eine Vielzahl politischer und wirtschaftlicher Interessen. Diese hinterlassen ihre Spuren im gesellschaftlichen Gefüge der Region und sind die Ursache zäher Konflikte, die sich überlagern und miteinander verwoben sind. In den letzten zwei Jahrzehnten sind unzählige Initiativen zur Konfliktbearbeitung ins Leben gerufen worden, haben westliche Fördergelder NGOs wie Pilze aus dem Boden sprießen lassen, und doch kann von stabilen demokratischen Verhältnissen, allgemeinem Wohlstand und Sicherheit nicht die Rede sein.

Ansatzpunkte, dies zu ändern, gibt es viele. JOINT CIVIC EDUCATION fängt bei der Persönlichkeitsbildung junger Menschen an, geht weiter über die Qualifizierung von Multiplikatoren und hört bei der sektoren- sowie grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Zivilgesellschaft,

öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft auf. Gemeinsam ist diesen miteinander verwobenen Aktivitäten, Menschen zum kritischen Denken und Perspektivenwechsel anzuregen. Hieraus wiederum entstehen praktisch angelegte Vorhaben. Es wird die Eigenverantwortung und auch Kooperationsfähigkeit gestärkt. Dass dies gelingt, beweist das Konsortium von über einem Dutzend Partnerorganisationen aus Armenien, Aserbaidschan, Deutschland, Georgien, Russland und der Türkei quantitativ und qualitativ.

2010 hervorgegangen aus einer Initiative des Theodor-Heuss-Kollegs der Robert Bosch Stiftung und des MitOst e.V. in Berlin engagieren sich mittlerweile jährlich 200 Personen in lokalen Projekten und erreichen damit noch einmal ein Zehnfaches an anderen Menschen. Finanziell unterstützt werden die Vorhaben durch das Auswärtige Amt, den Black Sea Trust des German Marshall Fund sowie die portugiesische Calouste Gulbenkian Foundation. Bemerkenswert bei JOINT CIVIC EDUCATION ist die Nachhaltigkeit. Teilnehmer von einst werden Peer-Ausbilder der neuen Generation. Lesen Sie weiter auf Seite 3.

### Aus dem Inhalt:

- Schwerpunkt Managementtechniken in der Lehre. Seminare sind offen für Interessierte Seite 2
- Measuring what matters?! „TEPSIE“ entwickelt Indikatoren für soziale Innovationen Seite 3

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Demokratiebildung im Kaukasus, soziale Innovation in Europa und gute Politik in Deutschland – Schlagzeilen aus der Arbeit des CSI. Sie lesen von uns, dass wir messen und analysieren, uns mit der Wirkung sozialer Investitionen, persönlichen Engagements, aber auch der Innovationsbeiträge zu ganzen Gesellschaften auseinandersetzen.

Bei allem Interesse an wirksamer Arbeit zugunsten des Gemeinwohls – und hier bekennen wir uns zu unserer Werteposition – missverstehen wir Wirkung nicht monetär. Wir reden keiner Monetarisierung des Sozialen das Wort, beobachten aber gleichzeitig mit Neugier Entwicklungen einer Moralisierung der Märkte. Für das CSI ist Wirkung immer mehrdimensional – und kann motiviertere Menschen, dichtere Sozialkapitalbeziehungen, bessere Vertrauensbeziehungen oder auch ökonomische Vorteile umfassen, letztere oft nur denkbar als Konsequenz ersterer.

Wir forschen auch weiterhin mit Neugier und Engagement an unseren Themen. In diesem Herbst gibt es mehrere Gelegenheiten, bei denen wir unsere Einsichten mit Ihnen und allen anderen Neugierigen gerne teilen möchten. Verfolgen Sie aktuelle Publikationen aus unserer Werkstatt unter [www.csi.uni-heidelberg.de/publikationen.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/publikationen.htm), lesen Sie mehr über unsere Weiterbildungsangebote im Text dieses CSI Reports oder fragen Sie uns einfach – vielleicht können wir Ihnen und Ihren Kollegen sogar ein maßgeschneidertes Angebot machen!

