

Die Welt der sozialen Innovation: Inspiration aus dem Ausland

Danny Bürkli, Nicola Forster

Der Schweiz und ihrer Bevölkerung, man darf es sagen, geht es gut. Trotz des allgemein hohen Wohlstandsniveaus gibt es aber auch in der Schweiz drängende soziale Probleme. Von den 1.2 Millionen über 75-Jährigen, die in der Schweiz wohnen, fühlt sich jeder Dritte einsam. Lehrstellensuchende mit ausländisch klingenden Namen müssen fünfmal mehr Bewerbungen schreiben als Trägerinnen eines Schweizer Namens, um an Bewerbungsgespräche eingeladen zu werden. 123 000 Menschen zählen immer noch zu den «working poor» und die soziale Aufwärtsmobilität hat sich in der Schweiz seit Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts abgeschwächt.

Solche hartnäckigen Probleme sitzen tief. Viele staatliche Stellen, Stiftungen, karitative Organisationen und private Initiativen arbeiten mit erheblichem Mitteleinsatz an Lösungsan-

sätzen. Aber wenn traditionelle Sozialpolitik diese Probleme lösen könnte, wären sie schon längst bewältigt.

Angesichts solcher Herausforderungen liegt die Frage nach neuen, innovativen Methoden nahe. «Soziale Innovation» ist nichts grundsätzlich Neues: Regierungen und soziale Akteure haben schon seit jeher neue, wirksame Vorgehensweisen entdeckt und ausprobiert. Die Einführung der AHV, die Drogenpolitik der neunziger Jahre sowie die gescheiterte Volksinitiative zum bedingungslosen Grundeinkommen waren und sind soziale Innovation oder Versuche dazu.

Aber wie können vielversprechende und wirksame «Entdeckungen» systematisch gefördert werden? Während die Problemlage allgemein anerkannt ist, tun sich die massgeblichen Institutionen der Schweiz mit neuen Modellen und Methoden zur Lösung sozialer Probleme schwer. Das Gute liegt oft nah, trotzdem lohnt sich der Blick über die Grenze. Im Folgenden beleuchten wir deshalb drei spannende Institutionen aus Dänemark und Grossbritannien, die mit ihrer wirkungsvollen Arbeit Schweizer Akteure inspirieren können: Das *MindLab*, ein dänisches Kreativlabor, welches systematisch soziale Innovationen hervorzubringen versucht; das englische *Behavioural Insights Team*, eine Gruppe von Wissenschaftlern, welche empirisch fundiert soziale Probleme an der Wurzel anpackt sowie – ebenfalls von der Insel – *Impetus-PEF*, eine Förderstiftung, die mit den Methoden einer Private-Equity-Firma die geförderten Organisationen zu Höchstleistungen coacht.

Allen drei Institutionen ist gemeinsam, dass sie verhältnismässig jung sind: *Impetus-PEF* entstand 2013. Das *Behavioural Insights Team* startete 2010 als kleine Equipe und wurde 2014 zu einem «mutual joint venture», einer gemeinnützigen Firma zu gleichen Teilen im Besitz der britischen Regierung, der

Nesta-Stiftung und der Mitarbeiter – auch das eine Innovation. Das 2002 gegründete *MindLab* ist die älteste Initiative unter den dreien.

Das kreative Innovationslabor: MindLab

Das dänische *MindLab* ist ein Innovationslabor, zuhause in Kopenhagen und getragen von drei Ministerien sowie der Stadt Odense. Wer Thomas Prehn begegnet, dem Chef des Labs, spürt die kreativ-verspielte Energie, die von ihm und seinen Mitstreitern ausgeht. Ausgerüstet mit wenig mehr als Büroräumlichkeiten, Zeit und einem motivierten Team mit unterschiedlichsten Talenten nimmt das *MindLab* soziale Probleme in Dänemark in Angriff. Trotz grosszügigem Einsatz von Post-its, Whiteboards und Bastelmaterialien ist der Auftrag durchaus ernst. Die häufig zum Einsatz kommende Methode des «Design Thinking» nutzt Erkenntnisse aus Ethnographie und Design, um in einem inklusiven Prozess gemeinsam mit den Betroffenen gute Lösungen zu gestalten und auch gleich zu testen.

Ein Beispiel aus der dänischen Stadt Holstebro illustriert die kreative und partizipative Vorgehensweise. Die Innovationsagentur Hatch & Bloom half der dänischen Stadt Holstebro, das städtische «Essen auf Rädern» für Senioren neu zu konzipieren. Holstebro stand vor der ungeklärten Frage, wie so trotz eines funktionierenden Mahlzeitenbringdienstes eine erstaunlich grosse Anzahl Senioren in der Stadt Symptome schlechter Ernährung zeigte. Die traditionelle Lösung hatte also versagt. In detaillierten ethnographischen Interviews gingen die Forscher dem verborgenen Problem auf den Grund

und stellten fest, dass viele Senioren sich schämten, den Dienst in Anspruch zu nehmen. Sie brauchten zwar Essen auf Rädern, wollten sich aber dem vermeintlich abschätzigen Urteil der Nachbarn nicht aussetzen. Die Reaktion war nachvollziehbar, denn der Lieferbus, welcher die Mahlzeiten brachte, war für alle gut erkennbar mit *Essensdienst der Stadtverwaltung Holstebro* beschriftet. Verständlich, dass dabei der Zielgruppe vor lauter Schamgefühlen der Appetit verging. Jede Ankunft des Lieferwagens signalisierte der Nachbarschaft den Verlust der Fähigkeit, selber zu kochen.

