

Soziale Innovation in der Schweiz: Nachdenken über die Zukunft

Alenka Bonnard, Nicola Forster

«Innovationsweltmeisterin!» Die Zeitungen titeln gerne in fetten Lettern, wenn die Schweiz zum wiederholten Mal zuoberst steht im Global Innovation Index. Als Nation der Multi-tool-Sackmesser-Benutzer und Hobbyraum-Bastler schwillt unsere Brust vor Stolz, wenn unser Erfindergeist die verdienten Lorbeeren erntet. In Hochschulen mit Weltruf entstandene neue Technologien und Hightech-Produkte sowie die europaweit höchste Anzahl neuer Patente pro Kopf lassen die Schweiz Jahr für Jahr obenauf schwingen. Vergessen geht in der Euphorie jedoch häufig, dass Innovation nur sinnvoll ist, wenn sie Mensch und Gesellschaft einen tatsächlichen Nutzen und Fortschritt bringt. Es ist absurd, dass unter dem Modebegriff der «Innovation» in unserem Land immer bloss technologische Entwicklungen verstanden werden und die gesellschaftliche Dimension gleichzeitig ein Mauerblümchendasein fristet. Höchste Zeit, um über soziale Innovation nachzudenken! Brennende soziale Probleme können nämlich heute mit

neuen Erkenntnissen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, kreativen Methoden und disruptiven Technologien angegangen werden. Und die Schweiz ist mit ihrer legendären Bürgernähe prädestiniert, eine Vorreiterrolle zu spielen.

Soziale Innovation in der Schweiz – eine Neuigkeit?

Das Zauberwort der sozialen Innovation hat sich in den letzten Jahren international etabliert. Die Schweiz hat jedoch durchaus auch eine reiche Tradition an «sozial-innovativen» Projekten, die allerdings nicht unter diesem Titel liefen. Die linken und die bürgerlichen Parteien haben schon im zwanzigsten Jahrhundert gemeinsam nachhaltige Lösungen gefunden, die beispielsweise eine erstaunliche Armutsreduktion in unserem Land ermöglichten. Als pionierhaftes Beispiel aus dem Privatsektor kann die von Gottlieb Duttweiler gegründete *Migros* dienen, die als Genossenschaft ihren Kunden gehört und mit der Klubschule der breiten Bevölkerung Bildungsangebote offeriert. Aufbauend auf dieser reichen Tradition stellen wir im Folgenden Schweizer Institutionen und Initiativen vor, die heute inspirierende und zukunftssträchtige Arbeit im Bereich der sozialen Innovation leisten.

«Fokus Bern»: Ein Social Impact Bond als innovative Public Private Partnership

Ein inspirierendes Beispiel für eine netzwerkgetriebene soziale Innovation ist der erste Schweizer Social Impact Bond, der in Bern von der Unternehmerinitiative *Fokus Bern*, der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern und

dem Hilfswerk *Caritas Bern* aufgesetzt wurde: Mit dem Ziel, Flüchtlinge rasch in den Arbeitsmarkt zu integrieren, finanzieren Private soziale Dienstleistungen der öffentlichen Hand vor und profitieren später finanziell, falls das Projekt einen messbaren Erfolg hat. Werden die vom Staat vorgegebenen Ziele zu 95 bis 105 Prozent erreicht, bezahlt der Kanton die erbrachten Leistungen. Wird dieses Ziel übertroffen, entrichtet der Kanton nach Abschluss des Pilotprojekts einen Bonus, der davon abhängt, wie hoch die Ziele übertroffen wurden. Darin spiegelt sich die Überlegung, dass bei einem Übertreffen der Ziele die Sozialleistungen entsprechend tiefer ausfallen und deshalb sowohl die *Caritas Bern* als auch die Investoren an diesen Einsparungen des Staates beteiligt werden. Bei Nichterreichen der Ziele ist übrigens auch ein Malus vorgesehen. Eine für die Schweiz unkonventionelle Zusammenarbeit, die aber zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten führen kann. Solche Public Private Partnerships zeigen den Wert der Zusammenarbeit im Netzwerk, wo jeder Akteur seine Stärken ausspielen und Impulse geben kann.

