



# Labore sozialer Innovation

Bericht über internationale Fallstudien

Eva Wascher, Florian Hebel, Jürgen Schultze, Christoph Kaletka

Dortmund, 2018

## Danksagung

Wir bedanken uns bei allen KoSI-Lab Verbundpartnern für die Unterstützung zur Erstellung dieses Berichts, insbesondere bei Mona Wallraff, Katinka Gehrig-Fitting und Ralf Zimmer-Hegmann (ILS Dortmund), Dr. Arne Elias (Wirtschaftsförderung Dortmund), Prof. Dr. Ing. Oscar Reutter (Wuppertal Institut) sowie Dmitri Domanski und Prof. Dr. Jürgen Howaldt (Sozialforschungsstelle TU Dortmund). Darüber hinaus danken wir allen Fallstudienpartnerinnen und -partnern, die uns für Interviews zur Verfügung standen und ihre persönlichen Geschichten über Labore sozialer Innovation geteilt haben!

## Empfohlene Zitation

Wascher, E., Hebel, F., Schultze, J., Kaletka, C. (2018): Labore sozialer Innovation - Bericht über internationale Fallstudien. Projektbericht KoSI-Lab. Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund, Dortmund. DOI 10.17877/DE290R-19677.

## Impressum

Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE Technische Universität Dortmund  
Jürgen Schultze, Verbundkoordination KoSI-Lab  
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund  
Telefon: +49 231 8596-245, E-Mail: [schultze@sfs-dortmund.de](mailto:schultze@sfs-dortmund.de)



Projekt Kommunale Labore sozialer Innovation (KoSI-Lab)  
Fördermaßnahme: Kommunen innovativ (BMBF)  
Laufzeit: 01.06.2016 – 31.05.2019  
Förderkennzeichen: 033L174A-E  
[www.kosi-lab.net](http://www.kosi-lab.net)

## Verbundpartner



In Kooperation mit



## Förderung



Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Projekt KoSI-Lab – Kommunale Labore sozialer Innovation im Rahmen von „Kommunen innovativ“. Diese Fördermaßnahme unterstützt Kommunen, die im Verbund mit Wissenschaft nachhaltige Strategien für Stadtentwicklung, Infrastruktur und öffentliche Dienstleistungen erforschen und anwenden.

# Inhalt

Zusammenfassung.....	4
Einführung.....	5
Labore sozialer Innovation .....	7
Das Labor als Organisation .....	9
Das Labor als Prozess .....	12
Das Labor als Ort .....	15
Das Labor als Netzwerk .....	16
Zielsetzung und Methodik.....	17
Fallstudienübersicht.....	19
Profile im Überblick.....	20
Zentren für sozialunternehmerische Initiativen .....	21
Center for Social Innovation.....	22
Midpoint Center for Social Innovation .....	24
Maison du développement durable .....	26
Wissenschafts-Praxis-Transfer-Zentren für soziale Innovation .....	28
Tilburg Social Innovation Lab .....	29
Sliperiet .....	31
Institute without Boundaries .....	33
Labore für bürgerschaftliche Innovation.....	35
The Innovation Loop .....	36
MaRS Solutions Lab .....	38
Laboratoire d'innovation sociale .....	40
The Australian Centre for Social Innovation.....	42
Labore für Politik- und Verwaltungsinnovationen .....	44
MindLab .....	45
Social Innovation Lab Kent .....	47
GovLabAustria.....	49
GovLab Arnsberg .....	51
Literaturverzeichnis .....	53
Anhang .....	55
Liste der Interviewpartnerinnen und -partner.....	55
Handbücher, Leitfäden & Methodensammlungen.....	56
Bildnachweise .....	59

# Zusammenfassung

Was haben alle Labore und Zentren sozialer Innovation gemeinsam?

Es geht den Beteiligten darum, für ein konkretes gesellschaftliches Problem eine realistische Lösung zu finden, die sich auf die eine oder andere Art umsetzen lässt und die für viele Betroffene eine Verbesserung darstellt. Um dies zu erreichen braucht es Räume und Prozesse in denen neue Praktiken entwickelt werden können.

Ausgangspunkt ist dabei die Einschätzung, dass es für komplexe gesellschaftliche Probleme – denn die meisten gesellschaftlichen Probleme sind komplex – auch nur komplexe Antworten geben kann. Komplexe Antworten, die als Lösung taugen, findet man aber selten allein. Kooperation und vor allem Kollaboration sind die Stichwörter. Denn oftmals kann nur das gemeinschaftliche Erarbeiten von Lösungen in multiperspektivischen Teams den vielfältigen Problemdimensionen Rechnung tragen. Multiperspektivisch heißt dabei auch, dass relevante Akteure aus allen gesellschaftlichen Bereichen kooperieren, d.h. Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft sowie zivilgesellschaftlich Organisierte und Personen aus Forschung und Wissenschaft.

Multiperspektivische Teams treffen sich dabei selten von allein, sie müssen erst einmal zusammengebracht werden. Und das ist leichter gesagt als getan. Vielfältige Methoden zur Steuerung gemeinschaftlicher Arbeitsprozesse (z.B. Design-Thinking oder Roadmapping) und auch neue Arbeitsorte und -räume können die tatsächliche Kooperation unterstützen. Dazu bedarf es einer anspruchsvollen Begleitung (Moderation, Kommunikation und Dokumentation) der beschriebenen Prozesse, die eine Kernkompetenz von Laboren und Zentren sozialer Innovation darstellt.

Am Ende des Prozesses stehen idealerweise Prototypen, z.B. für Handbücher, die die Integrationshilfe für schulische Inklusion (Schulbegleitung) in einer Kommune neu regeln oder für ein neues Beteiligungsformat mit dem ein Bürgerhaushalt beschlossen werden kann oder ein Geschäftsmodell, welches Fahrradgaragen in der Stadt anbietet und somit den Anteil an klimafreundlicher Mobilität durch Fahrräder und Pedelecs steigert. Final entstehen dadurch neue Praktiken, die das Potenzial haben von vielen Menschen geteilt und angewendet zu werden und so in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext als soziale Innovation gelten können.

# Einführung

Es besteht inzwischen Konsens in Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit, dass soziale Innovationen entscheidend sind, um gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen wie die Alterung der Gesellschaft und den Klimawandel zu bewältigen. Denn durch technologische Innovation allein lassen sich diese komplexen Problemstellungen nicht lösen. Als eigene Form der Innovation rücken soziale Innovationen bisher jedoch kaum ins Bewusstsein. Dabei treten sie in unterschiedlichen Formen in unserer Gesellschaft auf und nehmen entscheidenden Einfluss auf unser Leben. Sie sind allgegenwärtig und tragen ebenso wie technische Innovationen zu unserer gesellschaftlichen Entwicklung bei. Sie verändern z.B. die Art und Weise, wie wir zusammenleben (Wohngemeinschaften), arbeiten (Telearbeit, Homeoffice), konsumieren (Car-Sharing, Tauschläden), unseren Wohlstand verteilen (progressive Steuergesetzgebung) oder mit Wirtschaftskrisen umgehen (Kurzarbeit statt Kündigung).

Wir können soziale Innovationen verstehen als neue Praktiken zur Gestaltung sozialer Veränderungen. 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 auch diese neue Praktik durch vielfältige politische und zivilgesellschaftliche Prozesse etabliert ist, d.h. breit in der Gesellschaft akzeptiert und angewendet wird, spricht man von einer sozialen Innovation. Für das Projekt KoSI-Lab war hierbei die entscheidende Ausgangsfrage, wie die Kontexte der Entwicklung 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 sozialer Kohäsion, institutionen- und sektorübergreifender Kooperation und komplexer Problemlösungen begreifen und entsprechende Infrastrukturen geschaffen haben. Beispiele dafür sind „Social Innovation Labs“, „Impact Hubs“ oder Inkubatoren für Sozialunternehmen – Einrichtungen mit ganz unterschiedlichen Profilen, aber allesamt sichtbare Orte für ein kreatives Zusammenwirken von kommunaler Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Für das KoSI-Lab-Projekt sind dabei drei Aspekte zentral:

- Der Großteil gesellschaftlicher Herausforderungen konkretisiert sich lokal auf der Ebene der Kommunen, Städte und Quartiere.
- 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 eine unterstützende Infrastruktur zur Entwicklung neuer sozialer Praktiken bieten, 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. Ziel ist die modellhafte Entwicklung zweier Labore sozialer Innovation (SI-Lab) in den Städten Dortmund (Neuentwicklung KoSI-Lab Dortmund) und Wuppertal (Weiterentwicklung Zentrum für gute Taten). Dazu soll in einem realexperimentellen Ansatz exemplarisch erforscht werden, welchen Beitrag kommunale SI-Labs als neue Kooperationsmodelle und Unterstützungsinfrastrukturen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leisten können. Um detailliertere Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation zu erhalten, wurden im Anschluss an die Vorstudienphase und parallel zum Beginn der KoSI-Lab-Konzeptentwicklung europäische und internationale Fallstudien über bestehende Labore sozialer Innovation durchgeführt.

Die bereits heute existierenden und allesamt noch jungen Labore und Zentren sozialer Innovation werden von ganz unterschiedlichen Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen betrieben. Manche Labore sind Teil größerer Organisationen wie UNICEF, andere sind staatlich gefördert, wieder andere sind gänzlich unabhängig. Auf kommunaler Ebene tätige Labs in unterschiedlicher Trägerschaft bilden den Kern des Interesses für das KoSI-Lab-Projekt – und zwar in ihrer Einbettung in und ihren Beziehungen zu lokal-regionalen Strukturen der Innovationsförderung, Politik, angewandter Forschung und zivilgesellschaftlicher Dynamik.

In diesem Bericht werden die Erkenntnisse aus den internationalen Fallstudien des KoSI-Lab-Projekts zusammengefasst. Der Bericht hat eine Informations- und Beratungsfunktion für Akteure, die für ihren Kontext den Aufbau eines Labors sozialer Innovation anstreben oder sich allgemein über diese Form von Innovationslaboren informieren möchten. Neben einer Darstellung der Fallstudien in zweiseitigen Kurzprofilen mit jeweils zwei konkreten Projektbeispielen der Organisationen, diskutiert der Bericht einige Konstellationen bei der Entwicklung von Laboren sozialer Innovation und formuliert Handlungsempfehlungen für wichtige Aspekte der Umsetzung.

# Labore sozialer Innovation

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 sollen, 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.

Gesellschaftliche Herausforderungen erfordern soziale Veränderungen in der Steuerung von Prozessen und den Verfahren zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure, insbesondere auf der lokalen bzw. kommunalen Ebene. Damit rücken offene Institutionen der kollaborativen Bearbeitung von Schlüsselproblemen kommunaler Entwicklung, beispielsweise zur Unterstützung bürgerschaftlich getragenen Engagements, aber auch Kooperationen von Verwaltung, Politik und Wirtschaft ins Zentrum des Interesses. Dem Engagement von politischen Führungspersonen, tragfähigen Netzwerken sowie dem kreativen Potenzial der Stadtgesellschaft kommt gerade in Kommunen mit angespannter Haushalts- und Finanzlage besondere Bedeutung zu, um nachhaltige Lösungen für den Erhalt von Infrastruktur und Diensten zu finden und Projekte für eine zukunftsfähige Stadt zu entwickeln. Koalitionen zwischen privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Interessen erhöhen die Gestaltungsmöglichkeiten öffentlicher Akteure, weil dadurch neue Ressourcen in der lokalen Raumproduktion erschlossen werden. Diese neuen Kooperationen erfordern ein verändertes Verwaltungshandeln und neue Formen der „städtischen Governance“.

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 thematischen Zuschnitt helfen sie komplexe Probleme zu bewältigen, insbesondere solche, für die keine klare formale Zuständigkeit gegeben ist. Labore sozialer Innovation sind ein 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 und Zivilgesellschaft „auf Augenhöhe“ erfolgversprechend und zukunftsfähig zu bewältigen.

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.

*Labore sozialer Innovation sind Orte und Prozesse, die unterschiedliche Akteure darin unterstützen durch methodengestütztes gemeinschaftliches Bearbeiten einer komplexen Fragestellung zur Entwicklung neuer sozialer Praktiken beizutragen.*

Trägerschaft, Rechtsform, Finanzierungsmodell und Organisationsstruktur sind dabei von SI-Lab zu SI-Lab sehr unterschiedlich. Viele Labore befinden sich in Trägerschaft einer öffentlichen Verwaltung und/oder werden überwiegend öffentlich gefördert. In der Literatur wird v.a. auf die Herausforderung hingewiesen, die sich durch die sektorübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Akteure ergibt. So führen unterschiedliche Systemlogiken und Interessen der an einem SI-Lab-Prozess 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. 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). Dies schließt bestimmte Sozial- und Selbstkompetenzen ein, wie z.B. kreatives Denken, systemisches Denken, Empathie und Frustrationstoleranz.

In den letzten Jahren haben sich viele Räume und Prozesse entwickelt, die darauf spezialisiert sind neue, verbesserte Praktiken zur Lösung einer Vielzahl von gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden. Einige Organisationen bieten diese besondere Form von Arbeitsprozessen als Dienstleistung an. Betont wird dabei der „Laborcharakter“ der Arbeitsprozesse. Es geht darum Räume für Experimente zu schaffen, die nicht naturwissenschaftlicher Art sind, sondern in denen neue Praktiken entwickelt werden. Je nach Organisations- und Themenkontext unterscheiden sich die „Laborprozesse“ mehr oder weniger stark von gewohnten Arbeitskulturen und Arbeitsmethoden. Es gibt bestimmte Faktoren, die für den Erfolg von SI-Labs von hoher Bedeutung sind. Dazu gehören beispielsweise 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.

Jede Trägerschaftskonstellation, jedes Finanzierungsmodell und jedes Designkonzept haben spezifische Vor- und Nachteile. Manchmal erlaubt es der Kontext, insbesondere auf Grund eingeschränkter Ressourcen, nur eine Option umzusetzen. Andere Organisationen verfügen über einen größeren Spielraum und können dadurch unterschiedliche Formen der Trägerschaft, der Finanzierung und des Prozessdesigns nutzen, um ein breites Aufgabenspektrum abzudecken und vielfältige Dienstleistungen für unterschiedliche Akteure anbieten zu können. 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 Multistakeholder-Kollaborationsprozesse in Kombination). Denn dies trägt dazu bei ein lokales Innovationsmilieu für soziale Innovation aufzubauen und dadurch die Wirkung einzelner Projekte insgesamt zu stärken. Dabei wird sowohl ein breites Innovationsverständnis gefördert als auch die Wertschätzung sozialer Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen erhöht.

## Das Labor als Organisation

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, zum Beispiel als Partnerschaft verschiedener Träger, organisiert werden.

### **Ausrichtung und Legitimation**

Labore sozialer Innovation etablieren eine neue Arbeitskultur, die zum Teil gewohnte Routinen auf den Kopf stellt, indem sie Neues fordert. Dabei gibt es immer Personen, die sich von einer neuen Arbeitskultur sehr angesprochen fühlen und andere, die einer Veränderung der Arbeitsgewohnheiten eher skeptisch gegenüberstehen. Die Institutionalisierung von Laboren sozialer Innovation als neuer Arbeits- und Organisationsmodus kann dabei nur gelingen, wenn sich genügend Unterstützende finden, die bereit sind in dieser Form zusammenzuarbeiten. Wenn das Labor als neue Organisationseinheit in einer bestehenden Organisation eingebettet werden soll, ist dazu die Unterstützung der Geschäftsführung zwingend erforderlich. Gibt es keine „Rückendeckung“ durch das Top-Management, egal ob im öffentlichen, privaten oder non-profit Sektor, so wird das Laborteam seine Arbeit nicht von Dauer durchführen können. Dies beinhaltet vor allem auch, dass das Labor als Organisationseinheit ein Mandat von übergeordneter Stelle erhält, z.B. durch politische Legitimation der Geschäftsführungsebene. Bei Laboren, die als eigenständige Organisation aufgebaut sind, ist die Legitimation durch eine bestimmte Community wichtig. Damit ist die gesamte Gemeinschaft des Ökosystems sozialer Innovation gemeint: das Managementteam, die Mitarbeitenden, die Fördermittelgebenden, die im Netzwerk

Beteiligten und vor allem diejenigen Personen, die die Leistungen des Labors in Anspruch nehmen sollen. Für die Institutionalisierung von Laboren sozialer Innovation ist es darüber hinaus wichtig, finanzielle und personelle Kapazitäten sowie Zuständigkeiten und Aufgaben festzulegen. Anhand konkreter Verantwortungszuschreibungen lassen sich eine klare Aufgabenteilung und eine Übersicht darüber, was von der Organisation geleistet werden kann und was nicht, vornehmen. Beispiele dafür sind Stellenbeschreibungen, die Bemessung von Stellenanteilen, Ablaufpläne, Satzungen, ein memorandum of understanding oder Ähnliches.

### **Organisationstypen**

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). Die Idealtypen existieren nicht nur in ihrer beschriebenen „Reinform“. Teilweise finden sich Elemente aus den vier Organisationstypen in einer spezifischen Ausprägung eines Labors sozialer Innovation.

