

# Wenn aus klein systemisch wird

Das Milliardenpotenzial  
sozialer Innovationen

McKinsey  
& Company





# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>Hintergrund: Deutschland steht vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen</b> ..	<b>7</b>
<b>Grundidee: Soziale Innovationen können entscheidend zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen</b> .....	<b>9</b>
<b>Anwendung: Wenn soziale Innovationen breit umgesetzt werden, können sie Systeme nachhaltig verändern</b> .....	<b>12</b>
<b>Beispiel 1: Systemischer Wandel im Gesundheitssystem – verbesserte Brustkrebsfrüherkennung durch Einsatz des Tastsinns blinder Frauen</b>	
Warum Krebsvorsorge verbessern? .....	14
Was ist die Idee? .....	14
Wie groß ist das Potenzial? .....	15
Wie sieht der Wandel aus? .....	16
<b>Beispiel 2: Systemischer Wandel im Gesundheitssystem – Prävention psychischer Erkrankungen durch Aufklärung und Kontakt mit Betroffenen an der Schule</b>	
Warum Prävention psychischer Erkrankungen? .....	17
Was ist die Idee? .....	18
Wie groß ist das Potenzial? .....	19
Wie sieht der Wandel aus? .....	20
<b>Beispiel 3: Systemischer Wandel im Bildungssystem – frühere Erkennung von Schulverweigerern und Ableitung entsprechender Maßnahmen</b>	
Warum Schulverweigerer motivieren? .....	21
Was ist die Idee? .....	22
Wie groß ist das Potenzial? .....	22
Wie sieht der Wandel aus? .....	23
<b>Beispiel 4: Systemischer Wandel im Bildungssystem – die „Wikipedia des Lernens“ für einen selbst gestalteten Bildungsweg</b>	
Warum digitale Lernplattformen fördern? .....	24
Was ist die Idee? .....	24
Wie groß ist das Potenzial? .....	25
Wie sieht der Wandel aus? .....	26
<b>Handlungsempfehlungen: Sozialunternehmer und Entscheider in den Systemen können einiges für die systemweite Skalierung sozialer Innovationen tun</b> .....	<b>27</b>
Handlungsempfehlungen für Partner und Förderer .....	28
Handlungsempfehlungen für Sozialunternehmer .....	29
<b>Übersicht der deutschen Ashoka Fellows</b> .....	<b>32</b>
<b>Key Contacts</b> .....	<b>38</b>



# Zusammenfassung

Unsere Gesellschaft steht vor großen Umbrüchen. Demografischer Wandel, weltweite Mobilität, Verstädterung, Digitalisierung der Arbeitswelt – unser traditionelles Verständnis reicht nicht aus, um alle durch diese Entwicklungen aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Wir benötigen aber Lösungen für diese Fragen – gesellschaftlich und wirtschaftlich.

Sozialunternehmer<sup>1</sup> – oder Social Entrepreneurs – gehören zu denen, die solche Lösungen entwickeln. Sie lindern nicht nur Symptome gesellschaftlicher Probleme, sie beheben Ursachen. Sie zeichnen sich aus durch unternehmerischen Geist, Kreativität, Risikobereitschaft und Durchhaltevermögen.

<sup>1</sup> Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränkt sich dieser Bericht bei der Nennung des Begriffs „Sozialunternehmer“ auf die männliche Form, ohne damit die weibliche ausschließen zu wollen

„Social Entrepreneurs sind eine treibende Kraft für unsere Gesellschaft. Sie sind systemverändernde Unternehmer(innen). Ihre Persönlichkeit, und damit auch ihr Engagement, ist geprägt von ihrem Bekenntnis zum Gemeinwohl.“ – Ashoka-Gründer Bill Drayton

Doch wie schaffen Sozialunternehmer es, Systeme zu verändern? Was hindert und was fördert sie? Wie groß sind die Potenziale ihrer Lösungen wirklich?

Zu solchen Fragen haben Ashoka und McKinsey & Company gemeinsam ausführliche Interviews mit einigen der 1.700<sup>2</sup> Sozialunternehmer in Deutschland geführt – und mit deren Partnern in den Systemen. Im Ergebnis können wir anhand von vier sehr unterschiedlichen Beispielen aus dem Gesundheits- und Bildungssystem zeigen, wie Sozialunternehmer den Wandel vorantreiben:

- *Discovering Hands* verbessert die Früherkennung von Brustkrebs mit Hilfe des besonders ausgeprägten Tastsinns blinder Frauen.
- *Irrsinnig Menschlich* bietet eine wirksame Prävention psychischer Erkrankungen bei Schülern durch Aufklärung und Kontakt mit Betroffenen.
- *Apeiros* hilft, Schulverweigerer früh zu erkennen und sofort geeignete Maßnahmen zu ergreifen.
- *Serlo Education* hat die „Wikipedia des Lernens“ entwickelt und ermöglicht einen erfolgreicheren Bildungsweg, weil Schüler sich ihr Wissen selbstständig und im eigenen Tempo aneignen können.

Das Potenzial dieser Sozialunternehmer ist gewaltig: Allein eine bundesweite Einführung der Brustkrebsfrüherkennung nach dem Modell von *Discovering Hands* würde nicht nur viele Leben retten – unsere Volkswirtschaft könnte auch einen positiven Effekt von 80 bis 160 Millionen Euro jährlich erzielen, unter anderem durch geringere Behandlungs- und Folgekosten. Alle vier ausgewählten Beispiele zusammen haben ein finanzielles Potenzial von jährlich mindestens 1 Milliarde Euro – und das sind nur vier von 72 Sozialunternehmern, die Ashoka derzeit in Deutschland fördert (Ashoka Fellows). Wenn also die vier Fälle dem Durchschnitt entsprechen, liegt das finanzielle Potenzial allein der Sozialunternehmer im Ashoka-Netzwerk bei ca. 18 Milliarden Euro pro Jahr.

Dass die neuen Ideen tatsächlich solche Wirkung entfalten, ist jedoch alles andere als selbstverständlich. Denn die meisten Sozialunternehmer entwickeln und erproben ihre Ideen vor Ort und im Kleinen. In der nächsten Phase kommt es dann darauf an, diese Ansätze großflächig in bestehende Systeme zu skalieren (z.B. bundesweit oder sogar international) und sie nachhaltig zu integrieren.

Diese Skalierung gelingt bisher bei Weitem nicht allen Sozialunternehmern. Förderer, Akteure in den Systemen, aber auch die Sozialunternehmer selbst können jedoch einiges dazu beitragen, dass sich das ändert:

2 Zur Anzahl der Sozialunternehmer gibt es diverse Quellen und Meinungen. In der verwendeten Quelle bewegt sich die Anzahl der Sozialunternehmen mit einkommensorientierter Ausrichtung je nach Innovationsgrad in einer Spanne von 1.700 (innovativ) und 40.000 bis 70.000 (nicht bzw. gering innovativ). Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?

- *Förderer sollten Mittelvergabe und Rahmenbedingungen flexibler gestalten.* Statt kurzfristig Projekte oder Projektabschnitte zu finanzieren, könnten Stiftungen, Banken, öffentliche Institutionen und andere Geldgeber ihre Förderung daran binden, dass der Sozialunternehmer bestimmte Meilensteine der systemischen Wirkung erreicht, bestehende Lösungen zu den Akteuren in den Systemen transferiert und/oder konkrete Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit solchen Akteuren abschließt. Darüber hinaus könnten insbesondere politische Entscheider auf Bundes- und Landesebene rechtliche Rahmenbedingungen bewusster gestalten und aktiv den Austausch mit sozialen Innovatoren suchen.
- *Partner in den Systemen sollten die Zusammenarbeit verbessern.* Ministerien und kommunale Verwaltungen, Wohlfahrts- und Wirtschaftsverbände, Krankenkassen, Jugendämter, Schulen, Hochschulen und viele andere Akteure in den Systemen könnten gezielt mit Sozialunternehmern zusammenarbeiten, um viel versprechende Ideen schnell und großflächig umzusetzen. Zudem könnten sie gemeinsam mit den Sozialunternehmern beispielsweise bei einer Art Sandkastenspiel (oder wie im Labor in einer Petrischale) testen, ob die Idee tatsächlich das Potenzial zu systemverändernder Wirkung hat.
- *Sozialunternehmer sollten ihr Wirkpotenzial erfassen und entsprechend auftreten.* Es kommt darauf an, zu berechnen oder genau abzuschätzen, was der jeweilige Ansatz bei einer Skalierung in der Gesellschaft bewirken kann. Mit diesem Wissen um den Gesamtnutzen können Sozialunternehmer dann gegenüber Entscheidern in Politik, Verwaltung und Wohlfahrt viel klarer und selbstbewusster auftreten – so, wie Social Entrepreneurs in den USA das heute schon tun. Darüber hinaus gilt es für Sozialunternehmer, den angestrebten Wandel möglichst konkret zu kommunizieren, die eigenen Managementfähigkeiten zu stärken sowie politische Prozesse selbst anzustoßen und mitzugestalten.

## Methodik der Studie

Die Ergebnisse der Studie beruhen auf umfassenden Recherchen sowie einer Reihe von Experteninterviews. Unter anderem wurden sowohl Sozialunternehmer aus den verschiedensten Themenfeldern (siehe Anhang) als auch Förderer und Partner der Sozialunternehmer befragt:

- **Sozialunternehmer.** 25 der 72 (ca. 35 Prozent) Ashoka Fellows oder ihre Stellvertreter stellten sich im September und Oktober 2018 einstündigen, teilstrukturierten Telefoninterviews. Diese Interviews folgten einem einheitlichen Leitfaden und deckten drei Themenbereiche ab: konkrete Idee des Fellows, Planung für die Umsetzung des systemischen Wandels sowie wahrgenommene Hindernisse und Unterstützungsbedarfe.
- **Förderer und Partner.** Nach der Befragung wurden die Interviewteilnehmer gebeten, den Kontakt zu Förderern und Partnern herzustellen. Rund zehn davon waren zu einem 30-minütigen, offenen Telefoninterview bereit. Auch diese Interviews folgten einem einheitlichen Leitfaden und deckten drei Themenbereiche ab: konkrete Rolle und Erfahrung des Interviewpartners in der Arbeit mit Sozialunternehmern, wahrgenommene Hindernisse und Positivbeispiele in der Zusammenarbeit sowie Verbesserungsvorschläge und Wünsche.

Zudem wurde die Skalierung an Beispielen getestet – und analysiert, wie solche Skalierungen von Innovationen im öffentlichen und privaten Sektor funktionieren.



# Hintergrund:

## Deutschland steht vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen

**D**eutschland befindet sich im Wandel. Im 21. Jahrhundert sehen wir uns mit einer Vielzahl von Veränderungen konfrontiert, die unsere etablierten Verfahren und Lösungen in Frage stellen. In allen Bereichen unserer Gesellschaft müssen wir daher Herausforderungen angehen, um unseren Wohlstand und Lebensstandard langfristig sicherzustellen. Die Umbrüche verändern unsere übergeordneten gesellschaftlichen Systeme und beeinflussen, wer wir sind, wie wir miteinander leben und wie unser Lebensumfeld aussieht.

- **Wer wir sind.** Der demografische Wandel und zunehmende weltweite Mobilität verändern unsere Bevölkerung. Das hat beispielsweise Folgen für unsere Gesundheits-, Pflege- und Sozialsysteme. Schon heute liegt Deutschland mit Gesundheitsausgaben in Höhe von 11,3 Prozent<sup>3</sup> des Bruttoinlandsprodukts hinter den USA und der Schweiz an dritter Stelle und deutlich über dem OECD-Durchschnitt von 9 Prozent; im Jahr 2017 zahlten wir erstmals mehr als 1 Milliarde Euro täglich für Gesundheitsleistungen.<sup>4</sup> Diese Ausgaben sind teilweise auf den hohen Standard der Gesundheitsversorgung in Deutschland zurückzuführen. Dennoch werden die Kosten auch in Zukunft weiter steigen und das Versorgungsnetz wird zunehmend belastet – durch die alternde Bevölkerung sowie durch überdurchschnittlich häufiges Auftreten von Gesundheitsrisiken wie Rauchen, Alkoholkonsum und Übergewicht.<sup>5</sup> Diese Herausforderungen zeigen, dass neue Präventions- und Früherkennungsmodelle nötig sind, um Erkrankungen möglichst früh zu erkennen oder ganz zu verhindern.
  
