

Beteiligungs-

Fahrplan für

soziale

Innovationsprozesse





Kompetenzzentrum
für Soziale Innovation –
Österreich

Beteiligungsfahrplan für soziale Innovationsprozesse

IMPRESSUM

Erstellt von Dialog Plus im Auftrag von arbeit plus im Rahmen des Projekts SI plus – Kompetenzzentrum für Soziale Innovation in Zusammenarbeit mit L&R Sozialforschung.

SI plus wurde finanziert aus Mitteln der Europäischen Kommission (EaSI) sowie des Österreichischen Bundesministeriums für Arbeit & Wirtschaft.

Konzept und Umsetzung

Dialog Plus e.u.

Jakob Winkler, Peter Kühnberger

Design und Layout

Dialog Plus e.u.

Jakob Winkler

Copyright Fotos

Schervin Altmann

Juni 2023, Wien



Kofinanziert von der
Europäischen Union

 Bundesministerium
Arbeit und Wirtschaft

DIALOG
PLUS

arbeit
SOZIALE UNTERNEHMEN ÖSTERREICH

LR
UND
SOCIAL RESEARCH

Inhalt

Hintergrund zum Projekt	4
Was steckt im Fahrplan?	4
An wen richtet sich der Fahrplan?	5
Was ist soziale Innovation?	5
Wie soziale Innovation gestalten?	6
Aufbau des Fahrplans	8
01 BEOBACHTEN & ENTDECKEN	9
Ressourcen	11
02 ERKENNEN & DEFINIEREN	17
Ressourcen	19
03 SUCHEN & ENTWICKELN	26
Ressourcen	28
04 TESTEN & UMSETZEN	33
Ressourcen	35

Dieser Fahrplan ist ein Teilergebnis des Projekts **SI plus - Kompetenzzentrum Soziale Innovation** mit dem Ziel Soziale Innovation in der ESF-Projektlandschaft verstärkt zu verankern. Das Projekt wurde aus Mitteln des Programms für Beschäftigung und Soziale Innovation der Europäischen Kommission (EaSI) sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft gefördert. In einem Pilotprozess in der Stadt Salzburg sowie in Ansätzen im Bezirk Bruck/Mürzzuschlag wurde erprobt, wie Soziale Innovationen partizipativ gestaltet werden können. Erfahrungen aus diesem Prozess sollen jetzt in Form dieses Fahrplans auch anderen zugänglich gemacht werden.

Hintergrund zum Projekt

L&R Sozialforschung und arbeit plus – Soziale Unternehmen Österreich wurden von der ESF-Verwaltungsbehörde in Österreich und der Europäischen Kommission mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Soziale Innovation beauftragt. Im Zentrum des Projekts stand der Aufbau einer Unterstützungsstruktur bei der Umsetzung der Priorität Soziale Innovation im Rahmen des ESF+. Ziele während der Projektlaufzeit zwischen 2021 und 2023 waren insbesondere:

- **Know-How-Aufbau** und **Wissenstransfer** für **ESF-Stakeholder**, vor allem Verwaltungsbehörde, Zwischengeschaltete Stellen sowie Projektträger
- **Bedarfe der Stakeholder** in den Regionen erheben
- Strategien und Tools zur **Entwicklung und Förderung** von sozialen Innovationen entwickeln
- **Kooperationen** zwischen Behörden, Projektträgern, Zivilgesellschaft und allen vom Strukturwandel betroffenen Bürger*innen weiterentwickeln
- **Regionale Innovationslabore** entwickeln und etablieren
- Eine **zentrale Anlaufstelle** für alle Anliegen rund um Soziale Innovation schaffen

Alle Informationen zum Projekt finden sich zudem auf der Website www.siplus.at

Was steckt im Fahrplan?

Sie sind auf der Suche nach einer Schritt-für-Schritt-Anleitung für Soziale Innovation? Dann sind Sie hier leider falsch! Denn dafür gibt es kein Geheimrezept. Der gleiche Zugang und dieselben Methoden können an einem bestimmten Ort zum Erfolg führen, mit anderen Beteiligten, in einem anderen zeitlichen oder geografischen Rahmen bzw. einer unterschiedlichen Projektumwelt aber gänzlich unpassend sein.

Dennoch gibt es so etwas wie magische **Zutaten, mit denen soziale Innovationsprozesse eher gelingen können** – dazu zählen Haltungen wie Offenheit und Mut für Neues, Neugierde und die Bereitschaft „zu scheitern“ ebenso wie das Einlassen auf Methoden der Partizipation. Der Fokus auf Kollaboration und das Außerhalb-der-Box-Denken wie auch die Entfaltung unserer Kreativität sind neben den strukturellen und politischen Rahmenbedingungen auch zentrale Inhalte für ein gut gelingendes „Kochrezept“ für Soziale Innovation.

Mit dem Beteiligungsfahrplan möchten wir solche wichtigen Zutaten vermitteln und damit helfen, Kapazitäten für sozial innovative **Methoden, Herangehensweisen und Mindsets** aufzubauen. Dabei wollen wir das Rad nicht neu erfinden, sondern greifen auf die vielen existierenden Methodenhandbücher, Toolboxen, Leitfäden und ähnliche Ressourcen für Innovationsprozesse zurück. Wir setzen diese Ressourcen aber in eine inhaltliche Klammer – einen Fahrplan für soziale Innovationsprozesse – und stellen Erkenntnisse aus der Arbeitspraxis von Dialog Plus und auch aus den Pilotregionen bereit, wie ein partizipatives Vorgehen gelingen kann.

An wen richtet sich der Fahrplan?

Viele der aktuellen gesellschaftlichen Krisen – von Klimakrise, Pandemie über Teuerung, Energieversorgung bis zu militärischen Konflikten und der Erstarkung nationalistischer Tendenzen – zeigen eines deutlich: Es sind komplexe Probleme, die uns alle betreffen und die auch nur unter Einbeziehung vieler Perspektiven, Erfahrungen und Expertisen zu lösen sind. Neben Politik, Verwaltung, NGOs, Wissenschaft, zivilgesellschaftlichen Initiativen und (sozialen) Unternehmen ist auch die Alltagsperspektive jener Menschen zentral, die direkt von Entscheidungen betroffen sind.

Der Beteiligungsfahrplan richtet sich daher an alle Menschen, die zur gemeinsamen Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen möchten und bereit sind, gewohnte (und häufig geschlossene) Entscheidungsstrukturen zu verlassen, um gemeinsam Neues auszuprobieren.

Was ist Soziale Innovation?