**1. Unternehmerische Zentren für soziale Innovation** sind darauf spezialisiert gemeinnützigen Organisationen, Selbstständigen und kleinen Unternehmen, die an der Lösung verschiedener gesellschaftlicher Probleme arbeiten, einen gemeinsamen Arbeitsort und Dienstleistungen anzubieten, die auf die Gründung und Weiterentwicklung sozialunternehmerischer Initiativen ausgerichtet sind. Dazu gehören vor allem Co-Working-Spaces und Gründungszentren, die ihr Angebot mit der Förderung von Social Entrepreneurship verbinden.

**2. Wissenschafts-Praxis-Transfer-Zentren für soziale Innovation:** Innovationszentren liegen häufig in der Trägerschaft von Hochschulen. Neben den klassischen Technologiezentren gibt es auch immer mehr Zentren für soziale Innovation an Universitäten und Fachhochschulen. Zum einen sollen in diesen Zentren Projekte von Studierenden und Mitarbeitenden gefördert werden, 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 alle Bürgerinnen und Bürger über Forschungsergebnisse zu informieren und Anwendungen gegebenenfalls gemeinschaftlich zu entwickeln. Es geht dabei folglich um inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit, damit sozial innovative Initiativen entstehen können.

**3. 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.

**4. Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation** sind häufig Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, die ressortübergreifende Zusammenarbeit fördern. „GovLabs“ (Governance Labore), so eine gängige Abkürzung, 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.

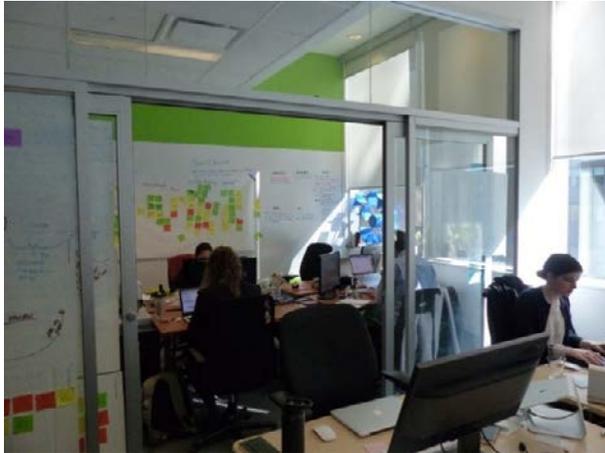
#### **Trägerschaft und Finanzierung**

Die vier idealtypischen Organisationsformen haben jeweils Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Labors sowie auf geeignete Träger- und Finanzierungsmodelle. Co-Working-Spaces sind ein mögliches Geschäftsmodell für Labore, die auf die Förderung von sozialunternehmerischen Initiativen ausgerichtet sind. Die Finanzierung erfolgt dabei über Einnahmen durch vermietete Arbeitsplätze sowie Seminar- und Konferenzräume. Der Schwerpunkt solcher Organisationen liegt auf der Bereitstellung kreativer Arbeitsräume, die kollaboratives Arbeiten ermöglichen. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass das Management der Räumlichkeiten und das Management der MieterInnen die gesamten Kapazitäten der Geschäftsführung vereinnahmt und dadurch relativ wenig Möglichkeiten bestehen Programme zur Entwicklung sozialunternehmerischer Ideen aufzubauen. Zu diesem Geschäftsmodell ist daher meist die Finanzierung von Programmentwicklungen durch externe Fördermittel nötig.

Ein weiteres Geschäftsmodell ist das Anbieten von Beratungsdienstleistungen mit Bezug zu sozialer Innovation. Viele Vereine oder gemeinnützige GmbHS führen Labore sozialer Innovation in Form von Beratungsaufträgen durch, die entweder öffentlich oder auch durch die Privatwirtschaft finanziert werden. Neben der eigentlichen Durchführung der „Laborprozesse“ ist dafür ein hohes Maß an Akquisetätigkeit notwendig, was entweder zusätzliche Kapazitäten erfordert oder letztendlich zu weniger Kapazitäten für die Beratungstätigkeit führt.

Befindet sich das Labor in öffentlicher Trägerschaft, ist eine relativ stabile Finanzierung garantiert, so lange die politische Legitimation für den Innovationslabor-Ansatz vorhanden ist. Auch hier gibt es große Unterschiede in der Ausstattung mit Personal- und Sachmitteln. Wenn das Labor als Netzwerk von Beschäftigten aus verschiedenen Abteilungen existiert, wird meist nur ein gewisser Stellenanteil für die Arbeit zur Verfügung gestellt. Dies gilt vor allem für Labore innerhalb von Stadt- und Regionalverwaltungen. Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation auf nationaler Ebene verfügen im Gegensatz dazu meist über einen festen Personalstab. Darüber hinaus ist bei der Bearbeitung vieler gesellschaftlicher Fragestellungen der Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen und der politischen Agenda verschiedener Ministerien sehr hilfreich. Hier sind GovLabs meist besser aufgestellt als Labore, die nicht mit der öffentlichen Verwaltung in Verbindung stehen. Auf der anderen Seite kann sich die Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern für GovLabs unter Umständen

schwieriger gestalten, als bei verwaltungsexternen Organisationen, da eine breite Beteiligung und Kommunikation „nach außen“ nicht immer politisch gewünscht ist. Viele GovLabs haben daher einen Schwerpunkt auf Innovationen für organisationsinterne Verwaltungsprozesse, an der aber meist auch verwaltungsexterne Expertinnen und Experten beteiligt sind.



Einige Labore werden durch mehrere Organisationen getragen, z.B. durch eine interministerielle Kooperation verschiedener Behörden oder Hochschulpartnerschaften. Wenn ein Labor beispielsweise durch verschiedene Eigner getragen wird, dann verlangen diese meist die Bearbeitung von Problemstellungen aus ihrem Haus in Relation zu ihrer Beteiligung am Labor. Diese Prozesse müssen strategisch gut

organisiert werden sowohl bei der Auswahl der Problemstellungen als auch bei der Dokumentation der Ergebnisse.

## Das Labor als Prozess

### Entwicklung von Innovationsprozessen

Die Kernkompetenz von Laboren sozialer Innovation liegt in ihrer Expertise zur Gestaltung von designten Arbeitsprozessen, die innovatives und kreatives Arbeiten ermöglichen mit dem Ziel neue Handlungsweisen als prototypische Lösungen für konkrete Probleme zu entwickeln. Mit dem Begriff „Labor“ wird dabei unterstrichen, dass das Arbeiten in einem Experimentierraum stattfindet, in dem kreativ und offen gedacht werden darf, in dem auch unkonventionelle und utopische Ideen diskutiert werden können und in dem ausprobiert wird – was sowohl ein Gelingen als auch ein Scheitern beinhalten kann. Die eingesetzten Methoden sind teilweise angelehnt an klassische Methoden des Produktdesigns (z.B. Ursprung von Design-Thinking) als auch an Methoden aus dem Ansatz „Systemischen Wandels“. Hierzu gehören Methoden wie Stakeholderanalysen, die Bildung von Zukunftsvisionen, Szenarioentwicklung und Zeitschienen, die die historische Entwicklung eines Systems abbilden. Die designten Arbeitsprozesse setzen sich dabei aus vielfältigen Methoden und Tools zusammen, die jeweils weitestgehend auf die Fragestellung abgestimmt werden. Seit einigen Jahren gibt es auch Verfahren und Studiengänge, die sich auf die Konzeption von „Design for social innovation“ oder „Service Design“ spezialisieren. Auch SI-Labs bieten dazu oft eigene Trainings an.

### **Unterstützung für gelingende Kooperation**

Ein wichtiges Element von „Laborprozessen“ ist die Arbeit in interdisziplinären und damit in multiperspektivischen Teams. Hintergrund ist die Erkenntnis, z.B. aus Forschungen zu „kollektiver Intelligenz“ und Diversität, dass die Problemlösungskompetenz einer Gruppe höher ist, die sich nicht nur aus fachspezifischen Experten und Expertinnen, sondern aus sehr unterschiedlichen Fachkompetenzen und Wissenszugängen zusammensetzt (wissenschaftliches Wissen als auch Erfahrungswissen aus dem Arbeits- und Lebensalltag). Das Spektrum der Zusammensetzung der Gruppe kann dabei stark variieren und reicht von „leicht interdisziplinärer Zusammenarbeit“ bis „extrem heterogene Zusammensetzung“.

Die Aufgabe des Lab-Teams ist es dann, die heterogene Gruppe der Stakeholder erfolgreich in ihrer Arbeit an der Fragestellung zu begleiten. Ausgangspunkte sind dabei sowohl die jeweiligen (möglichen) institutionellen und persönlichen Interessen als auch unterschiedliche Systemlogiken der Teilnehmenden, die im Prozess berücksichtigt werden müssen. Dazu helfen beispielsweise Methoden, bei denen sich die Teilnehmenden jeweils in die Perspektive der anderen Beteiligten und in andere Systemlogiken versetzen sollen. Unter anderem kommt dabei häufig die „Persona-Methode“ zum Einsatz, bei der in Kurzportraits unterschiedliche Menschen in ihrer spezifischen Lebens- oder Arbeitssituation dargestellt werden. Es gibt auch Methoden, die dabei unterstützen eine gemeinsame Sprache bzw. gemeinsame Begriffe zu finden, für das, woran die Gruppe arbeitet. Generell betonen alle Labore, dass es wichtig ist Vertrauen in der Gruppe herzustellen, dass es aber unrealistisch ist von den Beteiligten zu erwarten, ihre jeweiligen persönlichen und institutionellen Interessen bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten hintenanzustellen. Nicht zuletzt ist es darüber hinaus wichtig bei den Teilnehmenden dafür zu werben, dass Laborprozesse zur Entwicklung neuer Handlungsweisen nicht linear verlaufen, sondern verschiedene Dynamiken beinhalten können. Dazu gehören auch Rückkopplungs- und Überarbeitungsschleifen sowie die Verwerfung von Ideen, die aus verschiedensten Gründen nicht weiterverfolgt werden können.

### **Designkompetenz aufbauen**

Für erfolgreiche Laborprozesse sind vor allem auf Seiten des Organisationsteams Kompetenzen für Moderation und Begleitung systemischer Prozesse sowie Mediation erforderlich. Die Expertise für die Prozessentwicklung und -begleitung muss nicht allein beim Organisationsteam liegen. Vereinzelt wird zusätzliches Know-How über Beratungsaufträge hinzugezogen. Labore sozialer Innovation verfügen häufig über Teams mit hoher Diversität, d.h. eine Vielzahl an unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Hintergründen. So wird ein Kompetenzpool geschaffen, der ein großes Leistungsspektrum abrufen kann. Wichtig ist darüber hinaus vor allem, dass die Mitarbeitenden des Labors „sprachfähig“ in verschiedenen Kreisen sind und allen Prozessbeteiligten gegenüber Wertschätzung und Respekt aufbringen. Nicht zuletzt leben die meisten Innovationsprozesse von sehr viel Engagement der Beteiligten, welches vielfach über das eigentlich beruflich Selbstverständliche hinausgeht.

## Mandat für ausgewählte Themen

Die Auswahl der Fragestellungen für Laborprozesse ist überwiegend abhängig von der Organisationsform und strategischen Ausrichtung des Labors. Labore, die über Beratungsaufträge Innovationsprozesse durchführen, müssen diese zunächst erfolgreich akquirieren und bekommen mit dem Auftrag meist eine klare Frage- bzw. Themenstellung genannt. Das Mandat für den Prozess erhält das Labor hierbei also durch den Auftraggeber. Bei Organisationen, die sich auf die Förderung von sozialunternehmerischen Initiativen fokussieren wird die Themenstellung durch die einzelnen Selbstständigen und Initiativen bestimmt, die an Gründungsförderprogrammen o.Ä. teilnehmen. Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation haben oftmals eigene Leitungsgremien, die über die zu bearbeitenden Themen entscheiden und konkrete



Fragestellungen auswählen. Dies ermöglicht u.a., dass nicht nur die Organisationseinheit an sich mandatiert ist, sondern zugleich jeder ausgewählte Laborprozess, da kein Wettbewerb bzw. keine Akquisetätigkeit zur Generierung von Projekten nötig ist und die Projekte so nach einem Auswahlprozess direkt gestartet werden können.

## Durchführung von Innovationsprozessen

Generell ist für alle Labore sozialer Innovation eine Standardisierung der durchgeführten Innovationsprozesse kaum möglich. Die Prozessentwicklung und -begleitung muss je nach Kontext, finanziellem Umfang und politischen Abwägungen abgestimmt sein auf die einzusetzenden Methoden für ein Problem und die Auswahl der beteiligten Stakeholder. Hierbei müssen oftmals pragmatische Entscheidungen getroffen werden, die zum Teil sehr von „idealen Innovationsprozessen“ abweichen können. Der von der kanadischen Universität Waterloo herausgegebene „Social Innovation Lab Guide“ ist beispielsweise ein sehr anspruchsvoller, detailliert ausgearbeiteter Leitfaden eines mehrmonatigen SI-Lab-Prozesses (Westley und Laban 2015), der allerdings auf Grund seines hohen Anspruchs an das Innovationsdesign nur mit hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand der Beteiligten umzusetzen ist.

Das Design des Prozesses ist zum Teil auch abhängig von den Wünschen der Auftraggeber. So können diese vielfach den Kreis der beteiligten Stakeholder bestimmen. Damit ist eine Inklusion der relevanten Stakeholder nicht immer gegeben bzw. erschwert. Das Organisationsteam muss mit den Auftraggebern darüber abstimmen, ob am Prozess ausschließlich eine „Allianz der willigen Akteure“ teilnehmen soll oder ob auch eine „Allianz der relevanten Akteure“ gewünscht ist. Letzteres stellt höhere Anforderungen an die Prozessgestaltung, kann aber im Ergebnis zu tragfähigeren Lösungen führen.

Eine Möglichkeit ist, bereits in der Einladung zur Teilnahme am Innovationsprozess für jeden einzelnen beteiligten Akteur/Akteursgruppe deutlich zu machen, welche Bedeutung die Beteiligung des jeweiligen Akteurs für den Prozess hat und welche Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Umsetzung erarbeiteter Lösungen vom Akteur erwartet werden könnte. Die Gruppe muss bei komplexen Fragestellungen auch deshalb heterogen zusammengesetzt sein, weil die Akteure, die an der Lösungsumsetzung beteiligt sein sollen, von Anfang an an der Entwicklung mitarbeiten müssen um zu realistischen Ergebnissen zu kommen. Daher ist es sinnvoll zum Ende des Prozesses Follow-Up-Maßnahmen zu beschließen, die von den beteiligten Akteuren nach Beendigung des Laborprozesses weitergeführt werden.

### **Wirkung entfalten**

Für die Beteiligung und Dokumentation der Prozesse ist es wichtig, die Erwartungen und Hoffnungen insgesamt nicht zu hoch anzusetzen. Labore sozialer Innovation entwickeln neue Praktiken mit dem Potenzial in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext zu einer sozialen Innovation heranzureifen. Die Arbeit im Labor selbst befindet sich aber auf der „Erfindungsebene“ und kann die Verbreitung der Praktik, d.h. die Innovationsdiffusion, lediglich vorbereiten und unterstützen. Die tatsächliche Innovation benötigt allerdings mehrere Monate, meist Jahre, zur Etablierung. Somit ist die Wirkungsmessung der Arbeit von Laboren sozialer Innovation zunächst meist auf nicht-finanzielle Aspekte beschränkt. Auch große Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation nutzen vorsichtige „kleine Zeichen des Erfolgs“, die z.B. durch neue Netzwerkbildung, neue Partnerschaften und der Schaffung von Prototypen, die sofort zur Anwendung kommen, gemessen werden. Labore sozialer Innovation stehen mit ihrer Arbeit oftmals vor einigen Herausforderungen. Für die Bearbeitung vieler gesellschaftlicher Problemstellungen ist der Zugang zu politischen Entscheidungsträgern nötig bzw. eine tragfähige Lösungsentwicklung ohne die Beteiligung des öffentlichen Sektors nicht möglich. Wenn für den Innovationsprozess das politische Mandat gänzlich fehlt oder nicht hoch genug angesetzt wurde, kann es auf Grund der politischen Brisanz gewisser Themen oder machtpolitischer Interessen zu Konflikten kommen. Diese Konflikte können verschiedene Barrieren darstellen, die auch zum Abbruch des Prozesses führen können. Ein starkes politisches Mandat bzw. ein starker Auftraggeber können einen Prozess ermöglichen, in dem auch brisante Themen beteiligungsorientiert bearbeitet werden können.

