



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

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 Leitfaden entwickelt wurde.

Projekt-Website: 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 Mildenerger, 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 978-3-95663-268-6 | Dieses Buch ist auch als Print-Version erhältlich: ISBN 978-3-95663-267-9

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: Gajus/shutterstock.com

Verlag: Steinbeis-Edition | Steinbeis-Stiftung, Adornostr. 8, 70599 Stuttgart

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.

220346-2023-11 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	8
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	
2	Lösungsfindungsphase – Herausforderung und erste Lösungsideen	18
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
3	Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase – Details und Ausarbeitung der Lösung.....	29
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
4	Planungsphase – Umsetzungsstrategie und Handlungsempfehlungen	41
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
5	Weitere Umsetzungsempfehlungen.....	48
6	Literaturverzeichnis	49

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 **initiiert 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**.

Das Projekt baute auf den Ergebnissen der Studie „*Neue Technologien und soziale Innovationen, Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen*“¹ auf. Forschungsschwerpunkt dieser Studie war die Untersuchung unter welchen Bedingungen soziale Innovationen mit wirtschaftlicher und technologischer Relevanz entstehen können. Zentrale Ergebnisse der Studie waren die folgenden zwei Erkenntnisse:

1. Soziale Innovationen entstehen oft dort, wo **Akteur:innen aus verschiedenen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zufällig aufeinandertreffen**.
2. **Initiator:innen** von sozialen Innovationen kommen oft aus einem Bereich, in dem sie **selten bereits Kontakte in die Technologiebranche oder zu wirtschaftlichen Akteur:innen** besitzen.

Zudem konnte in der Forschungsstudie aufgezeigt werden, dass **neue Technologien entscheidend zum Erfolg sozialer Innovationen beitragen** können.

Somit ergab sich für dieses Projekt zur Entwicklung neuer Technologien und ihrem Zusammenwirken mit sozialen Innovationen die Herausforderung, Akteur:innen heterogener Herkunft zusammenzubringen. Der dadurch entstehende **Mix aus verschiedenen Blickwinkeln und Kompetenzen ist entscheidend, um innovative und tragfähige Lösungen zu entwickeln.** Es genügt jedoch nicht, lediglich entsprechende unterschiedliche Akteur:innen zusammenzubringen. Aufgrund **unterschiedlicher Organisationskulturen und -sprachen** der Akteur:innen ist es unbedingt notwendig, dass der Innovationsprozess **begleitet und moderiert** wird. **Für die Moderation dieses analytisch-strategischen Innovationsprozesses wurde dieser Leitfaden entwickelt.**

1 Blessing, Mortimer, Bongertz, Mildenerger und Loeffler (2018).

1.2 Methodologischer Ansatz

Für die erfolgreiche Entwicklung sozialer Innovationen besteht die Herausforderung, die für soziale Innovationen wichtigen Phasen des Innovationsprozesses (Lösungsfindungs-, Produkt-/Dienstleistungsentwicklung und Planungsphase) notwendigen **Innovationsprozessinstrumente** unter gleichzeitiger Berücksichtigung der fünf, **für soziale Innovationen spezifischen Erfolgsfaktoren** (Technologie, Kommunikation, Kooperation, Finanzierung, Geschäftsmodelle), in einem kooperativen Prozess zu vereinen.

In den folgenden Abschnitten werden die Phasen des Innovationsmanagements, die für soziale Innovationen spezifischen Erfolgsfaktoren, sowie der kooperative Prozess beschrieben und die Auswahl begründet.

1.2.1 Klassische Phasen des Innovationsprozesses

Die Entwicklung einer Innovation kann sich an folgenden Phasen des Lösungs- bzw. Innovationsprozesses orientieren:

- Die erste Phase, die **Lösungsfindungsphase** – Herausforderung und erste Lösungsideen (siehe Kapitel 2), in der die Herausforderung betrachtet und erste Lösungsideen erarbeitet werden.
- Die zweite Phase, die **Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase** – Details und Ausarbeitung der Lösung (siehe Kapitel 3), in der die Lösungsidee inklusive Teilaspekte und weiterer Details ausgestaltet werden.
- Die dritte Phase, die **Planungsphase** – Umsetzungsstrategie und Handlungsempfehlungen in der eine Umsetzungsstrategie zur Kommerzialisierung (siehe Kapitel 4) und Handlungsempfehlungen generiert werden.

Um Projekte in den oben genannten Phasen zu unterstützen, liegt der Fokus jeweils auf einer ausgewählten Innovation, die in der **ersten Phase** als Lösungsansatz festgelegt wird. In den **zwei weiteren Phasen** wird diese Innovation dann im Kontext aller am jeweiligen Projekt teilnehmenden Organisationen betrachtet. Die Analyseeinheit bleibt jedoch immer die spezifische Innovation

und nicht die Unternehmen oder Organisationen, die an der Lösung beteiligt sind. In der dritten Phase kommt es meist zur internen und externen Analyse der vorhandenen und der benötigten Kompetenzen, die speziell für die individuelle Lösung identifiziert wurden. Diese Analyse wird wiederum mit weiteren Instrumenten fortgeführt, um eine Umsetzungsstrategie in Richtung Kommerzialisierung für die Lösung zu entwickeln.

1.2.2 Für die Entwicklung sozialer Innovationen spezifische Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess

Neben den oben genannten drei Phasen des Innovationsprozesses, die generell für alle Typen von Innovationen gelten, ist es wichtig, die für die Entwicklung sozialer Innovationen spezifischen Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess einzubeziehen. In der zuvor erwähnten Forschungsstudie wurden fünf Faktoren identifiziert, welche wesentlich den Erfolg sozialer Innovationen bestimmen. Diese Faktoren sind:

- Rolle der neuen Technologien
- Kommunikation, um Akzeptanz zu schaffen
- Kooperation für einen interdisziplinären Ansatz
- Finanzierung
- Geschäftsmodelle/Markt

Technologische Komponenten können Grundbestandteil sozialer Innovation sein, im Umkehrschluss können soziale Innovationen selbst aber auch Ergänzungen zu technologischen Innovationen sein². Auch zeigt diese Studie, dass soziale Innovationen unterschiedliche Innovationsgrade hinsichtlich ihrer technischen Aspekte aufzeigen: Manche sozialen Innovationen sind selbst technologische Innovationen. Bei allen untersuchten sozialen Innovationen nehmen außerdem bereits existierende Technologien eine unterstützende Rolle ein. Der Einsatz neuer Technologien kann sowohl in der Entwicklungs-

2 Gillwald (2000).

phase des Produktes bzw. der Dienstleistung als auch in der Phase der Markteinführung eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere digitalen Technologien kommt eine spezielle Rolle zu.

Die Forschungsstudie *„Neue Technologien und soziale Innovationen, Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen“*³ zeigte, dass **Kommunikation** dahingehend von Bedeutung ist, als dass sie durch die Sensibilisierung der Öffentlichkeit bezüglich bestimmter sozialer Themen ebenfalls zum Erfolg von sozialen Innovationen, die an sozialen Bedürfnissen ausgerichtet sind, beitragen kann.

Weiterhin wurde in der Forschungsstudie deutlich, dass die potenziellen Synergien zwischen Akteur:innen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft sowie öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung nur wenig genutzt werden. Diese Synergien sind jedoch für soziale Innovationen besonders wichtig, da dies oft Innovationen sind, die verschiedene Bereiche verbinden. Die Nutzung dieser Synergien durch erfolgreiche **Kooperationen** zwischen Akteur:innen aus verschiedenen Bereichen sowie eine gute Zusammenarbeit von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen waren folglich wichtige Erfolgsfaktoren der untersuchten sozialen Innovationen.

Eine gesicherte **Finanzierung** auch für Weiterentwicklungs- und Wachstumsphasen und die Besonderheiten dieser Finanzierung für soziale Innovationen, da sie keine reine wirtschaftliche Ausrichtung haben, ist ein weiterer Erfolgsfaktor.

Da die sozialen Innovationen für die Unternehmen entweder zum Ausbau des Kerngeschäftes oder zur Erschließung neuer Geschäftsfelder führen können, gehen diese Aktivitäten über Corporate Social Responsibility hinaus. Solide **Geschäftsmodelle** und die erfolgreiche Akquise von Kund:innen am Markt, inklusive der öffentlichen Hand, sind ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren sozialer Innovationen.

3 Blessing, Mortimer, Bongertz, Mildemberger und Loeffler (2018).

Die ausgewählten und in diesem Leitfaden beschriebenen Innovationsprozessinstrumente stellen sicher, dass diese fünf Erfolgsfaktoren neben den oben erwähnten, klassischen Innovationsprozessphase angesprochen und bearbeitet werden.

1.2.3 Auswahl der Instrumente des Innovationsmanagements

Der Leitfaden greift auf bewährte Instrumente des Innovationsmanagements zur Unterstützung des Innovationsprozesses zurück. Ziel war es, relevante Instrumente zu identifizieren und anzupassen, die die oben genannten Phasen sowie Faktoren gleichermaßen berücksichtigen und die je nach Bedarf flexibel eingesetzt werden können. Einige dieser Instrumente wurden zuvor für Unternehmen und auch in zahlreichen europäischen Projekten am Steinbeis Europa Zentrum erfolgreich verwendet, um eine Vielzahl an potenziellen Innovationen zu erarbeiten und abbilden zu können.