Eine gewinnbringende Lektüre wünschen Ihnen

Volker Then  
Helmut K. Anheier  
Stefan J. Geibel





# Bildungsreport

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen • Universität Heidelberg

CSI

## Managementtechniken als Schwerpunkt

Führung, Mediation und Evaluation praxisnah lernen und erproben

**Einzelne Module des Masterstudiengangs sind wieder für externe Interessierte geöffnet. Ein Fokus liegt auf den Workshops zu Managementtechniken.**

Auch im Wintersemester 2013/14 besteht wieder die Möglichkeit zur punktgenauen Weiterbildung. Der Masterstudiengang „Non-profit Management & Governance“ ermöglicht Interessierten die Teilnahme an einzelnen Veranstaltungen. Das in Modul 9 eingegliederte Seminar „9.1 Managementtechniken“ findet beispielsweise an zwei Terminen über jeweils anderthalb Tage statt (Social Leadership am 23./24.10.2013, Campaigning am 13./14.11.2013).

In diesem Jahr standen den Studierenden in der Wahlpflichtveranstaltung folgende Themen zur Auswahl:



Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung werden in der Veranstaltung „Social Leadership“ hinsichtlich der Besonderheiten von Führung im Nonprofit-Sektor vorgestellt. Dr. Claudia Langen, die seit 20 Jahren in der Führung und Strategieberatung von Nonprofit-Organisationen tätig ist, erarbeitet mit den Teilnehmern fallbezogene Führungsinstrumente, die dem persönlichen Führungsstil entgegenkommen.

Die Inhalte der Veranstaltung „Moderation“ sind das Formulieren und Erleben interaktionsauslösender Fragen und Themen, das simultane Visualisieren von Gesprächsverläufen, der effiziente Einsatz professioneller Moderation als Führungstechnik sowie das geschickte Auftreten und Verhalten in kritischen Situationen. Ulrich Martin Drescher ist seit 1977

gefragt als diskursiver Workshop-Moderator und systemischer Organisationsberater.

Was sind Kampagnen und was nicht? Andreas Graf von Bernstorff ist Kampagnenmacher u.a. für Greenpeace, international tätiger Lehrbeauftragter und freier Berater für NGOs. Er zeigt den Teilnehmern wie sie zentrale Elemente des „Campaigning“ bei ihrer Arbeit einsetzen und Vorhaben anhand der Kriterien solider Kampagnenarbeit reflektieren und evaluieren können. Auf der Grundlage, dass Veränderungsprozesse professionelles Management verlangen, teilt er seine langjährigen Erfahrungen und unterstützt die Teilnehmer auf ihrem Weg zu neuen Vorhaben. Der Experte führt die Veranstaltung am CSI bereits das vierte Mal durch.

„Führen durch Mediation“ zeigt Methoden und Wege auf, wie Konflikte mit Mitarbeitenden umgangen und wie in Konflikten zwischen Kollegen vermittelnd eingegriffen werden kann. Eine gelungene Mediation regt zum Reflektieren und Handeln an, hilft bei Interessenkonflikten zu vermitteln und fördert eine vertrauliche Zusammenarbeit.

Wie betriebswirtschaftliche Steuerung von NPOs möglich ist, beantworten unsere Alumni Stefanie Langhardt und Michael Hamm in ihrer gleichnamigen Veranstaltung. Sie vertiefen damit das Seminar „Wirtschaftliches Handeln und Wirkungsmessung in Nonprofit Organisationen“, das im Rahmen des Masterstudiengangs im zweiten Semester Einblicke in u.a. die Kosten- und Leistungsrechnung und Finanzierung von Unternehmen des Dritten Sektors gewährt.

Ein weiteres Wahlthema im Modul Managementtechniken war „Evaluation“, in welchem Teilnehmern neben den Grundlagen auch das Arbeiten mit Wirkungsmodellen in Nonprofit Organisationen nahegebracht wird.

