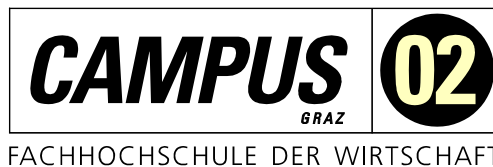


Masterarbeit

**ADAPTION DES GRAZER BIG PICTURE™ MODELLS
FÜR INNOVATIONSVORHABEN IM SOZIALBEREICH
AM BEISPIEL DES UNTERNEHMENS LEBENSHILFEN
SOZIALE DIENSTE GMBH**

ausgeführt am



Fachhochschul-Bachelorstudiengang / Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Cornelia Schweinzer

2010318016

betreut und begutachtet von

Mag. Sabine Ettema

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Dezember 2021

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

Meinem Lebensgefährten, meiner Familie, meiner Betreuer*in möchte ich von ganzem Herzen für die Unterstützung und Betreuung danken!

KURZFASSUNG

Ständig steigende Anforderungen und der enorme Wettbewerbsdruck führen dazu, dass in immer mehr Unternehmen Innovationen eine noch größere Bedeutung gewinnen. Nicht zuletzt, da ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Innovationskraft und dem unternehmerischen Erfolg liegt und dort am meisten Umsatz generiert werden kann, wo ideenreiche, neuartige technische Ansätze den Kundennutzen in den Vordergrund stellen.

Hierbei spielt es mittlerweile keine wesentliche Rolle mehr, in welcher Branche Unternehmen angesiedelt sind, egal ob im technischen Bereich, oder im sozialen Umfeld, Innovationen sind gefragter als je zuvor.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich eingehender mit dem Thema Soziale Innovation, da auch im sozialen Bereich Innovationen die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich beeinflussen werden. Vor welchen Herausforderungen derartige Unternehmen und deren Mitglieder stehen, um Innovationen zu generieren und welche Werkzeuge und Modell sie anwenden können, um Innovationsprojekte erfolgreich zu realisieren, soll in dieser Arbeit erarbeitet werden.

Eingehens beschäftigt sich diese Arbeit mit Innovationen, der allgemeinen Definition, der Klassifizierung, den Prozessen und geht im Detail auf soziale Innovationen näher ein. Weiters wird auf die soziale Landschaft in Österreich und der Europäischen Union eingegangen und bestehende Ansätze im Bereich sozialer Innovationen in Form von Best Practice Beispielen der oben genannten Regionen aufgezeigt sowie über die Bedeutung und Herausforderungen von Innovationen im Sozialbereich in Österreich diskutiert.

Zudem behandelt der theoretische Teil das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell näher und versucht die Anforderungen an ein geeignetes Modell für den Bereich soziale Innovationen zu erarbeiten. Zuletzt wurde basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein theoretischer Ansatz zu Adaption des Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell für den sozialen Bereich erstellt.

Die Erkenntnisse des Theorieteiles wurden im Praxisteil auf die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH umgemünzt. Zudem wurde erarbeitet, welche weiterführenden Maßnahmen für das Unternehmen sinnvoll wären, um so einen maßgeschneiderten Ansatz für das Unternehmen auf Basis des BIG Picture™ Innovationsmodells zu erlangen.

Da bis dato noch kein bekanntes Praxisbeispiel dieses Modells im sozialen Bereich existiert, ist diese Arbeit ein Novum, eine Pionierarbeit.

ABSTRACT

Constantly rising demands and enormous competitive pressure mean that innovations are becoming even more important in more and more companies. Not least because there is a clear correlation between innovative strength and entrepreneurial success, and most revenue can be generated where imaginative, novel technical approaches put customer benefits in the foreground.

In this context, it is no longer important in which industry companies are located, whether in the technical field or in the social environment, innovations are more in demand than ever before.

This master thesis deals in more detail with the topic of social innovation, as innovations in the social sector will also have a significant impact on the future viability of companies. What challenges such companies and their members face to generate innovations and what tools and model they can apply to successfully realize innovation projects will be elaborated in this thesis.

This work deals with innovations, the general definition, the classification, the processes and goes into detail about social innovations. Furthermore, the social landscape in Austria and the European Union is dealt with and existing approaches in the field of social innovations in the form of best practice examples of the above-mentioned regions are shown as well as the importance and challenges of innovations in the social sector in Austria are discussed.

Furthermore, the theoretical part deals with the Graz BIG Picture™ innovation model in more detail and tries to elaborate the requirements for a suitable model for the field of social innovations. Finally, a theoretical approach to adapt the Graz BIG Picture™ Innovation Model for the social sector was developed based on the insights gained.

The findings of the theoretical part were converted in the practical part to the special needs of the company Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH. In addition, it was worked out which further measures would be useful for the company in order to obtain a customized approach for the company based on the BIG Picture™ Innovation Model.

Since to date no known practical example of this model exists in the social sector, this work is a novelty, a pioneering work.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	5
1.1	Ausgangssituation	5
1.2	Aufgabenstellung	6
1.3	Zielsetzung.....	6
1.4	Aufbau.....	7
2	INNOVATION.....	8
2.1	Innovationsdefinition	8
2.2	Innovationsmerkmale und Arten	9
2.2.1	Innovationsmerkmale.....	9
2.2.2	Innovationsarten	10
2.2.2.1	Differenzierung nach Gegenstandsbereich	11
2.2.2.2	Differenzierung nach Auslöser	13
2.2.2.3	Differenzierung nach Neuheitsgrad	14
2.2.2.4	Differenzierung nach Veränderungsausmaß.....	14
2.3	Soziale Innovation	15
2.3.1	Definitionen (Selektion).....	15
2.3.2	Bereiche und Kategorien sozialer Innovationen	16
2.3.3	Kernelemente sozialer Innovationen	17
2.3.4	Typologien sozialer Innovationen	19
2.4	Innovationsprozesse- und Modelle.....	20
2.4.1	Innovationsprozessphasen	21
2.4.2	Innovationsprozessmodelle	24
2.4.3	Soziale Innovationsprozesse	32
3	DAS GRAZER BIG PICTURE MODELL IM FOKUS	39
3.1	Hintergrund und Überblick über das Modell	39
3.2	Definitionen und Bestandteile des Modells.....	41
3.2.1	Die sechs Big Questions.....	41
3.2.2	Stages und Gates	42
3.2.3	Pfade und Liniendarstellung	43
3.2.4	Figuren und Symbole.....	43
3.2.5	Zusammenfassung der Merkmale des Modells	44
3.3	Kurzleitfaden der wesentlichen Schritte des Modells	44
3.3.1	Innovationslücken und Suchfelder	44
3.3.2	Innovationsstrategie.....	45
3.3.3	Ideation	46
3.3.4	Check-In-Gate.....	48
3.3.5	Umsetzungspfade.....	49
3.3.5.1	Blauer Pfad - Inkrementelle Innovationen	49
3.3.5.2	Gelber Pfad - Progressive Innovationen	49

3.3.5.3	Roter Pfad - Radikale Innovationen	51
3.3.6	Go-Live und Performance-Kontrolle	52
3.4	Zusammenfassung	53
4	SOZIALE LANDSCHAFT UND NETZWERKE IN ÖSTERREICH UND DER EUROPÄISCHEN UNION	55
4.1	Soziale Akteure in Österreich und deren Leistungen	55
4.1.1	NGOs, NPOs, Social Businesses und Social Entrepreneurship, Netzwerke und Plattformen	57
4.1.1.1	NGOs.....	57
4.1.1.2	NPOs	61
4.1.1.3	Social Businesses und Social Entrepreneurship.....	62
4.1.1.4	Netzwerke und Plattformen	65
4.2	Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus Österreich und der Europäischen Union....	68
4.2.1	Caritas Österreich.....	68
4.2.2	Hilfswerk Österreich.....	70
4.2.3	Volkshilfe.....	71
4.2.4	WSA European Young Innovators Festival	72
5	BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN VON INNOVATIONEN IM SOZIALBEREICH IN ÖSTERREICH	74
5.1	Aspekte aus Unternehmenssicht.....	74
5.2	Aspekte der Gesellschafts- und Regierungssicht, gebotene Tools und Services	81
6	BESONDERE ANFORDERUNGEN AN EIN SPEZIFISCHES MODELL FÜR DEN BEREICH SOZIALE INNOVATION	87
7	THEORETISCHER ANSATZ ZUR ADAPTION DES BESTEHENDEN BIG PICTURE MODELLS ...	89
8	DAS UNTERNEHMEN LEBENSHILFEN SOZIALE DIENSTE GMBH	92
8.1	Ist-Situation Innovationsarbeit	92
8.2	Problemlösung.....	94
9	DATENERHEBUNG FÜR DIE KONZEPTION EINES MODELLS AUF BASIS DES BIG PICTURE MODELLS.....	95
9.1	Grundlagen und Auswahl der geeigneten Form der Datenerhebung.....	95
9.1.1	Experteninterviews	95
9.1.1.1	Ziele der Experteninterviews	96
9.1.1.2	Auswahl der Interviewpartner*innen.....	96
9.1.1.3	Erstellung des Interviewleitfadens	96
9.1.1.4	Umsetzung und Zeitraum der Durchführung.....	97
9.1.1.5	Datenanalyse.....	97
9.1.2	Workshops beim Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH.....	97
9.1.2.1	Ziele und Aufbau der Workshops	98
9.1.2.2	Umsetzung und Zeitraum der Durchführung	98
10	AUSWERTUNG UND VERGLEICH DER INTERVIEWERGEBNISSE	99
10.1	Experten Definition von sozialer Innovation	99
10.2	Innovationsteam und dessen Aufgaben	100

10.3	Stellenwert, Wichtigkeit von Innovation in Organisation.....	100
10.4	Herausforderungen und Hemmnisse von Innovationen	100
10.5	Bestehende Partnerschaften und genutzte Förderungen	101
10.6	Vorgehen zur Erhebung Innovationsbedarf.....	101
10.7	Vorgehen bei Suchfeldgenerierung	102
10.8	Vorgehen zur Unterscheidung von Alten und Neuem	102
10.9	Vorgehen bei Ideengenerierung	102
10.10	Vorgehen bei Ideenbewertung.....	103
10.11	Vorhandene Innovationsstrategie	103
10.12	Vorgehen bei Bewertung von Innovationen.....	103
10.13	Methoden zur Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung	103
11	ANALYSE DER PHASEN UND RELEVANZ DES BIG PICTURE INNOVATIONSMODELLS FÜR DAS UNTERNEHMEN.....	105
11.1	BIG Question 1 – Warum Innovation und wo müssen wir erneuern?	105
11.1.1	Vision	106
11.1.2	Unternehmensstrategie	106
11.1.3	Marktfrühaufklärung.....	107
11.1.4	Technologiefrühaufklärung	108
11.1.5	Status-Check	108
11.1.6	Innovationsbedarf	108
11.1.7	Zusammenfassung der Erkenntnisse zur BIG Question 1	109
11.2	BIG Question 2 – Innovationsstrategie – wie gehen wir es an?.....	111
11.3	BIG Question 3 – Ideengenerierung – woher kommen neue Ideen und Konzepte?.....	111
12	KONZEPTIONIERUNG EINES ADAPTIERTEN MODELLS AUF BASIS DES BIG PICTURE FÜR DIE LEBENSHILFE	114
13	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ENTWICKLUNG DES NEUEN ANSATZES	115
13.1	Generelle Empfehlungen	115
13.1.1	Empfehlung 1: Überarbeitung Vision und Marke.....	115
13.1.2	Empfehlung 2: Ausbau des Partnernetzwerks	115
13.2	Empfehlungen zur Erhebung des Innovationsbedarfs	115
13.2.1	Empfehlung 1: Einführung eines Culture Checks.....	115
13.2.2	Empfehlung 2: Einführung von Lessons Learned.....	117
13.2.3	Empfehlung 3: Einführung von Innovations-Workshops	119
13.2.4	Empfehlung 4: Einführung von Suchfeld-Workshops.....	120
13.3	Empfehlungen zur Festlegung der Innovationsstrategie	122
13.4	Empfehlungen zur Ideengenerierung	125
14	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	131
	LITERATURVERZEICHNIS	133
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	143
	ANHANG	146
	Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus Österreich.....	147
	Caritas Österreich	147

Hilfswerk Österreich	152
Volkshilfe	154
Diakonie Österreich.....	157
Weitere Beispiele aus Österreich.....	159
Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus der Europäischen Union.....	171
Interview Unterlagen	200
Inhaltsanalyse nach Mayring	202
Workshop – Unterlagen	274

1 EINLEITUNG

Ständig steigende Anforderungen und der enorme Wettbewerbsdruck führen dazu, dass in immer mehr Unternehmen Innovationen eine noch größere Bedeutung gewinnen. Nicht zuletzt, da laut Siemens ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Innovationskraft und dem unternehmerischen Erfolg liegt und dort am meisten Umsatz generiert werden kann, wo ideenreiche, neuartige technische Ansätze den Kundennutzen in den Vordergrund stellen.¹

Hierbei spielt es mittlerweile keine wesentliche Rolle mehr, in welcher Branche Unternehmen angesiedelt sind, egal ob im technischen Bereich, oder im sozialen Umfeld, Innovationen sind gefragter als je zuvor.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich eingehender mit dem Thema Soziale Innovation, da auch im sozialen Bereich Innovationen die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich beeinflussen werden. Vor welchen Herausforderungen derartige Unternehmen und deren Mitglieder stehen, um Innovationen zu generieren und welche Werkzeuge und Modell sie anwenden können, um Innovationsprojekte erfolgreich zu realisieren, soll in dieser Arbeit erarbeitet werden.

Eingehens beschäftigt sich diese Arbeit mit Innovationen, der allgemeinen Definition, der Klassifizierung, den Prozessen und geht im Detail auf soziale Innovationen näher ein. Weiters wird auf die soziale Landschaft in Österreich und der Europäischen Union eingegangen und bestehende Ansätze im Bereich sozialer Innovationen in Form von Best Practice Beispielen der oben genannten Regionen aufgezeigt und über die Bedeutung und Herausforderungen von Innovationen im Sozialbereich in Österreich diskutiert.

Zudem behandelt der theoretische Teil das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell näher und versucht die Anforderungen an ein geeignetes Modell für den Bereich soziale Innovationen zu erarbeiten. Zuletzt soll basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein theoretischer Ansatz zu Adaption des Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell für den sozialen Bereich erstellt werden.

Im Praxisteil wird dieses theoretische Modell auf das Unternehmen LEBENSHILFEN SOZIALE DIENSTE GMBH maßgeschneidert und zuletzt daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.1 Ausgangssituation

Das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell ist ein State of the Art Ansatz, der speziell im Bereich Kleine und mittlere Unternehmen aus der technischen, industriellen, aber auch pharmazeutischen Branche bereits im internationalen Umfeld seinen Einsatz findet und auch an verschiedenen Universitäten gelehrt wird.

Derzeit gibt es jedoch noch kein bekanntes Praxisbeispiels des BIG Picture™ Innovations-Modells für größere Unternehmen im sozialen Bereich.

¹ Vgl. Zerfaß, Ansgar; Möslin, Kathrin M. (2009), S. 3f.

1.2 Aufgabenstellung

Inwiefern müsste das bestehende BIG Picture™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen?

In dieser Arbeit wird der Fokus innerhalb des BIG Picture™ Innovationsmodells im Bereich Big Question 1 bis 3 gelegt werden – genauere Bereiche werden hier noch herausgearbeitet (basierend auf Erkenntnissen des Praxisteils).

Der theoretische Teil beschäftigt sich eingehend mit der Begriffsdefinition von Innovationen im Allgemeinen und der Abgrenzung zu sozialen Innovationen.

Er durchleuchtet weiters die soziale Landschaft in Österreich und ggf. welche Länder außerhalb Österreich hier in diesem Bereich Vorreiterrollen einnehmen und zeigt auf, welche Anforderungen soziale Innovationen an ein Innovationsmodell stellt.

Des Weiteren werden verschiedene gängige Innovationsmodelle erläutert, im Besonderen jedoch das Grazer BIG Picture™ Modell.

Basierend auf den derzeitigen Komponenten des Systems und den Anforderungen im Bereich sozialer Innovationen, soll dann eine Adaption des BIG Picture™ Modells erfolgen, um so einen maßgeschneiderten Ansatz für soziale Innovationen zu erhalten.

Die Erkenntnisse des Theorieteiles sollen im Praxisteil umgemünzt werden auf die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH. Zudem soll erarbeitet werden, welche weiterführenden Maßnahmen für das Unternehmen sinnvoll wären.

Durch Interviews und Workshops mit Stakeholdern des Unternehmens sollen der Ist Zustand und die Bedürfnisse der Lebenshilfe ermittelt werden. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen aus der Branche (Interviews), aber auch andere ergänzenden Methoden wie etwa Swot Analysen, Trendanalysen etc. sollte ein maßgeschneiderter Ansatz für das Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH auf Basis des BIG Picture™ Innovationsmodells erarbeitet werden.

Da bis dato noch kein bekanntes Praxisbeispiel dieses Modells im sozialen Bereich existiert, wäre diese Arbeit ein Novum, eine Pionierarbeit.

1.3 Zielsetzung

Diese Masterarbeit richtet sich an alle Unternehmen mit Anwendungsbereich Soziale Innovationen, Consultinganbieter, Innovationsmanager*innen, Universitäten und der Ausbildungssektor im Allgemeinen, sowie insbesondere den Stakeholdern der Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH.

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist die theoretische Analyse von bestehenden Unternehmensinnovations-Modellen und dem Vergleich mit dem Grazer BIG Picture™ Modells, sowie eines daraus abgeleiteten theoretisch-idealtypischen Innovationsmodells für große Unternehmen, unter der Berücksichtigung von speziellen Merkmalen der Sozialen Branche.

Die theoretische Analyse bildet die solide Basis zum Thema Innovationskultur und gewährt erste branchenspezifische Einblicke in die soziale Landschaft in Österreich und Europa. Basierend darauf werden im Praxisteil mittels Workshops und Experteninterviews konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH erstellt.

Letztendlich sollte ein anwendbares, praxis-relevantes und modifiziertes Innovationsmodell auf Basis des BIG Picture™ Ansatzes mit ersten konkreten Handlungsempfehlungen für den Einsatz im Bereich sozialer Innovationen, spezifisch für das Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH, abgeleitet werden

1.4 Aufbau

Nachfolgend findet sich der Aufbau der gesamten Masterarbeit zu Übersicht gegliedert in den theoretischen und praktischen Teil siehe Abb. 1.

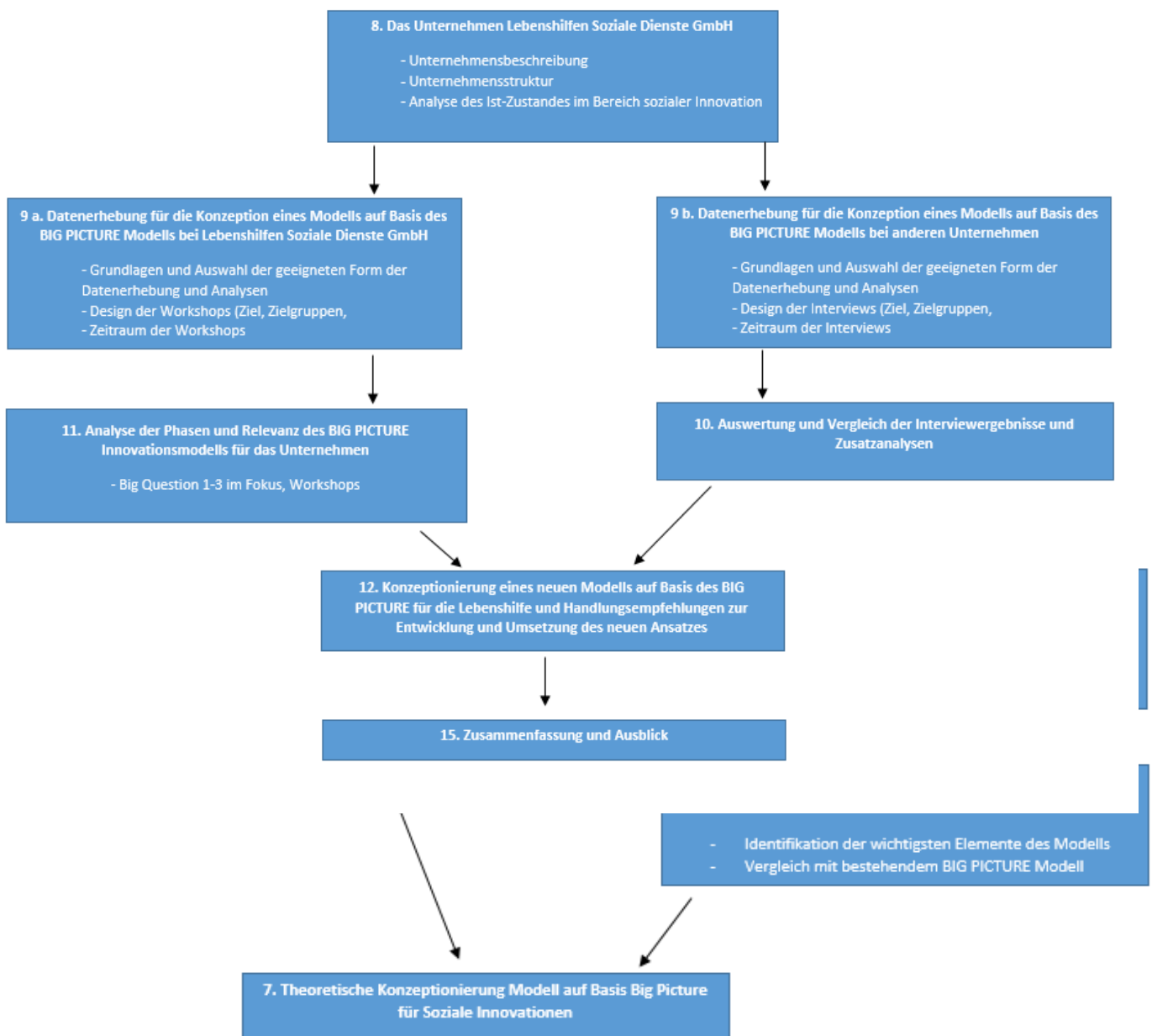


Abb. 1: Aufbau der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 INNOVATION

Bereits Joseph Alois Schumpeter (1883-1960) sprach in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1912) darüber, dass die „Durchsetzung neuer Kombinationen“ letztlich die wirtschaftliche Entwicklung fördere. Ohne das Wort Innovation selbst zu verwenden, postulierte Schumpeter, dass die treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung, deren Motor, Innovationen sind.² Schumpeters Ansatz ist bis heute immer noch aktuell.³

Vor allem technologische, institutionelle und soziale Innovationen werden als Treiber nachhaltiger Entwicklung angesehen, garantieren internationale Wettbewerbsfähigkeit und können somit zur Entlastung der Umwelt beitragen^{4,5}. Innovationen bilden somit die elementare Basis für die Umsetzung der Ziele einer nachhaltigen Entwicklung⁶.

Dieses Kapitel behandelt die Definitionen, Klassifizierungen und Prozesse von Innovationen und sozialer Innovation und bietet dem Leser eine solide Einführung in das Thema Innovation.

2.1 Innovationsdefinition

Das lateinische Wort „innovatio“ steht für Neuerung, Erneuerung, Neuheit oder Neueinführung und rührt von „novus“, neu her.⁷ Obwohl in aller Munde, existiert bis dato keine einheitliche Definition für Innovationen, da es bislang zwar viele, aber noch keine allgemein anerkannte Innovationstheorie gibt.⁸

So bezeichnen die einen Innovation als „novel idea, practice or object“⁹, andere als Erfindungen, die dann unternehmerischen Erfolg versprechen, wenn sie es bis zur Markteinführung schaffen oder als neues Verfahren Anwendung finden¹⁰ und wiederum andere sprechen davon, dass Innovationen die praktische Umsetzung von kreativen Ideen wären, um Unternehmensziele effektiver zu erreichen.¹¹

Der gemeinsame Nenner aller Definitionen ist das Merkmal Neuartigkeit, Neuheit und Unterscheidbarkeit, sowie im weiteren Sinne der Zielbezug (effektivere Erreichung der Ziele, unternehmerischer Erfolg), die Verwertungsrichtung (Markteinführung, Verwendung) und der Prozessaspekt.¹² Ob eine Innovation

² Vgl. Schumpeter (1912), S. 873–875.

³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 2-3.

⁴ Vgl. Konrad/Nill (2001), S. 22f.

⁵ Vgl. Higgins/Wiese (1998), S. 31.

⁶ Vgl. Ewringmann/Koch (2006), S. 15.

⁷ Vgl. Staudt (1985), S. 486-487.

⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 20.

⁹ Vgl. Rogers (1983), S. 11.

¹⁰ Vgl. Brockhoff (1999), S. 37.

¹¹ Vgl. Majaro (1993), S. 6

¹² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

tatsächlich als solche wahrgenommen wird, beeinflusst insbesondere der Neuheitsgrad, da Neuartiges und Neues sich unterscheiden. Im ersten Fall findet eine Adaption der Art statt, wohingegen bei Neuem sich nur graduelle Veränderungen zeigen.¹³

Schumpeter sprach davon, dass Innovationen schrittweise auftretende Neukombinationen sind, welche durch „schöpferische Zerstörungskraft“ alte Faktorkombinationen ersetzen und somit signifikante Verbesserungen mit sich bringen.¹⁴

Derart radikal-evolutionäre Neuerungen, wie etwa die Mobiltelefonie oder das Internet, sind eindeutig als innovativ anzusehen, jedoch gilt das auch für sogenannte inkremental-evolutionäre Neuerungen, etwa in Form steter Adaption einzelner Prozess- oder Produktmerkmalen bei unverändertem Grundprinzip, die somit kontinuierlich und peu a peu letztlich ebenfalls zu Verbesserungen führen.¹⁵

2.2 Innovationsmerkmale und Arten

2.2.1 Innovationsmerkmale

Prinzipiell zeichnen sich Innovationen durch vier Merkmale aus, die miteinander in Beziehung stehen: dem Neuheitsgrad, der Unsicherheit, der Komplexität und dem Konfliktgehalt.¹⁶

Je höher der Neuheitsgrad einer Innovation ist und je komplexer sie sich darstellt, desto größer ist die Unsicherheit und letztlich auch der Konfliktgehalt. Diese Zusammenhänge finden sich auch in Abb. 2.

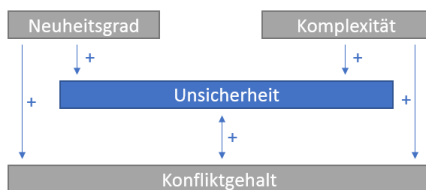


Abb. 2: Innovationsmerkmale und ihre Beziehungsstruktur, Quelle: Thom (1980), S. 391 (leicht modifiziert).

Die größte Bedeutung kommt dem Neuheitsgrad zu, der als grundlegendes Merkmal einer Innovation angesehen wird. Hierbei gilt, Problemlösungsansätze sind dann „neuartig“, wenn sie den älteren Erfahrungs- und Wissenstand überschreiten.¹⁷

¹³ Vgl. Hauschildt /Salomo (2010), S. 3f.

¹⁴ Vgl. Schumpeter (1931), S. 100f.

¹⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 23.

¹⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 37ff.

¹⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31.

Zwischen dem Innovationsgrad und dem wirtschaftlichen Nutzen besteht ein indirekter Zusammenhang, zumal ein hoher Neuheitsgrad eines Produktes oder Verfahrens einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt.

¹⁸

Unsicherheit gilt als Zustand, in dem weder objektive noch subjektive Wahrscheinlichkeiten für zu erwartende Ereignisse existieren und ist daher typisch für Innovationen. Vor allem in den initialen Innovationsprozessschritten, zum Beispiel der Ideenfindung und -bewertung, liegt oft Unsicherheit über das mögliche Resultat - Erfolg oder Scheitern vor während die Faktoren Zeit und Kosten über den gesamten Innovationsprozess hinweg unsicher sind. ¹⁹

Auch hier gilt, je höher der Neuheitsgrad, desto schwieriger ist es, auf bestehendes Knowhow zu bauen, desto unsicherer die Kosten – und Ertragsplanung und die Prognose, ob die Innovation letztlich auch wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringt und vermarktbar ist. ²⁰

Unter Komplexität versteht man den Grad der Überschaubarkeit, der sich aus der Anzahl der Elemente und der Verschiedenartigkeit der Beziehungen der Elemente zueinander zusammensetzt. ²¹

Sie besitzt sowohl eine zeitliche (Dynamik), als auch quanti – und qualitative Dimension (Kompliziertheit) und ist bei Innovationen meist hoch, da selbige oft bereichsübergreifende Querschnittsfunktion in Unternehmen aufweisen. ¹⁶

Bei einem Konflikt treten unterschiedliche unvereinbare Zustände von Objekten oder persönlicher Handlungstendenzen auf. In Innovationsprozessen sind es vor allem die Merkmale Unsicherheit und Komplexität, die Konflikte auslösen. ²²

Daher ist es essenziell, dass sich die Unternehmenskultur positiv zu Konflikten positioniert, sie so rechtzeitig bemerkt und bewältigt werden, zumal Konflikte für erfolgreiche Innovationsprozesse durchaus wichtig sind. ²³

2.2.2 Innovationsarten

Innovationen werden aufgrund mehrerer Kriterien in unterschiedliche Kategorien unterschieden. Diese umfassen: den Gegenstandsbereich, den Auslöser, den Neuheitsgrad und das Veränderungsausmaß und sind in Tab. 1 detaillierter aufgelistet.

¹⁸ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 5.

¹⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 32ff.

²⁰ Vgl. Thom (1983), S. 4-11.

²¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 33.

²² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 35.

²³ Vgl. Geiselhart (1995), S. 93ff.

Unterscheidungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich <ul style="list-style-type: none"> - Produktinnovation - Prozessinnovation - Sozialinnovation - Strukturinnovation - Marketinginnovation - Geschäftsmodellinnovation 	<i>Worauf bezieht sich die Innovation?</i>
Auslöser <ul style="list-style-type: none"> - Pull-Innovation - Push-Innovation 	<i>Wodurch wird die Innovation ausgelöst?</i>
Neuheitsgrad <ul style="list-style-type: none"> - Basisinnovation - Anpassungsinnovation - Scheininnovation 	<i>Wie neuartig ist die Innovation?</i>
Veränderungsausmaß <ul style="list-style-type: none"> - Inkrementalinnovation - Radikalinnovation - Disruptive Innovation 	<i>Welche Veränderungen sind im Unternehmen durch die Innovation notwendig?</i>

Tab. 1: Differenzierungskriterien von Innovationen, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52 (leicht modifiziert).

2.2.2.1 Differenzierung nach Gegenstandsbereich

Neben häufigen Produkt- und Prozessinnovationen wird weiters noch zwischen sozialen und organisatorischen, sowie Marketing und Geschäftsmodellinnovationen unterschieden.

Per Definition sind Produkte materielle und immaterielle Leistungen, die von einem Unternehmen am Markt dargeboten werden und welche Eigenschaften und Funktionen aufweisen, die Kundenbedürfnisse befriedigen können. ²⁴

Neben dem Kern (besondere Eigenschaften und Grundfunktionen, etwa Motor eines Automobils) besteht jedes Produkt aus dem Produktäußeren (Limousine, Kombi usw.) und diversen Zusatzleistungen (Finanzierungsvarianten), die stark variabel sein können. Darin liegt tatsächlich auch die Kunst, das Produkt so zu gestalten und zu kombinieren, dass es einzigartig scheint und die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden optimal befriedigt. Produktbegleitende Dienstleistungen sind dabei unabdingbar. ²⁵

²⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52ff.

²⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 261ff.

Produktinnovationen sollen durch die Markteinführung neuartiger Produkte die Wettbewerbsposition verbessern und somit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens steigern.²⁶

Im engeren Sinne unterscheidet man weiters noch zwischen einer Produktdifferenzierung, wo einzelne oder mehrere Merkmale eines bestehenden Produktes adaptiert und zusätzlich zu den Originalvarianten vermarktet werden um mehr Zielgruppen anzusprechen (Nivea Visage oder for Men Produkte), einer Produktvariation, wo nur minimale Adaptionen an einem bestehenden Produkt vorgenommen werden (Farbvariationen) und der Produktvereinheitlichung (Baukastensysteme von Elektrowerkzeugen).

Unter Prozess versteht man eine zielgerichtete Leistungserstellung als Resultat logisch verknüpfter Aktivitäten, die innerhalb eines Zeitrahmens (Durchlaufzeit) nach definierten Regeln erfolgt.²⁷

Prozess- oder auch Verfahrensinnovationen zielen einerseits auf die Verbesserung und Erneuerung unternehmerischer Prozesse (materielle und informationelle) ab, sowie andererseits auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität und des volkswirtschaftlichen Einkommens.²⁸

Produkt- und Prozessinnovationen sind vielfältig miteinander verbunden und erfordern einander, auch über Unternehmensgrenzen oder dem Zeitverlauf hinweg.²⁹

Sozialinnovationen betreffen Menschen und deren Verhalten in Unternehmen und sind neue Veränderungen im Human- und Sozialbereich, die eng mit der Unternehmenskultur verknüpft sind und auf die Erreichung sozialer Ziele ausgelegt sind (Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Unfallschutz etc.). Soziale Innovationen bilden die Basis für das immer mehr an Bedeutung gewinnende Social Entrepreneurship (darauf wird näher in Kapitel 4 eingegangen)³⁰

Zwischen sozialen Innovationen und anderen Innovationsarten gibt es zahlreiche Zusammenhänge und fließende Übergänge. Eine besondere Herausforderung ist die Messung der positiven Effekte von sozialen Innovationen, da diese nicht so leicht erfassbar sind wie Herstellkosten oder Durchlaufzeit. Ein derartiger Indikator stellt etwa die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit dar.³¹

Struktur- oder auch organisatorische Innovationen zielen auf eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation ab und gehen so meist mit Produkt-, Produkt- und sozialen Innovationen einher. Hiermit können sowohl harte Ziele (Kostensenkung, Produktivitätssteigerung usw.) aber auch weiche Ziele (besseres Betriebsklima) angestrebt werden.³²

²⁶ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 14f.

²⁷ Vgl. Vahs, Dietmar (2012), S. 233.

²⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 56ff.

²⁹ Vgl. Trommsdorff (1990), S. 4.

³⁰ Vgl. Thom (1980), S. 37.

³¹ Vgl. Thom (1980), S. 38.

³² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 60-61.

Bei Marketinginnovationen handelt es sich um neuartige Marketing- oder Verkaufsmethoden, die als Teil eines neuen Marketingkonzepts oder einer neuen Marketingstrategie neu in einem Unternehmen Anwendung finden. Sie haben unter anderem Einfluss auf das Produktdesign, die Werbe und Markenpolitik, die Vertriebskanäle, die Preispolitik usw. und treten häufig mit der Umsetzung innovativer Produkte auf, sind daher immens bedeutsam für Unternehmen. ³³

Geschäftsmodellinnovationen sind entweder bedeutende Adaptionen eines existierenden oder die Kreation eines neuen Geschäftsmodells, welches Kundenbedürfnisse besser zufriedenstellt und somit dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitstreitern ermöglicht. ³⁴

Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten von Geschäftsmodellinnovationen:

- Unternehmensmodellinnovationen zur Spezialisierung und Umstrukturierung, um neu zu bestimmen, welche Aufgaben innerhalb und welche durch externe Partner bearbeitet werden (Beispiel: Cisco erledigt Brand und Design selbst und lagert Fertigung und Vertrieb extern aus)
- Umsatzmodellinnovationen zur Adaption der Umsatzgenerierung durch neue Wertbeiträge und Preismodelle (Beispiel: Gillette generiert Hauptumsatz nun mit Rasierklingen statt mit Rasierern)
- Branchenmodellinnovationen zur Neudefinition einer existierenden, Einstieg in eine neue, oder Schaffung einer neuen Branche (Beispiel: Apple entwickelt sich mittels iPod oder iTunes zum größten Musikeinzelhändler). ³⁵

Wie bedeutsam Geschäftsmodellinnovationen für Unternehmen sind zeigen etwa diese Zahlen: von 2017 bis 2019 haben 44,0 % aller deutscher Unternehmen signifikante Adaptionen an ihrem Geschäftsmodell vorgenommen. Die häufigste Geschäftsmodellinnovation betraf die Einbeziehung neuer Lieferanten oder Kooperationspartner (35,9 % aller Unternehmen). ³⁶

2.2.2.2 Differenzierung nach Auslöser

Innovationen können durch mehrere Stimuli ausgelöst werden. Zweckinduzierte Innovationen etwa werden durch einen Markt-Sog, auch Market Pull genannt hervorgerufen und daher auch Pull-Innovationen genannt. Da sie durch Kundenbedürfnisse oder direkter Kundennachfrage entstehen, weisen sie eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit auf (Beispiel: Walkman).

Mittelinduzierte Innovationen oder auch Push-Innovationen hingegen, werden durch neu entwickelte Technologien ausgelöst, für die erst noch Anwendungsmöglichkeiten gefunden werden müssen. Forschungs- und Entwicklungsbereiche der Unternehmen sind oftmals der Trigger dieser Art von Innovationen, durch die nicht direkte Marktverfügbarkeit, sind die Erfolgswahrscheinlichkeiten dementsprechend geringer als die der Pull-Innovationen. ³⁷

³³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 61.

³⁴ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 199.

³⁵ Vgl. IBM Deutschland GmbH (2006), S. 49.

³⁶ Vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2019), S. 10.

³⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63.

Idealerweise besitzt ein Unternehmen ein balanciertes Innovationsportfolio mit Pull- und Pushinnovationen um sich langfristig die Marktposition zu sichern (mittels Push-Innovationen) und das Fehlschlags Risiko zu minimieren (mittels Pull-Innovationen).³⁸

2.2.2.3 Differenzierung nach Neuheitsgrad

Sprechen wir vom Neuheitsgrad von Innovationen wird hier weiter zwischen Basis-, Verbesserungs-, Anpassungs- und Scheininnovationen und Imitationen unterschieden.³⁹

Eine Basis- oder auch Pionierinnovation stellt einen Durchbruch von etwa neuartigen Technologien oder Organisationsprinzipien dar, löst oftmals Folgeinnovationen aus und führt zu radikalen Adaptionen der Markt- und Wettbewerbssituation (Beispiele: Dampfmaschine, Stahltriebwerk, Kernspaltung usw.).⁴⁰

Verbesserungsinnovationen bewirken eine Verbesserung einzelner oder mehrerer Nutzenparameter von schon bestehenden Problemlösungen, deren Basisfunktionen und Merkmale bleiben bestehen (Beispiel: Mikroprozessoren).⁴¹

Anpassungsinnovationen erfolgen an schon bestehenden Leistungen oder Produkten und sind an spezielle Kundenwünsche angepasst (Beispiel: Autoschweinwerfer).⁴²

Imitationen sind gewollte Nachahmungen oder Übernahmen von bestehenden und erfolgreichen Problemlösungen anderer Unternehmen und können als natürliches Gegenteil der Innovation angesehen werden.⁴³

Scheininnovationen führen zu keinerlei realem oder zusätzlichen Kundennutzen und täuschen vor neu zu sein, wie es oftmals durch Designadaptionen erzielt wird.³⁹

2.2.2.4 Differenzierung nach Veränderungsausmaß

Hierbei unterscheidet nach dem Aufwand, den das Unternehmen zu bewältigen hat, um Innovationsvorhaben zu bewerkstelligen, zwischen Inkremental-, Radikal- und disruptiven Innovationen.^{44, 45, 46}

Während Inkrementalinnovationen in bereits bearbeiteten Märkten und bekannten Anwendungsbereichen erfolgen und somit relativ einfach und risikolos realisierbar sind, weisen Radikalinnovationen einen sehr

³⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 64.

³⁹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 4.

⁴⁰ Vgl. Trommsdorff (1990), S. 4.

⁴¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 64-66.

⁴² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 65.

⁴³ Vgl. Gerpott (2013), S. 47.

⁴⁴ Vgl. Christensen/Raynor (2004), S. 1ff.

⁴⁵ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

⁴⁶ Vgl. Zillner/Krusche (2012), S. 37f.

hohen Neuheitsgrad auf und finden meist in neuen Märkten statt. Sie haben meist komplexe Auswirkungen auf das Unternehmen, und weisen ein hohes wirtschaftliches Risiko auf. Disruptive Innovationen letztlich verdrängen bestehende Technologien, Produkte oder Services eventuell komplett vom Markt, da sie völlig neuartige Leistungsbereiche abdecken. Anfänglich weisen sie zwar eine schlechtere Leistungsfähigkeit als existierende Produkte, verdrängen aber, sobald sie sich weiterentwickelt haben, oftmals explosiv die bestehenden Technologien (Beispiel: Mobiltelefon).⁴⁴⁻⁴⁶

2.3 Soziale Innovation

Soziale Innovationen sind für die gesellschaftliche Entwicklung gleichermaßen wichtig wie technologische und wissenschaftliche Erfindungen, da sie einen signifikanten Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Produktivität von Kollektiven leisten und wertvolle Elemente einer dynamisch wachsenden Wirtschaft sind. Auslöser für soziale Innovationen sind unter anderem Krisen, Sparmaßnahmen, Haushaltskürzungen, Arbeitslosigkeit, Überalterung, Migration und Klimawandel, Effizienzmängel, suboptimale Performancedaten, Intensivierung Netzwerks- Nutzung und Entwicklung, Bedeutung des Managements von Beziehungen, Verwendung neuer Technologien, Transformation der Konsumenten oder Nutzer von passiven zu aktiven Akteuren, steigende Bedeutung von Leitbildern (Missions, Werten usw.), neuartige Kooperation- und Kollaborationsmodelle, oder das Unternehmen selbst, welches im Mittelpunkt der Innovationsvorhaben steht.^{47, 48}

Dementsprechend legen Unternehmungen, aber auch Staaten-, und Staatenbündnisse (wie etwa die Europäische Union) bei strategischen Ausrichtungen häufiger ihren Fokus auf soziale Innovationen.⁴⁸

Soziale Innovation findet sich auf der politischen Tagesordnung weit oben, einerseits um soziale Probleme zu lösen, die vom privaten oder öffentlichen Sektor „übersehen werden“, andererseits als Möglichkeit um auf die facettenreichen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Krisen reagieren zu können, die die Gesellschaften auf der ganzen Welt plagen.⁴⁷

Da es dem öffentlichen Sektor oft nicht gelingt derartige Probleme zufriedenstellend zu lösen und es für den Unternehmenssektor nicht rentabel genug ist, sich derer anzunehmen, ist es letztlich die Zivilgesellschaft oder das Bürgertum, welches mittels sozialer Innovationen versucht Lösungen zu erarbeiten.⁴⁷

2.3.1 Definitionen (Selektion)

So facettenreich die Auslöser für soziale Innovation sind, so divers sind auch die Definitionen dafür.

Wolfgang Zapf etwa fand folgende Beschreibung für den Begriff und das Wesen Sozialer Innovation: „Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue

⁴⁷ Vgl. Pisano (2015), S. 3.

⁴⁸ Vgl. Forschungsrat Steiermark (2011) S. 3-14.

Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“⁴⁹

„Soziale Innovationen können Voraussetzungen, Begleitumstände oder Folgen technischer Innovation sein. Während die Produktivität technischer Innovationen auf der Manipulation physikalischer Energie und Materialien beruht, hängt die Produktivität von sozialen Innovationen, von der menschlichen Kreativität und von symbolischen Ressourcen ab. Der Skalenökonomie technischer Innovationen entspricht die Mobilisierungskraft sozialer Innovationen. Beide Innovationstypen beruhen sowohl auf wissenschaftlichem Fortschritt wie auf praktischer Erfahrung.“⁵⁰

Die Basis dieser Definition findet sich jedoch bereits gute sechzig Jahre früher, in William Ogburns Theorie des sozialen Wandels. Ogburn sprach, wenn er beispielsweise über die Implementierung des Frauenwahlrechts diskutierte, von sogenannten „sozialen Inventionen“. Jene führten, wenn sie politischen Zuspruch fänden, zur Optimierung gesellschaftlicher Lebensstandards und befeuerten die soziale Transformation.⁵¹

Ogburns Theorie zufolge prägen zwei komplementäre Kulturen den sozialen Wandel: die sich rasant entwickelnde materielle Kultur - technologische Projekte, welche die gesellschaftliche Umwelt adaptieren, und die relativ langsame nicht-materielle Kultur - Richtlinien und Methoden, die für den Lebensstil und das Verfahren mit Technologie typisch sind. Daraus resultiert, so Ogburn, das sogenannte „cultural lag“, eine Lücke, welche weiters zu gesellschaftlichen Herausforderungen oder Problemen führt, deren Lösung wiederum soziale Innovationen sind.^{51, 52}

2.3.2 Bereiche und Kategorien sozialer Innovationen

Zapf fasste in seiner Abhandlung, basierend auf damaliger Literatur, soziale Innovationen in sieben Gruppen oder Bereiche zusammen⁵⁰ - siehe Tab. 2.

Weitaus praktikabler schien ihm jedoch die Einteilung nach Books, demzufolge man bei sozialen Innovationen drei Kategorien unterscheidet: i) fast ausschließlich technische Innovationen (etwa neuartige Materialien), ii) sozio-technische Innovationen (etwa die Infrastruktur zur privaten Motorisierung), iii) soziale Innovationen, mit den Subtypen Markt-, (z.B. Leasing), Management-, (z. B. neue Arbeitszeitregelungen), politische-, (z.B. „Gipfeltreffen“) und institutionelle Innovationen (z.B. Selbsthilfegruppen).⁵³

Schlussendlich fand Zapf später seine eigene, wie bereits in Sektion 2.3.1 zitierte, Definition und Einteilung für den Begriff sozialer Innovationen. Eine einheitlich, klar akzeptierte und universell verwendete Definition sozialer Innovation gibt es bislang jedoch noch nicht.

⁴⁹ Zapf (1989), S. 177.

⁵⁰ Vgl. Zapf (1989), S. 177-178.

⁵¹ Vgl. Ogburn (1923), S. 200.

⁵² Vgl. Zapf (1989), S. 174.

⁵³ Vgl. Books (1982), 1-30.

Bereich	Ausprägung sozialer Innovationen
1. <i>Betriebswirtschaft</i>	Organisationsveränderungen ⁵⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Veränderung von Arbeitgeber- und Nehmerbeziehung (neue Lohn- oder Ausbildungsformen...) - Veränderung der Organisationsstruktur (neue Unternehmenskultur...)
2. <i>Berufsforschung</i>	Neue Dienstleistungen ⁵⁵ <ul style="list-style-type: none"> - Komplementäre, Substitute oder völlig neuartige
3. <i>Sozialtechnologien</i>	Kombinationen von Ausrüstung und Dienstleistungen zur Lösung sozialer Probleme ⁵⁶
4. <i>Selbstgenerierte soziale Erfindungen</i>	Beteiligung der Betroffenen bei Innovationsvorhaben ⁵⁷
5. <i>Politische Innovation</i>	Mehr als eine politische Entscheidung- oder Reform z.B. der Atomsperrvertrag ⁵⁸
6. <i>Neue Muster der Bedürfnisbefriedigung</i>	Alle wesentlichen Neuverteilungen des Anteils von Marktgütern, Dienstleistungen und Eigenproduktionen z.B. im Bereich Verkehrsleistungen: private Autos ⁵⁹
7. <i>Neue Lebensstile</i>	Individuelle Institutionalisierungen von Problemlösungen ⁶⁰

Tab. 2: Bereiche Sozialer Innovationen, Quelle: Zapf (1989), S. 175-178 (leicht modifiziert).

2.3.3 Kernelemente sozialer Innovationen

Die Forscher-Gruppe rund um Caulier-Grice versuchte eine Kerndefinition des Begriffes Soziale Innovation einzuführen und stellt fest:

„Social innovations are new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved

⁵⁴ Vgl. Marr (1980), S. 948-959.

⁵⁵ Vgl. Ulrich (1984), S. 19-27.

⁵⁶ Vgl. Lagermalm (1980), S. 375-390.

⁵⁷ Vgl. Whyte (1982), S. 1-13.

⁵⁸ Vgl. Polsby (1984), S. 8.

⁵⁹ Vgl. Gershuny (1982), S. 496–516.

⁶⁰ Vgl. Huber (1979), S. 37-54.

capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society’s capacity to act.”⁶¹

Laut Caulier-Grice und Kollegen weisen soziale Innovationen zudem eine Reihe von allgemeinen Merkmalen und Kernelementen auf, wie in der nachfolgenden Abbildung, Abb. 3 dargestellt.

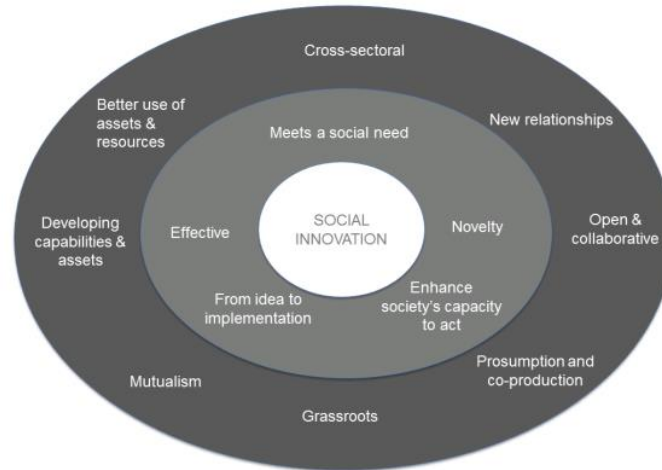


Abb. 3: Kernelemente (dunkelgrau) und allgemeine Merkmale (hellgrau) sozialer Innovation, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 18.

Demzufolge müssen folgende fünf Kernelemente zumindest vorkommen, um von einer sozialen Innovation zu sprechen: i) Neuheit, ii) Sprung von Ideenphase zur Implementierung, iii) Erfüllung sozialer Bedürfnisse, iv) Effektivität und v) Ermöglicht der Gesellschaft, besser auf Veränderungen zu reagieren.⁶¹ Die fünf Kernelemente sind auch zusammengefasst in Tab. 3.

Die allgemeinen Merkmale sozialer Innovationen sind unter anderem: i) sektorenübergreifend, ii) offen und gemeinschaftlich, iii) basisorientiert und Bottom-Up, iv) Prosumption und Coproduktion, v) Gegenseitigkeit, vi) Schaffung neuer Rollen und Beziehungen, vii) verbesserte Nutzung von Vermögenswerten und Ressourcen, viii) Entwicklung von Vermögenswerten und Fähigkeiten.⁶² Siehe auch Tab. 4.

Kernelemente	Erklärung
1. <i>Neuheit</i>	Soziale Innovationen sind neuartig im Bereich, der Region, dem Markt oder für den User oder werden in anderer Form angewandt
2. <i>Sprung von Ideenphase zur Implementierung</i>	Es gibt einen Unterschied zwischen Erfindung (Ideen generieren) und Innovation (Ideen anwenden oder implementieren)
3. <i>Erfüllung sozialer Bedürfnisse</i>	Soziale Innovationen sind nur geschaffen worden, um einen erkannten sozialen Bedarf zu decken
4. <i>Effektivität</i>	Soziale Innovationen sind effektiver als existierende Lösungen und resultieren in einer messbaren Verbesserung

⁶¹ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 18.

⁶² Vgl. Caulier-Grice (2012), S. 21.

5. <i>Befähigt die Gesellschaft besser auf Veränderungen reagieren zu können</i>	Befähigung der Begünstigten mittels Schaffung neuer Rollen und Beziehungen, Entwicklung von Vermögenswerten und Fähigkeiten und/oder bessere Nutzung von Vermögenswerten und Ressourcen
--	---

Tab. 3: Kernelemente sozialer Innovationen. Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 20-21 (leicht modifiziert).

Allgemeine Merkmale	Erklärung
1. <i>Sektor-übergreifend</i>	Tritt an den Schnittstellen zwischen den Sektoren und unter Mitwirken von Akteuren aus allen Sektoren auf
2. <i>Neue soziale Beziehungen und Fähigkeiten</i>	Soziale Innovationen werden "mit" und "von" den Nutzern entwickelt und nicht "an" und "für" sie entwickelt. Sie sind erkennbar an der Art der Beziehungen, die sie mit und zwischen ihren Nutznießern aufweisen
3. <i>Offen, kollaborativ und experimentell</i>	Massenproduktion - viele Menschen arbeiten unabhängig an kollektiven Projekten ohne normale Marktstrukturen- und Mechanismen
4. <i>Prosumption und Coproduktion</i>	Unschärfe Grenze zwischen Produzenten und Konsumenten
5. <i>Basisorientiert und Bottom-Up</i>	Verzweigte Systeme, in denen Innovation und Initiative in die Peripherie verlagert und durch Netzwerke verbunden sind
6. <i>Gegenseitigkeit</i>	Die Vorstellung, dass individuelles und kollektives Wohlergehen nur durch gegenseitige Abhängigkeit erreicht werden kann
7. <i>Bessere Nutzung von Vermögenswerten und Ressourcen</i>	Erkennung, Nutzung und Koordinierung latent vorhandener sozialer Ressourcen
8. <i>Entwicklung von Fähigkeiten und Vermögenswerten</i>	Partizipativer Ansatz, der es den Begünstigten ermöglicht, ihre Bedürfnisse langfristig zu befriedigen

Tab. 4: Allgemeine Merkmale sozialer Innovationen. Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 23-24 (leicht modifiziert).