Ein freiwilliger Lohn-Steuerabzug zur Reduktion der Privatverschuldung

Mit dem ersten Gehalt kommt auch die Verpflichtung, mit Steuern finanziell zum Funktionieren des Staates beizutragen und die Summe, die man zum Begleichen der kommenden Steuerrechnung benötigt, frühzeitig beiseite zu legen. Eine Herausforderung insbesondere für viele junge Bürger! Im Kanton Basel-Stadt beispielsweise gibt es jährlich 14 000 bis 20 000 Betreibungen wegen Steuerschulden, was für die betroffenen Personen schnell in den Teufelskreis der Verschuldung führt.

Der Kanton Basel-Stadt denkt deshalb über neue, innovative Wege zur Lösung der Steuerschuldenfalle nach, insbesondere einen freiwilligen, automatischen Abzug der direkten Steuern vom Lohn. Die Ergebnisse einer im Auftrag des Kantons von Experten durchgeführten verhaltenswissenschaftlichen Studie zeigen, dass Menschen weniger über ihren Möglichkeiten leben, wenn ihre Steuern direkt vom Lohn abgezogen werden. Die Einführung dieser äusserst kostengünstigen Massnahme könnte somit eine interessante soziale Innovation darstellen und finanziell nicht besonders disziplinierten Mitbürgern das Leben erleichtern.

Die «Dock Gruppe»: Eine Sozialfirma mit einer Mission

Beschäftigungsprogramme für Sozialhilfebezüger sind teuer für die öffentliche Hand. Nicht aber dasjenige der Sozialfirma *Dock Gruppe AG*. Menschen, die es nicht in den Ersten Arbeitsmarkt schaffen, erhalten hier eine Stelle. Die Lohnkosten werden den partizipierenden Gemeinden verrechnet, die im Gegenzug die ausgezahlte Sozialhilfe reduzieren: Je höher der Lohn der betreffenden Person, desto weniger Sozialhilfe erhält sie von der Gemeinde. *Dock*-Angestellte haben Ende Monat maximal hundert bis fünfhundert Franken mehr Geld zur Verfügung, als wenn sie nicht arbeiten und nur von der Sozialhilfe leben würden. Eine gelungene Arbeitsintegration, die mit ihrem unternehmerischen Ansatz eine volkswirtschaftlich positive Wirkung erzielt. Und wie finanziert sich die *Dock Gruppe*? Der Erlös der Arbeiten fliesst in ihre Kassen, um Betriebs- und Infrastrukturkosten zu decken. Sie hat so 1300 Arbeitsplätze für Sozialhilfebezüger geschaffen.

Der Crowd-Think-Tank foraus

Der ausserpolitische Think-Tank *foraus* (Forum Aussenpolitik) wurde 2009 als Studenteninitiative gegründet, konnte sich mit seinem innovativen Crowdsourcing-Modell aber schnell über universitäre Grenzen hinaus etablieren: *foraus* ermöglicht heute über tausend jungen Leuten in der ganzen Schweiz, sich mit ihren Ideen und ihrem Wissen in ehrenamtlicher Arbeit in den politischen Diskurs einzubringen, der ihnen sonst verschlossen bleiben würde. Dies geschieht durch ein interdisziplinäres «Matchmaking», das Leute mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenbringt und dabei unterstützt, für die Schweizer Aussenpolitik relevante Analysen zu schreiben. Im Gegensatz zu klassischen Arbeitsmodellen setzt *foraus* dabei auf ein Wikipedia-ähnliches Modell: Die zusammengefügte «Weisheit der Vielen» kann zu besseren und kreativeren Lösungen führen als die Beauftragung einzelner bezahlter Experten. Dieses Jahr machte der Think-Tank einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung seines «Geschäftsmodells»: Mit einer Online-Plattform wurde der gesamten Bevölkerung erstmals ermöglicht, ihre konstruktiven Ideen für die Gestaltung des Migrationslandes Schweiz einzubringen. Eine Auswahl der über hundert eingebrachten konkreten Vorschläge wurde mit Entscheidungsträgern diskutiert und wird anschliessend in Buchform veröffentlicht, um eine tatsächliche Wirkung dieses neuartigen Partizipationsprozesses sicherzustellen.