Wenn Sie Interesse an einem dieser oder an weiteren Bildungsangeboten im Rahmen des Masterstudiengangs haben, wenden Sie sich bitte an Tine Hassert.

Tine.Hassert@csi.uni-heidelberg.de

## Executive Trainings

Die Executive Training Workshops vermitteln fachspezifische Kompetenzen, die für Führungskräfte in der heutigen Zivilgesellschaft unentbehrlich sind. Die Themen unserer Trainingsangebote umfassen aktuell: Wirkungsmessung, Stiftungsstrategien und Soziales Unternehmertum. Ein Seminar zu sozialer Innovation folgt 2014.

Die Wirkung sozialer Investitionen stößt auf zunehmendes Interesse – nicht nur in Zivilgesellschaft und Politik, ebenso im wirtschaftlichen Sektor und der Gesellschaft als Ganzes. In der Folge interessieren sich Organisationen im dritten Sektor verstärkt für die Messung von Wirkungen. Unser Executive Training zu „Social Investment and Impact“ geht dabei aus vom Konzept des Social Return on Investment, das wir aufgrund eigener Erfahrungen erheblich erweitern.



Um die Wirkung ihrer sozialen Investition zu maximieren, müssen gerade Stiftungen ihre Strategie besonders überdenken. Ihr strategisches Denken müssen Stiftungen gegenüber ihren Stakeholdern in der Gesellschaft positionieren. Die Herangehensweise im Executive Training „Foundation Strategies for Impact“ ist dabei weit mehr als ein simples Kochrezept: Wir vermitteln den Teilnehmern Handlungswissen und bieten Gelegenheit, die eigene Urteilsfähigkeit zu schärfen, auf deren Grundlage begründete strategische Entscheidungen in der eigenen Organisation getroffen und im Alltag der Organisation verankert werden können.

Die Termine sind:  
07.-09. November 2013: Social Investment and Impact  
28.-30. November 2013: Foundation Strategies for Impact  
23.-25. Januar 2014: Executive Training für Sozialunternehmer

Für Fragen und bei Interesse wenden Sie sich bitte an Tine Hassert.

Tine.Hassert@csi.uni-heidelberg.de



## Measuring what matters?!

### Ein Entwurf zur Messung sozialer Innovation

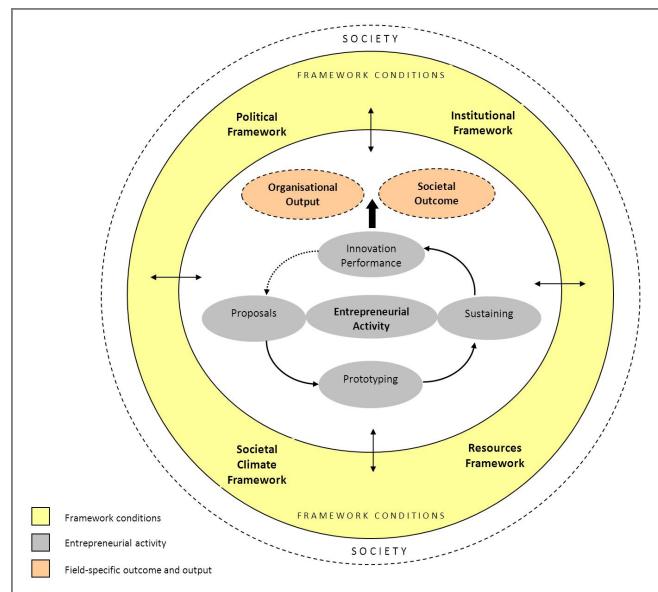
Im Rahmen des EU-geförderten Projekts TEPSIE entwickelte das Team des CSI eine Reihe von Indikatoren zur Bereitschaft und Fähigkeit zu sozialen Innovationen auf nationaler Ebene. Diese gingen aus einem Screening von mehr als 30 Indikator-systemen für Innovativität und Wohlfahrt hervor.