Die Wende brachte unter anderem die in einem partizipativen Prozess entstandene, simple Idee einer ansprechenden Umbenennung der Dienstleistung, verbunden mit einer Umbeschriftung des Busses. Neu heisst der Lieferdienst «Die gute Küche» (*Det Gode Køkken*) und erfreut sich einer grossen Beliebtheit.

Die Umbenennung war nur eine der vorgenommenen Veränderungen. Jeder Essenslieferung liegt neu auch eine Postkarte bei, mit welcher die Kunden Wünsche und Kritik an die Küchenmannschaft senden können. Die Karten werden an Personalversammlungen vorgelesen und in der Küche aufgehängt. Dank dieser bei der Belegschaft beliebten Massnahme erhalten die Köche eine Verbindung zu ihren Kunden, welche sie, im Unterschied zu einem normalen Restaurant, nie zu Gesicht bekommen.

Die Institution *MindLab* versucht ein Umfeld zu schaffen, welches die Entstehung solcher funktionierender, neuer Ideen begünstigt. Um dieses ambitionierte Ziel zu schaffen, verfügt *MindLab* über ein interdisziplinäres Team aus Ethnologen, Gestaltern, Verhaltenswissenschaftlern und Politikwissenschaftlern, welche – immer in Zusammenarbeit mit

allen betroffenen Akteuren – neue Lösungen entwickeln. In Holstebro beispielsweise arbeiteten die Forscher nicht nur mit den Kunden der Dienstleistung, den Senioren, sondern genauso mit den Köchinnen und Köchen, welche die Mahlzeiten produzieren. Das *MindLab* ist auch international vernetzt und Teil eines wachsenden internationalen Netzwerks von Innovations-«Labors» wie dem *Laboratorio do Gobierno* in Chile, *La 27e Région* in Frankreich oder dem *Policy Lab* in Grossbritannien.

Die Innovations-Empiriker: Behavioural Insights Team (BIT)

Während das *MindLab* auf kreative und gestalterische Methoden setzt, um sich innovativen Lösungen zu nähern, hat das *Behavioural Insights Team* (BIT) einen wissenschaftlicheren Ansatz. Ausgehend von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen entwickelt das BIT Ideen und testet die Wirksamkeit dieser anschliessend empirisch. Die von den beiden Verhaltenswissenschaftlern Cass R. Sunstein und Richard H. Thaler auch «Nudging» genannte Methode erfreut sich rund um den Globus wachsender Beliebtheit. US-Präsident Obama zählt heute auf die Dienste eines neuen «Social and Behavioural Science Team» und auch Kanzlerin Merkel hat mit der «Arbeitsgruppe wirksames Regieren» im Bundeskanzleramt ein solches Team aufgebaut.

All diesen Institutionen ist gemeinsam, dass sie die Bedürfnisse des Menschen ins Zentrum stellen und nicht die Bedürfnisse des Systems. Beide gehen vom Menschen aus wie er ist; nicht als Homo oeconomicus und nicht wie wir ihn gerne hätten.

Angefangen hatte das BIT als kleine, experimentelle Einheit innerhalb des *Cabinet Office*, das direkt dem Premierminister unterstellt ist. Die Einheit fiel erstmals auf, als sie die Zahlungsmoral von Bürgern, welche mit ihrer Steuerrechnung im Verzug waren, mit einer einfachen und kostenneutralen Massnahme dramatisch erhöhen konnte. Die von der Steuerbehörde versandten Erinnerungsbriefe enthielten in einem Versuch neu den folgenden wahrheitsgemässen Hinweis: «Neun von zehn Bürgern bezahlen ihre Steuern pünktlich». Dies mit der Absicht, sanften sozialen Druck auf Nichtzahler auszuüben und sie damit zur zeitigen Steuerbegleichung zu «nudgen». Der Hinweis zeigte Wirkung und säumige Steuerzahler beglichen ihre fälligen Rechnungen rascher. Die Zahlungsmoral verbesserte sich sogar noch weiter, wenn Empfänger auf die Tatsache hingewiesen wurden, dass die meisten Steuerzahler an ihrem Wohnsitz ihre Steuern pünktlich beglichen würden. Weil das BIT die Empfänger der Versuchsbriefe zufällig auswählte und weil eine Kontrollgruppe weiterhin die herkömmlichen Erinnerungen erhielt, konnten die Forscher die Wirksamkeit der neuen Formulierungen empirisch nachweisen.