- **Wie wir miteinander leben.** Phänomene wie Verstädterung und wachsende (Bildungs-)Ungleichheit verändern unsere Sozialstrukturen und wirken sich in vielfältiger Weise auf Einzelne und unser gesellschaftliches Miteinander aus. So ist auf sozioökonomischer Ebene ein zunehmendes Auseinanderdriften der Gesellschaft zu beobachten: Die Armutsquote (also der Anteil derer, die weniger als 60 Prozent des Medianeinkommens erhalten) ist in Deutschland von 11,2 Prozent im Jahr 1991 auf 16,8 Prozent im Jahr 2015 gestiegen; im gleichen Zeitraum stieg aber auch die Reichumsquote (der Anteil derer, die mehr als 200 Prozent des Medianeinkommens erhalten) von 5,6 Prozent auf 7,5 Prozent.<sup>6</sup> Eine solche zunehmende Polarisierung der Gesellschaft hinterlässt auch Spuren bei Sicherheitsorganen und im Justizsystem. Der Verfassungsschutzbericht verzeichnet mit Blick auf die innere Sicherheit seit 2013 eine deutliche Zunahme gewaltbereiter Extremisten aller Strömungen.<sup>7,8</sup> Diese Entwicklung schlägt sich auch im Haushalt des Bundesamts für Verfassungsschutz nieder, der sich seit 2014 um fast 50 Prozent auf 306,9 Millionen Euro (2017) erhöht hat.<sup>9</sup>
  
- **Wie unser Lebensumfeld aussieht.** Die digitale Revolution wird unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren dramatisch verändern: Etwa 50 Prozent unserer derzeitigen Arbeitsaktivitäten können automatisiert werden. Zwar verschwinden hierbei weniger als 10 Prozent aller Berufsbilder vollständig, doch Arbeitnehmer brauchen in Zukunft andere Kompetenzen, um neu entstehende Aufgaben erfüllen zu können.<sup>10</sup> Um dem Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt zu begegnen und das Potenzial der gesamten Bevölkerung zu nutzen, gilt es, bestehende strukturelle Benachteiligungen abzubauen und – wo nötig – neue Modelle zur Integration in den Arbeitsmarkt zu entwickeln. Im Bildungswesen sind also Lehrmodelle und -methoden gefragt, die Kindern und Erwachsenen nicht nur Wissen vermitteln, sondern vor allem die Kompetenzen, die sie fit machen für die Aufgaben der Zukunft. Gleichzeitig hängt der Bildungserfolg von Kindern in Deutschland trotz deutlicher Fortschritte immer noch zu stark vom sozioökonomischen Hintergrund der Eltern ab.<sup>11</sup>

---

3 OECD (2017): Health at a Glance 2017, S. 135

4 Statistisches Bundesamt

5 OECD (2017): Health at a Glance 2017

6 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2018): WSI-Verteilungsbericht 2018

7 Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2018): Verfassungsschutzbericht 2017 – Fakten und Tendenzen

8 Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2014): Verfassungsschutzbericht 2013 – Fakten und Tendenzen

9 Bundesministerium der Finanzen (2018): Bundshaushalt.de

10 McKinsey Global Institute (2017): Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation

11 Konrad-Adenauer-Stiftung (2016): Bildungsgerechtigkeit in Deutschland – Eine Analyse der Entwicklung seit dem Jahr 2000





# Grundidee:

Soziale Innovationen können entscheidend zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen

**D**eutschland braucht in dieser Situation kreative Lösungsansätze – vor allem dort, wo bestehende Strukturen nicht (mehr) ausreichen und zu verbessern bzw. zu ergänzen sind. Hierbei können Sozialunternehmer als Innovationsabteilung der Gesellschaft dienen: Sie entwickeln im Kleinen neue Ideen, die, wenn sie in die Breite getragen werden, großflächig soziale Probleme lösen können.

Die mehr als 1.700 Sozialunternehmer in Deutschland entwickeln schon heute solche innovativen Ansätze.<sup>12</sup> Dabei konzentrieren sich viele von ihnen auf so genannte systemische Lösungen. Das Ziel dieser Sozialunternehmer ist nicht, lediglich ein Symptom zu lindern – sie möchten die Ursachen beheben, die zur Entstehung des Problems führen.

<sup>12</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?

## Was ist systemisches Denken?

Die Idee des systemischen Denkens hat die Wissenschaftlerin Donella Meadows an folgendem Bild veranschaulicht:<sup>13</sup> In einem Badezimmer steht eine Badewanne, der Wasserhahn ist voll aufgedreht und die Wanne läuft bereits über. Man könnte nun versuchen, mit Mopp und Eimer das Wasser ebenso schnell aufzuwischen, wie es aus dem Hahn läuft – damit wäre das Problem gelöst, allerdings auf recht kurzsichtige Weise. Oder man könnte den Wasserhahn zudrehen, um die Ursache des Problems zu beheben – das wäre die systemische Lösung.

Mit Blick auf gesellschaftliche Herausforderungen ist die Verringerung der tödlichen Autounfälle seit den 1970ern ein gutes Beispiel. Ein massiver Ausbau der medizinischen Kapazitäten und eine dadurch noch schnellere Versorgung von Unfallopfern hätte bei schweren Verletzungen Leben retten können. Die verpflichtende Einführung von Sicherheitstechnologien, wie z.B. der Gurtpflicht im Jahr 1976, wirkte jedoch systemischer, da sie das Risiko schwerster Verletzungen deutlich verringerte.

Die Veränderungen, die Sozialunternehmer anstreben, lassen sich anhand von vier systemischen Zielen einordnen:

- Ressourcen bereitstellen
- Rollen verändern
- Beziehungen verändern
- Regeln verändern.

In der Praxis kombinieren Sozialunternehmer oft mehrere dieser systemischen Ziele, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Zur Veranschaulichung der Herangehensweise und systemischen Wirkung sozialer Innovationen werden im Folgenden Fallbeispiele aus dem Gesundheits- und Bildungssystem porträtiert. Dieser Fokus dient der leichteren Verständlichkeit – selbstverständlich gibt es eine Vielzahl innovativer Ansätze in allen anderen Bereichen.

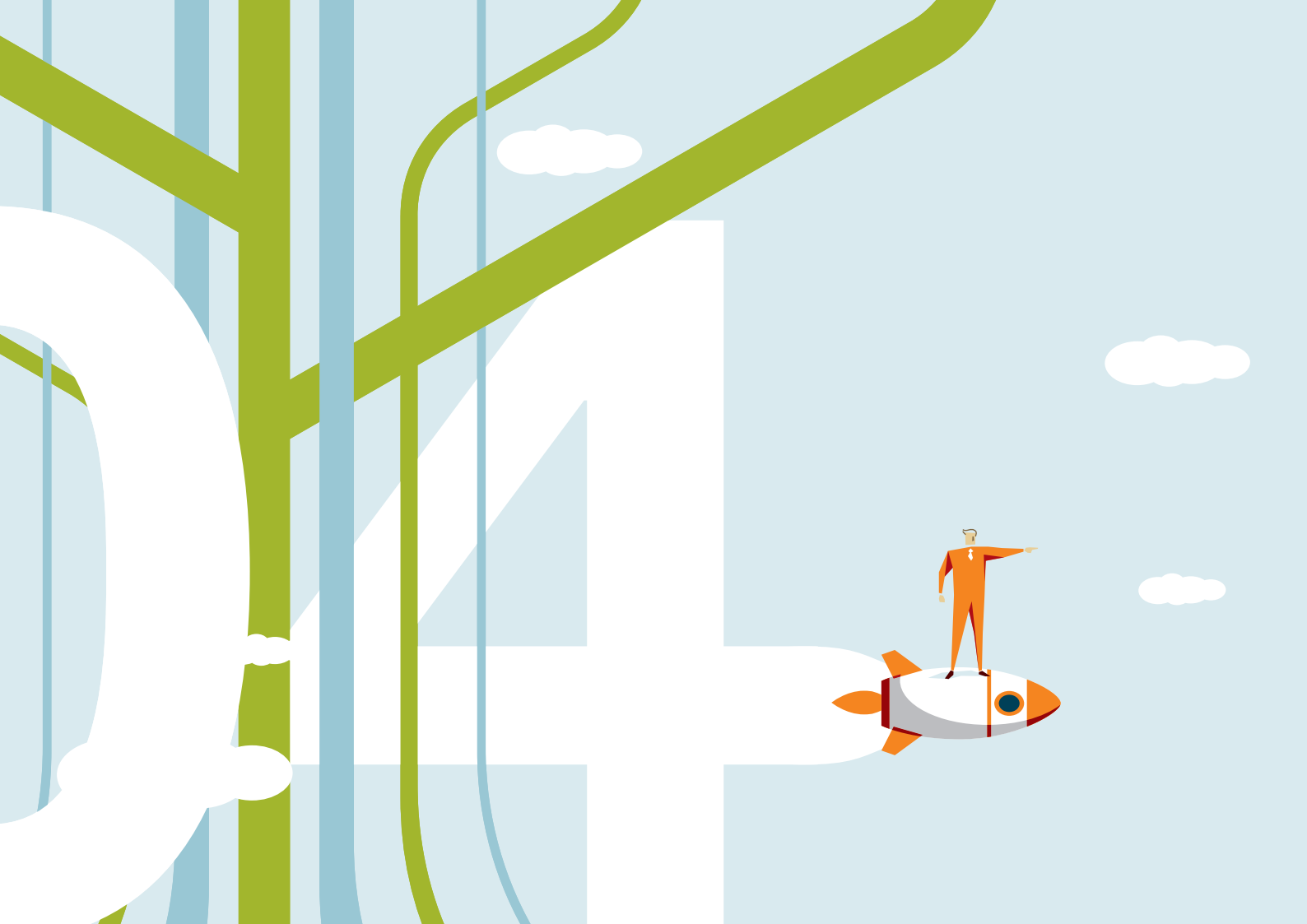
Ein gutes Beispiel für systemisches Wirken ist das Sozialunternehmen *Discovering Hands*, das blinde Frauen zu Tastuntersucherinnen für die Brustkrebsvorsorge ausbildet – so erfolgreich, dass diese Gewebeveränderungen etwa um 30 Prozent besser ertasten als Ärzte.

Damit stellt *Discovering Hands* dem Gesundheitssystem zunächst eine Ressource zur Verfügung (in Form einer besseren Diagnosemethode). Darüber hinaus verändert *Discovering Hands* aber auch die Rolle blinder Menschen in unserer Gesellschaft (von „sehbehindert“ zu „tastbegabt“) und die Regeln im Gesundheitssystem (die Tastuntersuchung wird heute von 23 Krankenkassen übernommen).

<sup>13</sup> Donella Meadows (1995): Mop-and-Bucket Solutions Keep Us Forever Cleaning Up: <http://donellameadows.org/archives/mop-and-bucket-solutions-keep-us-forever-cleaning-up/>

In ähnlicher Weise verändert *Serlo Education* das Bildungssystem. Die kostenlose, werbefreie Lernplattform erlaubt es, die Rolle der Schüler neu zu definieren: als Kapitäne ihrer Bildungsreise statt als reine Wissensempfänger. Die Plattform bietet hochwertige Lerninhalte und Übungsmaterialien, mit deren Hilfe Lehrer den Klassenunterricht an die individuellen Bedürfnisse ihrer Schüler anpassen können. Darüber hinaus verändert das Sozialunternehmen die Beziehung zwischen Lehrern und Schülern (die als „Crowd“ Lerninhalte für *Serlo Education* erstellen) und stellt dem Bildungssystem in Form dieser Lerninhalte eine neue Ressource zur Verfügung.

In beiden Fällen schaffen die Sozialunternehmen messbare, positive Veränderungen: Das Angebot von *Discovering Hands* steht schon heute mehr als 10 Millionen Versicherten zur Verfügung und bietet so eine erstklassige Brustkrebsvorsorge. *Serlo Education* wird monatlich von mehr als 700.000 Schülern kostenlos genutzt und leistet dadurch einen wertvollen Beitrag zu besseren Bildungschancen – unabhängig vom Einkommen der Eltern.



# Anwendung:

Wenn soziale Innovationen breit umgesetzt werden, können sie Systeme nachhaltig verändern

**D**er Anspruch vieler Sozialunternehmer geht weit über ein direktes Lösungsangebot für eine begrenzte Zielgruppe hinaus. Sie möchten das bestehende System insgesamt verändern und so eine möglichst große Wirkung erzielen. Systemischer Wandel bedeutet allerdings nicht, das bestehende System abzuschaffen und komplett neu zu entwerfen oder selbst zu einer Organisation von systemischer Größe anzuwachsen. Vielmehr geht es darum, ein bestehendes Problem dauerhaft zu lösen, eine innovative Lösung zum neuen Standard zu machen oder sie nachhaltig in das existierende System zu integrieren.