Im ESF+ stellt die **Definition in der ESF+-Verordnung für die Periode 2021-2027** die zentrale Grundlage zum Thema „Soziale Innovation“ dar. In Artikel 2 (Begriffsbestimmungen) der Verordnung wird „Soziale Innovation“ definiert als:



... eine Tätigkeit, die sowohl in Bezug auf ihre Zielsetzungen als auch ihre Mittel sozial ist, insbesondere eine Tätigkeit, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung **neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Modelle** bezieht, die gleichzeitig einen **sozialen Bedarf** deckt und **neue soziale Beziehungen oder Kooperationen** zwischen öffentlichen Organisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft oder privaten Organisationen schafft und dadurch der **Gesellschaft nützt** und deren Handlungspotenzial eine neue Dynamik verleiht. (Europäische Kommission 2021)



Diese Definition ist gemäß dem Verständnis Sozialer Innovation sehr breit gefasst. Im Rahmen des **Projektes SI plus** wurde daher basierend auf einer Literaturanalyse, Fragebogenerhebung und Workshops mit Stakeholdern die oben genannte Definition auf folgende vier Dimensionen heruntergebrochen, die für sozial innovative Projekte in der Priorität „Soziale Innovation“ des ESF+-Programms zentral sind:

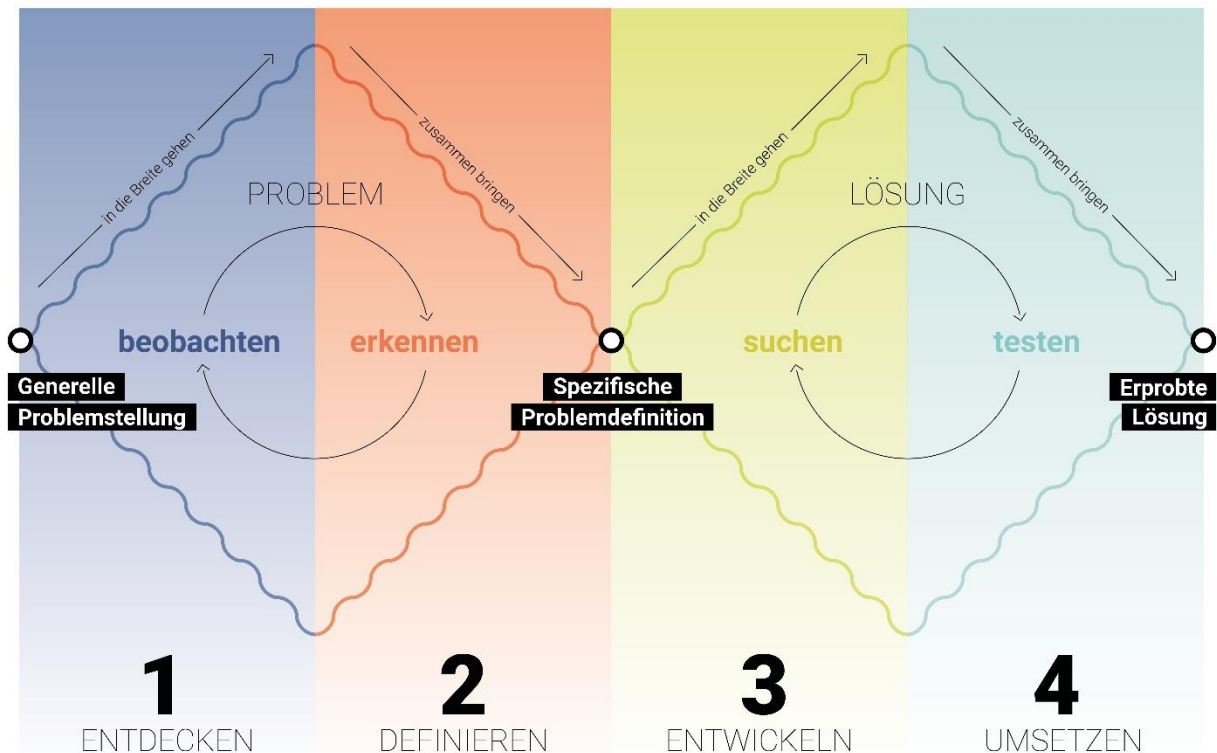
- **Soziale Bedürfnisse:** Was ist der soziale Bedarf und wie wurde dieser identifiziert?
- **Neuartigkeit:** Was im Projekt ist in der Region neu? Das Angebot / die Leistung oder die Zielgruppe? Wurde für das Angebot/die Leistung ein in einer anderen Region bestehendes Angebot adaptiert? Wenn ja, welches?
- **Methoden:** Wie ist die Zielgruppe und/oder deren Interessenvertretung eingebunden? Welche neuen Kooperationen und/oder Vernetzungen mit welchen Akteur*innen sind geplant?
- **Gesellschaftlicher Mehrwert:** Was sind die Ziele und der Nutzen des Projektes?

Wie Soziale Innovation gestalten?

Die Einführung der Sozialversicherung, die Erfolge der Frauen- und Bürgerrechtsbewegungen oder kooperative Wohn-, Arbeits- und Wirtschaftsmodelle sind nur einige der sozialen Innovationen, die unsere Gesellschaft und unser Zusammenleben nachhaltig geprägt haben. Aber auch die Lösung der komplexesten Probleme startet im Kleinen – mit einem Gedanken, einem Gespräch, einer Beobachtung – durch den ein Stein ins Rollen kommt.

Um den abstrakten Begriff der Sozialen Innovation zu verstehen und ihn in der Praxis zu nutzen, ist es hilfreich ihn als Prozess zu verstehen. Einen nützlichen Rahmen dafür bietet **Design-Thinking**, das ausgehend von der Designpraxis einen generalisierten Problemlösungs- und Gestaltungsprozess beschreibt. Dabei werden vier grobe Phasen beschrieben, die aufeinander aufbauen und in einem Wechselverhältnis zueinander stehen: 1) Entdecken, 2) Definieren, 3) Entwickeln und 4) Umsetzen.

Der Design-Thinking-Prozess



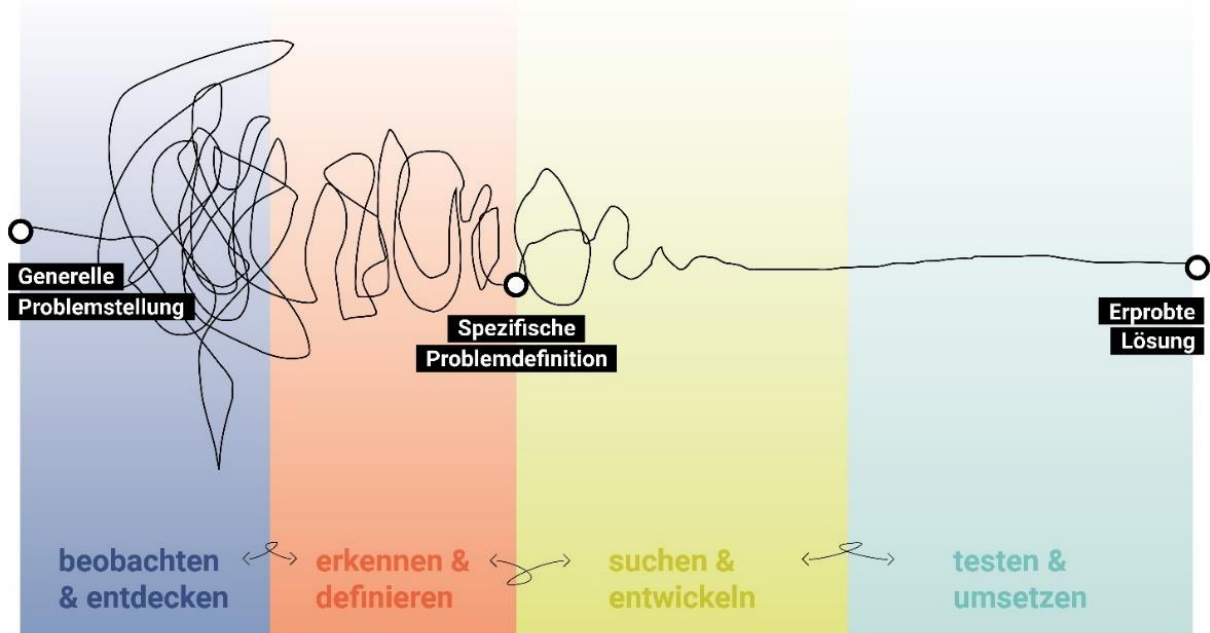
In den Phasen wechseln sich **divergentes und konvergentes Denken** ab. Erstes zeichnet sich durch Offenheit aus. Es geht darum, in die Breite zu gehen und möglichst viel zu berücksichtigen. Beim konvergenten Denken geht es darum, systematisch Ordnung in das Chaos zu bringen, Muster zu erkennen und Schlüsse zu ziehen.