2.3.4 Typologien sozialer Innovationen

Caulier-Grice schlägt folgende Einteilung für soziale Innovationsarten vor:

Art der sozialen Innovation	Beispiele
<i>Neue Produkte</i>	Hilfstechnologien für Menschen mit Behinderungen, wie etwa Sprachsynthesizer und Braille-Lesegeräte
<i>Neue Dienstleistungen</i>	Mobile Banking, etwa MPesa in Kenia
<i>Neue Prozesse</i>	Methoden der kontinuierlichen Verbesserung und Crowdsourcing
<i>Neue Märkte</i>	Fair Trade oder Zeitbanking

<i>Neue Plattformen</i>	Neue rechtliche bzw. regulatorische Rahmenbedingungen oder Plattformen für die Pflege, wie etwa Tyze - hilft älteren Menschen, (in)formelle Pflege zu finden
<i>Neue Organisationsformen</i>	Gemeinnützige Unternehmen oder Netzwerke wie The Hub
<i>Neue Geschäftsmodelle</i>	Social Franchising oder Just-in-Time-Modelle wie das Aravind Eye Care System in Indien das 175.000 Kataraktoperationen durchführt und etwa 100.000 andere Augenoperationen und Lasereingriffe pro Jahr

Tab. 5: Typologien sozialer Innovationen – Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 24-25 (leicht modifiziert).

2.4 Innovationsprozesse- und Modelle

Wie bereits zuvor erläutert, werden soziale Innovationen heutzutage bereits als wertvolle Elemente einer dynamisch wachsenden Wirtschaft angesehen.

Dementsprechend wichtig ist es Innovationsprozesse zu etablieren, die es ermöglichen, aus einer konkreten Idee, unter zu Hilfenahme abrufbarer Ressourcen und innerhalb des festgelegten zeitlichen Rahmens, ein marktfähiges Produkt zu generieren.⁶³

Zudem grenzen sich Innovationen durch ihre Prozessbezogenheit deutlich von Inventionen (Erfindungen) ab, da jene nur zeitpunktbezogen sind und als Vorstufen von Innovationen gelten. Innovationen aber sind das Resultat eines Prozesses (objektbezogene Sichtweise) oder der Prozess an sich (prozessuale Sichtweise) und schließen alle Phasen ein, wie in der untenstehenden Abbildung dargestellt.⁶⁴

Da Innovationen und dazugehörige Prozesse sich durch Komplexität, Unsicherheit und Variabilität auszeichnen, liegt auf der Hand, dass Innovationsprozessmodelle idealtypische Darstellungen sind und sich die Praxis meist anders offenbart - Phasen und einzelne Grenzen verschwimmen zusehends. Innovationsmodelle sind jedoch wertvolle Tools, um Innovationsvorhaben strukturierter und effizienter zu realisieren.⁶⁵

⁶³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S.229.

⁶⁴ Vgl. Schlick (1995), S.2.

⁶⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 234.

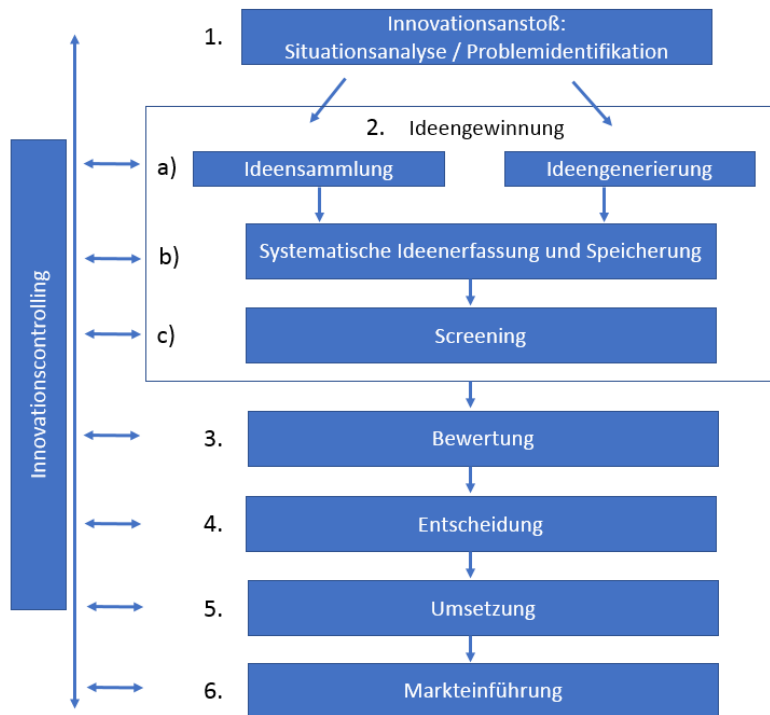


Abb. 4: Grundschemata eines idealisierten Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).

2.4.1 Innovationsprozessphasen

Der Auslöser für ein Innovationsvorhaben ist eine Diskrepanz zwischen dem gewünschten Soll- und dem derzeitigen Ist-Zustandes. Für Unternehmen ist es essenziell laufend Situationsanalysen durchzuführen, um so die Bedürfnisse der Kunden, aber auch die Lieferanten und die Konkurrenz im Auge zu behalten. Durch den permanenten Abgleich des Ist-Zustandes, mit dem, aus den strategischen Unternehmenszielen abstrahierten, Soll-Zustandes, können etwaige Veränderungen und Probleme frühzeitig erkannt werden. ⁶⁶

Sobald das Problem erkannt wurde, kann die zweite Phase die Ideengewinnung zur Lösung des Problems starten. Ideen können dabei entweder von Kunden, Mitarbeitern, Konkurrenten oder Lieferanten usw. eingesammelt werden, da sie bereits bestehen – man spricht dann von der sogenannten Ideensammlung, oder man erzeugt Ideen aktiv neu durch Zuhilfenahme von verschiedenen Kreativitätsmethoden wie etwa Brainstorming- oder Writing, Kopfstandtechnik, Synektik, Reizwortanalyse, Semantische Intuition, Morphologische Analyse, Attribute Listing, Progressive Abstraktion, Neun Fenster Tool, Reizobjektermittlung, Dokumentenrecherche, Marktforschung, Experten-Workshops, Explorative Gespräche und betriebliches Vorschlagswesen im Zuge der sogenannten Ideengenerierung. ^{67, 68}

Um bei der Ideengewinnung strukturierter vorgehen zu können, ist davor die Definition geeigneter Suchfelder von immenser Bedeutung. Sie geben den Rahmen für die Problemlösungsfindung vor und

⁶⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 231.

⁶⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 232ff.

⁶⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 285ff.

helfen bei der Kategorisierung der gewonnenen Ideen für ein effizienteres Vorgehen – siehe auch nachfolgende Abbildung.⁶⁹

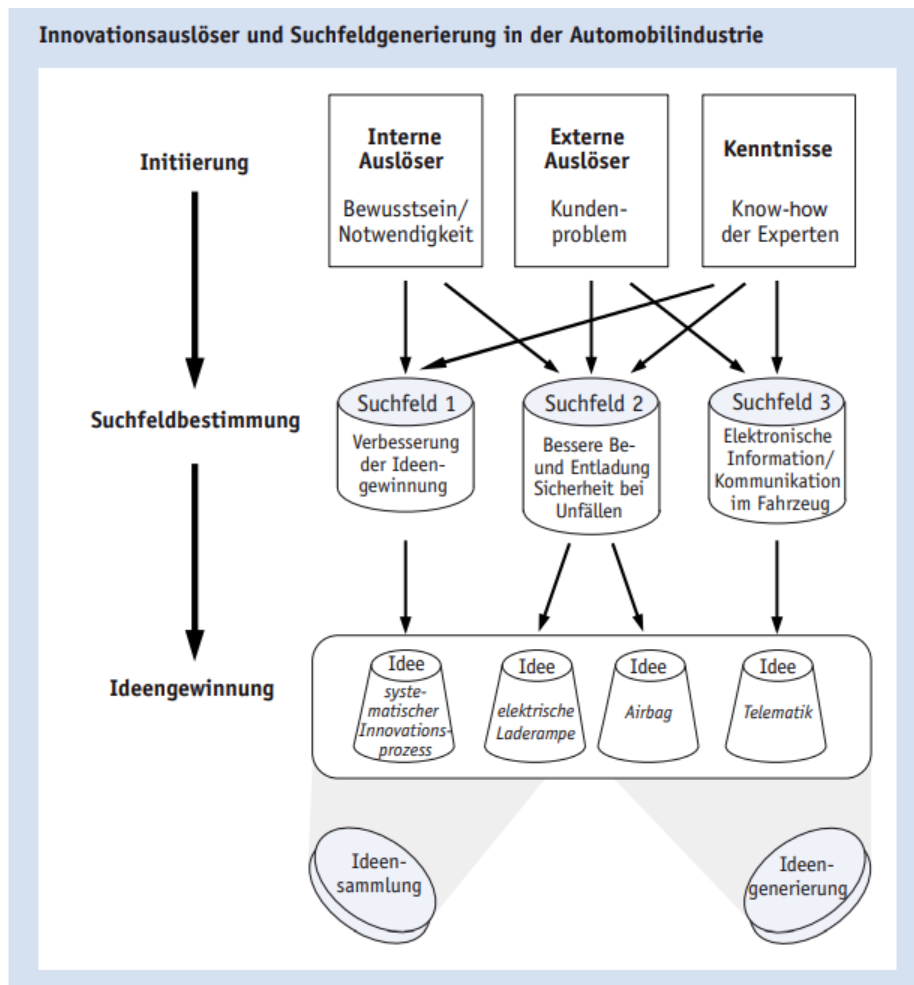


Abb. 5: Innovationsauslöser und Suchfeldgenerierung in der Automobilbranche, Quelle: Vahs und Brem (2015), S. 258.

Nach der erfolgreichen Ideensammlung- und Generierung bieten sich unzählige neuartige Ideen und Problemlösungen, die es nun systematisch zu erfassen und zu speichern gilt, was vor allem für große Unternehmen in digitaler Form besonders wichtig ist. Besonders hilfreich erweisen sich hier standardisierte Abläufe, Formulare bzw. Steckbriefe und die Erstellung einer Ideendatenbank – siehe in der unten dargestellten Abbildung.⁶⁷

⁶⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 257.

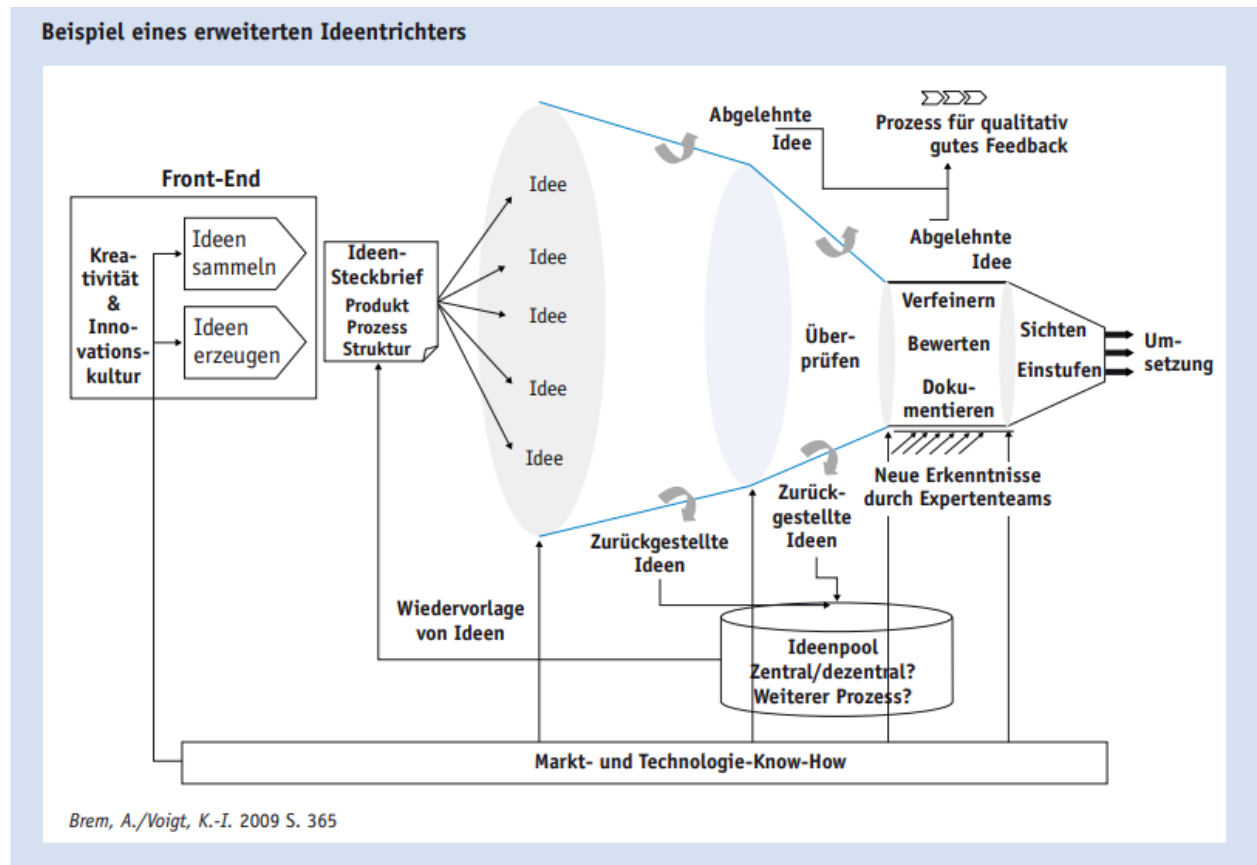


Abb. 6: Darstellung eines erweiterten Ideentrichters, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 311.

Nach der Ideenerfassung – und Speicherung folgt das Screening auf das gezielte Suchfeld, in dem eine Lösung für das Problem gefunden werden soll.⁷⁰

Anschließend sorgt die Ideenbewertung durch ein interdisziplinäres Gremium aus Fach- und Führungskräften dafür, dass geeignete Ideen von weniger geeigneten getrennt werden, erstere weiterentwickelt und zweitere für eine etwaige spätere Wiederaufnahme gespeichert werden. Zahlreiche qualitative und quantitative Tools finden beim Bewertungsprozess ihren Einsatz wie etwa verbale Einschätzungen, dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Nutzwertanalysen aber auch die Einbindung der Kunden über z.B. Online-Communities uvm.⁷⁰

Die tatsächliche Selektion der zu realisierenden Idee obliegt letztlich meist dem Topmanagement, da es für den wirtschaftlichen Werdegang des Unternehmens zuständig ist. Zuletzt muss noch entschieden werden, ob die praktische Umsetzung in den Routineprozess eingebunden werden kann, oder ob die Anforderungen derart hoch sind, dass ein eigenes Projekt und neue Strukturen zur Realisierung notwendig sind.⁷¹

⁷⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 233.

⁷¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 233ff.

Sobald das Produkt für Kunden erhältlich ist, also ab der Markteinführung wird die Invention zur Innovation und Tools des Marketing Mix helfen dabei, das Produkt erfolgreich zu vermarkten. ⁷²

Wichtig für ein erfolgreiches Innovationsvorhaben ist die ganzheitliche und phasenübergreifende Begleitung durch ein funktionierendes Controlling-System, welches die zentrale Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle des Prozesses ermöglicht. ⁷²

2.4.2 Innovationsprozessmodelle

Wie bereits zuvor erwähnt, sind Innovationsmodelle wertvolle Tools, um Innovationsvorhaben strukturierter und effizienter zu realisieren. So unterschiedlich einzelne Innovationsvorhaben sind, so verschiedenartige Prozessmodelle findet man in der Literatur beschrieben. Meist unterscheiden sie sich durch den Detaillierungsgrad der einzelnen Phasendarstellungen oder fokussieren auf unterschiedliche Phasen des Innovationsprozesses. Einige der bekanntesten Ansätze werden in der nachstehenden Tabelle und Abbildungen angeführt. ⁷³ Das BIG Picture™ Innovationsmodell wird zudem in Kapitel 3 detaillierter beleuchtet.

Name des Modells	Details
<i>Modell von Thom, 1980</i> ⁷⁴	<p>3 Phasenmodell mit drei Hauptphasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideengenerierung (Suchfeldbestimmung, Ideenfindung- und Vorschlag) • Ideenakzeptierung (Prüfung der Ideen, Erstellen von Realisierungsplänen, Entscheidung für einen zu realisierenden Plan) • Ideenrealisierung (Konkrete Verwirklichung der neuen Idee, Absatz der neuen Idee, Akzeptanzkontrolle)
<i>Modell von Geschka, 1989; 1993</i> ^{75, 76}	<p>Unterscheidung zwischen Innovationsprojekt- und Prozess</p> <p>Das Innovationsprojekt umfasst 4 Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Konzeptionsfindung • Produkt- und Verfahrensentwicklung • Aufbau der Produktion • Markteinführung <p>Der Innovationsprozess umfasst die 4 Phasen und die Vorphase (Zeitspanne von Initiierung des Innovationsprozesses bis zum Projektstart)</p>

⁷² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 234.

⁷³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 235ff.

⁷⁴ Vgl. Thom (1980), S. 53.

⁷⁵ Vgl. Geschka (1989), S. 66.

⁷⁶ Vgl. Geschka (1993), S. 160.

<p><i>Modell von Brockhoff, 1994</i> ⁷⁷</p>	<p>Eine grobe Strukturierung und kein genaues Ablaufschema. Hier wird erstmals die Möglichkeit eines Abbruchs des Prozesses nach jeder Phase erwähnt, sollte sie nicht erfolgreich (technisch oder ökonomisch) verlaufen sein.</p>
<p><i>Modell von Witt, 1996</i> ⁷⁸</p>	<p>Praxisnah, Phasen stark differenziert mit Option des Abbruches:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Suchfeldes • Ideengewinnung • Rohentwurf für Produktkonzept • Grobauswahl mit Eignungsanalyse • Feinauswahl mit Rentabilitätsanalyse • Technische Entwicklung und parallel dazu Entwicklung des Marketing-Konzeptes • Durchführung von Markttests • Markteinführung
<p><i>Modell von Pleschak/Sabisch, 1996</i> ⁷⁹</p>	<p>Sehr umfassend, idealisierter Ablauf, zeigt Arbeitsprozesse, deren Ergebnisse bei Erreichen oder Nicht-Erreichen der Zwischenziele und Rückkoppelungen zwischen Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemerkentnis- und Analyse parallel dazu Strategiebildung • Ideengewinnung-, Bewertung und Auswahl • Projekt- und Programmplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung • Forschung und Entwicklung und Technologietransfer • Produktionseinführung und Fertigungsaufbau • Markteinführung
<p><i>Klassisches Stage-Gate- Modell</i> ⁸⁰</p>	<p>Ein sequenziell aufgebautes 4- bzw. 5-Stufen Modell, in dem nach jeder Stufe (Gate) in interdisziplinären Meetings über die Weiterführung des Projektes abgestimmt wird (Go or No go).</p> <p>Der sequenzielle Aufbau führt oft zu zeitlichen Verzögerungen.</p>
<p><i>Next-Generation Stage-Gate-Modell von Cooper, 2009</i> ⁸¹</p>	<p>Weiterentwicklung; je nach Art der Innovation werden 3 Sub-Prozesse unterschieden und erlauben eine höhere Ressourceneffizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Full Stage-Gate bei neuen, großen Innovationsprojekten • Stage-Gate Xpress bei Projekten mit kalkulierbarem Risiko • Stage-Gate Lite bei kleinen Änderungsanfragen
<p><i>Modell von Koen et al., 2001</i> ⁸²</p>	<p>Starker Fokus auf die Frühphase und die drei Elemente inner area, engine und influencing factors. Phasen: Ideengenerierung und</p>

⁷⁷ Vgl. Brockhoff (1994), S. 29.

⁷⁸ Vgl. Witt (1996), S. 10.

⁷⁹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 24.

⁸⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 240ff.

⁸¹ Vgl. Cooper (2009), S. 54.

⁸² Vgl. Koen (2002), S. 8.

	Anreicherung, Ideenauswahl, Konzeptdefinition, Chancenidentifikation, Chancensanalyse, Konzeptauswahl
<i>Open Innovation-Konzept, 2004</i> ⁸³	<p>Weiterentwicklung für klassische Innovationsprozessmodelle, oder auch sog. Closed Innovation-Konzepte</p> <p>Innovationsprozesse sollen in allen Phasen strukturiert nach außen geöffnet werden, das ist auf 3 Arten möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outside-in-Prozess – die unternehmensexterne Generierung von Ideen und Integration ins Unternehmen • Inside-Out-Prozess – die unternehmensinternen Inventionen werden extern realisiert • Coupled Prozess – verknüpft beides z.B. per strategische Allianzen
<i>Big Picture™ Modell, 2019</i> ⁸⁴	<p>Innovation wird nicht als linearer Prozess mit festgelegtem Start- und Endpunkt sondern als ganzheitlicher, strategieorientierter und geschlossener Kreislauf gesehen.</p> <p>Sechs Big Questions rund um die Themen Innovationsbedarf, Innovationsstrategie, Ideation, Entscheidungshierarchien, verschiedene Umsetzungspfade und Innovationsperformance müssen beantwortet werden, um Innovationen aller Klassen (inkrementell bis radikal) in allen Phasen erfolgreich umzusetzen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Warum Innovationen? Wo müssen wir uns erneuern? 2. Wie Innovationen angehen? Wer übernimmt welche Aufgaben? Was wollen wir für Innovation zur Verfügung stellen? 3. Woher kommen innovative Ideen und Konzepte 4. Wer entscheidet über Ideen und bestimmt den weiteren Weg? 5. Wie werden Ideen und Konzepte umgesetzt? 6. Woran und wie erkennen wir den Erfolg?

⁸³ Vgl. Gassmann (2004), S. 7.

⁸⁴ Vgl. Lercher (2019), S. 30ff.

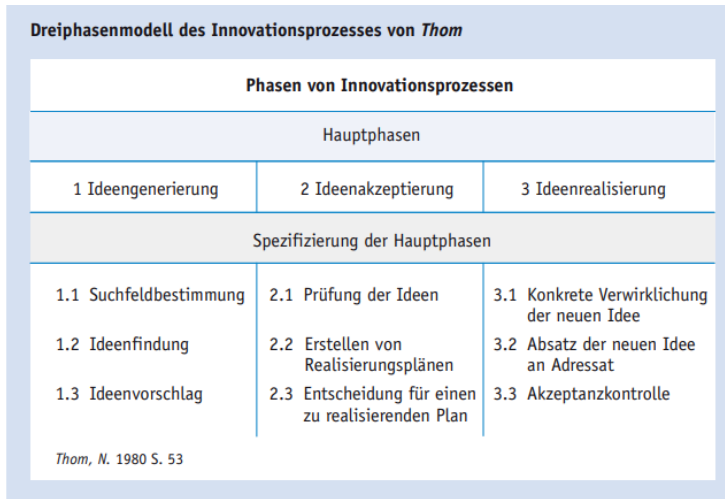


Abb. 7: Dreiphasenmodell von Thom, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 238 (leicht modifiziert).

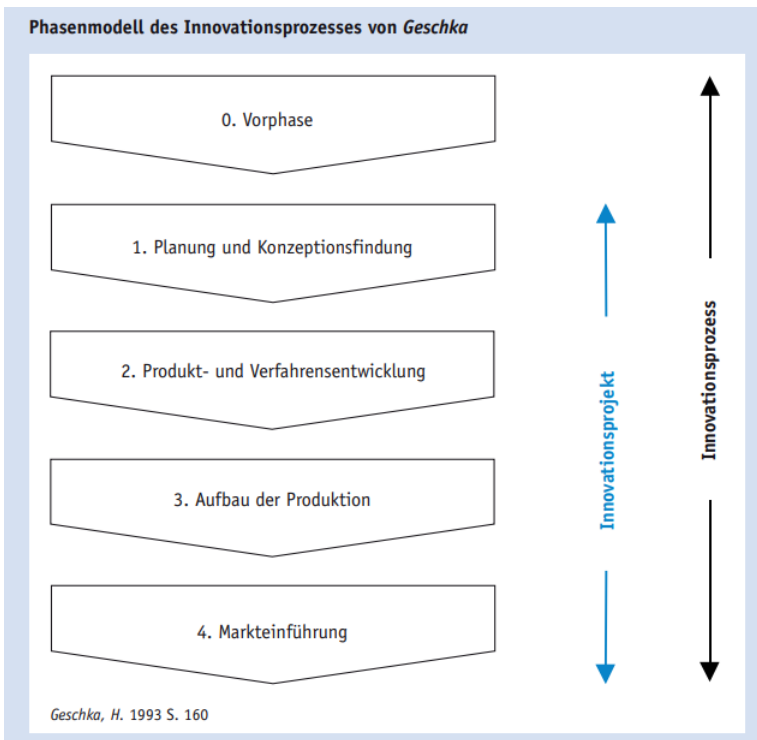


Abb. 8: Phasenmodell von Geschka, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 237 (leicht modifiziert).

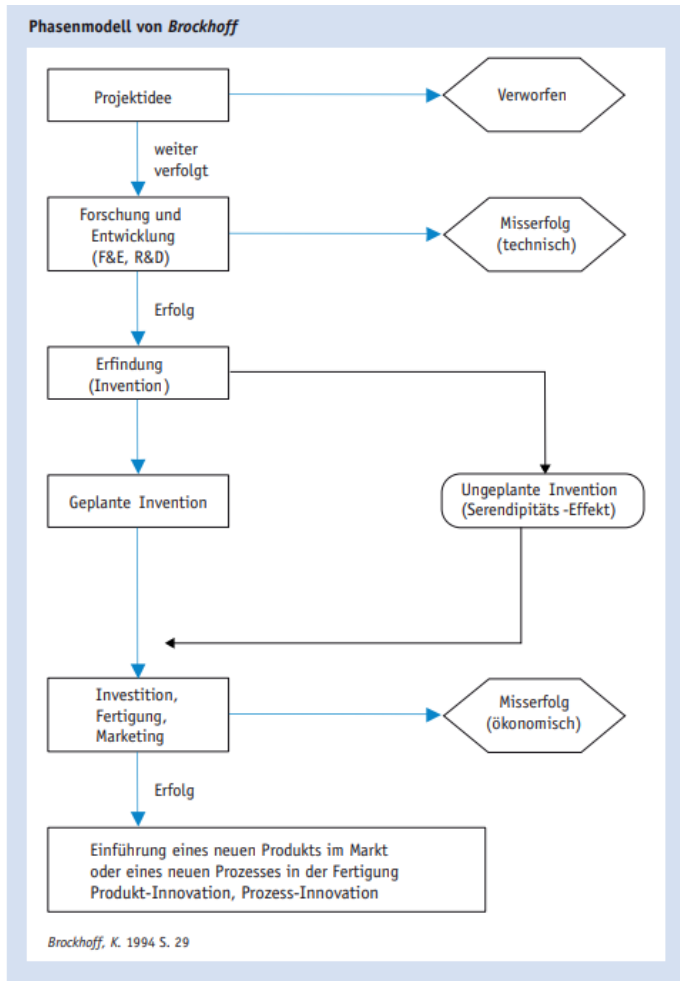


Abb. 9: Phasenmodell von Brockhoff, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 239 (leicht modifiziert)

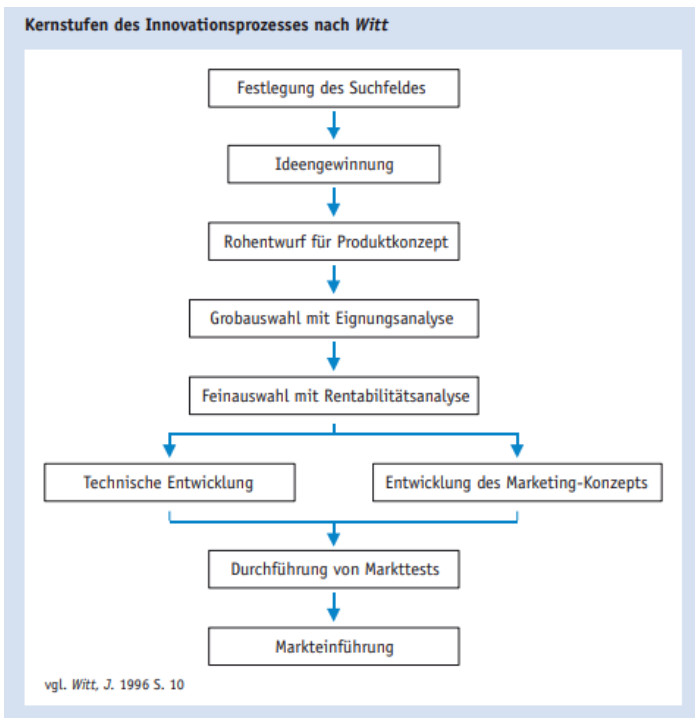


Abb. 10: Phasenmodell von Witt, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 240 (leicht modifiziert)

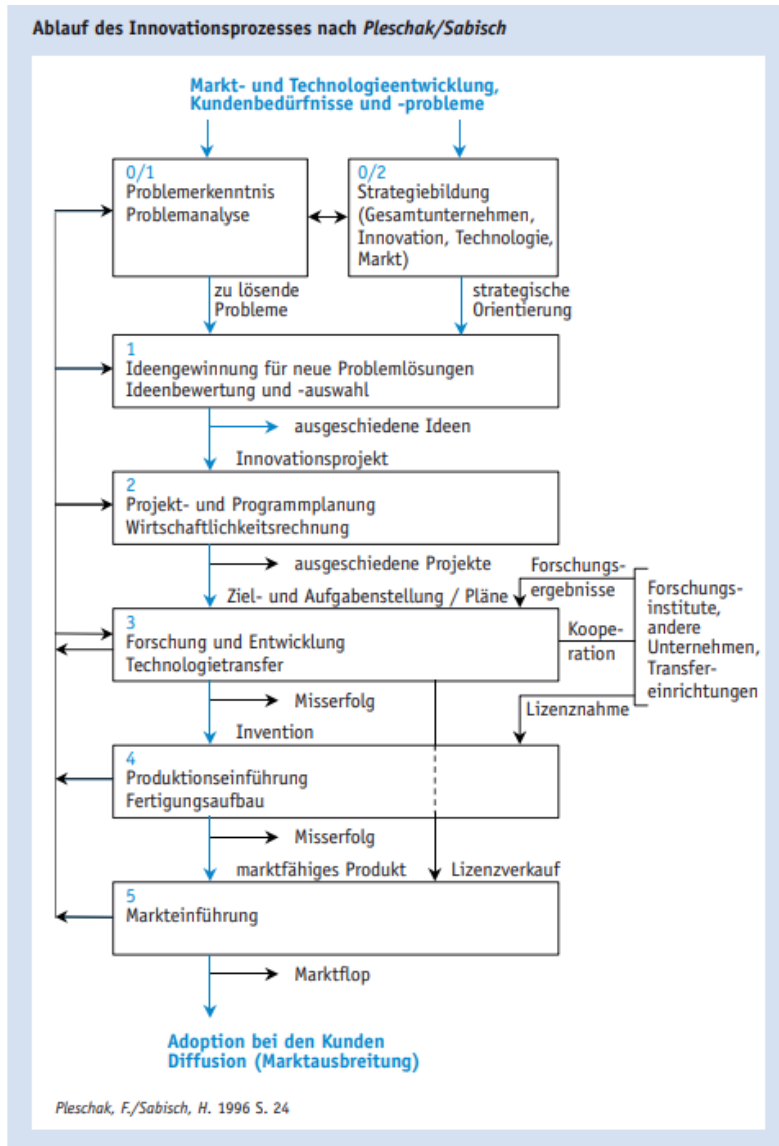


Abb. 11: Phasenmodell von Pleschak/Sabisch, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 241 (leicht modifiziert)

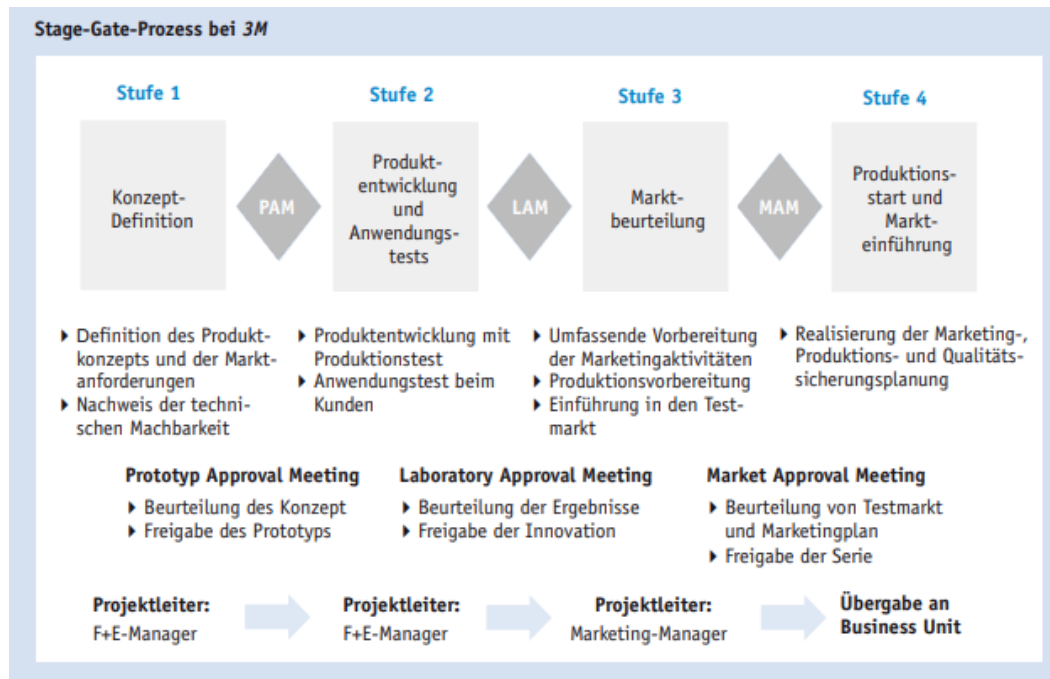


Abb. 12: Klassisches Stage-Gate-Modell, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 242 (leicht modifiziert)

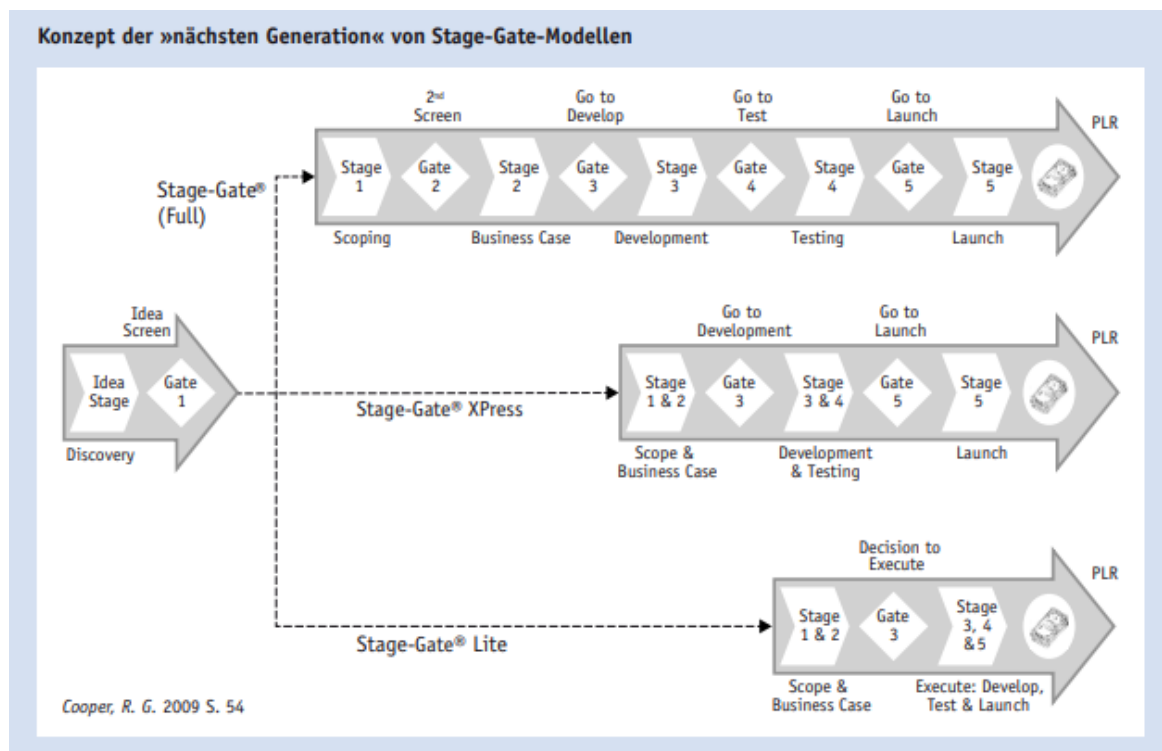


Abb. 13: Next Generation Stage-Gate-Modell, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 243 (leicht modifiziert)

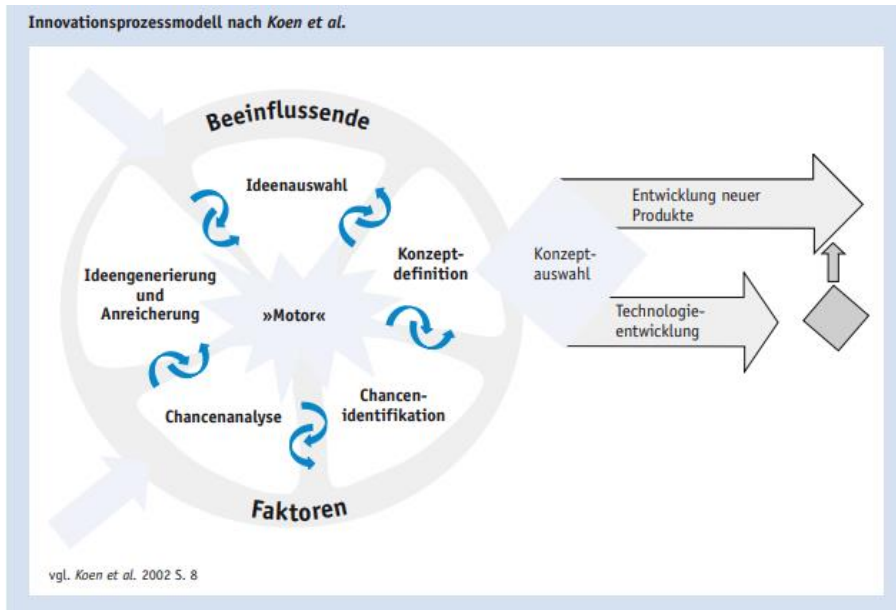


Abb. 14: Innovationsprozessmodell von Koen, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 244 (leicht modifiziert)

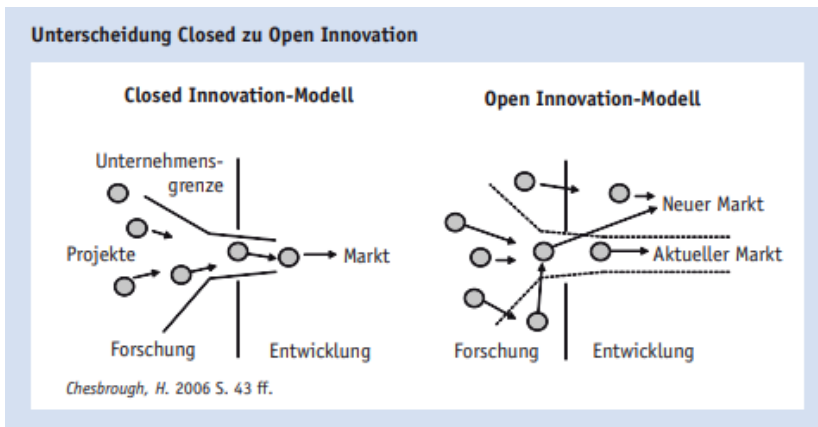


Abb. 15: Closed versus Open Innovation, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 244 (leicht modifiziert).

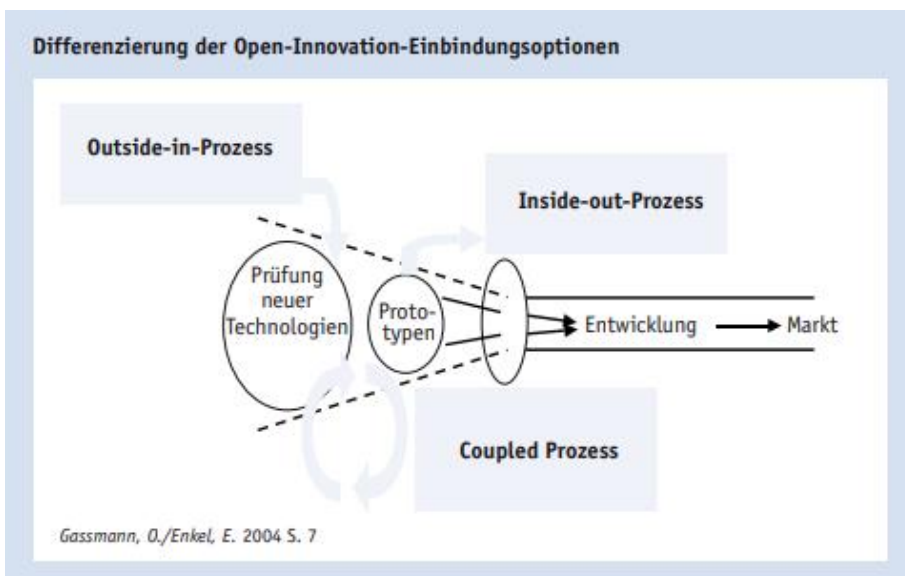


Abb. 16: Open Innovation Differenzierung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 245 (leicht modifiziert).

BIG PICTURE™
DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL
© DI Dr. Hans Lersch 2020

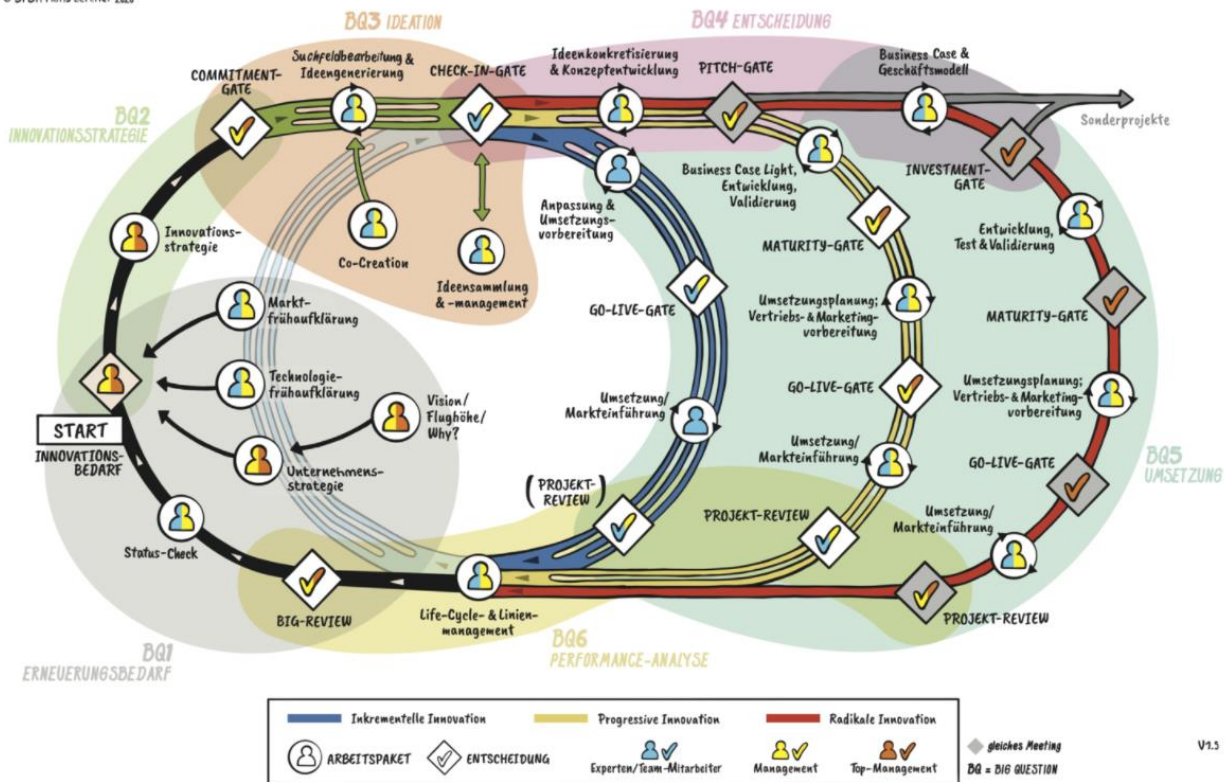


Abb. 17: Das Grazer BIG Picture™ Modell, Quelle: <https://www.thinkbig.at/unsere-methoden> (2021), Onlinequelle [28.08.2021].

2.4.3 Soziale Innovationsprozesse

Während Innovationen im Bereich Wirtschaft und Technologie ausführlich analysiert und beschrieben wurden, wurden soziale Innovationen und deren Prozesse noch relativ stiefmütterlich behandelt und untersucht. Meist fokussierte man hierbei nur auf erfolgreiche Fallstudien und konzentrierte sich entweder auf die frühe Phase der Ideenfindung und Kreativität oder auf die spätere Phase der Verbreitung und Skalierung. Ein umfassendes Verständnis von Mustern und Phasen sozialer Innovation liegt bislang nicht vor.⁸⁵

Eine der wenigen prozessorientierten Abhandlungen zu sozialen Innovationen schlägt ein drei Stufenmodell für soziale Innovationsprozesse vor: i) die Untersuchung definiert die unerfüllten Bedürfnisse und sucht nach Lösungsmöglichkeiten, ii) die Innovation versucht eine praktikable Lösung und ein effektives soziales Geschäftsmodell zu entwickeln, iii) die Umsetzung stellt sicher, dass "die einzigartige Lösung" einen gemeinsamen Nutzen für alle Stakeholder generiert und Techniken verwendet, die garantieren, dass Ideen zu Innovationen werden können.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 33.

⁸⁶ Vgl. Bates (2012), Onlinequelle [19.09.2021].

Ein anderes Modell, basierend auf Forschungsarbeiten der Young Foundation, schlägt einen sechsstufigen Innovationsprozess für soziale Innovationen vor, der folgende Phasen umfasst: ⁸⁷

1. „Prompts“ (Anlässe) - die den Bedarf an sozialer Innovation aufzeigen
2. „Proposals“ (Vorschläge) – die Ideenentwicklung an sich
3. „Prototyping“ (Prototypen) - die Ideen werden in der Praxis getestet
4. „Sustaining“ (Erhalten) - die Idee wird zur alltäglichen Praxis
5. „Scaling“ (Skalierung) - Wachstum und Verbreitung von sozialen Innovationen
6. „Systematic Change“ (Systemischer Wandel) - die Neugestaltung und Einführung ganzer Systeme

Diese Phasen können in der Praxis überlappen, oder in anderer Reihenfolge durchgeführt werden, manche Phasen können auch wegfallen usw. Feedbackloops zwischen den Phasen stellen einen iterativen Prozess statt eines linearen Prozesses sicher, dies wird durch die Spirale in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

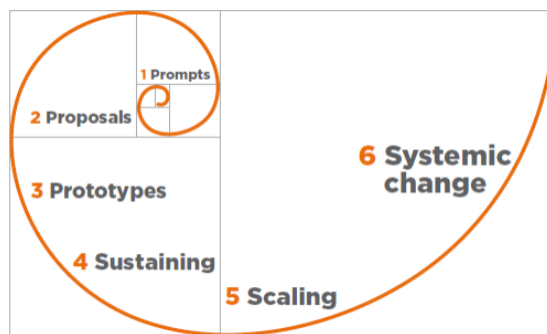


Abb. 18: Der sechsstufige Innovationsprozess für soziale Innovationen, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 34.

Die erste Phase jeder sozialen Innovation erfordert Anzeichen, die den Bedarf für Innovation aufzeigen. Diese können unerwartet auftreten, etwa in Form von akuten Umweltereignissen (Hurrikane), politischen Krisen (Afghanistankrieg) oder länger anhaltenden Krisen (COVID). Weiters können neue Beweise, Daten oder wissenschaftliche Erkenntnisse einen Bedarf auslösen (Klimaerwärmung) und Akademikern und Medienorganisationen als Meinungsbildner für soziale Innovationsvorhaben in eine wichtige Position rückt.

⁸⁸

In anderen Fällen wird aktiv nach Anzeichen gesucht, die nicht einfach aus der Umgebung kommen. Soziale Innovatoren wenden verschiedene Techniken an, wie etwa klassische Ethnographie, Mapping, Storyboarding, User Journeys and Videointerviews usw., um die Bedürfnisse der Bevölkerung zu erkennen.

⁸⁷

Weiters spielen detaillierte Datenanalysen eine sehr wichtige Rolle, um versteckte Muster von Bedürfnissen ans Tageslicht zu bringen. „Healthycity.org“, etwa ist ein Tool, welches Kombinationen von kalifornischen Datensätzen erlaubt. So kann etwa die Konzentration der Familien mit niedrigen Einkommen im Vergleich

⁸⁷ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 33ff.

⁸⁸ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 35.

zum Angebot von Grundbedürfnisdiensten wie etwa Tafeln dargestellt werden und dadurch Bedarfslücken aufzeigt werden.^{87, 89}

Kunden-Feedbacksysteme letztlich sind stark anwenderorientierte Prozesse, um Bedürfnisse aufzuzeigen. So etwa erlaubt das System "Fix My Street.com", Anrainern lokale Probleme wie Graffiti, defekte Straßenlichter oder Drogenumschlagplätze zu melden. Bei anwenderorientierten Forschungspraktiken sind die Anwender für alle Phasen des Forschungsprozesses verantwortlich, vom Entwurf und der Rekrutierung bis hin zur Datenanalyse, Verschriftlichung und Verbreitung.^{87, 90}

Die zweite Phase umfasst die Gewinnung neuer Ideen, die Lösungen des Problems oder des Bedürfnisses bilden. Obwohl es keinen formalen Prozess zur Ideenfindung für soziale Innovationen gibt, können die folgenden Praktiken sicherlich hilfreich sein. Kreativitätstechniken oder Design-Thinking-Toolkits wie jener kostenlose von „IDEO“ („The Field Guide to Human-centered Design“), der bereits über 150.000 Mal heruntergeladen wurde und Projekte wie etwa das Design eines Entbindungskrankenhaus in Nepal und Wasserverteilungsmanagementsystems in Malawi unterstützt hat.⁹¹

Mittlerweile gibt es viele Organisationen und Institutionen, die designbasierte Ansätze zur Bewältigung sozialer Herausforderungen anbieten. Participle im Vereinigten Königreich etwa nutzt Designprozesse, um mit anderen Stakeholdern Lösungen in den Bereichen Altern, Strafjustiz, Arbeit und Gesundheit zu entwickeln.⁹²

Weiters ist die Fähigkeit, Ideen aus anderen, oft nicht offensichtlichen Quellen, etwa aus anderen Bereichen (Privatsektor für NGOs oder umgekehrt) wahrzunehmen und zu integrieren, oftmals entscheidend, um neue Lösungen zu finden. So fand die NGO Kiva bei eBay Ideen (radikale Transparenz und Schaffung des Nutzererlebnisses) für die erfolgreiche Umsetzung der Online-Mikrofinanzierungsplattform.⁸⁷

Ein anderer Ansatz sucht innerhalb der Gemeinschaft nach existierenden Erfolgsstrategien. Ein interessanter Ansatz verfolgt hier etwa „Positive Deviance“, indem man auf das Verhalten von Einzelpersonen oder Familien fokussiert, deren ungewöhnliche Ansätze es ihnen erlaubt haben, bessere Lösungen für ein bestimmtes Problem zu finden als ihre Altersgenossen (die genau die gleichen Ressourcen haben).⁹³ Derartige Ansätze haben dazu beigetragen die Verbreitung von MRSA in Spitälern in den USA zu reduzieren, die Gesundheit und Ernährung von Kindern in ruralen Gemeinden in Ägypten, Bolivien, Pakistan und weiteren Ländern zu verbessern, das Bildungsangebots in Äthiopien, Vietnam und

⁸⁹ Vgl. Healthycity.org (2021), Onlinequelle [19.9.2021].

⁹⁰ Vgl. Fixmystreet.com (2021), Onlinequelle [19.9.2021].

⁹¹ Vgl. Ideo.com (2021), Onlinequelle [19.9.2021].

⁹² Vgl. Participle.net (2021), Onlinequelle [19.9.2021].

⁹³ Vgl. Sternin (2003), S. 20ff.

den USA zu verbessern und die Ausbreitung von HIV und AIDS in Indonesien und Vietnam zu reduzieren.

