



Victoria Blessing, Nathalie da Silva,  
Georg Mildenerger, Valerie Bahr, Jonathan Loeffler

# Innovationsmanagement für soziale Innovationen

Ein Leitfaden zur Unterstützung der  
Entwicklung sozialer Innovationen

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS



*Victoria Blessing, Nathalie da Silva, Georg Mildenberger,  
Valerie Bahr, Jonathan Loeffler*  
Innovationsmanagement für soziale Innovationen

Die Autor:innen danken dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg für die Förderung des Projektes „Technologische Innovationen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen – Social Innovation Challenge Baden-Württemberg“ im Rahmen dessen dieser Leitfa-  
den entwickelt wurde.

Projekt-Website: [www.steinbeis-europa.de/de/projekte/social-innovation-challenge-baden-wuerttemberg](http://www.steinbeis-europa.de/de/projekte/social-innovation-challenge-baden-wuerttemberg)

### **Autor:innen**

Dr. Victoria Blessing (Steinbeis Europa Zentrum)

Nathalie da Silva (Steinbeis Europa Zentrum)

Dr. Georg Mildenerger (Centrum für soziale Investitionen  
und Innovationen der Universität Heidelberg)

Valerie Bahr (Steinbeis Europa Zentrum)

Dr. Jonathan Loeffler (Steinbeis Europa Zentrum)

**Victoria Blessing, Nathalie da Silva,  
Georg Mildenberger, Valerie Bahr, Jonathan Loeffler**

---

# **Innovationsmanagement für soziale Innovationen**

**Ein Leitfaden zur Unterstützung der  
Entwicklung sozialer Innovationen**

## Impressum

© 2023 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Victoria Blessing, Nathalie da Silva, Georg Mildenberger, Valerie Bahr, Jonathan Loeffler  
Innovationsmanagement für soziale Innovationen  
Ein Leitfaden zur Unterstützung der Entwicklung sozialer Innovationen

1. Auflage, 2023 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-267-9 | Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich: ISBN 978-3-95663-268-6

Satz: Steinbeis-Edition  
Titelbild: Gajus/shutterstock.com  
Verlag: Steinbeis-Edition | Steinbeis-Stiftung, Adornostr. 8, 70599 Stuttgart  
Druck: Online-Druck GmbH & Co. KG, Eggertstraße 28, 33100 Paderborn

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.200 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

220345-2023-11 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>8</b>
1.1	Ziel des Leitfadens und sein Kontext .....	8
1.2	Methodologischer Ansatz.....	10
1.2.1	Klassische Phasen des Innovationsprozesses.....	10
1.2.2	Für die Entwicklung sozialer Innovationen spezifische Faktoren im Innovationsprozess .....	11
1.2.3	Auswahl der Instrumente des Innovationsmanagements.....	13
1.2.4	Kooperativer Innovationsprozess.....	14
1.3	Hinweise zur Nutzung der Innovationsmanagement-Instrumente...	15
<b>2</b>	<b>Lösungsfindungsphase – Herausforderung und erste Lösungsideen .....</b>	<b>18</b>
2.1	Ziel.....	18
2.2	Instrumente.....	18
2.2.1	Abstraktion und Konkretisierung.....	19
2.2.2	Social Business Model Canvas.....	23
2.2.3	Überprüfung der Herausforderung.....	26
<b>3</b>	<b>Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase – Details und Ausarbeitung der Lösung.....</b>	<b>29</b>
3.1	Ziel.....	29
3.2	Instrumente.....	29
3.2.1	Systematische Übersicht zu Interessensvertreter:innen .....	30
3.2.2	Zielgruppen und Personas.....	32
3.2.3	Customer Journey .....	34
3.2.4	Dienstleistungsentwurf.....	36
3.2.5	Vor-Prototyp .....	39
<b>4</b>	<b>Planungsphase – Umsetzungsstrategie und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>41</b>
4.1	Ziel.....	41
4.2	Instrumente.....	41
4.2.1	Umsetzungsstrategie: Aktivitäten, Ressourcen, Interessensgruppen .....	42

4.2.2	Aktivitätsfelder .....	43
4.2.3	Antragsvorbereitung.....	45
<b>5</b>	<b>Weitere Umsetzungsempfehlungen.....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>49</b>