Im Einzelnen wurden bei der Entwicklung des Leitfadens folgende Instrumente eingehend untersucht:

- **Lösungsfindungsphase**
 - Design Thinking
- **Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase**
 - (Social) Business Model Canvas
 - Value Proposition Canvas
 - SWOT
 - Umfeldanalyse – extern
 - Porters 5 Forces
 - Trendanalyse
 - Analyse der teilnehmenden Organisationen des Pilotprojektes – intern
 - Kompetenzmatrix
 - Abgleich intern vorhandener und benötigter Kompetenzen für die entwickelte Lösung
 - Strategische Innovationspartnerschaften

■ **Planungsphase**

- Weiterverwendung der Ergebnisse des (Social) Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas
- SWOT
- Klärung des geistigen Eigentums

All diese Instrumente wurden hinsichtlich ihrer Eignung speziell für die Entwicklung sozialer Innovationen analysiert. Die ausgewählten Instrumente werden im Folgenden dargestellt. Einige wurden entsprechend angepasst. Für einige Instrumente lagen verschiedene Versionen vor, beispielsweise für den Social Business Model Canvas. Diese Versionen wurden verglichen und die am besten geeignete Version ausgewählt oder aus verschiedenen Versionen eine passende zusammengesetzt. Es stellte sich heraus, dass für eine Umsetzungsstrategie keines der Instrumente in Summe alle für soziale Innovationen notwendigen Schritte abdeckte. Deshalb wurden Instrumente auf der Basis unserer Erfahrungen in anderen Kontexten neu zusammengestellt.

1.2.4 Kooperativer Innovationsprozess

Eine weitere Ausrichtung des Leitfadens liegt darin, den für die Entstehung sozialer Innovationen notwendigen kooperativen Innovationsprozess der verschiedenen Akteur:innen zu stärken. Auch unter diesem Aspekt wurde die Auswahl der Instrumente getroffen, gegebenenfalls angepasst und zusammengesetzt. So konnte sichergestellt werden, dass eine Herausforderung einerseits von verschiedenen Blickwinkeln analysiert wird, und andererseits, dass die für die Umsetzung der ganzheitlichen Lösung notwendigen Akteur:innen selbst Teil des Prozesses sind.

Die in den Prozess involvierten Akteur:innen sollen Unterstützung speziell in den Schritten der Lösungsfindungs-, Produkt- und Dienstleistungsentwicklungs- und Planungsphase erhalten, um die Entwicklung der sozialen Innovation in einem analytisch-strategischen Prozess voranzutreiben.

Die hier durchgeführten Aktivitäten und angewandten Instrumente basieren auf Ansätzen des Innovationsmanagements, Design Thinking und Theorien der sozialen Innovationen.

Die Methode des Design Thinking ist hier relevant, da sie speziell für heterogene Gruppen, die Menschen aus den unterschiedlichsten Kontexten zusammenbringt, eine gute Möglichkeit zur Kommunikation und zum effektiven Austausch bietet und gleichzeitig die Vielfalt der Perspektiven dieser diversen Gruppen einfängt, da „jede“ und „jeder“ etwas beizutragen hat. Es geht darum, in einem Prozess der Öffnung und Schließung erst einmal offen die Gedanken spielen zu lassen, dann in eine konkretere Problemformulierung überzugehen, die Schritte zu wiederholen und den Prozess so schließlich immer weiter zu verfeinern^{4,5}.

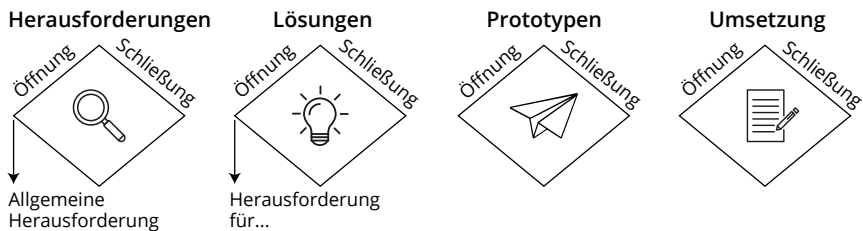


Abbildung 1: Design Thinking Prozess (Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Philomondo⁶).

1.3 Hinweise zur Nutzung der Innovationsmanagement-Instrumente

Dieser Leitfaden bietet eine gute Auswahl an Instrumenten für die ersten drei bis vier gemeinsamen Termine einer Gruppe. Danach ist die Gruppe in der Lage, das Projekt bzw. die Innovation mit eigenen Mitteln fortzuführen oder einen Förderantrag zum richtigen Programm zu stellen. Hierzu wird in einem ersten Schritt geplant, welche Aktivitäten durchgeführt werden sollen. Es wer-

⁴ Schmitz (2019).

⁵ Brown and Wyatt (2010).

⁶ Philomondo (2021).

den z. B. Ideen, Anforderungen und technologische Details zu Lösungsidee, involvierten Akteur:innen und Arbeitsschritten gesammelt. Die Ideensammlung und die Ausarbeitung der verschiedenen Elemente innerhalb der Instrumente können am Ende jeder Phase oder jedes Workshops zusammengeführt werden und geben damit einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Projektentwicklung. Nach jedem Termin wird die Planung der Aktivitäten und Auswahl der Instrumente angepasst.

Die Instrumente können sowohl in Workshops vor Ort als auch virtuell durchgeführt werden. Für eine virtuelle Durchführung gibt es viele elektronische Whiteboards und andere Tools, die dies unterstützen. Diese können mittels Internetrecherche gefunden und je nach Präferenz ausgewählt werden.

Zur Nutzung der verschiedenen Instrumente des Leitfadens sollten folgende Hinweise beachtet werden:

- Die einzelnen Instrumente sind **flexibel anwendbar oder austauschbar**.
- Manche Übungen überschneiden sich, was jedoch nur von Vorteil sein kann, weil es wichtig ist, möglichst **oft, jedoch aus unterschiedlichen Blickwinkeln, über die Annahmen zu sprechen, sie neu zu definieren oder anzupassen – und sie vor allem weiterzuentwickeln**.
- Die Ergebnisse aus einer Übung können in die anderen **übertragen werden**.
- Die Übungen legen **unterschiedliche Schwerpunkte**.
- Einige Instrumente wie z. B. „Dienstleistungsentwurf“ eignen sich besser für fortgeschrittene Gruppen bzw. Lösungsansätze.
- **Verantwortlichkeiten** müssen frühzeitig geklärt werden und regelmäßig überprüft oder angepasst werden. Es handelt sich um einen flexiblen Prozess.

In den folgenden Abschnitten wird zu den verschiedenen Phasen des Lösungs- bzw. Innovationsprozesses

- **Lösungsfindungsphase** – Herausforderung und erste Lösungsideen (siehe Kapitel 2)

- **Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase** – Details und **Ausarbeitung der Lösung** (siehe Kapitel 3)
- **Planungsphase** – Umsetzungsstrategie und Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4)

jeweils das Ziel der betreffenden Phase beschrieben, die für diese Phase verwendeten Instrumente erklärt, die Anwendung der Instrumente erläutert, ihr Nutzen hervorgehoben und abschließend Empfehlungen zur Durchführung gegeben.

Alle verwendeten Instrumente sind zudem graphisch abgebildet. In Abschnitt 5 werden für die Ergebnisse aus den Aktivitäten der verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses weitere Umsetzungsempfehlungen gegeben.

2 Lösungsfindungsphase - Herausforderung und erste Lösungsideen

2.1 Ziel

Ziel der Aktivitäten und Instrumente in dieser Phase ist es, die heterogenen Gruppen zunächst zu bilden und eine positive Gruppendynamik zu kreieren, um den Weg für die Analyse der gesellschaftlichen Herausforderung und die Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze zu ebnen. Weiterhin soll der Lösungsansatz und dessen Eignung mit der ausgewählten Herausforderung abgeglichen und die Relevanz, Machbarkeit und Skalierbarkeit der Lösung geprüft werden. In diesem Zusammenhang sollte ein besonderes Augenmerk auf die soziale Komponente der jeweiligen Herausforderung und der Innovation gelegt werden, indem Nutzen, Nutzer:innengruppen und Verfügbarkeit eine besondere Beachtung finden.

2.2 Instrumente

In dieser ersten Phase stehen zunächst die Ideensammlung und die nähere Beschreibung der jeweils bestehenden Herausforderungen und potenzielle Lösungen in einem bestimmten Bereich im Mittelpunkt.