## **Das Labor als Ort**

Für viele Labore ist der Ort, d.h. zum einen der physische Raum in dem gearbeitet wird, aber zum anderen auch die Lokalität und Nachbarschaft der Umgebung, ein zentrales Element des kooperativen Arbeitens und der Innovationsförderung. Labore, die über eigene Räumlichkeiten verfügen, gestalten diese nach Grundsätzen des kreativen Arbeitens. Damit sind Raumkonzepte gemeint, die sowohl große, offene Flächen bieten, in denen man sich treffen und informell austauschen kann (Küchen, Cafés, Foyers,

Lounges) als auch kleinere, abgeschlossene Räumlichkeiten zum gemeinsamen Arbeiten (Büro- und Seminarräume). Die Räumlichkeiten müssen funktional sein und sich trotzdem in gewisser Weise von der herkömmlichen Einrichtung von Büros unterscheiden. Kreative Arbeitsräume der Organisation sind auch für andere Akteure interessant und werden nach Möglichkeit gerne angemietet. Darüber hinaus ist die Konzeption von Workshops, Veranstaltungen etc. in eigenen Räumlichkeiten zum Teil logistisch leichter als bei der Anmietung unbekannter Räume andernorts, auf die man sich organisatorisch vorbereiten muss. Vor allem für Co-Working-Spaces sind gelingende Raumkonzepte für gemeinschaftliches Arbeiten essentiell. Hierzu hat das Center for Social Innovation einen eigenen Leitfaden herausgebracht (siehe Anhang).

Labore, die eher als Prozess bestehen und keinen festen Ort haben, nutzen für die



Durchführung ihrer Workshops und Veranstaltungen meist auch eher „kreative Orte“, d.h. Veranstaltungszentren, die sich durch eine besondere Arbeitsatmosphäre auszeichnen. So kommt es beispielsweise auch zu Kooperationen zwischen Laboren für Politik- und Verwaltungsinnovation, die über keine geeigneten Räume verfügen und dafür mit Social Entrepreneurship „Labs“ oder „Hubs“ kooperieren, um die besonderen Örtlichkeiten zu nutzen.

## Das Labor als Netzwerk

Im Vergleich der Labore zeigt sich, dass die Beteiligung in verschiedenen Netzwerken sehr wichtig ist für die erfolgreiche Etablierung der Organisation oder der Organisationseinheit, aber auch für die Durchführung der einzelnen Laborprozesse. Ist das Labor als eine Organisationseinheit aufgebaut, muss sich das Lab vor allem gut innerhalb der eigenen Organisation vernetzen, um als kompetenter Ansprechpartner zur Durchführung von Innovationsprozessen wahrgenommen zu werden und anerkannt zu sein. Die Kommunikation nach innen ist dabei ein eigenständiger Aufgabenbereich, der Mittel und Kompetenz erfordert. Häufig müssen zur Kommunikation über die Aufgaben des Labs neue Wege der Ansprache und Begriffe gefunden werden. Dafür ist ein gutes Kommunikationsdesign des Labs nötig, inklusive „Corporate Design“ für Website, Berichte, Präsentationen etc.

Für den Großteil der Labore ist auch eine Vernetzung am Ort und in der Stadt sehr wichtig, um Teil eines lokalen Ökosystems sozialer Innovation zu werden oder dieses maßgeblich mit aufzubauen. Neben einem städtischen und regionalen Netzwerk ist für viele die internationale Vernetzung in der Gemeinschaft von Laboren sozialer Innovation von großer Bedeutung. Diese Netzwerke über internationale Tagungen sowie Treffen in

ausgewählter Runde zu spezifischen Fragen der Organisation von Laboren sozialer Innovation tragen wesentlich dazu bei, dass die Arbeit der Labs eine internationale Sichtbarkeit erhält. Diese Sichtbarkeit ist auch Teil der Legitimation der eigenen Arbeit und unterstützt den gegenseitigen Austausch und die gegenseitige Wertschätzung.

Für alle Formen der Vernetzung sind Mittel nötig. Allerdings verfügen nicht alle Labore über die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen für eine internationale Vernetzung. Manchmal ist selbst die Vernetzung innerhalb der eigenen Organisation auf Grund mangelnder Kapazitäten schwierig.

Neben der Vernetzung zum allgemeinen Erfahrungsaustausch und dem Aufbau von Partnerschaften ist fast allen Laboren daran gelegen ihre Arbeitsweise und Arbeitskultur in Form von Trainings anzubieten. Dabei gibt es spezielle Programme wie „Social Innovation Academies“ oder Hochschulseminare zu Innovationsdesigns und



kollaborativen Gruppenprozessen, in denen die Lab-Mitarbeitenden dozierend tätig sind. Auch über eigene Veranstaltungsreihen des Labs werden Mitarbeitende informiert und zum Teil auch gecoacht. Durch die Beteiligung an den Laborprozessen können auch Akteure aus anderen Organisationen, z.B. die des Auftraggebers, geschult werden, um größere Beteiligungsprozesse o.Ä. durchzuführen.

## Zielsetzung und Methodik

Um detailliertere Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation zu erhalten, wurden im Anschluss an die Vorstudienphase des KoSI-Lab Projekts europäische und internationale Fallstudien über 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 beinhaltet 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 (eine namentliche Liste findet sich im Anhang). Darüber hinaus beziehen wir uns in diesem Bericht auch auf weiteres Material aus den Fallstudien, u.a. Nutzung von Informationen der jeweiligen Webseiten und eigene Berichte der Organisationen.

Ausgehend von der Vorstudienphase ergaben sich folgende Fragestellungen an die Fallstudien:

### **Das Labor als Organisation**

#### **Gründungsphase**

- Welche Akteure haben das Labor initiiert?
- Was waren dabei die zentralen Motive, Interessen und Ideen der beteiligten Akteure?
- Was waren die wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren in der Gründungsphase?
- Welche Ressourcen standen zur Verfügung?
- Was waren Meilensteine in der Entwicklung der Zielsetzung und strategischen Ausrichtung?
- In welcher Trägerschaft liegt das Labor? Welche Rechtsform wurde gewählt?
- Welche Programme und Prozesse wurden bisher initiiert?

#### **Weiterentwicklung**

- Inwiefern unterscheidet sich die Weiterentwicklung des Labors von der ursprünglichen Planung?
- Was waren die wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren in der Phase der Weiterentwicklung?
- Welche Ressourcen standen in dieser Phase zur Verfügung?

#### **Wachstumsphase und zukünftige Ausrichtung**

- Unter welchen Bedingungen arbeitet das Labor aktuell?
- Wie soll sich das Labor zukünftig entwickeln?

### **Das Labor als Prozess**

- Welche Art von Problem- und Fragestellungen werden im Labor bearbeitet?
- Wer entscheidet, welche Art von Themenstellung relevant ist? Wie werden die Fragestellungen ausgewählt?
- Welche Methoden werden angewendet?
- Gibt es eine Wirkungsanalyse für die durchgeführten Prozesse? Wie ist diese aufgebaut?
- Welche Prozesse und Projekte waren erfolgreich und warum? Welche Projekte und Prozesse waren nicht erfolgreich und warum?

### **Menschen und Netzwerke**

- Über welche Kompetenzen verfügen die Mitarbeitenden des Labs?
- In welcher Verbindung steht das Labor zur öffentlichen Verwaltung (Kommune, Region, national)?
- Welche Verbindungen hat das Labor zu zivilgesellschaftlichen Akteuren, Vereinen und Bürgerinnen und Bürgern?
- Wie ist das Labor vernetzt mit anderen Laboren?

# Fallstudienübersicht

Center for Social Innovation (CSI), Toronto, Kanada  
MaRS Solutions Lab, Toronto, Kanada  
Institute without Boundaries (IwB), Toronto, Kanada

Laboratoire d'innovation sociale (Iabis, INM), Montréal, Kanada  
Maison du développement durable, Montréal, Kanada

Sliperiet, Umeå, Schweden  
Innovationloop, Region Västernorrland, Schweden

MindLab, Kopenhagen, Dänemark

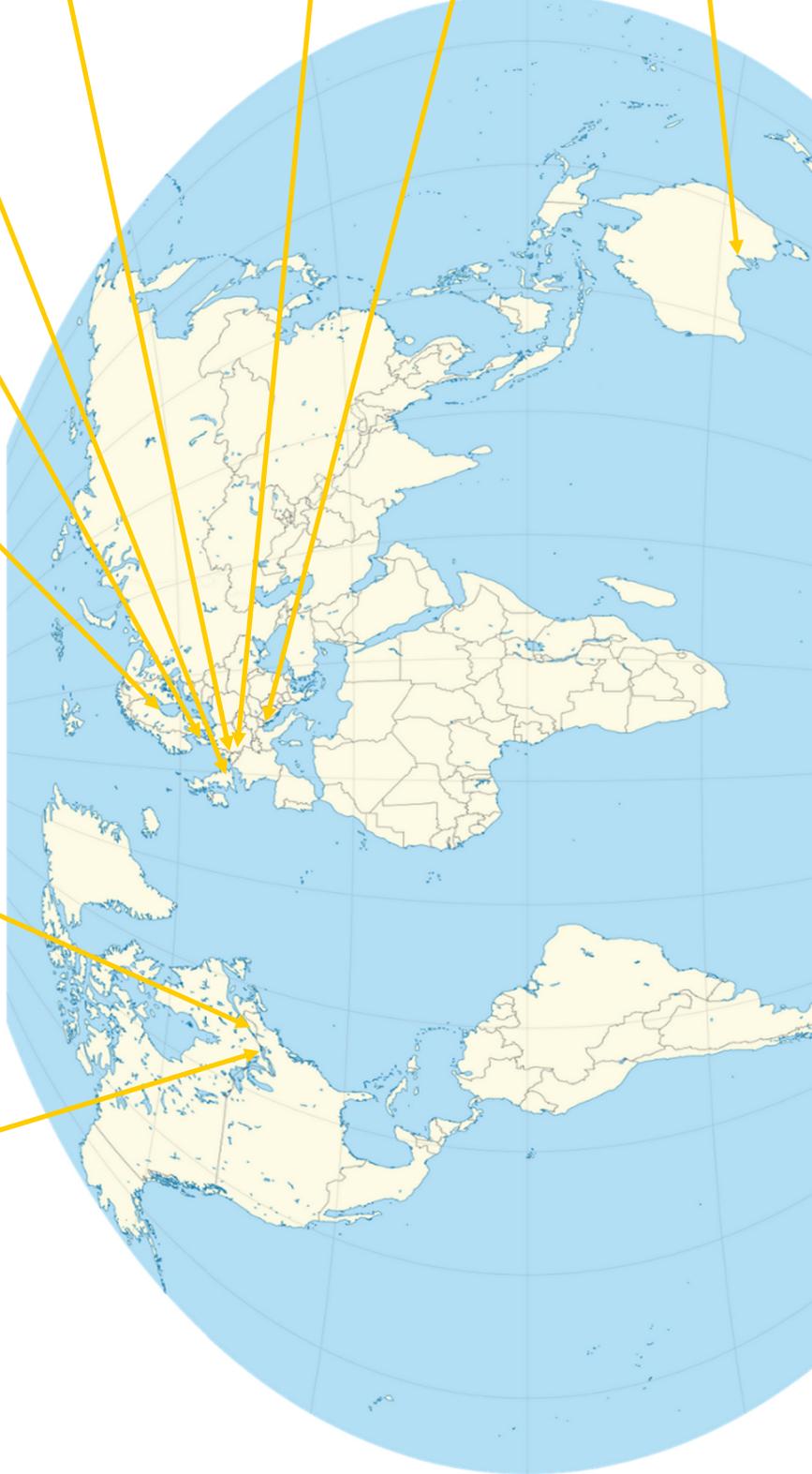
Social Innovation Lab Kent (SILK), County Kent, Großbritannien

Midpoint Center for Social Innovation (MSCI), Tilburg, Niederlande  
Tilburg Social Innovation Lab (TiSIL), Tilburg, Niederlande

GovLab Arnberg, Regierungsbezirk Arnberg, Deutschland

GovLabAustria (und Impact Hub Wien), Wien, Österreich

The Australian Centre for Social Innovation (TACSI), Adelaide, Australien



# Profile im Überblick

Im Folgenden stellen wir Kurzprofile der 14 internationalen Fallstudien vor und erläutern für jedes Labor und jedes Zentrum sozialer Innovation die wesentlichen strukturellen Merkmale der Organisation sowie Prozesse, Methoden und Netzwerke, die das Labor charakterisieren. Darüber hinaus werfen wir ein Blitzlicht auf zwei konkrete Projektbeispiele je Fallstudie.

## **Zentren für sozialunternehmerische Initiativen**

Center for Social Innovation (CSI), Kanada

Midpoint Center for Social Innovation (MCSI), Niederlande

Maison du développement durable, Kanada

## **Wissenschafts-Praxis-Transfer-Zentren für soziale Innovation**

Tilburg Social Innovation Lab (TiSIL), Niederlande

Sliperiet, Schweden

Institute without Boundaries (IwB), Kanada

## **Labore für bürgerschaftliche Innovation**

Innovationloop, Schweden

MaRS Solutions Lab, Kanada

Laboratoire d'innovation sociale (labis), Kanada

The Australian Centre for Social Innovation (TACSI), Australien

## **Labore für Politik- und Verwaltungsinnovationen**

MindLab, Dänemark

Social Innovation Lab Kent (SILK), Großbritannien

GovLabAustria, Österreich

GovLab Arnsberg, Deutschland

# Zentren für sozialunternehmerische Initiativen

Unternehmerische Zentren für soziale Innovation sind darauf spezialisiert gemeinnützigen Organisationen und kleinen Unternehmen, die an der Lösung verschiedener gesellschaftlicher Probleme arbeiten, einen gemeinsamen Arbeitsort zu geben und Dienstleistungen anzubieten, die auf die Gründung und Weiterentwicklung sozialunternehmerischer Initiativen ausgerichtet sind. Dazu gehören vor allem Co-Working-Spaces, die ihr Angebot mit der Förderung von Social Entrepreneurship verbinden.



Toronto, Kanada



Gründung 2004



[socialinnovation.org](http://socialinnovation.org)



**CENTRE FOR  
SOCIAL  
INNOVATION**

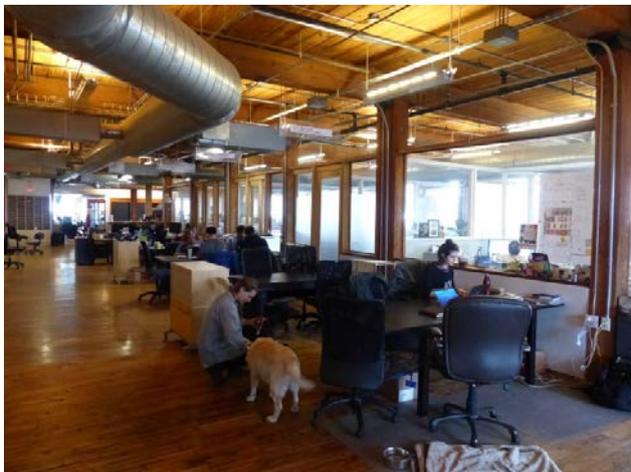
# Center for Social Innovation

## Organisation und Netzwerk

Das Center for Social Innovation (CSI) ist einer der ältesten Co-Working-Räume weltweit. Kern des Zentrums ist die Vermietung von Büroräumen und geteilten Arbeitsplätzen (co-location and co-working spaces) für gemeinnützige Organisationen, Selbstständige und kleine Unternehmen (meist bis max. fünf Angestellte), die am CSI einen besonderen Arbeitsort und –raum finden. Darüber hinaus bietet das CSI verschiedene Gründungsprogramme an, z.B. Accelerator- und Inkubationsprogramme für sozialunternehmerische Initiativen, Start-Ups der Energiewirtschaft u.v.m. Die Programme zur Existenzförderung und Begleitung von jungen, unternehmerischen Initiativen beinhalten u.a. Trainings und Seminare zur Projektberatung, Strategisches Management und Finanzierungsmöglichkeiten. Die Teilnehmenden an den Programmen können zudem die Infrastruktur und die verschiedenen Dienstleistungen des CSI nutzen. Im Gegensatz zu traditionellen Gründungsförderprogrammen zielt das CSI explizit auf die Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovation. Mittlerweile hat das CSI rund 2.500 Mitglieder. Dies sind v.a. sozialunternehmerische Initiativen aber auch viele einzelne Personen, die mit dem Ziel zusammenarbeiten, die gesellschaftliche Wirkung ihrer Projekte zu erhöhen. Das CSI sieht sich dabei als Innovations-Ökosystem, in dem viele Akteure, wenn auch teils konkurrierend zueinander, eine Plattform für Kooperation finden. Kooperationen mit dem öffentlichen Sektor gibt es bisher kaum. Eine Ausnahme davon ist eine Bürgerschaft der Wirtschaftsförderung der Stadt Toronto für den Kauf einer Immobilie, die essentiell zur Realisierung des ersten CSI war. Die Grundfinanzierung des CSI wird aus den Mieteinnahmen bestritten. Für zusätzliche Programme gibt es seit kurzem u.a. auch eine Kooperation mit der Provinz Ontario zu Climate Ventures. Das gemeinnützige Unternehmen hat aktuell ca. 65 Beschäftigte.