## Von großen Visionen und kleinen Veränderungen – die verschiedenen Ebenen des systemischen Wandels

Wenn von systemischem Wandel gesprochen wird, liegt der Gedanke an visionäre Konzepte und Idealvorstellungen nahe. In der Praxis kann aber niemand derartige Veränderungen allein umsetzen. Vielmehr besteht der konkrete Weg zu systemischem Wandel aus vielen kleinen Veränderungen, die Schritt für Schritt umgesetzt werden. Jeder dieser Schritte wirkt für sich genommen eher wenig aufregend – macht systemische Veränderungen aber erreichbar und umsetzbar.

Die folgenden drei Ebenen sind daher hilfreich, um Gedanken zum systemischen Wandel zu ordnen:

- **Die systemische Vision.** Diese oberste, abstrakte Ebene beschreibt den Idealzustand, den ein Sozialunternehmer letztlich verwirklicht sehen möchte. Diese Vision ist nie durch nur eine Innovation zu erreichen, aber die erfolgreiche Umsetzung eines spezifischen Wandels kann zu ihrem Erreichen beitragen. Im Beispiel des Sozialunternehmens *Serlo Education* ist diese systemische Vision: ein inspirierendes, gerechtes und effektives Schulsystem.
- **Der konkrete Wandel.** Diese Ebene beschreibt die Idee oder den Ansatz, den ein Sozialunternehmer umsetzen möchte. Die Umsetzung ist gewissermaßen die Daseinsberechtigung der Organisation und kann langfristig auch von ihr erreicht werden. Im Beispiel *Serlo Education*: kostenfreie, hochwertige, online zugängliche Lernmaterialien für Schüler.
- **Die Meilensteine auf dem Weg zum Wandel.** Diese Ebene beschreibt die Meilensteine, für deren Erreichung ein Sozialunternehmer im Moment arbeitet. Hier geht es um die einzelnen Schritte, die zur Umsetzung des spezifischen Wandels notwendig sind. Im Beispiel *Serlo Education*: Erstellen einer Online-Plattform, die die Lerninhalte leicht zugänglich macht.

Ein Sozialunternehmer kann seine Ziele nicht nur erreichen, indem er selbst wächst. In vielen Fällen sind andere Strategien sogar effektiver. So können Sozialunternehmer ein innovatives Konzept im Rahmen einer Open-Source-Verbreitung unterschiedlichen Organisationen kostenlos zur Verfügung stellen. Diese können das Konzept dann nutzen und für andere Kontexte adaptieren. Oft ist das übergeordnete Ziel einer systemischen Veränderung auch eine formale Regeländerung, in der zuständige Entscheidungsträger festlegen, wie eine Situation in Zukunft gehandhabt werden soll. Hier kann auch das Schaffen einer gesellschaftlichen Bewegung, die derartige Veränderungen einfordert, zum Ziel eines Sozialunternehmers werden.

Die innovativen Ansätze von Sozialunternehmern können auch ein Vielfaches ihrer bisherigen Wirkung erreichen, wenn sie ihre Ansätze in bestehende gesellschaftliche Systeme verbreiten. Die folgenden Beispiele zeigen unter anderem das zählbare Wirkpotenzial ausgewählter systemischer Veränderungen im Gesundheits- und Bildungswesen.



## Beispiel 1: Systemischer Wandel im Gesundheitssystem – verbesserte Brustkrebsfrüherkennung durch Einsatz des Tastsinns blinder Frauen

### Steckbrief

Sozialunternehmen:	<i>Discovering Hands</i>
Gründer:	Frank Hoffmann
Gründungsjahr:	2011 in Duisburg
Anzahl Mitarbeiter:	8 (Stand Januar 2019)
In einem Satz:	... befähigt blinde Frauen, mit ihrem optimalen Tastsinn die Brustkrebsvorsorge zu verbessern
Mehr Infos unter:	<a href="https://www.discovering-hands.de/startseite/">https://www.discovering-hands.de/startseite/</a>
Finanzielles Potenzial bei flächendeckender Einführung: <sup>14</sup>	80 bis 160 Millionen Euro jährlich

### Warum Krebsvorsorge verbessern?

In Deutschland erkranken immer mehr Menschen an Krebs – auch auf Grund der alternden Bevölkerung. Jede dieser Erkrankungen bedeutet eine immense Belastung für die Patienten und ihre Familien, mit erheblichen Auswirkungen auf das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden. Auch die Behandlungskosten nehmen ständig zu. Bei Frauen ist Brustkrebs die häufigste Krebserkrankung. Jährlich werden etwa 72.000 Patientinnen mit dieser Diagnose konfrontiert, das entsprach 2013 fast einem Drittel aller Krebs-Neudiagnosen. Die Krankheit verursacht mehr als 20 Prozent der durch Krebs verlorenen Lebensjahre und mehr als 10 Prozent aller krebsbedingten Behandlungskosten (Frauen und Männer). Das müsste nicht so sein, denn Brustkrebs ist gut behandelbar: Ist der Tumor bei Entdeckung kleiner als zwei Zentimeter, liegen die Überlebenschancen deutlich über 90 Prozent.

Daher wurde für Frauen ab 50 schon vor Jahren deutschlandweit ein Mammografie-Screening-Programm eingeführt. Frauen unter 50 steht diese radiologische Diagnostik nicht zur Verfügung; sie sind für einen ersten Befund auf eine ärztliche Tastuntersuchung angewiesen. Diese wird oft unter Zeitdruck durchgeführt – und ob ein vorhandener Tumor dabei entdeckt wird, hängt sehr von der Erfahrung und den Fähigkeiten des Arztes ab.

### Was ist die Idee?

Das Sozialunternehmen *Discovering Hands* will die Früherkennung und Behandlung von Brustkrebs in Deutschland nicht revolutionieren, aber die Diagnosegenauigkeit erhöhen. Es setzt dabei auf den überlegenen Tastsinn blinder und sehbehinderter Menschen: *Discovering Hands* bildet blinde Frauen innerhalb von neun Monaten zu Medizinisch-Taktilen Untersucherinnen (MTUs) aus und diese MTUs führen dann in Zusammenarbeit mit Ärzten ausführliche Tastuntersuchungen durch.

<sup>14</sup> Das finanzielle Potenzial ist je Beispiel im Folgenden aufgeschlüsselt und beinhaltet jeweils direkt eingespartes Geld, z.B. muss ein Akteur weniger Geld in die Erbringung einer Leistung investieren. Darüber hinaus wurden indirekte Effekte quantifiziert, z.B. Reduktion von Produktivitätsausfällen durch Krankheiten oder Steigerung von Produktivität, z.B. durch bessere Ausbildung von Schülern

Abbildung 1

**Die blinden Untersucherinnen (MTUs) von *Discovering Hands* ertasteten etwa dreimal so viele bösartige Veränderungen wie Ärzte**



<sup>1</sup> Daten aus der Praxis (*Discovering Hands*). In einer Vergleichsstudie zwischen Ärzten und MTUs wurden 30% der Gewebeveränderungen nur von der MTU ertastet  
Quelle: *Discovering Hands*

Nach den Angaben von *Discovering Hands* kann eine so ausgebildete MTU schon 0,6 bis 0,8 Zentimeter große Gewebeveränderungen ertasten, während Ärzte diese meist erst ab 1 bis 2 Zentimeter erkennen. Eine Studie der Universität Essen bestätigt das: Hier wurden 30 Prozent aller identifizierten Gewebeveränderungen nur von den MTUs ertastet, nicht aber von den beteiligten Ärzten. Und in der Praxis zeigt sich: Bei 1.000 durchgeführten Untersuchungen finden MTUs etwa 2,5 Tumore, Ärzte dagegen nur 0,83 (Abbildung 1).<sup>15</sup>

### Wie groß ist das Potenzial?

Die frühere Erkennung von Brustkrebs hat viele positive Wirkungen. Zunächst die offensichtlichste und wichtigste: Viele Patientinnen bleiben am Leben – und viele Familien behalten Mutter, Tochter, Schwester oder Ehefrau/Partnerin. Wird der Krebs früh entdeckt, können häufig weniger invasive Therapien angewandt werden, die oft körperlich und psychisch weniger belastend sind.

Ein weiterer positiver Effekt ergibt sich für die blinden Frauen selbst. Ihre wahrgenommene Rolle in der Gesellschaft verändert sich von „sehbehindert“ zu „tastbegabt“. Sie werden von Hilfeempfängerinnen zu lebensrettenden Leistungsträgerinnen. Deshalb sehen viele MTUs ihre Tätigkeit als sinnstiftend und nehmen ihre Tastfähigkeit als wertvolle Kompetenz wahr.

Darüber hinaus hätte ein flächendeckender Einsatz von MTUs in Deutschland auch finanziell ein erhebliches Potenzial. Denn die positiven Effekte übersteigen die Kosten von 36 bis 72 Millionen Euro für zusätzliche Tastuntersuchungen um 107 bis 216 Millionen Euro pro Jahr.

<sup>15</sup> Interview mit Dr. Hoffmann, *Discovering Hands*

Diese Summe beruht auf folgenden Annahmen und Berechnungen:

- Für eine flächendeckende Umsetzung wären 1.000 bis 2.000 MTUs realistisch; diese könnten jährlich zwischen 2.200 und 4.400 Tumore ertasten, die sonst erst später entdeckt würden, wenn sie schon größer wären.<sup>16</sup>
- Jede von einer MTU durchgeführte Tastuntersuchung hat – im Vergleich zur herkömmlichen ärztlichen Untersuchung – zwei zusätzliche Kostenfaktoren: (1) 11,90 Euro für das bei der Untersuchung verwendete Streifenset, das die MTU bei der Orientierung unterstützt, und (2) die Arbeitskraft der MTU. Eine MTU führt am Tag durchschnittlich sieben Untersuchungen durch und arbeitet rund 190 Tage zu einem Tagessatz von 105 Euro. Für die oben genannten 1.000 bis 2.000 MTUs ist also bei flächendeckender Umsetzung mit jährlichen Kosten von 36 bis 72 Millionen Euro zu rechnen.
- Das Gesundheitssystem könnte dadurch jedes Jahr Behandlungskosten von 20 bis 40 Millionen Euro einsparen (ca. 1 Prozent der gesamten Behandlungskosten für Brustkrebs).
- Berufstätige Patientinnen würden meist schneller in ihre gewohnte Tätigkeit zurückkehren, es gäbe also weniger Ausfälle auf Grund von zeitweiser Arbeitsunfähigkeit, Invalidität oder Tod. Das könnte der Wirtschaft finanzielle Einbußen von 106 bis 213 Millionen Euro ersparen.
- Da viele Blinde anderenfalls auf staatliche Unterstützung angewiesen wären, ergibt sich durch dieses neue Berufsfeld auch ein positiver Effekt für die Sozialkassen in Höhe von 17 bis 35 Millionen Euro jährlich.

### Wie sieht der Wandel aus?

Die Brustkrebsfrüherkennung mit Hilfe der Tastfähigkeiten blinder Frauen ist ein Beispiel dafür, wie eine kleine, konkrete systemische Veränderung eine große Wirkung entfalten kann. Denn sie revolutioniert weder das Gesundheitssystem an sich noch ersetzt sie bestehende Diagnoseprozesse. Vielmehr verbessert die Tastuntersuchung als ergänzendes Angebot die Behandlungschancen einer Patientengruppe.

Auf dem Weg zur beschriebenen systemischen Wirkung sind schon einige Schritte getan: *Discovering Hands* hat bereits 40 MTUs ausgebildet, die Ausbildung ist als Rehabilitationsmaßnahme für Erblindete etabliert. 26 gesetzliche Krankenkassen sowie die privaten Krankenversicherungen übernehmen schon die Kosten für die Tastuntersuchung bei ihren Versicherten.

Der nächste Schritt ist nun der konsequente Ausbau der Kapazitäten, auch für Frauen außerhalb des Reha-Systems. Dank flexiblerer Finanzierung hat *Discovering Hands* in den nächsten Jahren die Möglichkeit, auch ohne Reha-Träger blinde Frauen zu MTUs zu qualifizieren. Außerdem gilt es, weitere Krankenkassen zu überzeugen, die Kosten zu übernehmen. Langfristig könnte der Ansatz von *Discovering Hands* auch für andere Tastuntersuchungen zum Einsatz kommen, etwa bei der Prostatakrebsvorsorge.

