

Eva Wascher

# LABORE

## SOZIALER INNOVATION

Ein Beitrag zu innovativen Kommunen

### Kurzfassung

Intermediäre Einrichtungen wie Labore oder Zentren sozialer Innovation tragen dazu bei, soziale Innovationsprozesse zu initiieren, zu moderieren und methodisch zu gestalten. In unterschiedlicher Trägerschaft sowie mit unterschiedlichem thematischem Zuschnitt helfen sie, komplexe Probleme zu bewältigen, insbesondere solche, für die keine klare formale Zuständigkeit gegeben ist. Labore sozialer Innovation (SI-Labs) sind daher ein mögliches Modell, um die Herausforderungen, die sich unter anderem aus dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und der nachhaltigen Entwicklung ergeben, durch neue gleichberechtigte Kooperationsformen von Stadtverwaltung, Zivilgesellschaft und weiteren Akteuren „auf Augenhöhe“ erfolgversprechend und zukunftsfähig zu bewältigen.

Um detaillierte Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation zu erhalten, wurden im Projekt KoSI-Lab europäische und internationale Fallstudien

über elf bestehende und drei nicht mehr bestehende SI-Labs durchgeführt. Diese haben wichtige Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation erbracht und die fortlaufende Arbeit in den Projektteilen KoSI-Lab Dortmund und KoSI-Lab Wuppertal zur Konzeptionierung und Pilotierung zweier kommunaler Labore sozialer Innovation wesentlich unterstützt. Im Folgenden präsentieren wir die Ausgangslage des Projektkontexts sowie die Ergebnisse dieser Fallstudienarbeit in zusammengefasster Form.

*aus: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im demografischen Wandel. Ergebnisse der BMBF-Fördermaßnahme. Berlin 2020.*

### Ein neues Innovationsverständnis

Wer an „Innovationen“ denkt, stellt sich meist technische Innovationen vor. Wenn es darum geht, wie unsere Mobilität umweltschonender, Krankheiten weniger bedrohlich oder die Energiewende erfolgreicher werden können, suchen die meisten nach technischen Lösungen, anstatt neue soziale Praktiken zu entwickeln bzw. Lebensstile zu verändern. Ein einseitig nur auf Technologie ausgerichtetes Innovationsverständnis begrenzt jedoch das Lösungsspektrum. Ohnehin sind komplexe Probleme mit technischen Innovationen allein nicht zu lösen. Bildung, gesellschaftliche Integration und gute Arbeit brauchen vor allem neue Denkweisen und veränderte Praktiken.

Wir verstehen soziale Innovationen als neue gesellschaftliche Praktiken, die Alltagsroutinen bestimmen und weit verbreitet sind. Dabei entwickeln unterschiedliche Akteure neue Handlungsweisen mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse in einem spezifischen gesellschaftlichen Kontext besser zu lösen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist. Erst wenn diese neue Praktik durch vielfältige politische und zivilgesellschaftliche Prozesse gesellschaftlich etabliert ist, spricht man von einer sozialen Innovation.

Für das Projekt „Kommunale Labore sozialer Innovation (KoSI-Lab)“ war hierbei der entscheidende Ausgangspunkt, wie die Kontexte der Entstehung neuer Praktiken in der Gesellschaft aussehen und welche Rolle dabei Orte und Prozesse spielen, die genau auf diese Entwicklung, d.h. die Ermöglichung sozialer Innovation, fokussieren.

Internationale Erfahrungen zeigen, dass bereits einige Städte soziale Innovationen als einen Treiber für institutionen- und sektorübergreifende Kooperation und komplexe Problemlösung begreifen. Sie schaffen dafür entsprechende Infrastrukturen. Beispiele sind unter anderem „Social Innovation Labs“, „Impact Hubs“ oder Inkubatoren für Sozialunternehmen – Einrichtungen mit ganz unterschiedlichen Profilen, aber allesamt sichtbare Orte für ein kreatives Zusammenwirken verschiede-



ner Akteure (z.B. kommunaler Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft). Beispielsweise ist es dem MaRS Solutions Lab in Toronto 2016 gelungen, eine nutzerzentrierte Regulierung der städtischen Sharing Economy in Toronto zu entwickeln. Der Labor-Prozess „Sharing Economy Public Design“ (vgl. Steenhoven u.a. 2016) hatte über 200 Einzelpersonen und Interessengruppen, darunter Taxifahrer, Uber-Fahrer, Hotelmanager, Airbnb-Hosts und andere regulierungspflichtige Akteure, einbezogen. Vertreter\*innen aller drei Regierungsebenen (Stadt Toronto, Province Ontario und Bund), der Industrie, von Unternehmen der Sharing Economy (wie Uber und Airbnb), von Versicherungsunternehmen und anderen Expert\*innen nahmen daran teil. In einer Reihe von design-basierten Workshops entwickelten die Teilnehmenden Regulierungslösungen, die gemeinschaftliche Werte schaffen, Innovationen unterstützen und den Verwaltungsaufwand verringern.