## Prozesse, Methoden und Ort

Mittlerweile verfügt die Organisation über fünf Standorte in Toronto, Kanada, und New York City, USA. Besonderen Wert legt die Organisation auf das physische Design des Arbeitsortes, d.h. die Ausstattung der Räume. Denn dieses Raumdesign trägt maßgeblich zu einer bestimmten Arbeitsatmosphäre und dem Verhalten der in dieser Atmosphäre Tätigen bei. Das Arbeiten im CSI ist eine „Erfahrung“, die ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Gesamtkonzepts ist. Neben dem Raum sind auch die Prozesse der Zusammenarbeit, d.h. das „Community building“ für den Erfolg des CSI sehr wichtig. Die Mitglieder des CSI werden durch verschiedene Beteiligungsformate animiert, sich als Teil der Organisation zu fühlen und zu partizipieren. Auf besondere Weise werden die Mitglieder sowohl aus ihrer beruflichen als auch ihrer persönlichen Perspektive angesprochen und vernetzt. Ein solches Beteiligungsformat ist z.B. das IDEA (Inclusion, Diversity, Equity and Accessibility) Komitee des Managements zur Steuerung von Inklusion, Diversität, Gleichstellung und Barrierefreiheit für CSI-Prozesse.



**Projektbeispiel „CSI Impact Dashboard“:** Eine andere Möglichkeit der Beteiligung und Kommunikation bietet das „CSI Impact Dashboard“. Dies ist ein Online-Tool, mit dem die sozialunternehmerischen Initiativen des CSI ihre Wirkung analysieren und visualisieren können. Im Dashboard werden relevante Key Performance Indicators der Initiative zusammengetragen und damit ihre gesellschaftliche Wirkung in Bezug zu

verschiedenen Variablen ermittelt, u.a. vor dem Hintergrund der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs). Das Tool ermöglicht basierend auf diesen Daten auch die Erstellung von Projektberichten, z.B. für die Förderer der Initiativen. So ist es auch für relativ kleine, gemeinnützige Organisationen möglich, eine professionelle Berichterstattung über ihre Aktivitäten durchzuführen.

**Projektbeispiel „Radweg Toronto“:** Dies ist eine von den Mitgliedern unterstützte Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, Toronto zu einer lebenswerten, sicheren und dynamischen Fahrrad-Stadt für alle zu machen. Konkret sollen geschützte bzw. abgegrenzte Fahrbahnen für Radwege entstehen, um Konflikte und Unfälle mit motorisierten Fahrzeugen zu verhindern. Langfristig will die Initiative ein Umdenken in der Stadtverwaltung erreichen. Neben dem vollständigen Umbau des Straßennetzes zu sicheren Räumen für alle Personen im Straßenverkehr wird auch ein Gesetz zur Stärkung der Rechte von verunglückten Radfahrerinnen und Radfahrern angestrebt.



Tilburg, Niederlande



Gründung 2013



<http://www.midpointcsi.nl/>



# Midpoint Center for Social Innovation

## Organisation und Netzwerk

Das Midpoint Center for Social Innovation (MCSI) ist eine Genossenschaft, die 2012 als „zivilgesellschaftliche Innovationsschmiede“ gegründet wurde. Das MCSI bietet Co-Working-Spaces für sozialunternehmerische Initiativen an und versteht sich – so wie das Vorbild CSI Toronto – als Ökosystem für soziale Innovationen in der Stadt und Region. Die Gebührenstruktur der Mitgliedschaft ist an unterschiedliche Zielgruppen angepasst (z.B. für Studierende, Start-Ups, Genossenschaftsmitglieder und Nicht-Mitglieder, Verwaltungsmitarbeitende etc.). Dabei strebt das MCSI eine möglichst hohe Diversität der Mitglieder an, da diese an sich innovationsfördernd wirkt. Die Grundfinanzierung der Räume und der Geschäftsführung des MCSI erfolgt durch die Vermietung der Co-Working-Spaces. In den ersten Jahren nach Gründung erhielt die Organisation finanzielle Unterstützung von der Kommune. Diese Kooperation wird seit 2018 erneut aufgegriffen und ermöglicht die Finanzierung zusätzlicher Programme, die das MCSI seinen Mitgliedern anbieten kann.

## Prozesse, Methoden und Ort

Erfolgsfaktoren des MCSI sind vor allem der Standort in der Station 88, einem alten Bahnhofsgebäude, in dem viele andere Unternehmen, Hochschulen und zivilgesellschaftliche Initiativen tätig sind, die damit ein lokales Ökosystem sozialer Innovation bilden. Darüber hinaus gibt es viele Kooperationsprojekte der MCSI-Mitglieder untereinander, aber auch über die Grenzen des MCSI hinaus, z.B. mit der Stadt Tilburg oder der Region Midpoint/Brabant, die eine eigene Agenda für soziale Innovation

umsetzt. Viel Zeit muss aufgewendet werden, um das Tagesgeschäft des Co-Working-Spaces mit mittlerweile über 80 Mietparteien zu managen. Insgesamt ist es die Mischung aus strukturierten Programmen, die vom MCSI top-down angeboten werden, sowie vielfältigen bottom-up-Initiativen der MCSI-Nutzenden, die das kreative Innovationsmilieu und die besondere Arbeitsatmosphäre des Zentrums ausmachen. Das MCSI hat verschiedene Kommunikationstools entwickelt mit denen sich die Mietparteien untereinander vernetzen können. Neben der Website, die allgemeine Informationen und einen Veranstaltungskalender bietet, gehört dazu v.a. das MCSI-Intranet mit einer Datenbank in der sich alle Initiativen vorstellen und in der deren Kompetenzen gelistet sind, um Synergien für mögliche gemeinsame Projekte zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es eine MCSI-Zeitung, die halbjährlich erscheint. Für die informelle Vernetzung wird für Neu-Mitglieder ein „Buddy Programm“ angeboten, damit die „Alteingesessenen“ den „Neuen“ die Orientierung beim Arbeiten im MCSI anfänglich erleichtern können. Auch die „Coffee Corner“ ist ein wichtiger Bestandteil der Vernetzung.

**Projektbeispiel „MCSI-Diskussionsforen“:** Die Diskussionsforen sind eine Veranstaltungsreihe des MCSI für ihre Genossenschaftsmitglieder. Dabei haben die Mitglieder die Möglichkeit sich in kleinen Gruppen von ca. zehn Personen an aufeinander folgenden Tagen mit der Geschäftsführung des MCSI über die zukünftige Ausrichtung der



Organisation auszutauschen (u.a. Brainstorming zur Entwicklung von Zukunftsvisionen für das MCSI insgesamt und zu einzelnen SI relevanten Projekten der Mitglieder). So entsteht nach einigen Tagen ein sehr differenziertes Bild über die vergangenen Aktivitäten, Wünsche und Erwartungen der Mitglieder sowie die gemeinsamen, zukünftigen Anstrengungen zur Weiterentwicklung.

**Projektbeispiel „Studierende lernen im MCSI“:** Das Social Innovation Center (SIC) der Fachhochschule Fontys ist Teil des MCSI und wird unterstützt durch die Region Midpoint Brabant. Es bietet den Studierenden die Möglichkeit mit vielen in Tilburg und der Region tätigen Initiativen in Kontakt zu kommen, gemeinsame Forschungs- und Lernprojekte zu starten und Praktika durchzuführen. Das hochschulische SIC konzentriert sich dabei u.a. auf das Thema Arbeit und Personalmanagement, beispielsweise für Genossenschaften wie das MCSI. Wie kann z.B. das Community-Building der Mitglieder gestärkt werden? Welche Kommunikationstools bringen Mitarbeitende zusammen? Zu weiteren Themen gehört auch die Verringerung von Jugendarbeitslosigkeit. Zu den Projektstudien gehören auch jeweils Berichte und Präsentationen im Rahmen des MCSI.



Montréal, Kanada



Gründung 2012



lamdd.org/



# Maison du développement durable

## Organisation und Netzwerk

Das “Maison du développement durable” (lamdd) heißt übersetzt “Haus der nachhaltigen Entwicklung” und wurde im Jahr 2012 fertiggestellt. Es ist vor allem ein kollektives Bauprojekt verschiedener Nicht-Regierungsorganisationen, die sich einen Ort des gemeinsamen Arbeitens geschaffen haben. Das „Maison du développement durable” ist ein Co-Working-Space für mittlerweile sieben kanadische Umweltschutzverbände, Amnesty International Kanada sowie weitere kleinere Initiativen und beherbergt auch eine Kindertagesstätte. Das Gebäude gehört einem Verein, der aus den Mitgliedsorganisationen besteht, die im Haus Co-Working-Spaces mieten und dieses auch gemeinschaftlich managen. Durch die Schaffung eines gemeinsamen Arbeitsortes ergeben sich für die beteiligten gemeinnützigen Organisationen viele Synergieeffekte. Durch die geteilte Nutzung von Räumlichkeiten und der dazugehörigen Infrastruktur ergeben sich zum einen Kosteneinsparungen, auf der anderen Seite entsteht so ein großes Netzwerk aus vielen persönlichen Kontakten. Alle Räume können von allen Mitgliedsorganisationen genutzt sowie an externe Gäste vermietet werden. Dies generiert einen hohen Umsatz für das Zentrum und gleichzeitig erhöht es das lokale und regionale Netzwerk der beteiligten Akteure. Darüber hinaus möchte das Zentrum das Thema nachhaltige Entwicklung für viele Zielgruppen verständlich und attraktiv machen. Das Haus ist ursprünglich als gemeinsames Bauprojekt gestartet, ist heute aber vor allem ein Raum der Kooperation für nachhaltige Entwicklung in Kanada. Finanziert wurde das

Zentrum von über 50 Organisationen (Vereine, städtische und regionale Verwaltung und Unternehmen). Vor allem die Provinz Québec sowie das städtische Wasserwerk Montréal haben die Finanzierung des Gebäudes möglich gemacht.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das „Haus der nachhaltigen Entwicklung“ hat einen gut gefüllten Veranstaltungskalender mit dem es seine Mission, ein Ort für Reflexion, Bildung, Innovation und Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung zu sein, einlöst. Das Programm enthält kleine Seminare und Fortbildungen sowie große Konferenzen. Mittlerweile finden viele Pressekonferenzen zu ökologischen Themen in Kanada im Zentrum statt, größtenteils auch die der kanadischen Bundesregierung. Die Veranstaltungen werden von den Mitgliedern gemeinschaftlich geplant und von einem zentralen Programmmanager des Zentrums umgesetzt. So hat jede Organisation die Möglichkeit das Programm einzeln mitzugestalten sowie gemeinsame Schwerpunkte mit den anderen Mitgliedern zu setzen. Auf Grund der hohen technischen Anforderungen an die Planung und den Bau des Gebäudes mit einem kleinen Team aus Umweltschutzverbänden (Fokus auf die „Hardware“), gab es bisher zu wenig Fokus auf die „Software“, d.h. die Organisation der Vernetzung der einzelnen Mitglieder.



### Projektbeispiel „Social Networking im Haus“:

Um die formelle und informelle Vernetzung der Mitarbeitenden der einzelnen Organisationen des Zentrums zu fördern wurde ein „Social committee“ eingesetzt. Dieses Gremium entwickelt Aktivitäten der Vernetzung zwischen den Mitgliedsorganisationen (z.B. Weihnachtsfeier, Teilnahme an lokalen und regionalen Veranstaltungen sowie der gemeinschaftliche Tag der offenen Tür). Darüber hinaus sind informelle Netzwerke sehr wichtig, die nicht durch das Programmmanagement geplant werden können. In einer eigenen Untersuchung hat das Zentrum herausgefunden, dass informelle Netzwerke innerhalb des Gebäudes einen hohen Anteil an

neuer, teils gemeinschaftlicher Projektentwicklung haben. Auf der anderen Seite gibt es im Zentrum bisher (noch) zu wenig Raum für informelle Treffen außerhalb der eigenen Büros (z.B. kleine Hubs, Lounges).

**Projektbeispiel „Messinstrument für grünes Bauen“:** Das Zentrum hat ein Messinstrument entwickelt, in dem alle Daten des Gebäudes zusammenfließen, um die ökologische und ökonomische Wirkung zu erfassen. Dieses Tool stellt das Zentrum kanadischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern kostenfrei zur Verfügung, die an der Forschung über ökologisches Bauen interessiert sind.

# Wissenschafts-Praxis-Transfer-Zentren für soziale Innovation

Innovationszentren liegen häufig in der Trägerschaft von Hochschulen. Neben den klassischen Technologiezentren gibt es auch immer mehr Zentren für soziale Innovation an Universitäten und Fachhochschulen. Zum einen sollen in diesen Zentren Projekte von Studierenden und Mitarbeitenden gefördert werden, 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 alle Bürgerinnen und Bürger über Forschungsergebnisse zu informieren und Anwendungen gegebenenfalls gemeinschaftlich zu entwickeln. Es geht dabei folglich um inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit damit sozial innovative Initiativen entstehen können.



Tilburg, Niederlande



Laufzeit 2011 bis 2014

TILBURG  
KEEPS IT SOCIAL  
INNOVATION  
MAKING  
PEOPLE'S  
LIVES  
EXCELLENT

# Tilburg Social Innovation Lab

## Organisation und Netzwerk

Das Tilburg Social Innovation Lab (TiSIL) wurde 2011 von der Universität Tilburg, den Fachhochschulen Avans und Fontys in Tilburg sowie der Hochschule Breda gegründet. Unter dem Motto „Making knowledge work“ (Wissen zum Funktionieren bringen) war es Zielsetzung der Hochschulen, dass das disziplinäre Wissen aus der Forschung inter- und transdisziplinär vernetzt werden sollte. Dabei ging es um die Kooperation der Hochschulen untereinander, aber vor allem auch um die Kooperation mit Akteuren aus der Stadt und der Region Midpoint Brabant. Soziale Innovation sollte gefördert werden durch die Entwicklung, Verbreitung und Anwendung von interdisziplinärem Wissen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Das TiSIL konnte bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen auf ein breites Netzwerk in der Region zurückgreifen. Neben den Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen waren auch diverse Unternehmen und andere Praxispartner an den Projekten beteiligt. Das Labor war organisiert als Netzwerk der verschiedenen Hochschulen und wurde finanziert durch Freistellung der jeweiligen Beschäftigten. Eine Fachhochschule finanzierte darüber hinaus einen großen Teil der Sachmittel. Weitere Förderung kam durch die Social Innovation Agenda der Region Midpoint Brabant. Da die Hochschulen diese Aufgabe und Art von Engagement trotz vorzeigbarer Ergebnisse nicht fortführen wollten wurde das TiSIL-Netzwerk nach einigen Jahren aufgelöst. Die entstandenen Laborprozesse werden aber durch einzelne Akteure fortgeführt (siehe unten).

## Prozesse, Methoden und Ort

Das TiSIL hat mit dem Ansatz des „Systems change“ (systemischer Wandel) Laborprozesse entwickelt, die einen gemeinschaftlichen Arbeitsprozess gestalten, an dessen Ende die Etablierung einer neuen Praktik zur Lösung einer gewissen Problemstellung steht. Dieser Prozess wurde in vier Phasen organisiert: 1) Problemfindung und –definition, d.h. Identifikation der drängenden Aufgaben in einer Stadt, die gemeinschaftlich bearbeitet werden müssen, 2) „Blue Sky Sessions“ als Multi-Stakeholder-Workshopformat in dem die relevanten Akteure einer spezifischen Problemstellung zu Lösungsmöglichkeiten brainstormen, 3) „Explorer teams“ (Forschungs-Teams) als Arbeitsgruppen, die aus den „Blue Sky Sessions“ hervorgehen um konkrete Lösungsmöglichkeiten und ihr jeweiliges Umsetzungspotential zu erörtern und 4) „Test teams/Living Labs“ als Projektgruppen, die eine Machbarkeitsstudie bzw. ein Geschäftsmodell aus den Lösungsoptionen kreieren. Bei der Durchführung des Prozesses wurde besonderer Wert gelegt auf die methodische Begleitung und Moderation („Design facilitation“). Darüber hinaus wurde nach den ersten Pilotprozessen bereits in der Einladung zur Beteiligung am Laborprozess festgehalten, dass alle beteiligten Akteure auch ihre Unterstützung für die weitere Ergebnisverwertung des Prozesses zusagen sollten. Dazu wurden in Phase 4 „Test teams“ Arbeitspakete geschnürt und eine verschriftlichte Dokumentation erstellt, in denen die Resultate durch die beteiligten Akteure über den Laborprozess hinaus weiterverfolgt werden sollen.