94

Ein anderer Ansatz besteht darin, das Problem für viele Köpfe zugänglich zu machen. Der Einsatz von Crowdsourcing, soll Menschen dazu motivieren, effektive Ideen beizusteuern. Das geschieht meist online, über Wettbewerbe und Challenges. „Innocentive“ etwa ist eine Plattform, die spezifische Probleme im Bereich Forschung und Entwicklung in Challenges umwandelt, die jeder lösen kann, die besten Lösungen werden honoriert.⁹⁵

Offline Aktivitäten wie Social Innovation Camps und Hack Days vereinen Menschen mit ähnlichen Interessen, aber unterschiedlichen Fähigkeiten, um für einen bestimmten Zeitraum an einem definierten Problem zu arbeiten. So entstanden in den USA etwa "unhackathons", bei denen in 24 Stunden verschiedene Akteure, wie etwa Designer, Softwareentwickler, Unternehmensstrategen und Problemverantwortliche, zusammenkommen, um akute Probleme zu lösen.

Die dritte Phase umfasst das Testen der Idee in der Praxis. Die Vielfalt der Methoden, um Ideen zu testen und zu verfeinern ist enorm und reicht von Visualisierungen, Simulationen, Skizzen und Papierprototypen bis zu Experimenten, randomisierten Kontrollversuchen und Pilotprojekten. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Tests fördern nicht nur die Weiterreifeung des Konzepts, sondern werden auch für das interne Projekt-Marketing z.B. bei Stakeholder Meetings herangezogen.⁹⁵

Ideen können in "realen" Umgebungen oder an bestimmten geografischen Standorten getestet werden. Beispiele hierfür sind etwa: Proof-of-Concept-Tests, welche meist vor Prototyp-Erstellung durchgeführt werden. Hier sind es Mitglieder des Zielpublikums, die das Konzept beurteilen, bewerten und Optimierungsvorschläge einbringen. Betatests, bei denen das Konzept für einen definierten Zeitraum einer kleinen Gruppe von Nutzern zur Verfügung gestellt wird, die es testet und Vorschläge und Verbesserungen einbringt. Pilottests: formellere Testmethoden, die gewöhnlich über einen längeren Testzeitraum laufen und mit einer formellen Bewertung enden. Pilotprojekte zur Demonstration ganzer Systeme: Hier werden systemübergreifend miteinander verbundene Elemente getestet, z.B. Erprobung und Bewertung von Telegesundheits- und Telepflegediensten.⁹⁶

In der vierten Phase soll jene Idee, die sich als Pilot oder Prototyp als vielversprechend gezeigt hat in ein Geschäftsmodell weiterentwickelt werden, welches die finanzielle Zukunft des Unternehmens sichert. Hier stehen soziale Innovationen häufig vor einem Konflikt. Ein sozial agierendes Unternehmen, will dass seine Innovation so weit wie möglich verbreitet wird, um die größtmögliche soziale Wirkung zu erzielen. Das steht aber im Widerspruch zu seinen kommerziellen Interessen womit eine der größten Herausforderungen darin besteht, offen und kooperativ zu bleiben und gleichzeitig finanziell zu überleben.⁹⁷

⁹⁴ Vgl. Positivedeviance.org (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

⁹⁵ Vgl. Innocentive.com (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

⁹⁶ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 37.

⁹⁷ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 38.

Bei Innovationen des öffentlichen Sektors erfordert die Entwicklung eines erfolgreichen, zukunftssichernden Modells, die Integration in einen bestehenden Prozess auf lokaler oder nationaler Ebene, politische Förderer eventuell neue Gesetze. Bei sozialen Innovationen außerhalb des öffentlichen Sektors sind für die Nachhaltigkeit des Vorhabens sechs Dinge essenziell:⁹⁶

- i) Ein Geschäftsmodell, das parallel zur Grundidee des Projektes läuft und demonstriert, wie es nachhaltig werden kann;
- ii) Ein Kontroll-Modell, das eine klare Übersicht und Schutzmechanismen bietet;
- iii) Finanzierungsquellen – zeigt kurz- und längerfristige Einkommensströme;
- iv) Ein Netzwerk- und Kommunikationsmodell;
- v) Ein Personalmodell;
- vi) Ein Entwicklungsplan für operative Systeme - inklusive Managementinformationen, Berichtswesen und Finanzsysteme, IT, Lieferketten- und Risikomanagementsysteme.

Diese werden dann in einem Wirtschafts- oder Geschäftsplan umgesetzt, bevor man sich für die geeignete Organisationsform entscheidet und sich der Herausforderung der Finanzierung stellt. Hier bieten sich als Optionen etwa Zuschüsse, Spenden, Darlehen, öffentliche Aktienemissionen, Kapitalbeteiligungen aber auch Vermittler an.⁹⁶

Die fünfte Phase umfasst das Wachstum mit den verschiedenen Optionen des organisatorischen Wachstums, über Lizenzvergabe und Franchising bis hin zu Verbänden und einer lockeren Verbreitung.

Das Wachstum einer Innovation wird generell von einem effektiven Angebot (Beweise, dass die Innovation tatsächlich funktioniert) und Nachfrage (Zahlungsbereitschaft) bestimmt.⁹⁸

Durch Regulierung und öffentliche Auftragsvergabe können Regierungen die breite Einführung sozialer Innovationen beschleunigen. Die existierenden Auftrags- und Beschaffungsstrukturen sind aber nicht für soziale Innovationen optimiert. Oft sind Verträge zu kurzfristig, das Risiko übermäßig hoch, enthalten unrealistische Preise, und ziehen hohe Ressourcen ab, wodurch größere, etabliertere Anbieter vor neuen, innovativen Firmen bevorzugt werden. Zudem werden durch derartige Verträge Entwicklungen und Innovationen während der Vertragslaufzeit verhindert.⁹⁷

Eine weitere Herausforderung für soziale Innovatoren ist der Mangel an geeigneten Skalierungs-Modellen. Der Großteil der Wirtschaftsliteratur, die das Wachstum von Organisationen behandelt, ist nur begrenzt auf soziale Innovationen anwendbar.⁹⁷

Ein Ansatz wäre etwa, anderen Gruppen Werkzeuge und Ressourcen zu überlassen, um ein ähnliches Modell zu schaffen, ohne die Verantwortung für die resultierende neue Organisation zu tragen. So könnten etwa die Resultate eines Projekts verschlüsselt werden, indem spezifische Toolkits generiert werden, die von einer neuen Gruppe nutzbar wären. Somit müsste man zwar noch Ressourcen und Fachkenntnisse investieren, um die Schlüsselemente aufzubereiten, hätte aber ein effizientes Modell für die Verbreitung einer sozialen Innovation geschaffen.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 39-40.

Ein weiterer Ansatz ist die radikale Transparenz, die die verwendeten Methoden, Modelle, Pläne und Entwürfe anderen frei und offen zugänglich macht. Hierbei werden jedoch eher die Inspiration und Nachahmung gefördert, als aktive Versuche neue Ideen zu verfolgen.⁹⁷

Der systemische Wandel ist letztlich das Endziel der sozialen Innovation. Er wird jedoch nie durch eine einzelne Organisation oder Sektor erreicht, es ist ein komplexes Miteinander von Kultur, Konsumentenverhalten, Geschäftspraxis, Gesetzgebung und Politik. Weiters obligat sind Änderungen von Einstellungen und Verhaltensweisen und das Erlangen neuer Sicht- und Denkweisen. Zudem muss es für etablierte Unternehmen reizvoll sein, ihre Praxis und Verhalten zu ändern. Somit ist es realistischer, dass systemische Veränderungen eher in krisenreichen Zeiten erfolgen.⁹⁹

Ein Beispiel ist die Entwicklung der grünen Bewegung. Zuerst durch soziale Bewegungen und dem dritten Sektor (Greenpeace) in den Vordergrund gestellt, später durch den wissenschaftlichen Beweis des menschen-induzierten Klimawandels auch von Regierungen forciert. Es folgte die Wirtschaft mit Produktpassungen und offenerem Reporting und die Verbraucher adaptierten ihr Verhalten (Recycling als alltägliche Praxis statt als Nischenlösung) und ihre Vorlieben (z. B. für nachhaltige Produkte). Derartiger Systemwandel ist der Nährboden für zahlreiche Innovationen von Produkten, Dienstleistungen und Systemen.⁹⁸

Neumeier gliedert den sozialen Innovationsprozess wiederum in drei Phasen: i) die Problematisierung, ii) die Interessensbekundung und iii) die Abgrenzung und Koordinierung.¹⁰⁰

Die Problematisierung umfasst die Identifizierung eines Bedürfnisses einer kleinen Gruppe von Akteuren, welches durch einen externen Auslöser oder durch die Akteure selbst ausgelöst wird. Dies resultiert zur Bildung einer ersten Gruppe von Akteuren, die eine Lösung für das Bedürfnis sucht. Diese Initialzündung ist wichtig, da sich Akteure sonst nicht zur Zusammenarbeit entschließen würden.⁹⁹

Die Interessensbekundung bedingt, dass sich weitere Akteure der ersten Gruppe anschließen, da sie einen Vorteil darin sehen.⁹⁹

Bei der Abgrenzung und Koordinierung diskutieren interessierte Akteure über die neue Form der gemeinschaftlichen Aktion/Organisation. Ein Austausch von Fertigkeiten, Wissen und Know-how findet statt, und gegenseitiges Lernen und kollaboratives Handeln wird neugestaltet. Wird diese neue Form von der Mehrheit der beteiligten Akteure akzeptiert und umgesetzt, spricht man, so Neumeier, von sozialer Innovation.⁹⁹

Zudem weist Neumeier die Erfolgsfaktoren auch drei Ebenen zu: i) Faktoren, die den Teilnahmeprozess beeinflussen, wie soziales Kapital, Bereitschaft zur Teilnahme, Vorhandensein von Schlüsselakteuren, die den sozialen Innovations-Prozess fördern; ii) bestimmende Einflussfaktoren auf den Handlungsspielraum des Akteur-Netzwerks, etwa vorteilhafte oder nachteilige externe Parameter, die außerhalb des Einflussbereichs beteiligten Akteure liegen; iii) Faktoren, die den Erfolg der sozialen Innovation

⁹⁹ Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 41.

¹⁰⁰ Vgl. Neumeier (2017), S. 35.

beeinflussen, wie das Ausmaß des Vorteils, die Konsistenz mit bestehenden Erfahrungen/Bedürfnissen/Werten, die Einfachheit der Nutzung, die Durchführbarkeit und die Vorhersagbarkeit der Ergebnisse.¹⁰¹

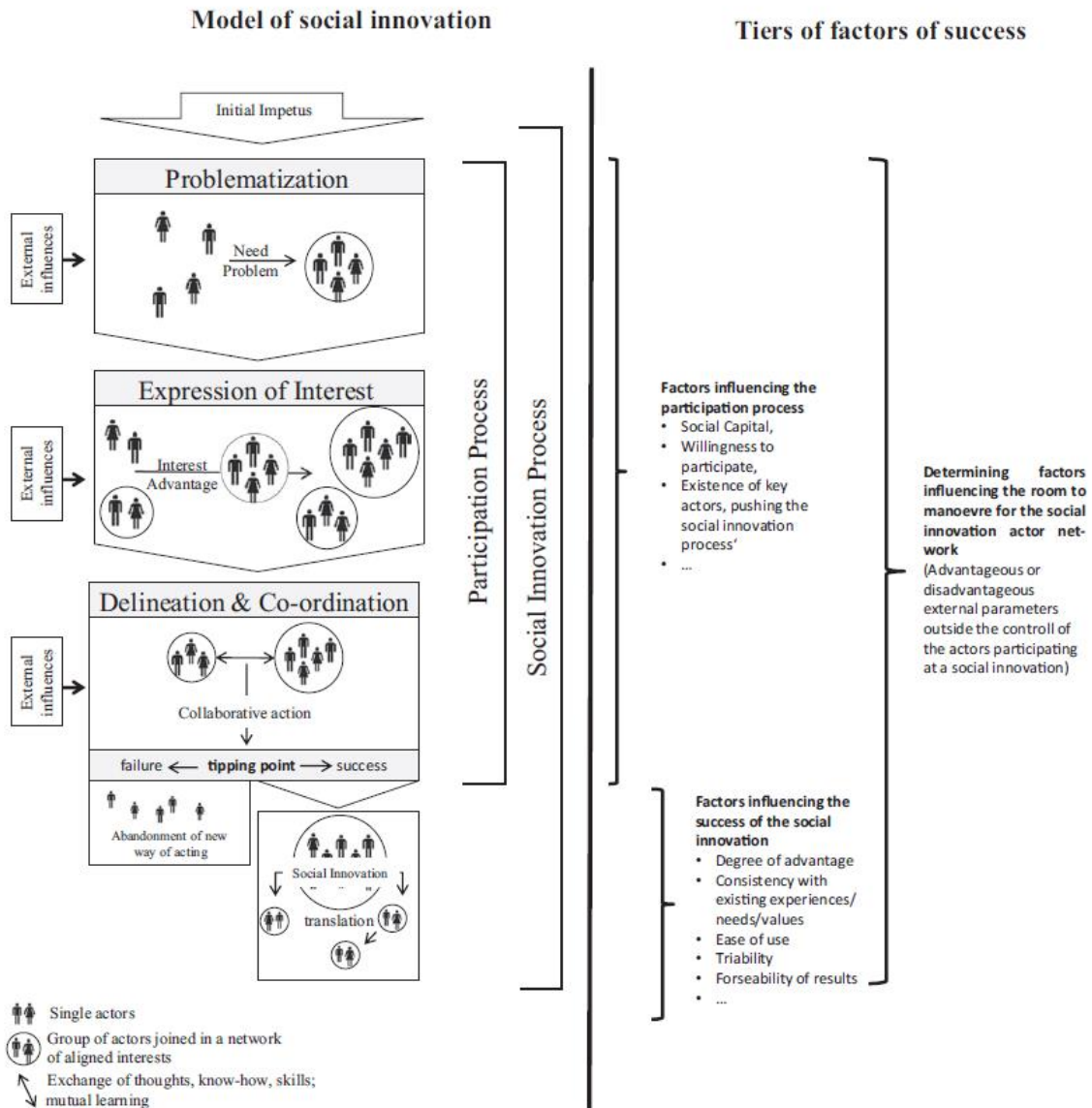


Abb. 19: Schematische Darstellung des sozialen Innovationsprozesses (links) sowie der Ebenen der Erfolgsfaktoren und ihrer Bedeutung in den verschiedenen Phasen des sozialen Innovationsprozesses (rechts), Quelle: Neumeier (2017), S. 36 (leicht modifiziert).

¹⁰¹ Vgl. Neumeier (2017), S. 36.

3 DAS GRAZER BIG PICTURE MODELL IM FOKUS

Wie bereits in früheren Kapiteln dieser Arbeit erläutert, setzen die meisten Unternehmen heutzutage bereits auf Innovation, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern und so einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erzielen, oder sie haben bereits erkannt, dass es für sie bereits fünf vor zwölf ist, um den Zug nicht zu verpassen.

Immer mehr Unternehmen vertrauen dabei schon auf die fachkundige Beratung durch Innovationsmanager, die sie zielstrebig durch den dichten Dschungel unzähliger Innovationsmodelle- und Ansätze navigieren, für sie die beste Wahl treffen und diese dann in ein praktikables Konzept umwandeln sollen.

Dieses Kapitel befasst sich eingehender mit dem Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell, gibt erst einen kurzen Überblick über dasselbige, befasst sich weiters mit den Definitionen und Bestandteilen, bevor eine Kurzanleitung dem Leser erlaubt, das Modell als Ganzes zu erfassen.

3.1 Hintergrund und Überblick über das Modell

Laut DI Dr. Hans Lercher gibt es drei unterschiedliche Betrachtungsweisen, wie Innovation eingeordnet wird: i) als Projekt, ii) als allgemeingültiger Prozess und iii) als Leitkultur. ¹⁰²

Im ersteren Fall wird meist auf ein aktives Problem, etwa eines Kunden, reagiert und Innovation als ein in sich geschlossenes und zeitlich limitiertes Projekt angesehen, welches meist von einem Projektmanager bearbeitet wird. Hier hat sich Innovation noch nicht als Daily Business oder Teil der Unternehmensstrategie durchgesetzt. ¹⁰³

Im zweiten Fall wird Innovation als eigener Prozess betrachtet, der durch Prozessverantwortliche, oder auch Innovationsmanager, realisiert und auch nachhaltig im Unternehmen etabliert werden soll. Obwohl hier bereits versucht wird Herausforderungen systematisch wahrzunehmen oder Ideenfindung fokussiert wird, fehlt hier trotzdem oftmals die strategische Ausrichtung des Unternehmens und das tatsächliche Commitment der obersten Unternehmensebene. ¹⁰⁴

Setzen Unternehmen Innovationskultur als Leitkultur ein, handelt es sich meist um agile, sehr partizipative Ansätze mit starkem Engagement und Befürwortung durch das Top-Management oder die Besitzer. Die Herausforderung dieses Ansatzes ist es Strategisches und Operatives erfolgreich zu verknüpfen, um so eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. ¹⁰⁵

Das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell ist ein international anerkannter State-of-the-Art-Ansatz, der einen Schritt weiter geht, indem Innovation nicht als geradliniger Prozess mit festgelegtem Startpunkt und

¹⁰² Vgl. Lercher (2019), S. 20-21.

¹⁰³ Vgl. Lercher (2019), S. 22.

¹⁰⁴ Vgl. Lercher (2019), S. 22-23.

¹⁰⁵ Vgl. Lercher (2019), S. 23.

finalen Endpunkt verstanden wird, wie viele der zuvor beschriebenen Modelle ^{106,107,108,109,110,111}, oder als Spirale ¹¹², sondern als ein ganzheitlicher strategischer Gesamtplan für Unternehmen in Form eines geschlossenen Kreislaufs. Es berücksichtigt sechs wichtige Schlüsselbereiche von Innovationsvorhaben und darin häufig auftretende Probleme, die vermieden werden sollten, um ein erfolgreiches Konzept zu ermöglichen:

i) das Rollenverständnis, ii) das Top-Management-Verständnis, iii) das Strategieverständnis, iv) das Verantwortungsverständnis, v) das Kreislaufverständnis, vi) das Innovationsverständnis – siehe auch Tab. 6.¹¹³

Schlüsselbereiche und Probleme	Verbesserung durch das BIG Picture™ Modell
<p><i>Rollenverständnis</i></p> <p>Führungskräften ist selten bewusst, dass sie Schlüssel zum Erfolg sind.</p>	<p><i>Diskussion und Rollenfestlegung für Führungskräfte im Modell</i></p>
<p><i>Top-Management-Verständnis</i></p> <p>Innovation wird oft top-down delegiert und dann nicht mehr weiterverfolgt.</p>	<p><i>Involvierung des Top-Managements zu gewissen Check-points</i></p>
<p><i>Strategieverständnis</i></p> <p>Die richtige strategische Ausrichtung von Innovationen wird oft vernachlässigt.</p>	<p><i>Umfassende, gemeinsam erarbeitete Innovationsstrategie</i></p>
<p><i>Verantwortungsverständnis</i></p> <p>Das Nichtvorhandensein eines Gesamt-Verantwortlichen, der den gesamten Innovationsprozess begleitet.</p>	<p><i>Projektleiter, der das gesamte Innovationsprojekt überhat</i></p>
<p><i>Kreislaufverständnis</i></p> <p>Innovation wird oft nur als ein einmaliges, vorübergehendes Projekt gesehen statt als stets wiederkehrende Notwendigkeit.</p>	<p><i>Aufbau des Modells als Kreislauf</i></p>

¹⁰⁶ Vgl. Thom (1980), S. 53.

¹⁰⁷ Vgl. Geschka (1989), S. 66.

¹⁰⁸ Vgl. Geschka (1993), S. 160.

¹⁰⁹ Vgl. Brockhoff (1994), S. 29.

¹¹⁰ Vgl. Witt (1996), S. 10.

¹¹¹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 24.

¹¹² Vgl. Caulier-Grice/Davies/Norman (2012), S. 34.

¹¹³ Vgl. Lercher (2019), S. 28-31.

<p><i>Innovationsverständnis</i></p> <p>„Schema F“ wird für jedes Projekt verwendet, anstatt Risiko, Investment und Auswirkung auf das Unternehmen individuell zu berücksichtigen.</p>	<p><i>Miteinbezug von Risiko, Investment und Auswirkung auf das Unternehmen durch Verantwortlichkeiten, Entscheidungsabläufe und Träger, Stop-or-Go-Entscheidungen und Innovationsklasse</i></p>
--	--

Tab. 6: Schlüsselbereiche von Innovationen und deren Berücksichtigung im BIG Picture™ Modell, Quelle Lercher (2019), S. 28-29 (leicht modifiziert).

Befeuert wird der Zyklus des BIG Picture™ Modells durch die Markt- und Technologiefrühaufklärung, der Trenderkennung, durch den Lebenszyklus-Status von Produkten, Services, Prozessen und Technologien, der Unternehmensvision- und Mission und der Strategie. Das Modell steuert operativ durch das gesamte Innovationsvorhaben und bietet mehrere Stop-Optionen (Gates), ähnlich wie die Modelle von Cooper ¹¹⁴ und fungiert somit als gesamtheitlicher Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung diverser Innovationsvorhaben. ¹¹⁵

3.2 Definitionen und Bestandteile des Modells

Die einzelnen Komponenten und Abläufe sind charakteristisch für das Modell auf einem Blick, dem BIG Picture™ erkennbar und dargestellt, die Kolorierung erlaubt zudem eine sehr gute Unterscheidbarkeit verschiedener Bereiche. Die grafische Darstellung des Modells findet sich in

¹¹⁴ Vgl. Cooper (2009), S. 52.

¹¹⁵ Vgl. Lercher (2019), S. 31.

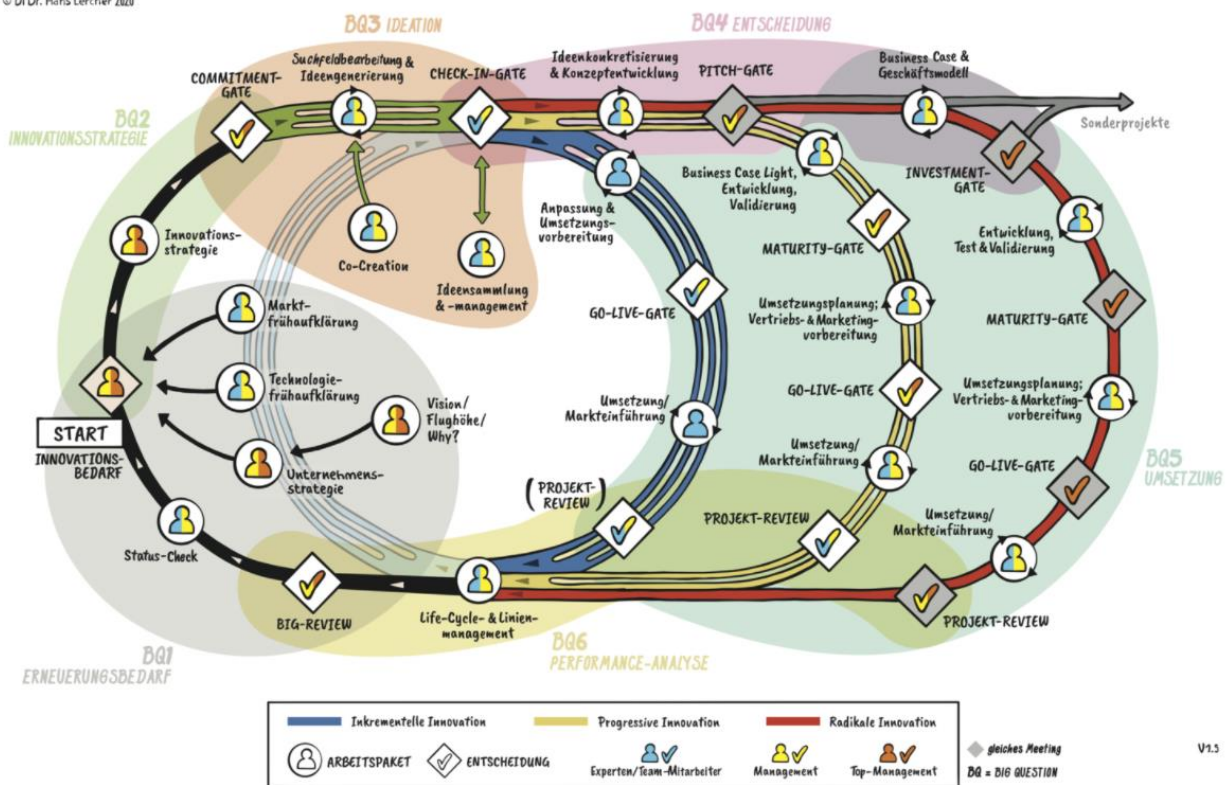


Abb. 20.

3.2.1 Die sechs Big Questions

Das Grazer Big Picture™ Modell basiert auf sechs Kernfragen, sogenannte Big Questions (BQ), für jede Phase des Innovationsprozesses eine Frage, die für innovative und erfolgreiche Vorhaben in Unternehmen unbedingt detailliert beantwortet werden sollten. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet – siehe Tab. 7.

Big Question und Phase	Detailfragen
BQ 1 - Innovationsbedarf	Warum und wo brauchen wir Innovationen? Wo müssen wir erneuern?
BQ 2 - Innovationsstrategie	Was ist uns wichtig? Wie gehen wir Innovationen an? Wer übernimmt welche Aufgaben? Was wollen wir an Ressourcen zur Verfügung stellen?
BQ 3 - Ideation	Woher kommen innovative Ideen und Konzepte? Wie weit öffnen wir uns als Firma?

BQ 4 – Entscheidungshierarchien	Woran erkennen wir gute Ideen? Wer entscheidet über Ideen und bestimmt den weiteren Weg? Wer entscheidet bei den verschiedenen Risikoklassen?
BQ 5 – Die Pfade der Umsetzung	Wie werden Ideen und Konzepte umgesetzt entsprechend dem Risiko, Investment und Auswirkungen auf unser Unternehmen? Wer leitet die Projekte?
BQ 6 – Innovations-Performance	Woran und wie erkennen wir den Erfolg? Was hat es gebracht? Was lernen wir daraus für die Zukunft?

Tab. 7: Big Questions für innovative Vorhaben in Unternehmen, Quelle: Lercher (2019), S. 34-37 (leicht modifiziert).

BIG PICTURE™
 DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL
 © DI Dr. Hans Lercher 2020

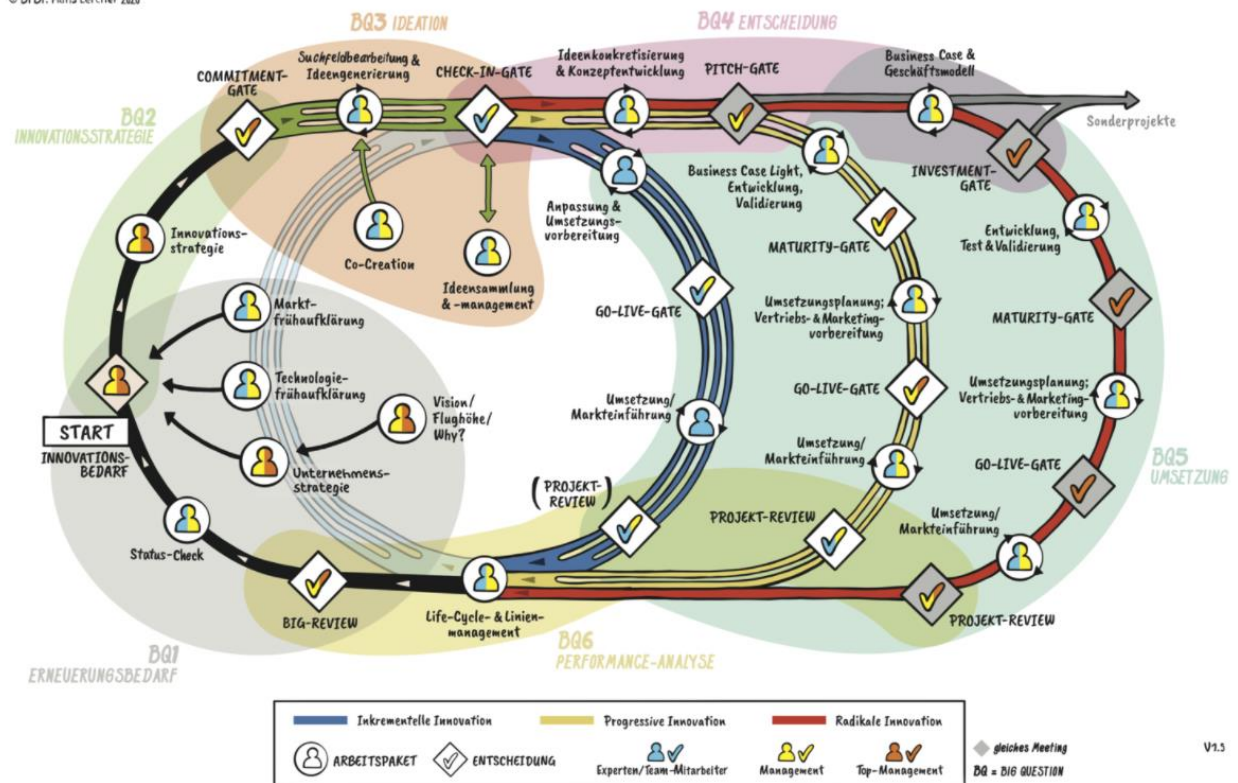


Abb. 20: Das Grazer Big Picture™ Innovationsmodell, Quelle: <https://www.thinkbig.at/unsere-methoden>, Onlinequelle [28.08.2021]

3.2.2 Stages und Gates

Neben den sechs Big Questions, die in verschiedenen Farben und Formen ihren Platz finden, sind die einzelnen Arbeitspakete, oder auch Stages als Kreise abgebildet, während Rauten für Entscheidungspunkte, oder auch Gates stehen. An jedem Gate ist, wie auch in anderen Stage-Gate

Modellen ¹¹⁶, je nach Bedarf, ein **Stopp** des Innovationsprozesses **möglich**. Manche Stages weisen kleine Pfeile in der Umrandung auf und deuten an, dass in den jeweiligen Arbeitspaketen agiles Management denkbar wäre. ¹¹⁷

3.2.3 Pfade und Liniendarstellung

Die colorierten Pfade (blau, gelb, rot) symbolisieren die drei Wege, die das Modell für die Realisierung von Innovationsvorhaben unterschiedlicher Klassen vorschlägt: blau für inkrementelle Innovationen, gelb für progressive Innovationen (liegen zwischen inkrementellen und radikalen) und rot für radikale Innovationen.

^{118, 119, 120, 121}

Weiters finden sich noch der breite grüne Pfad, der die Ideengenerierung, Co-Creation und Ideengenerierung symbolisiert, der schmale, schwarze Pfad, der für die Analyse des Handlungsbedarfs aus Lebenszyklus- und Strategiesicht und aus Markt- und Technologiefrühaufklärung und weiters für die Findung der Lücke, der Suchfelder, der Strategie und der Zielweitergabe steht. Der breite hellblaue Pfad steht für die Neueinspeisung neu entstandener Ideen und Erkenntnisse in das System, die im Laufe des Innovationsprozesses gewonnen wurden. Der graue Pfad steht für Sonderprojekte oder disruptive Innovationen, welche ob ihrer Neuartigkeit individuell abgestimmt werden müssen.¹²²

Die unterschiedliche Liniendarstellung deutet etwa, im Falle von breiten, mehreren parallel verlaufenden Linien, an, dass Prozesse parallel in mehreren Unternehmensabteilungen oder zu unterschiedlichen Zeiten, Anlässen oder Themen dezentral gesteuert und durchgeführt werden (Beispiel: blauer Pfad des BIG Picture™ Modells). Enge, einspurige Pfade hingegen stehen für einen zentral organisierten Prozess, der innerhalb des Unternehmens einzigartig ist (Beispiel: roter oder schwarzer Pfad des BIG Picture™ Modells).¹²³

3.2.4 Figuren und Symbole

Unterschiedliche Farben der dargestellten Figuren und Symbole stehen für die Hierarchieebenen der involvierten Personen bzw. der Entscheidungsträger. Rote Figuren werden dem Top-Management zugeordnet, etwa Vorstände, Geschäftsführer usw., gelbe Figuren symbolisieren Personen aus dem mittleren Management, etwa Leiter von Businessunits, Sparten, Produktion, Forschung und Entwicklung,

¹¹⁶ Vgl. Cooper (2009), S. 52.

¹¹⁷ Vgl. Lercher (2019), S. 67.

¹¹⁸ Vgl. Lercher (2019), S. 68.

¹¹⁹ Vgl. Christensen/Raynor (2004), S. 1ff.

¹²⁰ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

¹²¹ Vgl. Zillner/Krusche (2012), S. 37f.

¹²² Vgl. Lercher (2019), S. 74-75.

¹²³ Vgl. Lercher (2019), S. 68-69.

Marketing, Vertrieb usw. und blaue Figuren stehen für Teams, Mitarbeiter*innen aus diversen Abteilungen und interne und externe Fachleute.¹²⁴

3.2.5 Zusammenfassung der Merkmale des Modells

Das Grazer BIG Picture™ Modell und dessen Merkmale auf einem Blick zusammengefasst:

• Innovationsmanagement wird als Kreislauf statt als eindimensionaler Prozess gesehen
• Sechs Kernfragen: Bedarf, Strategie, Ideation, Entscheidung, Umsetzung, Performance-Analyse
• Integration und Verknüpfung der Innovationstätigkeit in die Strategie des Unternehmens
• Strukturierte Erhebung von Innovationslücken und Basis-Informationsquellen
• Konzeptionierung einer ganzheitlichen Innovationsstrategie und Übergabe der Verantwortung an Führungskräfte
• Strukturiertes Öffnen des Innovationsprozesses für externen Input via Open Innovation und Co-Creation
• Festlegung einer Entscheidungshierarchie für Innovationsideen von Bottom zu Top
• Unterscheidung der diversen Innovationsklassen und deren operativen Spezifika
• Eindeutig strukturierter Ablauf der Innovationsprojekte inklusive Arbeits- und Entscheidungsphasen unter Berücksichtigung von Risiko oder Investment
• Ständige Performancekontrolle und Reviews der Innovationsprojekte- und Strategien

Tab. 8: Merkmale des BIG Picture™ Modell auf einem Blick, Quelle: Lercher (2019), S. 71 (leicht modifiziert).

3.3 Kurzleitfaden der wesentlichen Schritte des Modells

3.3.1 Innovationslücken und Suchfelder

Quellen, um Innovationslücken erfolgreich aufzuspüren, sind insbesondere Markt- und Technologiefrühaufklärung, Input aus der Unternehmensstrategie und dem Lebenszyklus-Status interner Produkte, Services, Technologien oder Prozesse notwendig.^{125, 126}

Die Frühaufklärung soll unternehmensexterne, zukünftige Entwicklungen aufzeigen, die potenziellen Einfluss auf das Unternehmen, die Kunden und die Lieferanten haben können.^{125, 127}

Innovationslücken zeigen das Delta zwischen dem gewünschten Soll und dem tatsächlichen Ist-Zustand der strategischen Zieleerreichung und so die Notwendigkeit der Innovation auf. Am Beispiel eines Möbelproduzenten, der bislang nur Holz verwendet, könnte sich folgende Innovationslücke offenbaren: Küchentrends zeigen, dass andere Materialien wie etwa Stahl oder Stein zukünftig gefragt sein werden.

¹²⁴ Vgl. Lercher (2019), S. 69.

¹²⁵ Vgl. Lercher (2019), S. 78.

¹²⁶ Vgl. Laube (2013), S. 169-195.

¹²⁷ Vgl. Liebl (2005), S. 119.

Da das Unternehmen bis dato nur Holz verarbeiten kann, zeigt sich klar, dass Innovationsbedarf im Bereich Materialkompetenz besteht. ¹²⁸

Ein Suchfeld ist ein definierter, abgegrenzter Suchbereich, der aus einer Innovationslücke abstrahiert wird, wobei eine Innovationslücke durchwegs mehrere Suchfelder hervorbringen kann. In diesem Segment sollen zukünftig Lösungen für das Unternehmen gefunden werden. Am Beispiel des Möbelproduzenten etwa könnten die Suchfelder Materiallösungen für Stein und Metall bedeuten. Die Firma sollte sich demnach Wissen zu den Materialmerkmalen, Anwendungs- und Prozessierungsmöglichkeiten aneignen um basierend darauf mit externen Experten und Kunden Lösungsansätze und neue Möbelideen erstellen und bewerten zu können. ^{129, 125}

Um tatsächlich jene Suchfelder zu selektieren, die für das Unternehmen die höchste Relevanz besitzen, bietet sich folgende Portfolio-Analyse an. Die strategische Relevanz des Suchfeldes wird mit der Notwendigkeit der Realisierung des Suchfeldes in Relation gestellt. Hierbei werden die Fragen: „Wie wichtig ist das Suchfeld für unsere Zukunft?“ und „Wie dringend müssen wir dieses Suchfeld bearbeiten?“ gestellt und beantwortet. ¹³⁰

A-Suchfelder, im rechten oberen Quadranten, sind dringend und wichtig und sollten daher zügig behandelt werden, B-Suchfelder im linken oberen Quadranten sind zwar wichtig, aber nicht so dringend und müssen daher einzeln analysiert werden, C-Suchfelder im rechten unteren Quadranten könnten sogar durch Partner realisiert werden, obwohl sie dringend, aber eben nicht so wichtig scheinen, alles übrige kann ignoriert werden ⁵⁹ – siehe auch Abb. 21.

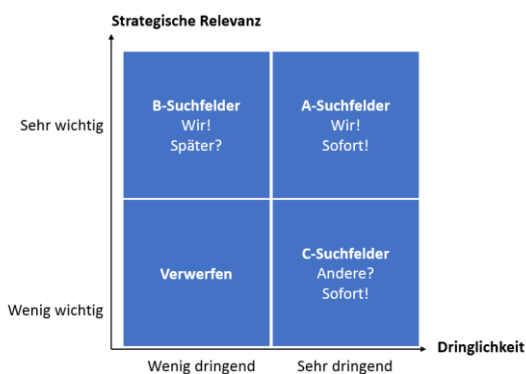


Abb. 21: Tool zur Auswahl der Suchfelder, Quelle: Lercher (2019), S. 85 (leicht modifiziert).

¹²⁸ Vgl. Lercher (2019), S. 80.

¹²⁹ Vgl. Lercher (2019), S. 81.

¹³⁰ Vgl. Lercher (2019), S. 84.

3.3.2 Innovationsstrategie

Nach erfolgreicher, dokumentierter Selektion der Suchfelder, deren detaillierter Umsetzungs- und Ressourcenplanung folgt in der nächsten Phase die Konzeptionierung der Innovationsstrategie der zukünftigen Jahre, idealerweise erst in einem kleinen Team und dann in Form eines Workshops mit den zuständigen Führungskräften für die finale Überarbeitung, Abstimmung und Freigabe.^{131, 132,133,134}

Bei der Konzeptionierung der Innovationsstrategie sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

<ul style="list-style-type: none"> • Auflistung der Grundlagen für die Erstellung der Strategie (Konzern, oder Unternehmensstrategie, Analysen, Aufklärungsergebnisse)
<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Rolle von Innovation im Unternehmen und ihre übergeordnete Zielsetzung (abgeleitet aus der Unternehmensstrategie)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsziele (harmonisiert mit der Unternehmensstrategie)
<ul style="list-style-type: none"> • Auflistung der selektierten Suchfelder inklusive deren Abfolge und Bedeutung
<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der für die Suchfelder notwendigen Ressourcen, Budgets und Verantwortlichen
<ul style="list-style-type: none"> • Übersicht aller Prozesse mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Zeitplänen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassende Roadmaps

Tab. 9: Kriterien für die Konzeptionierung der Innovationsstrategie, Quelle: Lercher (2019), S. 86 (leicht modifiziert).

Das Resultat der Konzeptionierung ist ein Innovationsstrategiepapier, welches alle oben erwähnten Kriterien abbildet. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die jeweiligen Ziele aller beteiligten Abteilungen gelegt, die in Form von Zielvereinbarungen ständig geprüft werden, dazu dient das sogenannte Commitment-Gate. Dem Strategiepapier selbst wird oft als definitives Bekenntnis des ganzen Unternehmens zum Thema Innovation angesehen und kann daher den Erfolg des Vorhabens maßgeblich beeinflussen.¹³⁵

3.3.3 Ideation

Sobald die Innovationsstrategie, die Suchfelder und Ziele definiert wurden, müssen nun die Suchfelder bearbeitet werden, indem geeignete Ideen gefunden und analysiert werden. Dies erfolgt meist abteilungsübergreifend, idealerweise anhand der vorab erstellten Roadmap und sollte letztlich im Check-In-Gate zur Entscheidung führen, welche der bereits oberflächlich-gescreenten und gewichteten Ideen tatsächlich weiterverfolgt werden. Vielversprechende, inkrementelle Innovationsideen, die sich nicht weit vom Tagesgeschäft entfernen, sollten laut BIG Picture™ Modell in der jeweiligen Abteilung realisiert

¹³¹ Vgl. Lercher (2019), S. 86.

¹³² Vgl. Gassmann/Enkel (2004), S. 30ff.

¹³³ Vgl. Kneerich (1996), S. 27ff.

¹³⁴ Vgl. Goffin/Herstatt/Mitchell (2009), S. 167ff.

¹³⁵ Vgl. Lercher (2019), S. 87.

werden, für jene die sich zu weit vom Tagesgeschäft wegbewegen, werden im **Pitch-Gate** durch hierarchisch höher angesiedelte Stakeholder Entscheidungen getroffen, ob jene Ideen progressiv oder radikal sind, ob und wie sie weiterverfolgt werden. ¹³⁶

Für die Ideationphase selbst sollten interdisziplinäre, „kreative Teams“ bestehend aus internen Mitarbeitern, aber auch Kunden, Lieferanten, Verbrauchern, Experten oder anderen Stakeholdern gebildet werden. Immer mehr Unternehmen verfolgen insbesondere den sogenannten Open-Innovation-Ansatz nach Chesbrough, bei dem anstatt langwieriger, verzweifelter, unternehmensinterner Suche nach der Lösung, das Problem im großen Stil nach außen getragen wird, da jeder ein möglicher Ideenfinder- und Lieferant sein kann. ^{137, 138} Aber auch Plattformen wie etwa Nine Sigma (<https://www.ninesigma.com/>), Hyve (<https://www.hyve.net/de/>) oder Lead-Innovation (<https://www.lead-innovation.com/>) oder speziell initiierte Innovationswettbewerbe gewinnen ständig an Bedeutung für den Open-Innovation-Ansatz und dienen als wirkungsvolles Instrument zur Schaffung einer positiven Innovationskultur. ¹³⁹

Eine förderliche Innovationskultur setzt Vertrauen in die Mitarbeiter, Kritikfähigkeit, „Out of the Box“-Denken, Leidenschaft und Begeisterung, sowie respektvollen, transparenten Umgang mit Neuem, Risikobereitschaft, Mut, eine gesunde Fehlerkultur und vor allem die Vorbildrolle des Managements voraus. Für die praktische Umsetzung sind Instrumentarien wie das betriebliche Vorschlagswesen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Ideenmanagement und moderierte Kreativitätstechniken besonders hilfreich.¹⁴⁰ Letztere sind in der untenstehenden Tabelle zusammengefasst.

Technik	Neuheitsgrad der Idee	Moderations-Aufwand	Protokollierung	Dauer	Einzelarbeit möglich	Problemstellungsart
<i>Brainstorming</i>	Niedrig/mittel	Mittel	Schwierig	1 h	Nein	Generell einsetzbar
<i>Mind-Mapping</i>	Niedrig/mittel	Niedrig	Automatisch	---	Ja	Eher in der Analysephase
<i>Progressive Abstraktion</i>	---	Hoch	Schwierig	2 h	Ja	Die richtige Problemebene finden
<i>Morphologische Matrix</i>	Mittel/hoch	Niedrig/mittel	Automatisch	2 h	Ja	Generell einsetzbar
<i>Methode 365</i>	Niedrig/mittel	Niedrig	Automatisch	1 h	Nein	Generell einsetzbar
<i>Synektik-Sitzung</i>	Mittel/hoch	Hoch	Schwierig	2 h	Nein	Extreme Provokation
<i>Reizwortanalyse</i>	Hoch	Mittel	Schwierig	1 h	Ja	Generell einsetzbar/ Extreme Provokation
<i>Osborn-Methode</i>	Mittel/hoch	Niedrig	Schwierig	2 h	Ja	Generell einsetzbar

¹³⁶ Vgl. Lercher (2019), S. 88ff.

¹³⁷ Vgl. Chesbrough (2006), S.113-133.

¹³⁸ Vgl. Chesbrough (2013), S. 7.

¹³⁹ Vgl. Terwiesch/ Ulrich (2009), S. 1-50.

¹⁴⁰ Vgl. Lercher (2019), S. 89-90.

9-Fenster-Tool	Hoch	Mittel/hoch	Automatisch	1-2 h	Ja	Fokus Services
----------------	------	-------------	-------------	-------	----	----------------

Tab. 10: Merkmale der Kreativitätstechniken, Quelle: Lercher (2019), S. 16-161 (leicht modifiziert).

3.3.4 Check-In-Gate

Im sogenannten Check-In-Gate werden erstmals die gefundenen und zusammengetragenen Ideen einer ersten groben Bewertung durch das Team unterzogen und mittels eines definierten, aber noch recht simplen, Kriterienkatalogs entschieden, ob die jeweilige Idee weiterverfolgt und weiter reifen darf und welcher Pfad (blau, gelb, rot, grau) dafür als der geeignete scheint. ¹⁴¹

Stellt man dazu die Höhe des Realisierungsaufwands für die Idee der des Innovationspotenzials gegenüber, erfolgt die Bewertung anhand eines recht universellen Schemas und erlaubt so die Zuordnung in die jeweiligen Pfade – siehe Tab. 11 und Abb. 22.

Hohes Innovationspotenzial	Niedriger Realisierungsaufwand
Unique selling proposition am Markt	Weniger als „x“ Personentage Aufwand für die Umsetzung
Löst ein zentrales Kundenproblem oder hilft uns intern signifikant bei Zielerreichung	In weniger als „x“ Monaten durchführbar
Trifft auf wichtigen Kunden- oder Markttrend	Knowhow ist intern bereits vorhanden
Patentierung/Schutzmaßnahmen sind begründet ...	Keine externen Partner erforderlich
	Leicht mit den vorhandenen Ressourcen bewältigbar
	Leicht in bestehenden Vertriebskanälen absetzbar
	Investment kleiner als „x“ Euro
	In der eigenen Abteilung durchführbar
	Keine Freigabe durch höhere Hierarchieebenen nötig...

Tab. 11: Beispiele für hohes Innovationspotenzial und niedrigen Realisierungsaufwand, Quelle: Lercher (2019), S. 93-94 (leicht modifiziert)

¹⁴¹ Vgl. Lercher (2019), S. 92.

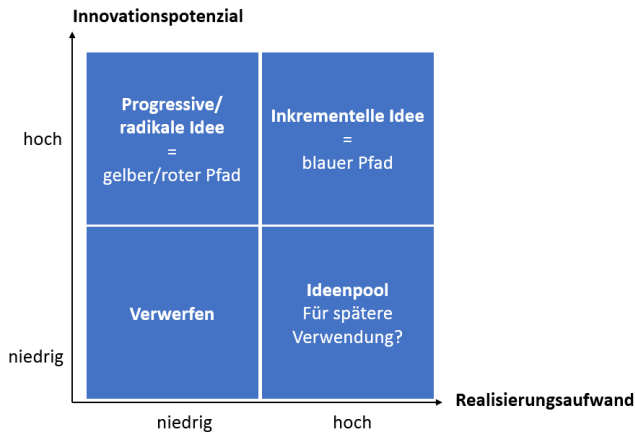


Abb. 22: Bewertungstool für das Check-In-Gate, Quelle: Lercher (2019), S. 92-93 (leicht modifiziert).

Diese Bewertung der einzelnen Ideen sollte idealerweise in Form eines moderierten Workshops erfolgen und so durch Interaktion des ursprünglichen Ideenfinders mit den übrigen Teilnehmern letztlich zur Zuordnung in den jeweiligen Quadranten „Verwerfen“, „Progressive/radikale Idee“, „Inkrementelle Idee“ oder „Ideenpool“ führen. ¹⁴²

3.3.5 Umsetzungspfade

Alle drei Innovationspfade haben zum Ziel, dass die vielversprechenden Innovationsvorhaben unter risikominimierten Bedingungen bis zur Markteinführung geleitet werden können. ¹⁴³

Wie bereits angedeutet, bietet jeder der drei Pfade auf das jeweilige Risiko und dem Aufwand abgestimmte Maßnahmen und Entscheidungspunkte, enthält also im Falle radikaler Ideen weit mehr Stop-/Go Entscheidungsgates, als im gelben oder blauen Pfad benötigt werden. Das Ende jedes Weges kennzeichnet letztlich die Markteinführung, die neue Technologie, das neue Produkt usw. ¹⁴³

3.3.5.1 Blauer Pfad - Inkrementelle Innovationen

Inkrementelle Innovationen sind leichte Adaptionen in geringem Ausmaß, welche, ohne den Markt noch das Unternehmen wesentlich zu modifizieren, dennoch einen kleinen Wettbewerbsvorteil bewirken. ¹⁴⁴ Meist erhofft man sich durch inkrementelle Innovationen eine höhere Marktdurchdringung oder eine minimale Markt- oder Portfolioerweiterung. Sie sind häufig nahe am Tagesgeschäft angesiedelt und von den jeweiligen Abteilungen selbst relativ einfach in Form eines kleinen Projektes realisierbar. Außer beim Commitment-Gate, ist in der Regel, eine Involvierung der Unternehmensleitung nicht notwendig. ¹⁴⁵

¹⁴² Vgl. Lercher (2019), S. 94.

¹⁴³ Vgl. Lercher (2019), S. 96.

¹⁴⁴ Vgl. Meyer (2012), S. 17ff.

¹⁴⁵ Vgl. Lercher (2019), S. 98-99.

3.3.5.2 Gelber Pfad - Progressive Innovationen

Gänzlich anders sieht das jedoch für Ideen aus, die nach dem Check-In-Gate als besonders attraktiv, verbunden mit hohem Investment und Risiko bewertet wurden und entlang des gelben oder roten Pfades realisiert werden sollen. Diese bedürfen weiterer Zusatzanalysen und Konzeptionierungen, um die Entscheidungsträger des Gremiums im darauffolgenden Pitch-Gate, welches das Tor zu den alternativen Pfaden (gelb, rot, grau) bildet, mittels eines sogenannten Pitch, einer Kurzpräsentation, zu überzeugen, die Idee weiterzuverfolgen. ¹⁴⁶

Ein hilfreiches Tool zur Entscheidungsfindung stellt hierbei ein Portfolio dar; welches die „Attraktivität der Idee“ dem „Risiko der Idee“ gegenüberstellt. Die Größe der sogenannten Bubbles kann etwa nach geschätzter Umsatz- oder Deckungsbeitragserwartung variabel dargestellt werden und somit zusätzliche Kriterien für die Selektion bieten – siehe Abb. 23 und Tab. 12.

Hierbei empfiehlt sich generell die Weiterschleusung jener Ideen, die sich im oberen rechten Quadranten befinden, somit hohe Attraktivität und niedriges Risiko aufweisen, in den gelben Pfad und jene des linken oberen Quadranten, mit hoher Attraktivität aber auch hohem Risiko, in den roten Pfad. Für die Priorisierung der Projekte gilt es weiters die abrufbaren Ressourcen des Unternehmens mitzuberücksichtigen, sowie festzulegen, welches der Projekte eventuell als Sonderfall dem grauen Fall zugeführt werden soll. ¹⁴⁷

Nach dem Pitch-Gate wird im ersten Schritt des gelben Pfades ein Business-Case-Light erstellt, das nachfolgende Maturity-Gate entscheidet dann darüber, ob die Idee bereits weit genug gereift ist, um weiter realisiert und letztlich auch vermarktet zu werden, oder ob nochmal eine iterative Schleife gedreht werden sollte. Daher ist es besonders hier wichtig, Mitglieder aus dem Vertrieb- und dem Marketing früh genug mit an Bord zu haben, bereits in den Arbeitspaketen und auch den Gate-Checks, um hier einerseits wichtigen Input von Markt- und Kundenseite zu erhalten, aber auch das Involvement und Akzeptanz für die Innovation des Vertriebs- und Marketingteams früh genug zu stärken. Nach erfolgreicher Realisierung- und Verkaufsvorbereitung wird letztlich im Go-Live-Gate bestimmt, ob die Innovation umgesetzt oder am Markt eingeführt wird. ¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Lercher (2019), S. 100.

¹⁴⁷ Vgl. Lercher (2019), S. 103.

¹⁴⁸ Vgl. Lercher (2019), S. 104-107.