ImpactHub,  
Wien  
(Eva Wascher)

### Das Projekt

„KoSI-Lab – Kommunale Labore sozialer Innovation“ ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“

Die Städte Dortmund und Wuppertal haben mit Forschenden der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund, des Wuppertal Instituts und des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung zwei kommunale Innovationslabore eingerichtet – als kollaborative Ideenschmieden für kommunales Leben.

weitere Informationen zum Projekt:

» [www.kommunen-innovativ.de/kosi-lab](http://www.kommunen-innovativ.de/kosi-lab)

### Das Projekt KoSI-Lab

Ziel des Projekts KoSI-Lab war die modellhafte Entwicklung zweier Labore sozialer Innovation (SI-Lab) in den Städten Dortmund (Neuentwicklung eines Labors) und Wuppertal (Weiterentwicklung einer bestehenden Organisation). Dazu wurde exemplarisch erforscht, welchen Beitrag kommunale SI-Labs als neue Kooperationsmodelle und Unterstützungsinfrastrukturen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leisten können. Mit dem Verbundprojekt KoSI-Lab wurde ein neues Konzept für Kommunen nutzbar gemacht, welches sich in der praktischen Umsetzung und wissenschaftlichen Auseinandersetzung bisher in Deutschland noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet.

Kommunale Labore sozialer Innovation versprechen neue Potenziale für Kommunen, um strukturelle Herausforderungen zu bewältigen und die städtische Zukunft ko-kreativ zu gestalten. Diese neuen Kooperationen erfordern ein verändertes Verwaltungshandeln und neue Formen der „städtischen Governance“. Für das Projekt KoSI-Lab sind dabei drei Aspekte zentral:

- Der Großteil gesellschaftlicher Herausforderungen konkretisiert sich lokal auf der Ebene der Städte und Gemeinden.
- Dieser Problemdruck ist gleichzeitig Treiber für die Entwicklung neuer Praktiken auf der lokalen Ebene. So gelten Städte und Gemeinden schon seit langer Zeit als Laboratorien und Ausgangspunkte neuer Lebensweisen, Praktiken und Lösungen.
- Labore sozialer Innovation können als ein spezifisches Beteiligungsformat im Sinne einer unterstützenden Infrastruktur zur Entwicklung neuer sozialer Praktiken beitragen, denn sie liefern Räume, Ressourcen und Methoden, die zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme geeignet sind.

Das Zusammenspiel dieser drei Aspekte – Bewältigung lokaler Herausforderungen, Entwicklung lokaler Lösungskompetenz und die dafür nötige Infrastruktur in einer Kommune – bilden die Ausgangslage des KoSI-Lab-Projekts. Dabei sind auf kommunaler Ebene tätige Labs in unterschiedlicher Trägerschaft Kern des

Interesses – und zwar in ihrer Einbettung in und ihren Beziehungen zu lokal-regionalen Strukturen der Innovationsförderung, Politik, angewandter Forschung und zivilgesellschaftlicher Dynamik.

Um detaillierte Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation zu erhalten, wurden im Projekt KoSI-Lab europäische und internationale Fallstudien über elf bestehende und drei nicht mehr bestehende SI-Labs durchgeführt. Dazu wurden Schwerpunkte auf vier Regionen gesetzt (Ontario und Quebec in Kanada, Skandinavien, Mitteleuropa und Australien). Die Auswahl der Fallstudien in den Regionen erfolgte aus einer Kombination von Kontakten über bisherige EU-Projekte in diesem Themenbereich sowie einer Recherche über weitere Labore in den jeweiligen Regionen. In den Jahren 2017 und 2018 wurden 14 internationale Fallstudien durchgeführt. Dies beinhaltete Besuche der Labore vor Ort sowie insgesamt 21 Interviews. Die Interviews wurden, wo möglich, mit der Geschäftsleitungsebene der Organisationen geführt sowie mit weiteren Mitarbeitenden, die Erfahrung in der Entwicklung und Begleitung von Innovationsprozessen haben. Alle Ergebnisse sind im internationalen Fallstudienbericht mit Kurzprofilen der untersuchten Labs zusammengefasst (vgl. Wascher u.a. 2018).