**Projektbeispiel „Region ohne Jugendarbeitslosigkeit“**: Ziel dieses Laborprozesses ist die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Tilburg, die sich u.a. durch die Produktionsverlagerungen von Unternehmen ins Ausland verstärkt hat, da viele Einfacharbeitsplätze wegfallen. Beteiligte Stakeholder sind wissenschaftliche Institute, Schulen, Träger der Berufsausbildung, Unternehmen, die Kommunalverwaltung und Wohlfahrtsorganisationen. Innerhalb von Workshops konnten zwei zentrale Tools kreiert werden. Zum einen wurde ein „Werkzeug zum Zurückbringen“ entwickelt, mit dem Unternehmen abschätzen können, wie effektiv es ist, die ins Ausland verlagerte Arbeit bzw. Produktion wieder in die Niederlande zurückzuführen. Zum anderen wurde ein Portfolio-Tool für das Bewerbungsmanagement der Jugendlichen entwickelt. Beide Methoden zeigen erste Erfolge. So sind einige Unternehmen bereits in die Umgebung von Tilburg zurückgekehrt und das Konzept wurde auf die gesamten Niederlande übertragen.

**Projektbeispiel „Labor für Demenz“**: Bei diesem Laborprozess ging es vor allem darum, wissenschaftliche Erkenntnisse und Techniken aus der Forschung für die Behandlung und Pflege von Demenzkranken nutzbar zu machen. Beteiligt sind Forschungsinstitute, darunter Ingenieurwissenschaften und Philosophie/Angewandte Ethik, sowie Pflegeheime, die Kommune und Unternehmen der Medizintechnik.



Umeå, Schweden



Gründung 2014



[sliperiet.umu.se/en/](http://sliperiet.umu.se/en/)



# Sliperiet

## Organisation und Netzwerk

Das Sliperiet ist ein Teil der Universität Umeå und erfüllt Aufgaben im Sinne einer "Science-Center-Stabsstelle". Es ermöglicht einen gemeinsamen Arbeitsraum für Studierende und Beschäftigte der Universität im Bereich Kreativwirtschaft und ist auch für universitätsexterne Organisationen geöffnet, die dort Büros und Veranstaltungsräume anmieten können. Unter anderem ist dort auch die Kulturwerkstatt der Stadt Umeå ansässig (siehe unten). Das Sliperiet liegt derzeit noch in alleiniger Trägerschaft der Universität und wird überwiegend von ihr durch die Zahlung der Miete für Räumlichkeiten und Personal (Geschäftsführung und Assistenz) finanziert. Eine externe Finanzierung zur Realisierung von Projekten ist nötig, wobei die Akquise Aufgabe der Geschäftsführung ist. Die Organisation vermietet Teile seiner Working-Spaces an Mitglieder der Universität (geringe Gebühr) und Externe (höhere Gebühr). Das Sliperiet wird zukünftig mit dem Umevatoriet, einem naturwissenschaftlichen Bildungszentrum der Universität und der Kommune Umeå, fusionieren. So ergibt sich eine Erweiterung der Trägerschaft und der Kooperationspartner. Das neu geschaffene Sliperiet soll ein Ort werden, der Wissenschaft, Technik, Kunst und Kreativwirtschaft vereint und durch die gemeinschaftliche Trägerschaft der Stadt und der Universität als kreatives Bildungs- und Innovationszentrum alle Bürgerinnen, Bürger und vor allem auch Kinder und Jugendliche sowie junge Unternehmerinnen und Unternehmer erreicht.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das Sliperiet ist auf dem Campus der Bildenden Künste der Universität in einem Gebäude angesiedelt, welches durch eine großzügige Stiftungsschenkung saniert werden konnte und der Universität überlassen wurde, um einen Ort zu schaffen, der

„grenzüberschreitendes Experimentieren und gemeinschaftliches Arbeiten“ ermöglicht. Zielgruppe sind vor allem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die verstärkt interdisziplinär arbeiten möchten sowie junge Unternehmerinnen und Unternehmer, Studierende und Kreative. Das Sliperiet bietet zur Vernetzung und Kooperation verschiedene Programme an, die das gemeinschaftliche Arbeiten unterstützen. Es gibt verschiedene Labore und Studios für Medienproduktion, Textildesign und auch eine Werkstatt mit 3-D-Druckern, die öffentlich genutzt werden können. Der Ort und die Räumlichkeiten sind so gestaltet, dass sie den Austausch von Projektideen und gemeinsamen Veranstaltungen fördern (u.a. Werkstätten, Lounges, Küche, Café). Das Sliperiet folgt dem „open innovation“-Ansatz, indem es eine Kultur des gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustauschs fördert und grundsätzlich allen Interessierten offensteht.



### Projektbeispiel

**“Kulturwerkstatt”**: Das “Kulturverket” ist eine kommunale Einrichtung der Stadt Umeå und wird zusätzlich durch den schwedischen Fonds für nationales Erbe gefördert. Ziel ist es die Kreativität von Kindern und Jugendlichen zu fördern. Dazu gibt es zum einen Programme, bei denen die Kinder und Jugendlichen gemeinsam mit professionellen Künstlerinnen und Künstlern

verschiedenster Disziplinen (u.a. Musik, Theater, Film, Animation, Fotografie) gemeinsame Ausstellungen, Konzerte und Shows planen. Zum anderen gibt es ein Programm in dem die Schülerinnen und Schüler lernen, wissenschaftliche Erkenntnisse auf künstlerische Weise auszudrücken, um dadurch selbst einen neuen Zugang zu ihren eigenen Lernprozessen zu entwickeln. Dabei kooperiert das Kulturverket mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universität, die über ihre Forschung referieren und dann mit den Kindern und Jugendlichen darüber diskutieren, in welchem größeren gesellschaftlichen Kontext die Forschung steht. Anschließend folgt die kreative Visualisierungsphase unterstützt durch Mitarbeitende des Arts Campus.

**Projektbeispiel “eXpression Umeå”**: Das Programm eXpression Umeå fördert Kreative bei der Realisierung ihrer Projektideen. Es ist ein speziell für die Kreativwirtschaft entwickeltes Existenzgründungsprogramm, welches durch wiederholte Tests und Weiterentwicklung der Projektideen sowie kontinuierliche Beratung die Profilbildung und Selbstständigkeit junger Kunstschaffender fördert. Die Organisation ist mittlerweile Mitglied des nationalen Verbands SISP – Swedish Incubators & Science Parks.



Toronto, Kanada



Gründung 2003



[institutewithoutboundaries.ca/](http://institutewithoutboundaries.ca/)



# Institute without Boundaries

## Organisation und Netzwerk

Das Institute without Boundaries (IwB), übersetzt Institut ohne Grenzen, wurde 2003 am George Brown College in Toronto gegründet. Es ist zugleich ein hochschulisches Studienprogramm als auch ein Designstudio und zielt auf die gemeinschaftliche Erarbeitung von Design-Projekten für soziale, ökologische und ökonomische Innovation. Auch das IwB verfolgt einen inter- und transdisziplinären Ansatz, d.h., dass unterschiedliche Disziplinen der Hochschule gemeinsam mit Praxispartnern Projekte kreieren, die jeweils eine innovative lokale Lösung für eine gesellschaftliche Herausforderung darstellen.

## Prozesse, Methoden und Ort

Zentral für die Arbeit des IwB sind Projektrealisierungen, die als Projektstudien durchgeführt werden, aber durch die beteiligten Stakeholder und die Aufgabenstellung eine öffentliche Relevanz haben. Dabei kombiniert das IwB das Studienprogramm "Interdisziplinäre Design-Strategien" mit Forschungs- und Beratungsprojekten. Mit dem Ansatz des Systems- und Design-Thinking entwickeln die Studierenden von Anfang an eine holistische Perspektive auf Themenstellungen. Es geht dem IwB nicht darum, hochspezialisierte Designer und Designerinnen für Raumplanung, Architektur und Produkt- oder Dienstleistungsgestaltung auszubilden, sondern den Studierenden die Bedeutung von „Intraprofessionalisierung“ zu vermitteln. Die Absolventen werden als Problemlöser ausgebildet und bekommen durch die vielfältigen Praxisprojekte ein

Verständnis für die Komplexität von Aufgabenstellungen und die Bedeutung von interdisziplinärer Zusammenarbeit zur Entwicklung geeigneter Lösungen. Der systemische Ansatz wird über verschiedene Methoden umgesetzt und unterstützt die Studierenden dabei durch die Betrachtung der Historie eines Themas bzw. einer Problemstellung (design with time) zu erkennen, wie sich bisherige Innovationen in diesem Bereich entwickelt haben, welche Akteure beteiligt waren, welche Lösungen favorisiert und welche verworfen wurden. So entsteht ein deutliches Bild (v.a.) der Nicht-Linearität von Design- und Innovationsprozessen. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Studierenden in „Charettes“ komprimierte Design-Prozesse mit Praktikern aus der Industrie, öffentlichen Verwaltung und Zivilgesellschaft. So entstehen gemeinsam erarbeitete Lösungsoptionen, die nutzerzentriert angelegt sind und geeignete Pfade der Implementierung aufzeigen, um letztendlich sozial innovative Initiativen zu realisieren.



**Projektbeispiel “The Dublin Project”**: In 2012 begann das IwB ein Projekt mit der Stadt Dublin und The Studio, einem kommunalen Innovationslabor der Stadt. Zielstellung der Zusammenarbeit war es, die bürgernahen Dienstleistungen der Stadt bürgerfreundlicher zu gestalten und insgesamt mehr Prozesse für Bürgerbeteiligung in der Stadt zu konzipieren. Dabei entstand die Plattform

“Unser Dublin”, in der verschiedene Projekte und digitale Tools kombiniert werden, um Bürgerinnen, Bürger und Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung gleichsam für die Arbeit an gemeinsamen Projekten zu motivieren und dabei zu unterstützen. „Unser Dublin“ vereint damit Verwaltungsinnovationen, die sich in erster Linie nach innen richten und die Governance-Praktiken der öffentlichen Verwaltung verbessern sollen. Auf der anderen Seite sollen gleichzeitig die Kreativität und Beteiligungsvielfalt an öffentlichen Projekten für Bürgerinnen und Bürger gestärkt werden.

**Projektbeispiel “Charrette – Unsere Stadt in einem Park”**: Bei diesem Designprozess (Charrette) wurden Projekte entwickelt, mit denen die Bevölkerung der Stadt Toronto eine Verbindung zum städtischen Umland aufbauen kann. Die Stadt liegt in Mitten von Tälern und Schluchten, die durch einige Nationalparks geschützt sind, v.a. als Hochwasserschutzgebiete. Viele Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt nutzen diese Naherholungsmöglichkeiten nur selten, da eine „Brücke“ zwischen Stadt und Land(schaft) fehlt. In der mehrtägigen Charrette arbeiteten zwölf Teams aus Studierenden, Landschafts-, Stadt- und Regionalplanern sowie weiteren Fachleuten zu den Themen alternatives und bezahlbares Wohnen, Gesundheit und Wellness, Ernährung und Lebensstile, Mobilität, Energieerzeugung und -nutzung sowie Bildungsprogramme für Jugendliche und Erwachsene als soziale Infrastrukturen zwischen Stadt und Land.

# Labore für bürgerschaftliche Innovation

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.



Region Västerbotten, Schweden



Gründung 2013



innovationloop.eu



# The Innovation Loop

## Organisation und Netzwerk

Der Innovationloop ist ein einjähriger Innovationsprozess der Region Västerbotten in Nordschweden, der aus unterschiedlichen Veranstaltungsformaten besteht, die aufeinander aufbauen und in denen Ideen von Veranstaltung zu Veranstaltung weiterentwickelt werden. Ziel ist die Entwicklung von innovativen Projekten mit einer breiten Bürgerschaft, privaten Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung sowie Studierenden der lokalen Hochschulen. Der Prozess soll für alle Beteiligten ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem tatsächliche Ko-Kreation zur gemeinschaftlichen Entwicklung sozial innovativer Initiativen entsteht. Der Gesamtprozess Innovationloop wird von einem Projektmanager der Regionalverwaltung mit einem Stellenanteil von ca. 20% koordiniert. Ein wichtiger Bestandteil des Innovationloop, der Mötesplats Lycksele (Treffpunkt Lycksele), sowie die Machbarkeitsstudien für Projekte, die am Ende des Innovationloop ausgewählt werden, sind ebenso hauptsächlich durch die Regionalverwaltung finanziert. Für die anderen Veranstaltungsformate innerhalb des Prozesses müssen jedes Jahr neue Kooperationspartner und Sponsoren gefunden werden. Zur Umsetzung der einzelnen Workshops werden Beratungsunternehmen als Unterauftragnehmer eingesetzt. Der Innovationloop ging 2013 als Ausgründung eines Praxistransfertools der Universität Umeå in das Management der Region Västerbotten über und wird dort durch das Kommunikationsressort geleitet. Es bestehen enge Kooperationsverbindungen mit dem Sliperiet (siehe oben).

## Prozesse, Methoden und Ort

Die einzelnen Arbeitsschritte des Innovationloop sind durch verschiedene Workshop-Formate an wechselnden Standorten verbunden, die zum einen lokal auf die Region Västerbotten begrenzt sind, aber auch national in Schweden stattfinden (z.B. jährliche Konferenz „Västerbotten på Grand Hôtel“ in Stockholm im Januar und der jährliche politische Summit „Almedalen“ in Gotland im Sommer). Zu Beginn eines Projektjahres erfolgt eine ausgedehnte Planungsphase, in der ein passendes Thema gesucht, gefunden und auf der Konferenz „Västerbotten på Grand Hôtel“ in Stockholm präsentiert und diskutiert wird. Darauf folgen im Frühjahr einige Idea-Workshops in denen engagierte Bürgerinnen und Bürger mit Fachleuten verschiedener Branchen zusammenkommen und Projektteams bilden. Die Themenstellungen werden zum Teil auch durch das Unternehmens-Sponsoring der Idea-Workshops vorgegeben. Die Teilnehmenden der Idea-Workshops sind daher themenspezifisch ausgewählt und eingeladen. Die gesammelten Maßnahmen-Ideen werden dann einige Wochen später bei einem 2-tägigen Side-Event der Messe „Mötesplats Lycksele“ weiterentwickelt. Im Herbst folgen dann „Prototypen-Workshops“, in denen die Teams ihre Maßnahme-Pläne für Innovationen u.a. vor einem Fachpublikum präsentieren, die besten Ideen ausgewählt werden und damit die Finanzierung einer Machbarkeitsstudie für ihre Projektidee erhalten. Idealerweise bilden sich am Anfang des Jahres Projektteams, die ihre Idee über den Gesamtzeitraum weiter begleiten. Allerdings kommt es während des Jahreszyklus auch zu einer hohen Fluktuation innerhalb der Projektteams, sodass oftmals keine ausreichende Bereitschaft zur Umsetzung der Maßnahmen durch die beteiligten Akteure erreicht werden kann. Des Weiteren zielte die Region Västerbotten mit dem Innovationloop ursprünglich darauf ab, Start-Up-Gründungen zu unterstützen. Der Innovationloop ist aber eher dazu geeignet ein kollektives Innovation-Capacity-Building für die Region zu schaffen und neue Netzwerkpartnerschaften aufzubauen.



### Projektbeispiel "Innovation Park North"

Im Rahmen des Projekts Innovation Park North wird eine Online-Makerspace-Plattform eingerichtet, die den ländlichen Raum und die kleinen Städte in der Region vernetzt zur Entwicklung digital gestützter sozialer Innovationen. Daneben gibt es einen mobilen Makerspace als offenes Demonstrations-, Prototyp- und

Entwicklungslabor zur Überbrückung geografischer, technischer und sozialer Distanzen, der an verschiedenen Orten eingesetzt werden kann.

### Projektbeispiel "Open Social Innovation policies driven by co-creative Regional Innovation eco-systemS (OSIRIS)"

Die Region Västerbotten koordiniert das Interreg Europe Projekt OSIRIS mit dem Ziel die Methode des Innovationloop zur regionalen Innovationsunterstützung weiter auszubauen.



Toronto, Kanada



Gründung 2013



[www.marsdd.com](http://www.marsdd.com)



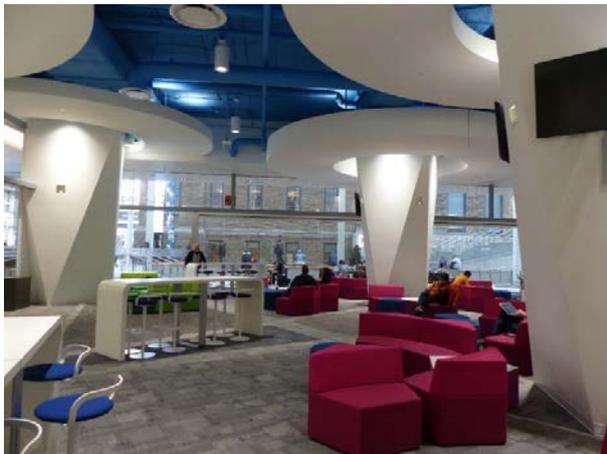
# MaRS Solutions Lab

## Organisation und Netzwerk

Das Solutions Lab ist Teil des 2005 gegründeten MaRS Discovery District in Toronto, einem großen Gebäudekomplex, der ein städtisches Innovationszentrum bildet und in dem Hochschulen, Start-Ups, Unternehmen und viele weitere Organisationen ansässig sind. MaRS basiert auf der Erkenntnis, dass Innovatoren eine Plattform brauchen, auf der sie sich mit Gleichgesinnten treffen, interagieren und zusammenarbeiten können. Dabei spielen sowohl die formellen Orte eine wichtige Rolle (Büros, Seminar- und Konferenzräume) als auch die informellen Orte (Cafés, Lounges, öffentliche und kostenfreie „Arbeitsplätze“ im Atrium). Alle MaRS Angebote sind finanziert über Stiftungsspenden, Unternehmensspenden und auch durch die öffentliche Verwaltung, v.a. der Stadt Toronto und der Provinz Ontario. Das MaRS Solutions Lab ist ein relativ kleiner Arbeitsschwerpunkt im Bereich „Systemischer Wandel“ des gesamten MaRS Innovationskomplexes. Auch das Solutions Lab wird teilweise aus Stiftungsgeldern, Unternehmen und durch öffentliche Gelder finanziert. Es gibt eine gewisse Grundfinanzierung für das Personal und Sachmittel, inklusive der Räumlichkeiten. Mittel für einzelne Projektprozesse müssen akquiriert werden und erfolgen oftmals durch Unternehmen oder eine öffentliche Verwaltung, die das MaRS Solutions Lab zur Lösung einer bestimmten Fragestellung beauftragen. Insgesamt sind im Solutions Lab ca. acht Mitarbeitende beschäftigt, die teilweise neben der Arbeit im Solutions Lab auch andere Tätigkeiten innerhalb des MaRS Innovationskomplexes ausüben.