- **Phase 1 – Entdecken:** Ausgangspunkt des Design-Thinking-Prozesses ist ein generelles Problemverständnis, das zunächst genau analysiert und beobachtet wird. Ziel ist es, ein möglichst vollständiges Bild eines Problems zu erlangen und zu verstehen, wer in welcher Form davon betroffen ist, was die Auswirkungen und Ursachen sind und welche Ansätze zu dessen Lösung beitragen könnten.
- **Phase 2 – Definieren:** Anschließend wird die Fülle an gesammelten Informationen strukturiert und nach Mustern gesucht. Am Ende steht eine spezifische Problemdefinition, die deutlich vom Ausgangspunkt abweichen kann – beispielsweise, weil erste Annahmen sich nicht bestätigt haben und Neues entdeckt wurde.
- **Phase 3 – Entwickeln:** Mit dem geschärften Verständnis kann nach Problemlösungsansätzen gesucht werden. Dabei helfen Kreativitätstechniken, um zunächst möglichst viele und nicht notwendigerweise gleich „die beste Idee“ zu generieren.
-

- **Phase 4 – Umsetzen:** Schließlich können unterschiede Lösungsansätze ausprobiert werden. Auch gescheiterte Ideen helfen, zum Ziel zu kommen. Denn nur so zeigt sich, was in der Praxis auch tatsächlich funktioniert.

Natürlich ist der oben dargestellte Design-Thinking-Prozess eine idealtypische Darstellung. In der Praxis finden Gestaltungsprozesse weniger linear und chaotischer statt. Auch die Phasen lassen sich weniger klar voneinander unterscheiden. Die folgende Abbildung des sozialen Innovationsprozesses nimmt Anleihe beim Phasen-Modell des Design-Thinking, zeigt aber, dass der Prozess nicht linear verläuft, sondern abgänglich von den Beteiligten und dem Kontext, auch zwischen den Phasen wechselt.

Der Soziale Innovationsprozess



Aufbau des Fahrplans

Dem oben ausgeführten Verständnis von sozialer Innovation folgend, stellt der Leitfaden Methoden, Tools und Hilfsmittel entlang der vier Phasen des Innovationsprozesses dar. Die vorgestellten Ressourcen eignen sich unserer Meinung nach besonders gut für bestimmte Abschnitte, können aber je nach Kontext und Teilnehmenden für andere Zwecke verwendet werden.

01

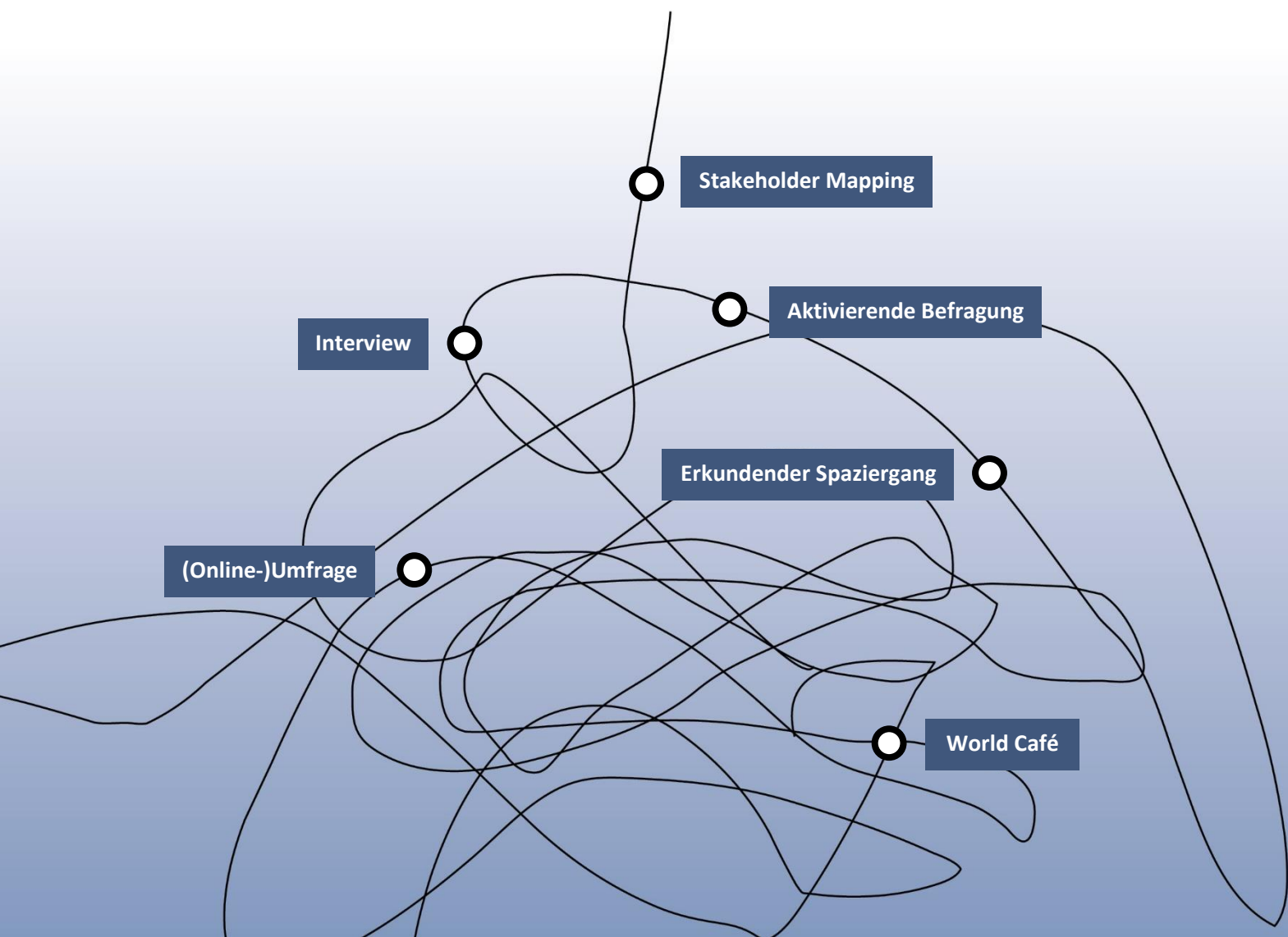
Beobachten & Entdecken

Am Beginn steht das Verstehen, worum es bei dem Problem eigentlich geht. Wer ist davon betroffen und wer kann zu einer Lösung des Problems beitragen? Wie sehen unterschiedliche Akteur*innen das Problem?