### Die Idee: Innovationslabore für neue Praktiken

Die Kernkompetenz von Innovationslaboren liegt in der Entwicklung und Gestaltung gemeinschaftlicher Arbeitsprozesse. Kurz gesagt geht es um die Ermöglichung von Kooperation. Mit dem Begriff „Labor“ wird unterstrichen, dass das Arbeiten in einem Experimentierraum stattfindet, in dem kreativ und offen gedacht werden darf und in dem auch unkonventionelle und utopische Ideen diskutiert und ausprobiert werden können. Das kann sowohl ein Gelingen als auch ein Scheitern beinhalten. Insgesamt geht es bei Innovationslaboren auch um eine neue Arbeitskultur, z.B. um das Abweichen von Routinen und neue methodische Herangehensweisen für die Bearbeitung von Problemstellungen.

Intermediäre Einrichtungen wie Labore oder Zentren sozialer Innovation tragen dazu bei, soziale Innovationsprozesse auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene zu initiieren, zu moderieren und methodisch zu gestalten. In unterschiedlicher Trägerschaft sowie mit unterschiedlichem thematischem Zuschnitt helfen sie komplexe Probleme zu bewältigen, insbesondere solche, für die keine klare formale Zuständigkeit gegeben ist.

In den letzten Jahren sind weltweit immer mehr Labore sozialer Innovation (SI-Lab) entstanden. Sie verstehen sich als Orte, die Menschen aus unterschiedlichen Organisationen und gesellschaftlichen Sektoren (z.B. Öffentliche Verwaltung, Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen etc.) zusammenbringen, um mithilfe methodengestützter Verfahren kollaborative Arbeitsprozesse zu unterstützen, an deren Ende eine sozial innovative Initiative steht (z.B. eine neue Form des Versorgens, Verwaltens, Organisierens) – oftmals als eine Lösungsmöglichkeit für eine spezifische Problemstellung innerhalb einer gesellschaftlichen Herausforderung.

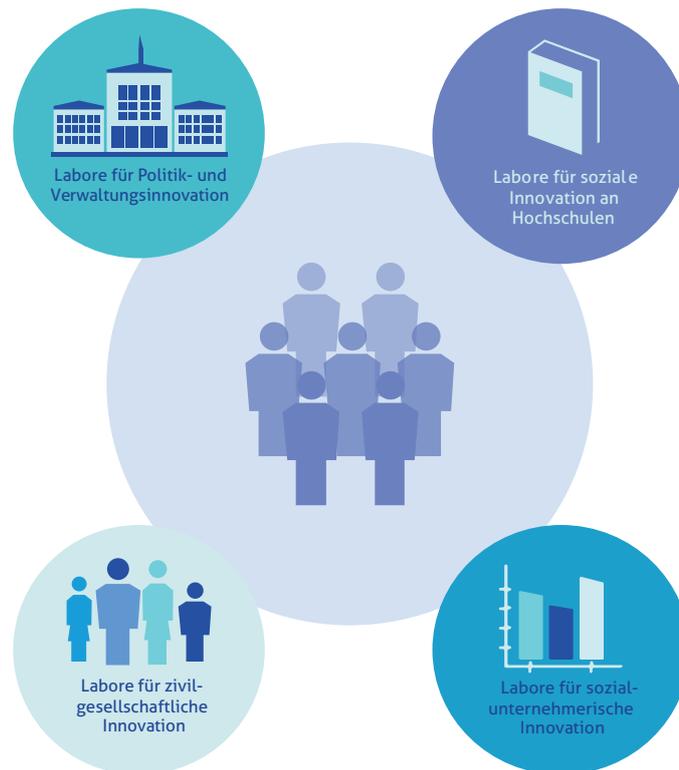
Trägerschaft, Rechtsform, Finanzierungsmodell und Organisationsstruktur sind von SI-Lab zu SI-Lab sehr verschieden, denn Labore sozialer Innovation können auf sehr unterschiedliche Arten organisiert werden. Sie bilden zum Teil eigenständige Organisationen, z.B. als Verein, Genossenschaft oder gGmbH, oder sind Teil einer bestehenden Organisation in Form von Stabsstellen oder intraorganisationalen Netzwerken. Darüber hinaus können Labore sozialer Innovation auch als interorganisationale Netzwerke, z.B. als Partnerschaft verschiedener Träger, organisiert werden. Viele Labore befinden sich in Trägerschaft einer öffentlichen Verwaltung und/oder werden überwiegend öffentlich gefördert. Ebenso viele Organisationen bieten diese Art von Innovationsprozessen als (kommerzielle) Beratungsdienstleistung an.