## Prozesse, Methoden und Ort

Als „Lösungslabor“ bietet das MaRS Solutions Lab seinen Auftraggeberinnen und Auftraggebern an, Prozesse zu entwickeln, in denen komplexe soziale und wirtschaftliche Herausforderungen bearbeitet werden können. Dabei unterstützt es Menschen und Institutionen in ihrer Zusammenarbeit, um systemische Lösungen zu entwickeln. Die Mitarbeitenden des Solutions Lab haben vor allem Expertise im Bereich Service- und Systems-Design und relevanter Methoden, die zur Umsetzung solcher Design-Prozesse geeignet sind. Auf Grund der sehr unterschiedlichen Aufträge ist es kaum möglich standardisierte Design-Prozesse zu entwickeln, d.h. jeder Prozess wird auf die Erfordernisse des jeweiligen Auftrags und der Themenstellung sowie ggf. Wünsche des Auftraggebers angepasst.



**Projektbeispiel “Möglichkeiten für alle Jugendlichen”**: Im Projekt „Opportunity For All Youth“ soll jungen Erwachsenen beim Einstieg in die Erwerbstätigkeit geholfen werden. Vor allem benachteiligte Gruppen bilden hier die Zielgruppe. Das Projekt wird finanziert durch ein kanadisches Beschäftigungsförderprogramm und die Starbucks Stiftung. Darüber hinaus baut das Projekt ein nationales

Unternehmensnetzwerk auf für die Aus- und Weiterbildung sowie Beschäftigung von Jugendlichen. Es werden u.a. Ansätze erprobt, wie in Zusammenarbeit mit den Jugendlichen, regionalen Arbeitsagenturen und Unternehmen gut abgestimmte Programme der Beschäftigungsförderung umgesetzt werden können. Dies soll den Arbeitgebern erleichtern, voneinander zu lernen, bewährte Verfahren auszutauschen und deren Einsatz schneller an lokale Gegebenheiten anzupassen und umzusetzen.

**Projektbeispiel “Ontario Tender Fruit Lab”**: Das Projekt wurde Mitte 2013 durch das Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) initiiert und durch die McConnell Stiftung sowie drei weitere Stiftungen finanziert. Es war einer der bisher größten Innovationsprozesse des MaRS Solutions Labs. Ziel war es innovative Wege zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen im Ernährungssystem zu finden und zu einer stärkeren, gesünderen und nachhaltigeren Ernährungswirtschaft in der Provinz Ontario beizutragen, insbesondere mit Fokus auf die Obstindustrie in der Region Niagara. Dazu wurden in einem mehrmonatigen Prozess wichtige Interessensgruppen zusammengebracht, um gemeinschaftliche Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Hierzu gehörten Bäuerinnen und Bauern, Einzel- und Großhandelsbetriebe, die Landwirtschaftskammer, Forschungseinrichtungen, Verbände, Umweltschutzorganisationen uvm. Vorab wurde eine Vorstudie erstellt (u.a. 70 Interviews) auf deren Grundlage der Laborprozess designt wurden.



Montréal, Kanada



Laufzeit 2011 - 2013



[inm.qc.ca/blog/laboratoire-dinnovation-sociale-labis/](http://inm.qc.ca/blog/laboratoire-dinnovation-sociale-labis/)



# Laboratoire d'innovation sociale

## Organisation und Netzwerk

Das Laboratoire d'innovation sociale (labis) ist ein Programm des L'Institut du Nouveau Monde (INM) in Montréal. Das INM ist ein Verein, der 2003 gegründet wurde und für die vielfältigen sozial innovativen Projekte, die es seither durchgeführt hat, u.a. von der Ashoka Stiftung ausgezeichnet wurde. Eine Ambition des INM ist es, neue Lösungswege zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu identifizieren und Bürgerinnen und Bürger stärker an demokratischen Prozessen zu beteiligen. Das INM arbeitet dabei an Ideen und Berichten z.B. über Gesundheitsfragen, Fragen des demografischen Wandels oder der Stadtentwicklung u.a. in der Provinz Quebec, und führt dazu öffentliche Tagungen sowie Bürgerbeteiligungsverfahren, Bürgerdialoge und Konsultationen durch. Darüber hinaus arbeitet das INM im Bereich politischer Bildung, vor allem für Jugendliche.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das INM befindet sich in einem Bezirk von Montréal, welcher bekannt ist für sein Ökosystem von Entrepreneuren, Innovatoren, Start-Ups und Sozialunternehmen. Es ist angesiedelt in einem Bürogebäude, in dem viele andere Vereine, aber auch viele kleine Unternehmen sitzen, die zum Teil auch gut miteinander vernetzt sind (z.B. über Sponsoring-Aktivitäten oder gemeinsame Projekte). Die Idee eines Labors sozialer

Innovation, des labis, wurde im Jahr 2011 initiiert, und finanziert durch die kanadische McConnell Stiftung. In einer ersten Phase wurde dabei auf Grundlage verschiedener Theorien des Wandels, u.a. auch der Theorie U, ein Konzeptpapier entwickelt als ein Idealmodell eines Labors sozialer Innovation. Darüber hinaus wurden die Mitarbeitenden in der Begleitung dieser Prozesse geschult (u.a. durch Authentic Leadership in Action (ALIA) Institute und Reos Partners). Die Konzeptentwicklung verlief dabei parallel zu anderen SI-Lab-Entwicklungen in Kanada, allerdings ohne Kooperation mit anderen Akteuren, die an ähnlichen Ideen arbeiteten. Ein regionales und nationales Partnernetzwerk für das labis konnte so nicht aufgebaut werden.

## Pilotprozess

Im Pilotprozess des labis ging es darum, wie sozialer Wohnungsbau auch mit Mindeststandards zum Gesundheitsschutz verknüpft sein muss. Vor allem benachteiligten Gruppen werden häufig Immobilien angeboten, die auf Grund von Baumängeln und hohem Sanierungsbedarf nur eine mangelhafte bzw. ungesunde Wohnqualität bieten und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Bewohnerinnen und Bewohner führen (Giftstoffe/Schimmelbildung, fehlende Isolierung/Dämmung, Schädlingsbefall u.a.). Die beteiligten Akteure waren u.a. das regionale Gesundheitsministerium der Provinz sowie das städtische Bauamt und private Hausbesitzer, die gleichermaßen Eigentümer von Sozialwohnungen sind. Die Förderung erfolgte durch das Gesundheitsministerium, allerdings ohne politisches Mandat und ohne Einbeziehung der relevanten Entscheidungsträger. Der Pilotprozess musste auf Grund fehlender Gesprächsbereitschaft und Kooperation der Akteure nach kurzer Zeit eingestellt werden.



Im Anschluss an den Pilotprozess wurde eine öffentliche Tagung zum Thema „Sozialer Wohnungsbau“ veranstaltet in Kooperation mit dem Gesundheitsministerium. Als Lernergebnis wurde u.a. ein verkürzter Laborprozess entwickelt, der bisher noch nicht getestet wurde.

 Adelaide, Australien

 Gründung 2009

 [www.tacsi.org.au](http://www.tacsi.org.au)

*tacsi* THE AUSTRALIAN  
CENTRE FOR SOCIAL  
INNOVATION

# The Australian Centre for Social Innovation

## Organisation und Netzwerk

Die Organisation TACSI entstand 2009 durch eine Kooperation mit der britischen Nesta Stiftung um soziale Innovation in Australien zu fördern. Zu Beginn erhielt TACSI eine Projektfinanzierung für vier Jahre von der Regierung Südaustraliens. Nach Ablauf der Förderung musste eine Strategie erarbeitet werden um weitere Finanzierungsmöglichkeiten zu erhalten. In diesem Umbruch entschied sich TACSI dazu neue Einnahmequelle zu erschließen. So entwickelte sich das Zentrum in den nachfolgenden Jahren von einem Förderprojekt zu einem Social Enterprise (laut eigenem Verständnis). Heute arbeitet die gemeinnützige Einrichtung wie ein Beratungsunternehmen und bietet verschiedene soziale Dienstleistungen an, u.a. für die öffentliche Verwaltung, aber auch andere Organisationen. Zum einen gibt es bereits etablierte Formate, wie Family by Family oder Weavers (siehe unten), zum anderen werden passgenaue Beratungsdienstleistungen für verschiedene Auftraggeber angeboten. TACSI hat mittlerweile ca. 35 Beschäftigte, die teilweise in der freien Beratung für die Organisation tätig sind. Zu einem wichtigen von TACSI entwickelten Programm gehört eine Akademie für soziale Innovationen, die aktuell in drei Kommunen im ländlichen Raum umgesetzt wird und dort Kapazitätsbildungsprozesse fördert. So werden Infrastrukturen und Netzwerke vor allem in den Kommunen aufgebaut, damit die Akteure langfristig selbstständig, ohne die Unterstützung von TACSI, soziale Innovationen in ihrer Region entwickeln können.

## Prozesse, Methoden und Ort

Der Hauptsitz der Organisation ist in Adelaide. Seit 2017 gibt es auch ein TACSI-Büro in Sydney. Darüber hinaus sind einzelne Beraterinnen und Berater an verschiedenen Orten in Australien für TACSI tätig. Auch international ist TACSI in Beratungsprojekte involviert, so etwa in Sri Lanka. Die Akquisen der TACSI-Büros sind unabhängig voneinander und können teilweise auch zu Konkurrenzsituationen führen. TACSI setzt in seiner Arbeit sehr auf ein Innovationsverständnis, welches das Experimentieren zur Findung und Erprobung neuer Lösungen betont. Die Methoden, die dabei angewandt werden, können ganz unterschiedlich sein, stehen aber nicht im Vordergrund, sondern werden abhängig von der konkreten Situation und den konkreten Bedarfen ausgewählt. Darüber hinaus ist für TACSI ein systemisches Verständnis sozialer Innovation zentral. Akteure aus unterschiedlichen sozialen Teilbereichen müssen zusammenarbeiten, um nachhaltige Wirkung zu organisieren und gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben. Es geht darum, Systeme zu gestalten und zu verändern. Dazu bedarf es komplexer Netzwerkarchitekturen, deren Aufbau TACSI mit unterstützt. Dabei sieht sich die Organisation als Unterstützerin für die Entwicklung von innovativen Lösungen, die dann aber nicht dauerhaft von TACSI angeboten werden, sondern durch verschiedene Einrichtungen übernommen und weiterentwickelt werden können. Dabei wendet sich TACSI sowohl an private, gemeinnützige und öffentliche Träger.



**Projektbeispiel “Family by Family”:** In diesem Programm werden Unterstützungsstrukturen für benachteiligte Familien aufgebaut, denen durch andere Familien geholfen wird. Kern dabei ist die Qualifizierung zur Krisenberatung von Familienangehörigen, die selber bereits schwierige Situationen durchgestanden haben. Ein professioneller Familien-Coach arbeitet mit 15 Familien zusammen, die wiederum 40 weitere Familien beraten können. Somit werden durchschnittlich ca. 100 Kinder aus benachteiligten Familien erreicht.

**Projektbeispiel “Weavers”:** Das Projekt hilft pflegenden Angehörigen dabei Unterstützung für ihre Pflegetätigkeiten zu finden. Gleichzeitig lernen die Angehörigen die laufenden Herausforderungen der Pflege zu bewältigen, den Stress der Pflege zu reduzieren und das eigene Wohlbefinden zu steigern. Das Programm verbindet Austausch- und Unterstützungsangebote von ausgebildetem Pflegepersonal und familiären Betreuerinnen und Betreuern und kommt mittlerweile in ganz Australien zum Einsatz.

# Labore für Politik- und Verwaltungsinnovationen

Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation sind häufig Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, die ressortübergreifende Zusammenarbeit fördern. „GovLabs“, so eine gängige Abkürzung, bringen Innovation 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.



Kopenhagen, Dänemark



Laufzeit 2002 bis 2018



[mind-lab.dk/en](http://mind-lab.dk/en)



# MindLab

## Organisation und Netzwerk

Das MindLab ist ein interministerielles Innovationslabor mit Sitz in Kopenhagen. Es ist zu gleichen Teilen in Trägerschaft dreier dänischer Bundesministerien (Wirtschaftsministerium, Arbeitsministerium und Bildungsministerium) sowie der Kommune Odense. Das MindLab ist eines der führenden Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation und hat die Forschung und Praxis zu neuen Ansätzen der Policy-Entwicklung, inklusive der Anwendung von Designpraktiken im öffentlichen Sektor, maßgeblich mitgeprägt. Das MindLab beschäftigt ca. zwölf Personen, inkl. der Geschäftsführung, mit jeweils fachlich sehr verschiedenen beruflichen Hintergründen. So hat sich das Team einen Pool an Kompetenzen aufgebaut, der sonst eher unüblich ist für die öffentliche Verwaltung (u.a. Politikwissenschaft, Anthropologie, Journalistik, Service-Design). Die Finanzierung erfolgt mit einem Anteil von jeweils 25% durch die Trägerorganisationen. Darüber hinaus nimmt das MindLab auch nationale und internationale Beratungsaufträge wahr, sowohl aus dem öffentlichen Sektor als auch durch Nichtregierungsorganisationen. Neben den Projekten für die Trägerorganisationen hat das MindLab eine Reihe von Veranstaltungsformaten entwickelt. Dazu gehörte auch eine öffentliche Seminarreihe „MindLab am Morgen“ in der neue Trends und praktische Beispiele neuer Ansätze zur Politikentwicklung vorgestellt wurden. Themen zur Inspiration waren vor allem Digitalisierung, Agilität und Formen des Experimentierens bis hin zu künstlicher Intelligenz, Prototyping und Service Design im öffentlichen Sektor. Zum 31.12.2018 wird das MindLab geschlossen. Einige Aufgabenbereiche gehen in eine Disruption Task Force des Wirtschaftsministeriums über. Der Schwerpunkt dabei liegt auf digitaler Verwaltungsmodernisierung.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das MindLab entwickelt innovative Maßnahmen für konkrete Problemstellungen seiner Auftraggeber. Das Team hat Räumlichkeiten im Wirtschaftsministerium, die sich allein durch das Raumdesign deutlich von anderen Räumen innerhalb der Behörde unterscheiden. Die Räume sind für kleinere Veranstaltungen geeignet, häufig werden aber auch externe Räumlichkeiten angemietet, um die MindLab-Workshops innerhalb der Laborprozesse durchzuführen. Generell arbeiten zwei Teammitglieder an einer Problemstellung und designen gemeinsam einen multiperspektivischen Arbeitsprozess, der sowohl Recherchen als auch Stakeholder-Workshops und viele andere methodische Zugänge beinhaltet. Im Ergebnis müssen Lösungen und wirksame Rechtsvorschriften auf relevantem Wissen basieren. Neben den Vorstudien und der Maßnahmenentwicklung in Multi-Stakeholder-Gruppen werden die Lösungen auch in Experimenten erprobt, um sicherzustellen, dass der gewünschte Effekt, z.B. Verhaltensänderungen oder Anreizstrukturen, erreicht werden kann.



### Projektbeispiel "Sprachförderung in Kindergärten"

In dem Projekt, das die Kommune Odense in Auftrag gegeben hat, soll die frühkindliche Sprachförderung von Kindern verbessert werden. Konkret wird angestrebt, dass Erzieherinnen und Erzieher einen leichteren Zugang zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren Umsetzungsmöglichkeiten in diesem Feld

erhalten können. Mit ca. 70 Beschäftigten aus Kindergärten der Kommune wurde dazu eine neue Maßnahme entwickelt. Im Ergebnis gibt es einige Mitarbeitende aus verschiedenen Kindergärten, die als „Sprachbotschafterinnen und -botschafter“ fungieren und die über ein Fachnetzwerk diverser Hochschulen auf sie zugeschnittene Informationen zur frühkindlichen Sprachförderung erhalten. Diese Informationen können dann in kurzen Trainings oder Informationsveranstaltungen an andere Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden.