RESSOURCEN ZUM

Beobachten & Entdecken



Stakeholder Mapping

Mit einer Analyse der Stakeholder wird ein Überblick über all jene gewonnen, die von einem Problem oder Thema betroffen sind und/oder Einfluss auf dessen Lösung haben können. Die Methode hilft, keine Akteur*innengruppe zu übersehen und direkt wie indirekt Betroffene einzubeziehen. Die Beziehung unterschiedlicher Akteur*innen zueinander kann Teil des Problems sein, aber auch Chancen für dessen Lösung bieten.

Tipps

- Es empfiehlt sich, **frühzeitig einen Überblick über die Akteur*innenlandschaft zu bekommen**, um die Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder und Gruppen strategisch planen zu können.
- Das **Schneeballprinzip** hilft beim Vervollständigen der Landschaft. Dabei wird erfragt oder recherchiert, mit wem jede identifizierte Person/Institution noch in Kontakt steht, bis keine neuen mehr auftauchen.
- **Graph Commons** < oder andere digitale Mapping-Tools machen es einfach, soziale Beziehungen zwischen Akteur*innen schematisch abzubilden. So kann schnell erkannt werden, welche Akteur*innen eine zentrale Position einnehmen oder wer eher am Rand steht.

Weiterführende Ressourcen

- > [Methoden zur Förderung Sozialer Innovation](#) < (Seite 56)
- > [Living Guide to Social Innovation Labs](#) < (Online, ENG)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)
- > [Design Thinking Toolkit](#) < (Online, ENG)
- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)

Interview

Um ein Problem genauer zu verstehen, sollte mit den Menschen gesprochen werden, die davon betroffen sind, Einfluss darauf haben und zu dessen Lösung beitragen können. Wer Expert*in ist, hängt von den Fragen ab: Wie wird das Problem im Alltag wahrgenommen? Was ist die Ursache des Problems? Und welche Lösungsoptionen gibt es?

Tipps

- Verschiedene Akteur*innen haben wahrscheinlich **unterschiedliche Wahrnehmungen, Sorgen, Ziele und Ideen**. Diese gilt es zu identifizieren.
- Vor allem zu Beginn eines Innovationsprozesses eignen sich **offene, narrative Gespräche**. Sie geben Interviewten die Möglichkeit, in ihrer eigenen Logik und Sprache über ein Thema zu sprechen.
- **Kreative „Prompts“ oder Impulse**, wie Bilder, Gegenstände oder ungewohnte Fragestellungen eignen sich ganz besonders, um Menschen zum Erzählen zu bringen.
- Geht es um die Beantwortung konkreter Fragestellungen, kann ein **geschlossener Interviewmodus mittels Leitfaden** sinnvoll sein.

Weiterführende Ressourcen

- > [Liberating Structures](#) < (Online)
- > [RUB Methodenzentrum](#) < (Online)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)
- > [Design Thinking Toolkit](#) < (Online, ENG)
- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)

Aktivierende Befragung

Mit der aktivierenden Befragung werden Menschen vor Ort in ihren Alltagskontexten angesprochen. Damit können, je nachdem wo sie umgesetzt wird, unterschiedliche Individuen und Gruppen erreicht werden. Die Gesprächsbasis bietet Offenheit.

Tipps

- Die Aktivierende Befragung eignet sich in Kombination mit weiteren Methoden dazu, mit Menschen ins Gespräch zu kommen und **sie zum Mitmachen zu motivieren**.
- **Ergebnisoffen und wertfrei** in das persönliche Gespräch gehen.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 64)
- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 7)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)

Erkundender Spaziergang

Mit einem erkundenden Spaziergang kann ein Thema oder eine Problemstellung vor Ort gemeinsam betrachtet und neue Blickwinkel gewonnen werden. Er ermöglicht den Blick „von unten“ bzw. ein direktes Erleben der Situation. Besonders wertvoll ist diese Methode, wenn sie von Betroffenen selbst durchgeführt wird und so unterschiedlichen Akteur*innen Einblicke in diverse Lebenswelten, Realitäten und Perspektiven ermöglicht.

Tipps

- Eignet sich vor allem für Themenstellungen, die auf einen **konkreten Ort bezogen** sind oder dort erlebbar werden.
- Durch die **Stimulation aus der Umwelt** (Sehen, Riechen, Spüren, Hören, Schmecken) werden neue Sichtweisen auf die Thematik eröffnet. Um diese zu fördern, kann auf eine Kamera, eine Augenbinde, einen Spiegel oder andere „Hilfsmittel“ zurückgegriffen werden.
- Mit der Methode kann gut auf **lokales und emotionales Wissen** zugegriffen werden, das bei einer Schreibtischrecherche verdeckt bleibt.
- Durch das Spazieren, Beobachten und Reflektieren in der Gruppe wird ein **gemeinsames Problemverständnis** gestärkt.
- Es sollte **Raum und Zeit für die Reflexion** des Beobachteten bzw. Erlebten eingeplant werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 62)
- > [Bürgerbeteiligung in der Praxis](#) < (Seite 244)
- > [Methoden zur Erkundung der Lebenswelt](#) < (Online)
- > [Methodenkoffer CSH Köln e.V.](#) < (Online)

(Online-)Umfrage

Eine Umfrage ermöglicht, mit relativ geringem Ressourceneinsatz viele Sichtweisen einzuholen. Sie können telefonisch, mittels Fragebogen vor Ort oder per Post und online durchgeführt werden. Für Beteiligungsprozesse eignen sich Umfragen auch als Einstieg, auf den weitere Mitmachmöglichkeiten folgen.

Tipps

- **Eine Umfrage für alle zu gestalten, ist praktisch unmöglich.** Art der Durchführung, Sprache, Design und Länge einer Umfrage sollten sich an den Kapazitäten und Lebensrealitäten jener Gruppen orientieren, deren Sichtweisen eingeholt werden sollen.
- Die Umfrage in einem **Testdurchlauf** von einigen Personen beantworten zu lassen und deren Feedback einzuholen, kann die Qualität der Befragung erhöhen und zu mehr und aussagekräftigeren Ergebnissen führen.
- Eine **Kombination von Teilnahmemodalitäten** (über Social Media, Online-Fragebogen, gedruckter Fragebogen, telefonische Beantwortung ...) erhöht die Rücklaufquoten.
- Offene Fragen ermöglichen qualitative Erkenntnisse, gehen aber mit einem hohen Ressourcenaufwand für die Auswertung und Interpretation einher.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 66)
- > [SurveyMonkey](#) < (Online)

World Café

eignet sich auch zum **Erkennen & Definieren** + **Suchen & Entwickeln**

In einem Kaffeehausambiente können Teilnehmende sich auf moderierten Thementischen vernetzen, Wissen austauschen und neue Ideen entwickeln. Das dynamische Format erlaubt es, auch mit großen Gruppen produktiv und flexibel zu arbeiten. Es eignet sich zum fundierten Einstieg ins Thema am Beginn eines Beteiligungsprozesses, aber auch später zur Ideenfindung oder der Arbeit an Lösungsvorschlägen.