Im Rahmen einer ersten Veranstaltung arbeiten und diskutieren Teilnehmer:innen in Kleingruppen über bestehende Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze. Durch die heterogene Zusammensetzung stoßen hier unterschiedliche Perspektiven aufeinander und mit hoher Wahrscheinlichkeit werden diverse Unterthemen aus sehr verschiedenen Blickwinkeln erörtert und können somit viele verschiedene Ideen liefern, die jederzeit wieder abrufbar sind. Da sich die Teilnehmer:innen im ersten Schritt und mit Hilfe der begleitenden Moderation auf eine Herausforderung einigen müssen, haben sie bereits wichtige Entscheidungsfindungsprozesse durchgeführt, die das Team

und die Gruppendynamik stärken. Im Anschluss wird jene Herausforderung weiterverfolgt, die gemeinsam priorisiert wurde. Im weiteren Verlauf wird nach der Sammlung potenzieller Lösungsideen erneut eine Priorisierung stattfinden. Die Teilnehmer:innen müssen sich auf eine Lösung einigen, die dann im Detail ausgearbeitet wird, (2.2.1). In weiteren gemeinsamen Workshops werden anschließend einzelne der bereits erarbeiteten Elemente z. B. auf das Social Business Model Canvas übertragen oder weitere Felder des Canvas bearbeitet (2.2.2) oder z. B. die beschriebene Herausforderung im Detail erörtert und überprüft (2.2.3). Diese Schritte der Lösungsfindungsphase sind in den folgenden Abschnitten unter 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 näher beschrieben.

2.2.1 Abstraktion und Konkretisierung

Ziel dieser Aktivität ist es, Erfahrungen und Ideen zu verschiedenen Herausforderungen in einem bestimmten Bereich oder Themenfeld zu sammeln. In einem nächsten Schritt muss von den Teilnehmer:innen aus den gesammelten Herausforderungen eine Herausforderung ausgewählt werden, die näher analysiert wird. Es wird nun erarbeitet, wie diese Herausforderung genau aussieht und für wen sie besteht oder auch welche weiteren Informationen nötig sind, um die Herausforderung näher zu beschreiben. Es sollte im Umfeld der sozialen Innovationen vor allem danach gefragt werden, welche Lebens-, Arbeits- oder gesundheitlichen Umstände diese Herausforderung beeinflussen und welche anderen Herausforderungen mit dieser in Beziehung oder Wechselwirkung stehen, da soziale oder gesellschaftliche Herausforderungen meist komplexer sind als reine „Produkt- oder Dienstleistungsthemen“ und deshalb auch in einem größeren Zusammenhang gesehen werden müssen^{7,8}.

Wichtig ist ebenfalls anzumerken, dass die Beschränkung auf eine Idee zur Weiterverfolgung keine Reduktion bedeutet, da die Vielfalt der zuvor gesammelten Ideen bestehen bleibt. Alle Ideen werden festgehalten und können jederzeit wieder aufgegriffen werden (z. B., wenn sich die ausgewählte Lösungsidee als nicht realisierbar erweist).

7 Plattner, Meinel und Leifer (2011).

8 Brown and Wyatt (2010).

ANWENDUNG

Vom Design Thinking inspiriert, werden folgende Aktivitäten in einem festen Zeitrahmen (z. B. 5–10 Minuten pro Übung) durchgeführt:

1. Offene Ideensammlung zu Herausforderungen
2. Auswahl einer konkreten Herausforderung
3. Offene Ideensammlung zu Lösungsansätzen
4. Auswahl eines konkreten Lösungsansatzes

NUTZEN

- Vielzahl von Ideen für zu bewältigende Herausforderungen sammeln
- Vielzahl von Ideen für mögliche Lösungsansätze sammeln
- Entscheidungsfindung üben
- Gruppendynamik stärken

Tipp: Die Aktivität rund um dieses Instrument ist für alle Gruppen und besonders zum Einstieg der gemeinsamen Arbeit in heterogenen Gruppen geeignet. Es fördert den regen Austausch von Wissen und Erfahrungen zu den Themenbereichen. Dieser Austausch kann von der Moderation durch gezielte Fragen zu Expertisen der einzelnen Teilnehmer:innen unterstützt werden. So werden unterschiedliche Erkenntnisse über bestehende Herausforderungen erörtert und durch verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen legitimiert. Besonders für soziale Innovationen ist es hierbei wichtig, dass die Gruppen sowohl aus Expert:innen zu Lösungen als auch Herausforderungen bestehen.

In der folgenden *Abbildung 2* sind die Schritte 1 und 2 zu den Herausforderungen dargestellt, in der folgenden *Abbildung 3* die Schritte 3 und 4 zu den Lösungen.

Offene Ideensammlung zu Herausforderungen und Auswahl der konkreten Herausforderung

Herausforderungen – Offene Ideensammlung

Ausgewählte Herausforderung

Für wen besteht diese Herausforderung? Wie sieht diese Herausforderung konkret aus?

Welche Umstände beeinflussen diese Herausforderung?

Welche anderen Herausforderungen stehen mit dieser in Beziehung / Wechselwirkung?

Welche zusätzlichen Informationen sind nötig, um die Herausforderung ganz genau zu beschreiben?

Herausforderung in einem Satz

Abbildung 2: Arbeitsblatt „Offene Ideensammlung zu Herausforderungen und Auswahl der konkreten Herausforderung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Offene Ideensammlung zu Lösungen und Auswahl der konkreten Lösungsidee

Lösungen – Offene Ideensammlung

Ausgewählte Lösung

Adressierte Nutzer:innen und Bedürfnisse

Indikatoren

Merkmale unserer Lösung

Aktivitäten und Ressourcen

Lösung in einem Satz

Wir helfen _____ (Nutzer:innen) _____ (Problem zu lösen)
indem wir _____ (Lösung).

Weitere wichtige Beteiligte und Komponenten

Abbildung 3: Arbeitsblatt „Offene Ideensammlung zu Lösungen und Auswahl der konkreten Lösungsidee“ (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2 Social Business Model Canvas

Das Social Business Model Canvas (SBMC) *Abbildung 4* bietet die Grundlage für eine detaillierte Weiterentwicklung einer Lösungsidee, bzw. eines Produktes oder einer Dienstleistung innerhalb eines zu spezifizierenden Geschäftsmodells. Es ist in 13 Bausteine unterteilt und hat einen anderen Schwerpunkt als das „klassische“ Business Model Canvas: Es legt den Schwerpunkt auf die sozialen Aspekte des Wertangebots und der damit verbundenen Aktivitäten und Zielgruppen (Segmente) sowie des Preismodells. Hierbei spielt die Nachhaltigkeit des Lösungsansatzes eine wichtige Rolle. Jede soziale Unternehmung sollte nach einem Geschäftsmodell streben, das gleichzeitig den sozialen oder gesellschaftlichen Kerngedanken trägt und als Motor für nachhaltige Einkünfte dient⁹.

Das SBMC kann soziale Innovator:innen bei der Gestaltung ihrer Geschäftsmodelle unterstützen. Soziale Unternehmen legen ihren Fokus meist auf die Auswirkungen, die ihr Produkt oder ihre Dienstleistung für die Nutzer:innen oder Begünstigten schaffen, anstatt auf die Erwirtschaftung von Gewinnen. Daher berücksichtigt dieses Instrument zusätzliche Aspekte, die bei der Schaffung eines sozialen Geschäftsmodells helfen.

ANWENDUNG

Die Teilnehmer:innen können zunächst mit der Definition des Wertangebots der Lösung (Wert für Kund:innen, sozialer Wert, soziale Auswirkungen) und der damit verbundenen Art der Intervention und der Kanäle beginnen, über die die Begünstigten oder Kund:innen erreicht werden. Die Art der Intervention beschreibt hier das Format der Lösung oder die Art des Produkts, das den Wert liefert – also z. B. einen Workshop, Service oder ein Produkt.

Alternativ können sie aber auch mit der Beschreibung des Nutzer:innensegments oder der Begünstigten der Lösung starten und fragen, welches Wertversprechen diesen auf welche Weise geliefert werden kann. Der Teil Segmente ist in Begünstigte und Kund:innen unterteilt. Dies unterstützt den Aspekt,

9 Burkett (2013).

dass die Begünstigten oft selbst nichts bezahlen, aber entscheidend für das Geschäftsmodell sind. Der Kunde oder die Kundin kann in diesem Fall ein sozialer Träger, eine gemeinnützige Organisation oder jedes beliebige Unternehmen oder auch eine Person sein.

Auf der linken Seite des Canvas, werden die Schlüsselaktivitäten beschrieben, die für die Umsetzung der Lösung entscheidend sind sowie die wichtigen Ressourcen (z. B. Kompetenzen, physische oder finanzielle Ressourcen), aber auch Partner:innen und Interessensgruppen, die damit in Zusammenhang stehen.

Der untere Teil des Canvas benennt die Kostenstruktur (z. B. größte Ausgabenbereiche und wie diese sich verändern) und Einnahmequellen, auf denen das Geschäftsmodell basiert. Die Komponente Überschuss beschreibt, wo Gewinne reinvestiert werden können, was bei sozialen Unternehmungen von höchster Bedeutung ist und der Grundidee der sozialen Innovation zugutekommen sollte.

Der Prozess kann mit dem Wertangebot oder auch mit den Segmenten begonnen werden, je nachdem welcher Baustein zu Beginn der Übung vorliegt oder wo der Fokus liegen soll.