Um der Komplexität sozialer Innovationen gerecht zu werden, werden drei analytische Ebenen berücksichtigt: (1) Rahmenbedingungen, (2) Unternehmerische Aktivitäten sowie (3) Leistungen von Organisationen und ihre gesellschaftliche Wirkung. Wer die Potentiale sozialer Innovation in einer Gesellschaft messen will, lernt sie dabei wesentlich besser verstehen.

Soziale Innovationen gelten als Ressource und wichtige Quelle für gesellschaftlichen Zusammenhalt und Wohlergehen. Sie entstehen im Zusammenwirken von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und engagiertem, unternehmerischen Handeln.

Die Beziehung zwischen Unternehmertum und Innovation im sozialen Raum stand auch im Fokus der diesjährigen EMES Konferenz in Lüttich (Belgien). Unter der Schlagzeile des gleichnamigen wegweisenden Buchs von David

Young zu Nonprofit-Organisationen „If not for profit, for what? And how?“ war die Konferenz der Erkundung dieser Frage gewidmet. Sie war somit der richtige Ort für das TEPSIE-Team, um den Entwurf im Panel „Definition und Erfassung der sozialen Innovation“ zu diskutieren. Der Entwurf für die Indikatorik, ein kurzes Policy Paper zur Messung sozialer Innovationen, sowie einen ausführlichen Bericht über verschiedene Verfahren der Messung von (sozialen) Innovationen können auf der



TEPSIE-Webseite <http://www.tepsie.eu> heruntergeladen werden.

Eva.Bund@csi.uni-heidelberg.de

### Innoserv – Ihre Meinung ist gefragt!

Im Projekt Innoserv wird erfasst, welche Herausforderungen sich in Zukunft sozialen Diensten stellen werden und welche Innovationen es bereits gibt. Ein Filmteam reiste durch Europa und produzierte zusammen mit den INNOSERV Teams kurze Videos, die sich sehen lassen. Sie haben die Möglichkeit, auf der Homepage die Filme anzusehen und über einen kurzen Fragebogen, Ihre Meinung zu den dargestellten Lösungen zu äußern. Schauen Sie selbst: [www.inno-serv.eu](http://www.inno-serv.eu)



## Gipfelstürmer

Fortsetzung von Seite 1

oder über ihre Organisationen sogar institutionelle Partner.

Das grenzübergreifende Flaggschiff SOCIAL LEADER FORUM wird 2014 in Zusammenarbeit mit der BMW Stiftung Herbert Quandt die Themen Sozialunternehmertum, Venture Philanthropy und Pro-Bono-Engagement aufgreifen. Hierzu werden Unternehmer und Führungskräfte aus der Wirtschaft mit innovativen zivilgesellschaftlichen Initiativen in Kontakt gebracht, denn Austausch lässt Perspektiven wechseln und Vertrauen wachsen.

Natürlich gibt es auch Rückschläge und zu dem müssen sich die Verantwortlichen mit den politischen Gegebenheiten, kulturellen Eigenheiten und nicht zuletzt der sich veränderten Förderlage auseinander setzen. Die Aktivitäten im russischen Nordkaukasus und Aserbaidschan stehen unter Beobachtung der Behörden. Im Osten der Türkei kann nicht offen über die jüngsten Proteste gegen die Regierung

diskutiert werden. Gewisse Themen, wie z.B. Homosexualität berühren tiefe Tabus, gehören aber auch dazu, wenn über Pluralismus gesprochen wird. Schließlich ist auch keine finanzielle Förderung auf ewig, aber die Aktivitäten wollen finanziert werden.