Die kleine Gemeinde Pully in der Nähe von Lausanne wurde im Mai 2016 als erste «Smartcity» der Schweiz zur europäischen Innovationspartnerschaft «Intelligente Städte und Gemeinschaften» eingeladen. Was macht Pully so «smart»? Die Gemeinde wertet in Zusammenarbeit mit Swisscom Mobilfunkdaten aus und lässt die so gewonnenen Erkenntnisse in die Infrastrukturplanung einfließen, um die Innenstadt attraktiver für ihre Bewohner zu gestalten. Jeder Anruf, jede sms, jede Internetverbindung von einem Handy erzeugt ein Signal, und in der Summe geben diese Signale präzise Informationen darüber, wie Menschen sich in einem bestimmten Gebiet bewegen (in diesem Fall auf der Hauptstrasse der Gemeinde). Mit diesem Pilotprojekt, das auch von der ETH Lausanne unterstützt wird, soll eine intelligente Nutzung des öffentlichen Raumes durch die verschiedenen Anspruchsgruppen gefördert werden, indem man ihre Bewegungsmuster erfasst und analysiert. Die Swisscom nutzt die erhobenen Daten auch für das Bundesamt für Strassen zur Erkennung von entstehenden Staus, um diese mit Umleitungen und anderen Massnahmen in Zukunft proaktiv «managen» zu können. Es ist nicht schwer, sich weitere Anwendungsmöglichkeiten vorzustellen, wie die «Data Intelligence» in den Dienste des Gemeinwohls gestellt werden kann!

Diese und viele weitere hier nicht erwähnte Beispiele zeigen, wie viel Potential in der Schweiz besteht: Die Menschen, das Wissen und der Wille, bessere Lösungen für die Allgemeinheit zu schaffen, drücken sich sowohl in grossen, nachhaltigen Initiativen als auch in kleineren, konkreten Projekten aus. Die Nutzung neu entwickelter Methoden und Tools wie Crowdsourcing, Design Thinking oder Open Data erfolgt bis-

her nur sporadisch; neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft – wie beispielsweise der Verhaltensökonomie – werden kaum genutzt. Dies liegt unter anderem daran, dass die Landschaft der sozial engagierten Organisationen heute sehr unübersichtlich ist; staatliche, wirtschaftliche und auch gemeinnützige Akteure tun alle ihr Bestes, um gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Leider koordinieren sie sich viel zu selten, um gegenseitig voneinander zu lernen und Ressourcen zu teilen. Im vorherrschenden Gärtchendenken wird allzu oft in der Logik einzelner Projekte gedacht, statt mit einer Bündelung der Kompetenzen eine systemische Wirkung anzustreben. Dafür sollte vermehrt eine enge Zusammenarbeit von sozialen NGOs und der Privatwirtschaft mit staatlichen und politischen Institutionen gesucht werden. Eine systemische Wirkung tritt schliesslich ein, wenn nicht nur ein einzelnes Projekt zum Erfolg wird, sondern auch an den Rahmenbedingungen gearbeitet wird, um künftig weiteren vergleichbaren Projekten zum Erfolg zu verhelfen. Hier kommt auch die Politik ins Spiel. Denn soziale Innovation sollte nicht (nur) die Aufgabe einzelner engagierter Social Entrepreneurs sein, sondern eine gesamt-gesellschaftliche Aufgabe, die möglichst viele Bürger daran teilhaben lässt.

Ein Labor für soziale und politische Innovation

Was in der Schweiz heute fehlt – und dies ganz im Gegensatz zu anderen Industriestaaten wie England, Dänemark oder den USA – ist ein Diskurs über Methoden und Tools, die eine effektive und nachhaltige gesellschaftliche Problemlösung ermöglichen. Dies ist problematisch, da traditionsreiche soziale und politische Institutionen heute vor komplexen Herausfor-