Es können ebenfalls verschiedene Versionen von diesem Canvas zu verschiedenen Ideen und Nutzer:innensegmenten (inkl. Kund:innen und/oder Begünstigte) erstellt werden. Diese Versionen können dann nach Tauglichkeit, sozialer Relevanz, Skalierbarkeit, Wirtschaftlichkeit oder anderen Faktoren bewertet werden.

NUTZEN

- Erstellen einer detaillierten, rund um die Lösungsidee gebauten Blaupause einer sozialen Innovation bereits im frühen Stadium
- Sammlung aller erarbeiteten Ergebnisse aus Aktivitäten aus vorangegangenen Workshops, die hier zusammengetragen werden

- Übersicht über alle wichtigen Komponenten eines sozialen Geschäftsmodells (inkl. Begünstigte, soziale Auswirkungen etc.)

Tip: Es ist wichtig zu überprüfen, ob das Geschäftsmodell so aufgebaut ist, dass es der Lösung sozialer Herausforderungen dient und ob alle relevanten Aktivitäten und Partner:innen berücksichtigt wurden und die entsprechenden Verantwortlichkeiten geklärt sind. Außerdem ist es wichtig zu untersuchen, ob genug über die Bedürfnisse der Begünstigten oder Nutzer:innen bekannt ist oder ob hier weitere Informationen eingeholt werden müssen.

Das SBMC kann zunächst komplex wirken, es eignet sich aber sehr gut als Instrument für die Sammlung von Arbeitsergebnissen. Die mit Hilfe der anderen Instrumente erarbeiteten Ergebnisse können jederzeit in das SBMC eingefügt werden.

Alternativ ist es auch möglich, mit dem SBMC selbst als Instrument zu beginnen. Auch wenn nicht alle Elemente bzw. Felder gleich zu Anfang ausgefüllt werden können, ist dies auch nach der weiteren Arbeit mit anderen Instrumenten immer wieder möglich.

Einmal ausgefüllt, sollte das SBMC dennoch stetig weiterentwickelt werden. Es können verschiedene Versionen erarbeitet werden, z. B. auch in verschiedenen Gruppen.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt des SBMC abgebildet.

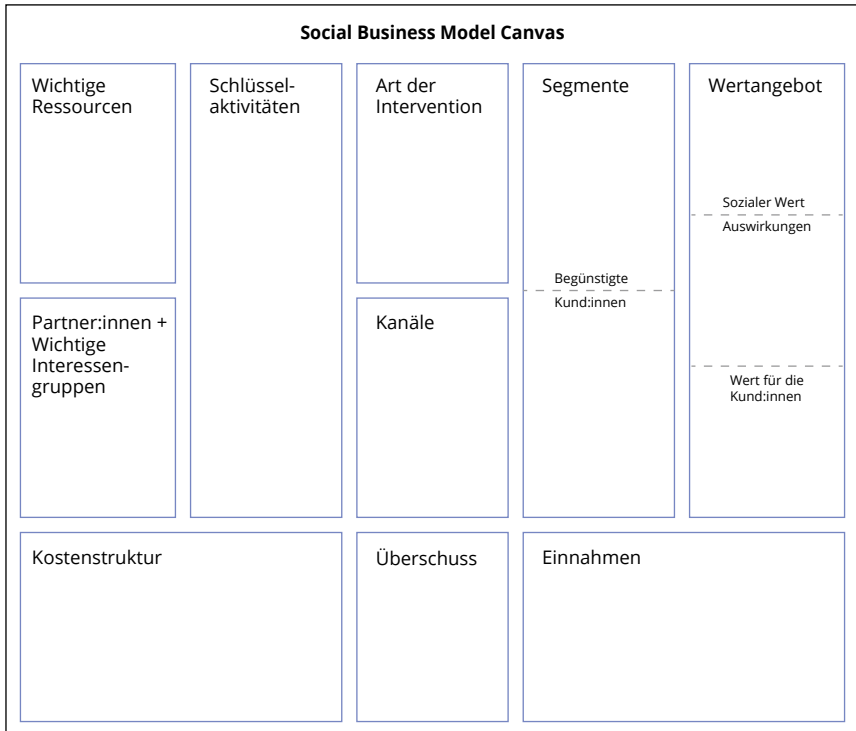


Abbildung 4: Arbeitsblatt „Social Business Model Canvas“ (Quelle: Eigene Darstellung, nach Burkett 2013¹⁰).

2.2.3 Überprüfung der Herausforderung

Die Überprüfung der ausgewählten Herausforderung *Abbildung 5* und damit einhergehenden Annahmen in dieser Aktivität dient zum einen der Prüfung der Tauglichkeit bzw. der Eignung dieser Herausforderung sowie der Relevanz, Machbarkeit und Skalierbarkeit einer entsprechenden Lösung und zum anderen der Stärkung des gemeinsamen Verständnisses der involvierten Akteur:innen in Bezug auf den Lösungsansatz. Hierdurch soll auch das Risiko fälschlicher Annahmen zur Herausforderung oder nicht durchführbarer oder

¹⁰ Burkett (2013).

nicht brauchbarer Lösungsansätze minimiert werden, damit die Ressourcen aller Beteiligten effizient genutzt werden.

ANWENDUNG

Die in diesem Instrument gestellten Fragen werden der Reihe nach beantwortet. Nur wenn die Antworten auf diese Fragen positiv ausfallen und die Teilnehmer:innen am Ende der Aktivität noch genauso stark wie vorher oder sogar noch mehr davon überzeugt sind, dass dies eine wichtige zu bewältigende gesellschaftliche Herausforderung ist, sollte diese Herausforderung bzw. ihr Lösungsansatz weiterbearbeitet werden.

NUTZEN

- Tauglichkeit bzw. Eignung des Lösungsansatzes für die Herausforderung prüfen
- Relevanz der Lösung prüfen
- Machbarkeit der Lösung prüfen
- Skalierbarkeit der Lösung prüfen
- Gemeinsames Verständnis des Lösungsansatzes stärken

Tipp: Es ist besonders wichtig, Teilnehmer:innen in diesen Prozess zu involvieren, die die soziale Herausforderung gut verstehen und reale Erfahrungen dazu einbringen können. Hierbei werden auch zukunftsrelevante Trends und gesellschaftliche Schwerpunkte deutlich hervorgehoben.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt zur Überprüfung der Herausforderung abgebildet.

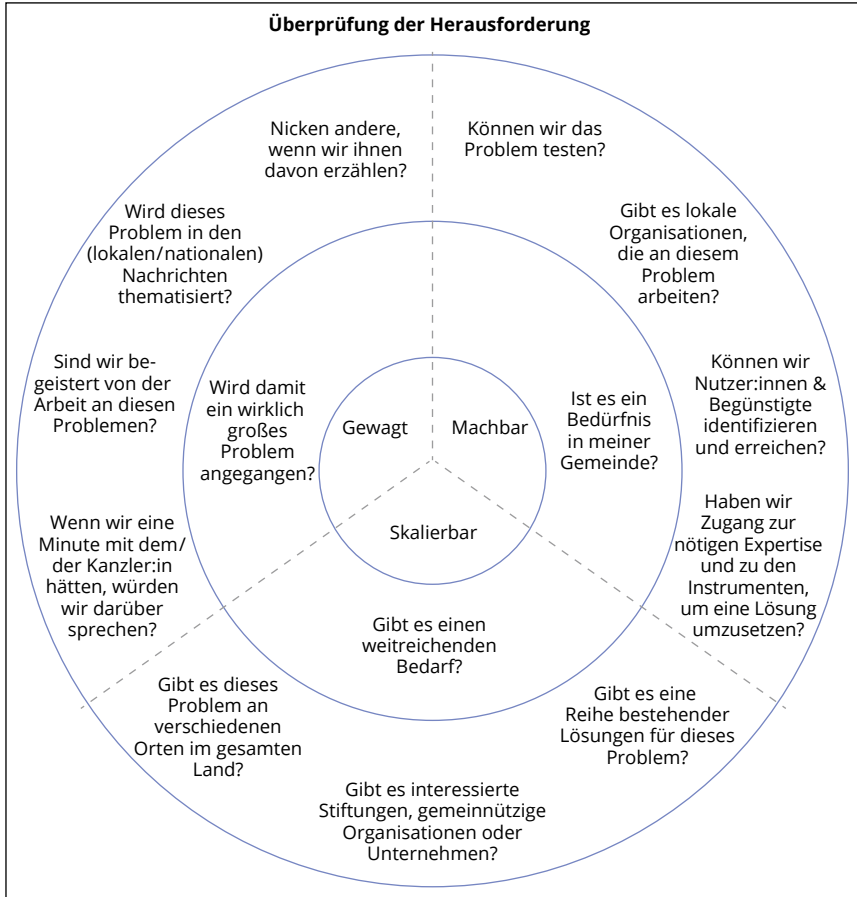


Abbildung 5: Arbeitsblatt „Überprüfung der Herausforderung“ (Quelle: Eigene Darstellung, nach SIMPACT Social Innovation Business Toolbox¹¹).