Labore sozialer Innovation etablieren eine neue Arbeitskultur, die methodisch neue Wege geht und dadurch gewohnte Routinen auf den Kopf stellt. In der Literatur wird vor allem auf die Herausforderung

hingewiesen, die sich durch die sektorübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Akteure ergibt. So führen unterschiedliche Systemlogiken und Interessen der Beteiligten häufig dazu, dass Konflikte entstehen oder andere Barrieren aufgebaut werden, die einer Problemlösung im Wege stehen. Dazu kann das SI-Lab Methoden entwickeln, die eine geeignete Zusammenstellung und Begleitung der SI-Lab-Teilnehmenden gewährleisten (z.B. durch ein intensives Stakeholder-Mapping, siehe auch Wolf in diesem Band). Darüber hinaus stellt die Art und Weise der Zusammenarbeit in SI-Labs besondere Anforderungen an die Qualifikationen des Personals. Ausgeprägte Projektmanagement- und Moderationskompetenzen sind eine Voraussetzung, um effektive Lab-Prozesse gestalten zu können. Darüber hinaus sollten Lab-Moderierende über Methodenkompetenzen für die oben genannten Herausforderungen verfügen sowie über Methodenkompetenzen zur Generierung innovativer Projekte (z.B. Design-Thinking, Systemisches Design, Szenarioentwicklung). Dies schließt bestimmte Sozial- und Selbstkompetenzen ein, wie z.B. kreatives Denken, systemisches Denken, Empathie und Frustrationstoleranz.

Im Zuge unserer Fallstudienarbeit haben sich für uns vier idealtypische Organisationsformen von Laboren sozialer Innovation herauskristallisiert. Diese Organisationsformen unterscheiden sich dadurch, ob sie dem öffentlichen, privaten oder dritten Sektor zuzuordnen sind, d.h. in Bezug auf ihre Trägerschaft. Darüber hinaus unterscheiden sie sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung (z.B. Förderung von Sozialunternehmertum, Verwaltungsmodernisierung, bürgerschaftliche Beteiligung). Nicht selten finden sich Elemente aus den vier Labortypen auch in Kombination. Ein Mix der unterschiedlichen Lab-Ansätze bzw. die Kooperation mit ähnlich interessierten Akteuren wird von vielen Organisationen als sehr wichtig angesehen (z.B. Social Entrepreneurship-Förderung, Co-Working-Arbeitsplätze und Multi-stakeholder-Kollaborationsprozesse in Kombination). Denn dies trägt dazu bei ein lokales Innovationsmilieu für soziale

Idealtypen von Laboren sozialer Innovation nach Trägerschaft und/oder Ausrichtung  
(Wascher u.a. 2019, 17)



Innovation aufzubauen und dadurch die Wirkung einzelner Projekte insgesamt zu stärken. Idealtypisch lassen sich folgende vier Labortypen unterscheiden:

*Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation* sind Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, die sowohl die ressortübergreifende Zusammenarbeit als auch die Kooperation mit Akteuren außerhalb der öffentlichen Verwaltung fördern. „GovLabs“ (Government Labore) bringen Innovationen in Verwaltungsabläufe. Diese Innovationen können nach innen gerichtet sein, d.h. innerorganisatorische Prozesse betreffen, aber auch nach außen gerichtet sein und ermöglichen so verbesserte Verwaltungsabläufe für die unterschiedlichsten Stakeholder, d.h. Bürgerinnen und Bürger, aber auch Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure. Beispiele: GovLab Arnsberg (Arnsberg), GovLabAustria (Wien)

*Labore für soziale Innovation an Hochschulen* fördern Projekte von Mitarbeitenden und ggf. auch Studierenden, die auf eine breite gesellschaftliche Wirkung zielen. Zum anderen ist es Aufgabe von Hochschulen

insgesamt, Bildung und Innovation eng zu verknüpfen und damit sowohl Kinder und Jugendliche anzusprechen und sie für Wissenschaft zu begeistern als auch Bürgerinnen und Bürger über Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft zu informieren und Anwendungen gegebenenfalls gemeinschaftlich zu entwickeln. Es geht dabei vor allem um inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit, damit sozial innovative Initiativen entstehen können. Beispiele: POLIMI DESIS Lab (Mailand), WITI Innovationslabor (Speyer)

*Labore für sozialunternehmerische Innovation* bieten einen gemeinsamen Arbeitsort für Initiativen, die sich mit gesellschaftlichen Fragestellungen befassen und die für die Gründung oder Weiterentwicklung ihrer Organisation Unterstützung benötigen. So entstehen z.B. neue Vereine oder gemeinnützige Unternehmen. Labore für sozialunternehmerische Innovation sind daher häufig Geschäftsmodelle, die Angebote von Co-Working-Spaces und Gründungszentren mit der Förderung von Social Entrepreneurship verbinden. Beispiele: Center for Social Innovation (Toronto), Social Impact Lab (Potsdam)