JOINT CIVIC EDUCATION für diese Herausforderungen zu stärken und auf einen nachhaltigen Weg zu bringen, war die Aufgabe einer intensiven sechsmonatigen Zusammenarbeit zwischen dem Beratungsteam des CSI und der Leitung von JOINT CIVIC EDUCATION. Die bisherige Arbeit und die Erfolge wurden erfasst, die Wirkungsketten mit Hilfe der Theory of Change Methode greifbar gemacht. Theoretisch angenommene Erfolge der Arbeit wurden durch Interviews mit Alumni gestützt und illustriert. Besonders die Theory of Change Methode, bei der systematisch der von einer Organisation geleistete Input mit konkretem Output und Impact (also einer gesellschaftlichen Wirkung)

in Beziehung gesetzt wird, verdeutlichte positive Prozesse, zeigte aber auch Verbesserungspotentiale auf.

Das Ergebnis der systematischen Wirkungskettenanalyse dieser in seiner Gesamtheit konkurrenzlosen Unternehmung wird zu entscheidenden Veränderungen in der strategischen Ausrichtung und in der operationellen Umsetzung führen. Die Aktivitäten auf Landesebene werden von der bisher starken Steuerung aus Berlin Schritt für Schritt in die komplette Verantwortung der lokalen Partner übergehen. Dabei gilt es auch weiterhin, für andere Akteure anschlussfähig zu sein und alternative Finanzierungsquellen zu erschließen, um von einschlägigen Mittelgebern unabhängig zu werden und sich vor allem an den Bedürfnissen der Bevölkerung zu orientieren, d.h. vision- und nicht donor-driven zu agieren.

Carsten.Eggersgluess@csi.uni-heidelberg.de  
Menzel@joint-civic-education.net



# Institutsreport

CSI

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen • Universität Heidelberg

## Personalia

**Julia Bettina Eberhardt** studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Public Administration in Heidelberg und Leiden. Am CSI ist sie im Projekt „Internationalisierung der Freiwilligendienste FSJ/FÖJ und BFD – Das Potential von Incoming für Deutschland“ tätig. Ihre Forschungsinteressen umfassen politische Bildung, bürgerschaftliches Engagement, Institutional Design, Public Policy und Global Governance. Sie strebt eine kumulative Promotion an der Philipps-Universität Marburg zum Thema „Politische Bildung in Freiwilligendiensten“ an.



## „The EYE“

**Das CSI ist deutscher Partner im EU-Austauschprogramm für Sozialunternehmer.**

Seit dem 1. Februar 2013 ist das CSI der deutsche Partner im Konsortium „Social Entrepreneurship“ im Rahmen des EU-Programmes „Erasmus für Jungunternehmer“ (Erasmus for Young Entrepreneurs, EYE). Das Austauschprogramm gibt die Möglichkeit, gemeinsam mit einem erfahrenen Mentor eines anderen EU-Mitgliedstaats an konkreten Projekten zu arbeiten. So werden die eigenen Fähigkeiten ausgebaut, welche sie für die erfolgreiche Weiterentwicklung ihres Unternehmens benötigen. Gastgebende Sozialunternehmer können von neuen Ideen und Fähigkeiten eines motivierten Jungunternehmers profitieren, können sich das in anderen europäischen Märkten vorhandene Wissen erschließen und internationale Kontakte knüpfen ohne ihr Unternehmen verlassen zu müssen. Jungunternehmer und etablierte Sozialunternehmer können sich ab sofort am CSI für einen solchen, von der Europäischen Union basisfinanzierten Austausch, bewerben.

Bitte richten Sie Ihre Anfrage an: markus.strauch@csi.uni-heidelberg.de

## Expertise für eine gute Politik – das Beispiel Bundesfreiwilligendienst

**Ziel der politischen Kommunikation des CSI ist es, der Politik wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen. Bei der Begleitung des Bundesfreiwilligendienstes (BFD) gelang das sehr gut.**