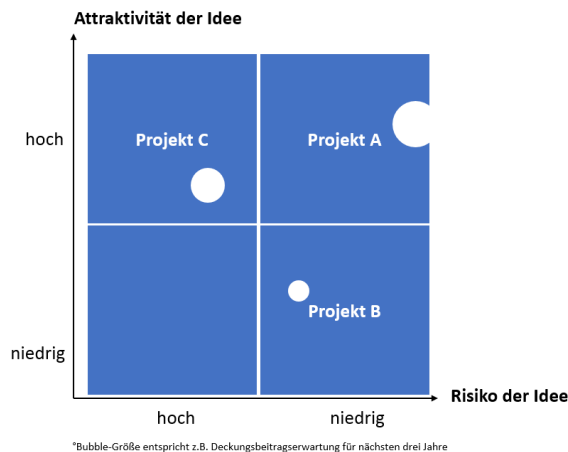


Abb. 23: Analysetool für das Pitch-Gate, Quelle: Lercher (2019), S. 100-103, (leicht modifiziert)

Attraktivitätskriterien	%	Risikokriterien	%
Kundennutzen/Nutzen allgemein /Wettbewerbsvorteil	16,7	Markteintrittsrisiko (branchenspezifisch)	14,3
Innovationsvorsprung-, Absicherung	5,6	Kundenakzeptanzrisiko (endkundenspezifisch)	19,6
Marktentwicklung allgemein	7,8	Entwicklungsrisiko	8,9
Umsatzerwartung bzw. absolute Kosteneinsparung	14,4	Realisierungsrisiko werksintern: Verarbeitung, Produktion, Lagerung	7,1
Deckungsbeitragsersparung	16,6	Realisierungsrisiko werksextern: Supply Chain, Logistik, Vertrieb	8,9
Cross-Selling/Portfolioerweiterung	2,2	Rohmaterialrisiko	25,0
Zukunftspotenzial und Kompetenzen	6,7	Rechtsrisiko	16,2
Process fit werksintern: Verarbeitung, Produktion, Lagerung	14,4		
Process fit werksextern: Supply Chain, Logistik, Vertrieb	15,6		

Tab. 12: Beispiele einiger Attraktivitäts- und Risikokriterien und deren Gewichtung, Quelle: Lercher (2019), S. 101, (leicht modifiziert).

3.3.5.3 Roter Pfad - Radikale Innovationen

Da radikale Innovationen meist mit sehr hohem Risiko und Investment einhergehen und das Unternehmen enorm modifizieren können ¹⁴⁹, ist es verständlich, dass der rote Pfad dementsprechend viele Entscheidungs-Gates zur Minimierung der Risiken aufweist und ein starkes Engagement der

¹⁴⁹ Vgl. Meyer (2012), S. 6ff.

Unternehmensleitung und den Führungskräften erfordert. So wird etwa zwischen dem Pitch- und dem Go-Live-Gate in regelmäßigen Zyklen vom Top-Management darüber abgestimmt, ob das Innovationsvorhaben weiterverfolgt werden soll.

Zu Beginn des roten Pfades, wird ein umfassender Business Case erstellt, der nach einem genauen Review im sogenannten Investment-Gate darüber entscheidet, ob die Idee wiederum reif genug für die Weiterverfolgung ist, oder ob sie nochmal überarbeitet, einem anderen Pfad zugeführt oder gar verworfen wird.¹⁵⁰

Business-Case Checkliste	
<i>Management Summary</i>	Kurz-Zusammenfassung inklusive zu treffender Entscheidungen und Auswirkungen auf das Businessmodell, 1 Seite
<i>Bedarfsbeschreibung und Marktanalyse</i> <i>Warum ist das Thema wichtig?</i>	Beschreibung: Kundengruppe/Markt/konkreter Bedarf inkl. Hintergrund für Bedarf Einschätzung Marktpotenzial- und Entwicklung Analyse Marktumfeld Aufzeigen der Folgen, wenn die Situation unverändert bleibt Aufflistung der kritischen Erfolgsfaktoren
<i>Lösungsansatz und eventuell Alternativen</i> <i>Wie wollen wir das Thema lösen?</i>	Skizzierung von Lösungsoptionen (kurz, mittel- und langfristig) inklusive Vor- und Nachteile, inklusive Präferenz im Detail Einfluss auf die Unternehmensstrategie- und Ziele Monetäre – und nicht-monetäre Vorteile Positionierung und Differenzierung Prüfung wie schnell Projekt realisierbar kann
<i>Segmentrechnung der Lösungsoptionen</i> <i>Was ist das Resultat, was die Investition?</i>	Absatzplan für 3 Jahre Produktberechnung Ergebnisbeitrag Marketingbudget Investitionskosten Risikodarstellung inklusive Minimierungsoptionen
<i>Projektbeschreibung</i> <i>Wie wird das Projekt realisiert?</i>	Projektplanbeschreibung und Skizze inklusive Phasen, Projekt- und Milestones, messbarer Ziele inklusive Abstimmung mit den roten Pfad Gates Nötige Ressourcen und Budget Interne und externe Einflussfaktoren Kritische Erfolgsfaktoren und Messparameter Projektorganisation mit internen und externen Teilnehmern

Tab. 13: Business-Case Checkliste für radikale Innovationsvorhaben, Quelle: Lercher (2019), S. 112-113, (leicht modifiziert).

¹⁵⁰ Vgl. Lercher (2019), S. 108-109.

3.3.6 Go-Live und Performance-Kontrolle

Da Go-Live-Gate entscheidet letztlich über die finale Umsetzung des Innovationsvorhabens. Je nach Pfad, kann diese Entscheidung pragmatischer (blauer Pfad) oder akribischer und kritischer erfolgen (gelber und roter Pfad). In jedem Fall ist aber die Nomination eines Hauptprojektverantwortlichen, der das Vorhaben über alle Phasen hinweg betreut, empfehlenswert. Das Projekt-Review-Gate dient einerseits der Entlastung dieses Verantwortlichen und andererseits werden sämtliche gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Projekte gesammelt. Der genaue Zeitpunkt und Ablauf dieses Gates wird bereits im Business Case festgelegt, in jedem Fall sollte es nicht unmittelbar nach der Markteinführung, sondern erst nach einiger Review-Zeit (Überprüfung der erreichten Umsätze usw.) stattfinden.¹⁵¹

Einige Zeit nach erfolgreicher Umsetzung wird die Innovation in das Linienmanagement transferiert, z.B. übernimmt bei einer Produktinnovation dann das Produktmanagement und das Produkt weiterhin im Daily Business betreut.¹⁵¹ Falls dort wiederum neue Ideen aufkeimen, werden jene über das Check-In-Gate in Big Question 3 wieder in den rechten Teil des Modells geschleust oder strategisch wichtige Themen werden über das BIG-Review und die Status-Analyse in Big Question 1 in den Strategie-Zyklus im linken Teil des Modells integriert.¹⁵²

Mit dem BIG-Review-Gate und dem Link zum Status-Check aus Big Question 1 wird der Zyklus des Modells geschlossen, folglich die Zielerfüllung und die Orientierung der vorigen Innovationsstrategie geprüft und durch neue Lebenszyklusanalysen der Produkte, Technologien und Prozesse erneut Innovationslücken hergeleitet und der Kreislauf startet erneut.¹⁵²

Letztlich sollte jedes firmenspezifische BIG Picture kontinuierlich und akribisch **evaluiert** und gegebenenfalls **optimiert** werden siehe auch Tab. 14.

<ul style="list-style-type: none"> Haben die individuellen Schritte funktioniert? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie stimmen Planung und Umsetzung von Budget und Laufzeiten usw. zusammen?
<ul style="list-style-type: none"> Brauchen wir weitere Schritte, oder können welche wegfallen? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Lessons learned aus gelben und roten Pfad-Projekten gibt es?
<ul style="list-style-type: none"> Sind die zeitlichen Abläufe und das Timing der Gates stimmig? 	<ul style="list-style-type: none"> Sind die Business Case Prognosen bzgl. Umsätze oder Break-even stimmig geplant worden?
<ul style="list-style-type: none"> Haben wir die richtigen Personen bei den Einzelschritten und den Gates eingesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> Wo gibt es Probleme mit der Anwendung des Modells?
<ul style="list-style-type: none"> Sind die Entscheidungskriterien und Gewichtungen richtig? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie stimmen Planung und Umsetzung von Budget und Laufzeiten usw. zusammen?
<ul style="list-style-type: none"> Sind Vorgaben und Ergebnisse einzelner Schritte passend? 	

Tab. 14: Abschluss-Reflexion des BIG-Picture Modells, Quelle: Lercher (2019), S. 117, (leicht modifiziert).

¹⁵¹ Vgl. Lercher (2019), S. 114-115.

¹⁵² Vgl. Lercher (2019), S. 116.

3.4 Zusammenfassung

Wie bereits erwähnt, unterscheidet sich das BIG Picture™ Modell wesentlich von anderen Innovationsprozess-Modellen. Dies kommt vor allem dadurch zustande, dass es nicht wie die anderen einen lineareren Prozess mit klarem Start- und Endzeitpunkt verfolgt, sondern einen Zyklus darstellt, in welchen kontinuierlich neues Wissen einfließt - somit endet der Innovationsprozess nie, sondern wird beständig durch neue Erkenntnisse angetrieben.

Wie auch in anderen Modellen, werden in Lerchers Modell gewisse Phasen durchlaufen, die durch sechs Kernfragen, den Big Questions gestützt werden. Besonders ist hier, dass das gesamte Modell jedoch farblich und strukturell so gestaltet ist, dass alles auf einen Blick gut erkenn- und unterscheidbar ist, man leicht durch das Modell navigieren kann und die wichtigsten Schlagwörter und Begriffe stets vor Augen hat.

Um das Modell erfolgreich umzusetzen, ist es essenziell, sich vor Beginn des Innovationsvorhabens über seine Unternehmensziele- und der Strategie, der Vision, der Mission und der Stakeholder im Klaren zu sein und den Innovationsbedarf mittels Frühaufklärungsmaßnahmen der externen und internen Unternehmensumwelt zu erkennen.

Wie bei früheren Stage-Gate Modellen, verfolgt auch dieses Modell die Philosophie an jedem Gate zu entscheiden, ob man nochmal einen Schritt zurücksetzt, oder mit dem Innovationsvorhaben weitervorschreitet. Weiter noch unterscheidet das Modell zwischen der „Durchschlagskraft“ der Innovation. So werden inkrementelle, progressive und radikale Innovationen in unterschiedlichen Farben dargestellt, benötigen mehr- oder weniger Entscheidungen in Form von Gates, andere Entscheidungsträger und finanzielle und personelle Ressourcen, oder zusätzliche Dokumentation (Businesspläne etc.), sowie parallellaufende Prozesse.

Bei der Ideengenerierung bestärkt im Gegensatz zu manch anderen Modellen das BIG Picture™ Modell den Open Innovation Ansatz und legt Unternehmen so nahe, sich vieler kreativen Köpfe für das geplante Innovationsvorhaben zu bedienen (interdisziplinäres Arbeiten).

Besonders ist hier auch die Performance Kontrolle und das Life-Cycle Management, die letztlich den Innovationserfolg evaluieren und somit gleichzeitig die Frage nach Verbesserung und Neubeginn beantwortet.

Der sehr offene Ansatz dieses Modells erlaubt ein sehr breites Anwendungsfeld und letztlich stellt die Kombination von strategisch und operativem Part der Innovation im Vergleich zu älteren Modellen, die stark operativ orientiert handelten, einen weiteren Vorteil dar.

Das BIG Picture™ Innovationsmodell diene u.a. auch als Basis für die Konzeptionierung der „digitalen All-In-One Lösung für erfolgreiches Innovationsmanagement“, AnyIdea (<https://anyidea.ai/bigpicture/>).

4 SOZIALE LANDSCHAFT UND NETZWERKE IN ÖSTERREICH UND DER EUROPÄISCHEN UNION

Österreich ist ein Sozialstaat mit ausgedehnter Sozialpolitik, welche von zusätzlichen, nicht staatlichen Akteuren erweitert, unterstützt und komplementiert wird. Trotzdem wird die österreichische Gesellschaft mit zahlreichen sozialen Herausforderungen konfrontiert. Umwälzungen am Arbeitsmarkt, demographische Verschiebungen, steigende Wohnpreise, ökonomische Entwicklungen usw., stellen viele Menschen vor alltägliche Herausforderungen. Laut EU-Silk Auswertung waren rund 17 %¹⁵³ der österreichischen Bevölkerung 2020 armutsgefährdet, mehrere Tausend Menschen weisen keine Sozialversicherung auf, eine ganzflächige Versorgung mit sozialen Dienstleistungen fehlt und die Asyl und Migrationsthematik bringt zusätzliche Herausforderungen für die soziale Landschaft.¹⁵⁴ Zudem zählt die Gruppe der Menschen mit Behinderung nach wie vor zu jener, der bei der Diskussion gesellschaftlicher, politischer und wissenschaftlicher Natur des Sozialen in Österreich überschaubare Aufmerksamkeit zuteilwird.¹⁵⁵

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die soziale Landschaft und Netzwerke in Österreich und der Europäischen Union liefern und führt weiters Best Practice Beispiele aus diesen beiden Regionen an.

4.1 Soziale Akteure in Österreich und deren Leistungen

Die unterschiedlichen Akteure in der sozialen Landschaft Österreichs werden in vier verschiedene Sektoren gegliedert: i) den öffentlichen Sektor, ii) den privat-kommerziellen Sektor, iii) den dritten Sektor und iv) den informellen Sektor.¹⁵⁶

Die Akteure des öffentlichen Sektors sind beispielsweise die Bundesregierung, das Parlament, die Behörden und Gemeinden und formen zusammen den Staat. Der privat-kommerzielle Bereich, oder „For-Profit-Sektor“ umfasst Organisationen/Unternehmen, die befähigt sind Gewinne zu erwirtschaften und auszuschütten, solche, die Gewinne erzielen, aber nicht ausschütten dürfen, gehören zum dritten, oder auch „Non-Profit-Sektor“ (z.B. ideelle Vereine, gemeinnützige Organisationen). Zum informellen Sektor gehören Familienmitglieder, Freunde, Nachbarn, sowie Personen der Zivilgesellschaft.¹⁵⁵

Der österreichische Sozialstaat deckt folgende Sozialschutzsysteme ab: die Sozialversicherung inklusive Kranken-, Unfall- und Pensionsversicherung, die Arbeitslosenversicherung, universelle und bedarfsorientierte Leistungen z.B. Familienbeihilfe, die Pflegevorsorge, das Kinderbetreuungsgeld, sowie die bedarfsorientierte Mindestsicherung. Weiters deckt er einige soziale Dienste ab, wie etwa Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik, außerschulische Kinderbetreuung, Senior*innen- und Pflegeheime, tagesstrukturierende Einrichtungen usw. Die Verfügbarkeit der Leistungen erlangt man durch ein

¹⁵³ Vgl. EU-SILC-Erhebung (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

¹⁵⁴ Vgl. Sedmak (2016), S. 4.

¹⁵⁵ Vgl. Sedmak (2016), S. 20.

¹⁵⁶ Vgl. Sedmak (2016), S. 5.

sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis und richtet sich nach dem Schema: Je länger und je mehr Versicherung einbezahlt wird, desto höher sind die sozialen Finanzleistungen, was bedingt, dass Personen mit niedrigeren Einkommen diskriminiert werden. ¹⁵⁷

Dem privat-kommerziellen, dem dritten sowie dem informellen Sektor kommen vor allem bei der Versorgung der österreichischen Bevölkerung mit sozialen Dienstleistungen tragende Rollen zu, da sie meist schneller als der träge Apparat Staat auf rapide Veränderungen zu reagieren vermögen. ¹⁵⁶

Soziale Akteure des dritten Sektors sind etwa gemeinnützige oder Non-Profit-Organisationen, auch NPOs genannt, Nichtregierungsorganisationen, oder auch NGOs, ideelle Vereine und gemeinnützige Privatstiftungen. Alle diese Einrichtungen sind auf das Gemeinwohl ausgerichtet, dürfen ihren Gewinn nicht für private Zwecke aufwenden, sondern müssen ihn für den Zweck der Organisation verwenden. ¹⁵⁶

Letztlich ist Freiwilligenarbeit für die Erbringung sozialer Dienstleistungen sehr bedeutsam - kümmern sich etwa vor allem die Familienmitglieder selbst um die Pflege von älteren Menschen. Wie bedeutsam Freiwilligenarbeit tatsächlich ist, untermauern auch die Zahlen des dritten Freiwilligenberichts aus 2019 - rund 3,4 Millionen Österreicher*innen ab fünfzehn Jahren sind freiwillig tätig. ¹⁵⁸

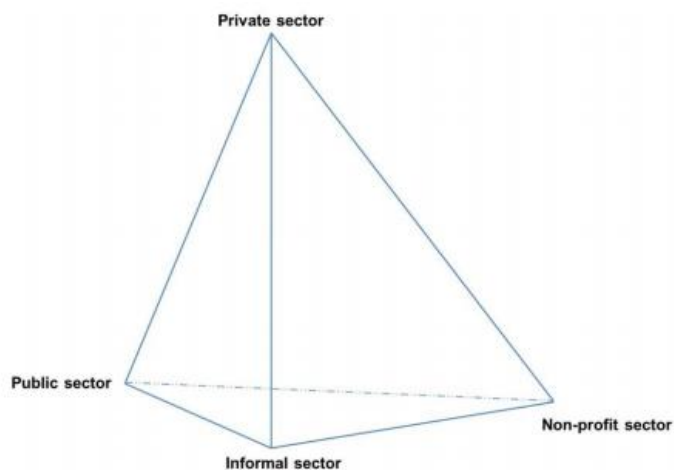


Abb. 24: Die vier Sektoren der sozialen Landschaft, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 27.

¹⁵⁷ Vgl. Sedmak (2016), S. 6.

¹⁵⁸ Vgl. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2016), S. 14ff.

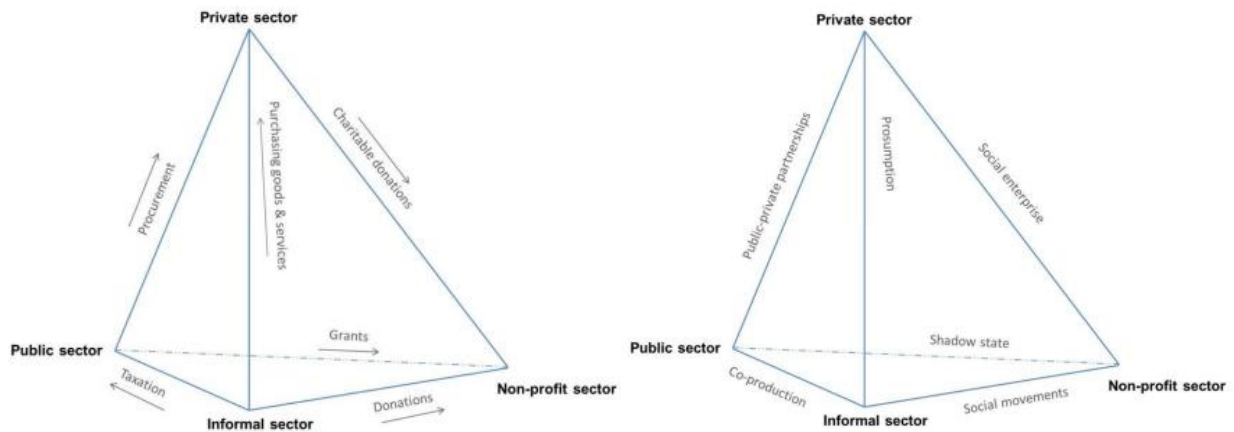


Abb. 25: Finanzfluss und verschwimmende Grenzen zwischen den vier Sektoren, Quelle: Caulier-Grice (2021), S. 31-32.

Aus den vier Sektoren resultieren sechs Schnittstellen – siehe auch Abb. 25. Abb. 25: Finanzfluss und verschwimmende Grenzen zwischen den vier Sektoren, Quelle: Caulier-Grice (2021), S. 31-32. Jene zwischen dem Staat und den drei anderen Sektoren regeln vor allem die Art und Weise, wie Finanzen, in Form von Steuern und Gebühren, aber auch Zuschüssen, Beschaffung und Investitionen, zwischen jenen Sektoren fließen. Der Staat legt auch die regulatorischen, steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit der anderen drei Sektoren fest. ¹⁵⁸

Die Schnittstelle zwischen dem privaten und dem dritten Sektor sind wohltätige Spenden, Unternehmenssponsoring, zahlreiche Investitionsarten in die Gemeinschaft und die soziale Verantwortung von Unternehmen, sowie Kollaborationen. An der Schnittstelle zwischen dem informellen und dem privaten Sektor stehen private Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen verkaufen und Menschen als Arbeitskräfte beschäftigen. Es ist aber auch dort, wo nutzergeleitete Innovation und die Aktivitäten von Produzenten-Verbrauchern oder "Pro-Verbrauchern" stattfinden. Zwischen dem dritten und dem informellen Sektor gibt es starke interaktive Prozesse, Spenden und Freiwilligenarbeit fließen in die eine Richtung, während viele Dienstleistungen in die andere Richtung erbracht werden. Zwischen dem öffentlichen und dem informellen Sektor bahnen sich interessante Partnerschaften zwischen Einzelpersonen und Fachleuten in Form der Coproduktion an. ¹⁵⁹

4.1.1 NGOs, NPOs, Social Businesses und Social Entrepreneurship, Netzwerke und Plattformen

4.1.1.1 NGOs

Der Begriff NGOs selbst formte sich um 1945 durch die Vereinten Nationen, steht für "Non-Governmental-Organisations" und bezeichnet private Organisationen, welche gesellschaftliche Interessen repräsentieren, aber weder dem Staat noch der Regierung unterstellt sind. ¹⁶⁰

¹⁵⁹ Vgl. Caulier-Grice (2012), S. 31-32.

¹⁶⁰ Vgl. The world of NGOs (2020), Onlinequelle [16.09.2021]

In Österreich ist der Begriff nicht gesetzlich festgelegt und es existieren keine öffentlichen Stellen, um eine NGO offiziell zu registrieren. Somit ist es eher eine subjektive Entscheidung, ob eine Organisation als NGO wahrgenommen wird oder nicht. Folgende Kriterien sollte eine NGO jedoch aufweisen: ¹⁶¹

<p>Öffentlichkeit durch Rechtsform, Selbstverwaltung und Internationalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • agieren öffentlich sichtbar • weisen eine private Rechtsform auf • haben internationale (aber auch lokale) Ausrichtung
<p>Ausrichtung auf gesellschaftliches Gemeinwohl</p> <ul style="list-style-type: none"> • verfolgen keine schädigenden oder diskriminierenden Tätigkeiten • Aktivitäten richten sich auf das Wohl der Welt, Menschen, Tiere, Umwelt oder Politik
<p>Unabhängigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind inhaltlich und finanziell unabhängig • wählen ihre Themen und Tätigkeiten selbst • nur orientiert am erklärten Ziel der Organisation • nehmen zwar finanzielle Unterstützungen an (staatliche Förderungen für Projekte etc.), sind aber nicht darauf angewiesen
<p>Freiwilligkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • können über bezahltes Personal verfügen, aber bedeutender Anteil der Arbeit wird durch Eigenleistung erbracht → Menschen schließen sich dem Zweck der Organisation ohne finanzielle Gegenleistung an
<p>Überpersönlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessen der Mitglieder übertreffen den persönlichen Zweck und gelten einer größeren Sache als dem Eigeninteresse

Tab. 15: Kriterien einer NGO, Quelle: The world of NGOs.at (2020), Onlinequelle [31.08.2021]

Eine Organisation kann rasch aus einem normalen Verein zu einer NGO werden - sobald er nämlich die oben genannten Kriterien vereint. ¹⁶⁰

Auch zwischen einer NGO und NPO (Non-Profit-Organisation) existieren feine Unterschiede (internationale, oder politische Ausrichtung usw.) – man kann aber sagen jede NGO ist eine NPO, aber nicht jede NPO ist eine NGO. ¹⁶²

In der NGO-Datenbank der spendeninfo.at finden sich aktuell 165 Hilfsorganisationen mit Sitz in Österreich, die ihren Schwerpunkt auf Soziales, Menschenrechte, Entwicklungszusammenarbeit und/oder Katastrophenhilfe legen und 900 Hilfsprojekte betreuen ¹⁶³ - siehe auch Abb. 26.









































¹⁶¹ Vgl. The world of NGOs (2020), Onlinequelle [31.08.2021].

¹⁶² Vgl. Brosius (2018), Onlinequelle [31.08.2021].

¹⁶³ Vgl. spendeninfo.at (2021), Onlinequelle [31.08.2021].

SOZIALE LANDSCHAFT UND NETZWERKE IN ÖSTERREICH UND DER EUROPÄISCHEN UNION

Da **NGOs** zahlreiche Projekte auf europäischer Ebene realisieren, gelten sie als **Bündnispartner** der **Europäischen Union** in punkto Realisierung gesellschaftlich relevanter Ziele, etwa in Themen wie Menschenrechtsschutz, Naturschutz und viele mehr.¹⁶⁴

 <p>Contrast</p> <p>Der Verein kümmert sich um blinde und sehbehinderte Kinder vor dem Schuleintritt. +</p>	 <p>Österreichischer Herzfonds</p> <p>"Schach dem Herztod!" ist das Motto des 1971 gegründeten Österreichischen Herzfonds. +</p>	 <p>Sterntalerhof</p> <p>"...schenkt Kindern ein Heute, deren Morgen in den Sternen steht". +</p>	 <p>Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs</p> <p>Das Angebot ist breit gefächert: Rettungsdienste, Krankentransporte, Gesundheitsdienste, Betreuung für... +</p>	 <p>Rettet das Kind Österreich</p> <p>Die Kinderhilfsorganisation, schon 1956 gegründet, ist in allen neun österreichischen Bundesländern vertreten. +</p>
 <p>JOJO</p> <p>Unterstützt Kinder und Jugendliche im Bundesland Salzburg, die mit einem psychisch kranken Elternteil aufwachsen. +</p>	 <p>Blindenverband BSVÖ</p> <p>Selbsthilforganisation für blinde und sehbehinderte Menschen in Österreich. +</p>	 <p>Debra Austria</p> <p>Hilfe für die Schmetterlingskinder. +</p>	 <p>Steirer helfen Steirern</p> <p>Die Spendenaktion der "Kleine Zeitung" unterstützt Steirerinnen und Steirer in Not. +</p>	 <p>Weisser Ring</p> <p>Unterstützt Verbrechenopfer. +</p>
 <p>Caritas</p> <p>Die größte Hilfsorganisation der römisch-katholischen Kirche in Österreich. +</p>	 <p>Dank Dir!</p> <p>Unterstützt Kinder mit Behinderung durch die Finanzierung von Therapien und Heilbehelfen. +</p>	 <p>ÖGPO</p> <p>"Krebs - Wir helfen" ist der Slogan der Österreichischen Gesellschaft für Psychoonkologie. +</p>	 <p>VinzliWerke</p> <p>Die österreichischen Vinzenzgemeinschaften helfen Menschen in sozialer wie auch finanzieller Not. Zielgruppe sind vornehmlich Obdachlose a... +</p>	 <p>BONsurprise</p> <p>Der Verein unterstützt krebskranke Kinder und ihre Familien durch kostenlose, pflegegerechte Wohnmöglichkeiten und Freizeitangebote. +</p>
 <p>MAS Alzheimerhilfe</p> <p>Nachdem ihr Mann an Alzheimer gestorben war, gründete Felicitas Zehetner den gemeinnützigen Verein MAS (Morbus Alzheimer Syndrom)... +</p>	 <p>SOS-Kinderdorf</p> <p>Hermann Gmeiners Idee hat von Tirol aus die ganze Welt erobert. +</p>	 <p>e.motion</p> <p>Mit der Equotherapie bietet der Verein Kindern und Familien in Krisen eine besondere Form der tiergestützten Therapie. +</p>	 <p>Caritas Socialis</p> <p>Der katholische Frauenorden führt Pflege- und Betreuungseinrichtungen wie das Hospiz Rennweg. +</p>	 <p>ZARA</p> <p>Der Verein ZARA, als Akronym für "Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit", unterstützt Opfer von rassistischer Diskriminierung und Hass im... +</p>
 <p>Auftakt GmbH</p> <p>Auftakt betreut in Wien Menschen mit Behinderungen beim Wohnen und in der Freizeit. +</p>	 <p>slw - Soziale Dienste der Kapuziner</p> <p>Kümmert sich in Tirol um benachteiligte Kinder und um Menschen mit Behinderung. +</p>	 <p>immo-humana</p> <p>Der Verein unterstützt in Wien Mütter in Wohnungsnot. +</p>	 <p>MPS-Gesellschaft</p> <p>MPS sind seltene, angeborene und noch nicht heilbare Stoffwechselerkrankungen. +</p>	 <p>Leon and Friends</p> <p>Der Verein fördert die Erforschung von Therapiemöglichkeiten für seltene Gendefekte, insbesondere für das Syngap-Syndrom. +</p>
 <p>Heilsarmee</p> <p>Die christliche Glaubensgemeinschaft ist weltweit aktiv, in Österreich hat sie sich auf die Betreuung von Obdachlosen spezialisiert. +</p>	 <p>Gesellschaft Österreichischer Kinderdörfer</p> <p>Gibt rund 500 Kindern und Jugendlichen ein neues Zuhause. +</p>	 <p>Österreichische Kinder-Krebs-Hilfe</p> <p>Unterstützt Familien mit krebskranken Kindern. +</p>	 <p>Kinderhilfswerk</p> <p>Der Verein unterstützt österreichweit Kinder und Jugendliche, deren psychische Gesundheit infolge von Krisen und Traumen leidet. +</p>	 <p>Hemayat</p> <p>Kümmert sich in Wien um traumatisierte Folter- und Kriegsüberlebende. +</p>
 <p>Die Johanniter</p> <p>Als reine Rettungsorganisation gegründet, leisten die Johanniter in Österreich heute auch Sanitätsdienste, Krankenpflege... +</p>	 <p>Jugend Eine Welt</p> <p>Setzt sich weltweit für Bildung von Kindern und Jugendlichen ein. +</p>	 <p>Lebenshilfe Österreich</p> <p>Die vielen Lebenshilfe-Vereine in Österreich betreuen Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung. +</p>	 <p>Ronald McDonald Kinderhilfe</p> <p>Bietet den Familien schwer kranker Kinder ein "Zuhause auf Zeit" in der Nähe der großen Kinderkliniken. +</p>	 <p>Haus der Barmherzigkeit</p> <p>Betreut schwer pflegebedürftige Menschen in Wien und Niederösterreich. +</p>
 <p>Grow Together</p> <p>Grow Together unterstützt Familien mit Babys aus schwierigen Verhältnissen durch intensive Begleitung und Betreuung. +</p>	 <p>Hilfsgemeinschaft der Blinden und Sehschwachen</p> <p>Die Hilfsgemeinschaft ist die größte Blindenhilfsorganisation in Ostösterreich. +</p>	 <p>plang</p> <p>Die Stiftung, die bis Februar 2018 unter dem Namen Ausstützungen-Hilfswerk Österreich auftrat, bekämpft Armutskrankheiten wie Lepra. +</p>	 <p>Fastenaktion der Diözese St. Pölten</p> <p>Gläubige reduzieren in der Fastenzeit ihren Lebensstil, das dabei Gesparte wird für Notleidende gespendet. +</p>	 <p>Ich bin Ich Horn</p> <p>Menschen mit besonderen Bedürfnissen in Horn und Umgebung sind die Zielgruppe des Vereins. +</p>

¹⁶⁴ Vgl. Brosius (2018), Onlinequelle [31.08.2021].

SOZIALE LANDSCHAFT UND NETZWERKE IN ÖSTERREICH UND DER EUROPÄISCHEN UNION









































 <p>Ute Bock Der Verein stellt in Wien lebenden Asylwerberinnen Wohnungen zur Verfügung. +</p>	 <p>Hilfswerk Othmar Karas ist seit 1998 Präsident des Hilfswerks Österreich. +</p>	 <p>St. Elisabeth-Stiftung der Erzdiözese Wien Hilft alleinerziehenden Müttern, Schwangeren und Familien in Lebenskrisen. +</p>	 <p>CliniClowns Austria War die erste Spitalclowns-Organisation in Europa. +</p>	 <p>future4children "Wir geben Kindern eine Zukunft!" ist das Motto der Kremser Privatstiftung. +</p>
 <p>Vorarlberger Kinderdorf Die größte Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung Vorarlbergs. +</p>	 <p>Österreichische Krebshilfe Die Organisation hat drei Schwerpunkte: Information, Beratung und Forschung. +</p>	 <p>Diakonie Der Sozialverband der evangelischen Kirchen in Österreich betreut Einrichtungen für Hilfsbedürftige Menschen im Inland, ist aber...</p>	 <p>Big Brothers Big Sisters Unterstützt Kinder und Jugendliche durch Eins-zu-Eins-Mentoring-Beziehungen. +</p>	 <p>VinziRast Der Verein von Cecily Corti kümmert sich um Obdachlose in Wien. +</p>
 <p>ARGE Sozial Villach Kümmert sich um Obdachlose, Langzeitarbeitslose und Bedürftige in Villach. +</p>	 <p>Augustin (Sand & Zeit) Hinter der Wiener Straßenzugung Augustin steht der Verein Sand & Zeit. Der Name setzt sich aus den Begriffen "Sandier" und "Zeitlung" zusammen...</p>	 <p>Rahma Austria Der Verein, dessen Name auf Arabisch "Barmherzigkeit" bedeutet, unterstützt Familien in Not und Betroffene von Naturkatastrophen. +</p>	 <p>MOKI-Wien Seit Ende der 1990er Jahre betreut die mobile Hauskrankenpflege jährlich rund 300 Kinder und Jugendliche, die dadurch nicht stationär...</p>	 <p>Licht ins Dunkel Mit den Spenden werden Sozial- und Behindertenprojekte in Österreich unterstützt. +</p>
 <p>Wiener Tafel Ihr Motto: Lebensmittel gehören in den Magen statt in den Müll. +</p>	 <p>SOS Mitmensch Der Verein setzt sich für die Chancengleichheit und Gleichberechtigung aller Menschen ein. Hauptanliegen sind die Bereiche Integration...</p>	 <p>Aids Hilfe Wien Akzeptanz und ein offener Umgang mit der gefürchteten Immunschwäche-Krankheit sind die Schwerpunkte, die die Aids Hilfe Wien...</p>	 <p>Footprint Der Verein unterstützt von Gewalt betroffene Frauen und Mädchen in Österreich und steht im Kampf gegen Frauenhandel an vorderster Front...</p>	 <p>lobby16 Unterstützt unbegleitete junge Flüchtlinge in Österreich. +</p>
 <p>Wiens mobiles Kinderhospiz MOMO Benannt nach der berühmten Romanfigur aus Michael Endes "Momo", ist das Ziel des Vereins, schwerkranken Kindern und ihren Familien...</p>	 <p>Verein für Integrationshilfe Die Organisation der Erzdiözese Wien stellt Haftentlassenen in Wien Wohnraum zur Verfügung. +</p>	 <p>Multiple Sklerose Gesellschaft Wien Seit sechs Jahrzehnten ist in der Hauptstadt aktiv. +</p>	 <p>Dorfgemeinschaft Breitenfurt Der Verein führt seit 1997 eine dorffähliche, betreute Wohnrichtung für Jugendliche und Erwachsene mit Behinderung im Wiener Wald. +</p>	 <p>St. Anna Kinderkrebsforschung In Österreich erkranken jährlich rund 250 Kinder und Jugendliche an Krebs. +</p>
 <p>Kinderhospiz Netz Der Verein Kinderhospiz Netz startete 2007 mit dem ersten mobilen Kinderhospiz Österreichs. +</p>	 <p>Rainman's Home Benannt nach dem Kinohit "Rain Man" aus dem Jahr 1988, betreut der Verein insgesamt 40 Menschen mit Autismus in zwei Tagesstätten m...</p>	 <p>freiraum-europa Der gemeinnützige Linzer Verein "freiraum-europa die expertinnen für barrierefreiheit", w die exakte Eigenbezeichnung lautet, unterstüt</p>	 <p>Hilfe im eigenen Land "Wer schnell gibt, gibt doppelt lautet unser Motto", erklärt Vereinspräsidentin Sissi Pröll. +</p>	 <p>pro mente wien "miteinander für psychische und soziale Gesundheit" seit 1965. +</p>
 <p>MIVA Das katholische Hilfswerk finanziert Fahrzeuge für Menschen in armen Ländern. +</p>	 <p>Herzkinder Österreich Anlaufstelle für Eltern herzkranker Kinder mit markanter Werbung: "Öffnen auch Sie Ihr Herz". +</p>	 <p>Die Möwe Hilft misshandelten und sexuell misbrauchte Kindern. +</p>	 <p>Volkshilfe Eine der fünf großen österreichischen Sozialorganisationen. +</p>	 <p>Rainbows Hauptaufgabe des Vereins ist die gruppenpädagogische Betreuung von Kindern und Jugendlichen nach Trennung der Eltern ode...</p>
 <p>Österreichisches Rotes Kreuz (ÖRK) "Aus Liebe zum Menschen." Seit 2009 kommuniziert das ÖRK mit diesem Slogan nach innen wie nach außen und bringt es damit...</p>	 <p>Malteser Rettung, Pflege und Katastrophenhilfe: All das und mehr macht das katholische Hilfswerk. +</p>	 <p>Make-A-Wish Erfüllt schwerkranken Kindern Herzenswünsche. +</p>	 <p>Rote Nasen Clowndoctors "Wir bringen Lachen ins Spital". +</p>	 <p>Kinder haben Zukunft Der Verein unterstützt Familien in Not im Bundesland Salzburg. +</p>

Abb. 26: Aktuelle NGO Landschaft in Österreich (Selektion), Quelle: spendeninfo.at [31.08.2021].

4.1.1.2 NPOs

Non-Profit-Organisationen handeln nicht profitorientiert, es werden keine Gewinne an Mitglieder und Vorstand ausgezahlt und es wird so gewirtschaftet, dass alle Kosten abgedeckt sind. Statt dem Gewinn, werden NPOs für gesellschaftlich sinnvolle Zwecke gegründet.¹⁶⁵

NPOs können unterschieden werden in öffentliche oder private NPOs, wobei private etwa Vereine, Verbände, Stiftungen, Clubs, Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen sind, öffentliche hingegen Unternehmen sowie öffentliche Verwaltungen sind. Dazwischen finden sich noch Genossenschaften und Kammern.¹⁶⁴

NPOs weisen in Österreich keine eigene Rechtsform auf und sind demnach nicht leicht zu identifizieren, zudem werden sie z.B. als Vereine nicht statistisch erfasst – zwei Gründe warum es nach wie vor nur limitiertes Datenmaterial über NPOs in Österreich gibt.¹⁶⁶

Statistik Austria hat gemeinsam mit Forscher*innen der Wirtschaftsuniversität Wien NPOs aus dem Unternehmensregister bestimmt, die mindestens einen Angestellten haben. Die Mehrheit der NPOs waren Vereine (75,6 %), dannach öffentlich-rechtliche Rechtsformen (10,6 %), gemeinnützige GmbHs (6,7 %), GmbHs (3,9 %), Stiftungen/Fonds/Anstalten (1,8 %) und sonstigen Rechtsformen (1,4 %).¹⁶⁵

Die Hochrechnung für die Zahl der Beschäftigten in Österreichs NPOs ergab, dass 2014 rund 215.000 Mitarbeiter*innen (unselbständig) in NPOs tätig waren, die meisten davon im Sozialwesen (38 %), in Heimen (26 %) und im Bereich Erziehung und Unterricht (19 %). Inklusive der freien Dienstnehmer*innen und Personen mit Werkverträgen erhöht sich die Zahl auf rund 236.400. Zusätzlich wurden rund 507.000 Ehrenamtlichen hochgerechnet. Hier muss erwähnt werden, dass nur NPOs berücksichtigt wurden, die mindestens eine bezahlt beschäftigte Person hatten, die meisten Vereine basieren aber ausschließlich auf Freiwilligenarbeit.¹⁶⁵

Auf Basis der Daten wurden Einnahmen der NPOs auf rund 4,16 Milliarden Euro hochgeschätzt. Der Hauptanteil (3,2 Milliarden Euro) davon sind Umsatzerlöse, die leistungsbezogenen Zahlungen der öffentlichen Hand enthalten.¹⁶⁵

Gemessen an den Mitarbeiter*innenzahlen sind 2021 die fünf größten gemeinnützigen Organisationen Österreichs: die Caritas, das Hilfswerk, die Diakonie, die Volkshilfe und das Österreichische Rote Kreuz – siehe auch Abb. 27.

¹⁶⁵ Vgl. Brosius (2018), Onlinequelle [31.08.2021].

¹⁶⁶ Vgl. More-Hollerweger (2021), Onlinequelle [31.08.2021].

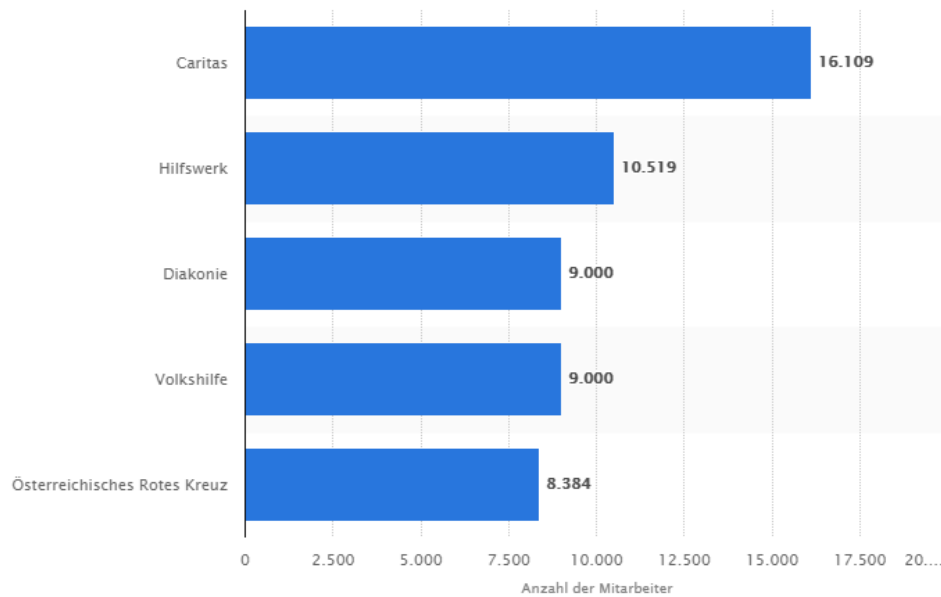


Abb. 27: Die fünf größten NPOs in Österreich, Quelle: Statista (2021), Onlinequelle [31.08.2021].

4.1.1.3 Social Businesses und Social Entrepreneurship

Social Businesses sind weder klassische NPOs, noch rein profitorientierte Unternehmen. Sie werden nicht vorwiegend mittels Spenden und Subventionen finanziert, sind an keine bestimmte Rechtsform gebunden und unterscheiden sich von Corporate Social Responsibility (CSR), in denen soziales Engagement nicht primäres Ziel ist (siehe auch Kapitel 5.1 Aspekte aus Unternehmenssicht).¹⁶⁷

Social Businesses weisen laut Peter Vandor bestimmte Kriterien in Form von Muss- und Soll-Kriterien auf – siehe auch Abb. 28.

Das bedeutsamste Muss-Kriterium ist das Hauptziel der Organisation – hier muss das soziale Ziel die erste Wahl sein, wirtschaftliche Ziele sind zweitrangig. Dadurch grenzen sich Social Businesses bereits klar von rein profitorientierten Unternehmen ab. Ein weiteres entscheidendes Muss-Kriterium ist die Erwirtschaftung von Markteinkünften bzw. beständige Marktaktivität, was Social Businesses von NPOs abhebt. Weiters sollen Social Businesses als Soll-Kriterium eine positive Wirkung für alle Stakeholder aufweisen, also neben der Zielgruppe selbst, auch für Mitarbeiter des Unternehmens oder das Unternehmensumfeld. Letztlich sollte die Ausschüttung der Gewinne insofern begrenzt werden, als das Gewinne vorrangig gesellschaftlichen Zielen zugeführt werden, bevor die Ausschüttung innerhalb des Unternehmens erfolgen.

¹⁶⁶

¹⁶⁷ Vgl. Vandor (2015), S. 5-12.

	Soziale Dimension	Ökonomische Dimension
Muss-Kriterien	Kriterium I: Positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel	Kriterium II: Erwirtschaftung von Markteinkünften
Soll-Kriterien	Kriterium III: Kernstakeholder (z.B. MitarbeiterInnen) sollen an positiven Wirkungen teilhaben	Kriterium IV: Begrenzte Gewinnausschüttung

Abb. 28: Definitionskriterien von Social Businesses, Quelle: Vandor (2015), S. 6.

Laut Hackenberg vereinen Social Entrepreneurship und Social Businesses drei Dimensionen. Sie bedienen sich unternehmerischer Methoden (Unternehmerische Dimension), wollen sozialen Mehrwert schaffen und gesellschaftliche Probleme nachhaltig lösen (Gesellschaftliche Dimension). Für sie relevante Themen sind etwa der Klimawandel, der demographische Wandel, Migration, Digitalisierung, Armutsbekämpfung, Bildung, Umwelt, uvm. Um die gesellschaftliche Wirkung dauerhaft zu erhalten, werden modulierende und kontrollierende Maßnahmen (Governance Dimension) angewandt. So werden Gewinne nicht klassisch an Shareholder ausgeschüttet, sondern meist reinvestiert.¹⁶⁷ Siehe auch Abb. 29.

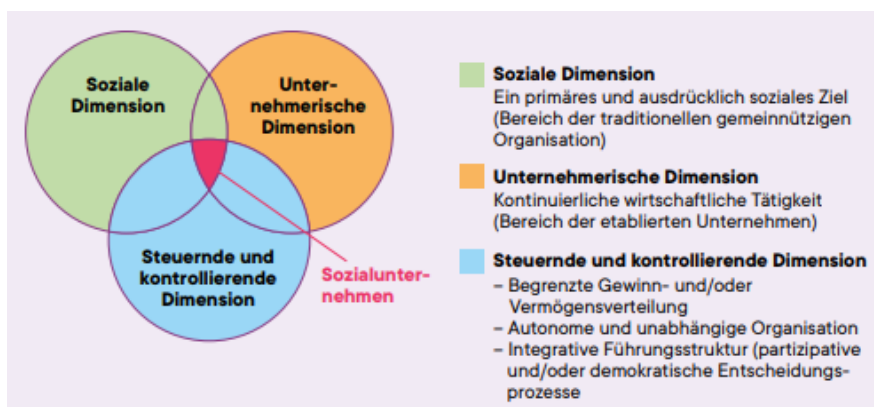


Abb. 29: Die drei Dimensionen des Social Entrepreneurship, Quelle: Anna-Klawa-Morf Stiftung (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

Die Europäische Kommission definiert Social Entrepreneurship als „Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Masse an sozialer Innovation äussert, deren Gewinne grösstenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind“.¹⁶⁸

Das österreichische Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort spricht bei Social Entrepreneurship bzw. Social Business von „der wirtschaftlichen Umsetzung einer Geschäftsidee, um zur

¹⁶⁸ Vgl. Hackenberg/Empter (2011), S. 58ff.

Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen“. Im Zentrum des Geschäftsmodells steht das soziale/ökologische Ziel weit vor der Gewinnmaximierung. Das Social Business ist wirtschaftlich tätig und finanziert sich primär via Markteinkünfte. ¹⁶⁹ Sie auch Abb. 30.

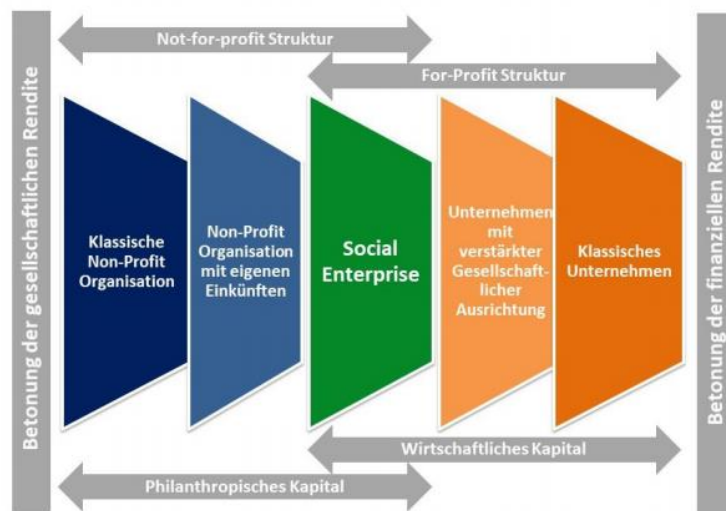


Abb. 30: Abgrenzung von Social Entrepreneurship, Quelle: SENA (2020), S. 3. (leicht modifiziert).

Social Businesses leisten heutzutage einen immer wichtigeren Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft: Sie generieren neben Arbeitsplätzen, Wertschöpfung, aber auch neuartige Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Probleme. ¹⁶⁸

Der „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“, wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort von Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) erstellt und bildet erstmals eine umfassende Datenbasis für Social Entrepreneurship in Österreich. ¹⁶⁸

Die wichtigsten Erkenntnisse der Erhebung finden sich hier kurz zusammengefasst, die dazu ausgesprochenen Handlungsempfehlungen finden sich in Sektion 5.1: ¹⁷⁰

- etwa ein Viertel der Social Enterprises in Österreich ist als Verein organisiert
- der größte Teil ist im Dienstleistungssektor angesiedelt
- rund 51 % weisen Teilzeitbeschäftigungen auf
- starke Eigenfinanzierung ist vorherrschend
- rund 50 % haben weibliche Gründungspersonen, im Startup Bereich sind es 18 %
- der Löwenanteil ist im Bildungs- oder Umweltbereich angesiedelt, weiters im Bereich von Inklusion und Diversität, Arbeitsmarktintegration, Kreislaufwirtschaft, Entrepreneurshipförderung und Stärkung des ländlichen Raumes
- gesellschaftliche Ziele sind menschenwürdige Arbeit, nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Reduzierung von Ungleichheit, Bildung für jederman und nachhaltiger Konsum und Produktion

¹⁶⁹ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021), Onlinequelle [06.09.2021].

¹⁷⁰ Vgl. SENA (2020), S. 11-12.

- Rahmenbedingungen in Österreich werden als wenig unterstützend empfunden, besonders bekritelt wird hierbei die Politik für den Bereich, Impact Investment und Stiftungslandschaft sowie Bürokratie und rechtlicher Rahmen
- mehr Rechtssicherheit in Form einer eigenen Rechtsform oder Rechtsstatus ist wünschenswert
- die größten Herausforderungen für Social Enterprises sind Finanzierung und Profitabilität

4.1.1.4 Netzwerke und Plattformen

Die untenstehende Tabelle listet zahlreiche Beispiele von ausgewählten Netzwerken, Plattformen und Katalysatoren im Bereich Social Entrepreneurship und Sozialer Innovation auf.