3 Produkt-/Dienstleistungs- entwicklungsphase – Details und Ausarbeitung der Lösung

3.1 Ziel

In dieser zweiten Phase des Prozesses wird der Lösungsansatz detaillierter ausgearbeitet. Dies umfasst die Analyse der relevanten und involvierten Organisationen und deren Rollen sowie die Ausarbeitung bestimmter Aktivitäten und Prozesse.

Es soll vor allem untersucht werden,

- welche Interessensvertreter:innen und Zielgruppen es gibt,
 - welche Rolle sie spielen,
 - wie sie in die Lösung mit eingebunden sein sollen und
 - was deren Merkmale sind,
 - welche Berührungspunkte und Interaktionen es während den mit dem Produkt oder der Dienstleistung verbundenen Prozessen zwischen potenziellen Zielgruppen und den Anbieter:innen des entsprechenden Produktes oder der entsprechenden Dienstleistung gibt,
- wie ein erster Prototyp einer Lösung aussehen könnte.

3.2 Instrumente

Mithilfe verschiedener Instrumente werden u. a. Stakeholder und Zielgruppen (inkl. Nutzer:innen und Begünstigte) sowie deren Bedürfnisse und Herausforderungen näher beleuchtet (3.1.1, 3.1.2 und 3.1.3). Außerdem kann der Lösungsansatz mit Blick auf Aktivitäten und Prozesse im Dienstleistungsentwurf detaillierter beschrieben werden (3.1.4) und es können sogar Prototypen beschrieben oder Produkt- oder Service-Mockups erstellt werden (3.1.5).

3.2.1 Systematische Übersicht zu Interessensvertreter:innen

Diese systematische Übersicht über die Interessensvertreter:innen *Abbildung 1* kann den Teilnehmer:innen dabei helfen, strategisch relevante Interessensvertreter:innen im Umfeld zu identifizieren, die für die Initiierung, Weiterentwicklung oder Umsetzung der sozialen Innovation entscheidend sein können. Gleichzeitig wird definiert, welche Formen der Kooperationen mit welchen Interessensvertreter:innen bei der Ausgestaltung und bei der Umsetzung der Lösungsidee sinnvoll sind.

ANWENDUNG

Die Abbildung sollte im innersten Kreis beginnend nach außen hin ausgefüllt werden, da auch der Grad des Engagements von innen nach außen abnimmt. Im nächsten Schritt können besonders wichtige oder stark involvierte Akteur:innen z. B. mit Punkten oder durch das Umrahmen mit Kästen gekennzeichnet werden, um diese schnell wiederzuerkennen und für andere Übungen parat zu haben.

NUTZEN

- Sehr detaillierte Übersicht über die involvierten und betroffenen Akteur:innen und Stakeholder
- Fahrplan für die Umsetzungsstrategie
- Vorbereitung der nachfolgenden Übungen

Tipp: Die Moderation und Teilnehmer:innen sollten sich die Frage stellen, welche möglichen strategischen Partnerschaften es außerhalb der „offensichtlichen“ Kooperationswege gibt.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt Systematische Übersicht zu Interessensgruppen abgebildet.

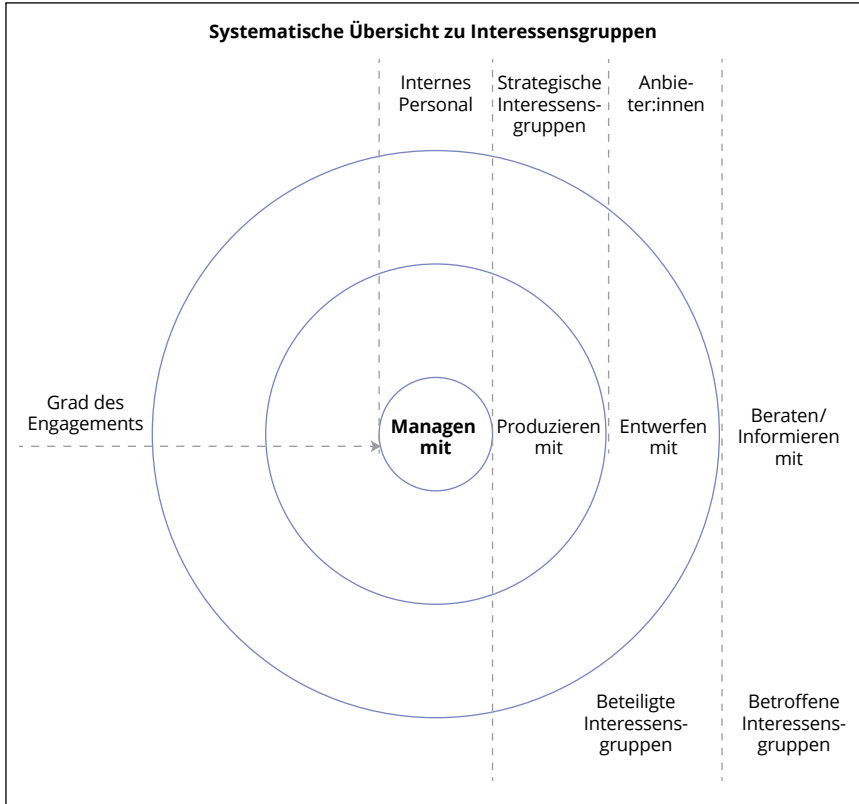


Abbildung 6: Arbeitsblatt „Systematische Übersicht zu Interessensgruppen“ (Quelle: Eigene Darstellung, nach SIMPACT Social Innovation Business Toolbox¹²).

12 Komatsu, Deserti und Rizzo (2016).

3.2.2 Zielgruppen und Personas

Die Definition der Zielgruppen einer Lösung ist von großer Bedeutung, um das Produkt oder die Dienstleistung so zu planen, damit sie den Bedürfnissen der Nutzer:innen entspricht und relevant ist. Es handelt sich um eine Art der Marktanalyse, die es den Entwickler:innen einer Lösung erlaubt zu verstehen, wer die Nutzer:innen der Lösung sind. Indem sie den Blickwinkel wechseln und sich in die Nutzer:innen hineinversetzen, verstehen sie besser, welche Bedürfnisse sie haben und welche Herausforderungen daraus resultieren. Das zu entwickelnde Produkt oder die zu entwickelnde Dienstleistung wird dementsprechend im Prozess so oft wie nötig angepasst¹³.

Personas beschreiben exemplarisch Kund:innen oder Nutzer:innen eines Angebots oder einer Lösung. Es sollen vor allem Bedürfnisse und Herausforderungen der Personas definiert werden, um zu identifizieren welche Lösungen diesen gerecht werden können.

Dieser Ansatz kommt aus dem nutzer:innenzentrierten Innovationsmanagement und dem Design Thinking, die jeweils den Nutzer:innen und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und die demographischen Hintergründe berücksichtigen. Dies ist gerade bei sozialen Innovationen von größter Bedeutung¹⁴.

ANWENDUNG

Personas *Abbildung 7* sollten sowohl mit demographischen als auch mit persönlichen und verhaltenstechnischen Merkmalen versehen werden und können in Bildern und Grafiken veranschaulicht oder festgehalten werden. Zu diesen Merkmalen können gehören:

- Persönliche Hintergründe (z. B. Beruf, Familienstatus)
- Demografische Daten (z. B. Geschlecht, Alter, Wohnort)
- Charaktereigenschaften (z. B. ruhig oder aufgeschlossen)

¹³ Stapelkamp (2010).

¹⁴ Miljković (2019).

- Ziele (z. B. sicheren Arbeitsplatz)
- Herausforderungen (z. B. passenden Arbeitsplatz finden)
- Lösungen (z. B. neue Qualifikation erlangen)
- Informationsverhalten (z. B. Digital Native oder Radio-Liebhaber:innen)

Bei Bedarf können sich die Mitglieder der Gruppe diese Personas immer wieder vor Augen führen, um deren Bedürfnisse als zentrale Grundlage zu bestätigen. Dieses Instrument wird für jede Personengruppe bzw. die dafür repräsentative Persona einzeln durchgeführt.

Natürlich können diese Übung und die Definition der Zielgruppen und Personas durch Interviews mit tatsächlichen potenziellen Nutzer:innen einer Lösung geschärft werden, da sonst nur von den nicht verifizierten Ideen und Überzeugungen der Teilnehmer:innen ausgegangen wird, die die Zielgruppe nicht unbedingt repräsentieren. Hierbei sollte auch auf die soziale Repräsentanz der Zielgruppen und Personas geachtet werden. Im Kontext sozialer Innovationen sollten idealerweise mindestens drei verschiedene Personas beschrieben und analysiert werden.

NUTZEN

- Klares Bild der Nutzer:innen
- Gute Repräsentanz möglich
- Abgleich des Lösungsansatzes und dessen Merkmale mit den Bedürfnissen der Nutzer:innen

Tip: Der Kernpunkt besteht darin, Empathie für die verschiedenen Zielgruppen zu schaffen und ihre Situation, ihr tägliches Leben, ihre Wünsche, Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt zur Ermittlung der Zielgruppen/Personas abgebildet.