---

<sup>16</sup> Basierend auf der geschätzten Anzahl blinder und schwer sehbehinderter Frauen in Deutschland





## Beispiel 2: Systemischer Wandel im Gesundheitssystem – Prävention psychischer Erkrankungen durch Aufklärung und Kontakt mit Betroffenen an der Schule

### Steckbrief

Sozialunternehmen:	<i>Irrsinnig Menschlich</i>
Gründerin:	Dr. Manuela Richter-Werling
Gründungsjahr:	2000 in Leipzig
Anzahl Mitarbeiter:	7 (Stand Januar 2019)
In einem Satz:	... schafft frühes Bewusstsein für seelische Gesundheit in Schule, Studium, Ausbildung
Mehr Infos unter:	<a href="https://www.irrsinnig-menschlich.de/">https://www.irrsinnig-menschlich.de/</a>
Finanzielles Potenzial:	80 Millionen Euro für jeden Prozentpunkt an erkrankten Schülern, die sich in einem Schülerjahrgang zusätzlich in frühzeitige Behandlung begeben, insbesondere auf Grund der Vermeidung indirekter Folgekosten (bei Programmkosten von rund 28 Millionen Euro)

### Warum Prävention psychischer Erkrankungen?

In Deutschland leiden seriösen Quellen zufolge fast 18 Millionen Menschen an einer psychischen Erkrankung. Das entspricht der Einwohnerzahl Nordrhein-Westfalens.<sup>17</sup> Jede dieser psychischen Erkrankungen stellt für die Betroffenen und ihre Angehörigen eine große Belastung dar. Zudem machten allein die direkten Krankheitskosten für diese Diagnosegruppe im Jahr 2015 rund 44 Milliarden Euro aus. Das sind 13,1 Prozent der deutschen Gesundheitsausgaben, nur noch übertroffen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen mit 13,7 Prozent. Ein weiterer deutlicher Anstieg bis 2030 ist zu erwarten.<sup>18</sup> Aber auch die volkswirtschaftlichen Folgen sind immens: Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen verursachen schon heute etwa 15 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage – und damit 16,8 Milliarden Euro ausgefallene Bruttowertschöpfung.<sup>19</sup>

Vor diesem Hintergrund erfahren psychische Erkrankungen seit einigen Jahren zunehmende Aufmerksamkeit und bessere Behandlung. Beispielsweise stieg die Anzahl stationärer Behandlungen von psychischen und Verhaltensstörungen zwischen 1996 und 2016 um fast die Hälfte auf rund 1,2 Millionen.<sup>20</sup> Dennoch sucht noch immer nur ein Teil der Betroffenen ärztliche Hilfe.

17 DGPPN (2018): Sonderausgabe 175 Jahre DGPPN, Psyche im Fokus, S. 34

18 Vgl. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Harvard\\_HE\\_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Harvard_HE_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases_2011.pdf)

19 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015 – Unfallverhütungsbericht Arbeit, S. 42

20 Statistisches Bundesamt

Besonders bei Kindern und Jugendlichen ist die Situation angespannt: Etwa ein Fünftel aller Jugendlichen zeigt psychische Auffälligkeiten und mindestens jeder Zehnte benötigt ärztliche Behandlung.<sup>21</sup> Dennoch vergeht in dieser Altersgruppe besonders viel Zeit zwischen dem Auftreten erster Symptome und dem Beginn der Behandlung. Eine Erklärung dafür ist, dass gerade Jugendliche eine psychische Erkrankung oft als Stigma erleben. Aber auch fehlende Gesundheitskompetenz – also die Fähigkeit, angemessene Entscheidungen zur eigenen Gesundheit zu treffen – hindert viele daran, Hilfe zu suchen und anzunehmen.

Eine unzureichende Behandlung hat jedoch enorme Folgen für die Gesellschaft. Menschen mit psychischen Erkrankungen haben eine zwischen 10 und 25 Jahre niedrigere Lebenserwartung,<sup>22</sup> 20 bis 30 Prozent aller Krankheitsbilder gehen auf psychische Erkrankungen zurück.<sup>23</sup> Die Folgekosten übersteigen die direkten Behandlungskosten um ein Vielfaches – durch abgebrochene Bildungskarrieren, Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung<sup>24</sup> sowie durch weitere soziale und gesundheitliche Probleme (z.B. Suchterkrankungen<sup>25</sup>).

### Die Versorgungslage für psychisch Kranke in Deutschland

In Deutschland kommt derzeit ein Psychiater auf 5.114 Einwohner: Diese Unterversorgung führt zu langen Wartezeiten für Therapieplätze und somit einer weiteren Behandlungsverzögerung. Eine Investition in zusätzliche Psychiater und Therapeuten würde sich für die Gesellschaft also auszahlen. Da in unserem Beispiel jedoch Prävention, sprich Krankheitsverhütung durch Information, Aufklärung und Begegnung, im Vordergrund steht, geht unser Szenario im Folgenden vom Vorhandensein ausreichender Behandlungskapazitäten, beispielsweise in der ambulanten Psychotherapie, aus.

### Was ist die Idee?

Der Verein *Irrsinnig Menschlich* hat sich zum Ziel gesetzt, Jugendliche für psychische Gesundheit zu sensibilisieren und so Bildungs- und Gesundheitssystem stärker zu verknüpfen. Dies geschieht durch eintägige Veranstaltungen in Schulklassen unter dem Motto: „Verrückt? Na und!“. An diesem Tag werden Schüler einerseits dazu angeregt, auf ihre psychische Gesundheit zu achten und diese zu fördern – andererseits werden sie motiviert, sich bei Bedarf frühzeitig Hilfe zu suchen.

21 <https://www.nami.org/nami/media/nami-media/infographics/children-mh-facts-nami.pdf>

22 DGPPN, <https://www.nami.org/nami/media/nami-media/infographics/children-mh-facts-nami.pdf>

23 DGPPN (2018): Sonderausgabe 175 Jahre DGPPN, Psyche im Fokus, S. 35

24 <https://www.der-paritaetische.de/schwerpunkt/armutsbericht/empirische-ergebnisse/psychisch-erkrankte/>

25 Substance Abuse and Mental Health Services Administration: Results from the 2014 National Survey on Drug Use and Health: Mental Health Findings, NSDUH Series H-50, HHS Publication No. (SMA) 15-4927. Rockville, MD: Substance Abuse and Mental Health Services Administration (2015), abgerufen am 27. Oktober 2018 unter <http://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUH-FRR1-2014/NSDUH-FRR1-2014.pdf>

Abbildung 2

## Wie Prävention und frühzeitige Erkennung psychischer Erkrankungen gelingen kann



Schulveranstaltung mit persönlichen und fachlichen Experten

### Zustimmungsraten der teilnehmenden Schüler nach der Veranstaltung



Mehr Wissen zu seelischer Gesundheit



Betroffene als Vorbilder für Krisenbewältigung



Bessere Fähigkeit zur Bewältigung eigener Krisen



Lehrer als wichtiger Ansprechpartner für > 50% der Schüler

Quelle: *Irsinnig Menschlich*

An dem Aktionstag lernen Schüler und Lehrer Betroffene kennen, die selbst eine psychische Krise durchlebt haben – und können so Berührungsängste und Vorurteile abbauen. Darüber hinaus erhalten sie konkrete, unmittelbar nutzbare Gesundheitsinformationen, beispielsweise zu lokalen Hilfsangeboten. Schließlich lernen sie, als Gemeinschaft auf psychische Gesundheit zu achten. Dass die Lehrkräfte hierbei fest eingebunden sind, stärkt zugleich ihre Rolle als Ansprechpartner für die Schüler bei psychischen Krisen und ihre Fähigkeit, auf diese Krisen angemessen zu reagieren.

### Wie groß ist das Potenzial?

Derzeit sind nur rund 30 Prozent aller Jugendlichen mit akuten psychischen Erkrankungen in ärztlicher Behandlung, unter anderem auf Grund des mit den Erkrankungen verbundenen Stigmas und geringer Gesundheitskompetenz.<sup>26</sup> Diese Behandlungsquote ließe sich deutlich erhöhen, wenn alle Schüler während ihrer Schullaufbahn über psychische Gesundheit aufgeklärt würden – beispielsweise in einer eintägigen Veranstaltung zur psychischen Gesundheit wie sie *Irsinnig Menschlich* anbietet.<sup>27</sup>

Das hätte auch erhebliche volkswirtschaftliche Effekte. Unsere Schätzungen gehen davon aus, dass es ein Potenzial von rund 80 Millionen Euro für jeden Prozentpunkt an erkrankten Schülern gibt, die sich in einem Schülerjahrgang<sup>27</sup> zusätzlich in frühzeitige Behandlung begeben:

<sup>26</sup> Dieser Wert erhöht sich für bereits chronische psychische Erkrankungen auf 64 Prozent: <https://www.bella-study.org/die-studie/ergebnisse/>

<sup>27</sup> 96 Prozent der teilnehmenden Schüler sagen, sie hätten nach der Schulveranstaltung mehr Wissen zu psychischer Gesundheit: <https://www.irsinnig-menschlich.de/psychisch-fit-lernen/wirkung/>

<sup>28</sup> Die Größe eines Schülerjahrgangs lag in den letzten zehn Jahren bei durchschnittlich 712.000 Schulanfängern

- Geht man von einem durchschnittlichen Schülerjahrgang von 700.000 Schülern aus, so benötigen etwa 70.000 Schüler in jedem Jahrgang ärztliche Behandlung auf Grund psychischer Erkrankungen. Wegen der beschriebenen Behandlungslücke erhalten aber nur etwa 23.000 der Betroffenen zumindest eine minimale ärztliche Betreuung.
- Da unbehandelte psychische Erkrankungen häufig chronisch werden, wirkt sich die frühzeitige ärztliche Betreuung positiv auf die direkten Behandlungskosten und auch auf indirekte Folgekosten aus. Für jeden Prozentpunkt an erkrankten Schülern (entspricht 700 Schülern je Jahrgang), die sich zusätzlich Hilfe suchen, bedeutet dies:
  - Rund 15 Millionen Euro direkte Behandlungskosten – auf die Lebenszeit der Betroffenen gerechnet – entfallen, weil der Anteil der chronischen psychischen Erkrankungen sinkt.
  - Rund 70 Millionen Euro indirekte Folgekosten entfallen, weil die frühere Behandlung in vielen Fällen verhindert, dass Betroffene lange arbeitsunfähig sind und/oder früh invalidisiert werden.
- Gegenzurechnen sind die Kosten für die ambulante Behandlung der Schüler, die sich auf Grund der Initiative zusätzlich in Behandlung begeben. Je 700 Schüler ist von rund 2,5 Millionen Euro für diese zusätzlichen Leistungen auszugehen.

Extrapoliert man die Kosten des Präventionsprogramms „Verrückt? Na und!“ von 40 Euro pro erreichten Schüler auf einen ganzen Schülerjahrgang mit rund 700.000 Schülern, dann liegen die Kosten bei rund 28 Millionen Euro. Damit hätte das Programm schon bei einer Erhöhung der Behandlungsquote um nur 0,5 Prozentpunkte einen positiven Kosteneffekt.

Das passt zum Ergebnis einer internationalen Studie, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Investitionen in psychische Gesundheit auf 1:2,5 bis 1:3,0 schätzt.<sup>29</sup> Idealerweise wäre ein derartiges Präventionsprogramm zudem in eine Landschaft aus Hilfsangeboten zur psychischen Gesundheit einzubinden, wie sie etwa Australien etabliert hat.<sup>30</sup>

### Wie sieht der Wandel aus?

Aufklärung zur psychischen Gesundheit im Bildungssystem zu verankern, ist eine weitere Variante des systemischen Wandels. Denn anders als im Fall der Brustkrebsfrüherkennung gibt es hier kein bestehendes Vorsorgesystem, das man ergänzen könnte. Zudem ist die angenommene Wirkungskette von der Aufklärung zur früheren Behandlung weniger direkt – nicht aber weniger wichtig.

Das von *Irrsinnig Menschlich* angebotene Präventionsprogramm erreichte im Jahr 2017 allein in Deutschland 18.000 Schüler. Die durchschnittlichen Wachstumsraten liegen bei ca. 20 Prozent pro Jahr.<sup>31</sup>

29 Chisholm, D. et al. (2016): Scaling-up treatment of depression and anxiety: A global return on investment analysis, *Lancet Psychiatry*

30 Karow, A. et al. (2013): Die psychische Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen – Teil 2: Krankheitslast, Defizite des deutschen Versorgungssystems, Effektivität und Effizienz von „Early Intervention Services“, *Fortschritte der Neurologie – Psychiatrie*, S. 628 bis 638

31 Jahresbericht *Irrsinnig Menschlich* e.V. (2017)

Auf dem Weg zu einer deutschlandweiten Abdeckung – jeweils ein Jahrgang von Achtklässlern, das heißt rund 700.000 Schüler jährlich – sind das die nächsten Schritte:

- Langfristige, krankenkassenübergreifende Finanzierung einschließlich einer stärkeren Förderung von Präventionen durch Krankenkassen (z.B. auf Grundlage des Präventionsgesetzes von Juli 2015) sowie weiteren Sozialversicherungsträgern wie die Deutsche Rentenversicherung und die Unfallkassen (DGUV)
- Kooperation mit Kultus-, Sozial- und Gesundheitsministerien auf Länderebene
- Ausbau von Partnerschaften mit lokalen Trägern, insbesondere Wohlfahrtsverbänden im Rahmen des Social-Franchise-Modells, das heißt, weitere Träger setzen das Konzept von *Irrsinnig Menschlich* eigenständig in anderen Regionen um.