Name	Beschreibung
<p>Caritas Forum https://www.caritas.at/ueber-uns/termine/caritas-forum/programm</p>	Zweitägige interne Veranstaltung , die Raum für Dialoge, der Begegnung und Ideenentwicklung für Mitarbeiter*innen aus allen Arbeitsbereichen, Funktionen und Diözesen schafft
<p>About Ashoka www.ashoka.org</p>	Weltweit größtes Netzwerk von Changemakern und sozialen Innovatoren mit mehr als 4.000 Sozialunternehmern in über 90 Ländern. Unterstützt Innovatoren bei der Ideenentwicklung, Zusammenarbeit, Veränderung von Systemen und den gesellschaftlichen Wandel zu modulieren.
<p>myAbiliy https://www.myability.org/b2b-netzwerk</p>	Das größte B2B-Netzwerk im Bereich Wirtschaft und Behinderung im ganzen deutschsprachigen Raum. Viele Unternehmen profitieren vom Knowhowtransfer, um die Möglichkeit Behinderung gezielt einzusetzen. Das gemeinsame Ziel ist eine barrierefreie Wirtschaft.
<p>European School of Innovation https://www.essi-net.eu/</p>	Europäisches Wissenschaftler*innen-Netzwerk.
<p>Caritas Innovation Festival 2021 https://www.caritas.eu/caritas-europa-innovation-festival/</p>	Das erste Caritas Europa Innovation Festival mit über 170 Teilnehmern aus 33 Ländern.
<p>ISCO Innovationsforum 2021 https://www.isco.info/veranstaltung/1-iscoinnovationsforum</p>	Das erste ISCO. Innovationsforum zum Thema "Spiritual Care in Organisationen" - Unternehmenskultur mit Identität, Sinn und Seele gestalten.
<p>PFI – Plattform für Innovation</p>	Österreichs führendes Netzwerk für Innovation und Innovationsmanagement mit Mitgliedern aus Industrie,

<p>https://www.pfi.or.at/</p>	<p>KMUs, Forschung und Wissenschaft und öffentliche Institutionen. Es herrscht intensiver Austausch zu den aktuellsten Entwicklungen in punkto Innovation.</p>
<p>Circular Future <i>https://www.circularfutures.at/best-practice/best-practice-oesterreich/</i></p>	<p>Plattform für Kreislaufwirtschaft Österreich. „Multi-Stakeholder-Plattform, Denkfabrik, Inkubator und Katalysator von Projekten und Initiativen für den Wandel zu einer Kreislaufwirtschaft in Österreich und Europa.“</p>
<p>SKIL Starke Kinder. Innovative Lösungen. <i>https://www.skil.jetzt/</i></p>	<p>Der Nachfolger des Social Innovation Labs. SOS-Kinderdorf und Impact Hub Tirol schaffen eine Plattform für Innovative, ein Netzwerk und einen Raum zur Ideenentwicklung, für „Eine Gesellschaft, in der Kinder und Jugendliche an 1. Stelle stehen“. Menschen aus ganz Österreich suchen nach Lösungen für Herausforderungen im Kinder-, Jugend- und Familien-Bereich.</p>
<p>Social Entrepreneurship Network Austria – SENA <i>https://sena.or.at/</i></p>	<p>Die Interessenvertretung für Unternehmertum mit positiver gesellschaftlicher Wirkung, die Gleichdenkende zusammenführt, vernetzt und in ihrem Tun bestärkt.</p>
<p>Social Business Hub Styria <i>https://socialbusinesshub.at/</i></p>	<p>Motor und Netzwerk für Social Businesses</p>
<p>The European Network for Social Innovation and Solidarity <i>https://ensis.network/de/</i></p>	<p>Das European Network for Social Innovation and Solidarity (ENSIS) für lokale, regionale und nationale soziale Organisationen, sowie Non Profit Initiativen, die sich für gesellschaftliche Solidarität einsetzen und ein soziales Europa durch Soziale Innovationen entwickeln wollen.</p>
<p>Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft Link</p>	<p>Social Business Community Magazin</p>
<p>Zentrum für soziale Innovation <i>https://www.zsi.at/de/about_zsi/profile</i></p>	<p>Das ZSI ist ein privates Non-profit Institut für angewandte Sozialwissenschaften. Hier werden Projekte in Forschung und Praxis verfolgt und die gesellschaftliche Integration und Wirkung von Innovation untersucht. Das ZSI hilft so bei der Gestaltung und Distribution von sozialverträglichen und nachhaltigen Innovationen zur Lösung von globalen Problemstellungen.</p>

<p>Equal Opportunities Quality of Life Social Innovation</p> <p>https://www.equalisi.com/ses2021</p>	<p>Equalisi bringt hochwertige Produkte aus armen und gefährdeten Gemeinschaften auf den Markt und hält den „Social Entrepreneurship Summit 2021“ ab.</p>
<p>E&I (Club)</p> <p>https://www.wu.ac.at/entrep/institut/ei-community</p>	<p>Institut für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien. Der E&I Club unterstützt die Vernetzung von Lehrapparat, Studierenden und Absolvent*innen, Unternehmenspraxis und der Entrepreneurship-Szene im Großraum Wien.</p>
<p>4GAMECHANGERS Festival</p> <p>https://www.puls4.com/4GAMECHANGERS</p>	<p>Internationale Plattform für Innovationen im Bereich der Politik, Wirtschaft und digitalen Welt.</p>
<p>Impact Hub (Vienna)</p> <p>https://vienna.impacthub.net/about-us/</p>	<p>Über 110 Impact Hubs in der ganzen Welt mit über 16.000 Mitgliedern teilen eine Vision: Menschen, die sich gemeinsam für eine bessere Welt einsetzen und ein Netzwerk bilden.</p>
<p>Arbeit plus</p> <p>https://arbeitplus.at/netzwerk-sozialer-unternehmen/</p>	<p>Seit 30 Jahren ein unabhängiges österreichweites Netzwerk aus 200 gemeinnützigen, arbeitsmarktpolitischen Unternehmen, das die Position der Sozialwirtschaft in Österreich und in Europa stärken möchte. arbeit plus offenbart neue Wege und Distributionsmöglichkeiten des Arbeitens, Wirtschaftens und Zusammenlebens auf. Das arbeit plus Innovation Lab vernetzt soziale Unternehmen mit arbeitsmarktpolitischen Akteur*innen.</p>
<p>WSA European Young Innovators Festival</p> <p>https://wsa-global.org/european-young-innovators-festival-2021/</p>	<p>Das Festival der jungen europäischen Innovations-Community, die digitale Technologien verwendet um die die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erreichen.</p>

Tab. 16: Beispiele von ausgewählten Netzwerken, Plattformen und Katalysatoren im Bereich Social Entrepreneurship und Sozialer Innovation, Quelle: Eigene Darstellung.

4.2 Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus Österreich und der Europäischen Union

Nachfolgend werden Best Practice Beispiele sozialer Innovationen aus Österreich vorgestellt. Vorwiegend wird hier auf eine Kurz-Präsentation wichtigster Projekte fokussiert und Besonderheiten dieser hervorgehoben, detailliertere Ausführungen und zahlreiche weitere Beispiele inklusive selbst erstellten grafischen Zusammenfassungen finden sich in Anhang 1 und sind als Best-Practice Magazin zu verstehen.

Basierend auf den Erkenntnissen aus Sektion 4.1.1.1 werden hier Vertreter der größten NPOs in Österreich und deren soziale Innovationen beleuchtet.

4.2.1 Caritas Österreich

Die Caritas Österreich besteht aus neun voneinander unabhängigen Diözesen und der Dachorganisation Österreichische Caritas, die diözesanübergreifende, nationale und internationale Angelegenheit behandelt. Das gemeinsame Ziel aller ist es Not zu lindern und Nächstenliebe zu stärken.¹⁷¹

Schwerpunkte der Caritas Österreich sind: Menschen in Not, Betreuen und Pflegen, Menschen mit Behinderung, Kinder und Jugendliche, Humanitäre Hilfe und Ernährungssicherheit.¹⁷¹

Die Höhe der Spenden an die Caritas belief sich 2019 auf 76 Millionen Euro, die Zahl hauptberuflicher Mitarbeiter*innen liegt bei 16.346 und die Zahl der ehrenamtlich Engagierten bei 50.000.¹⁷¹

Bereits vor 2009 hat die Caritas Wien in ein professionelles Innovationsmanagement investiert. "Ziel war es, auf die Strukturen und Prozesse zu schauen und zu überlegen, wie können wir uns anders aufstellen. Wir wollten einen Nährboden in der Organisation schaffen, dass wir unsere Mitarbeiter*innen aktiv dabei unterstützen und sie motivieren, sich in den ganzen Innovationsprozess einzubringen", so Florian Pomper, Head of Innovation der Caritas der Erzdiözese Wien. Er betont, dass ein Innovationsprozess nicht gleich eine Ideengenerierung ist, sondern nur der Initialschritt in Richtung Innovation. Das aus diesen ersten Ideen tatsächlich Innovationen und Nutzen für Klienten werden, erfordert intensives Testen, und Weiterentwicklung.¹⁷²

Als Leitprojekt für die Umsetzung eines ersten Social Businesses eröffnete die Caritas Wien 2015 das magdas Hotel im Wiener Prater. „Es bietet Flüchtlingen mit anerkanntem Asylbescheid, die legal hier arbeiten dürfen, ein Sprungbrett und schafft ein Bewusstsein, dass sie wertvolle Arbeitskräfte sind“, sagt Gabriela Sonnleitner. "Wir zeigen vor, wie Social Business im größeren Stil funktionieren kann. Andere Organisationen und Wirtschaftsbetriebe fragen uns nun um Rat und wir teilen unsere Erfahrungen." so Florian Pomper. Ein zusätzliches Geschäftsfeld von "magdas" bilden zwei Großküchen, welche die Seniorenhäuser der Caritas, andere Seniorenheime sowie Kindergärten versorgen. Gabriela Sonnleitner, Geschäftsführerin des Magdas Hotels in Wien: " Wie kann man eine gesunde Kost für Menschen im Alter

¹⁷¹ Vgl. Caritas Österreich (2021), Onlinequelle [27.09.2021].

¹⁷² Vgl. Erzdiözese Wien (2021), Onlinequelle [27.09.2021].

kreieren? Das Besondere bei uns: Wir bereiten Speisen zu, die die Senioren früher gegessen haben und sie an zuhause erinnert." 172

Ausgewählte Projekte der Caritas Österreich:

- Plaudernetz – die Hotline gegen Einsamkeit, Initiative von Caritas, Magenta, Krone und Kronehit, Gewinner des World Summit Award Austria in der Kategorie „Government & Citizenship“ 2020
- Magdas Hotels – Social Business
- 72 h ohne Kompromiss – Jugendsozialaktion der Katholischen Kirche, young Caritas und Hitradio Ö3
- Freizeitbuddys bei Demenz – Caritas Pflege

- Hotline gegen Einsamkeit, österreichweit
- Caritas, Magenta, Kronen Zeitung und Kronehit
- Start in 1. Corona-Lockdown: 04/2020
- Bis Jahresende 2020 über 3.000 Registrierungen
- Seither wurde sie über 10.000 Mal gewählt (Stand 04/2021)
- Oktober 2020: Preis in der Kategorie "Government & Citizenship" des World Summit Award Austria



ein hotel wie kein zweites.

ist bald merken – Irigebwas ist anders hier. magdas HOTEL ist freier, weitoffener, jettzer. Hanzon: Etsig, wie man in Wien sagen würde. Ind ein Social Business, das nicht auf Gewinn gerichtet ist. Unser Ziel ist es für Mensch dintergrund Arbeitsplätze zu schaffen und ihnen eine fundierte Ausbildung zu geben, und was die Welt ein wenig besser zu machen. zeum uns auf euch!

HOTEL
ZIMMER
ANGEBOTE
RESTAURANT
TAGEN & FEIERN
GESCHENKE
TEAM
KONTAKT



Abb. 31: Sozial Innovative Projekte der Caritas Österreich, Quelle: Caritas Österreich (2021, Onlinequelle (leicht modifiziert), [27.09.2021].

Bei den Projekten der Caritas Österreich bietet sich eine Einzigartigkeit durch die Fülle und Varianz der Projekte, der Partner, der Art des Agierens, der angesprochenen Zielgruppen und des innovativen Charakters – neben „klassischen“ NPO Themen werden eigene Social Businesses wie das Magdas Hotels gegründet, weiters wird durch starke Partnerschaften versucht junges Publikum für sich zu gewinnen und mit den Freizeitbuddys werden schlussendlich die Bedürfnisse der ständig größer werdenden Gruppe der alternden Personen gedeckt. Zudem wurde die Corona Krise nicht als Hindernis, sondern als Chance genutzt weiterhin innovativ zu agieren – ein Konzept, das das Plaudernetz hervorbrachte und durch den Gewinn des World Summit Awards Austria honoriert wurde. Es wird deutlich, dass hier bereits früh das Potenzial eines eigenen Innovationsteams erkannt wurde und sich die Investition durchwegs lohnt.

4.2.2 Hilfswerk Österreich

Das Hilfswerk Österreich ist einer der größten gemeinnützigen Anbieter gesundheitlicher, sozialer und familiärer Dienste in Österreich. Unter der Dachorganisation sind in sieben Bundesländern Landesverbände des Hilfswerks tätig, deren gemeinsame Tätigkeitsbereich den größten Anbieter mobiler Pflegedienstleistungen darstellt. ¹⁷³

Laut Statistik des Jahres 2020 wurden 34.433 alte und kranke Menschen mittels professioneller Hilfe und Pflege zuhause und in Einrichtungen versorgt, weiters knapp 18.000 Kinder in Kinderbetreuungs-Einrichtungen des Hilfswerks oder von 483 Tagesmüttern und -vätern des Hilfswerks betreut. Der Umsatz 2020 betrug 358,55 Millionen Euro. ¹⁷³

Ausgewählte Projekte des Hilfswerks Österreich:

- Innovation findet Stadt – Pilotprojekt zur Förderung von Social Innovation Prototyping, Projekt der Hilfswerk Nachbarschaftszentren und der Social City Wien, gesponsert von Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, Casinos Austria und Lukoil
- Token4hope— Das erste transparente Spenden- und Impact Tracking-System. Blockchain einmal anders – für soziale Zwecke; Projekt von Collective Energy und dem Wiener Hilfswerk, aws gefördert, die „Wizard of Oz Methode“, wurde mit eAward 2019 in der Kategorie Soziale Verantwortung ausgezeichnet
- Gesund fürs Leben – Projekt zur Gesundheitsförderung im Alter, Kooperation von Hilfswerk, physio Austria und der Medizinischen Universität Wien, gefördert aus Mitteln des Sozialministeriums

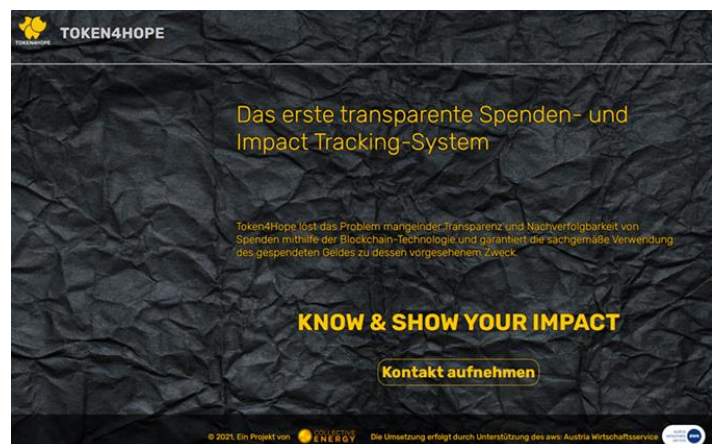


Abb. 32: Sozial Innovative Ansätze und Projekte des Hilfswerks Österreich, Quelle: Hilfswerk Österreich (2021), Onlinequelle (leicht modifiziert), [27.09.2021].

Das Konzept des Social Innovation Prototyping beweist Mut zur Lücke und bestätigt, dass die steigende Komplexität und Dynamik von Wirtschaft und Gesellschaft neue, kreative Zugänge braucht, um Innovationen zu fördern. Unternehmen der Privatwirtschaft öffnen sich und unterstützen externe Innovationspartner*innen, das Know-how der Sozialpartner und des Netzwerks sowie die Inkubator- und

¹⁷³ Vgl. Hilfswerk Österreich (2021) , Onlinequelle [27.09.2021].

Acceleratorprogramme, helfen selektierte Ideen als Prototypen zu testen. Ähnlich wie beim BIG Picture™ Innovationprozessmodell erlaubt das Social Innovation Prototyping zudem iterative Prozesse etwa zwischen erstmaliger Konzeption, Entwicklung des Prototyps, der Testphase und der Weiterführung.

Die absolute Transparenz beim Einsatz von Spendengeldern mittels Blockchain Lösungen behütet das wertvollste Gut der sozial aktiven Innovatoren des dritten Sektors, das Vertrauen der Spender und bietet somit beachtliches Potenzial für die Gewinnung neuer „Anhänger“. Zudem bietet dieser Ansatz die unmittelbare Prüfung der Wirksamkeit, da der Einsatz der Spende in Echtzeit geprüft wird. Im konkreten Fall der Lernclubs könnte zudem das Lernverhalten der Kinder aufgezeichnet werden und bei Abgleich mit dem Lernerfolg eine wertvolle Datenquelle und Informationslieferant für den Sektor Weiterbildung darstellen.

4.2.3 Volkshilfe

Die Volkshilfe, als gemeinnützige, überparteiliche und überkonfessionelle Wohlfahrtsorganisation, unterstützt als soziale Dienstleisterin Menschen in Notlagen.

Insgesamt sind in den Landesorganisationen etwa 9.000 Mitarbeiter*innen tätig und rund 25.000 Ehrenamtliche und Freiwillige engagiert. Österreichweit wird mobile Betreuung und 24-Stunden-Betreuung angeboten, 29 Senior*innenheime, 8 Tageszentren, 133 Kinderbetreuungseinrichtungen, 42 Flüchtlingsseinrichtungen und rund 40 arbeitsmarktpolitische Projekte für Jugendliche und Menschen mit Behinderung, Transitmitarbeiter*innen und Lehrlinge betreut (Stand 2014). 2014 betrug der Jahresumsatz 306.413.078 Euro, die Spendeneinnahmen betragen 3.739.547 Euro.¹⁷⁴

Ausgewählte Projekte der Volkshilfe:

- Sozialbarometer – Sozialpolitische Umfragereihe zu Themen wie Armut und Verteilung, Pflege und Demenz, Arbeit und Arbeitslosigkeit, Asyl und Integration, Demokratie, Projekt der Volkshilfe und dem SORA Institut, gesponsert von Wiener Städtische Vienna Insurance Group, Wiener Städtische Versicherungsverein, Österreichische Lotterien.
- Digi4U – Inklusion auch online mittels digitalen Zusatzangeboten für Menschen mit Beeinträchtigungen, Projekt der Volkshilfe Oberösterreich, 2. Platz beim oberösterreichischen Landespreis dieziwi.21, keine Partner
- Volkshilfe Kindergrundsicherung – Projekt zur Bekämpfung der Kinderarmut, neu: Selbstermächtigung der Familien anstatt Sachleistungen, gesponsert von Wiener Städtische Vienna Insurance Group, Wiener Städtische Versicherungsverein, Österreichische Lotterien, 2. Preis 2020 der SozialMarie

¹⁷⁴ Vgl. Volkshilfe (2021), Onlinequelle [27.09.2021].



Abb. 33. Sozial Innovative Ansätze und Projekte Volkshilfe, Quelle: Volkshilfe (2021), Onlinequelle (leicht modifiziert), [27.09.2021].

Data is king, die selbstständige und kontinuierliche Erhebung der Meinungen der österreichischen Bevölkerung zu sozialpolitisch relevanten Themen liefert eine wertvolle Datenbasis, auf die jederzeit zugegriffen werden kann. Derart nah an der Information der jeweiligen Zielgruppen können innovative Vorhaben noch besser auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt bzw. der Innovationsbedarf rechtzeitig erkannt werden. Durch die Kooperation mit einem sehr professionellen Partner zum selbstständigen Design und Durchführung der Umfragen können Daten sehr spezifisch und mit hoher Qualität abgefragt und verarbeitet werden.

Ob der Fülle der in dieser Arbeit vorgestellten Beispielen ist es umso verwunderlicher, wie wenige davon sich tatsächlich mit Inklusion beschäftigen. Das Digi4U Projekt, das ein digitales Zusatzangebot für in Wohngemeinschaften darstellt und den 2. Platz beim oberösterreichischen Landespreis dieziwi.21 erhielt, ist eines davon und wird durch Freiwillige organisiert. Speziell für Menschen mit Beeinträchtigungen ist es wichtig, ein breiteres Angebot zu schaffen, da sie auf außenstehende Hilfe angewiesen sind und meist nicht Teil der digitalen Welt sein können. Bündnisse mit privaten Unternehmen und größer angelegte Fördermöglichkeiten könnten hier Abhilfe schaffen derartige Projekte weiter voranzutreiben.

Das Projekt zur Bekämpfung der Kinderarmut verfolgt einen innovativen Ansatz, nämlich die Selbstermächtigung der Familien anstatt der simplen Bereitstellungen von Sachleistungen. Familien können selbst bestimmen, für was sie das Geld einsetzen wollen und werden durch Sozialarbeiter*innen begleitet, Ziele zu definieren und den Fortschritt zu dokumentieren. Nicht umsonst erhielt das Projekt den 2. Preis 2020 der SozialMarie.

4.2.4 WSA European Young Innovators Festival

Der World Summit Awards, kurz WSA Young Innovators ist eine besondere Auszeichnung für junge Menschen unter 26 Jahren, die Informations- und Kommunikationstechnik einsetzen, um die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals,SDGs) zu erreichen.

2020 wurde der European Youth Award als WSA European Young Innovators Teil der WSA.



European Young Innovators 2021

Abb. 34. European Young Innovators 2021, Quelle: WSA (2021), Onlinequelle, [21.11.2021].

Zusammenfassend ist deutlich erkennbar, dass sich alle Akteur*innen der sozialen Landschaft in Österreich, aber auch in der Europäischen Union auf unterschiedlichster Art und Weise sozialen Innovationen widmen.

Ein deutlicher Wachstumstrend rund um Social Businesses und interdisziplinären Netzwerken ist ebenso sichtbar, wie die beständige Transformation bereits etablierter Unternehmen - myAbility etwa ist nun bereits eine Full- Service Unternehmensberatung im Bereich Inklusion und Disability Management.

Die größten Player im Bereich NPOs (Caritas, Hilfswerk und Volkshilfe) haben erkannt, dass strategische Partnerschaften und Netzwerke und der Einsatz von qualifiziertem Innovationsmanagern (Caritas) langfristigen Erfolg sichern kann. Auch hier wird versucht, mehrere Geschäftsmodelle zu etablieren (Magdas Hotel der Caritas) und Krisen als Chancen zu sehen.

Die Coronakrise hat nochmals verdeutlicht, wie wichtig Digitalisierungsschritte sind, um in Zeiten sozialer Isolation dennoch am Puls zu bleiben und mehr noch Daten zu sammeln. Mehrere Akteur*innen haben ihren Fokus auf digitalisierte Innovationsvorhaben gelegt und wurden dafür auch entsprechend honoriert (Plaudernetz, token4hope, Digi4U, Sozialbarometer).

Der interdisziplinäre Austausch und Open Innovation als must have für ein State-of-the-Art Vorhaben wird durch zahlreiche Plattformen, Inkubatoren und Events erleichtert (Caritas Europa Innovation Festival, ISCO Innovationsforum, Ashoka, Impact Hub uvm.).

Vor welchen Herausforderungen die einzelnen Akteur*innen bei ihren sozialen Innovationsprojekten und Initiativen stehen, wird im nachfolgenden Kapitel behandelt.

5 BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN VON INNOVATIONEN IM SOZIALBEREICH IN ÖSTERREICH

Die Anzahl der gesellschaftlichen Herausforderungen der sich stark wandelnden österreichischen Gesellschaft, die neue Lösungen erfordern, wächst kontinuierlich. Das Ökosystem für die Akteur*innen im sozialen Bereich, wie z.B. Social Entrepreneurs und NPOs, die dazu beitragen, Innovationen, Menschen und Ressourcen für die Lösungen jener Herausforderungen bereitzustellen, befindet sich jedoch noch stark im Aufbau. Zudem sorgt die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zur Kürzung der öffentlichen Ausgaben und zwingt NPOs dazu, sich um anderweitige Finanzquellen umzusehen. Weiters birgt der Kampf um knappe Ressourcen (personell und finanziell) unter den verschiedenen Akteur*innen, bei Begünstigung privatwirtschaftlicher Sozialunternehmer*innen, die Gefährdung des Sozialstaates an sich. Und letztlich spielen soziale Innovationen nach wie vor eine untergeordnete Rolle gegenüber technologischen Innovationen, da diese meist als direkte Voraussetzung für ökonomisches Wachstum angesehen werden.

Diese Kapitel beleuchtet den Stellenwert von Innovationen im sozialen Bereich in Österreich und zeigt sowohl das Potenzial als auch die Herausforderungen für Unternehmen, wie auch für staatliche Systeme und deren Angebot an Leistungen.

5.1 Aspekte aus Unternehmenssicht

Spricht man von sozialer Innovation aus Unternehmenssicht, unterscheidet man zwischen sogenannter Corporate Social Innovation (CSI) - hier versuchen Unternehmen soziale Innovation kontinuierlich in ihre Geschäftsaktivitäten zu integrieren, um Lösungen für soziale Herausforderungen zu finden, und Corporate Social Responsibility (CSR) - umfasst Strategien (in den Bereichen Philanthropie, Umwelt, Menschenrechte und wirtschaftliche Verantwortung), die garantieren sollen, dass die unternehmerischen Tätigkeiten ethisch vertretbar und für die Gesellschaft von Nutzen sind. Da soziale Innovationen tatsächlich versuchen die Ursachen von Problemen zu erkennen, sind sie ein leistungsfähigerer und wertvollerer Ansatz für CSR für sowohl Unternehmen (neu gebotene Geschäftsmöglichkeiten) als auch für die Gesellschaft (Unterstützung bei der Bewältigung sozialer Herausforderungen).¹⁷⁵

So unterschiedlich die gesellschaftlichen Herausforderungen sich offenbaren, so vielfältig können die positiven Wirkungen sozialer Innovationen sein. Neben Einsparungspotenzialen für die öffentliche Hand und Träger*innen; der Qualitätssteigerung für die direkte Zielgruppe, der Förderung der interdisziplinären Vernetzung, bieten sich Innovationsimpulse bei Entdeckung systemischer Mängel oft für einen gesamten Sektor.¹⁷⁶

Anstöße für soziale Innovationen liefern meist Personen mit mehrjähriger Expertise im jeweiligen Sektor, da sie Mängel und Probleme des Systems bemerken und zur Diskussion bringen können. Daher ist es für Organisationen einerseits wichtig, Ressourcen an derart qualifizierten Personen aufzuweisen, diese

¹⁷⁵ Vgl. Porumboiu (2021), Onlinequelle [26.09.2021].

¹⁷⁶ Vgl. Rameder/Millner/Moder/Christanell/Vandor/Meyer (2016), S. 1.

speziell zu fördern und zu unterstützen und ihnen Infrastruktur, Tools und Handlungsspielräume zu bieten (etwa Innovations-Prozess-Modelle, Innovationbudgets).¹⁷⁷

Die Arten von relevanten Ressourcen variieren zudem je nach der Entwicklungsphase sozialer Innovation: i) die Frühphasen der Ideengenerierung und –Entwicklung benötigen Netzwerke, Austausch und Know-how, ii) in der Ideen-Umsetzungsphase werden finanzielle Ressourcen, Infrastruktur und Management Know-how relevanter.¹⁷⁷

Oft scheitern soziale Innovationen an organisations- und strukturinternen Hindernissen. Den Schlüssel zum Erfolg bilden: eine positive Innovationskultur, strukturiertes Projekt- bzw. Innovationsmanagement sowie motivierte und engagierte Mitarbeiter*innen, welche als „soziale Intrapreneurs“ auftreten.¹⁷⁷

Eine 2015 durchgeführte Studie des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship beschäftigte sich unter anderem mit Fragen der zukünftigen Entwicklung von Social Entrepreneurship, deren Trends und Treibern und den größten Hürden. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass 2015 rund 1.200 bis 2.000 Organisationen in Österreich, Social Businesses laut Definition der Studie waren und diese sowohl Start-ups als auch etablierte NPOs umfassten. Laut befragten Expert*innen wird diese Zahl bis zum Jahr 2025 auf rund 1.300 bis 8.300 steigen.¹⁷⁸

Die wichtigsten Trends und Treiber dafür werden laut der Studie unter anderem der Wertewandel der Gesellschaft, die Adaption der Unternehmenskultur sowie eine modifizierte Rolle des Staates sein. Die größte Hürde der Entwicklung aber auch das größte Wachstumspotential des Sektors stellten die Bereiche Finanzierung und Bildung dar. Weitere Einflussfaktoren sind rechtliche Rahmenbedingungen und die Vernetzung der Social Businesses untereinander und mit anderen Akteur*innen des Sektors.¹⁷⁹

Der „Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020“, der bereits in Sektion 4.1.1.3 beschrieben wurde, zeigt ebenfalls auf, dass die Rahmenbedingungen in Österreich, speziell die Politik für den Bereich, Impact Investment und Stiftungslandschaft sowie Bürokratie und rechtlicher Rahmen stark hinterherhinken, zudem mehr Rechtssicherheit in Form einer eigenen Rechtsform oder Rechtsstatus notwendig wäre und Finanzierung und Profitabilität die größten Herausforderungen darstellen.¹⁸⁰

Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Erhebung finden sich hier kurz aufgelistet sowie detaillierter in Abb. 36.¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. Rameder/Millner/Moder/Christanell/Vandor/Meyer (2016), S. 2.

¹⁷⁸ Vgl. Vandor/Millner/Moder/Schneider/Meyer (2015), S. 45-46.

¹⁷⁹ Vgl. Vandor/Millner/Moder/Schneider/Meyer (2015), S. 47-48.

¹⁸⁰ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020), S. 11-12.

¹⁸¹ Vgl. SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020), S. 91-100.

BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN VON INNOVATIONEN IM SOZIALBEREICH IN ÖSTERREICH

- Verbesserung der Finanzierungssituation: hier müsste auf mehreren Ebenen angesetzt werden, um so ein privates Finanzierungsangebot, öffentliche Unterstützung und die Verbesserung der Finanzierbarkeit der Social Entrepreneurs zu gewährleisten.
- Mehr Sichtbarkeit und Verständnis: ein eigener Rechtsstatus könnte dies bewerkstelligen, wie etwa das öffentliche Register eingetragener Social Entrepreneurs in Belgien und Dänemark. Unabhängig von der Rechtsform, (GmbH, Verein usw.) kann die Bezeichnung „Eingetragene Social Enterprise“ zusätzlich zur jeweiligen Unternehmensform geführt werden. Weiters könnten gezielte Imagekampagnen und Newsrooms zu mehr Sichtbarkeit und Verständnis führen.
- Politik: 16 der 27 EU Länder haben bereits eine schriftlich abgefasste politische Rahmensetzung um Social Entrepreneurship zu entwickeln und weiter zu fördern. Die Ausprägung varriert von eigenen Strategien (Schweden, Dänemark, Luxemburg, Slowenien oder Kroatien), Aktions- und Entwicklungsplänen (Estland, Zypern, Bulgarien) bis zu nationalen Pakten (Frankreich, Griechenland).

¹⁸² Siehe auch Abb. 35.

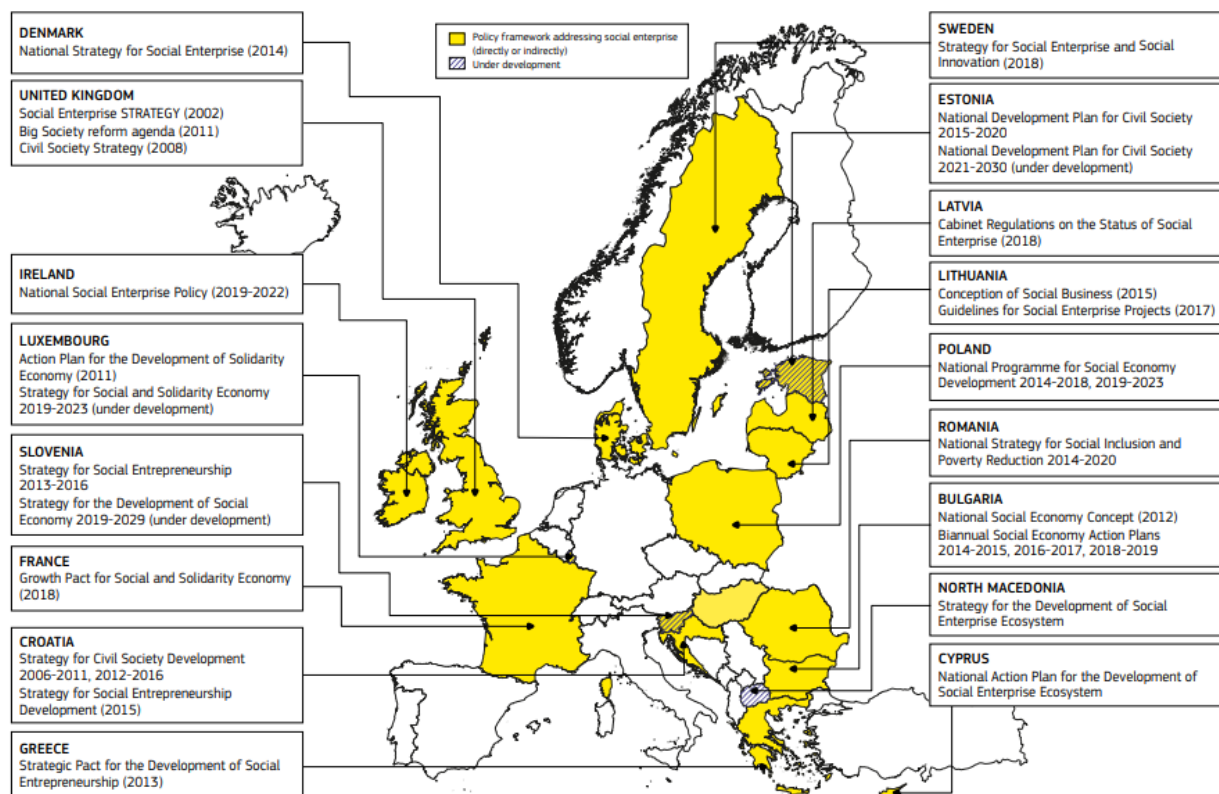


Abb. 35: Länder mit politischen Rahmensetzung für Social Entrepreneurship, Quelle: Borzaga (2020), S. 55.

¹⁸² Vgl. Borzaga/Galera/Franchini/Chiomento/Nogales/Carini/ (2020), S. 55.

BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN VON INNOVATIONEN IM SOZIALBEREICH IN ÖSTERREICH

	Kurzfristig (1 Jahr)	Mittelfristig (2-4 Jahre)	Langfristig (5-7 Jahre)
Rechtsstatus „Eingetragene Social Enterprise“			
Steuerliche Anreize für Impact Investments			
Social Impact Fonds			
Reform Gemeinnützigkeitsgesetz / Stiftungsgesetzgebung			
Spendenabsetzbarkeit auf Grundlage der SDG			
Staatliche Haftungen und Garantien für Kredite an SE			
Impulsprogramm für Social Business			
Berücksichtigung SE in Wirtschafts- und Innovationsförderung			
Öffnung Inkubationsprogramme für SE			
SE als Tool für die Regionalentwicklung			
Social Public Procurement			
Erhöhung betriebswirtschaftlicher Kompetenz der SE			
Social Entrepreneurship Imagekampagne			
Social Entrepreneurship Newsroom			
Strategie für gesellschaftliche Innovation			
Politische Zuständigkeiten für SE			

Abb. 36: Handlungsempfehlungen für Social Enterprises in Österreich, Quelle: SENA (2020), S. 100. (leicht modifiziert).

Im speziellen Fall der NPOs werden bereits erste kritische Zeichen sichtbar, die es NPOs erschweren ihr vielfältiges Aufgabenspektrum wahrzunehmen. Dazu zählen Themen wie Individualisierung, Globalisierung und Kommerzialisierung. Dazu kommen noch die steigende Konkurrenz, stagnierende oder sich verkleinernde öffentliche Haushalte und gestiegene Anforderungen an das Serviceangebot der Organisationen, sowie die sich immer schwieriger gestaltende Ressourcensicherung und auch das Management von NPOs. ¹⁸³

Der gesellschaftliche Wandel stellt für NPOs insofern spezielle Herausforderungen bereit, als dass einerseits traditionelle Bindungen (kirchennahe Milieus) nicht mehr gefragt sind, da es zahlreiche andere Möglichkeiten gibt, sich ohne Bindung in einer NPO oder einem Verein sozial zu engagieren, was einen drastischen Rückgang und Knappheit der Ressource Mitgliedern bedingt. Andererseits wird die Ressource „frei verfügbare Zeit“ immer knapper und somit auch die langfristige und verbindliche Bereitschaft für freiwilliges Engagement vermindert. ¹⁸⁴

Der politische Wandel macht es für die NPOs immer schwieriger, öffentliche Unterstützung in Form von Fördermitteln zu erhalten und inzwischen herrscht auch bereits heftige Konkurrenz um Mitgliedergebühren,

¹⁸³ Vgl. Zimmer/Hallmann (2016), S. 9-10.

¹⁸⁴ Vgl. Zimmer/Hallmann (2016), S. 2.

Markt-Einnahmen (etwa Eintrittsgelder), Unterstützung der öffentlichen Hand, privaten Zuwendungen, Spenden und Sponsorenmittel unter NPOs. ¹⁸⁵

Weiters haben sich die Rahmenbedingungen der Interessenvertretung für NPOs nachhaltig verändert: Pluralisierung und Individualisierung führten dazu, dass die gesellschaftlichen Großorganisationen, die traditionellen Verbände, die Gewerkschaften, und die Kirchen merklich an Stellung verloren und sich neue Interessengruppen (etwa NGOs) bildeten. ¹⁸⁵

Kooperationen in Multi-Stakeholder-Netzwerken erlauben eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Somit fördern die Unternehmen dabei ihre Corporate Social Responsibility und erleichtern es NPOs sich im immer stärker umkämpften Umfeld zu halten. Dennoch müssen beiderseits gewisse Herausforderungen bewältigt und Leitlinien eingehalten werden, bevor derartige Konzepte erfolgreich werden können. Diese sind in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt. Besonders fordernd für NPOs ist die Wahrung ihrer Unabhängigkeit, Identität und ihrer ideellen Mission, da das Gefühl der kommerziellen Nutzung entstehen könnte. NPOs laufen somit in Gefahr, ihre wertvollste Ressource, das mühsam aufgebaute Vertrauen der Öffentlichkeit zu verlieren. Um die Glaubwürdigkeit zu erhalten, müssen beide Seiten absolut transparent in Bezug auf die gesetzten Ziele und Ressourceneinsatz agieren und Leitlinien befolgen. ¹⁸⁶

¹⁸⁵ Vgl. Zimmer/Hallmann (2016), S. 15.

¹⁸⁶ Vgl. Zimmer/Hallmann (2016), S. 336.

BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN VON INNOVATIONEN IM SOZIALBEREICH IN ÖSTERREICH

Herausforderungen	Problemfelder
Umgang mit Andersartigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskulturen zusammenbringen • Misstrauen abbauen • Emotionales Involvement und Bindung an das Thema gegenseitig verstehen • Fachjargons angleichen, Fehlkommunikation vorbeugen
TeilnehmerInnenbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Erwartungen bzgl. Engagement • Miteinbeziehung der Organisationsleitung • Motivations- und Anreizsysteme • Kontinuität in der Mitwirkung
Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für Sektorkontext des Partners • Ressourcenallokation und -bündelung • Einschätzung von Risiken • Problemlösungsstrategien • Anpassungsfähigkeit • Umsetzung von Kommunikationsstrategien
Machtfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichgewicht in der Machtverteilung • Entscheidungsfindungsprozesse • Autoritätsausübung • Unterstützung der gesamten Organisation, interne Konflikte oder divergierende Ziele
Organisatorisches	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung und Interpretation der Zielsetzungen • Geheimhaltung von Informationen • Priorisierung und Verteilung von Aufgaben • Kommunikationsabläufe • Entwicklungen nachgehen und Fortschritte dokumentieren • Terminverlässlichkeit, Zeitgefühl
Erfolgsmessung	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Erfolgsindikatoren • Bestimmung des Mehrwertes für Gesellschaft • Ausgewogenheit der Vorteile • Gefühlter Nutzen für jeweilige Organisation, Vorteilsbalance • Schätzung bzw. Unterschätzung des Beitrags des Partners

Abb. 37: Herausforderungen und Problemfelder bei Partnerschaften zwischen NPOs und Unternehmen, Quelle: Zimmer/Hallmann (2016), S. 440 (leicht modifiziert).

SELEKTION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ermittlung des Partners</i>: systematische Recherche nach thematischen Übereinstimmungen und passenden Tätigkeitsfeldern sowie Identifikation potentieller gemeinsamer Interessensgebiete. • <i>Eignung der Organisation</i>: Identifizierung einer ähnlichen Ausrichtung in Mission, Strategie und Werten; Einschätzung der Passung. • <i>Anbahnung</i>: Aufbau der Beziehung, Sondierung der Übereinstimmung von Wertvorstellungen und Interessen; erste Bewertung von möglichen Kooperationsoptionen und bisherigen Erfahrungen mit Partnerschaften. • <i>Eigenanalyse und Fremdanalyse</i>: Prüfung der finanziellen und menschlichen Ressourcen sowie der fachlichen Kompetenz in den Organisationen, die für die Partnerschaft realistisch zur Verfügung stehen. • <i>Repräsentation</i>: Miteinbeziehung der jeweiligen Organisationsleitung zur Untermauerung der strategischen Bedeutung der Kooperation und zur Sicherstellung eines langfristigen Engagements.
DEFINITION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Klarheit in der Zielsetzung</i>: Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der gesellschaftlichen Probleme, die es zu lösen gilt, und Entwicklung einer gemeinsamen Vision. • <i>Klärung von Erwartungen</i>: Definition des zu erwartenden Nutzens aus der Kooperation für beide Organisationen und für die Gesellschaft sowie Durchführung einer Risikobewertung. • <i>Formelle Vereinbarungen</i>: Abschluss einer verbindlichen Kooperationsvereinbarung, Definition einer gemeinsamen Agenda, sowie Überlegungen zur eventuellen Beendigung der Kooperation. • <i>Erfolgsparameter</i>: Definition von klaren Zielen und entsprechenden Erfolgsindikatoren (qualitativ und quantitativ). • <i>Transparenz</i>: Festlegung der internen und externen Kommunikationsstrategie; Definition eines gemeinsamen Kommunikations- und Auswertungsprozesses mit Statusmeetings; Offenlegung der internen Dokumentation (Zahlen und Fakten).
UMSETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Operative Koordination</i>: Definition der Ressourcen- und Aufgabenaufteilung, des Zeitrahmens mit Angabe von „Meilensteinen“, Einigung bzgl. organisatorischer Struktur und Governance im Rahmen der Partnerschaft. • <i>Interaktion</i>: Kontinuierliche Abstimmung und Austausch zum Projektstatus zwischen Partnern, aber auch weiteren externen Stakeholdern (z. B. lokale Gemeinschaften, Begünstigte, etc.); Schaffung von Foren zum Austausch bei Problemen und Konflikten. • <i>Integration</i>: Implementation der Partnerschaft in der Organisation, z. B. durch Beteiligung der MitarbeiterInnen (über Volunteering, Interaktion in Arbeitsgruppen, Events, etc.). • <i>Kommunikationsstrategie</i>: Umsetzung der definierten Maßnahmen mit anschließender Auswertung und Mitteilung der Ergebnisse. • <i>Flexibilität</i>: Anpassungsfähigkeit bei sich verändernden Umweltbedingungen bzw. Neuabgleich der Rollen und Verantwortlichkeiten bei auftretenden Konflikten und Spannungen. • <i>Tracking</i>: Entwicklungen nachgehen und Fortschritte dokumentieren; Ideen für weitere mögliche Projekte sammeln.
AUSWERTUNG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ergebnisse</i>: Aufbereitung und Präsentation von nachweisbaren Ergebnissen anhand der definierten Erfolgsparameter; bei Nichterreichung der Ziele Präsentation und Besprechung von Hürden, Engpässen und Problemen. • <i>Kontinuierliches Lernen</i>: Auswertung der gemeinsamen Erfahrungen; Besprechung von positiven bzw. kritischen Punkten in der Zusammenarbeit, Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen; Anpassung des Leitlinienkatalogs. • <i>Erfolg</i>: Gemeinsames feiern von Erfolgen; Kommunikation in der jeweiligen Organisation sowie Bekanntgabe der Ergebnisse gegenüber der Öffentlichkeit.
EVOLUTION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Weitere Kooperationsmöglichkeiten</i>: Ausloten und Bewerten weiterer Optionen, um die Partnerschaft fortzusetzen bzw. weiterzuentwickeln. • <i>Kontinuität</i>: Miteinbeziehung der gesamten Organisation durch Übertragung von Aufgaben auf alle Organisationsebenen, Institutionalisierung der Partnerschaft. • <i>Scaling-up</i>: Erweiterung und Öffnung einer erfolgreichen Kooperation für einen größeren Teilnehmerkreis von NPOs, Unternehmen oder staatliche Akteure sowie Bildung von thematischen Netzwerken; Verbreitung und Transfer der Erkenntnisse an andere Institutionen.

Abb. 38: Leitlinien für Partnerschaften zwischen Unternehmen und NPOs, Quelle: Zimmer/Hallmann (2016), S. 442-443 (leicht modifiziert).

5.2 Aspekte der Gesellschafts- und Regierungssicht, gebotene Tools und Services

Obwohl technischen Innovationen meist höhere Prioritäten zugesprochen werden als jenen im sozialen Bereich, scheint ein neues, umfangreicheres Innovationsverständnis dafür Sorge zu tragen^{187,188}, dass soziale Innovationen zunehmend an Stellenwert gewinnen. Drei Elemente, kennzeichnen dieses neue Innovationsverständnis:

- i) die Öffnung des Innovationsprozesses zur Gesellschaft und daraus resultierend die totale Erschließung des gesellschaftlichen Innovationspotenzials^{188, 189}
- ii) die Orientierung an großen gesellschaftlichen Herausforderungen, weite Teile der europäischen Förderprogramme sind etwa darauf abgestimmt¹⁹⁰
- iii) neue soziale Praktiken¹⁸⁷



Abb. 39: Neues Innovationsparadigma, Quelle: Vgl. Howaldt (2019), S. 16.

Auch in Österreich wurden sozialen Innovationen in den letzten Jahren mehr und mehr Raum geboten und man ist bestrebt sozial innovative Vorhaben zu fördern.

Das Sozialministerium etwa entwickelt in verschiedenen Bereichen sozial innovative Projekte, die ein Zusatzangebot zu den bestehenden Sozialleistungen schaffen, die die Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor, der Wirtschaft und Zivilgesellschaft stärken und die neue Lösungen für die mannigfaltigen Herausforderungen ermöglichen sollen.

So wurde beispielsweise 2015 das Instrument Social Impact Bond geschaffen - ein wirkungsorientiertes Finanzierungstool für soziale Projekte. Es handelt sich dabei um eine Partnerschaft verschiedener Akteur*innen unter Initiative und Leitung der öffentlichen Hand (z.B. eines Ministeriums) und vereint folgende Vorteile:

¹⁸⁷ Vgl. Howaldt/Schwarz (2010), S. 54.

¹⁸⁸ Vgl. FORA (2010), S. 15f.

¹⁸⁹ Vgl. Franz/Hochgerner/Howaldt (2012), S. 16.

¹⁹⁰ Vgl. European Commission (2015), Onlinequelle [09.09.2021].

Die Öffentliche Hand als Auftraggeber identifiziert ein soziales Problem, definiert ein Projekt zur Lösung inklusive klarer, messbarer Ziele und vergibt das Projekt an gemeinnützige Organisationen, die auf die Probleme der Zielgruppe spezialisiert sind, unter der Prämisse die Kosten nur bei Zielerreichung zu tragen.

Die Finanzierung des Projektes tragen dann gemeinnützige Stiftungen oder auch private Investor*innen, wobei die reelle Chance besteht, ihre Mittel samt Verzinsung zurückzuerhalten (bei Zielerreichung durch die öffentliche Hand) und diese dann wieder für soziale Zwecke aufzuwenden.

Die sozialen Dienstleister erhalten eine zugesicherte, längerfristige Förderung, die verstärkte Flexibilität in der Realisierung des Projektes zulässt, den internen Administrationsaufwand senkt und mehr zeitliche Ressourcen für die Arbeit mit der Zielgruppe schafft.

Die Zielgruppe erhält, während der gesamten Laufzeit ein speziell auf sie abgestimmtes Angebot, unabhängig von der Zielerreichung.

Die Gesellschaft letztlich gewinnt durch diese Transparenz Einblick welche sozialen Probleme unter welchem Einsatz der Steuermittel bearbeitet werden. ¹⁹¹

Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit hat das Sozialministerium in Kooperation mit der Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung und der Förderbank des Bundes Austria Wirtschaftsservice (aws) den „aws Social Business Call“ im Zeitraum 2016-2019 ins Leben gerufen, der österreichische Social Entrepreneurs und Businesses mit bis zu 100.000 Euro Zuschuss unterstützen sollte. Dabei wurde die Entwicklung neuer, innovativer Ideen, Projekte, Dienstleistungen und Produkte gefördert, die der Arbeitslosigkeit entgegenwirken und die Reintegration von langzeitarbeitslosen Menschen in den Arbeitsmarkt ermöglichen sollten. ¹⁹²

Seit 2020 bietet das aws mit dem „aws Creative Impact“ Call einem Zuschuss bis zu 200.000 Euro für Startups und KMU, die ihre innovativen Vorhaben realisieren, zur Marktreife bringen und dabei Kooperationen eingehen. Somit zeigen ihre Produkte und Dienstleistungen das für den Call nötige Potential, über Unternehmensgrenzen hinaus, positive gesellschaftliche und branchenspezifische Wirkung zu entwickeln. ¹⁹³

Weitere Fördermöglichkeiten sind sehr übersichtlich auf der Website des Social Entrepreneurship Network Austria, kurz SENA zusammengefasst: i) Angebote der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), wie etwa das Impact Innovation Programm, Social Crowdfunding, Laura Bassi 4.0, das COIN Cooperation & Innovation, der Innovationsscheck, das Programm benefit, das Programm Projekt.Start, die Start-Up Förderung, die Early-Stage Förderung, der Patent.Scheck; ii) Angebote des **aws**, wie z.B. Creative Impact, First Inkubator, Garantie, ERP-Kredit, Eigenkapital, Innovationsschutz, Digitalisierung, Wachstumsinvestition und Gründung im ländlichen

¹⁹¹ Vgl. Sozialministerium (2019b), Onlinequelle [31.10.2021].

¹⁹² Vgl. Sozialministerium (2019a), Onlinequelle [31.10.2021].

¹⁹³ Vgl. aws (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

Bereich; iii) Digitalisierungsoffensive KMU.DIGITAL 2.0; iv) go-international Initiative uvm.¹⁹⁴ und steirische Unternehmen finden etwa mit dem Innovationsförderungsprogramm Ideen!Reich der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft (SFG) Unterstützung.¹⁹⁵

Neben verstärkter staatlicher Förderung sozialer Innovationen, unterstützen zunehmend mehr Initiativen wie Ashoka, der Impact HUB, und der Social Impact Award soziale Unternehmer*innen und Praxen wie Crowdfunding als Finanzierungsmethode finden auch in Österreich verstärkt Anwendung.¹⁹⁶

Zudem werden „Vorzeigeprojekte“ sozialer Innovationen mit diversen Preisen honoriert, ein nicht gänzlich unumstrittener Prozess in Anbetracht der teilweise sehr engen Anbindung sozialer Innovationen an die Wirtschaft bzw. der hinter den Preisen oder universitären Kompetenzzentren stehenden Unternehmen (z.B. die OMV als Sponsor eines Kompetenz-Zentrums Wirtschaftsuniversität Wien). Der österreichische Preis für soziale Innovation, die „SozialMarie“, der soziale Innovationspreis „Get Active Social Business Award“, gesponsert von Coca Cola, dem Standard, dem NPO und SE Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien und PULS4, die internationale Initiative für die Förderung von Sozialen Unternehmer*innen Ashoka, die Erste Stiftung, der World Summit Award, uvm., alle wollen innovative Problemlösungsvorhaben kleiner Vereine und Initiativen für gesellschaftliche Herausforderungen unterstützen. Auch hier verschafft die SENA Website einen guten Überblick (<https://sena.or.at/fuer-social-entrepreneurs/wettbewerbe-awards/>).

Bestärkende Gründe für die Wichtigkeit von Awards finden sich hier zusammengefasst:¹⁹⁷

- machen Leuchtturmprojekte sichtbar und haben einen signifikanten Signaleffekt
- animieren Menschen dazu, soziale Projekte zu beginnen und machen Mitwirkende sichtbar
- betonen die Relevanz von Projekten und Themen motivieren zur Fertigstellung der Vorhaben
- sind oft mit Geldpreisen verbunden und führen zu einer Anschlussfinanzierung
- stellen die Anerkennung für eine besondere Leistung dar und bieten Grund zur Freude und zum Feiern
- bieten die Möglichkeit zum Networking

Neben zahlreichen Vorteilen, wie etwa der Professionalisierung des Angebots, der Steigerung der Bekanntheit und Effizienz, der Ökonomisierung sozialstaatlicher Leistungen und das gestiegene Involvement privater Fördergeber bringen Beteiligungen wirtschaftsnaher Unternehmen aber auch, wie bereits erwähnt einige ungünstige Begleiterscheinungen für soziale Akteur*innen, etwa Abhängigkeiten und Verlust der Glaubhaftigkeit mit sich.

¹⁹⁴ Vgl. SENA (2021), Onlinequelle [31.10.2021].

¹⁹⁵ Vgl. SFG (2019), Onlinequelle [31.10.2021].

¹⁹⁶ Vgl. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2019), S. 55-56.

¹⁹⁷ Vgl. Social Business Community Magazin (2016), S. 55.

Auch auf europäischer Ebene wird sozialen Innovationen vermehrt Platz und Aufmerksamkeit geboten (siehe auch nachfolgende Infografik) ¹⁹⁸, wobei der Europäische Sozialfonds (ESF) das wichtigste Finanzinstrument der Europäischen Union für Sozialpolitik und Investitionen in Menschen darstellt. Der ESF fördert Initiativen zur Vermeidung und Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, zum Ausbau des Ausbildungsangebots und für eine verbesserte Funktionsweise des Arbeitsmarktes.

In der Förderperiode 2021-2027 wird der ESF gemeinsam mit dem FEAD (Europäische Hilfsfonds für die am stärksten benachteiligten Personen), YEI (Jugendbeschäftigungsinitiative) und dem EaSI (EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation) unter einem Dach, dem ESF+, zusammengefasst und weitergeführt.

Jüngst beauftragten die ESF Verwaltungsbehörde und die Europäische Kommission die „L&R Sozialforschung“ und „arbeit plus – Soziale Unternehmen Österreich“ mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Soziale Innovation – SI Plus, um auch die Umsetzung des neuen Schwerpunkts zu sozialer Innovation im ESF+ Programm zu begleiten. ¹⁹⁹

Zudem soll eine Umfrage zum Thema Soziale Innovation in Österreich (Laufzeit September 2021 bis Oktober 2021) den Status Quo bestehender sozial innovativer Projekte erfassen und sich mit folgenden Fragestellungen befassen:

- Welche bestehenden Projekte und Strategien gibt es zu Sozialer Innovation?
- Welche Kriterien muss ein Projekt erfüllen, um einen Beitrag zu Sozialer Innovation zu leisten?
- Welche Formen der Kooperation zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Initiativen erweisen sich dabei als hilfreich?
- Welche Unterstützung wird aus Ihrer Sicht benötigt, um sozial innovative Projekte und Strategien zur Bewältigung aktueller Herausforderungen umzusetzen?