Zielgruppen / Personas
Wie heißt diese Gruppe?
Was sind ihre Bedürfnisse?
Was sind ihre Herausforderungen?
Was können wir ihnen anbieten?

Abbildung 7: Arbeitsblatt „Zielgruppen/Personas“ (Quelle: Eigene Darstellung).

3.2.3 Customer Journey

Mithilfe der Customer Journey (dt. Kund:innenerlebnis) *Abbildung 8* können individuelle und allgemeingültige Erfahrungen und Erlebnisse der Nutzer:innen nachempfunden und dargestellt werden. Es werden die zu erledigenden Aufgaben sowie Bedürfnisse der angesprochenen Nutzer:innen definiert und Berührungspunkte der Nutzer:innen mit der Lösung benannt, wie z. B. Nutzer:innenverhalten, Informationsprozesse, Vertriebswege. So können Berührungspunkte angemessen und bindungsfördernd gestaltet und die Nutzer:innen der Lösung individuell angesprochen werden¹⁵.

¹⁵ Komatsu, Deserti und Rizzo (2016).

ANWENDUNG

Diese Übung kann nicht nur für die zu entwickelnde Lösung, sondern auch für die Analyse der aktuell zur Verfügung stehenden Dienstleistungen und Produkte herangezogen werden. Hierbei wird mit Schwerpunkt auf bestimmte Berührungspunkte untersucht, wie zufrieden Nutzer:innen mit dem aktuellen Angebot sind und welche Schritte oder Aktivitäten ihnen ein gutes oder optimierungsbedürftiges Erlebnis bereiten. Dies kann z. B. in Form von lächelnden oder unzufriedenen Smileys an den entsprechenden Stellen gekennzeichnet werden.

NUTZEN

- Verbessertes Verständnis für die Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer:innen mit Blick auf das Angebot
- Optimierungspotenzial für Ansprachen und Berührungspunkte erkennen, um diese besser gestalten zu können
- Erneuter Abgleich der Lösungsidee mit den Herausforderungen der Nutzer:innen, der u. U. Verbesserungspotenziale aufzeigt

Tipp: Dieses Instrument kann auch verwendet werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Produkten oder Dienstleistungen und somit potenzielle Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. In diesem Fall wird je Produkt oder Dienstleistung eine Version ausgefüllt und beim Vergleich die Alleinstellungsmerkmale markiert (z. B. durch Einkreisen).

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt der Customer Journey abgebildet.

Customer Journey / Kund:innenerlebnis Versetzen Sie sich in die Rolle der Kund:innen	
Wichtige Schritte	Was sind die Schritte auf dem Weg zum Produkt/Service?
Bedürfnisse	Identifizieren Sie die Bedürfnisse der Kund:innen für jeden dieser Schritte
Berührungspunkte	Was sind die Berührungspunkte von Bedürfnissen und Produkt/Service?

Abbildung 8: Arbeitsblatt „Customer Journey/Kund:innenerlebnis“ (Quelle: Eigene Darstellung).

3.2.4 Dienstleistungsentwurf

Der Dienstleistungsentwurf *Abbildung 9* beleuchtet die verschiedenen Aktivitäten

- von Nutzer:innen aus Sicht der Nachfrage und gleichzeitig
- von Ausführer:innen aus Sicht des Angebots

sowie die Berührungspunkte zwischen beiden Seiten. Ebenso können hiermit interne und externe Prozesse, die im Hintergrund laufen, übersichtlich abgebildet werden.

ANWENDUNG

Hierzu werden die verschiedenen Schritte der Nutzer:innen oder Anbieter:innen vor, während und nach der Nutzung der Dienstleistung definiert.

Wie können Nutzer:innen informiert oder motiviert werden und was passiert, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung nutzen und was passiert danach? Dieser Teil wird teilweise bereits von der Customer Journey abgedeckt. Hier soll dieser Ansatz nun erweitert werden, um dieselben Schritte und Aktivitäten aus der Sicht der Produkt- oder Dienstleistungsanbieter:innen abzubilden.

NUTZEN

- Verbessertes Verständnis der Aktivitäten der Nutzer:innen und der Anbieter:innen
- Optimierungspotenzial für Berührungspunkte ausnutzen
- Erste Definition notwendiger interner und externer Prozesse

Tipp: Diese Übung ist am effektivsten, wenn die Nutzer:innen- und Anbieter:innenseite vertreten sind. Die Aktivität eignet sich für Gruppen, die verhältnismäßig weit in ihrer Lösungsentwicklung sind bzw. viele Details kennen und meist eine lebhafte Diskussion führen.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt des Dienstleistungsentwurfs abgebildet.

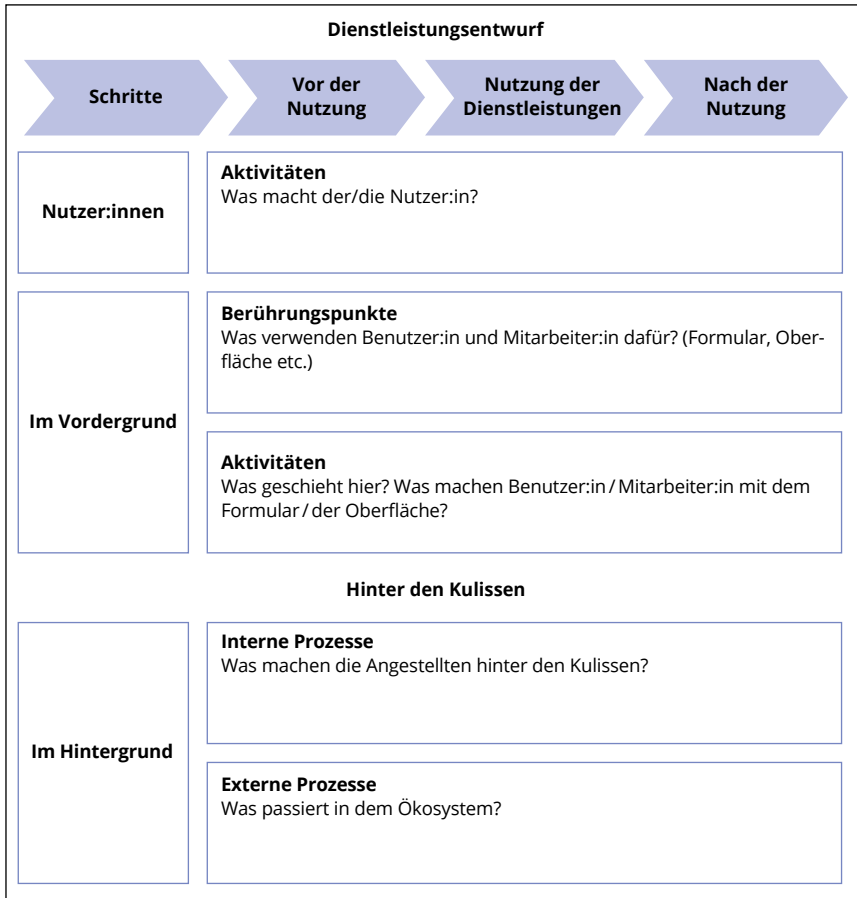


Abbildung 9: Arbeitsblatt „Dienstleistungsentwurf“ (Quelle: Eigene Darstellung, nach SIMPACT Social Innovation Business Toolbox¹⁶).

3.2.5 Vor-Prototyp

Diese Übung *Abbildung 10* dient der Konkretisierung einer ersten Variante oder Version des zu entwickelnden Produktes oder der zu entwickelnden Dienstleistung. Hierbei sollen erste Ansätze und Ideen dazu gesammelt werden, wie ein Prototyp, bzw. ein Minimum Viable Product (MVP) aussehen könnte.

ANWENDUNG

Es wird beschrieben, wie das geplante Angebot für potenziell unterschiedliche Nutzer:innengruppen aussieht, welche Merkmale die Lösung haben sollte und welche Teile physisch umgesetzt werden müssen. Auch wird ermittelt, welche Aufgaben im Hintergrund organisiert werden müssen, um eine erste Version des Produktes oder der Dienstleistung zu kreieren. Die Teilnehmer:innen können in diesem Zusammenhang auch einen Prototyp des Produktes oder der Dienstleistung und deren Durchführung erstellen.

NUTZEN

- Erhöhtes Verständnis für mögliche Umsetzungsoptionen der Lösungsidee
- Konkrete Beschreibung eines Produkts oder einer Dienstleistung durch potenziellen Prototyp, inkl. Anforderungen und Funktionen
- Vereinfachter Übergang zum konkreten Design des Produktes oder der Dienstleistung

Tipp: Zunächst ein Mockup oder MVP mit den Grundfunktionen planen, die der Präsentation dienen. In der Realität kann dieses dann unendlich angepasst und erweitert werden.

Vor-Prototyp	
Lösung	
Prototyp der Lösung	
Was muss im Hintergrund organisiert werden, und von wem?	Wie sehen die Angebote für die verschiedenen Nutzer:innengruppen aus?
Welcher Teil der Lösung wird physisch umgesetzt, welcher virtuell?	Was sind die verschiedenen Aufgaben der Nutzer:innen in der Lösung?