derungen stehen: Strukturelle Entwicklungen und Trends wie die Überalterung unserer Gesellschaft werden in den nächsten Jahrzehnten zu grossen Defiziten führen, die einen schmerzhaften Leistungsabbau für die Bürger bedeuten können. Kommunen, Kantone, Bund und auch andere soziale Akteure werden durch diese gesellschaftlichen Entwicklungen zu Anpassungen ihrer Funktionsweise gezwungen. Traditionsreiche Institutionen befinden sich im Umbruch und müssen mit immer weniger Ressourcen stets umfangreichere Leistungen für den Bürger erbringen. Dabei sind mit den Direktbetroffenen gemeinsam entwickelte und in Pionierprojekten getestete soziale Leistungen wohl der vielversprechendste Ausweg, um auch in Zukunft einen schlanken Staat garantieren zu können, der sich um «seine» Bürger sorgt.

Es braucht heute auch in der Schweiz eine Anlaufstelle für soziale und politische Innovation, welche das vorhandene Know-how über neue Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse effizient bündelt und den verschiedenen Akteuren zur Verfügung stellt. Ein Ort, der Netzwerke zusammenbringt, Begegnungen zwischen Verwaltungsexperten, Bürgern, Stiftungen und sozialen und politischen Innovatoren erlaubt und gleich auch als Inkubator für spezifische Projekte wirkt. Ein Ort, der fernab des Tagesgeschäfts liegt und es ermöglicht, über die Art und Weise nachzudenken und zu experimentieren, wie Wert für die Gesellschaft geschaffen werden kann. Spielwiesen für das Ausprobieren gesellschaftlicher Innovationen im Dialog zwischen Staat, Kreativwirtschaft, Akademie und Zivilgesellschaft bestehen aber leider immer noch viel zu wenige. Globale Kollaborationsnetzwerke wie die *Impact Hubs* – in der Schweiz neu auch als «Verwaltungs-Innovationsort» in unmittelbarer Politiknähe in Bern zu finden – haben dies früh erkannt und

bringen die relevanten Akteure zusammen: Ein physischer Austauschort schafft eine grosse Bürgernähe, die Möglichkeit zur niederschweligen und ungezwungenen Kooperation, ein inspirierendes Umfeld für Pionierprojekte, aber auch Sichtbarkeit gegen aussen. Dies ist entscheidend, weil das Thema der sozialen Innovation heute auf der politischen Ebene noch keine grosse Aufmerksamkeit erhalten hat und deshalb häufig auf Projektebene statt systemisch stattfindet. Die Synergie zwischen diesen verschiedenen Kenntnissen, Methoden und Technologien ist für den öffentlichen Sektor sehr vielversprechend. In der Schweiz gibt es dieses Wissen und auch Menschen, die dieses weiterentwickeln, sowohl bei Sozialunternehmern, in Ämtern als auch an den Universitäten. Diese Kenntnisse sollten jetzt in einer Art Kompetenzzentrum vereint werden, das leicht auf die Bedürfnisse und Anfragen des öffentlichen und privaten Bereichs eingehen kann und die Innovatoren sowohl untereinander als auch mit Experten und Nutzern verbindet. Dieser Experimentierort ermöglicht es der Verwaltung und anderen Organisationen im Dienste des Gemeinwohls, gemeinsam mit Experten und Bürgerinnen zu reflektieren und Ressourcen, Werkzeuge und Wissen zu verwenden, um neue Ideen und Prozesse zu entwickeln und auszuprobieren. Es richtet sich an eine Gemeinschaft, die in den Verhaltenswissenschaften, der Politikpraxis, der Entwicklung neuer Technologien, der Prozessinnovation und im Design engagiert ist. Unterstützt wird es von Partnern aus dem Stiftungssektor, der Privatwirtschaft sowie staatlichen Stellen, die ein Interesse daran haben, neue soziale Innovationen in der Schweiz verwirklicht zu sehen. In vielen anderen Ländern wurden derartige «Labors» bereits eingeführt. Für die Schweiz als Innovationsweltmeisterin im technologischen Bereich ist es jetzt höchste

Zeit, mit der Gründung eines «Labs für soziale und politische Innovation» (*PoliLab*) nun auch im gesellschaftlichen Bereich eine Vorreiterrolle einzunehmen! Als bürgernahes Land sind wir schliesslich prädestiniert dafür.