Das aktuelle Regierungsprogramm setzt bei der Förderung von Innovationsprojekten im Bereich gemeinnütziger Arbeit, Partizipation und Digitalisierung ebenfalls einen Schwerpunkt. Einige der zahlreichen Beispiele sind etwa ein gleichberechtigter Zugang für gemeinnützige Organisationen bei Start-up-, Innovations- und Digitalisierungsförderungen, die Möglichkeit zur anonymisierten Nutzung von Pflegedaten zu wissenschaftlichen Zwecken und zur Weiterentwicklung des Pflegesystems. „Innovation Labs“ an wichtigen Bildungsstandorten sollen einen Zugang für Hochschulen, Lehrlinge und andere Auszubildende zu etwa Medienlabs, Prototypenfertigung, Arbeitsplätzen und Beratungen garantieren.

Das österreichische Leitkonzept für eine innovationsfördernde öffentliche Beschaffung wird adaptiert und ein Digital Data Hub soll kuratierte, aufbereitete und anonymisierte Daten für gemeinwohlorientierte

¹⁹⁸ Vgl. „Insight“, das Magazin des Europäischen Sozialfonds (2021), S. 1.

¹⁹⁹ Vgl. „Insight“, das Magazin des Europäischen Sozialfonds (2021), S. 7.

Forschung und Entwicklung bereitstellen und so Unternehmen ermöglichen ihre Daten miteinander auf freiwilliger Basis zu teilen.²⁰⁰



Abb. 40: Infografik zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen in der EU, Quelle: insight Magazin (2021), S. 1

Zusammenfassend stehen die zahlreichen Akteur*innen der sozialen Landschaft in Österreich alle vor ähnlichen Problemen, sie konkurrieren um den ständig kleiner werdenden Topf öffentlicher Fördergelder, Spenden und anderen Finanzierungsmöglichkeiten, die noch dazu primär für Social Businesses, Start-Ups, Vereine oder KMUs zugänglich sind. Somit stehen große Unternehmen oder NPOs hier vor einem klaren Nachteil. Einige wenige Möglichkeiten wie etwa der World Summit Award ermöglichen Zugang für alle Unternehmensgrößen, speziell in diesem Fall jedoch für digitale Lösungen, was wiederum Einschränkungen mit sich bringt.

Zudem kann sich unter Umständen durch die Projektvergabe durch das Sozialministerium eine Ungleichheit bei der Vergabe der geförderten Sozial-Innovations-Projekte an Unternehmen ergeben und es zu einer verschobenen Gewichtung der Relevanz der sozial relevanten Probleme durch den Entscheid durch das Ministerium anstatt der Bevölkerung oder Betroffenen kommen. Festgelegte Einschlusskriterien können so unter Umständen bereits viele Innovationsansätze ausschließen, werden etwa digitale Lösungen zu breit gedacht und gewisse Parameter wie etwa Inklusion nicht berücksichtigt.

Weiters decken die Fördergelder oftmals nur einen Bruchteil der tatsächlich anfallenden Kosten, viele Kosten wie etwa Overheadkosten werden nicht berücksichtigt, sodass letztlich kein Geld für

²⁰⁰ Vgl. Republik Österreich (2020), S. 171ff.

Marketingkampagnen und ähnliches übrigbleibt, essenzielle Maßnahmen, um für Transparenz und Sichtbarkeit der Projekte zu sorgen.

Die unternehmensexternen Fördergeber, verfolgen teilweise andere Ziele, wollen im Innovationsprojekt mitbestimmen und gefährden ggf. dadurch die Glaubwürdigkeit und Identität der sozialen Akteur*innen, die stark vom Vertrauen ihrer Mitglieder bzw. Gönner und Freiwilligen abhängen.

Zuletzt benötigen Innovatoren vor allem Raum, Platz, Daten und viele Köpfe, um erfolgreich zu sein. Hier entstehen mehr und mehr Plattformen, die interdisziplinäre Netzwerke schaffen sollen und auch hier wäre eine Unterstützung seitens des öffentlichen Sektors stark gewünscht, um für eine übergeordnete Struktur und Ressourcen, qualitativ hochwertiges Datenmaterial zu sorgen und gemeinsam jene Ansätze zu fördern, die es ermöglichen die oben genannten essenziellen Größen, wie Finanzierung, Ressourcen, Transparenz und Sichtbarkeit der innovativen Akteur*innen zu fördern, da sie als wertvolles Mitglied der Gesellschaft dabei helfen gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen.

6 BESONDERE ANFORDERUNGEN AN EIN SPEZIFISCHES MODELL FÜR DEN BEREICH SOZIALE INNOVATION

Wie bereits in vorigen Kapiteln erörtert, gibt es derzeit noch keine allgemein anerkannte und einheitliche Definition für soziale Innovationen. Dennoch sollten soziale Innovationen zumindest folgende fünf Kernelemente aufweisen:

- i) Neuheit
- ii) Sprung von Ideenphase zur Implementierung
- iii) Erfüllung sozialer Bedürfnisse
- iv) Effektivität und
- v) Befähigung der Gesellschaft, besser auf Veränderungen zu reagieren

Wie in vorangegangenen Kapiteln erläutert, können Bedarfe für soziale Innovationen auf viele Arten entstehen, entweder spontan etwa durch eine Naturkatastrophe oder durch Veränderungen seitens der Zielgruppe, des Umfelds, der Technologien oder Vorerfahrungen des Unternehmens selbst. Daher ist eine strukturierte Vorgehensweise bei der mitunter komplexen Bedarfserhebung ein wichtiges Kriterium für ein geeignetes Prozessmodell sozial innovativer Unternehmen und sollte die Phasen Ist-Analyse, Markt-Frühaufklärung, Technologiefrühaufklärung und der Lessons Learned, also Vorerfahrungen und Erkenntnisse, miteinbeziehen. Hierbei ist es zudem entscheidend, sich nicht nur auf interne Quellen zu versteifen, sondern auch externe Erkenntnisse auch aus anderen Branchen, wie etwa Expertenwissen, Best Practices und bestenfalls die Zielgruppe selbst miteinzubeziehen. Zudem sollte in jedem Fall die Unternehmensstrategie miteinbezogen werden, um zu eruieren, steht der vermeintliche Bedarf im Einklang mit unserer Strategie bzw. ist unser Unternehmen schon bereit dafür, wurden wichtige Strukturen und eine innovationsförderliche Kultur und Infrastruktur geschaffen, die erfolgreiche Innovationsvorhaben überhaupt zulässt?

Ist die Lücke zwischen Soll- und Ist-Zustand identifiziert, gilt es Suchfelder abzuleiten, diese dann weiter zu kategorisieren und zu priorisieren, um daraus weitere Ziele und Ideen generieren zu können. Auch hierzu sind ein strukturierter Prozess und unterstützende Projekt- und Innovationsmanagement Methoden nötig, um den Aufwand der Ressourcen für nachfolgende Phasen gering zu halten.

Weiters gilt es basierend auf den Ergebnissen der Bedarfserhebung und Einschränkung der Suchfelder, eine Innovationsstrategie und einen Fahrplan zu erstellen, wie aus den definierten Suchfeldern weiters neue Ideen und letztlich Innovationen werden sollen. Hier sind vor allem Projektmanagementmethoden von Bedeutung und die Einbindung der Unternehmensstrategie. Im Hinblick auf den meist engen finanziellen Rahmen und etwaiger Fördermöglichkeiten, ist auch hier Recherchearbeit förderlich. Zudem ist es hilfreich, wenn man den Entscheidungsträgern anhand einer visuellen Darstellung das Innovationsvorhaben erläutern kann.

Bei der Ideengenerierung finden vor allem Kreativitätstechniken Einsatz, des Weiteren aber sollte in jedem Fall wiederum die Zielgruppe, externe Experten und generell Gedankengut von außen einfließen. Zudem müssen Räume, Plattformen und Ressourcen geschaffen werden, in denen Mitarbeiter*innen sich

tatsächlich einbringen können und Hilfsmittel und Methoden geboten werden, die es den Stakeholdern vereinfachen ihre Ideen in einer nachvollziehbaren und auswertbaren Form einzubringen.

Um zu eruieren, ob die neuen Ideen tatsächlich den Bedarf der Zielgruppe stillen könnten, empfiehlt es sich die Produkte oder Dienstleistungen in Form von Prototypen zu unterziehen – auch hier sollte wiederum die Zielgruppe miteinbezogen werden und klare Kriterien festgelegt werden, die die Effektivität der Idee messbar machen können.

Zusammenfassend ergeben sich folgende erkennbare Anforderungen / Fragestellungen an geeignete Innovationsprozessmodelle von sozialen Innovationen:

- Wie erkennen sozial engagierte Unternehmen soziale Problemstellungen, Bedarfe und welche Hilfsmittel und Daten und Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung?
- Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Unternehmen bereits bestehende Lösungsansätze und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?
- Wie können Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung unterstützen?
- Wie schafft man die Implementierung, wovon und von wem hängt sie ab?
- Wie kann man die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen?
- Wie kann man die Effektivität/Wirkung messen?
- Wie kann man messen, ob die Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?

Demnach sind vor allem die Punkte Analyse, Ressourcen und Messbarkeit wichtige Elemente, begleitet von iterativen Prozessen, Open Innovationansätzen, Kontrollpunkten und Feedbackmöglichkeiten für ein Innovationsprozessmodell im Bereich sozialer Innovation essenziell.

Jedoch ist das beste Modell unnütz, sollte man nicht erst die Basisarbeit geleistet haben – eine innovationsförderliche Unternehmenskultur und ausreichendes Bewusstsein für innovative Vorhaben im Unternehmen geschaffen haben.

7 THEORETISCHER ANSATZ ZUR ADAPTION DES BESTEHENDEN BIG PICTURE MODELLS

Betrachtet man alle Schritte, die, in den vorangegangenen Kapiteln vorgeschlagenen, überschaubaren Anzahl sozialer Innovationsprozess-Modelle, so variieren die Auffassungen und Ausführungen jener stark. Die wenigen Modelle beinhalten zwischen drei bis sechs Phasen und sind entweder linear oder als Spirale dargestellt. Das spiralförmige Konzept von Caulier-Grice und Murray²⁰¹ sieht sechs Phasen vor, die sich von der Exploration über Ideen und Konzepte zu Piloten oder Prototypen, der nachhaltigen Implementierung, der Verbreitung und dem systemischen Wandel ziehen. Interessanterweise erlaubt es auch Iterationen und enthält bereits die Phase des Prototyping, ein Konzept, das sich auch in jüngsten Social Innovation Prototyping Projekten der Volkshilfe Wien wiederfindet.

Das BIG Picture™ Modell jedoch vereint als einziges der analysierten Modelle Lösungen zu allen, im vorherigen Kapitel aufgelisteten, Anforderungen an soziale Innovationsprozessmodelle, da es die Möglichkeit bietet Innovationsvorhaben in sechs Phasen von der Erhebung des Innovationsbedarf mit Markt-, und Technologiefrühaufklärung, dem Status-Check und dem Abgleich mit der Unternehmensstrategie, über die Innovationsstrategiefindung, der Ideenfindung, der Entscheidungs- und Umsetzungsphase sowie der Performance Analyse zu begleiten. Da es ein zyklisches, Next-Generation Stage-Gate Modell ist, weist es iterative Prozesse auf und ermöglicht Open Innovationansätze mit begleitendem Prozesscontrolling und Stakeholdermanagement und erlaubt zudem erlangtes Wissen und Lessons Learned kontinuierlich einfließen zu lassen. Da der gesamte Innovationsprozess auf einem Blick erfasst werden kann, eignet sich das Modell weiters sehr gut für die Visualisierung des geplanten Vorhabens für Entscheidungsträger. Durch die verschiedenen Entscheidungs-Knotenpunkte, den Gates, sind Adaptionen oder Stopps jederzeit möglich. Zudem ist das Modell so konzipiert, dass Unternehmen jeder Größe es für Innovationsvorhaben unterschiedlicher Komplexität nutzen können.

Somit stellt das zyklische BIG Picture™ Modell, mit seinen sechs Phasen und Big Questions, nach derzeitigem Wissensstand, das bestgeeignetste Modell für Innovationsvorhaben im sozialen Umfeld dar, einzelne Aspekte wie etwa das Prototyping, Förderlandschaftsscreenings, oder der Innovations-Kulturcheck könnten noch zusätzlich ergänzt werden ebenso die Messbarkeit der Effektivität, sowie Schritte für die Nachvollziehbarkeit der Wirkung auf die Gesellschaft berücksichtigt werden.

Basierend auf dem derzeitigen Wissensstand und den noch relativ dürftigen Insiderinformationen zur gängigen Innovationspraxis bei verschiedenen sozialen Akteur*innen, bleibt die Hypothese, dass für die meisten Unternehmen die Phasen 1-3 des BIG Picture™ Modells, also die Feststellung des Innovationsbedarfs, die Innovationsstrategie und der Prozess der Ideengenerierung, primär über den weiteren Erfolg für das weitere Vorgehen entscheiden sowie große Herausforderungen darstellen und sollten somit im Zuge des Praxisteils dieser Arbeit näher beleuchtet werden.

²⁰¹ Vgl. Murray/Caulier-Grice/Mulgan (2010), S. 11ff.

BIG PICTURE™
DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL
© DI Dr. Hans Lerschner 2020

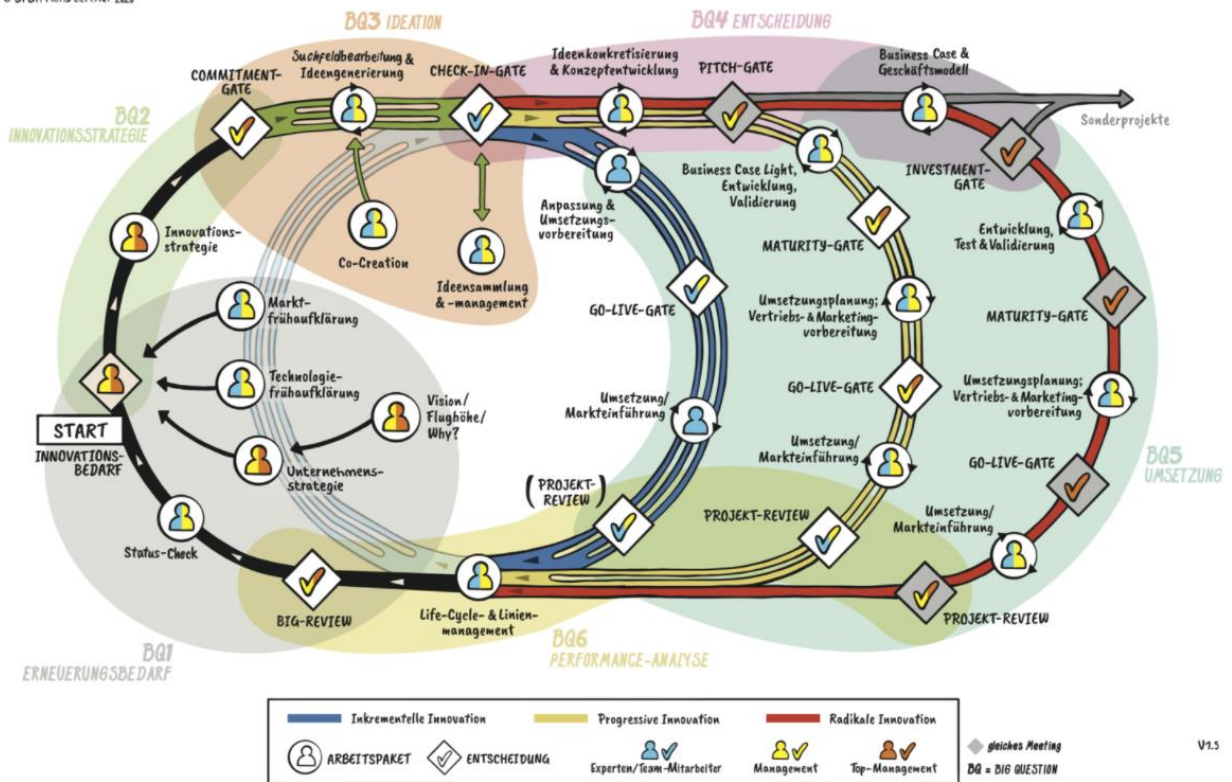


Abb. 41: Das Grazer BIG Picture™ Modell, Quelle: <https://www.thinkbig.at/unsere-methoden> (2021), Onlinequelle [28.08.2021].

Hierbei werden für die Unternehmen vor allem die Datenerhebung in der Frühaufklärung, speziell des Ist-Zustandes im Unternehmen, des Marktes, aber auch Beschaffungsmöglichkeiten von Ressourcen (Daten, Finanzierungsmöglichkeiten, Trends), Möglichkeiten zur Vernetzung und ein Methodenkoffer hilfreich sein, um überhaupt in die weiteren Phasen starten zu können.

Bei der Ideengenerierung gilt es, für die Unternehmen eine Möglichkeit zu finden, wie sie Open Innovation Ansätze in ihre Strategie implementieren können und wie sie Teile von Netzwerken bzw. starken Partnerschaften werden können, insofern dies zu ihrer Strategie passt.

Nähere Erkenntnisse und Modifikationen können derzeit noch nicht vorgenommen werden und bedürfen noch einer eingehenden Analyse im Zuge des Praxisteils.

Die nachfolgenden Kapitel bilden den Praxisteil dieser Arbeit und geben einen Überblick über das Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH, dessen derzeitige Innovationsleistungen und Praktiken und beschreiben die durchgeführten Methoden und Ergebnisse zur Erhebung des Datenmaterials für die Adaption eines geeigneten Innovationsmodells auf Basis des BIG Picture™ Modells.

- BQ 1 Innovationsbedarf**
- BQ 2 Innovationsstrategie**
- BQ 3 Ideengenerierung**



Abb. 42: Die drei zu behandelnden Phasen bzw. Big Questions (BQ) 1-3 des BIG Picture Modells im Zuge dieser Arbeit – Innovationsbedarf-, Strategie und Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung.

8 DAS UNTERNEHMEN LEBENSHILFEN SOZIALE DIENSTE GMBH

„Wir begleiten Menschen in allen Lebensbereichen, damit sie ein normales, selbstbestimmtes Leben inmitten der Gesellschaft führen können.“ - Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH.

Die Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH ist steiermarkweit der größte Dienstleister für Menschen mit Behinderungen und bietet für benachteiligte Menschen Hilfestellung und Unterstützung in den folgenden Bereichen an:

- Beratung und Förderung
- Hilfestellung in der Freizeit, Familie und Schule
- Berufsvorbereitung-, Ausbildung und integrative Beschäftigung
- Tagesgestaltung und Beschäftigung in Werkstätten
- Unterstützung bei sämtlichen Arten des Wohnens

Die Kerngebiete sind Graz und Graz-Umgebung, sowie die Süd- und Weststeiermark, der Kundenstock beläuft sich derzeit auf etwa 3.500 Kinder, Jugendliche und Erwachsene.

Das Unternehmen, mit Sitz in Graz, zählt rund 1.000 Mitarbeiter*innen und gehört dem 1960, als Selbsthilfegruppe von Eltern mit behinderten Kindern gegründeten Verein, Lebenshilfe Graz und Umgebung Voitsberg.

Heute steht das Unternehmen für ein gutes Leben, für Selbstbestimmung und für gesellschaftliche Teilhabe von sozial benachteiligten Menschen mit und ohne Behinderung. Besonders wertgelegt wird dabei auf Achtsamkeit, Herzlichkeit, Kommunikation und der Vermittlung von Sicherheit mit dem übergeordneten Ziel benachteiligten Menschen folgendes zu ermöglichen: Leben, arbeiten, wohnen – wie andere auch.

Das Leitbild des Unternehmens lautet:

- „Wir treten ein für gleiche Rechte für alle Menschen.
- Wir haben ein großes Ziel: leben, arbeiten, wohnen – wie andere auch.
- Wir schaffen Beziehungen zwischen Menschen.
- So verschieden die Menschen, so persönlich und passend unterstützen wir sie.
- Wir sind zuverlässig und geben Sicherheit.
- Wir führen unsere Betriebe verantwortungsvoll.
- Wir gestalten mutig die Zukunft.“

Neben Nachhaltigkeitsprojekten, der Gründung eines Tageszentrum für Menschen mit Essstörungen, der Etablierung eines Kundenrats weitere für die Schaffung inklusiver Lebensräume, steht auch die soziale Innovation beim Unternehmen hoch im Kurs. Zudem werden seit 2018 Forschungspreise für herausragende Masterarbeiten und Dissertationen zum Thema Inklusion vergeben.

8.1 Ist-Situation Innovationsarbeit

In einem ersten Meeting mit Mag.^a Sabine Ettema und Gabriela Grandtner, MA konnten die unten aufgeführten Sachverhalte festgestellt werden (Notizen erstes Meeting, Juni 2021).

Das Innovationsmanagement-Team (Stand Juni 2021):

Mag.^a Sabine Ettema, 30 Stunden

Gabriela Grandtner, MA, Bereich Qualitätsmanagement, 8 Stunden

Karin Kicker-Frasinghelli, MA, Bereich Strategie und Entwicklung, 6 Stunden

Seit November 2021 besteht das Innovationsmanagement-Team nur mehr aus Mag.^a Sabine Ettema, da die beiden anderen Kolleginnen sich vermehrt ihren Kernaufgaben widmen müssen und für den Bereich Innovationsmanagement keine zeitlichen Ressourcen haben. Es soll nun eine neues Teammitglied für 14 Stunden pro Woche gefunden werden.

Ziel des Innovationsteams:

Innerhalb des Unternehmens Innovationen zu ermöglichen. Der Innovationsprozess auf Basis des BIG Picture™ Modells soll dafür den Rahmen bilden.

Herausforderungen für Soziale Innovationen sind unter anderem:

- Begrenzte zeitliche und monetäre Ressourcen
- Die öffentliche Hand als Fördergeber, man bewegt sich in einem engen Korsett
- Starrheit der gesetzlichen Vorgaben, man ist zwar finanziert aber unflexibel
- Mitarbeiter*innen sind arbeitstechnisch zu ausgelastet, um etwas zu tun
- Kommunikations- und Verständnis Lücke zwischen Arbeit in der Zentrale vs. Arbeit in Einrichtungen
- Finanzierung erfolgt über Fördergeber, einzelne Projekte über Fundraising, Public Funding oder Spenden

Die Key Questions sind:

- Wie schafft man es die Implementierung und die Awareness zu bekommen / erhöhen?
- Wann kann man sich als Mitarbeiter*in aktiv ins Projekt einbringen?
- Wie bringt man die Marktfrühaufklärung, die Technologiefrühaufklärung und den internen Bedarf zusammen und erkennt man die Innovations-Lücke?
- Wie füllt man diese und was kostet es uns?

Bei der Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH gab es bis Ende des Jahres 2019 keinen eigenen Arbeitsbereich für Innovationsmanagement. Innovative Vorhaben wurden von den Arbeitsbereichen realisiert, was sich neben ihren Kernaufgaben als besonders herausfordernd herausstellte. Für strategisches und strukturiertes Innovationsmanagement fehlte es an personellen und zeitlichen Ressourcen, einschlägigem Know-How und einem geeigneten Innovationsprozessmodell. Durch die Schaffung des eigenen Innovationsmanagement Arbeitsbereichs, der Einstellung einer Innovationsmanagerin, seit Beginn 2020 im Unternehmen, beschäftigt sich der Arbeitsbereich derzeit noch mit den bereits laufenden Projekten, welche noch nicht an das Linienmanagement übergeben wurden, sowie der Erarbeitung eines geeigneten Innovationsmodells, um zukünftige Innovationsvorhaben noch effektiver und effizienter realisieren zu können.

8.2 Problemlösung

Im Zuge dieser Masterthesis soll erhoben werden, ob das BIG Picture™ Innovationsmodell im Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH implementiert werden kann. Des Weiteren sollen die Anwendbarkeit und die Akzeptanz beim Unternehmen mittels Workshops untersucht werden. Nach sorgfältiger Auswertung der Ergebnisse wird evaluiert, ob dieses Innovationsmodell in der Organisation implementiert werden kann und wie es dazu adaptiert werden müsste.

Das adaptierte Innovationsmodell sollte fix im Unternehmen verankert werden, um die Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Jeder sollte in der Lage sein, Ideen an die Innovationsabteilung übermitteln zu können und sich einzubringen und das Unternehmen langfristig erfolgreich werden können.

9 DATENERHEBUNG FÜR DIE KONZEPTION EINES MODELLS AUF BASIS DES BIG PICTURE MODELLS

Einerseits ist es für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig zu verstehen, wie im Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH derzeit Innovationsvorhaben realisiert werden und welche Herausforderungen sich dabei bieten. Andererseits soll Kenntnis darüber erlangt werden, wie andere Organisationen Innovationsprojekte realisieren, um so zusätzlichen Input zu erhalten, auf dessen Basis das bestehende BIG Picture™ Modell angepasst werden kann.

In diesem Abschnitt wird ein Überblick der Grundlagen zur Datenerhebung im Allgemeinen, sowie die Vorgehensweise dabei dieser Arbeit dargestellt.

9.1 Grundlagen und Auswahl der geeigneten Form der Datenerhebung

9.1.1 Experteninterviews

Für die Datenerhebung zum Vorgehen externer Organisationen bei Innovationsvorhaben (außerhalb der Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH) wurden Experteninterviews durchgeführt, welche in der Sozialforschung und in den meisten empirischen Untersuchungen häufig ihren Einsatz finden. Mittels Interviews kann dadurch auf das spezifische Fachwissen von geeigneten Akteuren zugegriffen werden.²⁰²

Um einen möglichst hohen Informationsgehalt zu erzielen, bei gleichzeitiger inhaltlicher und methodischer Flexibilität, wurden in dieser Arbeit qualitative, semi-strukturierte, leitfadenunterstützte Experteninterviews Anwendung.²⁰³ Basierend auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils der Arbeit, erfolgte die Bildung der Stichprobe - eine ausgewählte Anzahl relevanter Personen selektierter Organisationen, die bereits im Bereich sozialer Innovation aktiv sind.

Bei qualitativen Forschungsmöglichkeiten werden interpretative Datenanalyseverfahren eingesetzt, die zwar nach systematischen Kriterien durchgeführt werden, eine rein statistische Auswertung ist dabei nicht sinnvoll.²⁰⁴ Es erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring mit induktiver Kategorienbildung.²⁰⁵

In leitfadenunterstützten Experteninterviews werden zuvor definierte Fragen gestellt, welche offen beantwortet werden können. Dazu ist es nötig, die Fragen so zu formulieren und auf den jeweiligen Interviewpartner abzustimmen, dass dieser die Frage auch beantworten kann. Der Leitfaden enthält zwar vordefinierte Fragen, aber keine Antwortmöglichkeiten, sodass die Interviewten offene und individuelle

²⁰² Vgl. Bogner (2002), S. 7.

²⁰³ Vgl. Neumann (2013), Onlinequelle [21.11.2021].

²⁰⁴ Vgl. Kaiser (2014), S. 3.

²⁰⁵ Vgl. Mayring (2010), S. 243.

Antworten geben können. Somit kann das Interview gegebenenfalls erweitert und auch andere Aspekte miteinbezogen werden.²⁰⁶

9.1.1.1 Ziele der Experteninterviews

Die Interviews dienen dazu die in der Theorie gestellten Fragen, welche im vorangegangenen Kapitel 6 zusammengefasst wurden, zu beantworten. Wie diese in der Praxis bereits realisiert bzw. in Zukunft angedacht werden, sollen die Interviews zeigen. Zudem sollen die derzeitigen Praktiken der Organisationen bei Innovationsvorhaben eruiert werden, sowie der Stellenwert von Innovation in den jeweiligen Unternehmen, um daraus gegebenenfalls Ableitungen zu treffen, bzw. wertvolle Erkenntnisse zu identifizieren, welche für diese Arbeit und der Adaption des BIG Picture™ Modells relevant sind.

Aus den Erkenntnissen der Interviews sollen Handlungsempfehlungen zu sozialen Innovationsvorhaben, sowie mögliche Risiken oder Chancen abgeleitet werden können.

9.1.1.2 Auswahl der Interviewpartner*innen

Basierend auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit, erfolgte die Selektion geeigneter Experten aus relevanten Organisationen, die bereits im Bereich sozialer Innovation aktiv sind. Der Zugang zu den Kontakten konnte mittels des bestehenden Innovationsmanager*innentreffens der unten genannten Organisationen und der Vermittlung zur Teilnahme von Mag. Sabine Ettema bewerkstelligt werden.

Bei der Auswahl der Expert*innen wurde darauf geachtet, eine Mischung aus NPOs, NGOs und privater Unternehmen zu erhalten, die in unterschiedlichen Bereichen ihren Fokus legen, jedoch alle zu großen Unternehmen zählen. Die interviewten Personen, deren Unternehmenszugehörigkeit und Position sind in der nachfolgenden Tabelle gelistet.

Organisation / Fokus	Interviewpartner*in	Funktion
Caritas <i>diverse soziale Bereiche</i>	Petra Fasching	Innovationsmanagerin
Volkshilfe Wien <i>Menschen in Notlagen</i>	Philipp Maier Maria Steindl	Projektmanager Leitung Stabstelle
SOS-Kinderdorf <i>Kinderschutz</i>	Eva Gamsjäger	Innovationsmanagerin
Vinzenzgruppe <i>Gesundheit</i>	Harald Fuchs	Senior-Projektmanager
Diakonie <i>diverse soziale Bereiche</i>	Sara Scheifflinger	Innovationsmanagerin
Arbeitplus <i>Netzwerk, Arbeit</i>	Sabine Rehbichler	Geschäftsführerin

Tab. 17: Übersicht über die Auswahl der Expert*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

²⁰⁶ Vgl. Ring (1992), S. 20ff.

9.1.1.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden wurde so aufgebaut, dass dieser neben der Einleitung, die den Hintergrund und das Ziel des Interviews beleuchtet, zwei Fragenblöcke enthält. Der erste Block dient zum lockeren Einstieg in das Thema soziale Innovation und umfasst vier Fragen, der zweite Block umfasst insgesamt 20 Fragen und gliedert sich weiter auf allgemeine Fragen, jene zum Innovationsbedarf, zur Ideengenerierung, Innovationsstrategie, Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung und endet mit einem Ausblick.

Vor Durchführung des ersten Interviews wurde der Leitfaden mit Mag. Sabine Ettema sorgfältig begutachtet.

Der Leitfaden und die selbst erstellte Einverständniserklärung finden sich im Annex dieser Arbeit.

9.1.1.4 Umsetzung und Zeitraum der Durchführung

Im Zuge des virtuellen Innovationsmanager*innen Treffens am 07.10.2021 wurden bereits mündliche Zusagen für Experteninterviews eingeholt. Die Kontaktaufnahme und Terminkoordination erfolgte per E-Mail, die Durchführung der Interviews per Videokonferenz (Zoom) nach Erhalt der unterschriebenen Einverständniserklärungen im Zeitraum zwischen 24.10. bis 18.11.2021.

Die Gesprächsdauer der einzelnen Interviews betrug je nach Expert*in zwischen 70 und 90 Minuten. Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte mittels Mobiltelefons, die Antworten befinden sich in transkribierter, anonymisierter Form im Annex dieser Arbeit.

9.1.1.5 Datenanalyse

Zur Auswertung der Experteninterviewergebnisse wurde die Methode qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring mit induktiver Kategorienbildung angewandt.²⁰⁷ Diese Methode umfasst vier Interpretationsregel, die dazu dienen, die Interviewdaten so zu kategorisieren, dass das Gesagte reduziert werden kann, um die wesentlichen Aussagen zu identifizieren und auszuwerten.

Nach erfolgreicher Transkription des Interviews findet zuerst die Paraphrasierung statt. Dadurch werden relevante Passagen sortiert und gekürzt und vereinheitlicht.

Bei der Generalisierung werden Verallgemeinerungen zwischen den Paraphrasen gebildet, wenn sie kleiner als ein Abstraktionsgrad sind. Dieser Schritt ermöglicht die Identifizierung von Umschreibungen mit vergleichbaren Aussagen.

Bei der Kategorisierung werden die Ergebnisse zusammengefasst und anhand identer Inhalte kategorisiert. In dieser Arbeit wurde eine induktive Kategorienbildung vorgenommen.

Die Reduktion umfasst normalerweise zwei Schritte: bei der ersten Reduktion werden identische Paraphrasen eliminiert, bei der zweiten, Vergleichbares zusammengefasst. In dieser Arbeit wurden diese beiden Schritte gleichzeitig durchgeführt, somit umfasst die Reduktion eine Zusammenfassung des Materials für jede zuvor selektierte Kategorie.

²⁰⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 11.

9.1.2 Workshops beim Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH

Für die Datenerhebung im Hinblick auf Innovationsvorhaben innerhalb der Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH und die etwaige Integration des BIG Picture™ Modells in die Organisation wurden mehrere Halbtages-Workshops beim Unternehmen vor Ort durchgeführt.

In den Workshops sollte eine ideale, fördernde Atmosphäre geschaffen werden, in der sich die Teilnehmer*innen bereits aktiv in den Prozess miteinbringen können, um konstruktiv ein Thema gemeinsam zu erarbeiten. Somit sollte sichergestellt werden, dass das Modell prinzipiell verstanden wurde, zahlreiche Meinungen, Feedbacks und Anregungen direkt von den Teilnehmer*innen gesammelt werden konnten, ein interaktiver und interdisziplinärer Austausch stattfinden konnte und die Reaktionen und Diskussionen der Teilnehmer*innen direkt beobachtet und mitverfolgt werden konnten. Die Erkenntnisse und das Feedback für etwaige Adaptionen des Modells konnten erfasst werden und flossen letztlich in die Handlungsempfehlungen für das zukünftige Vorhaben mit ein.

9.1.2.1 Ziele und Aufbau der Workshops

Das Ziel des ersten und zweiten Workshops war es, die derzeitige Ist-Situation bei Innovationsvorhaben des Unternehmens zu erheben und den gewünschten Soll-Zustand zu identifizieren.

Dabei wurden die einzelnen Phasen rund um die Big Questions eins bis drei des BIG Picture™ Modells zu den Themen Unternehmensvision und Strategie, Markt und Technologiefrühaufklärung, Innovationsbedarf, Innovationsstrategie und Ideengenerierung gemeinsam erarbeitet, die Erkenntnisse und das Feedback zur Adaption für den spezifischen Gebrauch gesammelt, um letztlich daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zentrale Fragen, die bei jedem einzelnen Schritt gestellt wurden waren:

- Wie machen wir es?
- Wer macht es?
- Wann machen wir es?

9.1.2.2 Umsetzung und Zeitraum der Durchführung

Im Zuge eines Initial-Treffens im Juni 2021 mit Mag.^a Sabine Ettema und Gabriela Grandtner, MA wurden bereits erste Eindrücke der derzeitigen Situation bzw. Erwartungen an zukünftige Innovationsvorhaben oder gegebenenfalls Modelle im Unternehmen Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH gewonnen. Diese erwiesen sich bei der Erarbeitung des Theorie- und des Praxisteils als überaus hilfreich, als dass schon gezielt nach Ähnlichkeiten bzw. Unterschieden diverser Praktiken, Best-Practices, Anforderungen und Herausforderungen im Kontext sozialer Innovationsprojekten Ausschau gehalten werden konnte. Die Realisierung der halbtägigen Workshops 1 fand am 12.11.2021 statt.

Wegen Krankheitsausfällen und den verschärften COVID Bedingungen konnte der zweite Workshop zur Ideengenerierung am 17.11.2021 nicht mehr realisiert werden, es wurden aber bereits während des ersten Workshops genügend Eindrücke gefunden, bzw. offene Punkte noch in weiteren Gesprächen und schriftlich eingeholt, um den Ist-Zustand zu erfassen und einen gemeinsamen Blick in die Zukunft zu tätigen.

DATENERHEBUNG FÜR DIE KONZEPTION EINES MODELLS AUF BASIS DES BIG PICTURE MODELLS

Die Dokumentation des Workshops erfolgte überwiegend mittels Mitschriften, Fotoprotokollen und Präsentationen, siehe auch im Annex dieser Arbeit.

Im nächsten Kapitel finden sich die Ergebnisse und Analysen der Interviews und des Workshops zu den BIG Questions 1-3 des BIG Picture™ Innovationsprozessmodells.

10 AUSWERTUNG UND VERGLEICH DER INTERVIEWERGEBNISSE

Dieses Kapitel enthält alle Erkenntnisse, die aus den Experteninterviews gewonnen werden konnten.

Die Ergebnisse lassen sich in dreizehn Kategorien unterteilen, der Kodierleitfaden findet sich in der nachfolgenden Tabelle. Aus diesen Kategorien ergaben sich zahlreiche Antworten, die in den nachfolgenden Unterkapiteln strukturiert beschrieben werden.

Kategorie	Kategorien Bezeichnung	Definition der Kategorie
K1	Definition	Experten Definition von sozialer Innovation
K2	Innovationsteam	Innovationsteam und dessen Aufgaben
K3	Stellenwert in Organisation	Stellenwert/Wichtigkeit von Innovation in Organisation
K4	Herausforderungen und Hemmnisse	Herausforderungen und Hemmnisse von Innovationen
K5	Partnerschaften und Förderungen	Bestehende Partnerschaften und genutzte Förderungen
K6	Erhebung Innovationsbedarf	Vorgehen zur Erhebung Innovationsbedarf
K7	Suchfeldgenerierung	Vorgehen bei Suchfeldgenerierung
K8	Unterscheidung von Alten und Neuem	Vorgehen zur Unterscheidung von Alten und Neuem
K9	Ideengenerierung	Vorgehen bei Ideengenerierung
K10	Ideenbewertung	Vorgehen bei Ideenbewertung
K11	Innovationsstrategie	Vorhandene Innovationsstrategie
K12	Bewertung von Innovationen	Vorgehen bei Bewertung von Innovationen
K13	Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung	Methoden zur Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung

Tab. 18: Kodierleitfaden der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

10.1 Experten Definition von sozialer Innovation

Die Erhebung konnte die Ergebnisse des Theorieteils bestätigen, die **Definition** von sozialer Innovation ist mannigfaltig und kann nicht vereinheitlicht werden.

Einige Organisationen gehen hier sehr strukturiert vor, referenzieren für die Definition auf Publikationen, oder veröffentlichen selbst ein internes Paper dazu, andere Experten interpretieren die Definition für sich selbst. Hier scheiden sich die Geister, ob Innovation tatsächlich etwas Neues sein muss, oder ob es nur gilt passende Antwort auf aktuelle Fragen der Gesellschaft zu finden, oder ob es sich um Weiterentwicklung in einem bestimmten Kontext handelt.

Alle jedoch sind sich einig, dass soziale Innovation auf gesellschaftliche Bedarfe ausgerichtet sein sollte und positive Wirkungen für Menschen aufweisen müssen, sei es in Form von Lösungen für soziale Probleme, Ängste, die Verbesserung des Lebens bzw. Zusammenlebens der Menschen.

Die bereits in früheren Kapiteln erwähnte und jüngst durchgeführte Umfrage Thema Soziale Innovation in Österreich von SI plus wird zukünftig weitere Erkenntnisse bringen zum Thema Definition sozialer Innovation, es bleibt daher spannend, ob sich ein universeller Begriff finden lässt.

10.2 Innovationsteam und dessen Aufgaben

Bei der Größe der Innovationsteams fällt eines klar auf, im Vergleich zur Organisationsgröße sind die Innovationsteams, bis auf wenige Ausnahmen, noch sehr jung und verhältnismäßig klein (zwischen 1 bis 7 Personen).

Bis auf ein Unternehmen, dessen Innovationsabteilung bereits seit 2008 besteht, wurden alle Teams bzw. Innovationsabteilungen innerhalb der letzten 2 Jahre gegründet und bestehen aus Mitgliedern, die bereits davor im jeweiligen Unternehmen in anderen Rollen bzw. Abteilungen tätig waren, wobei etwa die Hälfte der befragten Organisationen zumindest einen dezidierten Innovationsmanager aufweist. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein Netzwerk, welches auch keine eigene Innovationsabteilung aufweist. Lediglich eine Organisation hat sich explizit und völlig bewusst einen externen Innovationsmanager ins Boot geholt.

Die Teammitglieder erfüllen meist mehrere Aufgaben, wie Projektmanagement, Förderanträge, Digitalisierungsthemen, Diversität. Alle weisen Erfahrung im Bereich soziale Innovation auf, auch wenn diese unterschiedlich lange ist. In mehreren Organisationen ist die Innovationsabteilung eine Stabstelle und meist direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt.

Mehr als die Hälfte der befragten Organisationen weist sowohl zentrale (Kernteam) als auch de-zentrale Strukturen (Fellows, Innovationsbeauftragte) im Bereich Innovation auf und befeuern so die so Kommunikations- und Informationsweitergabe, und fördern die Innovationskultur.

10.3 Stellenwert, Wichtigkeit von Innovation in Organisation

In allen Organisationen hat Innovation einen sehr hohen Stellenwert (zumindest im Topmanagement), bedeutet die Zukunft, auch speziell im Bereich Digitales, ist oft bereits Teil der Unternehmensstrategie und die Geschäftsführung committet sich zum Thema Innovationsförderung. Einige wenige Unternehmen weisen noch kein systemisches Innovationsmanagement auf, oder beschäftigen sich noch mit der zentralen Frage „Was wollen wir mit der Innovation. Was ist das Ziel?“

10.4 Herausforderungen und Hemmnisse von Innovationen

Einige der meist genannten Beispiele finden sich hier und decken sich mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil:

- personelle Ressourcen
- finanzielle Ressourcen
- fehlendes Experten Know-How
- Mitarbeiterbindung
- kurzfristige Finanzierung
- Mindset und Innovationskultur
- Bottom-Up und Top-Down Involvierung für Erfolg nötig
- Konkurrenz mit Tagesgeschäft
- Risikovermeidung hemmt Innovation
- Erwartungsdruck
- Suchfragenfindung
- Planbarkeit
- Overheadkosten

10.5 Bestehende Partnerschaften und genutzte Förderungen

So mannigfaltig die einzelnen Organisationen und Innovationsvorhaben, so unterschiedlich sind auch die Partnerschaften und Netzwerkstrukturen. Das größte Netzwerk besteht aus 200 Unternehmen an 500 Standorten und 9 Landesnetzwerken und einem Österreich-Netzwerk.

Neben der Vernetzung mit externen Organisationen, anderen NGOS, Dachverbänden, Vereinen, sind es auch vereinzelt große Softwareunternehmen, für digitale Innovationsvorhaben, Organisationen im niedergelassenen Bereich oder auch Kooperationen mit kleinen Start-Ups oder Universitäten. Aber auch Partner aus der Wirtschaft, Stiftungen, der Impact Hub Tirol, die Uniqa oder der Health Hub Vienna, die Umweltberatung in Wien, Gastronomiebetriebe, werden für Open Innovation Vorhaben genutzt.

Speziell bei digitalen Innovationsvorhaben und bei fehlender Kompetenz und Ressourcen wird gerne auf Partner zurückgegriffen.

Die Tendenz sich zu vernetzen, steigt rasant an, innovative Ideen brauchen viele Köpfe.

Im Hinblick der Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für große Unternehmen wurden auch hier die Recherchearbeiten des Theorieteils bestätigt: für große Unternehmen gibt es nicht viele Fördermöglichkeiten und sind meist auf Förderungen der öffentlichen Hand angewiesen.

Alle großen NPOs besitzen eine Fundraising Abteilung, zudem werden der Arbeiterkammer Digitalisierungsfond, Ausschreibungen von Magistrat-Ämtern oder dem Sozialministerium, Interec Central Europe, Amif, ISF, ESF Förderungen, die FFG Impact Innovation, seltener Eigenfinanzierung, und der Landesgesundheits-Fond, Fond Gesundes Österreich, sowie Partnerunternehmen mit CSR Förderprogrammen genutzt.

Manche Organisationen sind stark AMS finanziert, neu geschlossene Interessengemeinschaften werden zudem auch noch gefördert, beides stellt eine sehr gute Basisfinanzierung dar.

Da die Wirtschaftsagentur Österreich nur KMUs fördert, könnte die Einrichtung einer kleinen KMU diesen Förderhahn öffnen oder man arbeitet mit KMUs zusammen.

10.6 Vorgehen zur Erhebung Innovationsbedarf

Die Erhebung der Bedarfe erfolgt auf den unterschiedlichsten Kanälen. Etwa durch Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, abteilungsübergreifendem Wissensaustausch mittels digitaler Lösungen, Plattformen oder Workshops, direkter Erhebung einzelner Abteilungen oder Gremien, Interviews mit den Zielgruppen, vergleichbare Angebote, Studien, Daten, Fakten, über de-zentrale Teammitglieder, Beobachtungen, Austausch mit Partnern, Experten, Veranstaltungen, interne Trendrecherche mittels Trendexplorer, (soziale) Medien, Fokusgruppeninterviews.

Oft entdeckt man einen Bedarf aber einfach auch nur aus dem Tun heraus, mit Arbeit und Leistungen vor Ort.

Wichtig sind vor allem die Fragen: „Was ist besonders dringlich in der Zielgruppe?“, „Wo sind die Hebel?“, „Was passt zur Marke und wo können wir den größten Impact generieren?“.

10.7 Vorgehen bei Suchfeldgenerierung

Hier muss man laut Experten situationsabhängig unterscheiden, wie das jeweilige Setup des Innovationsvorhabens ist. Bekommt das Innovationsteam bereits vom Auftraggeber ein klares Suchfeld definiert oder muss es erst im Zuge eines Workshops erarbeitet werden bzw. bleibt man sowieso in Themenfeldern, in denen man arbeitet.

In zweiterem Fall bedarf es einer Bewertung der Wichtigkeit der Bedarfe, dazu werden diese erst geclustert und nach Dringlichkeit, Wichtigkeit priorisiert, oftmals gemeinsam mit der Geschäftsführung und Fachbereichsleitung. Oft geschieht das auch bereits bei der Erhebung der Bedarfe mittels Skalierung in der Umfrage.

Sind die groben Suchfelder identifiziert, wird oft noch eruiert, welche Ressourcen und welche Partner benötigt werden, denn oft ist die Entscheidung letztlich dann doch wieder die Frage von Ressourcen.

10.8 Vorgehen zur Unterscheidung von Altem und Neuem

Hier unterscheiden sich die Ansichten, für manche **muss** Innovation **nicht etwas Noch-Nie-Dagewesenes sein**, sondern muss nur für die Zielgruppe und deren Bedarf etwas Neues sein.

Bei anderen Organisationen ist es **Teil der Problemanalyse**, Teil der Ausgangsanalyse, hier unterstützt in einem konkreten Fall etwa die Kommunikationsabteilung, die bei geplanten Umfragen etc. steuert und lenkt und Vergleiche mit Datenbanken anstellt. Aber auch durch **Vernetzung** (z.B. Innovationsmanager*innen-Treffen, und **Recherche** (sozialer) Medien, Awards wie die Sozialmarie, Beispiele anderer NGOs kann Altes von Neuem unterschieden werden.

Einige Organisationen sammeln fallengelassene, oder rückgestellte Ideen, um sie später wieder hervorholen zu können, wohingegen andere sie im **Speicher** lassen, da „Wichtiges automatisch wiederkehrt“.

10.9 Vorgehen bei Ideengenerierung

Auch bei der Vorgehensweise bei der Ideengenerierung fanden sich klare Unterschiede in den einzelnen Organisationen.

Zwar sammeln, bis auf eine Organisation, alle die Ideen in Form einer Datenbank oder eines Ideenspeichers, aber ob diese dann bei Nichtweiterverfolgung wieder hervorgeholt werden, unterscheidet sich von Fall zu Fall.

Fast alle Organisationen weisen bereits einen definierten Ideengenerierungsprozess auf und Ideen werden auf unterschiedliche Arten und mit unterschiedlichen Hilfsmitteln erhoben. Entweder entstehen neue Ideen über das betriebliche Vorschlagswesen, Gremien, Befragungen, externe Netzwerke und Partnerschaften, über den jeweiligen nächsthöheren Vorgesetzten des Ideenbringers, über de-zentrale Innovationsbeauftragte oder Fellows, einem unternehmensweiten oder externen Ideen-Calls, Open Innovation, Ideation Workshops, über Förder-Calls, über Vorgesetzte, über Aufträge der Geschäftsführung oder als wiederkehrender Prozess im Zweijahrestakt zum Innovationsteam.

Geschaffene Räume oder Formate, wie etwa das Innovationlab oder das Innovationscafé mehrmals im Jahr, und digitale Strukturen und Tools, wie etwa Trello Boards, digitale Ideenplattformen, Idea Canvas und Einreichformulare im Intranet fördern die Mitarbeitermotivation, ebenso wie das Ideenmanagement. Eine Organisation bietet kontinuierliche Ideen Quick-Checks an, bei denen eingebrachte Ideen verlässliches konstruktives Feedback erhalten, denn das hat sich gezeigt ist für die Mitarbeitermotivation immens wichtig, zu wissen, was mit der eingebrachten Idee passiert. Hierbei ist es vor allem die faire und transparente Bewertung, sowie die Möglichkeit zur weiteren Partizipation, die die Mitarbeiter*innen oft antreiben. Manche Organisationen setzen hier bereits auf eine Innovationsjury, gefolgt von Calls, in denen die Ideenbringer ihre Idee dann pitchten und so direktes Feedback erhalten können.

10.10 Vorgehen bei Ideenbewertung

Auch hier gibt es verschiedene und gut und weniger gut strukturiertes Vorgehen. Neben Trello Innovation Funnels, Innovationsboards und Jurys, Bewertungs- bzw. Steuerungsgremien, Bewertungsraster zur Wirkung, Machbarkeit und Finanzierbarkeit, Dringlichkeit, der kritischen Masse im Netzwerk, Kosten und Ressourcenaufwand, bis hin zu einem Community Voting über die digitale Ideenplattform oder gar keiner formellen Indikatorenbewertung finden sich hier sehr viele Formate.

Auch nach der Ideenbewertung ist es essenziell, den Ideenbringern Feedback zu geben, welche Entscheidung getroffen wurde und weshalb, um die Motivation für zukünftige Innovationsvorhaben hoch zu halten.

10.11 Vorhandene Innovationsstrategie

Einige Organisationen verfolgen bereits eine Innovationsstrategie abgestimmt auf die Unternehmensstrategie und einige stellen sich noch die Frage „Was ist unser Ziel in der Innovation?“ und werden erst bei Beantwortung dieser weitere Prozesse definieren.

Einige Organisationen verändern ihre Strategie recht dynamisch und haben schon mehrere Innovationsprozessmodelle ausprobiert etwa klassische Stage-Gate Modelle, dann Service-Design-Prozesse und jetzt Sprint-Designs, während andere (noch) kein Innovationsprozessmodell verwenden.

Wieder andere weisen eine leichte Orientierung am Horizon-Modell von McKinsey auf, demnach es gilt Innovation als Steuerungsprozess zu sehen, um Innovationen zu ermöglichen und anzustoßen.

Andere Organisationen haben zwar bereits eine Innovationsstrategie, diese müsste aber dringend überarbeitet werden.

10.12 Vorgehen bei Bewertung von Innovationen

Hier kristallisiert sich sofort heraus: Fördergeber fordern immer Indikatoren, kein Projekt wird ohne Wirkungsanalyse vom Fördergeber bewilligt - siehe auch Punkt 10.13.

10.13 Methoden zur Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung

Methoden zur Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung und Key Performance Indikatoren (KPIs) werden an das jeweilige Projekt angepasst und müssen bereits Teil des Konzeptes für den Fördergeber sein.

Gängige Methoden sind etwa Befragungen, Fokusgruppen, Interviews, Online-Evaluierungen, aber auch Auswertungen von Fotoaufnahmen

KPIs sind etwa Erreichung von SDGs, sich bei 3 Jahres Projekten selbst finanziell tragen zu können, ein sauberer Projektabschluss, Lessons learned, dass die Zielgruppe früh in den Innovationsprojekt miteingebunden wurde, die Anzahl der Personen, die das Angebot konsumieren, ob und wieviel Klient*innen erreicht werden konnten, die Teilnehmerzahl bei Events, Umfragen, uvm.

11 ANALYSE DER PHASEN UND RELEVANZ DES BIG PICTURE INNOVATIONSMODELLS FÜR DAS UNTERNEHMEN

Im Zuge des ersten Workshops sollte der Ist-Zustand und der Soll-Zustand für soziale Innovationsvorhaben erhoben werden, sowie die Adaption der Phasen 1-2 des BIG Picture für den spezifischen Gebrauch im Unternehmen erarbeitet werden. Des Weiteren wurden auch bereits wichtige Themen zur Big Question 3, der Ideengenerierung besprochen.