Die wichtigsten Ergebnisse des gemeinsamen Forschungsprojekts des CSI und der Hertie School of Governance lauten: Als Freiwilligendienst für alle Generationen ist der vor gut



zwei Jahren eingeführte BFD durchaus gefragt. Im Juni überstieg die Zahl der Freiwilligen mit 35.022 knapp die Anzahl der geplanten Plätze. Insbesondere in Ostdeutschland ist der Anteil der Freiwilligen über 27 Jahre mit bis zu 86%

sehr hoch. Viele Ältere sehen den Dienst als Qualifizierungsmöglichkeit, Alternative zur Erwerbsarbeit und fühlen sich von der sinnstiftenden Tätigkeit angesprochen. Damit der Dienst auch langfristig erfolgreich wird, muss er sich klar von Erwerbsarbeit abgrenzen und die Bildungskomponente sollte ausgebaut werden.

Das große Interesse der Politik und der Medien an den Ergebnissen der Forschung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das CSI und die Hertie School als erste Forschungseinrichtungen wissenschaftliche Erkenntnisse zu dem BFD liefern konnten. Im Juni 2012 stellten Annelie Beller (CSI) und Rabea Haß (Hertie School und CSI) Politikern, Akteuren aus der Zivilgesellschaft, Journalisten und Bundesfreiwilligendienstleistenden erste Ergebnisse vor. Im Mai dieses Jahres präsentierten die Wissenschaftlerinnen weitergehende Erkenntnisse zur Altersöffnung des BFD im Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages. Darüber hinaus sind Artikel und Interviews u.a. im Deutschlandfunk, der Zeit, der Süddeutschen Zeitung und der Welt erschienen.

Sebastian.Wehrsigt@csi.uni-heidelberg.de

## Wohlfahrtskongress des Deutschen Roten Kreuzes in Berlin 10./11. Juni 2013

**Das CSI gestaltete mit unterschiedlichen Beiträgen den Wohlfahrtskongress des Roten Kreuzes mit. Soziale Innovation stand im Vordergrund der Diskussion.**

Die diesjährige Konferenz des Deutschen Roten Kreuzes war besonders: Anlässlich des 150. Geburtstages des Deutschen Roten Kreuzes stand das Thema sozialer Innovationen im Vordergrund der Konferenz. Der einführende Vortrag von Helmut K. Anheier „Herausforderungen der Wohlfahrtspflege und ihrer strukturellen Verankerung – wie können innovative Ansätze aussehen und wie lassen sich diese zukünftig umsetzen?“ führte an das Thema sozialer Innovation heran. Innovationen in Organisationen, insbesondere in schon lange bestehenden, stellten immer eine Herausforde-

rung dar. Durch Innovationen werden einerseits Machtverhältnisse geändert und etablierte Beziehungsnetze bedroht. Andererseits öffnen Innovationen neue Wege der Arbeit und auch neue Einkommensmöglichkeiten.

Georg Mildenberger hielt Impulsreferate in Arbeitsgruppen zu den Themen „Soziale Innovationen“ und „Wirkungsmessung“.

Der Kongress zeigte klar, dass soziale Innovation bei Wohlfahrtsverbänden ein heiß diskutiertes Thema ist. Es bestehen viele innovative Ideen und hoffnungsvolle Initiativen. Jedoch gibt es auch eine Vielfalt an Herausforderungen, wie beispielsweise die Frage, wie soziale Innovationen finanziert werden können.

Georg.Mildenberger@csi.uni-heidelberg.de

## Impressum

CSI report ist der Newsletter des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg • Redaktion: Carsten Eggersglüß, Florian Margin, Konstantin Kehl • Autoren dieser Ausgabe: Carsten Eggersglüß, Ronald Menzel-Nazarov, Tine Hassert, Eva Bund, Georg Mildenberger, Markus Strauch, Sebastian Wehrsigt • Bildnachweis: Healfix: Photocase (1), Patrick Stoesser (5), CSI (2,3,4,6,7,8,9,10). • Druck: Baier Digitaldruck, Heidelberg • Kontakt: report@csi.uni-heidelberg.de • Internet: www.csi.uni-heidelberg.de/report • Telefon: +49 (0)6221-541195-0