**Projektbeispiel "Labrats"**: Das „Laborratten“ Projekt bringt Führungskräfte und weitere Mitarbeitende zusammen, die bereits in ihren jeweiligen Abteilungen an MindLab-Projekten mitgewirkt haben und die die gewonnenen inhaltlichen und methodischen Kenntnisse eigenständig in weiteren Projekten einsetzen möchten. Dabei geht es vor allem um einen Austausch an Erfahrungen und Expertise, um eine Arbeitskultur im öffentlichen Sektor zu fördern, die tendenziell risikobereiter und damit experimenteller wird. Das Netzwerk dient auch dazu sich gegenseitig zu unterstützen und ambitionierte Projekte zu wagen.



County Kent, Großbritannien



Gründung 2007



[socialinnovation.typepad.com/silk/](http://socialinnovation.typepad.com/silk/)



# Social Innovation Lab Kent

## Organisation und Netzwerk

Das Social Innovation Lab Kent (SILK) wurde 2007 im Rahmen einer Partnerschaft zwischen der Designagentur Engine Service Design und dem Kent County Council gegründet. Das SILK versteht sich als Experiment innerhalb der Verwaltung, um Politik und Entscheidungsträger stärker mit dem Alltag der Menschen in Verbindung zu bringen und so neue Wege der Politikgestaltung zu finden. Zum SILK-Team gehören zwei Mitarbeiterinnen, die die Projekte initiieren und begleiten. Aktuell ist das SILK angesiedelt bei der Abteilung für Strategie und wirtschaftliche Entwicklung. Durch die mittlerweile langjährige Projekterfahrung im Bereich sozialer Innovation verfügt das SILK über ein gutes Netzwerk, vor allem in Großbritannien. Einschnitte im öffentlichen Haushalt der Region Kent führen allerdings zunehmend dazu, dass die Mitarbeiterinnen des Teams für andere Aufgaben abgeordnet werden und dadurch die Arbeit im Innovationslabor nicht in der gewohnten Form fortführen können. Ursprünglich war das SILK mit einem fünfköpfigen Team gestartet, inklusive einer eigenen Führungskraft. So konnte umfangreich über die Projektinhalte und –ergebnisse intern in die Verwaltung und auch nach außen kommuniziert und eine Vielzahl von Projekten durchgeführt werden. Die Entwicklung sozialer Innovation für die Region verknüpft das SILK auch mit einer neuen Arbeitskultur innerhalb der Verwaltung.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das SILK verfügt über keine eigenen Räumlichkeiten zur Durchführung ihrer Arbeitsprozesse. Die Workshops und andere Veranstaltungsformate innerhalb eines Projekts finden meist vor Ort in den jeweiligen Kommunen statt. Zu Beginn eines Projekts führt das Team eine Stakeholderanalyse für die Problemstellung durch, um herauszufinden, welche Akteure am Prozess beteiligt sein sollten. Anschließend erfolgt die Einladung zur Beteiligung am SILK-Projekt. Hierbei setzt das Team vor allem auf Menschen, die sich aktiv für eine Lösung einsetzen wollen und die über „Alltagsexpertise“ in der Fragestellung verfügen. Das Design und die Begleitung der Prozesse führt das Team meist allein durch. Für größere Projekte gibt es zum Teil eine Zusammenarbeit mit spezialisierten Agenturen oder Beratungsunternehmen. Die bisherigen methodischen Erkenntnisse hat das SILK auf der eigenen Website veröffentlicht in einem „Method deck“ mit detaillierten Beschreibungen zum Einsatz der vielfältigen Methoden.



**Projektbeispiel „Demenz-Labor“:** Das Projekt wurde initiiert durch das nordirische Gesundheitsministerium und in Kooperation des Innovation Lab Nordirland und dem SILK konzipiert. Die zentrale Fragestellung lautete dabei: „Wie soll die Demenzpflege in Nordirland in den nächsten 10, 20 und 30 Jahren aussehen?“. Insgesamt waren am Prozess ca. 80 Akteure beteiligt, um gemeinsame Ideen für eine

verbesserte Pflege von Demenzkranken zu erreichen (Demenzkranken und ihre Angehörigen, Pflegepersonal, Wohlfahrtsverbände, Ärzte, Gesundheitsexperten und Personen aus Forschungseinrichtungen). Insgesamt wurden vier Maßnahmen entwickelt und ihre Umsetzung erprobt, z.B. überarbeitete Pflegestandards, eine 24-Stunden-Hilfenotruf-Hotline und eine neue regionale Allianz der Pflegeorganisationen.

**Projektbeispiel „Just Coping – Eine neue Perspektive für Familien mit geringem Einkommen“:** Das Projekt wurde initiiert, um mehr darüber zu erfahren, welche Unterstützungsangebote benachteiligten Familien mit geringem Einkommen tatsächlich helfen können, ihre Lebenssituation zu verbessern. Zunächst wurden in einer Voruntersuchung betroffene Familien nach deren Wünschen, Bedürfnissen und Alltagserfahrungen befragt. Darüber hinaus hat das SILK Team Mitarbeitende aus Organisationen der Familien- und Sozialhilfe bei der Arbeit begleitet. Im Ergebnis wurde eine Reihe von „Chancen“ identifiziert, bei denen die regionale Verwaltung ihre Angebote minimal anpassen müsste, um bessere Unterstützung für die Familien anzubieten. Des Weiteren wurden verschiedene „Systemische Herausforderungen“ herausgestellt, die durch politische Rahmensetzung bearbeitet werden müssten, um den Familien zu helfen.



Wien, Österreich



Gründung 2016



[www.govlabaustria.gv.at](http://www.govlabaustria.gv.at)



# GovLabAustria

## Organisation und Netzwerk

Das GovLabAustria ist eine Kooperation zwischen der Sektion für Öffentlichen Dienst und Verwaltungsinnovation im österreichischen Bundesministerium für den öffentlichen Dienst und Sport sowie der Donau Universität Krems. Die Kooperation versteht sich als Innovationslabor zur Bearbeitung zentraler Herausforderungen des öffentlichen Sektors. Das GovLabAustria ist dabei ein offener und interdisziplinärer Experimentierraum, in dem organisationsübergreifende Lösungsansätze unter Einbindung der jeweils relevanten Stakeholder in einem wissenschaftlich-praxisnahen und damit auch bürgernahen Kontext erarbeitet werden können. Das GovLabAustria führt dazu Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Verwaltungsinnovation und evidenzbasierter Politikgestaltung und deren prototypische Umsetzung durch. Darüber hinaus generiert das GovLab internationales Wissen über innovative Projekte, Methoden und Lösungsansätze im öffentlichen Sektor und ist damit wesentlicher Kontaktpunkt für andere Behörden, die das GovLab-Modell umsetzen möchten. Des Weiteren bietet das GovLabAustria Trainings sowie Lehr- und Transferveranstaltungen zur Verbreitung der gewonnenen Expertise und zur Förderung innovativer Prozesse und Projekte im Governance-Bereich an. Die Arbeit des Innovationslabors wird durch zwei Gremien gesteuert. Das Leading Board ist dabei das administrative und strategische Steuerungsgremium und beauftragt die Geschäftsstelle mit der Durchführung der ausgewählten GovLabAustria-Projekte. Daneben hat das Sounding Board eine beratende Funktion und dient dem Austausch von Expertise, Wissenstransfer und inhaltlicher Reflexion zwischen den Partnereinrichtungen sowie der Diskussion möglicher Implementierungspläne für laufende Projekte.

## Prozesse, Methoden und Ort

Eine zentrale Zielsetzung des GovLabs ist es ein Ökosystem für Innovation zu schaffen. Dies erfolgt durch die vielfältige nationale und internationale Vernetzung des Labors und schließt die Überwindung des bestehenden Interaktionsrahmens im öffentlichen Sektor, der häufig durch „Grenzen und Silos“ gekennzeichnet ist, ein. Das Innovationslabor möchte dabei auch einen sicheren Raum schaffen, der Experimentieren, Risiken und Scheitern zulässt. In den GovLab-Projekten werden mit unterschiedlichen Partnereinrichtungen konkrete Fragestellungen im Rahmen offener „Experimentierräume“ erarbeitet. Bevölkerungs-fokussierte Lösungsansätze stehen hierbei im Vordergrund. Der Einsatz unterschiedlicher Methoden erfolgt prozessabhängig. Genutzt werden beispielsweise Co-Leadership-, Co-Creation- und Collaboration-Ansätze sowie Personas, Gameification, Design-Thinking und agile Entwicklung/Rapid Prototyping. Derzeit werden Projekte in den Bereichen Wissensmanagement, Digitalisierung und Partizipation umgesetzt. Über alle laufenden und zukünftig angedachten Prozesse informiert das GovLabAustria transparent und ausführlich auf der eigenen Website. Allen Partnereinrichtungen und Innovationspartnern des GovLabAustria steht mit dem Impact Hub Vienna ein „Innovationsraum“ als offener Ort der Begegnung, des Austauschs und der Kreation zur Verfügung. Dies ermöglicht eine ressourcenschonende Durchführung von Workshops und Veranstaltungen (in bestehenden kreativen Räumlichkeiten) und bietet Projekt-Arbeitsplätze für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Projektpartnerinnen und Projektpartner.



**Projektbeispiel “Transparenz und Partizipation in der Rechtsetzung”:** Im Rahmen des Projekts soll getestet werden, wie Expertise aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bestmöglich zusammengeführt und in den Prozess der Rechtssetzung in Österreich einfließen kann. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird ein geeigneter Prozess umgesetzt, der transparente und partizipative Rechtssetzungsprozesse ermöglicht und unter Einbindung aller relevanten Stakeholder prototypisch entwickelt und getestet wird.

**Projektbeispiel “Collective Mind”:** Im Rahmen des Forschungsprojekts Collective Mind untersucht ein Team aus Forscherinnen und Forschern gemeinsam mit Fachleuten aus der Organisationsberatung die kollektive Intelligenz von Gruppen, u.a. anhand der gegenseitigen Perspektivenübernahme und des Vorhandenseins eines gemeinsamen Problemverständnisses. Damit soll ein Beitrag zur weiteren Etablierung und zum besseren Grundverständnis von Collective Intelligence geleistet und Stakeholder-Gruppen dabei unterstützt werden, komplexe Herausforderungen noch intelligenter zu lösen. Denn kollektiv intelligente Gruppen sind in der Lage, Problemstellungen, die unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern, signifikant besser als andere Gruppen zu lösen.



Arnsberg, Deutschland



Gründung 2018



[www.bezreg-arnsberg.nrw.de/govlab/](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/govlab/)



# GovLab Arnsberg

## Organisation und Netzwerk

Das GovLab Arnsberg ist als eigenständige Abteilung Teil des Regierungsbezirks Arnsberg in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalens. Es ist das erste Labor für Politik- und Verwaltungsinnovation in Deutschland mit fester Institutionalisierung im Organisationsplan einer Behörde und eigener Außendarstellung über eine Website. Das Aufgabenspektrum der Bezirksregierung erstreckt sich über viele Politikfelder, u.a. Schulentwicklung, Verkehr und Mobilität sowie Kulturförderung. Um diese Aufgabenbereiche zukünftig noch optimaler zu bearbeiten, hat die Bezirksregierung das GovLab als Innovationslabor aufgestellt, welches zunächst vor allem auf interne Verwaltungsmodernisierung fokussiert. Wesentliche Aufgaben sind die Betreuung und Beratung (innovativer) Projekte in der Bezirksregierung Arnsberg. Mit Hilfe neuer Technologien und Arbeitsweisen soll neues Regieren durch interdisziplinäre und gemeinsame Lösungsfindung ermöglicht werden. Dabei ist das GovLab Arnsberg bereits gut national und international vernetzt im Bereich der Politik- und Verwaltungsinnovation. So gibt es Verbindungen zum GovLabAustria sowie der Organisation Nesta in Großbritannien. Darüber hinaus ist das GovLab verbunden mit dem „Innovators Club“ des Deutschen Städte- und Gemeindebundes sowie dem Arbeitskreis Bürokratieabbau von Bund/Ländern und Kommunen im Bundeskanzleramt. Auch innerhalb der Bezirksregierung gibt es ein starkes Netzwerk der Beschäftigten, die an der Arbeit des Innovationslabors interessiert sind und mitwirken.

## Prozesse, Methoden und Ort

Das GovLab hat eigene Büros in der Behörde, die u.a. auch auf kreatives Arbeiten ausgerichtet sind. Dies beinhaltet die Bereitstellung von Methoden und Raum zur Durchführung von Projekten sowie Veranstaltungsformate um Beschäftigten einen „Blick über den Tellerrand“ zu ermöglichen. Mit dem Innovationslabor testet die Landesverwaltung neue Wege der Zusammenarbeit, die über bisherige Ansätze der Politikgestaltung hinausgehen. Mit interdisziplinären Projektgruppen (u.a. Informatik, Recht, Verwaltung, Planung) und Methoden wie Design-Thinking werden konkrete Problemstellungen bearbeitet. Anfangs wählt das GovLab kleine, dennoch komplexe Fragestellungen zur Bearbeitung im Experimentierraum. Damit sollen die Möglichkeiten der geschützten Arbeitsatmosphäre zunächst in kleinen Schritten erprobt werden. Das Arbeiten in Projektteams unterscheidet sich dabei von den gewohnten Arbeitsweisen einer Behörde und erfordert von den Beschäftigten und anderen Projektbeteiligten Flexibilität und Kreativität in der Herangehensweise an den Prozess sowie bei der Umsetzung möglicher Maßnahmen.



### Projektbeispiel „LEADER-Chatbot“:

Das von der EU geförderte LEADER Programm ist ein methodischer Ansatz im Rahmen des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung und Förderung des ländlichen Raums. Um die Beantragung solcher Mittel zu erleichtern hat das GovLab das Projekt „LEADER Chatbot“ initiiert, welches die Bereitstellung relevanter Informationen zum LEADER-Programm unterstützt. Am Projekt beteiligt sind LEADER Regionalmanagerinnen und -manager sowie Beschäftigte aus dem Bereich ländliche Entwicklung und IT. Das interdisziplinäre Team

entwickelt gemeinschaftlich einen Chatbot, bei dem auf Basis eines Algorithmus konkrete Antworten zu benötigten Unterlagen, formalen Anforderungen und weitere nützliche Informationen abgefragt werden können. Ziel ist die Erstellung eines Prototyps, der auf den Webseiten und Social-Media-Kanälen der LEADER-Regionen getestet werden kann.

### Projektbeispiel „Wie machen es die Anderen?“:

Ziel des Veranstaltungsformats ist es Mitarbeitende für Neues zu begeistern. Dazu werden regelmäßig Fachleute, aber auch Beschäftigte aus den eigenen Reihen für fachliche Inputs eingeladen. An den Diskussionen können alle Verwaltungsmitarbeitenden teilnehmen. Thematisiert werden neue Technologien, Arbeitsweisen und Projekte der Zukunft (u.a. Azubis erklären: Augmented Reality). Neben der Diskussionsreihe im Haus werden auch Exkursionen zu spannenden Projekten, Organisationen und Veranstaltungen angeboten.