Tipps

- Gut eignet sich ein World Café, um eher zu Beginn eines Prozesses alle **Teilnehmenden zu aktivieren** und deren Wissen, Perspektiven, Interessen und Meinungen in Austausch zu bringen.
- Mit dem Format kann eine Problemstellung/Herausforderung in relativ kurzer Zeit **tiefgehend analysiert** werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 76)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 60)
- > [Bürgerbeteiligung in der Praxis](#) < (Seite 276)

02

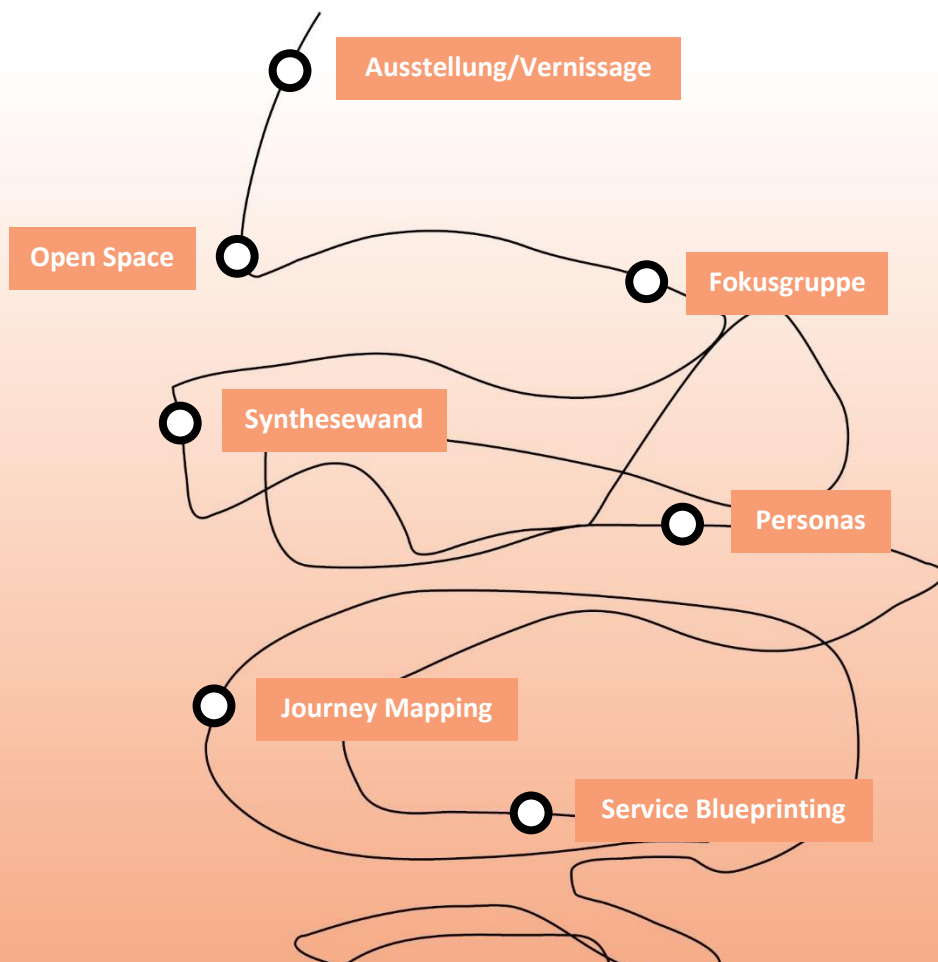
Erkennen & Definieren

Nach der breiten Sammlung von Informationen geht es darum, zu verdichten und Schlüsse zu ziehen. Welche Muster lassen sich erkennen? Was ist die *eigentliche* Herausforderung und wie kann unser Problemverständnis neu definiert werden?



RESSOURCEN ZUM

Erkennen & Definieren



Ausstellung/Vernissage

eignet sich auch zum *Suchen & Entwickeln*

Die Methode eignet sich für einen lustvollen, kreativen und raschen inhaltlichen Einstieg in ein Thema. In Kleingruppen kreieren Teilnehmende aus einem Fundus an Requisiten Kunstwerke zu einem bestimmten Thema/Impuls. Im Anschluss werden diese bei einem Gallery Walk gemeinsam interpretiert.

Tipps

- Die Methode lässt sich gut mit anderen Aktivitäten in einem Workshop kombinieren und eignet sich besonders für den **Einstieg**.
- Der **Fundus an Gegenständen**, aus dem Kunstwerke gestaltet werden, sollte möglichst skurril und bunt zusammengewürfelt sein (Haushaltsgegenstände, Bastelutensilien, Spielzeug, Steine, Schnüre ...)
- Beim Gallery Walk werden **Eindrücke von den Kunstwerken** gesammelt. Dabei sollten zuerst die Zuseher*innen und erst im Anschluss die Künstler*innen selbst sprechen.

Weiterführende Ressourcen

- > methoden-kartothek.de < (Online)
- > [Liberating Structures](http://liberatingstructures.com) < (Online)

Open Space

eignet sich auch zum *Suchen & Entwickeln*

In einer Open-Space-Konferenz kann gut auf das vielfältige Wissen einer Gruppe zurückgegriffen werden. Eine vorgefertigte Agenda gibt es nicht. Sie wird kollaborativ gestaltet, indem jede*r ein Thema einbringen und dazu eine Session abhalten kann. Gerade zu Beginn eignet sich Open Space, um eine Herausforderung aus unterschiedlichsten Blickwinkeln zu beleuchten.

Tipps

- Mit der Methode wird die **Selbstorganisation** einer Gruppe gefördert, indem der Ablauf und der Erfolg in die Hände aller gelegt wird.
- Die Methode eignet sich für **Gruppen unterschiedlicher Größe**.
- Neben der **gemeinsamen Analyse** einer Herausforderung kann beim Open Space auch gut an **kollektiven Lösungsansätzen** gearbeitet werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 78)
- > [Liberating Structures](#) < (Online)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 36)

Fokusgruppe

eignet sich auch zum **Suchen & Entwickeln** + **Testen & Umsetzen**

Fokusgruppen können entlang eines Innovationsprozesses vielseitig eingesetzt werden. In der moderierten Gruppendiskussion kann ein Problem aus unterschiedlichen Sichtweisen analysiert, Meinungen und Bedürfnisse erhoben oder auch ein Test für ein Produkt durchgeführt werden. Dazu kann auf eine spezielle Zielgruppe fokussiert oder aber auch bewusst gemischte Gruppen zusammengestellt werden.

Tipps

- Als **qualitative Methode** eignet sich die Fokusgruppe, um tiefer zu gehen und Motivationen und Hintergründe von Haltungen und Handlungen zu verstehen.
- Die Fokusgruppe lebt vom **Austausch und der Reaktion** auf die anderen Gruppenmitglieder. So treffen unterschiedliche Sichtweisen aufeinander und werden in der Diskussion geschärft.
- Es ist wichtig, einen Raum zu schaffen, in dem sich alle **sicher fühlen und ihre Meinung frei äußern** können.