Darüber hinaus gilt es, wichtige Multiplikatoren systematisch einzubinden (z.B. Lehrkräfte, Schulsozialarbeiter und Eltern) und auch online zielgruppenadäquate Zugangskanäle zum Hilfesystem zu schaffen.

### Beispiel 3: Systemischer Wandel im Bildungssystem – frühere Erkennung von Schulverweigerern und Ableitung entsprechender Maßnahmen



#### Steckbrief

Sozialunternehmen:	<i>Apeiros</i>
Gründer:	Stefan Schwall
Gründungsjahr:	2005 in Wuppertal
Anzahl Mitarbeiter:	90 (Stand Januar 2019)
In einem Satz:	... unterstützt Schulen und Jugendämter dabei, Schulverweigerer in die Schule zurückzuführen
Mehr Infos unter:	<a href="https://apeiros.de/">https://apeiros.de/</a>
Finanzielles Potenzial:	900 Millionen Euro vermiedene Kosten jährlich für die Betreuung extremer Schulverweigerer

### Warum Schulverweigerer motivieren?

Ein erheblicher Anteil der Schüler in Deutschland nimmt nicht am Unterricht teil: 2 bis 3 Prozent der Schüler (rund 300.000) sind nur an einem von vier Schultagen anwesend, etwa 1 Prozent kommt überhaupt nicht.<sup>32</sup> Das wirkt sich direkt auf die Zukunftschancen der betroffenen Schüler aus: Wer in der Schule häufig fehlt, macht auch seltener einen Abschluss und findet sich später oft in prekären Beschäftigungsverhältnissen oder in Armut wieder.

<sup>32</sup> Interview mit Stefan Schwall; siehe auch Then, V., Kehl, K., Jacobi, A.: Schulverweigerung. Arbeit und Wirkung von *Apeiros*

Volkswirtschaftlich betrachtet senkt Schulverweigerung die Produktivität deutlich. Darüber hinaus verlieren die Betroffenen häufig den Anschluss an die Mehrheitsgesellschaft und sind stärker sozial isoliert.

Da in Deutschland Schulpflicht besteht, sollen Schulverweigerer durch eine Einzelfallhilfe wieder zum regelmäßigen Schulbesuch bewegt werden. Diese Maßnahmen sind jedoch sehr teuer und greifen oft erst, wenn Schüler schon lange nicht mehr zur Schule gehen.

### Was ist die Idee?

Das Sozialunternehmen *Apeiros* unterstützt Schulen dabei, Schulverweigerer früher zu erkennen und ihnen angemessene Hilfe zukommen zu lassen. Hierfür wurde eigens eine Software entwickelt. Sie hilft Lehrern, die Anwesenheit der Schüler zu dokumentieren und bei auffälligen Abwesenheitsmustern (z.B. viele Verspätungen, Fehlen nur bei bestimmten Schulfächern) eine Kaskade an Maßnahmen einzuleiten, die auf den jeweiligen „Typ“ von Schulverweigerer zugeschnitten sind. So brauchen Schüler, die auf Grund von Schulangst fehlen, eine andere Betreuung als Schüler, die sich gegen die Autorität der Schule auflehnen: Die Palette an Maßnahmen reicht von persönlichen Gesprächen mit den betroffenen Schülern über die Einbindung der Eltern bis zur Verhängung von Bußgeldern (in schwerwiegenden Fällen).

Die Software führt Lehrer durch den gesamten Prozess und bietet Vorlagen für die relevanten Schreiben, um Formfehler zu vermeiden. Dieser Ansatz steigert die Erfolgchancen der Maßnahmen und erhöht zugleich die Motivation der Lehrer, tätig zu werden, wenn sie Schulverweigerer erkennen. Werden auf diese Weise alle zur Verfügung stehenden Maßnahmen konsequent umgesetzt, lassen sich Schulverweigerer schneller erreichen und zum regelmäßigen Schulbesuch motivieren.

### Wie groß ist das Potenzial?

In Pilotschulen, die mit der von *Apeiros* entwickelten Software arbeiten, sinkt der Anteil der Vollverweigerer mittelfristig um etwa 50 Prozent, da die Schulen frühzeitig wirklich geeignete Maßnahmen ergreifen können, um Schulverweigerer zum regelmäßigen Schulbesuch zurückzuführen. Würde dieser Ansatz deutschlandweit angewandt, könnten jährlich rund 5.000 Schüler<sup>33</sup> mehr einen Schulabschluss erreichen und hätten somit die Chance auf einen höheren Stundenlohn sowie weitere berufliche Qualifizierung.<sup>34</sup>

Zugleich reduziert eine frühzeitige Erkennung langfristig die Anzahl der schwerwiegenden Fälle, für die das Jugendamt eine individuelle Betreuung bereitstellen muss, um bis zu 150.000.<sup>35</sup> Dadurch sinken die Kosten in der Jugendhilfe: Geht man davon aus, dass 10 Prozent dieser Extremfälle anderenfalls eine durchschnittlich dreimonatige Heimbetreuung erhielten, beliefen sich die vermiedenen Kosten auf rund 900 Millionen Euro jährlich.

---

33 Unter der Annahme, dass jeder zweite der zum Schulbesuch zurückgeführten Vollverweigerer die Schule mit einem Schulabschluss verlässt: ca. 23.000 Vollverweigerer (3 Prozent eines durchschnittlichen Jahrgangs von 700.000 Schülern) multipliziert mit 50 Prozent Reduktion multipliziert mit 50 Prozent Schulabschlussquote

34 Vergleiche Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland 2018

35 50 Prozent Reduktion der ca. 300.000 Vollverweigerer in allen Jahrgängen

Volkswirtschaftlich gesehen verringert sich außerdem der Verlust an Bruttowertschöpfung um mindestens 50 Millionen Euro jährlich, wenn mehr Schüler eine höhere Qualifikation erreichen.

### Wie sieht der Wandel aus?

*Apeiros* bietet bereits heute an mehreren Standorten in Deutschland Einzelfallhilfe für schwere Fälle von Schulverweigerung an. Diese Form der Betreuung ist für die Jugendämter jedoch sehr kostspielig. Für einen systemischen Wandel im Umgang mit Schulverweigerern sollten mehr Schulen frühzeitig, konsequent und zielgerichtet eingreifen, sobald das Fehlen von Schülern auffällig wird.

Eine Möglichkeit hierfür stellt die beschriebene Software dar. Diese wird bereits heute an mehr als 70 Schulen erfolgreich angewandt. Langfristig hat sich *Apeiros* zum Ziel gesetzt, die Software an den 1.000 am stärksten betroffenen Schulen in Deutschland einzusetzen. Schulen erhalten so Transparenz über die Anwesenheit ihrer Schüler und die Software unterstützt Lehrer bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Eine schnelle Umsetzung dieses Ansatzes wäre möglich, wenn die Verwaltung den Einsatz der Software einfach anordnen würde. Dies scheitert letztlich aber an den Interessen bestehender Akteure, da durch den Einsatz zunächst mehr Fälle auf die Jugendhilfe zukommen, was laut *Apeiros* viele abzuschrecken scheint. Eine weitere Möglichkeit ist, jede einzelne Schule dazu zu motivieren, die Software einzusetzen. Die Kosten für Marketing und begleitende Maßnahmen schätzt *Apeiros* auf ca. 5 Millionen Euro.

#### Beispiel 4: Systemischer Wandel im Bildungssystem – die „Wikipedia des Lernens“ für einen selbst gestalteten Bildungsweg



##### Steckbrief

Sozialunternehmen: *Serlo Education*

Gründer: Simon Köhl

Gründungsjahr: 2009 in München

Anzahl Mitarbeiter: 8 Hauptamtliche sowie weitere 52 auf Projekt- und Honorarbasis (Stand Januar 2019)

In einem Satz: ... ermöglicht unter anderem Schüler(inne)n und Studierenden durch eine digitale Lernplattform, selbstständig und in ihrem eigenen Tempo zu lernen

Weitere Infos unter: <https://de.serlo.org/>

Finanzielles Potenzial: 270 Millionen Euro zusätzliche jährliche Bruttowertschöpfung je Schülerjahrgang durch Reduktion des Fachkräftemangels (gemeinsam mit anderen Initiativen)

## Warum digitale Lernplattformen fördern?

Das deutsche Schulsystem hat sich seit dem „PISA-Schock“ im Jahr 2000 deutlich verbessert, steht aber immer noch vor großen Herausforderungen. So liegt Deutschland beispielsweise in der 2015 erstmals erhobenen Kompetenz „kollaboratives Problemlösen“ zwar deutlich über dem Durchschnitt der OECD-Staaten. Dennoch können 20,5 Prozent der deutschen Schüler bestenfalls einfache Probleme lösen – das sind deutlich mehr als die 12,7 Prozent, die gemeinsam auch mit komplexen Problemen zurechtkommen.<sup>36</sup> Solche Fähigkeiten werden jedoch immer wichtiger, um künftige Herausforderungen zu meistern und Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen.

Gleichzeitig erleben Schüler den Schulbetrieb häufig als Stressfaktor, fühlen sich frustriert und entwickeln körperliche oder psychische Belastungssymptome. Mehr als ein Drittel fühlt sich „weniger gut“ oder gar „schlecht“ auf das Arbeitsleben vorbereitet. 45 Prozent der Schüler können sogar nachvollziehen, wenn Unternehmen sagen, die Schulabgänger von heute seien nicht wirklich „ausbildungsreif“.<sup>37</sup> Solche negativen Bildungserlebnisse sind eine denkbar schlechte Voraussetzung für die Verankerung einer Kultur des lebenslangen Lernens, die die Arbeitswelt der Zukunft prägen wird.

## Was ist die Idee?

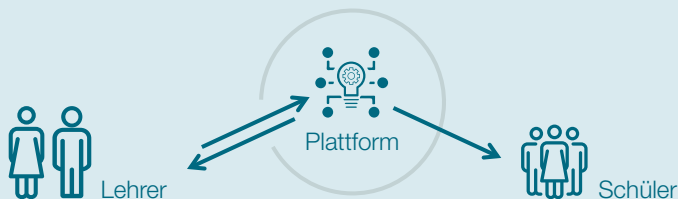
Das Sozialunternehmen *Serlo Education* will individuelle Bildungserfahrungen im Schulsystem ermöglichen. Dies geschieht durch eine kostenlose, werbefreie Online-Plattform, die Schülern und Lehrern ab der Sekundarstufe hochwertige Lernmaterialien für verschiedenste Themen und Fächer bietet, beispielsweise Erklärungen, Beispiele, Übungsaufgaben und Lösungswege: Kurz gesagt möchte *Serlo Education* die „Wikipedia des Lernens“ sein.

### Abbildung 3

#### Die Wirkungsweise von *Serlo Education* als „Wikipedia des Lernens“

##### Kostenlose, werbefreie Plattform mit hochwertigen Lernmaterialien

- Aneignen, Einüben und Vertiefen von Lerninhalten in individuellem Tempo und nach eigenen Bedürfnissen
- Möglichkeit zum Setzen eigener Interessenschwerpunkte



##### Lehrer nutzen die Plattform im Unterricht und tragen zur Erstellung der Inhalte bei

- Individuellere Gestaltung des Schulunterrichts
- Entlastung bei der Vorbereitung von Unterrichtsmaterialien

##### Schüler nutzen die Plattform ergänzend zum Schulunterricht

- Positive Lernerfahrungen und Erfolgserlebnisse
- Alternative zu oft kostspieligem Nachhilfeunterricht

Quelle: Interview mit Simon Köhl, serlo.org

36 PISA 2015

37 Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (2017), Schülerbefragung



Lehrer können diese Plattform nutzen, um den Klassenunterricht auf die Bedürfnisse der einzelnen Schüler zuzuschneiden: Schüler können mit *Serlo Education* je nach eigenem Tempo und Lernfortschritt beispielsweise Inhalte wiederholen und festigen, allein oder gemeinsam Übungsaufgaben lösen oder weiterführende Anwendungsbeispiele entdecken. Lehrer werden so zu Wegweisern auf einer von den Schülern selbst gestalteten Bildungsreise. Darüber hinaus können Schüler auch außerhalb des Unterrichts die Plattform selbstständig nutzen und erhalten so eine Alternative zu oft kostspieligen Übungsbüchern und Nachhilfeunterricht.