Abbildung 10: Arbeitsblatt „Vor-Prototyp“ (Quelle: Eigene Darstellung).

4 Planungsphase – Umsetzungsstrategie und Handlungsempfehlungen

4.1 Ziel

In dieser Phase können auf Basis der vorangegangenen Aktivitäten, der Lösungsfindungs- und der Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsphase, eine Umsetzungsstrategie entwickelt und Handlungsempfehlungen vorgeschlagen werden. Die vorhandenen Ergebnisse werden aufgegriffen und, wo relevant, in diesem Schritt weiter vertieft. Die frühe Auseinandersetzung mit den Details der Umsetzungsstrategie für den Lösungsansatz dient der Minimierung potenzieller Risiken und der effizienten Nutzung vorhandener und notwendiger Ressourcen.

An dieser Stelle ist es u. a. wichtig darzustellen,

- welche benötigten Kompetenzen bereits in der Gruppe vorhanden sind und welche noch fehlen,
- welche potenziellen Partner:innen und Interessensgruppen noch involviert werden müssen, um eventuelle Kompetenzlücken oder Rollen auszufüllen und die Verbreitung der Lösungsidee mitzutragen, z. B. über vorhandene Netzwerke in verschiedensten Bereichen,
- welche weitere Unterstützung oder Förderung für die Umsetzung relevant sein könnte, z. B. Existenzgründung oder europäische Förderung.

4.2 Instrumente

Um sicherzustellen, dass Verantwortlichkeiten geklärt wurden und Ressourcen effizient genutzt werden, zielen die Instrumente, die diese Phase unterstützen, vor allem auf die genauere Definition einer Umsetzungsstrategie ab und schließen z. B. eine Übersicht der Umsetzungsstrategie inkl. Aktivitäten, Ressourcen und Interessensgruppen (4.1.1), eine genauere Ansicht der Aktivitätsfelder

und Rollen bei der Umsetzung (4.1.2) ein. Weiterhin können bereits Strukturen und Komponenten von Förderanträgen (4.1.3) bestimmt werden.

4.2.1 Umsetzungsstrategie: Aktivitäten, Ressourcen, Interessensgruppen

Die Umsetzungsstrategie *Abbildung 11* erlaubt es den Teilnehmer:innen, die umzusetzenden Aktivitäten in konkreten Bezug zu einem zeitlichen Rahmen zu definieren und dabei auch die notwendigen Ressourcen zu planen und relevante Stakeholder zu beschreiben, die entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes sind.

ANWENDUNG

Die Teilnehmer:innen beschreiben die zuvor identifizierten, umzusetzenden Aktivitäten entlang eines Zeitstrahls und beschreiben die dazu benötigten Ressourcen und relevanten Stakeholder, die mit eingebunden werden sollen.

NUTZEN

- Übersicht der wichtigsten Aktivitäten, Ressourcen und Stakeholder mit klarer zeitlicher Zielsetzung
- Überprüfung der zuvor getroffenen Annahmen mit Blick auf realistische zeitliche Abläufe
- Konkrete Planung für potenzielle Projekte

Tipp: Es empfiehlt sich, zuerst die Aktivitäten auf dem Zeitstrahl festzulegen und dann die Ressourcen und Stakeholder einzuplanen.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt der Umsetzungsstrategie abgebildet.

Umsetzungsstrategie			
Ergebnis			
Aktivitäten			
Ressourcen			
Stakeholder			
Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4

Abbildung 11: Arbeitsblatt „Umsetzungsstrategie“ (Quelle: Eigene Darstellung).

4.2.2 Aktivitätsfelder

Diese Übung dient der Definition der Aktivitätsfelder *Abbildung 12* und verschiedenen Rollen, die die Akteur:innen einnehmen und der Identifikation möglicher Überschneidungspunkte dieser Aktivitätsfelder und Rollen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass Verantwortlichkeiten und das gemeinsame Verständnis geregelt sind und dass die Ressourcen aller Beteiligten effizient genutzt werden. Hierdurch kann geklärt werden, wer wofür zuständig ist und wo die Kommunikation zusammenläuft.

Die frühzeitige Definition von Aktivitätsfeldern und Rollen erlaubt den Teilnehmer:innen, einen Abgleich vorzunehmen zwischen bereits in der Gruppe (intern) vorhandenen und darüber hinaus benötigten Kompetenzen, die wichtig sind für die Umsetzung der entwickelten Lösung. So kann hier frühzeitig nach weiteren relevanten Akteur:innen und Partner:innen gesucht werden, die

entweder eine externe oder eine interne Rolle in der Gruppe oder im Konsortium annehmen können¹⁷.

ANWENDUNG

Zunächst erstellen die Teilnehmer:innen größere kreisförmige Felder, die übergeordnete Aktivitätsfelder repräsentieren und versehen diese mit entsprechenden Überschriften wie „User“ oder „Use Case“, „Schnittstelle IT“ oder „Anbieter:innen“. Innerhalb dieser größeren Kreise können Listen oder auch weitere kleinere Kreise gezeichnet werden, die für die Umsetzung relevante Merkmale, Aufgaben oder weitere Aktivitäten aufzählen und die Rollen der relevanten Akteur:innen festlegen. Einer Anzahl an Feldern, Aktivitäten, Kategorien und Aufzählungsebenen sind hierbei keine Grenzen gesetzt. Es ist wichtig, klare Aussagen zu treffen und zu benennen, beispielsweise wer die Kompetenzen hat, um ein Pflichtenheft für die Lösung aufzusetzen, wer Nutzer:inneninterviews führt oder auch wer prüft, welche Fördermöglichkeiten es gibt.

Weitere externe Partner:innen können in kleineren Kreisen außerhalb der größeren Kreise in der Nähe zu passenden Aktivitätsfeldern platziert werden.

NUTZEN

- Klare Übersicht der eingebundenen Akteur:innen
- Genaue Definition der Aktivitätsfelder oder Einsatzbereiche der Akteur:innen und potenzieller Überschneidungen
- Basis für konkrete Kooperationsplanung

Tipps: Hier liefert ein zusätzlicher Rollentausch oft gute Ergebnisse, da die Sichtweise sonst oft nur von außen erfolgt und so ergänzt werden kann.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt zu den Aktivitätsfeldern abgebildet.

¹⁷ Burkett (2013).

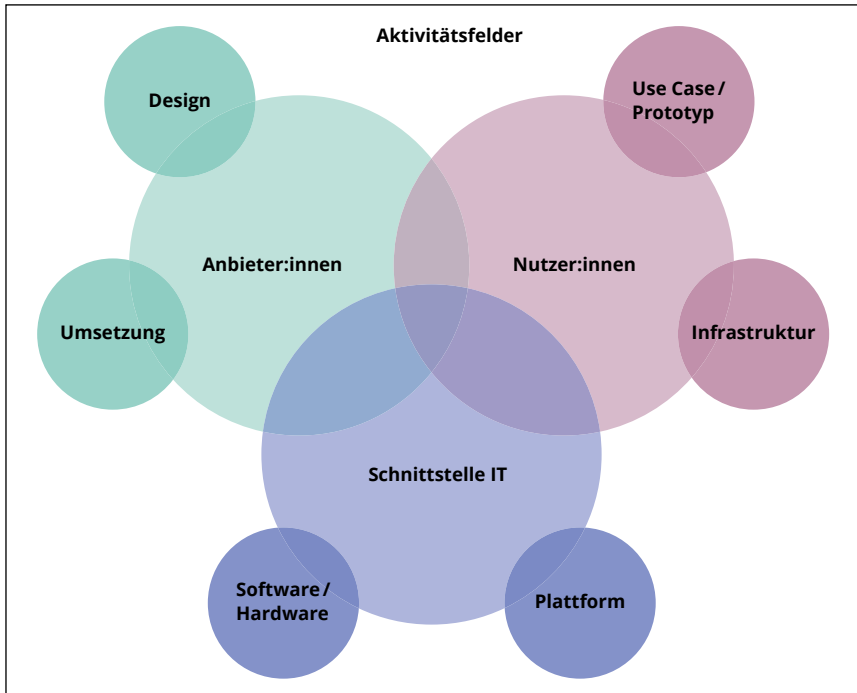


Abbildung 12: Arbeitsblatt „Aktivitätsfelder“ (Quelle: Eigene Darstellung).

4.2.3 Antragsvorbereitung

Dieser erste Entwurf verschiedener Antrags Elemente *Abbildung 13* soll den Teilnehmer:innen ein besseres Verständnis des Projektes rund um die Idee ermöglichen. Wenn es sich bei der Lösungsidee (noch) nicht, um ein klassisch definiertes Geschäftsmodell handelt, sondern eher um eine Idee, die als Vorstufe in einem Projekt umgesetzt und weiter erforscht werden soll, dann ist diese Anleitung zur Projektstruktur eine passende Übung. Es handelt sich hierbei um eine Konkretisierung der Lösungsidee für einen Projektantrag. Da Förderanträge verschiedenste Formate annehmen können, bleibt dies ein vereinfachter Vorschlag, der nach Belieben zu erweitern ist.