Weiterführende Ressourcen

- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 33)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online)
- > [Methodenpool Innovationsmanagement](#) < (Online)

Synthesewand

Eine physische Synthesewand hilft, Muster und Trends in der Menge gesammelter Informationen zu erkennen. Dabei werden alle wichtigen Erkenntnisse auf Post-Its geschrieben und auf der „Analysewand“ gruppiert und reorganisiert. Besonders wertvoll ist diese Synthesetechnik, wenn in der Gruppe gearbeitet und das Wissen vieler zusammengetragen wird. Die Synthesewand dient als Grundlage für die Entwicklung effektiver Lösungen.

Tipps

- Es gibt viele **Synthesetechniken**, die auf der Wand angewandt werden können. Sie reichen von einfacher thematischer Gruppierung über unten beschriebene Methoden wie Personas, Journey Maps oder Service Blueprints.
- Diese Technik kann **mit anderen beschriebenen Formaten kombiniert** werden. Beispielsweise können so Ergebnisse einer Fokusgruppe am Ende gemeinsam analysiert werden.
- Ein Analyseworkshop mit unterschiedlichen Akteur*innen eignet sich besonders, um ein **gemeinsames Problemverständnis** herzustellen.
- **Nur ein Ergebnis pro Post-It!** So können die Inhalte nämlich unterschiedlich organisiert und gruppiert und neue Zusammenhänge erkannt werden.
- Im Idealfall bleibt die Synthesewand über einen **längeren Zeitraum** bestehen und es kann immer wieder auf sie zurückgegriffen werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)
- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)

Personas

eignet sich auch zum *Suchen & Entwickeln* + *Testen & Umsetzen*

Als Synthesetechnik eignen sich Personas, um Archetypen an Menschen zu beschreiben, die sich in ihren Vorstellungs- und Handlungsmustern, Wünschen und erlebten Hürden ähneln. Sie erlauben, den Blick auf unser Verhalten und Denken zu richten, ohne dabei in oft stereotypen demographischen Kategorien zu denken. Sie dienen später als Grundlage für die nutzer*innenzentrierte Gestaltung von Lösungen und können auch für die Evaluierung herangezogen werden.

Tipps

- Eine Persona ist keine reale Person, sondern der **Archetyp eines bestimmten Verhaltens- oder Denkmusters**.
- Personas können als Methode für die **Analyse eines Themas** eingesetzt werden, aber auch als **Gestaltungswerkzeug**.
- Personas helfen, bei der Gestaltung von Innovationen **den sozialen Nutzen für unterschiedliche Zielgruppen** im Auge zu behalten.

Weiterführende Ressourcen

- > [Denkmodell](#) < (Online)
- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)

Journey Mapping

eignet sich auch zum **Suchen & Entwickeln** + **Testen & Umsetzen**

Journey Maps zeichnen Schritt-für-Schritt die Erfahrung nach, die Menschen bei der Interaktion mit einer Dienstleistung, einem Produkt oder einem System haben. So kann identifiziert werden, wo besonderer Handlungsbedarf besteht und was verbessert werden kann. Die Methode kann sowohl zur Analyse eines Ist-Zustandes, als auch zur Gestaltung eines Soll-Zustandes verwendet werden.

Tipps

- Besonders nützlich sind Journey Maps, wenn sie für **bestimmte Personas** (siehe weiter unten) erstellt werden.
- Journey Maps helfen zu verstehen, wie Personen eine Situation wahrnehmen und welche **Emotionen und Gefühle** sie haben.

Weiterführende Ressourcen

- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)
- > [Design Thinking Toolkit](#) < (Online, ENG)
- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)
- > [Living Guide to Social Innovation Labs](#) < (Online, ENG)

Service Blueprinting

eignet sich auch zum **Suchen & Entwickeln** + **Testen & Umsetzen**

Service Design befasst sich mit der **nutzer*innenzentrierten Gestaltung von Dienstleistungen**. Auch für **Soziale Innovationen** bietet die Methode des **Service Blueprinting** die Möglichkeit, die erforderlichen Schritte, Handlungen und Rollen für erwünschte Ergebnisse zu planen. Ähnlich wie die **Journey Map** kann auch der **Service Blueprint** sowohl für **Analyse-** als auch **Gestaltungszwecke** genutzt werden.

Tipps

- Mit dem Blueprint werden **komplexe Dienstleistungsabläufe visualisiert**. Das ermöglicht, Prozesse besser zu verstehen und zu optimieren.
- Die Methode richtet den Fokus darauf, wie die **Handlungen unterschiedlicher Akteur*innen interagieren** und zu bestimmten Ergebnissen führen.
- Ein Service Blueprint kann ein **gemeinsames Verständnis** von internen und externen Abläufen fördern.

Weiterführende Ressourcen

- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)
- > [Living Guide to Social Innovation Labs](#) < (Online, ENG)