Es nahmen vier Mitarbeiter*innen der Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH an dem Workshop teil, die Geschäftsführerin Mag.^a Susanne Maurer-Aldrian, Mag.^a Sabine Ettema aus dem Bereich Innovationsmanagement, Gabriela Grandtner, MA, aus dem Bereich Qualitätsmanagement und Rahel Richter, MSc., Leiterin des Bereichs IT.

Die Teilnehmerinnen beteiligten sich aktiv am Workshop und es wurde sehr angeregt diskutiert. Es fanden Kurzpräsentationen seitens des Unternehmens zu den Themen Unternehmensstrategie und Trendscouting statt, sowie Diskussionen zu den Themen Vision, Technologiefrühaufklärung, Marktfrühaufklärung, Status-Check und Innovationsstrategie, vorangegangene Innovationsprojekte, Unternehmenskultur, Förderungen, Hemmnisse und Methoden und Best Practice Beispiele aus anderen Organisationen.

Während des Workshops wurden einige Fragen zu einigen Punkten des Modells gestellt, welche detailliert besprochen wurden, um sie gegebenenfalls im Modell zu adaptieren. Bei den einzelnen Phasen wurde vor allem auf folgende drei Fragen fokussiert:

- Wie machen wir es?
- Wer macht es?
- Wann machen wir es?

Die besprochenen Punkte und Phasen des Modells und die Erkenntnisse aus den einzelnen Diskussionen finden sich nachfolgend zusammengefasst.

11.1 BIG Question 1 – Warum Innovation und wo müssen wir erneuern?

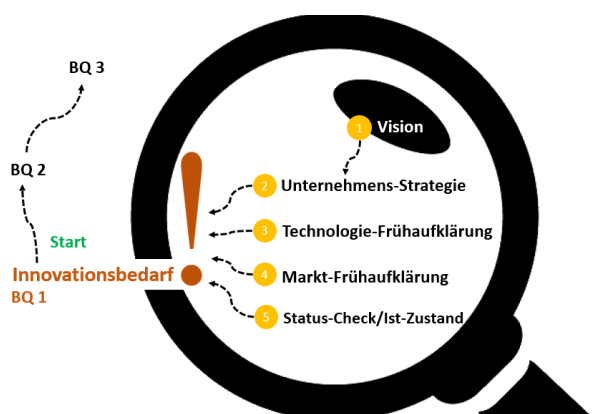


Abb. 43: Notwendige Phasen zur Feststellung des Innovationsbedarfs des BIG Picture™ Modells, Quelle: Eigene Darstellung.

11.1.1 Vision

„Leben, arbeiten, wohnen – wie andere auch“ – diese Vision wurde bereits einmal überarbeitet, da sich das Unternehmen nicht nur mehr ausschließlich um Menschen mit Behinderung kümmert, sondern unter anderem auch generell um gesellschaftlich benachteiligte Menschen. Daher lautet die derzeitige Vision „Leben wie andere auch“. Diese Vision wurde jedoch noch nicht in Hinblick auf das Zukunftsbild 2025+ und die neue Unternehmensstrategie abgestimmt und sollte daher demnächst angepasst werden.

Man stellte fest, dass die drei W-Fragen zur Vision im Zuge dieses Workshops und zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausreichend beantwortet werden konnten.

11.1.2 Unternehmensstrategie

2019 wurde ein Zukunftsbild der Lebenshilfe 2025+ in sechs Gruppen bestehend aus Personen des Managements, der Leitungen, des Supports und Entwicklung und Mitarbeitenden erstellt. Mittels Design Thinking Prozessen wurden erst sechs Prototypen erstellt und daraus letztlich ein Zukunftsbild 2025+ abgeleitet, das sechs Themenfelder enthält: Bewegung, Potenziale, Lebensraum, Soziale Innovation, Nachhaltigkeit und Marke.

In der Mitte stehen die Bewegung und die Gemeinschaft, in der Menschen sozial gleichberechtigt sind und ihre Potenziale entfalten können. Es sollen Lebensräume, Orte des Miteinander geschaffen werden, damit Gemeinschaften lernen ihre Mitglieder selbst sozial zu inkludieren. Da sich die Gesellschaft stets verändert liegen ständig Potenziale für soziale Innovationen vor. Bei der Investition in Innovation steht soziale Gerechtigkeit im Fokus. Das Leben in einem ökosozialen Umfeld bedingt Verantwortung für dieses, Nachhaltigkeit ist von großer Bedeutung. Die Marke unterstützt, stärkt und grenzt die Lebenshilfe von anderen ab.

Das Zukunftsbild gibt Rahmen und Orientierung für alle Unternehmenstätigkeiten und Aktivitäten.



Abb. 44: Zukunftsbild Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH, Quelle: Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH

Mit der neuen Unternehmensstrategie wurden 2020 weitere Objectives and Key Results (OKR) eingeführt als Bestandteil einer modernen und agilen Mitarbeiter*innen-Führung (<https://www.die-agilen.de/okr>). Ziele werden in Objectives und Key Results aufgeteilt. Generell geben Objectives Ziele visionär vor, in abstrakter, polarisierender und motivierender Form und erlauben so das Abholen der Mitarbeiter*innen auf emotionalem Level und erhöhen die Einsatzbereitschaft bis zur Zielerreichung. Key Results machen das Objective messbar und weisen darauf hin, wie das Objective erreichbar ist. Der OKR-Zyklus ist iterativer Prozess mit einer Laufzeit von 3-4 Monaten, und Moals (Mid-Term Goals) sind das Bindeglied der langfristigen strategischen Ziele des Leitbildes und der kurzfristigen, operativen Ziele des OKR, es werden 12 Monate betrachtet.

Es wurden 3 Strategiekreise definiert und gebildet: Bewegung, Soziale Innovation und Digitalisierung und Lebensraum und Nachhaltigkeit. Jeder Kreis zählt auf die strategischen Ziele 2023 ein und weist Moals und OKR für das aktuelle Jahr auf. Alle tragen zur Realisierung des Zukunftsbildes bei, manche tragen eine besondere Rolle und Verantwortung im Prozess wie etwa OKR-Teams, Projektteams, der Management-Kreis, der Strategiekreis.

Für Entscheidungen zur Unternehmensstrategie zeigen die Geschäftsführung, der Managementkreis und der Strategie- und Entwicklungsbereich Verantwortung, die sich bei Bedarf, jedoch zumindest einmal pro Jahr beraten sollten.

11.1.3 Marktfrühaufklärung

In einer kurzen Präsentation wurde die Herangehensweise des jüngst durchgeführten Trendscoutings durch das Innovationsteam erläutert. Dazu wurden laut Sabine Ettema die United Nation Sustainable Development Goals (SDGs), die Megatrends (Zukunftsinstitut.de und Trendone Trenduniversum), weitere Trendkarten (Kartenset von der WKO) und ein Trendradar genutzt (<https://www.trendmanager.com/de/>).

Herauskristallisiert haben sich dabei vor allem die Themen Nachhaltigkeit, Gesundheit, New Work und Sharing. Besonders Innovations-relevant wären hier das Thema Klima und Nachhaltigkeit, die gegebenenfalls im Jahr 2022 in Form eines unternehmensweiten Ideencalls behandelt werden sollen. Zusätzlich sollen Pilotprojekte im Umfeld von New Work, Gesundheit und Digitalisierung starten, insbesondere in Anbetracht des Fachkräftemangels in der Pflege.

Nach Vorstellung der Trendanalyse, wurden auch Fragen zur Erhebung der Kundenbedürfnisse gestellt. Hier gelangen Bedarfe über unterschiedliche Kanäle ins Unternehmen, etwa über das Beschwerdemanagement, bei engmaschig betreuten Kunden direkt vom Kunden, über den Kundenrat oder Kundenvertreter oder mittels bewusster Befragungen online oder vor Ort über Mitarbeiter, weiters über das Kundenanforderungsdokument. Dieser behördliche Bescheid zeigt auf was der Kunde bekommen muss, was er für Ziele hat und was die gesetzlichen Anforderungen sind.

Informationen zum Wettbewerb werden über die Bereichs- und Einrichtungsebene etwa alle 4-6 Wochen gesammelt und gelangen so zur Geschäftsführung. Die Bereichsleiter und Einrichtungsleiter sind sehr gut vernetzt und kennen ihre Mitbewerber in den Regionen sehr gut.

Auch die Frage nach Generationen-Checks wurde positiv beantwortet, meist obliegt das dem Human Resources-Bereich, bzgl. des Employerbrandings, aber auch der Bereich Jugend oder Seniorenarbeit ist damit konfrontiert.

Lieferanten, vorwiegend Rahmenvertragspartner, werden ebenfalls jährlich bewertet, diese Aufgabe ist beim Facilitymanagement angesiedelt.

Die Frage wo die Bedarfe gesammelt werden, zeigte auf, dass dies einerseits der jeweilige Kundenakt ist, andererseits in Form von Umfragen passiert und durch die einmal jährlich stattfindende Managementbewertung des jeweiligen Leiters der einzelnen Einrichtungen.

11.1.4 Technologiefrühaufklärung

Hier wird unterschieden zwischen „Langsamdrehern“ und „Schnelldrehern“, wobei erstere z.B. eine Buchhaltungssoftware ist und für 10-15 Jahre unverändert bleibt, wohingegen zweitere etwa eine Workflowtechnologie ist, hier könnte etwa künstliche Intelligenz eine Rolle spielen.

Bei Software wird eher traditionell gescreent, ob neue Features tatsächlich sinnvoll und neue Releases zwingend notwendig sind. Bei Ambient Assisted Living (AAL) Technologien wird gerade eine Erhebung durchgeführt, was Kunden gerade eben verwenden.

Eine Zusammenarbeit mit Universitäten findet eher in der Forschungsabteilung statt, das interne Wissensmanagement findet mittels Sharepoint statt, auf dem die einzelnen Bereiche vertreten sind, eine Projektmanagementsoftware gibt es nicht.

Im Bereich Technologiefrühaufklärung liegt seitens des IT-Bereichs noch viel Potenzial, so Rahel Richter.

11.1.5 Status-Check

Dieser Teil wurde nicht vorbereitet, aber in der Gruppe diskutiert. Lebenszyklus-Analysen bestehender Dienstleistungen und Technologien werden bereits durchgeführt, wie Prozessoptimierungen, Vorgänge, so die Mitarbeiterinnen der Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH, die nicht als Innovation zählen. Abgeschlossene Projekte wurden bis dato nicht zentral gesammelt, das soll nun am Sharepoint realisiert werden. Eine wichtige Frage, die sich hier stellt: „Wann ist ein Projekt ein Projekt?“.

Eine jüngst durchgeführte Mitarbeiter*innen-Umfrage ergab, dass die Marke Lebenshilfe nicht mehr das ausdrückt, wie sich die Organisation fühlt. Daher soll neben der Überarbeitung der Vision auch ein Marken Re-Branding stattfinden.

11.1.6 Innovationsbedarf

Hier wurde festgestellt, dass ein grober Gesamtüberblick und teilweise Strukturen für die Projektrealisierung fehlen und es keinen Mechanismus gibt, wie die Ergebnisse der zahlreichen Analysen beim Innovationsbereich zusammenfließen. Es wurde die Möglichkeit eines Workshops besprochen, der die Ergebnisse der zuvor besprochenen Phasen zusammenführen sollte, um den Innovationsbedarf auch tatsächlich gut herleiten zu können. In diesen sollte die Geschäftsführung, der Managementkreis, der

Innovations- und Strategie und Entwicklungsbereich miteingebunden werden. Nachfolgend ließe sich hier im gleichen Setup gleich der Suchfeldworkshop zur Priorisierung der definierten Suchfelder miteinbinden.

Es geschehen bereits sehr viele Prozesse, aber die Verbindungen zum Innovationsbereich fehlen noch, ebenso eine klare Definition wann der Bereich Innovation eingebunden werden sollte. Zudem muss noch mehr Transparenz geschaffen werden, welche Projekte realisiert werden bzw. wurden. Ebenso müssen auch die erfassten Learnings aus den Projekten erfasst und greifbar werden und in zukünftige Vorhaben miteinfließen.

Als mögliche Plattform für einen zentrierten Austausch nannten die Teilnehmerinnen die Führungskräftekonferenz, die Führungskräfteklausur, das Strategie- und Entwicklungsteam.

Zudem sollte die Trendfrühaufklärung einmal pro Jahr erfolgen und bei den Bereichsleitern angesiedelt sein, denn die haben auch eine betriebswirtschaftliche Brille auf.

Nach erfolgreicher Feststellung des Innovationsbedarfs sollte Geschäftsführung und Managementkreis sich zum weiteren Innovationsvorhabens im sogenannten **Commitment Gate** / Checkpoint bekennen.

11.1.7 Zusammenfassung der Erkenntnisse zur BIG Question 1

Die Analyse der Punkte Vision, Unternehmensstrategie, Technologie- und Marktfrühaufklärung, sowie des Status-Checks, die allesamt zur Erhebung des Innovationsbedarfes dienen, ergab, dass sich hier noch viel Potenzial für Adaptierungen und Optimierungen und der **Visualisierung** des Gesamtprozesses bietet.

So werden etwa in Kürze die Vision und die Marke überarbeitet werden, die Unternehmensstrategie wurde erst jüngst adaptiert und die Organisation auf agile Strategiearbeit umgepolt. Weiters wurde für den Bereich Innovation eigens Raum geschaffen, die Geschäftsführung zeigt hier starkes Commitment.

Bis dato wurde das Team aus Teilzeitmitarbeiter*innen gebildet, wobei die Stelle des Innovationsmanagers durch eine interne Person besetzt wurde und seit Schaffung der Stelle bereits einmal nachbesetzt wurde. Bis auf den Innovationsmanager mit 30 Stunden, waren bisher mehrere Personen mit sehr niedrigem Stundenkontingent, deren Hauptaufgaben in den Bereichen Qualitätsmanagement und Strategie bzw. Entwicklung liegen, Teil des Teams. Diese mussten aufgrund zeitlicher Ressourcen mit Herbst 2021 ihre Tätigkeiten im Innovationsteam zurücklegen. Ein neues Mitglied mit 14 Stunden soll nun gefunden werden.

Erhebungen und Analysen in punkto Technologien und Markt, sowie Förderungen und Status-Checks obliegen verschiedenen Bereichen und finden in unterschiedlichen, unregelmäßigen Zeiträumen und Prozessen statt. Der Wissenstransfer bzw. Austausch zwischen den Bereichen und eine Zusammenführung der erhobenen Daten bzw. die Bereitstellung dieser für den Bereich Innovationsmanagement verläuft noch etwas schleppend und unstrukturiert und erschwert die Erhebung des tatsächlichen Innovationsbedarfs.

Zudem ist das Verständnis und Know-How für Innovationstätigkeit, die **Bekanntheit** des neu geschaffenen Innovationsmanagement Bereiches und der neuen Verantwortlichen Sabine Ettema noch nicht organisationsweit (zentrale- und de-zentrale Bereiche) gegeben.

ANALYSE DER PHASEN UND RELEVANZ DES BIG PICTURE INNOVATIONSMODELLS FÜR DAS UNTERNEHMEN

Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten oder Details zu Prozessabläufen fiel den Teilnehmer*innen bei einigen Phasen teilweise schwer bzw. konnten in dieser Runde (alle Mitarbeiter*innen kamen aus dem zentralen Bereich) nicht vollständig beantwortet werden.

Im Zuge des Workshops wurden die Fragen:

- Wie machen wir es?
- Wer macht es?
- Wann machen wir es?

gemeinsam erarbeitet, die Ergebnisse finden sich in den zwei nachfolgenden Abbildungen 45 und 46.

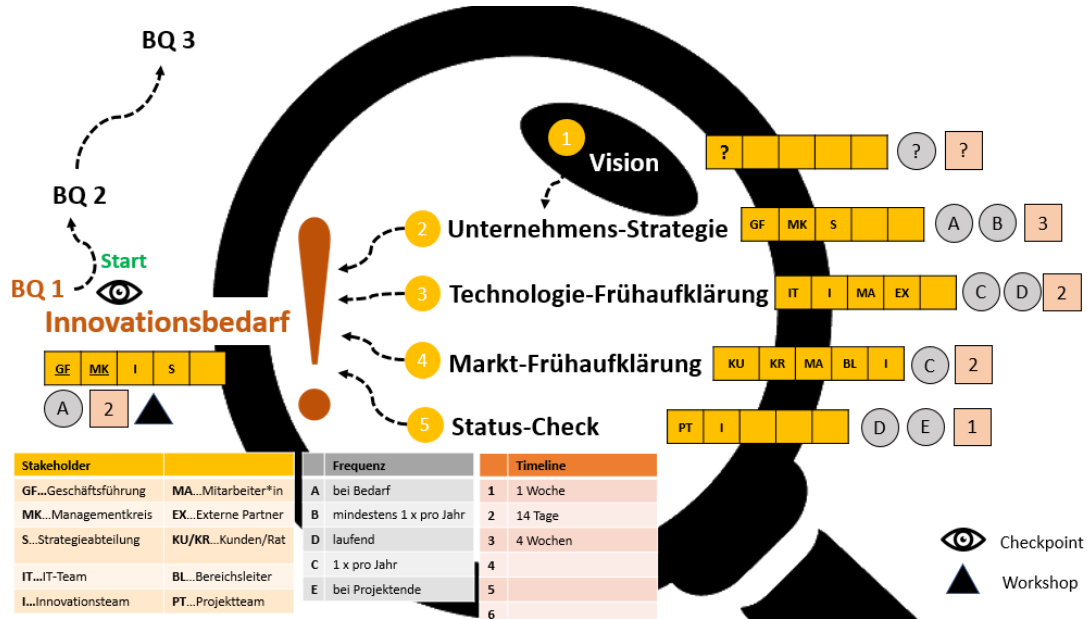


Abb. 45. Ergebnisse der Analyse der BIG Question 1, Quelle: Eigene Darstellung.

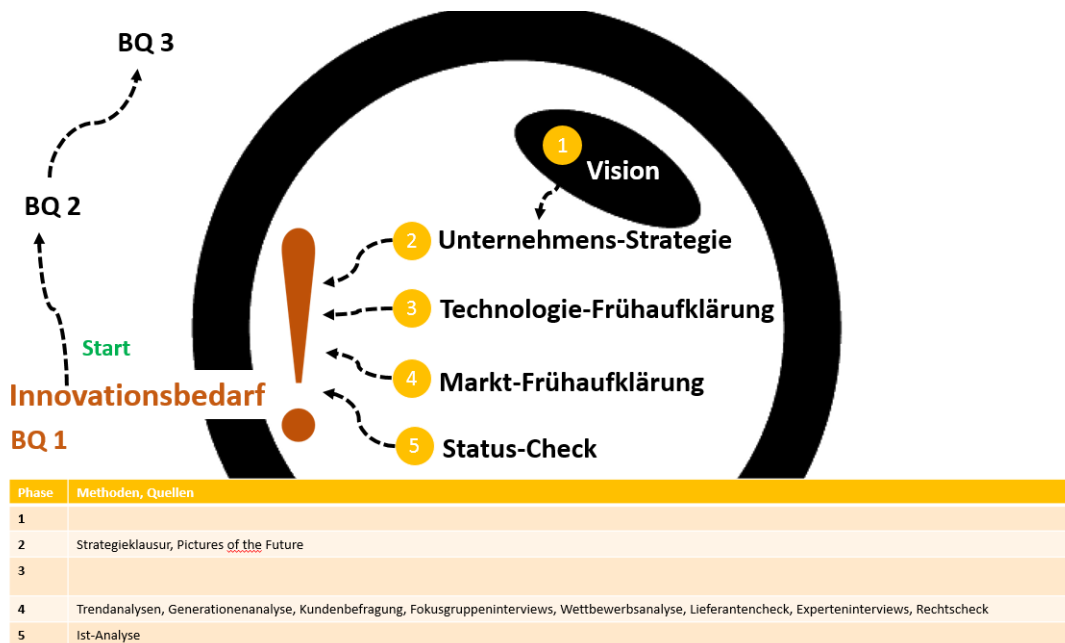


Abb. 46: Ergebnisse der derzeit verwendeten Methoden zur Erhebung des Innovationsbedarfs, Quelle: Eigene Darstellung.

11.2 BIG Question 2 – Innovationsstrategie – wie gehen wir es an?

Laut den Workshop Teilnehmerinnen wurde die neue Form der agilen Strategiearbeit in der Organisation sehr gut angenommen. Für den neu geschaffenen Strategiekreis Innovation und Digitalisierung tragen vor allem Sabine Ettema und Rahel Richter Verantwortung.

Erklärtes Ziel 2023: „Wir alle kommen in der digitalen Welt gut zurecht und nutzen deren Möglichkeiten“.

Weitere Ziele sind die Implementierung eines Ideen-Calls zum Thema Nachhaltigkeit im Jahr 2022, die Weiterentwicklung einer Projektidee im Bereich digitaler Innovation, die Realisierung eines Pilotprojektes im Bereich e-Health mit externen Partnern, und vieles mehr.

Eine zentrale Frage bei der Innovationsstrategie lautet; „Wie gewinne ich Mitarbeiter*innen für Innovation?“, denn die personellen und finanziellen Ressourcen sind stark limitiert.

11.3 BIG Question 3 – Ideengenerierung – woher kommen neue Ideen und Konzepte?

Im Zuge des ersten Workshops wurde die Phase der Ideengenerierung ebenfalls beleuchtet. Dabei wurde das Vorgehen und die Lessons learned des ersten Ideen Call 2020 der Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH nochmals aufgerollt.

Zusammenfassung:

Laut den Teilnehmerinnen wurden mehr als 40 Ideen an das Innovationsteam herangetragen, 12 Ideen wurden für den Ideen-Call eingereicht und 8 Projekte wurden der Jury am 4. Dezember vorgestellt. Diese entschied alle 8 Einreichungen zu fördern und damit deren Umsetzung zu ermöglichen.

Vorgehen:

Alle Mitarbeiter*innen erhielten während der Einreichphase Informationen per E-Mail, zudem wurden alle Informationen und Einreichunterlagen zum Ideen-Call im Intranet auf der Innovationsseite bereitgestellt. Weiters fand wöchentlich der „Treffpunkt Innovation“ (online) statt, wo Ideen besprochen oder auch nur Informationen weitergegeben wurden. Im monatlichen unternehmensweiten Newsletter und der Zeitung „lebens.zeichen“ wurde für den Ideen-Call geworben.

Zudem wurden speziell die Führungskräfte gebeten, die Informationen an ihre Mitarbeiter*innen und Kund*innen weiterzugeben und das Innovationsteam besuchte jede Region, um den Ideen-Call vorzustellen. 18 „Inno-Botschafter*innen“ trugen Informationen zum Thema Innovation und zum Ideen-Call in ihre Einrichtungen/Regionen und waren Ansprechpartner*innen für Innovation.

Alle Infos waren auch in leichter Sprache verfügbar und es gab Erklärvideos. Die Einreichung war über die Einreichunterlage aber auch per Video möglich. Grundsätzlich stand das Innovationsteam natürlich auch jederzeit für Fragen und Unterstützung zur Verfügung, im Intranet gab es auch eine „Innovationsbox“ mit Vorlagen und Methodenbeschreibungen.

Weiters gab es 3 Webinare: „Deine Idee verändert die Welt“, „Wie deine Idee positive Wirkung erzeugt“ und „Wie präsentiere ich meine Idee“. Außerdem gab es noch die Möglichkeit „Ideen-Cafes“ zu veranstalten, wo die (potenziellen) Einreicher*innen, Mitarbeiter*innen, und Kund*innen eingeladen haben mit ihnen ihre Idee zu diskutieren. Alle Einreicher*innen wurden vom Innovationsteam auch noch beim Verfassen der Einreichunterlagen unterstützt.

Für jene, die tatsächlich eingereicht haben, gab es dann noch die „Ideen-Werkstatt“. Hier wurde gemeinsam in halbtägigen Workshops an der Schärfung und Konkretisierung der Ideen gearbeitet.

Außerdem gab es für die Einreicher*innen noch ein Pitch-Training vor der Jurypräsentation.

Die Jury bekam von uns einen Bewertungsbogen, die Einreicher*innen präsentierten in einem Pitch ihre Ideen und standen für Fragen zur Verfügung. Bei den prämierten Ideen wurden von der Jury die Rahmenbedingungen (Finanzierung, Personenstunden, Ausstattung ...) festgelegt. Es gab dann mit allen Personen Einzeltermine mit dem Innovationsteam, bei denen die weitere Vorgehensweise und die nächsten/ersten Schritte zur Umsetzung festgelegt wurden. Die weitere Umsetzung der Projekte wurde dann nicht mehr vom Innovationsteam begleitet, da die Projekte bestimmten Stellen im Unternehmen zugeordnet wurden (z.B. Projekte im Bereich Digitalisierung wurden bei der IT-Abteilung angedockt).

Unterstützt wurde der gesamte Prozess vom Social Business Hub Styria.

Einige lessons learned:

- Ein offener Ideen-Call bringt zwar viele verschiedene Themen, aber es ist schwierig bei so vielen Themen in die Tiefe zu gehen.
- Der Großteil der Ideenbringer*innen ist nicht fähig selbständig ihre Idee zu entwickeln und die Einreichunterlage auszufüllen.
- Die Möglichkeit zur Video-Einreichung wurde gar nicht genutzt.

- Es wurde teilweise nicht verstanden, was „soziale Innovation“ ist, viele „normale“ Ideen (von ganz klein bis groß) wurden ans Innovationsteam herangetragen.
- Zeitressourcen auf Mitarbeiter*innen-Ebene sind ein großes Problem.
- Es wurden sehr wenige Kund*innen erreicht.
- Die Erklär-Videos sind gut angekommen es gab sehr positive Resonanz.
- Corona war natürlich auch nicht gerade hilfreich beim Erreichen der Ideen.

Insgesamt war der Eindruck, dass der Ideen-Call zu früh gekommen ist. Sinnvoller wäre es vielleicht gewesen, zuerst Verständnis für das Thema soziale Innovation zu schaffen und erst dann einen Call zu starten.

Überlegungen für zukünftige Vorgehen seitens der Workshop Teilnehmerinnen:

Bei einem Ideen-Call sollten zielgerichteter **1-2 Themen vom Innovationsteam vorgeben** werden.

Ideen sollten in Ideen-Werkstätten gemeinsam erarbeitet werden, damit kommt auch Methoden Know-how ins Unternehmen und viele Dinge wie Verständnis für soziale Innovation, Stakeholder, Impact, Outcome etc. und die Wichtigkeit, das Problem sehr genau zu analysieren, könnte vermittelt werden. Vernetzung nach innen und eventuell auch nach außen findet statt, Wissen aus den verschiedensten Bereichen und eventuell auch von Kund*innen kann von Anfang an zusammengebracht werden.

Mitarbeiter*innen, die sich beteiligen wollen, sollten klare Rahmenbedingungen in Bezug auf Zeitressourcen und Stundenabrechnung bekommen. Zudem sollte es eine zentrale Stelle zum Erfassen von Ideen geben, damit diese nicht verloren gehen.

12 KONZEPTIONIERUNG EINES ADAPTIERTEN MODELLS AUF BASIS DES BIG PICTURE FÜR DIE LEBENSHILFE

Die gemeinsame Analyse der einzelnen Phasen der für diese Arbeit im Fokus stehenden Phasen BIG Questions 1-3 mit den Mitarbeiter*innen des Unternehmens Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH in Form eines Workshops zeigt, dass das bestehende Grazer BIG Picture™ Innovationsprozessmodell mit all seinen Elementen bereits eine solide Basis für die Verwendung im Unternehmen bietet.

Zudem konnten weitere wertvolle Eindrücke zu den jeweiligen relevanten Phasen des Modells auch außerhalb der Organisation durch die qualitative Befragung von Expert*innen und anschließender Analyse nach Mayring aus dem Bereich soziale Innovation gesammelt werden.

Die Zusammenführung der Erkenntnisse beider Quellen führte letztlich dazu, dass die Empfehlung zur Adaptation des bestehenden Modells folgende Schritte als sinnvoll und notwendig erachtet werden:

Die Zusatzeinführung eines weiteren Schrittes, dem **Culture Check** ganz zu Beginn noch vor dem Start der Bedarfsklärung, der BIG Question 1 mit der zentralen Fragestellung: „Sind wir als Organisation schon bereit für Innovationsvorhaben hinsichtlich der Kultur, der Ressourcen, Strukturen und Prozesse?“

Die Implementierung des zusätzlichen Schrittes im Zuge der Bedarfserhebung, des Checks der **Lessons Learned** mit der Kernfrage „Was sind unsere Erkenntnisse (positiv und negativ) aus vorherigen Projekten? Was hätte es noch gebraucht, um (noch) erfolgreicher zu sein?“.

Alle übrigen Modifikationen finden sich eingebettet im nachfolgenden Kapitel „Handlungsempfehlungen“.

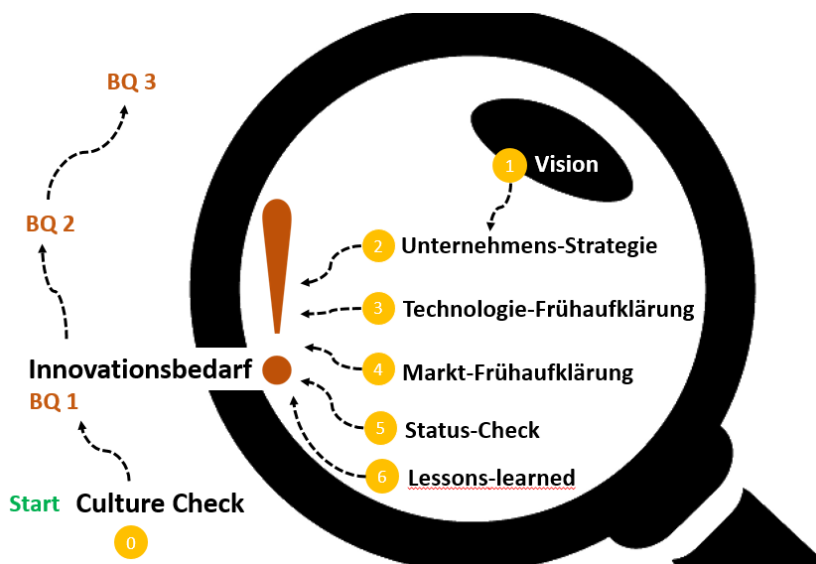


Abb. 47: Vorschlag zur Adaption der BIG Question 1, Quelle: Eigene Darstellung.

13 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ENTWICKLUNG DES NEUEN ANSATZES

Basierend auf den Erkenntnissen der Experteninterviews und der Workshops konnten folgende Handlungsempfehlungen zur Entwicklung des neuen Ansatzes erarbeitet werden.

13.1 Generelle Empfehlungen

13.1.1 Empfehlung 1: Überarbeitung Vision und Marke

Im Zuge des Workshops wurde festgehalten, dass die derzeitige Vision noch nicht in Hinblick auf das Zukunftsbild 2025+ und die neue Unternehmensstrategie abgestimmt wurde. Da die Vision den Grundpfeiler bildet, sollte diese daher rasch angepasst und unternehmensweit kommuniziert werden.

Selbes gilt für die Marke, da laut Mitarbeiter*innen die Identifikation mit der derzeitigen Marke nicht mehr gegeben ist.

Der Marken Rebranding Prozess läuft bereits seit Beginn 2021 in Zusammenarbeit mit einer externen Branding-Agentur. Name und Claim stehen mittlerweile fest, die grafische Ausarbeitung der neuen Marke erfolgt aktuell und sollte Anfang 2022 abgeschlossen sein.

Auf der neuen Marke erfolgt dann anschließend die Überarbeitung der Vision.

13.1.2 Empfehlung 2: Ausbau des Partnernetzwerks

Die Vorteile von Partnerschaften und Netzwerke wurden durch die Experteninterviews mehr als verdeutlicht, alle sind stark daran interessiert zu netzwerken und sich Know-How, Expertise und erst noch zaghaft auch neue Ideen von extern einzuholen. Da die Lebenshilfe Soziale Dienste sehr regional, in der Steiermark tätig ist, bieten sich hier sehr gute Möglichkeit sich mit anderen NPOs und anderen Organisationen aus anderen Bundesländern zu vernetzen, da sie keine unmittelbare Konkurrenz darstellen.

13.2 Empfehlungen zur Erhebung des Innovationsbedarfs

Basierend auf den ersten Gesprächen mit dem Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH wurde besonderes Augenmerk auf die Frage: „Wie erkennen wir den Innovationsbedarf?“ gelegt und wurde auch den Expert*innen der anderen NPOs gestellt.

Eine zusammenfassende Grafik verschafft einen Gesamtüberblick über alle Empfehlungen - siehe Abbildung 50 und 51.

13.2.1 Empfehlung 1: Einführung eines Culture Checks

Zusatzeinführung eines weiteren Schrittes, dem **Culture Check** – „Sind wir als Organisation wirklich schon bereit für Innovationsvorhaben?“



Abb. 48: Einführung des Culture Checks in das BIG Picture Modell, Quelle: Eigene Darstellung.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

Ein eigener Bereich für Innovation geschaffen, die Geschäftsführung zeigt hier starkes Commitment. Bis dato wurde das Team aus Teilzeitmitarbeitern gebildet, wobei die Stelle des Innovationsmanagers durch eine externe Person besetzt wurde und seit Schaffung der Stelle bereits einmal nachbesetzt wurde. Bis auf den Innovationsmanager mit 30 Stunden, waren bisher mehrere Personen mit sehr niedrigem Stundenkontingent, deren Hauptaufgaben in den Bereichen Qualitätsmanagement und IT liegen, Teil des Teams. Diese mussten aufgrund zeitlicher Ressourcen mit Anfang November ihre Tätigkeiten im Innovationsteam zurücklegen. Ein neues Mitglied mit 15 Stunden soll nun gefunden werden.

Zudem ist das Verständnis und Know-How für Innovationstätigkeit, die Bekanntheit des neu geschaffenen Innovationsmanagement Bereiches und der neuen Verantwortlichen Sabine Ettema noch nicht organisationsweit (zentrale- und de-zentrale Bereiche) gegeben.

Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten oder Details zu Prozessabläufen fiel den Teilnehmerinnen bei einigen Phasen schwer bzw. konnten in dieser Runde (alle Mitarbeiterinnen kamen aus dem zentralen Bereich) nicht vollständig beantwortet werden.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Geschaffene Räume:	2/5
Teamressourcen :	1/5
Know-How und Methodenset:	3/5
Strukturen und Prozesse:	2/5
Innovationskultur:	2/5

Empfohlene Maßnahmen:

Es sollte nochmal eine detaillierte Ist-Situation erhoben werden und die zentrale Frage gestellt werden: „Sind wir als Organisation wirklich schon bereit für Innovationsvorhaben hinsichtlich der Kultur, der Ressourcen, Methoden, Strukturen und Prozesse?“

Die Organisation befindet sich gerade mitten in einer Transformation, die Schlüsselmitarbeiter für die strategische Säule Innovation und Digitalisierung wurden extern besetzt, sind noch relativ neu im Unternehmen und müssen Prozesse, Strukturen und Personen erst verstehen bzw. kennenlernen, was derzeit aufgrund der COVID Situation schwierig ist. Das Innovationsteam sollte noch zusätzlich ausgebaut werden, es wäre empfehlenswert hier eine Person mit langjähriger Unternehmenserfahrung zu gewinnen. Eine befruchtende Innovationskultur muss sich erst noch entwickeln und weitere Räume für Innovation sollten entstehen. Hier gilt es vor allem das Gap zwischen den Mitarbeiter*innen im Außen- und Innendienst zu schließen und das Verständnis für die Notwendigkeit innovativer Vorhaben zu erhöhen. Andere Organisationen setzen hier auf de-zentrale Befürworter in Form von Fellows, oder Innovationsbeauftragten, die sie für ihre Innovationsvorhaben gewonnen haben und die das Thema de-zentral treiben, dafür müssen jedoch zeitliche Ressourcen seitens der Geschäftsführung bereitgestellt werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass der jeweilige direkte Vorgesetzte diese Vorhaben nicht blockiert. Formate, um das Thema Innovation unternehmensweit stärker bekannt zu machen wie Workshops für oder das einst vorhandene Ideencafé für Mitarbeiter*innen sollten wieder eingeführt werden, um weitere Räume für Innovation zu schaffen, erfolgreiche Projekte vorzustellen, die Notwendigkeit zu betonen, Methoden vorzustellen, Ausblicke zu geben usw.

Zusammengefasst wurde beim Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH schon einiges erreicht, der Grundstein ist gelegt, das Commitment seitens der Geschäftsführung stark und das Entwicklungspotenzial ist zudem noch sehr hoch. Um das Ziel zu erreichen, sind weitere personelle und zeitliche Ressourcen nötig, die Schaffung einer befruchtenden Innovationskultur, stabilen Teams und Strukturen und Prozessverständnisses sollte jedoch auf höchste Stufe gehoben werden, um weitere erfolgreiche und effiziente Innovationsvorhaben zu gewährleisten.

13.2.2 Empfehlung 2: Einführung von Lessons Learned

Zusatzeinführung eines weiteren Schrittes, des Checks der **Lessons Learned** – *„Was sind unsere Erkenntnisse (positiv und negativ) aus vorherigen Projekten? Was oder wen hätte es noch gebraucht, um (noch) erfolgreich(er) zu sein?“*

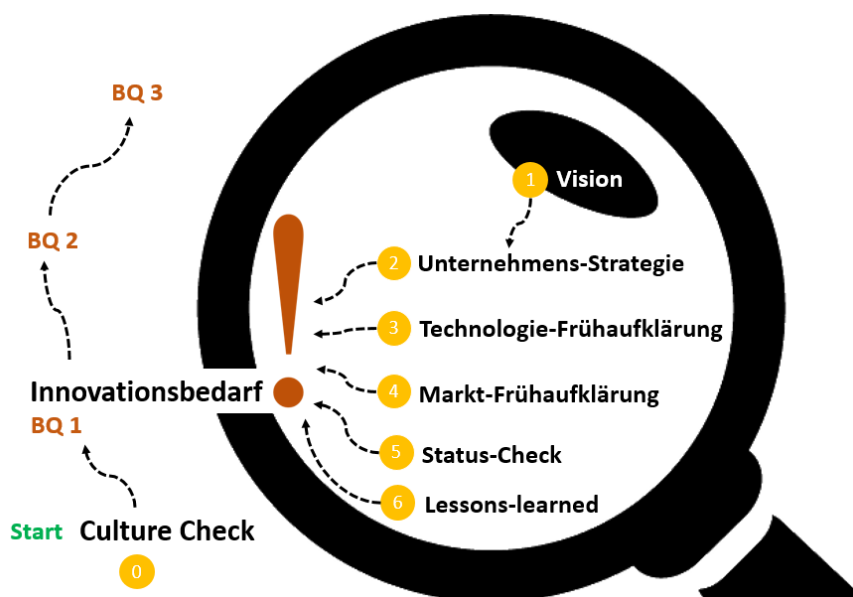


Abb. 49: Einführung des Culture Checks und der Lessons Learned in das BIG Picture Modell, Quelle: Eigene Darstellung.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

Die Learnings werden bereits bei abgeschlossenen Projekten bereits erfasst, allerdings ist der Begriff Projekt noch nicht sauber definiert, was zu Unklarheiten und ggf. zum Verlust bestimmter Erkenntnisse führen kann. Eine zentrale, digitale Datenbank, in der diese Learning gesammelt werden können, wurde jüngst installiert. Das Wissensmanagement befindet sich momentan noch in einer Aufbauphase.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Definition Begriff Projekt:	0/5
Erhebung Lessons Learned:	3/5
Zentrale Datenbank:	1/5
Wissensmanagement:	1/5

Empfohlene Maßnahmen:

Es sollte eine klare Definition des Begriffes Projekt erfolgen, wann ist ein Projekt denn tatsächlich eines und sollte in der Datenbank aufscheinen?

Die jeweiligen Verantwortlichen sollten nochmals auf die Dringlichkeit der Übermittlung der Lessons Learned hingewiesen werden und es sollte sichergestellt werden, dass sie in der Lage sind die neue Datenbank auch zu bedienen. Zudem sollte zumindest einmal jährlich ein Review der Lessons Learned erfolgen, um zu gewährleisten, dass auch das Innovationsteam diese wichtigen Informationen erhält und für zukünftige Innovationsvorhaben wertvolle Erkenntnisse erlangt. Hier könnte zudem auch eine qualitative Befragung unterstützend sein. Des Weiteren sollte jemand für die Wartung und Optimierung der Datenbank sorgen und das Thema Wissensmanagement weitertreiben.

Zusammengefasst wurden beim Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH bereits erste Maßnahmen zum Wissensmanagement gelegt, das Entwicklungspotenzial ist hier noch sehr hoch. Um das

Ziel zu erreichen, sind weitere personelle und zeitliche Ressourcen nötig, die Realisierung sollte auf eine hohe Stufe gehoben werden, um wertvolles Wissen nicht zu verlieren.

13.2.3 Empfehlung 3: Einführung von Innovations-Workshops

Einführung von **Innovations-Workshops**, um die Erkenntnisse und Daten aus Vision, Technologie- und Marktfrühaufklärung, Status Check, Lessons-Learned und des Culture Checks zusammenzuführen.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

Es geschehen bereits sehr viele Prozesse und Analysen, die als Basis für die Bedarfserhebung dienen, aber die Verbindungen zum Innovationsbereich fehlen noch, ebenso eine klare Definition wann der Bereich Innovation eingebunden werden sollte. Zudem ist oft unklar, welche Projekte realisiert werden bzw. wurden, da es keine Projektmanagement-Software gibt. Learnings aus früheren Projekten werden teilweise erfasst.

Ein grober Gesamtüberblick und teilweise Strukturen für die Projektrealisierung fehlen und es keinen Mechanismus gibt, wie die Ergebnisse der zahlreichen Analysen beim Innovationsbereich zusammenfließen. Erhebungen und Analysen in punkto Technologien und Markt, sowie Förderungen und Status-Checks obliegen verschiedenen Bereichen und finden in unterschiedlichen, unregelmäßigen Zeiträumen und nicht allgemein bekannten Prozessen statt. Der Wissenstransfer bzw. Austausch zwischen den Bereichen und eine Zusammenführung der erhobenen Daten bzw. die Bereitstellung dieser für den Bereich Innovationsmanagement verläuft noch etwas schleppend und unstrukturiert und erschwert die Erhebung des tatsächlichen Innovationsbedarfs.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Prozessübersicht:	0/5
Marktfrühaufklärung:	4/5
Technologiefrühaufklärung:	2/5
Vision:	0/5
Unternehmensstrategie:	4/5
Status-Check:	1/5
Lessons Learned:	2/5
Einbindung Innovationsteam:	1/5
Zusammenführung aller Daten:	1/5
Projektmanagement-Software:	0/5

Empfohlene Maßnahmen:

Es sollte eine klare Übersicht der Prozesse geschaffen werden, um hier klar aufzuzeigen, wo welche Art von Daten von wem, in welchem Zeitraum erhoben werden und welche Methoden hierbei angewandt werden. Dabei könnten die erstellten Schemas dienlich sein – siehe Abbildung 49 und 50.

Weiters sollte eine klare Definition wann der Bereich Innovation eingebunden werden sollte, erfolgen. Zudem muss noch mehr Transparenz geschaffen werden, welche Projekte realisiert werden bzw. wurden. Ebenso sollten, wie bereits erwähnt, auch die erfassten Learnings aus früheren Projekten in zukünftige Vorhaben miteinfließen. Eine Projektmanagementsoftware könnte sich als hilfreich erweisen und auch den Austausch mit externen Partnern fördern.

Bei der **Marktfrühaufklärung** werden bereits viele Methoden angewandt, hier müssten die Informationen wie zuvor angekündigt zentralisiert gesammelt werden, da sie derzeit verstreut in viele Bereichen erhoben werden.

Die **Trendfrühaufklärung** sollte einmal pro Jahr erfolgen und laut Teilnehmerinnen bei den Bereichsleitern angesiedelt sein.

Beim **Status Check** als kritischer Blick nach innen empfiehlt sich auch hier eine Lebenszyklus-Analyse der gebotenen Dienstleistungen, der eigenen Technologien und Prozesse.

Bei der **Technologiefrühaufklärung** wären Methoden wie das Technologieradar,²⁰⁸ Gartner Hype Cycle,²⁰⁹ der Besuch von Messen und Events, Trendexploration, Delphistudien, Patentanalysen, Experteninterviews, Szenariotechnik und Roadmapping hilfreich. Zudem finden sich hier schon unterstützende Online-Quick-Checks zur Technologiefrühaufklärung wie etwa hier am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (<https://quickcheck.ipt.fraunhofer.de/instructions>).

Zur zukünftigen Überarbeitung der **Unternehmensstrategie** würden sich Methoden wie die SWOT Analyse, Porters Five Forces, Trendexploration und Roadmapping eignen.

Innovations-Workshops sollten eingeführt werden, um die jeweiligen gesammelten Daten und Erkenntnisse zur Vision, Technologie- und Marktfrühaufklärung, Status Check, Lessons-Learned und des Culture Checks zusammenzuführen, diese dem Innovationsbereich zur Verfügung zu stellen und somit den Innovationsbedarf gemeinsam zu evaluieren. In diesen sollten die Geschäftsführung, der Managementkreis, der Innovations- und Strategie und Entwicklungsbereich miteingebunden werden.

Zusammengefasst wurden beim Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH bereits sehr viele Daten erhoben, das Entwicklungspotenzial diese zentral zu sammeln und verfügbar zu machen ist noch sehr hoch. Um das Ziel zu erreichen, sind weitere **personelle und zeitliche Ressourcen, Prozessoptimierungen und Strukturen** nötig, die Realisierung sollte auf eine höhere Stufe gehoben werden, um eine ideale Basis für Innovationsvorhaben zu schaffen.

13.2.4 Empfehlung 4: Einführung von Suchfeld-Workshops

Angeschlossen an den Innovationsworkshop sollte ein **Suchfeldworkshop** zur Priorisierung der definierten Suchfelder stattfinden.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

²⁰⁸ Vgl. Rohrbeck/Heuer/Arnold (2006), S. 978–983.

²⁰⁹ Vgl. Gartner (2021), Onlinequelle [26.11.2021].

Derzeit gibt es keine Vergleichbaren Prozesse, die geringe Anzahl der im ersten Ideen-Call eingereichten innovativen Ideen, wurden fast alle realisiert.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Suchfeldworkshop:	0/5

Empfohlene Maßnahmen:

Im Suchfeldworkshop werden die zuvor aus dem Bedarf heraus definierten Suchfelder mittels **Suchfeld-Portfolioanalyse** (siehe Sektion 3.3.1) analysiert und priorisiert, um dann im Check-Point den Entscheidungsträgern fundierte Handlungsbedarfe aufzuzeigen.

Wichtig ist es hierbei, die Suchfelder zu clustern und sauber auszuarbeiten, deren Relevanz und Dringlichkeit für das Unternehmen, mögliche Hebel, sowie alle benötigten Ressourcen und Maßnahmen, darzustellen und eine bevorzugte Priorisierung (Ranking) abzugeben.

Teilnehmer des Workshops sollten das Innovationsteam, der Strategie und Entwicklungsbereich und die jeweiligen Bereichsleiter sein. Im **Check-Point Meeting** wird dann das erarbeitete Suchfeld-Ranking vor der Geschäftsführung und dem Managementkreis präsentiert (siehe Abbildung 51 und 52).

Hier ist das Entwicklungspotenzial noch sehr hoch. Um das Ziel zu erreichen, sind weitere personelle und zeitliche Ressourcen nötig, die Realisierung sollte zeitnah erfolgen, um eine fundierte Selektion zukünftiger Innovationsvorhaben zu garantieren.

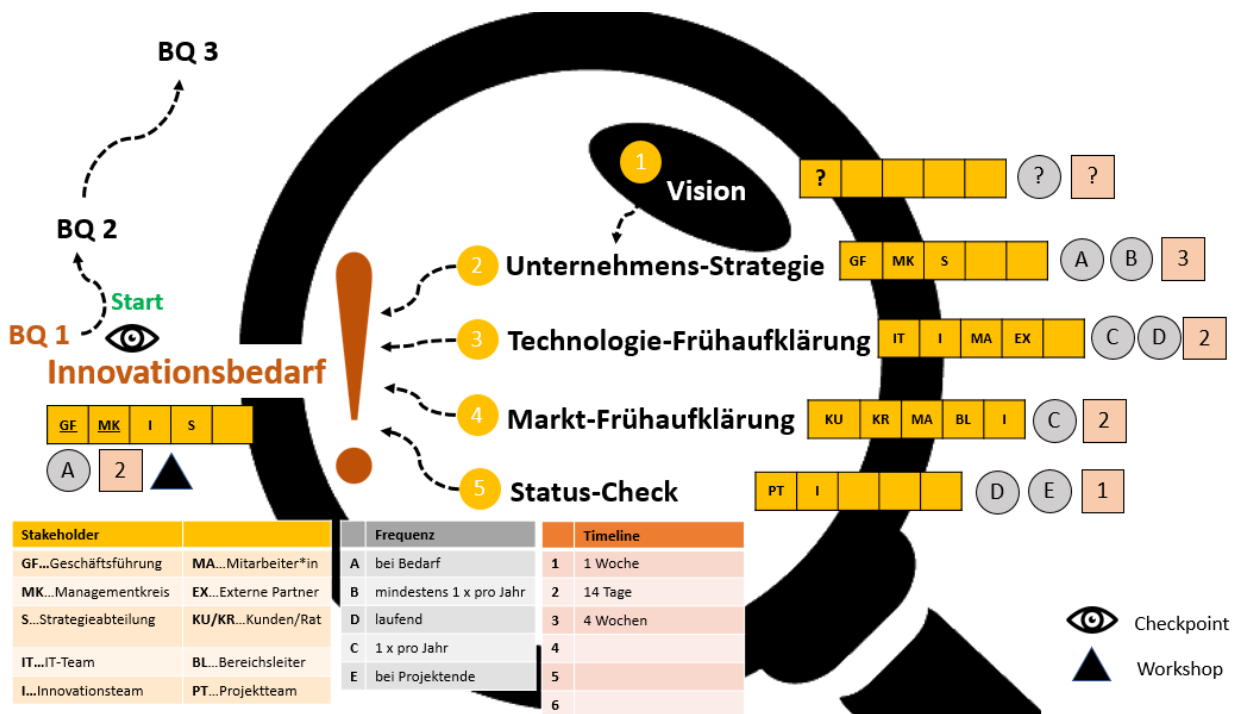


Abb. 50: Adaptionsvorschläge für das BIG Picture Modell für die BIG Question 1, Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 51: Methodenvorschläge für das BIG Picture Modell für die BIG Question 1, Quelle: Eigene Darstellung.

13.3 Empfehlungen zur Festlegung der Innovationsstrategie

Nach dem Suchfeldworkshop, dem Check-Point Meeting und den dort ausgewählten Suchfeldern, sollte die Innovationsstrategie in Anlehnung an die Unternehmenskultur festgelegt werden, das Resultat sollte ein Innovationsstrategiepapier sein.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

Es wurde jüngst eine neue Form der agilen Strategiewerkarbeit in der Organisation eingeführt und gut angenommen. Ebenfalls neu wurde der Strategiekreis Innovation und Digitalisierung mit erklärten Zielen für 2022 und 2023 etabliert. Die Rolle von Innovation wurde teilweise definiert. Die Detailausarbeitung eines Strategiepapiers für die Innovationsarbeit ist jedoch noch nicht vorhanden.

Eine zentrale Frage bei der Innovationsstrategie „Wie gewinne ich Mitarbeiter*innen für Innovation bei stark limitierten personellen und finanziellen Ressourcen?“ ist noch nicht beantwortet.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Rolle von Innovation:	2/5
Innovationsziele kurzfristig:	3/5
Innovationsziele langfristig:	1/5
Suchfeld-Ranking und Ressourcen:	1/5
Roadmaps und Strategiepapier:	1/5

Empfohlene Maßnahmen:

Die **Rolle** von Innovation sollte nochmals geschärft und unternehmensweit verdeutlicht werden um die Awareness der Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Die agile Strategiearbeit mit permanenter Evaluierung des Status der Zielerreichung ist für die Innovationstätigkeit selbst förderlich, hier sollten neben kurzfristigen auch langfristige Ziele SMART mitgedacht werden. Zur Realisierung von Innovationsvorhaben sollten weitere strategische Partner und Fördermöglichkeiten gesucht werden.

Die Detailausarbeitung eines **Strategiepapiers** und **Roadmaps** für die Innovationsarbeit sollte in Angriff genommen werden, um die Ziele und Maßnahmen auf die jeweiligen Bereiche herunterzubrechen. Auch hier könnte die Projektmanagementsoftware gute Dienste leisten.

Zudem sollte gemeinsam eine Antwort zur Frage *„Wie gewinne ich Mitarbeiter*innen für Innovation bei stark limitierten personellen und finanziellen Ressourcen?“* erarbeitet werden.

Nach erfolgreicher Feststellung des Innovationsbedarfs und Festlegung der Strategie sollten sich Geschäftsführung und Managementkreis zum weiteren Innovationsvorhabens im sogenannten **Commitment Gate** / Checkpoint bekennen.

Sind die Suchfelder ausgewählt, ist die Strategie festgelegt und sind die Ziele auf die jeweiligen Abteilungen verteilt, kann die nachfolgende Ideengenerierung selbstbestimmt erfolgen.