*Labore für bürgerschaftliche Innovation*

sind Räume und Prozesse, die viele Akteure, z.B. aus einer Stadt oder einem Bezirk, in einen gemeinsamen Arbeitsprozess bringen, um konkrete neue Maßnahmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu entwickeln. Diese Labore werden überwiegend von gemeinnützigen Organisationen getragen, die auf eine breite Beteiligung mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie Bürgerinnen und Bürgern setzen.

Beispiele: Innovation Loop (Västerbotten), MCSI (Tilburg)

**Gesamtwirkung entfalten**

Es gibt bestimmte Faktoren, die für den Erfolg von SI-Labs von hoher Bedeutung sind. Dazu gehören insbesondere die Akzeptanz des Konzepts von Laboren sozialer Innovation innerhalb der Organisationskultur, die Legitimation durch eine übergeordnete Führungsebene oder eine relevante Community, die Räumlichkeit sowie Verortung im Stadtgebiet, das Management sowie die Kommunikation nach innen und außen. Darüber hinaus ist ein Zuschnitt des SI-Labs auf die individuelle Ausgangssituation vor Ort für ein erfolgreiches Labor entscheidend.

Für Kommunen eignen sich als erster Schritt spezifisch zugeschnittene Labor-konzepte, die – ausgestattet mit geringem Ressourcenaufwand, konkreten Themen und Erprobungsfreude – das Potenzial ihres lokalen Ökosystems sozialer Innovation erkunden und vernetzen können. Um dieses Potenzial dauerhaft nutzbar zu machen, müssen entsprechende Angebote geschaffen werden. Kommunale Labore sozialer Innovation sind dafür die passende Infrastruktur, um Innovatoren aus Wissenschaft und Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu unterstützen, ihre Ideen im Sinne der Stadtgesellschaft weiter zu entwickeln und umzusetzen.

**Zum Weiterlesen**

- Wascher, Eva / Elias, Arne / Kaletka, Christoph / Keller, Ralf / Leipnitz, Angelika / Reutter, Oscar / Schmitt, Martina / Schultze, Jürgen / Wallraff, Mona / Zimmer-Hegmann, Ralf (2019): Drehbuch zum Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation. Dortmund. Online verfügbar unter: <https://kommunen-innovativ.de/drehbuch-zum-aufbau-kommunaler-labore-sozialer-innovation-o> (zuletzt geprüft 20.05.2020).
- Wascher, Eva / Hebel, Florian / Schultze, Jürgen / Kaletka, Christoph (2018): Labore sozialer Innovation. Bericht über internationale Fallstudien. Dortmund. Online verfügbar unter: <https://kommunen-innovativ.de/labore-sozialer-innovation> (zuletzt geprüft 20.05.2020).

**Die Autorin**

Eva Wascher; Sozialforschungsstelle der TU Dortmund; [eva.wascher@tu-dortmund.de](mailto:eva.wascher@tu-dortmund.de)

**Literatur**

- » Van den Steenhoven, Joeri / Burale, Idil / Toye, Vanessa / Buré, Claire (2016): Shifting Perspectives: Redesigning regulation for the sharing economy. Online verfügbar unter: <https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2016/04/MSL-Sharing-Economy-Public-Design-Report.pdf> (zuletzt geprüft 20.05.2020).
- » Wascher Eva / Hebel, Florian / Schultze, Jürgen / Kaletka, Christoph (2018): Labore sozialer Innovation – Bericht über internationale Fallstudien. Dortmund. Online verfügbar unter: [https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/37682/2/Wascher%20et%20al\\_Bericht%20%c3%bcber%20internationale%20Fallstudien\\_KoSI-Lab\\_2018.pdf](https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/37682/2/Wascher%20et%20al_Bericht%20%c3%bcber%20internationale%20Fallstudien_KoSI-Lab_2018.pdf) (zuletzt geprüft 20.05.2020).
- » Wascher, Eva / Elias, Arne / Kaletka, Christoph / Keller, Ralf / Leipnitz, Angelika / Reutter, Oscar / Schmitt, Martina / Schultze, Jürgen / Wallraff, Mona / Zimmer-Hegmann, Ralf (2019): Drehbuch zum Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation. Online verfügbar unter: [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/KoSI-Lab\\_Drehbuch.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/KoSI-Lab_Drehbuch.pdf) (zuletzt geprüft 20.05.2020).