03

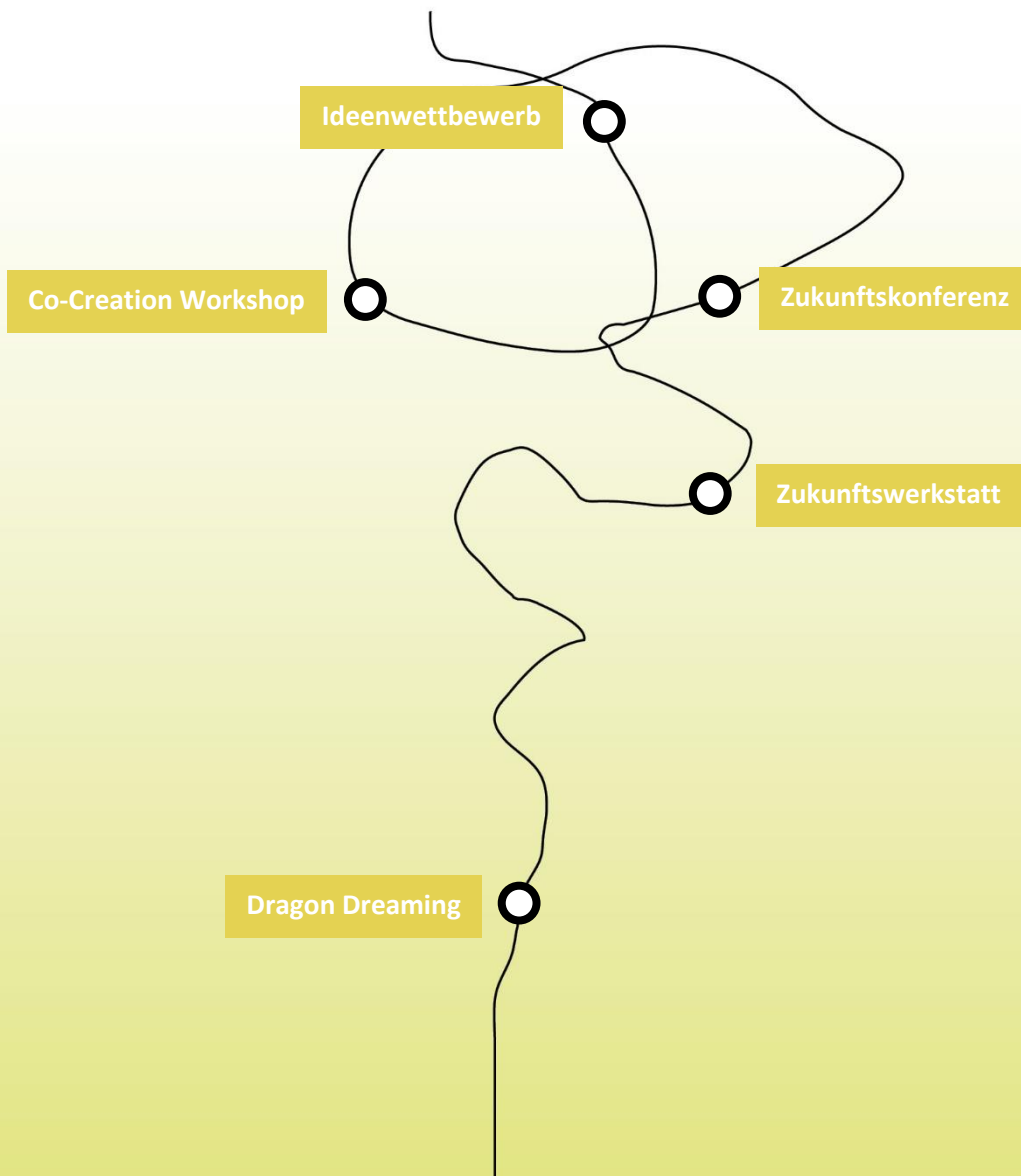
Suchen & Entwickeln

Mit einer konkreten Problemdefinition und einem umfassenden Verständnis über Thema, Einflussfaktoren und wirkende Akteur*innen, kann nach Lösungsansätzen gesucht werden. Jede noch so verrückt scheinende Idee soll auf Papier gebracht und getestet werden.



RESSOURCEN ZUM

Suchen & Entwickeln



Ideenwettbewerb

Ideen für mutige Lösungen gesellschaftlicher Herausforderungen können auf unterschiedlichste Weise gesammelt und co-kreiert werden. Um das kreative Potenzial möglichst vieler zu nutzen, eignen sich Ideenwettbewerbe oder andere Formen des Crowd-Sourcing wie Ideenplattformen, (digitale) Ideenbriefkästen oder Ideenworkshops.

Tipps

- Ideenwettbewerbe, -plattformen oder -briefkästen sind gute Mittel, um die Suche nach zukunftsfähigen sozialen Lösungen auf breite Beine zu stellen. Sie sollten **mit weiteren Angeboten der Mitgestaltung kombiniert** werden.
- **Wie, wo, über welche Kanäle und in welcher Sprache und Tonalität** Menschen von der Ideensuche erfahren, spielt eine wichtige Rolle.
- Was passiert mit eingereichten Ideen? Diese Frage sollte frühzeitig geklärt werden und **Ressourcen für die Bearbeitung der Ideen** (Check, Rückmeldung an Ideengeber*innen etc.) eingerechnet werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 74)
- > [Innovation Wiki](#) < (Online)
- > [Methodenpool Innovationsmanagement](#) < (Online)

Co-Creation Workshop

Workshopsettings bieten vielfältige Möglichkeiten, um kollektiv an der Gestaltung Sozialer Innovationen zu arbeiten. Ziel der Co-Creation ist es, traditionelle und sichere Entscheidungsstrukturen zu verlassen, um gemeinsam Neues entstehen zu lassen. Dafür muss ein physischer und mentaler Raum geschaffen werden, in dem neue Formen des Denkens und Tuns möglich werden.

Tipps

- Eine **bunte Zusammensetzung** ist das A und O für die Entfaltung kollektiver Kreativität.
- **Kreativitätstechniken** (z.B. die > **Liberating Structures** < oder > **Game Storming** <) unterstützen beim Denken außerhalb der Box. Denn gewohnte Denk- und Handlungsstrukturen zu verlassen ist gar nicht so einfach.

Weiterführende Ressourcen

- > **Praxisbuch Partizipation** < (Seite 84)
- > **Partizipation.at** < (Online)
- > **Living Guide to Social Innovation Labs** < (Online, ENG)
- > **Liberating Structures** < (Online)
- > **Game Storming** < (Online, ENG)

Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt dient der kollektiven Suche nach unkonventionellen Lösungsansätzen in kleinen bis großen Gruppen. Gemeinsam wird in drei Schritten zuerst das Problem definiert (Kritik), nach kreativen Lösungen gesucht (Phantasie) und schließlich überprüft, welche Lösungen realisiert werden können (Planung).

Tipps

- Das Format eignet sich für den **Start von kollektiven Entscheidungsfindungsprozessen** und fördert die Gruppenbildung.
- Die Methode erfordert erheblichen **Handlungsspielraum für die Umsetzung**. Wenn dieser begrenzt oder nicht gegeben ist, könnte die Methode bei Teilnehmenden unrealistische Erwartungshaltungen erzeugen.
- Die Kombination von freier Kritikäußerung, konstruktiver Lösungssuche und realistischer Planung führt zu **konstruktiven und herzeigbaren Ergebnissen**.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 80)
- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 64)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Bürgerbeteiligung in der Praxis](#) < (Seite 294)

Zukunftskonferenz

Um mit diversen Akteur*innengruppen eine kollektive Vision zu entwickeln, eignet sich die Zukunftskonferenz. In mehreren Tagen wird in einem Raum gemeinsam gearbeitet, gelernt und geplant. Diese gemeinsame Erfahrung ermöglicht Verständigung zwischen unterschiedlichen Gruppen.

Tipps

- Zentral sind bei der Methode die **Auswahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden**. Sie sollte unterschiedliche Interessen berücksichtigen und alle (auch unterrepräsentierten!) Gruppen, die von einem Problem betroffen sind, repräsentieren.
- Auch die Zukunftskonferenz verlangt **erheblichen Handlungsspielraum** und sollte nur durchgeführt werden, wenn dieser gegeben ist bzw. von Entscheidungsträger*innen eingeräumt wird.
- Obwohl die Methode Spielraum für Konflikte zulässt, ist sie **nicht für die klassische Konfliktlösung** geeignet. Für Ja/Nein-Entscheidungen ist sie nicht der geeignete Rahmen.
- Das Format geht mit erheblichem **zeitlichem Aufwand für Teilnehmende** einher. Auch die Planung und Durchführung ist ressourcenintensiv.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisbuch Partizipation](#) < (Seite 88)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Bürgerbeteiligung in der Praxis](#) < (Seite 288)

Dragon Dreaming

eignet sich auch zum **Testen & Umsetzen**

Das Dragon Dreaming verbindet die Elemente des Träumens, Planens, Handelns und Feierns und ermöglicht die kollektive Entwicklung von Projekten im Schnelldurchlauf. Ausgangspunkt ist der Traumkreis, in dem ausgehend von einer anregenden Frage individuelle Träume gesammelt und daraus kollektive Ziele erarbeitet werden.

Tipps

- Die Methode stärkt das **Gruppengefühl und den Teamgeist der Teilnehmenden**.
- Gleichzeitig wird durch die Verteilung von Rollen für unterschiedliche Ziele und Aufgaben die **Selbstverantwortung von den Teilnehmenden** gefördert.