Eine Vielzahl weiterer Organisationen arbeitet an ähnlichen Ansätzen, um erfahrungsbasiertes und soziales Lernen an Schulen zu etablieren. Denn viele Sozial- und Handlungskompetenzen lassen sich nur durch Erfahrungen in praktischen Situationen erwerben – und nicht im klassischen Unterricht erlernen. So stellt *Das macht Schule* eine Datenbank mit Beispielen für erfolgreiche Praxisprojekte, Checklisten und Vorbereitungsmaterialien zur Verfügung, und *Dialog im Dunkeln* ermöglicht Schülern einen Perspektivwechsel bei der Begegnung mit blinden Menschen.

### Wie groß ist das Potenzial?

Ein Wandel hin zu individuellem und praxisnahem Unterricht kann auf unterschiedlichen Ebenen Wirkung erzielen. Schüler beispielsweise erwerben in einem digital unterstützten „Klassenzimmer der unterschiedlichen Geschwindigkeiten“ und in Praxisprojekten wichtige Lebens- und Arbeitskompetenzen. Das eigenständige Erarbeiten der Lerninhalte fördert die Fähigkeit zur Planung, die Disziplin und die Selbstwirksamkeit. Die Zusammenarbeit mit anderen, sei es im regulären Unterricht oder in Praxisprojekten, stärkt den Gemeinschaftssinn der Schüler ebenso wie Team- und Konfliktfähigkeit. Darüber hinaus entwickeln die Schüler Kommunikations- und Kollaborationskompetenzen und übernehmen Verantwortung – also genau die Fähigkeiten, die sie in der Zukunft benötigen.

Für Lehrer bedeutet der Zugang zu hochwertigen Lehr- und Vorbereitungsmaterialien vor allem eine enorme Arbeitersparnis. Würde jeder zweite Lehrer ab der Sekundarstufe auf online verfügbare, hochwertige Lernmaterialien zurückgreifen, statt Arbeitsblätter und Übungsaufgaben – wie häufig noch üblich – selbst zu erstellen, ergäbe sich eine Zeitersparnis von 25,9 Millionen Arbeitsstunden jährlich.<sup>38</sup> Durch die Nutzung von Vorlagen für die Umsetzung von Praxisprojekten ließen sich weitere 1,2 Millionen Stunden Vorbereitungszeit vermeiden.<sup>39</sup> Insgesamt entspräche dies mehr als 12.000 Vollzeitlehrerstellen.<sup>40</sup> Die eingesparte Zeit könnten die Lehrer stattdessen in die individuelle Betreuung von Schülern oder in die Abstimmung mit Kollegen investieren.

---

38 Ausgehend von der Annahme, dass Lehrer durchschnittlich drei Stunden weniger Vor- und Nachbereitungszeit pro Woche benötigen, wenn sie *Serlo Education* nutzen

39 Ausgehend von der Annahme, dass deutschlandweit etwa 200.000 Praxisprojekte durchgeführt werden (das heißt, jede vierte Lehrkraft führt ein Praxisprojekt durch) und sich der Vor- und Nachbereitungsaufwand je Praxisprojekt von zwölf auf sechs Stunden reduziert

40 Bei jährlich durchschnittlich 41 tatsächlichen Wochenarbeitsstunden je Lehrkraft (Durchschnitt aus Unterricht und unterrichtsfreier Zeit)

Darüber hinaus kann man durch die Veränderungen im Schulunterricht möglicherweise noch weitere positive, langfristige Effekte erzielen. Schüler werden durch die beschriebene Stärkung von Kompetenzen besser auf das Arbeitsleben der Zukunft vorbereitet. Selbst wenn sich dadurch nur für jeden 200sten Schüler (0,5 Prozent) eine substantiell bessere Berufsperspektive als Fachkraft eröffnet, ist die Wirkung enorm: wenn Initiativen wie *Serlo Education* langfristig alle Schüler in Deutschland erreichen, könnte jeder Jahrgang etwa 4.000 zusätzliche Fachkräfte stellen. Dies entspräche jährlich 270 Millionen Euro zusätzlicher jährlicher Bruttowertschöpfung für nur einen Schülerjahrgang.

### Wie sieht der Wandel aus?

Das Etablieren von kompetenzfokussiertem Lernen im Bildungssystem ist eine weitere Variante des systemischen Wandels: Ähnlich wie bei der Brustkrebsvorsorge geht es um Veränderungen in einem bestehenden System – allerdings sind diese deutlich langfristiger und greifen tiefer. Dies gilt auch für die Wirkungskette: Durch individualisierte Lernangebote und Praxisprojekte allein werden die Schüler nicht alle notwendigen Kompetenzen für die künftige Arbeitswelt erwerben. Doch viele solcher Interventionen zusammen können ein Bildungssystem schaffen, das Schülern mehr Freiraum bietet und sie gleichzeitig gut auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet.

Bisher erreicht *Serlo Education* nach eigenen Angaben fast 10 Prozent aller Schüler in Deutschland.<sup>41</sup> Um wirklich eine systemische Veränderung zu bewirken, wäre nun vor allem eine intensivere Zusammenarbeit mit den Lehrkräften wichtig. Langfristig gilt es, neue didaktische Ansätze in den Lehrplänen und in der Ausbildung angehender Lehrer zu verankern. Darüber hinaus bieten diese innovativen Ideen auch spannende Denkanstöße über das Schulsystem hinaus – beispielsweise für die Aus- und Weiterbildung von Erwachsenen.

---

41 <https://de.serlo.org/wirkung>



# Handlungs- empfehlungen:

Sozialunternehmer und Entscheider in den Systemen können einiges für die systemweite Skalierung sozialer Innovationen tun

**D**ie Beispiele zeigen, wie die Ideen von Sozialunternehmern zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können. Um diese Potenziale aber tatsächlich zu nutzen, benötigen die Sozialunternehmer Unterstützung von verschiedenen Partnern, darunter Behörden, Verbände, Stiftungen und Privatunternehmen. Denn diese Partner halten oft den Schlüssel zu dringend benötigten Ressourcen in der Hand. Damit ist nicht nur finanzielle Unterstützung gemeint, sondern insbesondere auch der Zugang zu Zielgruppen, Infrastruktur und inhaltlicher Expertise. Darüber hinaus können diese Systemspieler oft die rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen, innerhalb derer sich Sozialunternehmer bewegen – etwa bei der Vergabe von Aufträgen.

Hinsichtlich der Wünsche an diese Partner zeichnete sich in mehr als 25 Interviews mit Sozialunternehmern ein klares Bild ab: Sie hoffen, dass die Systemspieler wie beispielsweise Ministerien, kommunale Verwaltungen, Wohlfahrts- und Wirtschaftsverbände, Krankenkassen, Jugendämter, Schulen und Hochschulen flexibler und offener für neue Ideen werden. 52 Prozent der Befragten beklagen unflexible und aufwendige Förderrichtlinien – keine andere Herausforderung beschäftigt die Sozialunternehmer mehr. Weitere häufig genannte strukturelle Herausforderungen betreffen den Aufbau von Partnerschaften mit anderen Organisationen (48 Prozent) sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (22 Prozent).<sup>42</sup>

Gleichzeitig haben auch die Partner einige Wünsche und Erwartungen an die Sozialunternehmer. In Interviews mit rund zehn Partnern zeichnete sich ab, dass insbesondere das gezielte Hinterfragen der eigenen Wirkung sowie die Stärkung von Managementfähigkeiten den Sozialunternehmern wichtig sind. Darüber hinaus sehen die Partner in der gezielten Mitgestaltung politischer Prozesse eine Chance für die Erhöhung der Wirkung, die Sozialunternehmer häufig noch besser nutzen könnten.

Aus diesen Interviewergebnissen ließen sich einige zentrale Handlungsempfehlungen für Sozialunternehmer einerseits und für deren Partner andererseits ableiten.

### Handlungsempfehlungen für Partner und Förderer

Sozialunternehmer in Deutschland haben das Potenzial, nachhaltige und systemische Veränderung zu erreichen und damit breitflächige soziale Wirkung zu erzielen. Oft gehen die Innovationen zusätzlich mit positiven finanziellen Effekten in Milliardenhöhe einher, beispielsweise durch geringere Behandlungs- oder Folgekosten dank einer frühzeitigen Beseitigung der Ursache des jeweiligen gesellschaftlichen Problems statt einer späteren kostspieligen Behandlung der Symptome.

Wie eingangs bereits erwähnt, sollten Ministerien, kommunale Verwaltungen, Wohlfahrts- und Wirtschaftsverbände, Krankenkassen, Jugendämter, Schulen, Hochschulen und weitere systemische Akteure daher gezielt mit sozialen Innovatoren zusammenarbeiten, um wirkungsvolle Ideen und Lösungen schnell und großflächig umzusetzen.

Für Entscheider innerhalb dieser Institutionen ergaben sich darüber hinaus vor allem drei Anregungen:

**Flexiblere Förderkultur etablieren.** Organisationen, die Sozialunternehmer (finanziell) fördern, sollten kritisch hinterfragen, welche Kriterien den eigenen Förderprozessen zu Grunde liegen. Anstelle von kurzfristiger Projektfinanzierung sollten sie sich auf eine Finanzierung systemischer Meilensteine fokussieren und den Transfer bestehender Lösungen sowie Kollaborationen unter Akteuren fördern. Darüber hinaus können die folgenden Denkanstöße helfen:

- *Alle Zielgruppen fördern.* Die direkte Arbeit mit positiv besetzten Zielgruppen, wie beispielsweise Kindern, wird schon heute gern gefördert. Die Arbeit mit „schwierigeren“ Zielgruppen (beispielsweise Strafgefangene oder Menschen mit Behinderungen) und Innovationen, die

---

<sup>42</sup> Interviews mit Ashoka Fellows

ihre Wirkung auf indirektem Weg entfalten, haben es dagegen deutlich schwerer. Gerade Sozialunternehmer, die andere Akteure befähigen oder miteinander vernetzen (etwa indem sie Trainings anbieten oder Erfolgsbeispiele sammeln und öffentlich zugänglich machen), können jedoch große Wirkung erzielen, indem sie die Effektivität des Ökosystems steigern.

- *Lernerfahrungen und Anpassungen zulassen.* Viele Organisationen erwarten bei der Vergabe von Fördermitteln ein ausgereiftes und erprobtes Modell und lassen kaum Raum für Weiterentwicklung. Wie alle Start-ups, aber auch wie große Organisationen, die agile Methoden einsetzen, lernen Sozialunternehmer ständig hinzu – und entwickeln so fortlaufend effektivere Herangehensweisen. Förderung, die Raum für diese Lern- und Anpassungsprozesse lässt, führt schneller zu besseren Lösungen.
- *Forderung zur Wirkungsmessung je nach Projekt gestalten.* Organisationen, die Fördergelder vergeben, stehen zu Recht in der Verantwortung, eine sinnvolle Verwendung dieser Mittel nachzuweisen. Dabei liegt der Fokus jedoch häufig auf konkret durchgeführten Tätigkeiten und nicht auf erzielten Ergebnissen (die oft erst später sichtbar werden). Diese Herangehensweise erzeugt Verwaltungsaufwand auf Seiten von Sozialunternehmern und Förderern, ohne Klarheit über die Effektivität der durchgeführten Maßnahmen zu schaffen. Organisationen, die Nachweise zur Mittelverwendung einfordern, sollten daher überlegen, welche Daten tatsächlich etwas über den Erfolg aussagen, und nur diese zur Bewertung eines Projekts heranziehen.

**Rechtliche Rahmenbedingungen bewusst gestalten.** Organisationen, die mit Sozialunternehmern zusammenarbeiten (möchten), sollten sich auch mit den rechtlichen Rahmenbedingungen einer solchen Zusammenarbeit auseinandersetzen. In einigen Fällen schließen formale Kriterien eine Partnerschaft mit nicht profitorientierten Unternehmen kategorisch aus, in anderen sind die Anforderungen, die an potenzielle Partner gestellt werden, für Sozialunternehmer nicht oder nur schwer zu erfüllen. Interessierte Organisationen können sich aber durch recht einfache Regeländerungen für Sozialunternehmer öffnen und so die Hemmschwellen für die Zusammenarbeit senken.

**Aktiv den Austausch mit sozialen Innovatoren suchen.** Sozialunternehmer, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind, sprechen mögliche Partner meist eigenständig an – doch dauert es oft, bis sie zum richtigen Gesprächspartner in der Organisation durchgedrungen sind. Es kann daher sinnvoll sein, auch aktiv auf relevante Sozialunternehmer zuzugehen, wie dies auch mit gewinnorientierten Start-ups häufig der Fall ist. Zumindest sollten jedoch die Erstkontakte in der Organisation wissen, an wen sie Anfragen von Sozialunternehmern weiterleiten können. Zum aktiven Austausch mit Sozialunternehmern gehört aber auch, herauszufinden, ob diese tatsächlich systemverändernd wirken können. Dabei hilft es beispielsweise, wenn Partner und Förderer gemeinsam mit den Sozialunternehmern in einer Art Sandkastenspiel (oder wie im Labor in einer Petrischale) testen, wie groß das Potenzial ist.