---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Design Thinking Prozess.....	15
Abbildung 2: Arbeitsblatt „Offene Ideensammlung zu Herausforderungen und Auswahl der konkreten Herausforderung“ .....	21
Abbildung 3: Arbeitsblatt „Offene Ideensammlung zu Lösungen und Auswahl der konkreten Lösungsidee“ .....	22
Abbildung 4: Arbeitsblatt „Social Business Model Canvas“ .....	26
Abbildung 5: Arbeitsblatt „Überprüfung der Herausforderung“ .....	28
Abbildung 6: Arbeitsblatt „Systematische Übersicht zu Interessensgruppen“ .....	31
Abbildung 7: Arbeitsblatt „Zielgruppen/Personas“ .....	34
Abbildung 8: Arbeitsblatt „Customer Journey/Kund:innenerlebnis“ .....	36
Abbildung 9: Arbeitsblatt „Dienstleistungsentwurf“ .....	38
Abbildung 10: Arbeitsblatt „Vor-Prototyp“ .....	40
Abbildung 11: Arbeitsblatt „Umsetzungsstrategie“ .....	43
Abbildung 12: Arbeitsblatt „Aktivitätsfelder“ .....	45
Abbildung 13: Arbeitsblatt „Ideen zum Projektantrag“ .....	47

# 1 Einführung

Der vorliegende Leitfaden präsentiert eine Auswahl von Innovationsmanagement-Instrumenten **speziell zur Unterstützung der Entwicklung sozialer Innovationen**. Die Anwendung dieses Leitfadens stellt sicher, dass diese **Entwicklung sozialer Innovationen, mit besonderem Fokus auf neue Technologien, moderiert und Schritt für Schritt begleitet wird**.

Ein besonderer Fokus wurde auf folgende Punkte gesetzt:

- **die interdisziplinäre Teilnahme wirtschaftlicher, wissenschaftlicher, sozialer sowie gesellschaftlicher Akteur:innen**
- **eine kooperative Vorgehensweise entlang eines analytisch-strategischen Prozesses**

Die in diesem Leitfaden aufgeführten und beschriebenen Instrumente können flexibel je nach Projekt und Bedarf eingesetzt werden. Der Leitfaden beschreibt die Zwecke, für welche die Instrumente eingesetzt werden, sowie den möglichen flexiblen zeitlichen Ablauf der Instrumente untereinander.

## 1.1 Ziel des Leitfadens und sein Kontext

Das Ziel des Projektes „Technologische Innovationen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen – Social Innovation Challenge Baden-Württemberg“, in dessen Rahmen dieser Leitfaden entwickelt wurde, war es, einen systematischen Prozess zu entwickeln, um soziale Innovationen **initiieren und fördern zu können**. Im Rahmen des Projektes wurden soziale Innovationen als **Innovationen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen definiert**. Der Schwerpunkt lag auf **sozialen Innovationen mit technologischer Relevanz, die zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können und auch von wirtschaftlicher Relevanz sind**.

Soziale Innovationen nehmen sich gesellschaftlicher Bedürfnisse an und können so unser Leben zum Besseren verändern. Da sie gerade an Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen entstehen, benötigen sie Akteure, die diesen interdisziplinären Entwicklungsprozess zwischen verschiedenen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen unterstützen.

Der vorliegende Leitfaden wurde vom Steinbeis Europa Zentrum in Kooperation mit dem Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg erstellt und präsentiert eine Auswahl von Instrumenten, um diesen analytisch-strategischen Prozess zu moderieren und damit eine kooperative Vorgehensweise entlang des gesamten Prozesses sicherzustellen. Die Instrumente werden dabei anhand des zeitlichen Prozessablaufs in drei Phasen aufgeteilt:

- Beschreiben der Herausforderung und Finden der Lösung
- Entwicklung der Lösung zu einem Produkt oder einer Dienstleistung
- Planung der Umsetzung

Dieser Leitfaden basiert auf den Erfahrungswerten, die die Experten des Steinbeis Europa Zentrums bei der Durchführung von zahlreichen Workshops und Veranstaltungen gesammelt haben. Das Steinbeis Europa Zentrum berät und unterstützt seit über 30 Jahren mit verschiedenen Aktivitäten zur Innovationsberatung und Forschungsförderung in ganz Europa und darüber hinaus seine Kunden: Unternehmen und Start-ups, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Cluster-Initiativen und Netzwerke, Akteure der öffentlichen Hand.

Die Entwicklung dieses Leitfadens wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.

ISBN 978-3-95663-267-9



[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)



**Steinbeis-Edition**