Weiterführende Ressourcen

- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 29)
- > [Partizipation.at](#) < (Online)
- > [Bürgerbeteiligung in der Praxis](#) < (Seite 134)

04

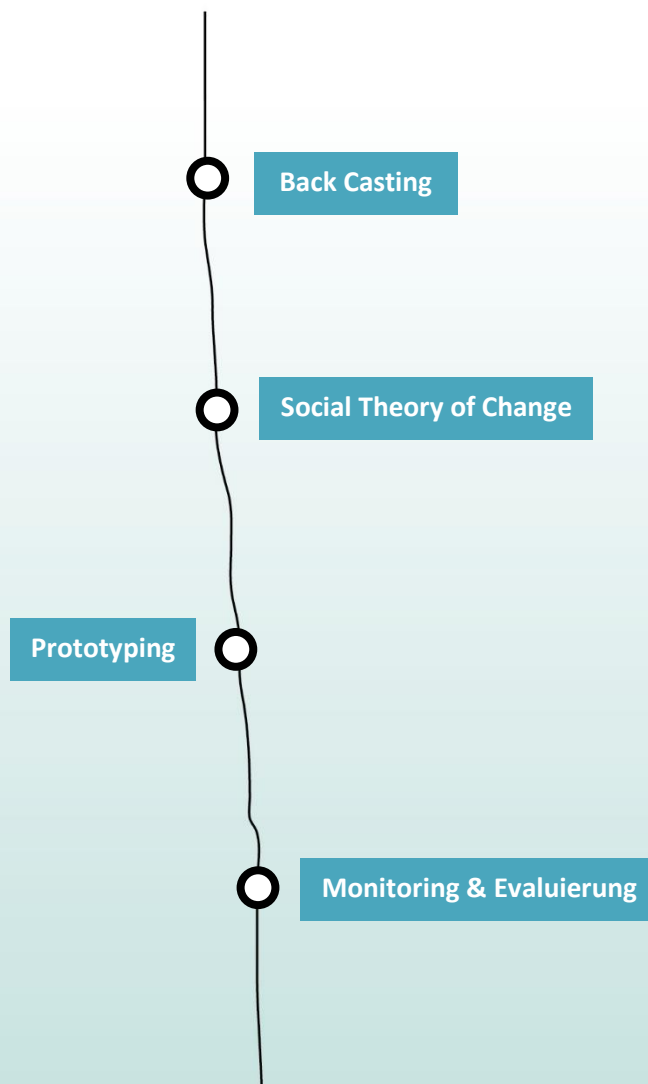
Testen & Umsetzen

Große Ideen können im Kleinen ausprobiert werden. Systematisch wird erkannt, welche Lösungsansätze Wirkung zeigen und wie eine Skalierung für das gute Funktionieren auf größerer Ebene gestaltet werden sollte. Ein lernendes Mindset sollte während allen Umsetzungsschritten beibehalten werden.



RESSOURCEN ZUM

Testen & Umsetzen



Back Casting

eignet sich auch zum **Suchen & Entwickeln**

Aus der Zukunft die Gegenwart planen! Im Back Casting wird ausgehend von einem fiktiven Zukunftsbild erörtert, welche Meilensteine (Schritte, Aktivitäten, Ereignisse) für dessen Eintreten nötig sind. Dabei können sowohl positive Szenarien als auch negative, die es zu vermeiden gilt, geplant werden.

Tipps

- Die Methode dient der Entwicklung **langfristiger Zukunftsvisionen**.
- Die **Gegenüberstellung gewünschter Zukunftsvisionen und des Status-Quo** verdeutlicht, welche Handlungen gesetzt werden müssen.
- Die Zukunftsperspektive erlaubt das **Ausbrechen aus starren Denk- und Verhaltensweisen** der Gegenwart.
- Der zeitliche Abstand und die fiktive Natur des Szenarios ermöglichen ein Arbeiten auch bei **festgefahreten Interessenskonflikten**.

Weiterführende Ressourcen

- > [Service Design Tools](#) < (Online, ENG)

Social Theory of Change

eignet sich auch zum *Suchen & Entwickeln*

Das Framework der Social Theory of Change (SToC) hilft, ausgehend vom Ziel oder der gewünschten Wirkung konkrete Schritte für dessen/deren Erreichung zu planen. Für die Erstellung einer SToC sind viele der weiter oben angeführten Schritte und Methoden hilfreich, insbesondere wenn diese kollaborativ erarbeitet werden soll. Mit der Methode können konkrete Umsetzungsschritte geplant werden, sie dient aber auch als Basis für das Monitoring bzw. die Evaluierung angestrebter Lösungen.

Tipps

- Eine SToC ist nur dann wirkungsvoll, wenn **alle relevanten Stakeholder** (d.h. alle, die von einer Herausforderung betroffen sind oder zu deren Lösung beitragen können) an deren Erstellung mitwirken.
- Eine SToC sollte niemals als final betrachtet werden. Als **lebendiges Dokument**, das laufend genutzt und aktualisiert wird, kann es **fortlaufendes Lernen** unterstützen.

Weiterführende Ressourcen

- > [Impact Unit](#) < (Online)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)

Prototyping

Ein wesentlicher Aspekt von Innovationen liegt im Ausprobieren und Testen unterschiedlicher Lösungen. So kann schnell erkannt werden, was funktioniert und was nicht, bevor es an die Umsetzung und Skalierung geht. Die Möglichkeiten des Prototyping sind vielfältig: einfache Skizzen, Storyboards, physische Modelle, Rollenspiele, Pilotumsetzungen ...

Tipps

- Durch das **Erlebarmachen** zukünftiger Lösungen – egal ob es sich um eine soziale Dienstleistung, ein physisches Produkt oder einen Gesetzesvorschlag handelt – kann Feedback dazu eingeholt werden.
- Auch in der Umsetzung kann ein lernendes Mindset beibehalten werden. Mit **Pilotprojekten** können Lösungen kostengünstig im realen Umsetzungskontext getestet und verbessert werden.

Weiterführende Ressourcen

- > [Methoden zur Förderung soziale Innovation](#) < (Seite 40)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)
- > [Design Thinking Toolkit](#) < (Online, ENG)
- > [Living Guide to Social Innovation Labs](#) < (Online, ENG)
- > [Methodenpool Innovationsmanagement](#) < (Online)

Monitoring & Evaluierung

Mit der laufenden Evaluierung Sozialer Innovationen kann sichergestellt werden, dass gewünschte Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Das ermöglicht auch, Lösungsansätze entsprechend geänderter Rahmenbedingungen und Bedarfe zu adaptieren.

Tipps

- Um die Erreichung definierter Ziele zu messen, können unterschiedlichste Daten herangezogen werden. **Wie Erfolg definiert wird**, sollte kollaborativ von unterschiedlichen Akteur*innen gemeinsam definiert werden.
- Unterschiedliche Akteur*innen haben **Zugang zu unterschiedlichen Daten**, die gemeinsam ein vollständigeres Bild ergeben können.
- Laufend **Feedback von Betroffenen** einzuholen ist ressourcenintensiv, aber eine der besten Methoden der Qualitätssicherung.

Weiterführende Ressourcen

- > [Praxisleitfaden Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung](#) < (Seite 120)
- > [Civic Service Design Tools + Tactics](#) < (Online, ENG)