### Handlungsempfehlungen für Sozialunternehmer

Für die Entfaltung ihrer systemischen Wirkung können aber auch Sozialunternehmer noch einiges tun. So sollten sie das eigene Wirkpotenzial kritisch hinterfragen, Managementfähigkeiten stärken und noch aktiver auch politische Prozesse gestalten.

**Eigenes Wirkpotenzial genauer formulieren.** Verständlicherweise besteht gerade bei jungen Sozialunternehmen ein großer Unterschied zwischen der Vision von systemischem Wandel und dem aktuellen Tun. Hier sollten Sozialunternehmer kritisch hinterfragen, wie sie mit Förderern und Partnern kommunizieren und auf die Verwirklichung ihrer Vision hinarbeiten. Die folgenden Denkanstöße können dabei helfen:

- *Wandel sehr konkret formulieren.* Wenn Sozialunternehmer nur von großen systemischen Visionen sprechen und sich zumindest mittelfristig keine Umsetzung abzeichnet, besteht die Gefahr, Partner zu enttäuschen und zu verunsichern. Daher sollten Sozialunternehmer in der Kommunikation mit Förderern und anderen Kooperationspartnern stets zwischen systemischer Vision, konkretem Wandel und Meilensteinen auf dem Weg zum Wandel unterscheiden (siehe Textbox auf Seite 13). So können Fortschritte besser kommuniziert und Strategien bei Bedarf angepasst werden.
- *Wirkung von Anfang an berücksichtigen und messen.* Viele Sozialunternehmer scheuen eine unabhängige Evaluation der eigenen Wirkung – auch, weil diese oft mit hohen Kosten verbunden ist. Dennoch sind derartige Evaluationen erfolgsentscheidend: Sie regen zur Auseinandersetzung mit der Effektivität des eigenen Tuns an und liefern zudem quantitative Erfolgsbelege zur Kommunikation mit Förderern und Partnern. Darüber hinaus müssen Sozialunternehmer von Anfang an berücksichtigen, wie ihre Wirkung gemessen werden soll, beispielsweise durch frühzeitige Festlegung von Wirkungsindikatoren und Erhebung relevanter Daten als Teil der täglichen Arbeit. So lassen sich schneller quantitative Aussagen zu Wirkung und erzielten Veränderungen im Zeitverlauf ableiten.
- *Neben eigener Skalierung auch andere Optionen zur Entfaltung der gewünschten Wirkung in Betracht ziehen.* Im Alltagsgeschäft konzentrieren sich viele Sozialunternehmer verständlicherweise auf das eigene Unternehmen und dessen Wachstum. Eine größere Organisation ist aber nicht immer der beste Weg, um den angestrebten systemischen Wandel umzusetzen. Oft sind Partnerschaften, Social-Franchising- oder Open-Source-Modelle besser geeignet, um die Wirkung zu vergrößern. Hier sollten Sozialunternehmer kritisch überlegen, inwiefern ihre derzeitige Strategie dem langfristigen Ziel oder den Interessen der eigenen Organisation dient.

**Managementfähigkeiten stärken.** Nicht jeder Sozialunternehmer hat einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund oder aus vorherigen Tätigkeiten Erfahrung mit Management- und Führungsaufgaben. In der Anfangsphase sind diese Kompetenzen oft auch nicht so wichtig; das ändert sich aber, wenn das Sozialunternehmen zu wachsen beginnt. Dann müssen sich viele Gründer an neue Aufgaben wie Prozess- und Finanzmanagement oder Mitarbeiterführung gewöhnen. Dass dieser Wechsel vom kreativen „Start-up-Modus“ zu geordneten, zuverlässigen Unternehmensabläufen gelingt, ist jedoch wichtig für den langfristigen Erfolg des Sozialunternehmens und den Ausbau der eigenen Wirkung. Daher sollten sich Sozialunternehmer mit Wachstumsambitionen frühzeitig um die notwendigen Fähigkeiten kümmern, beispielsweise indem sie Mitarbeiter weiterbilden oder das Team mit Experten verstärken.

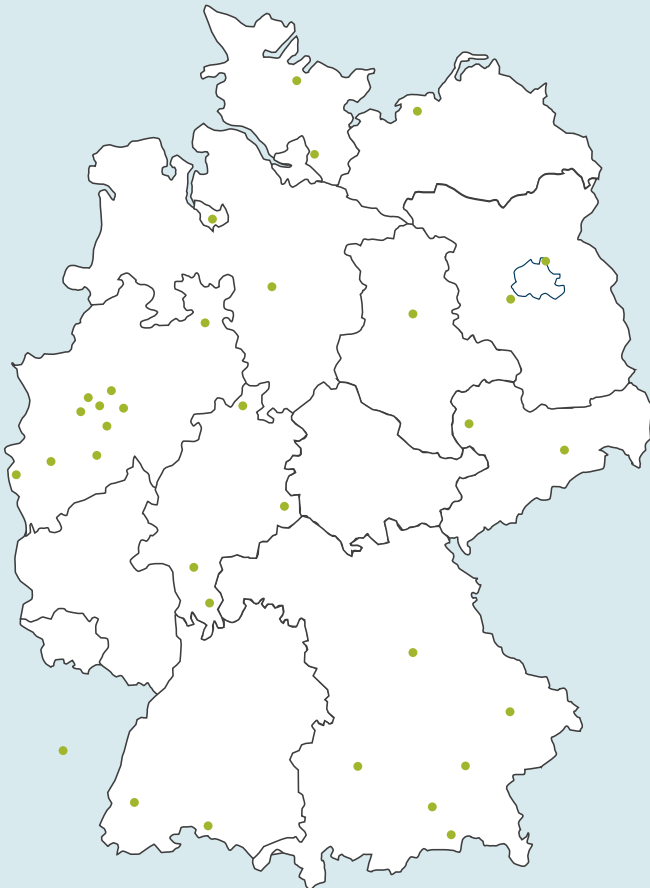
**Aktiv politische Prozesse gestalten.** Sozialunternehmer, die einen systemischen Wandel anstreben, bewegen sich meist in einem Umfeld, das maßgeblich von politischen Prozessen geprägt wird: So ist die erfolgreiche Umsetzung einer Initiative häufig abhängig von der Unterstützung lokaler Politiker, Verbands- oder Kirchenvertreter. Viele Sozialunternehmer scheuen sich jedoch, diese Prozesse aktiv mitzugestalten und politische Opportunitäten bewusst zu nutzen. Hier könnten sich Sozialunternehmer noch stärker mit den Bedürfnissen und Motiven ihrer Stakeholder auseinandersetzen: Indem sie das eigene Anliegen mit Themen ihrer Stakeholder verknüpfen, können sie diesen aufzeigen, wie alle Parteien durch die Unterstützung ihres Anliegens gewinnen. Beispielsweise ließe sich beschreiben, wie eine neue Initiative zur Erreichung kommunaler Ziele beiträgt oder die Arbeit anderer gesellschaftlicher Organisationen ergänzt. Über weitere Mechanismen, etwa einen Beirat für das Sozialunternehmen, kann das Engagement wichtiger Unterstützer auch öffentlich gewürdigt werden.

Darüber hinaus könnte auch die Auseinandersetzung mit Lobbying- und Kommunikationstechniken oder die Zusammenarbeit mit entsprechenden Experten für einige Sozialunternehmer hilfreich sein.



Sozialunternehmer können ein Innovationsmotor unserer Gesellschaft sein, wenn ihre Ideen in unseren gesellschaftlichen Systemen in die Breite getragen werden; unsere vier Beispiele zeigen es. Dazu brauchen sie Unterstützung von mehreren Seiten – gemeinsam mit Partnern und Förderern kann der systemische Wandel gelingen.

# Übersicht der deutschen Ashoka Fellows



Geografische Verteilung der Ashoka Fellows in Deutschland

## ORIENTIERUNG

Die meisten Fellows sind echte Brückenbauer\*innen und oft nur schwer einem einzelnen Themengebiet zuzuordnen. Der Orientierung zuliebe haben wir den Versuch gemacht:

- **GESUNDHEIT**
- **BILDUNG**
- **UMWELT**
- **REGIONALENTWICKLUNG**
- **ZIVILGESELLSCHAFT/PARTIZIPATION**
- **FAMILIE/GENERATIONEN**
- **WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG**
- **FELLOW HEUTE IN NEUEN PROJEKTEN AKTIV**



### MEINRAD ARMBRUSTER ELTERN-AG

hilft Kindern mit schlechten Startbedingungen, indem er Eltern fit für die Erziehung macht.



### MARTIN AUFMUTH EINDOLLARBRILLE E.V.

schaft Zugang zu Brillen und damit eine Basis für ökonomische Teilhabe im globalen Süden.



### VOLKER BAISCH VÄTER GGMBH

macht sich für eine väterfreundliche Arbeitswelt und Gesellschaft stark.



### TILL BEHNKE BETTERPLACE.ORG → NEBENAN.DE

baute die Spendenplattform betterplace.org auf und widmet sich heute der Beziehung zwischen Nachbarn on- und offline.



### ANJA BITTNER WAS HAB' ICH? → DR.NEXT

ermöglicht die Kommunikation von Ärzten und Patienten auf Augenhöhe.



### HEIKE BOOMGAARDEN

schaft Lebensmittelpunkte, entlastet städtische Budgets und fördert die Biodiversität/Verbindung der Menschen zur Natur.



### ZARAH BRUHN SOCIAL-BEE

schaft eine soziale Zeitarbeit und ermöglicht Geflüchteten Wege in den Arbeitsmarkt.



### HEATHER CAMERON CAMP GROUP

aktiviert Gemeinschaften mit wissenschaftlich fundierten Projekt- und pädagogischen Ansätzen.



### FRANZ DULLINGER STOP&GO

schaft Strukturen, die Unternehmergeist fördern und Gründungen im ländlichen Raum ermöglichen.



### GABRIELA ENDER OPENSOURCE-ONLINE

ermöglicht es Unternehmen und Organisationen weltweit, online konstruktiv zusammenzuarbeiten.



### RAPHAEL FELLMER SIRPLUS

baut Plattformen und Marktplätze, durch die Lebensmittelverschwendung systematisch verringert wird.





**HEINZ FREY  
DORV**

ermöglicht Dorfbewohnern, die Versorgung und Lebensqualität in ihrem Ort zu verbessern.



**STEPHANIE HANKEY  
TACTICAL TECHNOLOGY COLLECTIVEE**

befähigt Akteure der Zivilgesellschaft, ihre Strategien für gesellschaftliche Veränderung sicher und effektiv im digitalen Raum anzuwenden.



**BERND GEBERT  
DAS MACHT SCHULE**

hilft Lehrern, ihren Schülern zu helfen – damit sie Kompetenzen erwerben, die sie im Leben brauchen.



**ANDREAS HEINECKE  
DIALOGUE SOCIAL ENTERPRISE**

erzeugt einen Perspektivenwechsel, indem er mit blinden, gehörlosen und älteren Menschen innovative Ausstellungen betreibt.



**KAI GILDHORN  
MUNDRAUB**

verbindet Mensch und Natur durch die Wiederbelebung der Obstallmende.



**JOHANNES HENGSTENBERG  
CO2ONLINE.DE**

macht Bürger zu Energie- und CO<sub>2</sub>-Sparern im Alltag – mit kostenlosen Online-Werkzeugen und Kampagnen.



**MICHAEL GLEICH  
PEACE COUNTS**

propagiert einen konstruktiven Journalismus, der Frieden und sozialen Wandel unterstützt.



**CHRISTIAN HISS  
REGIONALWERT AG**

macht Konsumenten zu Investoren und damit nachhaltige, regionale Landwirtschaft finanzierbar.



**KLAAS GLENEWINKEL  
PLURAL MEDIA SERVICE**  
ermöglicht unabhängige Medien in Krisenregionen durch kommerzielle Werbung.



**FRANK HOFFMANN  
DISCOVERING HANDS**  
befähigt blinde Frauen, mit einer Tastuntersuchung die Brustkrebsvorsorge zu verbessern.



**CLAUS GOLLMANN  
KIND IN DIAGNOSTIK**  
gibt gewaltgeschädigten Kindern neuen Halt mittels eines Konzepts aus Diagnostik, Therapie und stabilem Alltag.