# Literaturverzeichnis

- Aderhold, Jens; Mann, Carsten; Rückert-John, Jana; Schäfer, Martina (2015): Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation. (Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, TEXTE, 04/2015). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Bason, Christian (2014): Leading public sector innovation. Co-creating for a better society. Repr. Bristol: PP.
- Godin, Benoît (2015): Innovation contested. The idea of innovation over the centuries. New York, NY: Routledge (Routledge studies in social and political thought, 98).
- Hasselkuß, M., Heller, T., Schmitt, M., Reutter, O. (2017): Städte in Umbruchprozessen – Berichtsteil 1: Ein Orientierungsrahmen für nachhaltige Stadtentwicklung auf kommunaler Ebene. Projektbericht KoSI-Lab, Dortmund/Wuppertal.
- Hill, Hermann (2016): Innovation Labs. neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor. In Enthalten in Die öffentliche Verwaltung 69; Jg. 2016 (12), pp. 493–501.
- Howaldt, Jürgen; Kaletka, Christoph; Schröder, Antonius; Zirngiebl, Marthe (2018): Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Schwarz, Michael (2018): Mittendrin statt nur dabei. Die Rolle der Soziologie bei der Gestaltung sozialer Innovationen. In Stefan Selke, Annette Treibel (Eds.): Öffentliche Gesellschaftswissenschaften. Grundlagen, Anwendungsfelder und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, pp. 361–374.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Schwarz, Michael (2014): Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie. 1. Aufl., neue Ausg. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Edition Soziologie).
- Kerssenbrock, Franziskus von (2016): Zukunft neu denken. Die wirkungsorientierte Verwaltung bringt Österreich weiter. Wien: Holzhausen Verlag.
- Kieboom, Marlieke (2014): Lab Matters. Challenging the practice of social innovation laboratories. Kennisland. Amsterdam.
- Montanari, Fabrizio (2014): Creative Territories as Breeding Ground for Social Innovation Ecosystems. In Fabio Sgaragli (Ed.): Enabling social innovation. Ecosystems for community-led territorial development. Roma: FGB (Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini. Studi e ricerche, 49).
- Moulaert, F.; Martinelli, F.; Gonzalez, S.; Swyngedouw, E. (2007): Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. Urban Development Between Path

- Dependency and Radical Innovation. In *European Urban and Regional Studies* 14 (3), pp. 195–209. DOI: 10.1177/0969776407077737.
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (2010): *The open book of social innovation*. [Great Britain]: NESTA (Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation).
- OECD (2015): *The Innovation Imperative in the Public Sector*. Paris (OECD Publishing), zuletzt geprüft am 30.10.2018.
- Papageorgiou, Kyriaki (2017): *Labs for Social Innovation*. Online verfügbar unter <https://www.slideshare.net/ESADE/labs-for-social-innovation-institute-for-social-innovation-esade>.
- Positionspapier der Projektgruppe „Social Entrepreneurship“ des Bundesverbands Deutsche Startups e.V. für die Bundesebene. *Gesellschaftlicher Mehrwert durch Innovation und Unternehmertum* (2016), zuletzt geprüft am 30.10.2018.
- Puttick, Ruth; Baeck, Peter; Colligan, Philip (2014): *i-teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Edited by Nesta, Bloomberg Philantropies, checked on 8/1/2016.
- Unterberg, Michael; Richter, Daniela; Jahnke, Thorsten; Spiess-Knafl, Wolfgang; Sänger, Ralf; Förster, Nadine (2015): *Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)*. Hamburg u.a.
- Wallraff, M., Zimmer-Hegmann, R. (2017): *Städte in Umbruchprozessen – Berichtsteil 2: Ein Orientierungsrahmen für Demografiefestigkeit auf kommunaler Ebene*. Projektbericht KoSI-Lab, Dortmund/Wuppertal.
- Wascher, Eva; Hebel, Florian; Schrot, Katharina; Schultze, Jürgen (2018): *Social Innovation Labs. A starting point for social innovation*. sfs/TU Dortmund University. Dortmund. Online verfügbar unter [http://www.kosi-lab.de/files/content/documents/Berichte/KoSI-Lab%20Report\\_Social%20Innovation%20Labs\\_final.pdf](http://www.kosi-lab.de/files/content/documents/Berichte/KoSI-Lab%20Report_Social%20Innovation%20Labs_final.pdf).
- Westley, Frances; Laban, Sam (2015): *Social Innovation Lab Guide*. Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience, University of Waterloo. Online verfügbar unter [https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10\\_silabguide\\_final.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf).

# Anhang

## Liste der Interviewpartnerinnen und -partner

1. Centre for Social Innovation, Tonya Surman
2. Midpoint Centre for Social Innovation, Bianca Kemper
3. Maison du développement durable, Normand Roy
4. Tilburg Social Innovation Lab, Marieke Schoots
5. Sliperiet, Katrin Holmqvist-Sten, Torbjörn Johansson, Håkan Ottoson
6. Institute without boundaries, Luigi Ferrara
7. Innovationloop, Emil Hägglund, Torbjörn Johansson, Håkan Ottoson
8. MaRS Solutions Lab, Claire Buré, Jerry Koh, Alex Ryan
9. Laboratoire d'innovation sociale, Julie Caron-Malenfant
10. The Australian Centre for Social Innovation, Ash Alluri, Dr. Ingrid Burkett
11. MindLab, Mads Bonde Clausen, Anette Væring
12. Social Innovation Lab Kent, Vicky Butler, Demetria Burnett
13. GovLabAustria, Alexander Grünwald, Prof. Dr. Peter Parycek, Ursula Rosenbichler
14. GovLab Arnsberg, Nils Hoffmann, Hans-Josef Vogel

# Handbücher, Leitfäden & Methodensammlungen

Aus unseren bisherigen Projektrecherchen hat sich eine große Materialsammlung ergeben, die überwiegend englischsprachige Handbücher, Leitfäden und Methodensammlungen umfasst. Um den Einstieg in die Materialsammlung zu erleichtern sind drei wesentliche Werke, die eine gute Übersicht zum jeweiligen Schwerpunkt bieten, in Orange markiert.

## Aus den Fallstudien: Handbücher, Leitfäden & Methodensammlungen

- „Co-constructive e-power loop – Citizen driven innovation in Region Västerbotten, Northern Sweden”, Innovation Loop, 2014, <http://innovationloop.eu/wp-content/uploads/2014/10/IST-Africa-1.1.pdf>
- “Crowdfunding Guide for Nonprofits, Charities and Social Impact Projects”, Centre for Social Innovation, 2015, [https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/08/CSI\\_HiveWire\\_Crowdfunding\\_Guide-2015-1.pdf](https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/08/CSI_HiveWire_Crowdfunding_Guide-2015-1.pdf)
- “Dementia Living Lab report 2015: Creating a dementia lab in Northern Ireland”, Social Innovation Lab Kent (SILK), 2016, <http://socialinnovation.typepad.com/files/final-dementia-living-lab-report-2016.pdf>
- „EMERGENCE: The Story of the Centre for Social Innovation”, Centre for Social Innovation, 2016, [https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Emergence\\_The\\_Story\\_of\\_the\\_Centre\\_for\\_Social\\_Innovation.pdf](https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Emergence_The_Story_of_the_Centre_for_Social_Innovation.pdf)
- \* **“How to Create World-Changing Spaces”, Centre for Social Innovation, 2016, [https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Rigour\\_How\\_to\\_create\\_World-Changing\\_Shared\\_Spaces\\_.pdf](https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Rigour_How_to_create_World-Changing_Shared_Spaces_.pdf)**
- „Impact Dashboard“, Centre for Social Innovation, 2018, <https://impactdashboard.org/>
- “Impact University – Basic ideas, Background examples and the concept applied, Innovation Loop, 2014, <http://innovationloop.eu/wp-content/uploads/2014/10/challenge-12-final.pdf>
- “Just Coping: research report on families who are 'just coping'”, Social Innovation Lab Kent (SILK), 2008, <http://socialinnovation.typepad.com/silk/files/JustCoping-SILK.pdf>
- “Labs for Systems Change – Event Report”, MaRS Solutions Lab, 2014, <https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/12/Labs-for-Systems-Change-Event-Report-2014.pdf>
- “MaRS Library”, MaRS Solutions Lab, 2018, <https://www.marsdd.com/mars-library/>
- “Method Deck”, Social Innovation Lab Kent (SILK), 2018, <http://socialinnovation.typepad.com/silk/silk-method-deck.html>
- “MindLab Methods”, MindLab, 2018, <http://mind-lab.dk/en/methods> and “MindLab method guide” (PDF, Link nicht mehr verfügbar)
- „MindLab Mindset“, MindLab, 2018, <http://mind-lab.dk/en/mindset>
- “Network evaluation: Cultivating healthy networks for social change”, Centre for Social Innovation, 2016, [https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/08/NetworkEvaluation\\_Pocket\\_english.pdf](https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/08/NetworkEvaluation_Pocket_english.pdf)
- “Our Dublin: Reimagining Public Services for the 21st Century”, Institute without Boundaries, 2013, <http://institutewithoutboundaries.ca/?portfolio=ourdublin-reimagining-public-services-for-the-21st-century>
- “PIDoT and co-constructive e-power looping In region Västerbotten”, Innovation Loop, 2014, <http://innovationloop.eu/wp-content/uploads/2014/10/PIDoT-report.evaluation.pdf>

---

\* Highlight zum Thema Arbeitsort und Arbeitsraum

- “Pilot Lessons: How to design a basic income pilot project for Ontario”, Centre for Social Innovation, 2016, <https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/09/Pilot-Lessons-Mowat-CSI-Report.pdf>
- “Problem Discovery as a Collaborative, Creative, and Method-Guided Search for the “Real Problems” as Raw Diamonds of Innovation”, GovLab Austria, 2014, [https://wcfia.harvard.edu/files/wcfia/files/steiner\\_problemdiscovery\\_14-0003\\_0.pdf](https://wcfia.harvard.edu/files/wcfia/files/steiner_problemdiscovery_14-0003_0.pdf)
- „PROOF: How Shared Spaces are Changing the World”, Centre for Social Innovation, 2016, [https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Proof\\_How\\_shared\\_spaces\\_are\\_changing\\_the\\_world\\_.pdf](https://socialinnovation.org/wp-content/uploads/2016/06/Proof_How_shared_spaces_are_changing_the_world_.pdf)
- “Public and Collaborative: Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy”, Institute without boundaries, 2014, <http://institutewithoutboundaries.ca/?portfolio=public-and-collaborative>
- “The Atlas of One Delta”, Institute without boundaries, 2014, <http://institutewithoutboundaries.ca/?portfolio=atlas-of-one-delta>
- “The Social Innovation Lab for Kent: Starting with people, Social Innovation Lab Kent (SILK), 2007, <http://socialinnovation.typepad.com/silk/files/SILKintroduction.pdf>
- “Västerbotten - Innovation Loop: A Knowledge Generator for Public - Private Innovation and growth”; Innovation Loop, 2014, <http://innovationloop.eu/wp-content/uploads/2014/10/Tel-paper.1.0-tjof.pdf>

#### **Weitere Handbücher, Leitfäden & Methodensammlungen (englischsprachig)**

- “Designed to Scale: Mass participation to build resilient neighbourhoods”, Participatory City London, 2011, <https://drive.google.com/file/d/0B28SOnHQM5HVV0pyT2p1NGNvQk0/view>
- “Designing for Public Services: a practical guide”, Nesta, 2017, [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf)
- “Follow the Rabbit: A Field Guide to Systemic Design”, Government of Alberta & CoLab & Roya Damabi, 2016, [https://www.ryerson.ca/content/dam/cpipe/documents/How/Follow%20the%20Rabbit\\_%20A%20Field%20Guide%20to%20System%20Design.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/cpipe/documents/How/Follow%20the%20Rabbit_%20A%20Field%20Guide%20to%20System%20Design.pdf)
- “Join Grounded Space: Canada’s first R&D collective for social services”, Inwithforward, 2017, <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/inwithforward/app/uploads/2017/05/07004950/Social-RD-intro1.pdf>
- “Innovation Labs: A Do-It-Yourself Guide”, UNICEF, 2012, [https://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/Innovation\\_Labs\\_A\\_Do-It-Yourself\\_Guide.pdf](https://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/Innovation_Labs_A_Do-It-Yourself_Guide.pdf)
- “Labs for social innovation”, Kyriaki Papageorgiou (Institute for Social Innovation, Ramon Llull University & Robert Bosch Stiftung) 2017, [http://proxmy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1520514628387\\_Labs\\_for\\_social\\_innovation.pdf](http://proxmy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1520514628387_Labs_for_social_innovation.pdf)**
- “Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories”, Kennisland Amsterdam, 2014, [https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/lab\\_matters\\_paper\\_2014\\_web.pdf](https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/lab_matters_paper_2014_web.pdf)
- “Legible Practices: Six stories about the craft of stewardship”, Helsinki Design Lab, 2013, [http://www.helsinkidesignlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/Legible\\_Practises.pdf](http://www.helsinkidesignlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/Legible_Practises.pdf)
- “Let's do it together! Handbook for local collaborative social innovation”, University of South-Eastern Norway, 2018, [https://www.researchgate.net/publication/325216295\\_Let%27s\\_do\\_it\\_together\\_Handbook\\_for\\_local\\_collaborative\\_social\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/325216295_Let%27s_do_it_together_Handbook_for_local_collaborative_social_innovation)

---

\* Highlight zum Überblick über die Entwicklung von Laboren sozialer Innovation in Theorie und Praxis

- Mapping “Gov Innovation Labs. Constellation 1.0”, Parsons Desis Lab, 2013,  
[http://nyc.pubcollab.org/files/Gov\\_Innovation\\_Labs-Constellation\\_1.0.pdf](http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf)
- “Mission-oriented research & innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth”, The European Commission, 2018,  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5b2811d1-16be-11e8-9253-01aa75ed71a1/language-en>
- „Multi-Akteurs-Partnerschaften im Rahmen der Agenda 2030: Eine praxisorientierte Analyse von Potentialen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren“, Partnerschaften 2030 & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2016,  
[https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2017/05/Partnerschaften2030\\_Studie\\_MAP-im-Rahmen-der-Agenda-2030.pdf](https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2017/05/Partnerschaften2030_Studie_MAP-im-Rahmen-der-Agenda-2030.pdf)
- “Prototyping framework: A guide to prototyping new ideas”, Nesta, 2016,  
[https://media.nesta.org.uk/documents/prototyping\\_framework.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/prototyping_framework.pdf)
- “Playbook for innovation learning”, Nesta, 2018, [http://states-of-change.org/assets/downloads/nesta\\_playbook\\_for\\_innovation\\_learning.pdf](http://states-of-change.org/assets/downloads/nesta_playbook_for_innovation_learning.pdf)
- “Social innovation lab guide”, Frances Westley, Sam Laban, Cheryl Rose, Katharine McGowan, Kirsten Robinson, Ola Tjornbo & Mark Tovey, 2015,**  
[https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10\\_silabguide\\_final.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf)
- “Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: Empfehlungen für die gute Praxis“, Bundeskanzleramt & Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) Österreich, 2009,  
[https://www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/Standards\\_OeB/standard\\_s\\_der\\_oeffentlichkeitsbeteiligung\\_2008\\_druck.pdf](https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Standards_OeB/standard_s_der_oeffentlichkeitsbeteiligung_2008_druck.pdf)
- „States of Change Resource database“ Online-Tool, Nesta 2018, <https://states-of-change.org/resources>
- „The Co-operative Council: Sharing power: A new settlement between citizens and the state“, Co-operative Council Citizens’ Commission, 2011,  
<https://moderngov.lambeth.gov.uk/documents/s51243/The%20Cooperative%20Council-%20Sharing%20Power%20A%20new%20settlement%20between%20citizens%20and%20state.pdf>
- „The Emerging Landscape of Urban Living Labs: Characteristics, Practices and Examples“, Lund University, 2017,  
[https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/27224276/Urban\\_Living\\_Labs\\_Handbook.pdf](https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/27224276/Urban_Living_Labs_Handbook.pdf)
- “The MSC guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships”, Centre for Development Innovation Wageningen, 2016,  
[http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp\\_guide-2016-digital.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_guide-2016-digital.pdf)
- “The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships”, Centre for Development Innovation Wageningen, 2017,  
[http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp\\_tool\\_guide.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_tool_guide.pdf)
- “The Open Book of Social Innovation”, Nesta & Young Foundation, 2010,  
<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- “Wicked Problems Plaza: Principles and Practices for Effective Multi-Stakeholder Dialogue”, The Partnerships Resource Centre (PRC), 2016,  
[https://www.rsm.nl/fileadmin/Images\\_NEW/Faculty\\_Research/Partnership\\_Resource\\_Centre/Publications/26234\\_What\\_about\\_Wicked\\_Problems\\_Plaza\\_online.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Faculty_Research/Partnership_Resource_Centre/Publications/26234_What_about_Wicked_Problems_Plaza_online.pdf)

---

\* Highlight zu methodischen Details und der Planung eines mehrwöchigen Innovationsprozesses

# Bildnachweise

Seite	Information
Titel	Kennismakerij, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
7	Weltkarte, www.landkartenindex.de, (CC BY 3.0)
13	MaRS Solutions Lab, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
15	KoSI-Lab Stadtdialog, Christian Teichmann, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
17	ImpactHub Wien, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
18	ImpactHub Wien, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
22	CSI Annex 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
23	CSI Annex 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
24	MCSI 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
25	MCSI 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
26	Mddd 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
27	Mddd 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
29	TiSIL, Christian Teichmann, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
31	Sliperiet 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
32	Sliperiet 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
33	IwB 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
34	IwB 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
36	Innovationloop @The Great Northern, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
37	Innovationloop Graph, Torbjorn Johanson, innovation-impact.se
38	MaRS 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
39	MaRS 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
40	Labis 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
41	Labis 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
42	TACSI 1, Dmitri Domanski, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
43	TACSI 2, Dmitri Domanski, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
45	MindLab 1, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
46	MindLab 2, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
47	SILK 1, Demetria Burnett, Social Innovation Lab Kent, Kent County Council
48	SILK 2, Demetria Burnett, Social Innovation Lab Kent, Kent County Council
49	GovLabAustria, Simlinger
50	ImpactHub Wien, Eva Wascher, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
51	GovLab Arnsberg, Nils Hoffmann, Bezirksregierung Arnsberg
52	GovLab Arnsberg, Nils Hoffmann, Bezirksregierung Arnsberg
Grafiken	Globe Icon made by Smashicons from www.flaticon.com (CC BY 3.0) Placeholder Icon made by Smashicons from www.flaticon.com (CC BY 3.0) Idea Icon made by Smashicons from www.flaticon.com (CC BY 3.0)