ANWENDUNG

Der Struktur eines Projektantrags folgend, beschreiben die Teilnehmer:innen die umzusetzenden Aktivitäten und untergliedern diese in konkrete Arbeitspakete und Aufgaben. Sie definieren die Organisationen oder Personen, die am Projekt beteiligt sind und Teil des Konsortiums sein sollen und die notwendigen Expertisen mitbringen, um das Projekt erfolgreich realisieren zu können. Außerdem beziffern die Teilnehmer:innen den geschätzten Umfang des Arbeitseinsatzes und das notwendige Budget für die Umsetzung. Da die Kommunikation und Verbreitung der Lösung ebenfalls von zentraler Bedeutung sind, sollen hier Multiplikator:innen, Praxispartner:innen und Interessensgruppen gesammelt werden, die im Nachgang angesprochen und zur Projektumsetzung eingeladen werden können.

NUTZEN

- Konkretisierung der umzusetzenden Lösung und Aktivitäten in Arbeitspaketen
- Frühzeitige Benennung der relevanten und für die Umsetzung notwendigen Expertisen und der potenziellen Partner:innen
- Frühzeitige Planung des Projektumfangs und notwendigen Budgets
- Frühzeitige Identifikation von Multiplikator:innen, Praxispartner:innen und Interessensgruppen für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes

Tipp: Hier zunächst die Elemente eines Förderantrages erklären und diese dann als Struktur für den 1. Entwurf nehmen.

In der folgenden Abbildung ist das Arbeitsblatt der Antragsvorbereitung abgebildet.

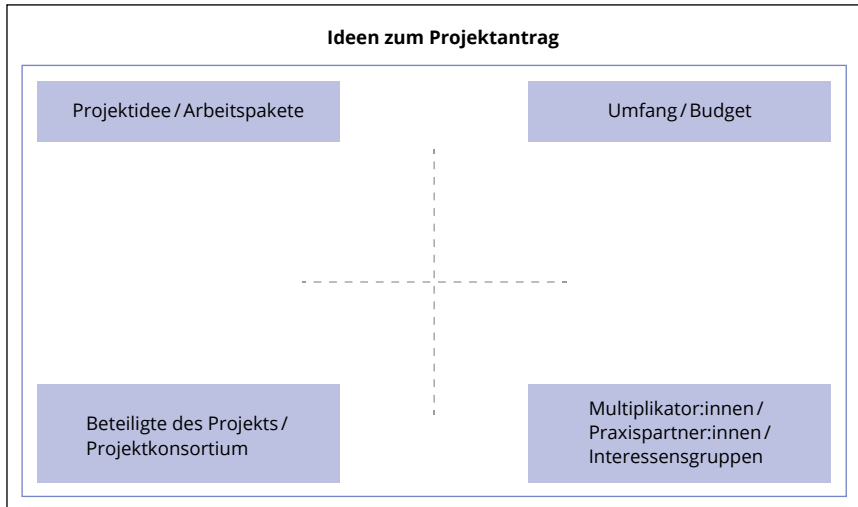


Abbildung 13: Arbeitsblatt „Ideen zum Projektantrag“ (Quelle: Eigene Darstellung).

5 Weitere Umsetzungsempfehlungen

Die Ergebnisse aus den Aktivitäten der verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses sollten als Konzept schriftlich festgehalten werden, wenn möglich mit Prototypen. Diese Konzepte können dann als Grundlage für das weitere Vorgehen dienen.

Anschließend muss entschieden werden, wie die Weiterentwicklung der Lösungsidee ausgestaltet werden kann, ob diese z. B. als Projektantrag oder eigenständiges Geschäftsmodell, als Neugründung oder Spin-off einer der teilhabenden Organisationen weitergeführt werden sollte. In diesem Zusammenhang ist es von existentieller Wichtigkeit zu prüfen, wer welche Interessen, Expertisen und Kapazitäten hat, wer welche Verantwortung innerhalb der weiteren Umsetzung übernimmt und wer als Treiber die Umsetzung vorantreibt, damit die Innovation auch tatsächlich realisiert wird.

6 Literaturverzeichnis

- Blessing, V., Mortimer, S., Bongertz, U., Mildenerger, G. & Loeffler, J. (2018):** Neue Technologien und soziale Innovationen, Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Brown T., Wyatt J. (2010):** Design thinking for social innovation. Stanford Social Innovation Rev, S. 31–35.
- Burkett, I. (2013):** Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design. Queensland, unter: <https://www.socialenterpriseauckland.org.nz/wp-content/uploads/2020/02/social-enterprise-business-canvas.pdf>, abgerufen am 16.08.2022.
- Gillwald, K. (2000):** Konzepte sozialer Innovation, unter: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>, abgerufen am 24.11.2021.
- Komatsu, T., Deserti, A. & Rizzo, F. (2016):** Social Innovation Business Toolbox, unter: http://www.simpact-project.eu/tools/toolbox_business_web.pdf, abgerufen am 16.08.2022.
- Miljković, N. (2019):** Zielgruppen- und Konkurrenzanalyse, in N. Miljković (Hrsg.), Vom Vortrag zum Sachbuch. Tipps von der Konzeptarbeit bis zur Buchvermarktung (S. 41–50). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Philomondo. (2021):** Design Thinking, unter: <https://philiomondo.de/themenwelten/innovation/>, abgerufen am 24.11.2021.
- Plattner, H., Meinel, C. & Leifer, L. (Eds.). (2011):** Design thinking. Understand – improve – apply (Understanding innovation). Berlin: Springer.
- Schmitz, B. (2019):** Einführung in Design Thinking und die empathische Bedarfsanalyse, unter: https://www.zukunftsforum-loerrach.de/wp-content/uploads/2019/05/Pra%CC%88sentation_Design-Thinking_Bedarfsanalyse.pdf, abgerufen am 16.08.2022.

Stapelkamp, T. (2010): Zielgruppenanalyse und -ansprache, in T. Stapelkamp (Hrsg.), Interaction- und Interfacedesign. Web-, Game-, Produkt- und Servicedesign; Usability und Interface als Corporate Identity (S. 332–355). Berlin: Springer.

Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:

Neue Technologien und soziale Innovationen

Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz,
Georg Mildenerger, Jonathan Loeffler

2018 | Broschiert, fbg. | 179 S., dt.

ISBN 978-3-95663-185-6 (print)

ISBN 978-3-95663-186-3 (non-print)



Steinbeis-Innovationsstudie

Claus-Christian Carbon, Werner G. Faix, Stefanie Kisgen,
Jens Mergenthaler, Fabian Muralter, Alisa Schwinn,
Liane Windisch

2021 | Gebunden, fbg. | 212 S., dt.

ISBN 978-3-95663-264-8 (print)

ISBN 978-3-95663-265-5 (non-print)



Die andere Sicht auf das Innovieren

Petra Püchner, Beate Wittkopp (Hrsg.)

2017 | Gebunden, fbg. | 196 S., dt.

ISBN 978-3-95663-053-8 (print)

ISBN 978-3-95663-150-4 (non-print)



Technische Innovationen im Kontext des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels

Rüdiger Haas, Maja Jeretin-Kopf, Uwe Pfenning,
Christian Wiesmüller (Hrsg.)

2021 | Broschiert, fbg. | 208 S., dt.

ISBN 978-3-95663-225-9 (print)

ISBN 978-3-95663-226-6 (non-print)



“Smart Cities and Communities” as Innovation Hubs

Matthieu Grosjean, Dilay Kesten Erhart,
Fernando Barrientos, Valerie Bahr

2020 | Broschiert, fbg. | 43 S., engl.

ISBN 978-3-95663-197-9 (print)

ISBN 978-3-95663-198-6 (non-print)



Best-of Steinbeis Transfer-Magazin 2021

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer (Hrsg.)

2022 | Broschiert, fbg. | 56 S., dt.

ISBN 978-3-95663-273-0 (print)

ISBN 978-3-95663-274-7 (non-print)



CITYFiED Innovation Management Guide

Piotr Kalbarczyk, Dilay Kesten Erhart, Valerie Bahr

2019 | Broschiert, fbg. | 60 S., engl.

ISBN 978-3-95663-213-6 (print)

ISBN 978-3-95663-214-3 (non-print)

Navigating EU Projects

Ivo Zeller (Lead author)

2020 | Broschiert, fbg. | 77 S., engl.

ISBN 978-3-95663-229-7 (print)

ISBN 978-3-95663-230-3 (non-print)



Erfolgskritische Sozialkompetenzen in Communities of Practice

Kirsten Schmidt-Altman

2021 | Broschiert, s/w | 348 S., dt.

ISBN 978-3-95663-247-1 (print)

ISBN 978-3-95663-253-2 (non-print)

Wirtschaftsmediation - Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

Jonathan Barth, Claudia Schmidt (Hrsg.)

2017 | Broschiert, fbg. | 193 S., dt.

ISBN 978-3-95663-223-5 (print)

ISBN 978-3-95663-228-0 (non-print)



www.steinbeis-edition.de

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.