Das BIT arbeitet allerdings genauso an breiten gesellschaftlichen Problemen. Auch hier gibt es ein spannendes Beispiel: Diskriminierung in Bewerbungsprozessen ist ein hinreichend bekanntes Problem. Selbst wenn wir glauben, vorurteilsfrei über Bewerber und Bewerberinnen entscheiden zu können, hat die verhaltenswissenschaftliche Forschung gezeigt, dass unsere Neigungen und Vorurteile unsere Entscheidungen trotzdem beeinflussen. Nicht nur perpetuieren sich damit Muster der Diskriminierung, sondern Organisationen übersehen die besten Kandidatinnen und Kandidaten. Das *Behavioural Insights Team* entwickelte kurzerhand die Online-Be-

werbungsplattform «Applied», welche Bewertern gegenüber automatisch nicht-leistungsrelevante Informationen wie Portraifotos, Namen und Geschlecht ausblendet.

Auch das BIT ist in internationale Netzwerke eingebunden: In den USA kooperiert das BIT eng mit *Bloomberg Philanthropies*, der Stiftung des ehemaligen New Yorker Bürgermeister Michael Bloomberg, und unterstützt amerikanische Städte in der Anwendung der oben beschriebenen verhaltenswissenschaftlichen Methoden.

Fördern und fordern: Impetus-PEF (Private Equity Foundation)

Impetus-PEF teilt mit dem *Behavioural Insights Team* den Fokus auf messbare Resultate. Die Londoner Stiftung engagiert sich für Jugendliche aus benachteiligten Elternhäusern. Analog zu vielen Förderstiftungen vergibt *Impetus-PEF* Gelder an karitative Organisationen. *Impetus-PEF* unterscheidet sich von anderen aber dadurch, dass Empfängerorganisationen nicht nur Fördergelder erhalten. Im Stile einer Private-Equity-Firma arbeitet die Stiftung mit dem Management-Team der Empfängerorganisation zusammen, um deren Arbeit professioneller, effizienter und – vor allem – wirksamer zu machen. Die Innovation liegt in der Kombination aus Coaching für das Management der Empfängerorganisation, Pro-Bono-Unterstützung in spezialisierten Themen wie HR und Finance sowie langfristigen, uneingeschränkt einsetzbarem Funding.

Eine der von *Impetus-PEF* unterstützten Organisationen ist *City Gateway*. Die in Tower Hamlets, einem östlichen Stadtbezirk in London, tätige karitative Organisation sucht die Erfolgchancen von Kindern, Jugendlichen und Frauen in die-

sem benachteiligten Teil der Stadt zu verbessern. *City Gateway* unterstützt zum Beispiel Eltern in der Erziehung ihrer Kleinkinder, vermittelt Jugendlichen Praktikums- und Lehrstellen und fördert Frauen mit Migrationshintergrund mit Sprachkursen.

Impetus-PEF unterstützt die Organisation mit knapp 1.5 Millionen Schweizer Franken über drei Jahre und arbeitet eng mit dem Führungsteam um *City Gateway*. Das Ziel ist nicht nur, der Organisation zu helfen die bestehenden Förderprogramme zu verbessern, sondern auch diese in den nächsten Jahren auf weitere Stadtteile Londons auszudehnen.

Hinter dieser Art des philanthropischen Engagements, «Venture Philanthropy» genannt, steht die Einsicht, dass geförderte Organisationen oft mehr als nur zweckgebundene Gelder brauchen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Andere in diesem Bereich stark engagierte Stiftungen im Ausland sind die *BMW Stiftung Herbert Quandt* oder das *Omidyar Network* des eBay-Gründers Pierre Omidyar.

Vergleichbarkeit mit der Schweiz?

Obwohl der jeweilige nationale und kulturelle Kontext für solche Innovationsbemühungen relevant ist, können Schweizer Institutionen sich von solchen Beispielen inspirieren lassen. Diese drei ausgewählten Organisationen können der Vielzahl der interessanten Ansätze, Methoden und Institutionen natürlich nicht gerecht werden – ein Grund mehr, den Blick ins Ausland regelmässig vorzunehmen.

Während sich die öffentliche Hand mit innovativen Ansätzen oft schwer tut, sind Schweizer Stiftungen gut positioniert,

soziale Innovation zu fördern und Organisationen, welche wie das *MindLab* oder das *Behavioural Insights Team* neue Wege zur Lösung sozialer Probleme beschreiten, zu unterstützen. Stiftungen können gleichzeitig nicht nur innovative Organisationen fördern, sondern sich von Beispielen wie *Impetus-PEF* inspirieren lassen, selber neue Wege zu beschreiten.

Bis die Alterseinsamkeit gelöst ist, Diskriminierung bei der Lehrstellensuche unbekannt wird und das Land keine «working poor» mehr kennt, ist es ein weiter Weg. Keine der beschriebenen innovativen Methoden wird alle Probleme lösen, aber wir sollten die Gelegenheit ergreifen, die traditionelle Sozialpolitik nicht zu ersetzen, sondern sie mit diesen neuen Ideen und Instrumenten zu bereichern.