**DANIEL KERBER  
MORE THAN SHELTERS**  
entwickelt und verbreitet Innovationen, die würdige Lebensräume für Menschen auf der Flucht ermöglichen.



**ROBERT GREVE  
unter anderem SCHULEPLUS**  
verhilft angehenden Lehrern zu einem besseren Selbstverständnis und verknüpft Schulen mit externen Ressourcen.



**THORSTEN KIEFER  
WASH UNITED**  
verbessert Hygieneverhalten und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern durch positive Kommunikation.



**JÜRGEN GRIESBECK  
STREETFOOTBALLWORLD**  
verbindet Initiativen zu Entwicklung durch Fußball und verbessert damit das Leben Benachteiligter.



**SIMON KÖHL  
SERLO EDUCATION**  
baut Bildungsgerechtigkeit ab, indem er neue Lernmittel und -methoden etabliert.



**CHRISTIAN GROTHOFF  
GNUNET/TALER**  
setzt sich für ein sicheres, ethisches und befähigendes Internet ein, das Bürgern dient.



**JOACHIM KÖRKE  
KISS**  
ermöglicht Alkohol-, Drogen- und Tabakabhängigen selbstbestimmte Wege aus der Sucht.



**ANNETTE HABERT  
FLECHTWERK 2+1**  
schafft durch neue Unterstützungssysteme mehr Bindungssicherheit für Kinder mit zwei Elternhäusern.



**JUDY KORN  
VIOLENCE PREVENTION NETWORK**  
befähigt radikalisierte Menschen zur Rückkehr in die demokratische Gesellschaft.



**GREGOR HACKMACK  
ABGEORDNETENWATCH.DE/  
CHANGE.ORG**  
verfolgt die Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft mit mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz.



**RAUL KRAUTHAUSEN  
WHEELMAP.ORG**  
baut eine Online-Landkarte barrierefreier Orte und ermöglicht so Mobilität und Teilhabe für Rollstuhlfahrer.



**HORST KRUMBACH**  
**GENERATIONSBRÜCKE DEUTSCHLAND**  
 fördert den intergenerativen Austausch und so das Verständnis von Generationen füreinander.



**MARGRET RASFELD**  
**INITIATIVE SCHULE IM AUFBRUCH**  
 setzt sich für einen radikalen Paradigmenwechsel der Lern- und Schulkultur in Deutschland ein.



**NORBERT KUNZ**  
**SOCIAL IMPACT**  
 schafft durch Stipendien, Beratung, Räume und Finanzierung vielfältige Infrastruktur für soziale Gründer.



**KARIN RESSEL**  
**BERUFSPARCOURS**  
 ermöglicht Schülern durch Parcours, praktisch herauszufinden, welche Berufe zu ihnen passen.



**SILKE MADER**  
**EFCNI**  
 ermöglicht Frühgeborenen einen besseren Start ins Leben, indem sie für Standards in Prävention, Versorgung und Begleitung eintritt.



**JÖRG RICHERT**  
**KARUNA**  
 schafft neue Lebensperspektiven mit Kindern und Jugendlichen, die auf der Straße und am Rand der Gesellschaft leben.



**MIRA MAIER**  
**INITIATIVE FÜR TRANSPARENTE STUDIENFÖRDERUNG**  
 hilft durch mehr Transparenz und neue Stipendien, finanzielle Hürden für ein Studium zu überwinden.



**MANUELA RICHTER-WERLING**  
**IRRSINNIC MENSCHLICH**  
 schafft frühes Bewusstsein für seelische Gesundheit in Schule, Studium und Ausbildung.



**HEIDRUN MAYER †**  
**PAPILIO**  
 stärkt die sozial-emotionale Kompetenz von kleinen Kindern, um sie unter anderem vor Sucht und Gewalt im Jugendalter zu schützen.



**ROMAN R. RÜDIGER**  
**EDUCATIONY**  
 fördert mit innovativen Konzepten Kompetenzentwicklung und Bildungserfolg in Schulen, Familien und Universitäten.



**INGE MISSMAHL**  
**IPSO CULTURAL CONTEXT/ IPSO E-CARE**  
 stärkt Menschen durch psychosoziale Beratung in ihrer Selbstwirksamkeit als Individuen und Teil von Gemeinschaft.



**VOLKERT RUHE**  
**GEFANGENE HELFEN JUGENDLICHEN**  
 befähigt (ehemalige) Gefangene, gefährdete Jugendliche im Dialog von einer kriminellen Laufbahn abzubringen.



**CLEMENS MULOKOZI**  
**JAMBO BUKOBA E.V.**  
 nutzt die Kraft von Sport, um sich in Tansania für bessere Bildung, Gesundheit und Gleichberechtigung von Kindern einzusetzen.



**RAMAZAN SALMAN**  
**ETHNO-MEDIZINISCHES ZENTRUM**  
 bildet sozial engagierte Migranten zu Gesundheitslotsen für Migranten aus.



**MICHAELA NACHTRAB**  
**VERBAVOICE**  
 gibt hörgeschädigten Menschen die Chance, ihr Leben aktiver und gleichberechtigt zu gestalten.



**RALF SANGE**  
**GRÜNDER 50PLUS**  
 mobilisiert die unternehmerische Kraft der Generation 50plus, um den Beitrag Älterer in der Gesellschaft zu stärken.



**GÜLCAN NITSCH**  
**YESIL ÇEMBER**  
 begeistert Migranten für Umweltschutz und Mitverantwortung für den gemeinsamen Lebensraum.



**HEIKE SCHESSLER**  
**SCIENCE LAB**  
 weckt und fördert die Faszination für Naturwissenschaft und Technik bei Kindern und Erwachsenen.



**JACOB RADLOFF**  
**OEKOM RESEARCH/OEKOM VERLAG**  
 mobilisiert Informationen, Meinungsführer und globale Finanzströme für einen verantwortlichen Umgang mit der Erde.



**CHRISTOPH SCHMITZ**  
**ACKERDEMIA E.V.**  
 befähigt Kinder, die Natur zu verstehen und ein Bewusstsein für Lebensmittel zu entwickeln.



**ELISABETH RAITH-PAULA**  
**MFM-Projekt**  
 fördert mit innovativen Workshops für Kinder und Jugendliche Körperkompetenz und Wertschätzung für die eigene Fruchtbarkeit.



**HILDEGARD SCHOOSS**  
**MÜTTERZENTREN**  
 etabliert nachbarschaftliche Orte, um die Begegnung, Bildung, Unterstützung und Betreuung von Jung und Alt zu fördern.



**JÖRG SCHÜLER**  
**DIGITALE HELDEN**

befähigt Jugendliche, sich bei Cybermobbing und Konflikten im Internet gegenseitig zu unterstützen.



**RUPERT VOSS**  
**HAND IN**

hat einen Weg zur Resozialisierung von gewalttätigen jugendlichen Wiederholungstätern entwickelt.



**SANDRA SCHÜRMANN**  
**PROJEKTFABRIK**

führt Schulverweigerer und Langzeitarbeitslose durch Theater wieder in Ausbildung und Arbeit.



**MURAT VURAL**  
**CHANCENWERK**

eröffnet sozial benachteiligten Kindern durch Lernförderung von Mitschülern und Studenten neue Bildungskarrieren.



**STEFAN SCHWALL**  
**APEIROS**

unterstützt Schulen und Jugendämter dabei, Schulverweigerer in die Schule zurückzuführen.



**JAN WULF-SCHNABEL**  
**INSTITUT FÜR INKLUSIVE BILDUNG**

macht Menschen mit Behinderungen zu Botschaftern ihres eigenen Potenzials.



**URSULA SLADEK**  
**ELEKTRIZITÄTWERKE SCHÖNAU**

schuf den ersten und bisher einzigen bürger-eigenen Netzbetreiber und Ökostromanbieter Deutschlands.



**FLORIAN ZECH**  
**AMANDLA**

ermöglicht Lebensperspektiven für benachteiligte Jugendliche durch die kluge Verzahnung von Hilfsangeboten.



**MARION STEFFENS**  
**GESINE**

unterstützt Gesundheitsfachkräfte, häusliche Gewalt frühzeitig zu erkennen und Betroffene wirkungsvoll zu versorgen.



**FALK ZIENTZ**  
**MICROFINANZFONDS**

verbesserte den Zugang zu Mikrokrediten und ermöglichte damit mehr wirtschaftliche Teilhabe für alle.



**MICHAEL STENGER**  
**SCHLAU!-SCHULE**

führt minderjährige Flüchtlinge zum Schulabschluss und in Ausbildung.



**KATJA URBATSCH**  
**ARBEITERKIND.DE**

ermutigt durch Mentoren Nicht-Akademikerkinder dazu, ein Studium aufzunehmen.



**CHRISTIAN VATER**  
**DEUTSCHLAND RUNDET AUF**

etablierte das Spenden an der Kasse als Basis für die gemeinschaftliche Förderung von Projekten gegen Kinderarmut.



**CHRISTIAN VIETH**  
**HOFGRÜNDER.DE**

bringt landwirtschaftliche Existenzgründer und Familien ohne Hofnachfolge zusammen.



**ROSE VOLZ-SCHMIDT**  
**WELLCOME**

entlastet Eltern direkt nach der Geburt durch ein Netzwerk von engagierten und erfahrenen Ehrenamtlichen.



**ATTILA VON UNRUH**  
**TEAM U**

hilft Insolvenzen zu vermeiden und bietet Unterstützung beim Neustart.

**ORIENTIERUNG**

Die meisten Fellows sind echte Brückenbauer\*innen und oft nur schwer einem einzelnen Themengebiet zuzuordnen. Der Orientierung zuliebe haben wir den Versuch gemacht:

- **GESUNDHEIT**
- **BILDUNG**
- **UMWELT**
- **REGIONALENTWICKLUNG**
- **ZIVILGESELLSCHAFT/PARTIZIPATION**
- **FAMILIE/GENERATIONEN**
- **WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG**
- **FELLOW HEUTE IN NEUEN PROJEKTEN AKTIV**



### **Danke**

Wir danken allen Ashoka Fellows und weiteren Interviewpartnern, die sich Zeit für die ausführlichen Interviews genommen und uns durch das Herstellen weiterer Kontakte unterstützt haben.

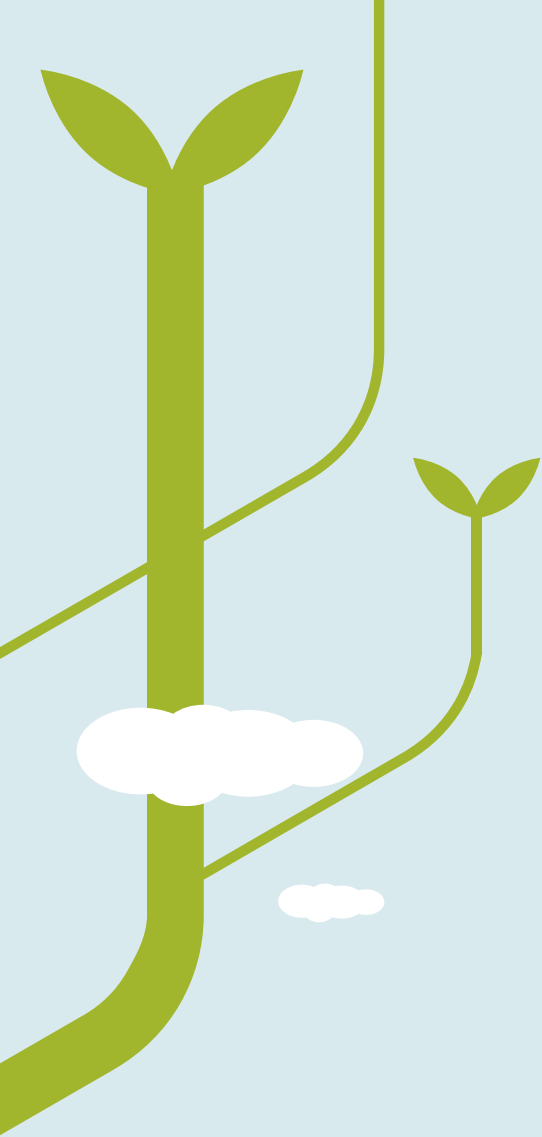
### **Weiteres Team**

Jutta Bodem-Schrötgens, McKinsey & Company

Martin Peitzner, McKinsey & Company

Katharina Wagner, McKinsey & Company





### **Ansprechpartner**

Laura Brämswig, Ashoka

Odin Mühlenbein, Ashoka

Matthias Daub, McKinsey & Company

Matthias Evers, McKinsey & Company

März 2019

Cover image: Getty Images

Copyright © Ashoka Deutschland gGmbH und McKinsey & Company, Inc.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz

(CC BY 4.0, Details: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)