Zusammenfassend ist das Unternehmen hier bereits auf einem sehr guten Weg und das Entwicklungspotenzial noch hoch. Um das Ziel zu erreichen, sind weitere personelle und zeitliche Ressourcen nötig, die Realisierung sollte zeitnah erfolgen, um die Weichen für zukünftige Innovationsvorhaben zu stellen.

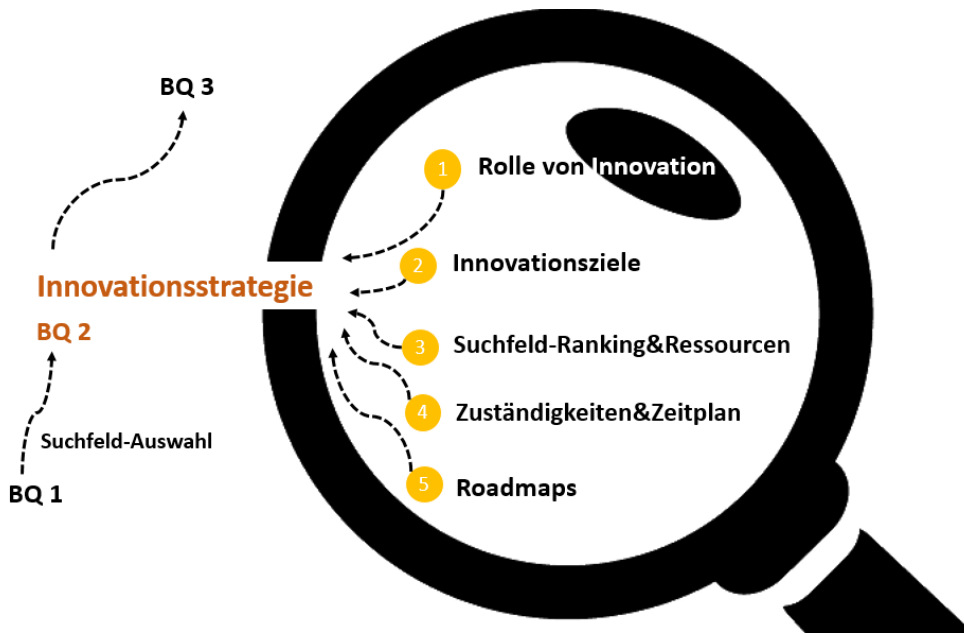


Abb. 52: Übersicht BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: Eigene Darstellung.

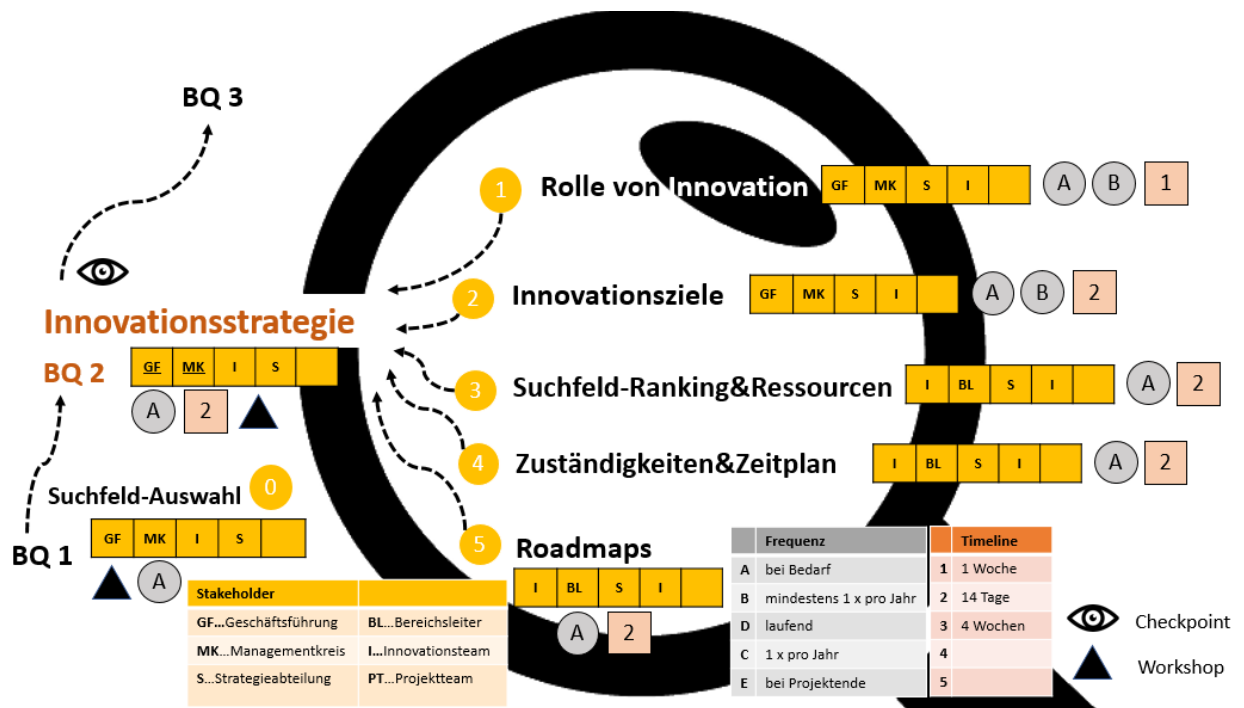


Abb. 53: Vorgehensweise bei BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 54: Methoden für die Phase BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: Eigene Darstellung.

13.4 Empfehlungen zur Ideengenerierung

Wurde das Innovationsstrategiepapier und die Roadmap erstellt, sollte basierend auf der Priorisierung der Suchfelder, die Ideengenerierung und die Bewertung der neuen Ideen erfolgen, um sie dann letztlich im Check-In Gate als inkrementelle, progressive oder radikale Innovation zu kategorisieren und sie für die Realisierung freizugeben.

Aktuelle Situation und Erfüllungsgrad:

Im Zuge des Workshops und in den Gesprächen mit Experten aus anderen Organisationen ging deutlich hervor, dass Mitarbeiter*innen oft Probleme haben den Begriff „soziale Innovation“ und „Neues“ zu greifen. Zudem wurde im Zuge dieser Diplomarbeit festgestellt, dass diese Begriffe sehr individuell ausgelegt werden und es noch keine einheitliche Definition gibt.

Bisher nutzte das Unternehmen einen offenen Ideen-Call, um neue Ideen von Mitarbeiter*innen und Kund*innen in elektronischer, klassischer (hard-copy) oder Video-Form zu gewinnen. Der Prozess selbst wurde durch das Innovationsteam, Inno-Botschafter*innen, dem externen Partner Social Business Hub Styria sowie durch die Bereitstellung der Informationen, Einreichunterlagen, einer Methoden-Innovationsbox und Erklärvideos (auch in einfacher Sprache) im Intranet unterstützt. Zudem wurden begleitende und werbende Formate wie „Treffpunkt Innovation“, Newsletter, Beiträge in der Unternehmens-Zeitung, Webinare, „Ideen-Cafés“, „Ideen-Werkstätten“ und ein Pitch-Training für interne Mitarbeiter*innen angeboten.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ENTWICKLUNG DES NEUEN ANSATZES

Bewertet wurden die Pitches von einer Jury mittels Bewertungsbogen, die Rahmenbedingungen der prämierten Ideen wurden von der Jury festgelegt. Das Innovationsteam unterstützte zudem bei der Festlegung der weiteren Vorgehensweise.

Die prämierten, derzeit laufenden Innovationsprojekte werden in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens realisiert. Das Innovationsteam ist in der Umsetzungsphase nicht mehr aktiv miteingebunden.

Die nicht realisierten Ideen wurden noch nicht zentral gesammelt, Feedback an alle Einreicher*innen wurde noch nicht strukturiert und transparent gegeben.

Zusammenfassend brachte der offene Ideen-Call zwar viele verschiedene Themen, die vertiefende Weiterverfolgung aller war jedoch schwierig. Viele Ideenbringer*innen konnten ihre Idee nicht selbständig entwickeln und die Einreichunterlage nicht selbstständig ausfüllen, die Video-Einreichungsoption wurde gar nicht genutzt. Die Erklär-Videos fanden sehr guten Anklang. Es wurden sehr wenige Kund*innen erreicht. Weitere Hemmnisse waren die knappen Zeitressourcen der Mitarbeiter*innen- und Corona, sowie ein „ungünstiges Timing“ der Realisierung des Calls.

<u>Erfüllungsgrad (min. 1 bis max. 5):</u>	
Begriff soziale Innovation:	1/5
Begriff Neues:	1/5
Culture Check:	0/5
Infrastruktur, Räume und Rahmenbedingungen:	2/5
Feedback aus 1. Call holen:	0/5
Status Quo Projekte aus 1. Call:	0/5
Ideen-Cafés neu lancieren:	0/5
Erklärvideos für soziale Innovation:	0/5
Kurz-Videos zu laufenden Projekten:	0/5
Kurz-Videos „Making of Innovation“:	0/5
Konzept für neues Format:	1/5
Konzept für Öffnung nach außen:	1/5
Ideenspeicher digital:	0/5
Bewertungskriterien:	2/5

Empfohlene Maßnahmen:

Wie bereits zuvor erwähnt, sollte die **Rolle** von Innovation nochmals geschärft und unternehmensweit verdeutlicht werden um die Awareness der Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Die **Begriffe** „soziale Innovation“ und „Neues“ sollten greifbar gemacht werden und sollten im Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH genau definiert und mit einigen Beispielen verbildlicht werden. Zudem sollte auch geklärt werden, was soziale Innovation nicht ist, auch hier sollten klare Beispiele gegeben werden, um es den zukünftigen Ideenbringern zu erleichtern zu erkennen, was von ihnen im Zuge der Ideengenerierung verlangt wird und was sie eher im Zuge einer Prozessoptimierung an den jeweiligen Vorgesetzten, nicht aber an das Innovationsteam herantragen sollten. Hierbei könnten vor allem kurze Erklärvideos sehr hilfreich sein, zumal sie auch im ersten Ideen-Call sehr gut von den Zielgruppen angenommen wurden. Weiters könnten laufende Projekte ebenfalls in Kurzvideos gezeigt werden, wie ein Erklärvideo zum gesamten Innovation-Call bzw. Innovationsprozess.

Wie bereits in vorigen Sektionen erwähnt, sollte zudem ein **Culture Check** durchgeführt werden, um zu erheben, ob das Unternehmen tatsächlich schon so weit ist, um Innovationsvorhaben erfolgreich umzusetzen. Das Feedback aus dem Innovationsteam, dass der erste Ideen-Call zu früh realisiert worden wäre, unterstreicht diese Empfehlung.

Zudem sollte der erste Ideen-Call sauber abgeschlossen werden und **Feedbacks** eingeholt werden, eine qualitative Umfrage könnte hierbei hilfreich sein. Es sollten vor allem die folgenden Fragen beantwortet werden: „Warum wurden gewisse Formate (Video) nicht genutzt?“, „Was waren die Hemmnisse für Kund*innen um teilzunehmen?“, „Welche zentrale Stelle/Plattform kann geschaffen werden, damit Ideen zentral eingereicht werden und nicht verloren gehen?“, „Was sollte am Einreichformular überarbeitet werden, um es zukünftig einfacher befüllen zu können?“. Im letzteren Fall könnte bereits vieles mit Auswahlmöglichkeiten versehen werden, oder adaptierte visuelle Hilfsmittel wie eine vereinfachte Value Proposition Canvas, ²¹⁰ Bewertungsskalen, vorgegeben Auswahlmöglichkeiten zum Ankreuzen, das gesamte Dokument könnte verschlankt werden. Andere Organisationen etwa verwenden eine sogenannte Idea Canvas, einen One-Pager mit den Punkten: Gib der Idee einen Namen, Fasse deine Idee in kurzen Worten zusammen, Welchen Mehrwert erzeugt die Idee, Welches Problem wird dadurch gelöst, Kurze Beschreibung der Lösung, Bewertung des Innovationsgrad, Wer sind die potenziellen Kunden, Die technische Komplexität, Welche Schnittstellen zum bestehenden System gibt es und dann noch ein Scribble, ein Storyboard. Manche Unternehmen arbeiten bereits mit digitalen Plattformen, um Ideen zu erfassen, zu bewerten und zu speichern. Ob diese zu diesem Zeitpunkt bereits für das Unternehmen sinnvoll wäre, müsste jedoch erst intern erhoben werden.

Die Erweiterung des Innovationsteams durch **de-zentrale Innovationsbotschafter** findet bereits in vielen anderen Organisationen Einsatz und sollte in Anbetracht des kleinen Innovationsteams unbedingt fortgeführt werden, auch das wurde bereits in vorigen Sektionen behandelt.

²¹⁰ Vgl. Up to Eleven (2021), Onlinequelle [26.11.2021].

Die **Infrastruktur und Räume für Innovation**, die geschaffen wurden, sollten weitergeführt und weiter ausgebaut werden, Mitarbeiter*innen, die sich an Innovationsvorhaben beteiligen wollen, sollten klare Rahmenbedingungen in Bezug auf Zeitressourcen und Stundenabrechnung bekommen und durch unterstützende Maßnahmen (Workshops, Methodenkoffer digital abrufbar) weiter unterstützt werden.

In dezidierten **Ideation Workshops** könnte etwa folgende Methoden eingesetzt werden:

Einige Organisationen schwören auf eine Kombination von klassischen Methoden wie Brain storming, **Crazy eights** ²¹¹, und einer guten Mischung aus Einzelarbeit und Team, Sprints, um branchenfremde Beispiele mit wenig Zeit rauszusuchen, Design Thinking Methoden und Prototyping.

Die **Walt Disney Methode** - hier gibt es den Träumer, den Realist und den Kritiker. Es geht darum, dass man alle diese 3 Positionen einnimmt und so die Eindrücke der unterschiedlichen Sichtweisen sammelt.

²¹²

Bei der **5 Why Methode**, versucht man zur eigentlichen Wurzel des Problems zu kommen, indem man so lange „Warum?“ fragt, bis man glaubt tatsächlich verstanden zu haben, was das wirkliche Problem ist. Das dient dazu, um festzustellen, dass man am richtigen Problem arbeitet, und nicht vom falschen Bedarf auszugehen. ²¹³ Dann könnten Ideation Maps im Miro erstellt werden, in dem erst jeder selbstständige Brain Writing durchführt und dieses dann dem Team vorstellt und man gemeinsam clustert.

Bei konkreten Ideen kann man mit Hilfe von Canvases arbeiten. Miro hat hier viele Vorlagen z.B. der Business Modell Canvas, Lead Canvas, Opportunity Canvas, die dabei helfen Fragen wie „Wer ist meine Zielgruppe?“, „Was ist mein Nutzen?“, „Was braucht die Zielgruppe dafür?“, „Was passiert, wenn es das Angebot nicht gibt?“ zu beantworten.

Das Endergebnis jedes Ideation Workshops sollte eine konkrete, ausgereifte Idee sein, die entweder in Form eines Ideenplakats oder als Miro Boards oder Canvases beschrieben wurde.

Dazu trägt man erst die ganzen Ideen auf eine Hebel / Innovationspotenzial-Realisierungs-Aufwandmatrix auf (siehe Sektion 3.3.4) und bewertet sie im sogenannten **Check-in-Gate** z.B. mit Punkten. Hier fällt bereits die erste Entscheidung welche Art von Innovationsvorhaben die Idee mit sich bringt, bei hohem Potenzial und hohem Aufwand etwa ist es eine radikale Idee, die dem roten Pfad des BIG Picture™ Modells folgen wird und weiter in einem **Pitch-Gate** evaluiert wird, Ideen mit wenig Aufwand und hohem Potenzial, also inkrementelle folgen dem blauen Pfad und werden gleich innerhalb des Daily Business realisiert usw.

Letztlich sollte man sich dann anhand der Matrix für eine Idee entscheiden und für diese ein knackiges Ideenplakat, Miro Board oder Canvas gestalten, das alles enthält, „Was ist das Ziel?“, „Wer ist meine Zielgruppe?“, „Was ist der Nutzen?“ usw.

Der Bereich Innovation sollte weiterhin beworben werden und durch unterstützende Formate gefördert werden, sehr leicht realisierbar wären hier ein regelmäßiger, Newsletter, Beiträge in der Unternehmens-

²¹¹ Vgl. Datenwerk (2021), Onlinequelle [26.11.2021].

²¹² Vgl. Kreativitätstechniken.info (2021), Onlinequelle [26.11.2021].

²¹³ Vgl. Quality.de (2021), Onlinequelle [26.11.2021].

Zeitung, Webinare, die auch digital abrufbar sind, und die Weiterführung von „Ideen-Cafés“ und „Ideen-Werkstätten“ mit der Einbindung externer Partner, um auch **Open Innovation** zuzulassen und zu fördern.

Der **Status-Quo** der laufenden Projekte sollte regelmäßig an das Innovationsteam berichtet werden, damit diese dann in Workshops oder Events an Interessierte weitergegeben werden kann und sie als „Best-Practice“ geteilt werden können, um Mitarbeiter*innen für Innovation zu motivieren. Auch Best-Practice Beispiele externer Organisationen könnten vorgestellt werden idealerweise durch Gastvorträge der jeweiligen Organisationen, Student*innen, Expert*innen, die das Projekt selbst realisiert haben.

Konzepte für neue Formate könnten etwa ein Ideen-Call mit bereits von seitens des Innovationsteams vorgegebenen Suchfeldern (max. 1-2) sein, mit Open Innovation Elementen, der Einbindung von Partnern, Experten usw. Zudem könnten kontinuierliche Ideen-Quick-Checks wie in einer anderen Organisation angeboten werden, wo eingebrachte Ideen verlässliches konstruktives Feedback erhalten. Denn das hat sich gezeigt ist für die Mitarbeiter*innen-Motivation immens wichtig, zu wissen, was mit der eingebrachten Idee passiert. Hierbei ist es vor allem die faire und transparente Bewertung, sowie die Möglichkeit zur weiteren Partizipation, die die Mitarbeiter*innen oft antreiben. Manche Organisationen, wie auch die Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH setzten hier bereits auf eine Innovationsjury, gefolgt von Calls, in denen die Ideenbringer ihre Idee dann pitchten und so direktes Feedback erhalten können. Dieses Format sollte weitergeführt werden. Als Kriterien zur Bewertung finden unter anderem die folgenden Kriterien Verwendung: qualitative und quantitative Wirkung, Machbarkeit oder Realisierbarkeit, Finanzierbarkeit, die Innovationsqualität oder der Neuheitswert.

Zusammenfassend ist das Unternehmen hier bereits auf einem sehr guten Weg und das Entwicklungspotenzial noch sehr hoch. Um das Ziel zu erreichen, sind weitere personelle und zeitliche Ressourcen nötig, sowie die Öffnung nach außen, die stärkere Vernetzung mit starken Partnern und die Digitalisierung. Die Realisierung sollte rasch erfolgen, um das bereits entfachte Feuer mancher Mitarbeiter*innen und Kund*innen weiterhin zu schüren und weitere Anhänger für zukünftige Innovationsvorhaben zu gewinnen.

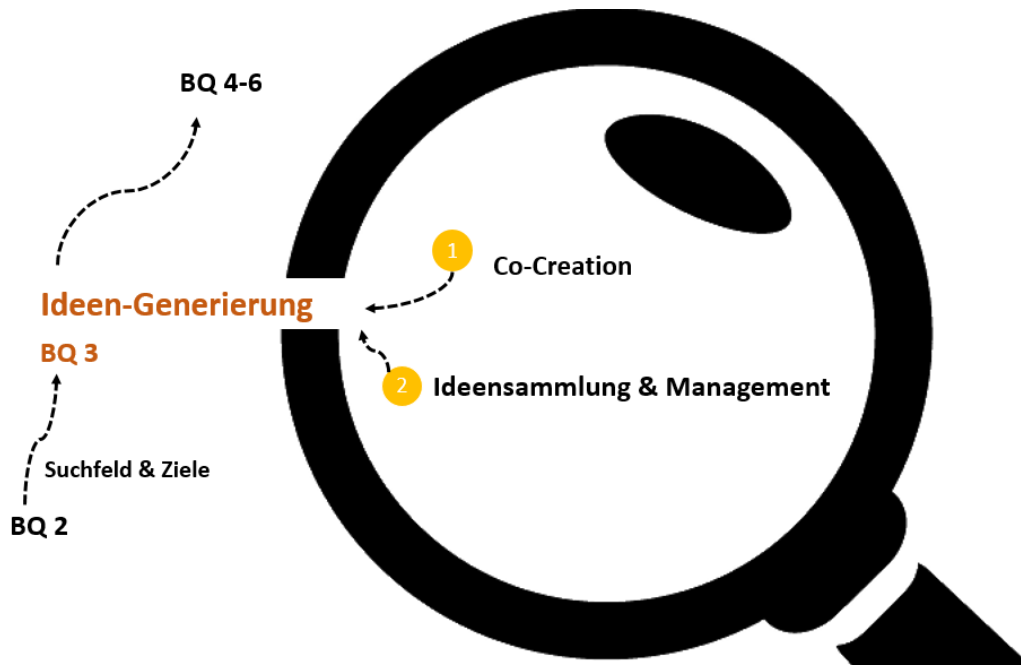


Abb. 55: Übersicht BIG Question 3 des BIG Picture Modells, Quelle: Eigene Darstellung.

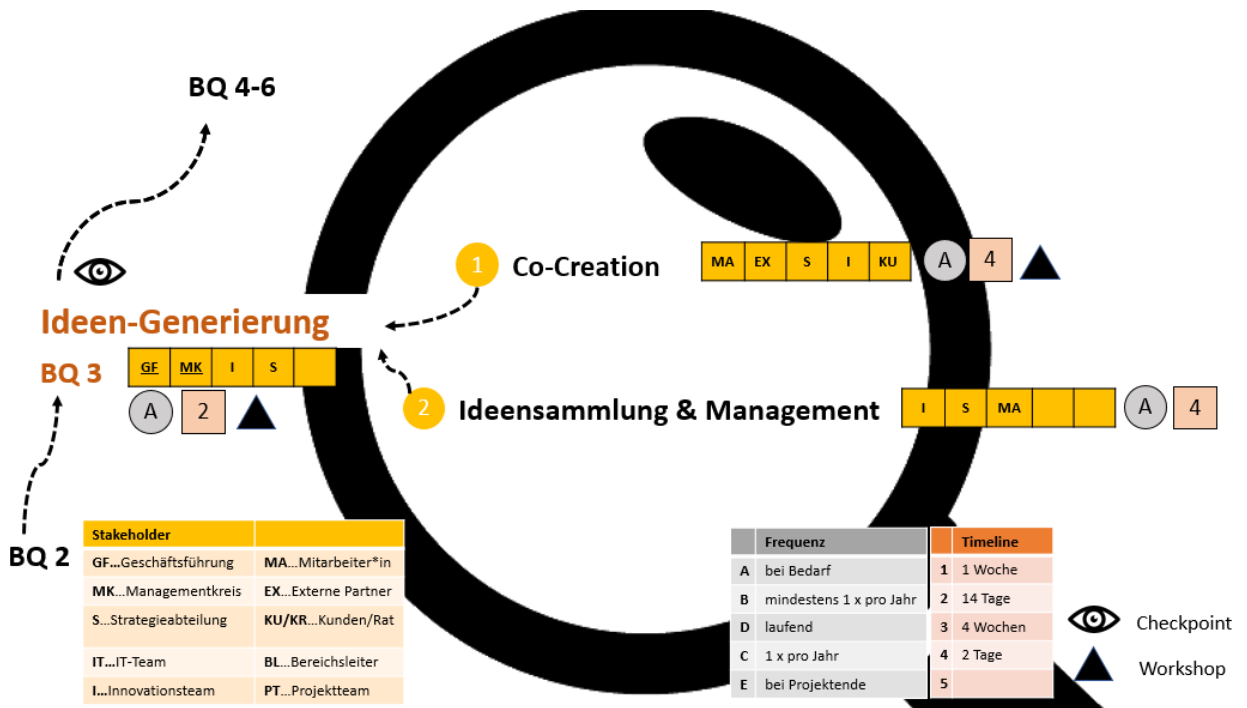


Abb. 56: Vorgehensweise für die Phase BIG Question 3 des BIG Picture Modells, Quelle: Eigene Darstellung.

14 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Notwendigkeit eines zugeschnittenen Innovationsprozessmodells auf Basis des Grazer BIG Picture™ Modells für soziale Innovationsvorhaben im Unternehmen Lebenshilfe Soziale Dienste GmbH war der Beweggrund diese Masterarbeit zu erstellen.

Erst seit kurzem werden in der Organisation erste Innovationsvorhaben realisiert, jedoch mit stark eingeschränkten menschlichen und finanziellen Ressourcen und meist neben dem Daily Business. Mit Beginn des Jahres 2020 wurde ein eigener Innovationsmanagement-Bereich etabliert. Ein kleines Innovationsteam aus Teilzeit-Mitarbeitern wurde gebildet und ein erster Ideen-Calls realisiert. Gleichzeitig kam es zu einer Unternehmens-Umstrukturierung, viele Arbeitsabläufe und Prozesse haben sich verändert, ebenso die Unternehmensstrategie und die Zusammensetzung des Innovationsteams, parallel wurde der Wunsch nach einem strukturierten Ablauf für zukünftige Innovationsvorhaben laut.

Ziel dieser Arbeit ist es, das bestehende Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell so zu modifizieren, dass es den Anforderungen des Unternehmens entspricht und in dieses integriert werden kann. Das adaptierte Innovationsmodell sollte fix im Unternehmen verankert werden, um die Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Jeder sollte in der Lage sein, Ideen an die Innovationsabteilung übermitteln zu können und sich einzubringen und das Unternehmen langfristig erfolgreich werden können.

Im Vorfeld dieser Arbeit wurde als Leitlinie das Untersuchungsdesign angefertigt, um das Thema klar abzugrenzen. Das Untersuchungsdesign beinhaltet den Bezugsrahmen Rahmen für den Theorie- sowie für den Praxisteil der Arbeit.

Eingehens beschäftigte sich diese Arbeit mit Innovationen, der allgemeinen Definition, der Klassifizierung, den Prozessen und ging im Detail auf soziale Innovationen näher ein. Weiters wurde auf die soziale Landschaft in Österreich und der Europäischen Union eingegangen und bestehende Ansätze im Bereich sozialer Innovationen in Form von Best Practice Beispielen der oben genannten Regionen aufgezeigt und über die Bedeutung und Herausforderungen von Innovationen im Sozialbereich in Österreich diskutiert.

Zudem behandelte der theoretische Teil das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell näher und erhob die Anforderungen an ein geeignetes Modell für den Bereich soziale Innovationen. Zuletzt wurde basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen, dass das Modell BIG Picture™ im Vergleich zu anderen Innovationsprozessmodellen den Anforderungen am besten entsprach, ein theoretischer Ansatz zur Adaption des Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell für den sozialen Bereich erstellt.

Im praktischen Teil kamen sowohl qualitative Expert*inneninterview als auch Workshops beim Unternehmen Lebens Sozialen Dienste GmbH zum Einsatz. Denn einerseits war es für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig zu verstehen, wie im Unternehmen selbst derzeit Innovationsvorhaben realisiert werden und welche Herausforderungen sich dabei bieten und andererseits sollte Kenntnis darüber erlangt werden, wie andere Organisationen Innovationsprojekte realisieren, um so zusätzlichen Input zu erhalten, auf dessen Basis das bestehende BIG Picture™ Modell angepasst werden konnte.

Das Ergebnis dieser Arbeit zeigt die leichte Adaption des Grazer BIG Picture Innovationsprozessmodells für die Anwendung im Bereich sozialer Innovation mit dem Fokus auf die BIG Questions 1-3 und die entsprechenden Handlungsempfehlungen für die Umsetzung auf.

Die besonderen Anforderungen der Branche konnten in das Modell miteingebunden werden und generell hat sich das Modell im praktischen Teil als sehr gut anwendbar erwiesen, weshalb gezielte Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Lebenshilfe Sozialen Dienste GmbH leicht ableitbar waren und auch für andere Unternehmen aus dieser Branche herangezogen werden können.

Mit der Einführung des Modells wird eine solide Basis geschaffen werden, um zukünftig gezielte Maßnahmen im Bereich sozialen Innovationen zu tätigen. Das Modell wird sich, im Einklang mit dem Strategiekreis Bewegung, mit dem Unternehmen gemeinsam weiterbewegen und entwickeln und so zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Abele, Thomas (2013): *Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2002): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Books, Harvey (1982): *The Social Dimension of Creativity, Invention and Technology*, In: S. B. Lundstedt/ E. W. Colglazier (eds.), Pergamon Press, New York
- Borzaga, Carlo; Galera, Giulia; Franchini, Barbara; Chiomento, Stefania; Nogales, Rocío; Carini, Chiara (2020): *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, 1st edition, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Brockhoff, Klaus (1994): *Forschung und Entwicklung*, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Brockhoff, Klaus (1999): *Forschung und Entwicklung*, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Caulier-Grice, Julie, Davies, Anna, Patrick, Robert, Norman, Will (2012): *Defining Social Innovation: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*, Deliverable 1.1 of the FP7-project TEPSIE, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Chesbrough, Henry, W. (2006): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Chesbrough, Henry, W., Sabine, Brunswicker (2013): *Managing Open Innovation in large firms*; Executive Survey on Open Innovation, Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E (2004): *Marktorientierte Innovation: Geniale Produktideen für mehr Wachstum*, Campus-Verlag, Frankfurt am Main
- Cooper, Robert G. (2009): *How Companies are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies*, Research-Technology Management, Lancaster
- Erhard, Ulrich (1984) *Was kommt nach den technischen Revolutionen? Soziale Innovationen*, W. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Kohlhammer GmbH, Stuttgart
- Ewringmann, Dieter, Koch, Lars (2006) *Einleitung in die Problemstellung: Chemische Industrie, Nachhaltigkeit und Innovationen*. In: Koch L, Monßen M (Hrsg) *Kooperative Umweltpolitik und nachhaltige Innovationen*. Physica, Heidelberg
- Franken, Rolf, Franken, Swetlana (2011): *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Franz Hans, W., Hochgerner, Josef, Howaldt, Jürgen (2012): *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*, Springer Verlag, Berlin
- Gassmann, Oliver, Enkel, Ellen (2004): *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, R&D Management Conference (RADMA), Lissabon
- Geiselhart, Helmut (1995): *Wie Unternehmen sich selbst erneuern- Konzepte für die Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Gerpott, Torsten, J. (2013): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Germany
- Gershuny, Jonathan (1982): *Social Innovation: Change in the Mode of Services*, Volume 14, Issue 6, Futures
- Geschka, Horst (1989): *Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen — Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich*, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Geschka, Horst (1993): *Wettbewerbsfaktor Zeit. Beschleunigung von Innovationsprozessen* Horst. *Management Revue* 4. Jahrg. H. 4, Nomos Verlagsgesellschaft mbH, Baden-Baden

- Goffin, Keith, Herstatt, Cornelius, Mitchell, Rick (2009): *Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Finanzbuch Verlag, München
- Hackenberg, Helga, Emptner, Stefan (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2010): *Innovationsmanagement*, 5., überarbeitete., ergänzte und aktualisierte Auflage, Franz Vahlen Verlag München
- Higgins, James, M., Wiese Gerold, G. (1998): *Innovationsstrategien: Potenziale ausschöpfen, Ideen umsetzen, Marktchancen nutzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Howaldt, Jürgen, Schwarz, Michael (2010): *Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*, Transkript Verlag, Bielefeld
- Huber, Joseph (1979): *Limiting the System and Reshaping Lifestyles: Solving Unemployment by Social and Technical Innovations*, Technological Forecasting and Social Change, Heft 15
- IBM Corporation (Hrsg.) (2008): *The Enterprise of the Future*, Gobaal CEO study, New York
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Kneerich, Oliver (1996): *Abstimmung von Strategie und Organisation*, Schmidt Verlag, Berlin
- Koen, Peter, A., Ajamian, Greg, M., Boyce, Scott, Clamen, Allen, Fisher, Eden, Fountoulakis, Stavros, Johnson, Albert, Puri, Pushpinder, Seibert, Rebecca (2002): *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*, 1, The PDMA toolbox
- Konrad, Wilfried, Nill, Jan (2001): *Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive*, Schriftenreihe des IÖW 157/01. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin
- Laube Thorsten (2013): *Mit Technologietransfermanagement Innovationen vorbereiten. In: Abele T. (eds) Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung*. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management). Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Lercher, Hans (2019): *Big Picture Das Grazer Innovationsmodell*, 2. überarbeitete Auflage, Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung GmbH & Co KG, Graz
- Liebl, Franz (2005): *Technologie-Frühaufklärung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*; in: Albers, S., Gassmann, O. (Hg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Majaro, Simon (1993): *Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management*, McGraw-Hill Verlag, London
- Marr, Rainer (1980): *Innovation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, S. 948-959, Stuttgart
- Mayring, Philipp. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Aufl., S. 468–475), Rowohlt-Taschenbuch-Verlag Reinbek bei Hamburg
- Mayring, Philipp. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim, Beltz Verlag, Basel.
- Meyer, Jens-Uwe (2012): *Radikale Innovation*, Das Handbuch für Marktrevolutionäre, 1. Auflage, BusinessVillage Verlag, Göttingen
- Polsby, Nelson W. (1984): *Political Innovation in America*, Yale University Press, Yale
- Neumeier, Stefan, (2017): *Social innovation in rural development: identifying the key factors of success*, Geographical Journal, 183 (1)
- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans (1997): *Marketing*, 18., durchges. Aufl., Duncker & Humblot Verlag, Berlin
- Neumeier, Stefan, (2017): *Social innovation in rural development: identifying the key factors of success*, Geographical Journal, 183 (1)
- Ogburn, William, F. (1923): *Social Change: With Respect to Culture and Original Nature*, Allen & Unwin Verlag, London

- Pisano, Umberto, Lange, Lisa, Berger, Gerald (2015): *Social Innovation in Europe: An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices*, European Sustainable Development Network, Quarterly Report Nr. 36
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Polsby, Nelson W. (1984): *Political Innovation in America*, Yale University Press, Yale
- Ring, Erp (1992): *Signale der Gesellschaft: Psychologische Diagnostik in der Umfrageforschung*, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart
- Rogers, Everett M. (1983): *Diffusion of Innovations*, 3. Auflage, New York: Free Press
- Rohrbeck Rene, Heuer, Jörg, Arnold, Heinrich M.: *The Technology Radar – an Instrument of Technology Intelligence and Innovation Strategy*. In: The 3rd IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. 2006, S. 978–983.
- Schlick, Gerhard, H. (1995): *Innovationen von A – Z, Begriffe, Definitionen, Erläuterungen und Beispiele*, Expert-Verlag, Renningen-Malmsheim
- Schumpeter, Joseph, A. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, The American Economic Review, Vol. 2, No. 4, 873-875
- Schumpeter, Joseph.A. (1931): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmungsgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 3. Auflage, Duncker & Humblot, München
- Sedmak, Clemens, Weinmüller, Hannah, Buchner, Elisabeth, Graf, Gunter (2016): *Die Landschaft des Sozialen in Österreich, Ein Bericht über aktuelle Themen, Herausforderungen und Ansatzpunkte für Verbesserungen*, ifz. internationales forschungszentrum für soziale und ethische fragen, Salzburg
- SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020): *Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020: Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung*, Social Entrepreneurship Network Austria, Wien
- Staudt, Erich (1985): *Innovation*, in: Die Betriebswirtschaft, 45 Jg., S. 486-487
- Sternin, Jerry (2003): *Practice Positive Deviance for Extraordinary Social and Organizational Change*, in: *The Change Champion's Field Guide Best Practice Publications*, L Carter, D Ulrich & M Goldsmith (eds), Best Practice Publications, LLC, 2003, p.20-37.
- Terwiesch, Christian; Ulrich, Karl (2009): *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*, Harvard Business Review Press, Boston
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Hanstein Verlag, Königstein
- Thom (1983): *Innovationsmanagement - Herausforderung für den Organisator*, zfo, Nr. 1, S.4-11.
- Trommsdorff, Volker (Hrsg.) 1990 – *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, Vahlen Verlag, München
- Vahs, Dietmar (2012): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 8., überarbeitete und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vahs Dietmar, Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Whyte, William Foote (1982): *Social Inventions for Solving Human Problems*, "Clinical Sociology Review: Vol. 5 : Iss. 1, Article 7
- Witt, Jürgen (1996): *Grundlagen für die Entwicklung und die Vermarktung neuer Produkte. Produktinnovation*, Vahlen Verlag, München
- Zapf, Wolfgang (1989): *Über soziale Innovationen*, Soziale Welt, 40. Jahrg., H. 1/2 (1989), pp. 170-183, Nomos Verlagsgesellschaft mbH, Baden-Baden
- Zerfaß, Ansgar; Möslein, Kathrin M. (2009): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Zillner, Sonja, Krusche, Bernhard (2012): *Systemisches Innovationsmanagement, Grundlagen - Strategien - Instrumente*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Zimmer, Annette, Hallmann, Thomas (2016): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*, Springer VS Verlag, Wiesbaden

Online-Quellen

Anny-Klaw-Morf-Stiftung (11.2020): *Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft, Eine Studie*, https://anny-klawa-morf.ch/wp-content/uploads/2020/12/AKM_Studie_Sozialunternehmertum_Okt.2020_Web.pdf

Aws: Social Business Community Magazin (2016), https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Sonstiges/Social_Business_Initiative_Magazin.pdf. [16.09.2021]

Aws, <https://www.aws.at/?id=2350> [31.10.2021]

Bates, Sandra, M. (02.03. 2012): *The Innovation Imperative*, https://ssir.org/books/excerpts/entry/the_social_innovation_imperative [19.09.2021]

Brosius Alexa (26.03.2018): *NGO und Non-Profit-Organisationen: Definition und Unterschiede*, <https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/> [31.08.2021]

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (09. 2014): *Begleitende Bewertung der Interventionen des Europäischen Sozialfonds Österreich 2007-2013*, Endbericht, 1. Fassung, https://www.esf.at/wp-content/uploads/2017/07/Endbericht_Innovation_10.pdf. [19.09.2021]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort: *Social Entrepreneurship* <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/Social-Entrepreneurship.html> [06.09.2021]

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2019): 3. *Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich*, <https://www.freiwilligenweb.at/wp-content/uploads/2020/05/Freiwilligenbericht-2019.pdf>. [06.09.2021]

Caritas Österreich (2021): Über uns, <https://www.caritas.at/ueber-uns/ueber-die-caritas/leitbild> [27.09.2021]

Datenwert (2021), <https://weblog.datenwerk.at/2021/03/16/kreativmethode-crazy-8/> [26.11.2021]

Erzdiözese Wien (18.06.2016): Soziales Unternehmertum: Es braucht mehr als bloße Ideen, <https://www.erzdiocese-wien.at/site/home/nachrichten/article/50977.html> [26.09.2021]

European Commission (2015): *What is Horizon 2020?* <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> [27.09.2021]

Europäischer Sozialfonds Österreich (07. 2021): „Insight“, *das Magazin des Europäischen Sozialfonds Österreich* Ausgabe 11, https://www.esf.at/wp-content/uploads/2021/07/ESF-insight-Ausgabe-11_07-2021_final.pdf

EU-SILC-Erhebung, Statistik Austria (2020) *Soziale Teilhabe und Armut*,: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wohlstand_und_fortschritt/wie_gehts_oesterreich/lebensqualitaet/01/index.html#1_1 [16.09.2021]

Fix my Street: *Report, view, or discuss local problems*, <https://www.fixmystreet.com/> [19.09.2021]

FORA (2010): *New nature of innovation*. Report to the OECD. *Report*. <http://w21.dk/file/56002/newnatureofinnovationrapport.pdf> [28.09.2021]

Forschungsrat Steiermark (2011): *Soziale Innovationen Bedeutung, Initiativen, Perspektiven und Empfehlungen*, https://www.forschungsrat.steiermark.at/cms/dokumente/11637574_72469114/8280a606/10%20SozialeInnovationen%20mit%20aktualisierter%20Folie%2017.pdf

Gartner (2021), <https://www.gartner.de/de/methoden/hype-cycle> [26.11.2021]

Hilfswerk Österreich: Über uns, <https://www.hilfswerk.at/oesterreich/wir-ueber-uns/das-hilfswerk-oesterreich/zahlen-und-fakten/> [27.09.2021].

Participle (10. 2015): <http://www.participle.net/> [19.09.2021]

Positive Deviance Collaborative: *What is Positive Deviance?* <https://positivedeviance.org/> [19.09.2021]

Healthy City: *Data to Understand Health and Equity in California*, <https://www.healthycity.org/> [19.09.2021]

Ideo (06. 2015): *The Human-Centered Design Toolkit*, <https://www.ideo.com/post/design-kit>, [19.09.2021]

- Innocentive: Solve the world's greatest challenges, <https://www.innocentive.com/> [19.09.2021]
- Kreativitätstechniken.info (2021), <https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/walt-disney-methode/> [26.11.2021]
- More-Hollerweger, Eva: *Daten und Fakten zum Nonprofit-Sektor*, <https://www.wu.ac.at/npocompetence/unsere-themen/daten-und-fakten-zum-sektor> [26.08.2021]
- Neumann, Alexander; Rüger, Bernhard; Schubert, Alex (2013): Quantitative versus qualitative Erhebungen, <http://www.abschlussarbeit.at/index.php/sitemap.html?id=44> [21.11.2021]
- Porumboiu, Diana (26.04.2021): *Social Innovation - the What, Why and How*. <https://www.viima.com/blog/social-innovation> [16.09.2021]
- Positive Deviance Collaborative: *What is Positive Deviance?* <https://positivedeviance.org/> [19.09.2021]
- Quality.de (2021), <https://www.quality.de/lexikon/5xwarum/> [26.11.2021]
- Rameder, Paul, Millner, Reinhard, Moder, Clara, Christanell, Anna, Vandor, Peter, Meyer, Michael (2016): *Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen* https://www.vinzenzgruppe.at/fileadmin/user_upload/VG_Studie_SozialeInnovationen_20161010_LV.pdf. [16.09.2021]
- Republik Österreich (2020): *Aus Verantwortung für Österreich Regierungsprogramm 2020-2024*: https://www.dieneuevolkspartei.at/Download/Regierungsprogramm_2020.pdf. [16.09.2021]
- SENA, <https://sena.or.at/fuer-social-entrepreneurs/foerderungen/> [31.10.2021]
- SFG, <https://www.sfg.at/f/innovationsfoerderung-ideen-finden/> [31.10.2021]
- spendeninfo.at (2021): *NGO Datenbank*, <https://www.spendeninfo.at/ngos+2400++1111135?env=bGFuZD0xMDM4MDA> [31.08.2021]
- Sozialministerium: <https://www.sozialministerium.at/Themen/Soziales/Soziale-Themen/Soziale-Innovation.html> [31.10.2021]
- Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1075138/umfrage/groesste-gemeinnuetzige-organisationen-in-oesterreich-nach-mitarbeitern/> [31.08.2021]
- The world of NGOs: *Was ist eine NGO?*, <https://www.ngo.at/ngos/ngos/was-ist-eine-ngo.html> [26.08.2021]
- Terwiesch, Christian; Ulrich, Karl (2009): *Innovation Tournaments: Creating and Selecting*
- Up to Eleven (2021), <https://ut11.net/blog/der-value-proposition-canvas/> [26.11.2021]
- Vandor, Peter, Millner, Reinhard, Moder, Clara, Schneider, Hannah, Meyer, Michael (2015): *Das Potenzial von Social Business*, https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Events/Innovation_konsequent_foerdern/20151105_Social-Business_Studie.pdf [16.09.2021]
- Volkshilfe: *Zahlen und Fakten*, <https://www.volkshilfe.at/zahlen-und-fakten/> [16.09.2021]
- WSA, <https://wsa-global.org/european-young-innovators-festival-2021/> [21.11.2021]
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2021): *Innovationen in der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2020*, https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/20/mip_2020.pdf?v=1616141836 [16.09.2021]

Alle alphabetisch geordnet

- Anny-Klawa-Morf-Stiftung (11.2020): *Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft, Eine Studie*, https://anny-klawa-morf.ch/wp-content/uploads/2020/12/AKM_Studie_Sozialunternehmertum_Okt.2020_Web.pdf [19.09.2021]
- Abele, Thomas (2013): *Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Aws: *Social Business Community Magazin* (2016), https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Sonstiges/Social_Business_Initiative_Magazin.pdf. [16.09.2021]
- Aws, <https://www.aws.at/?id=2350> [31.10.2021]
- Bates, Sandra, M. (02.03. 2012): *The Innovation Imperative*, https://ssir.org/books/excerpts/entry/the_social_innovation_imperative [19.09.2021]

- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2002): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Books, Harvey (1982): *The Social Dimension of Creativity, Invention and Technology*, In: S. B. Lundstedt/ E. W. Colglazier (eds.), Pergamon Press, New York
- Borzaga, Carlo; Galera, Giulia; Franchini, Barbara; Chiomento, Stefania; Nogales, Rocío; Carini, Chiara (2020): *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, 1st edition, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Brockhoff, Klaus (1994): *Forschung und Entwicklung*, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Brockhoff, Klaus (1999): *Forschung und Entwicklung*, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Brosius Alexa (26.03.2018): *NGO und Non-Profit-Organisationen: Definition und Unterschiede*, <https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/> [31.08.2021]
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (09. 2014): *Begleitende Bewertung der Interventionen des Europäischen Sozialfonds Österreich 2007-2013*, Endbericht, 1. Fassung, https://www.esf.at/wp-content/uploads/2017/07/Endbericht_Innovation_10.pdf. [19.09.2021]
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort: *Social Entrepreneurship* <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/Social-Entrepreneurship.html> [06.09.2021]
- Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2019): 3. *Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich*, <https://www.freiwilligenweb.at/wp-content/uploads/2020/05/Freiwilligenbericht-2019.pdf>. [06.09.2021]
- Caritas Österreich: *Über uns*, <https://www.caritas.at/ueber-uns/ueber-die-caritas/leitbild> [27.09.2021].
- Caulier-Grice, Julie, Davies, Anna, Patrick, Robert, Norman, Will (2012): *Defining Social Innovation: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*, Deliverable 1.1 of the FP7-project TEPSIE, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Chesbrough, Henry, W. (2006): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Chesbrough, Henry, W., Sabine, Brunswicker (2013): *Managing Open Innovation in large firms*; Executive Survey on Open Innovation, Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E (2004): *Marktorientierte Innovation: Geniale Produktideen für mehr Wachstum*, Campus-Verlag, Frankfurt am Main
- Cooper, Robert G. (2009): *How Companies are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies*, Research-Technology Management, Lancaster
- Datenwert (2021), <https://weblog.datenwerk.at/2021/03/16/kreativmethode-crazy-8/> [26.11.2021]
- Erhard, Ulrich (1984) *Was kommt nach den technischen Revolutionen? Soziale Innovationen*, W. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Kohlhammer GmbH, Stuttgart
- Erzdiözese Wien (18.06.2016): *Soziales Unternehmertum: Es braucht mehr als bloße Ideen*, <https://www.erzdiözese-wien.at/site/home/nachrichten/article/50977.html> [26.09.2021]
- European Commission (2015): *What is Horizon 2020?* <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> [27.09.2021]
- Europäischer Sozialfonds Österreich (07. 2021): „Insight“, *das Magazin des Europäischen Sozialfonds Österreich* Ausgabe 11, https://www.esf.at/wp-content/uploads/2021/07/ESF-insight-Ausgabe-11_07-2021_final.pdf
- EU-SILC-Erhebung, Statistik Austria (2020) *Soziale Teilhabe und Armut*,: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wohlstand_und_fortschritt/wie_gehts_oesterreich/lebensqualitaet/01/index.html#1_1 [26.09.2021]
- Ewringmann, Dieter, Koch, Lars (2006) *Einleitung in die Problemstellung: Chemische Industrie, Nachhaltigkeit und Innovationen*. In: Koch L, Monßen M (Hrsg) *Kooperative Umweltpolitik und nachhaltige Innovationen*. Physica, Heidelberg
- Fix my Street: *Report, view, or discuss local problems*, <https://www.fixmystreet.com/> [19.09.2021]
- FORA (2010): *New nature of innovation*. Report to the OECD. *Report*. <http://w21.dk/file/56002/newnatureofinnovationrapport.pdf> [28.09.2021]

- Forschungsrat Steiermark (2011): *Soziale Innovationen Bedeutung, Initiativen, Perspektiven und Empfehlungen*, https://www.forschungsrat.steiermark.at/cms/dokumente/11637574_72469114/8280a606/10%20SozialeInnovationen%20mit%20aktualisierter%20Folie%2017.pdf [28.09.2021]
- Franken, Rolf, Franken, Swetlana (2011): *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis*, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Franz Hans, W., Hochgerner, Josef, Howaldt, Jürgen (2012): *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*, Springer Verlag, Berlin
- Gartner (2021), <https://www.gartner.de/de/methoden/hype-cycle> [26.11.2021]
- Gassmann, Oliver, Enkel, Ellen (2004): *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, R&D Management Conference (RADMA), Lissabon
- Geiselhart, Helmut (1995): *Wie Unternehmen sich selbst erneuern- Konzepte für die Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Gerpott, Torsten, J. (2013): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart Germany
- Gershuny, Jonathan (1982): *Social Innovation: Change in the Mode of Services*, Volume 14, Issue 6, Futures
- Geschka, Horst (1989): *Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen — Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich*, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Geschka, Horst (1993): *Wettbewerbsfaktor Zeit. Beschleunigung von Innovationsprozessen* Horst: *Management Revue 4. Jahrg. H. 4*, Nomos Verlagsgesellschaft mbH, Baden-Baden
- Goffin, Keith, Herstatt, Cornelius, Mitchell, Rick (2009): *Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Finanzbuch Verlag, München
- Hackenberg, Helga, Empter, Stefan (Hrsg.) (2011): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2010): *Innovationsmanagement*, 5., überarbeitete., ergänzte und aktualisierte Auflage, Franz Vahlen Verlag München
- Healthy City: *Data to Understand Health and Equity in California*, <https://www.healthycity.org/> [19.09.2021]
- Higgins, James, M., Wiese Gerold, G. (1998): *Innovationsstrategien: Potenziale ausschöpfen, Ideen umsetzen, Marktchancen nutzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Hilfswerk Österreich: Über uns, <https://www.hilfswerk.at/oesterreich/wir-ueber-uns/das-hilfswerk-oesterreich/zahlen-und-fakten/> [27.09.2021].
- Howaldt, Jürgen, Schwarz, Michael (2010): *Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*, Transkript Verlag, Bielefeld
- Huber, Joseph (1979): *Limiting the System and Reshaping Lifestyles: Solving Unemployment by Social and Technical Innovations*, Technological Forecasting and Social Change, Heft 15
- Ideo (06. 2015): *The Human-Centered Design Toolkit*, <https://www.ideo.com/post/design-kit>, [19.09.2021]
- Innocentive (): *Solve the world's greatest challenges*, <https://www.innocentive.com/> [19.09.2021]
- IBM Corporation (Hrsg.) (2008): *The Enterprise of the Future*, Gobaal CEO study, New York
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Kneerich, Oliver (1996): *Abstimmung von Strategie und Organisation*, Schmidt Verlag, Berlin
- Koen, Peter, A., Ajamian, Greg, M., Boyce, Scott, Clamen, Allen, Fisher, Eden, Fountoulakis, Stavros, Johnson, Albert, Puri, Pushpinder, Seibert, Rebecca (2002): *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*, 1, The PDMA toolbox
- Konrad, Wilfried, Nill, Jan (2001): *Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive*, Schriftenreihe des IÖW 157/01. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin

- Kreativitätstechniken.info (2021), <https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/walt-disney-methode/> [26.11.2021]
- Laube Thorsten (2013): *Mit Technologietransfermanagement Innovationen vorbereiten*. In: Abele T. (eds) *Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung*. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management). Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Lercher, Hans (2019): *Big Picture Das Grazer Innovationsmodell*, 2. überarbeitete Auflage, Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung GmbH & Co KG, Graz
- Liebl, Franz (2005): *Technologie-Frühaufklärung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*; in: Albers, S., Gassmann, O. (Hg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Majaro, Simon (1993): *Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management*, McGraw-Hill Verlag, London
- Marr, Rainer (1980): *Innovation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, S. 948-959, Stuttgart
- Mayring, Philipp. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch (8. Aufl., S. 468–475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Mayring, Philipp. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meyer, Jens-Uwe (2012): *Radikale Innovation*, Das Handbuch für Marktrevolutionäre, 1. Auflage, BusinessVillage Verlag, Göttingen
- More-Hollerweger, Eva: *Daten und Fakten zum Nonprofit-Sektor*, <https://www.wu.ac.at/npocompetence/unsere-themen/daten-und-fakten-zum-sektor> [26.08.2021]
- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans (1997): *Marketing*, 18., durchges. Aufl., Duncker & Humblot Verlag, Berlin
- Neumann, Alexander; Rüger, Bernhard; Schubert, Alex (2013): *Quantitative versus qualitative Erhebungen*, <http://www.abschlussarbeit.at/index.php/sitemap.html?id=44> [21.11.2021]
- Neumeier, Stefan, (2017): *Social innovation in rural development: identifying the key factors of success*, *Geographical Journal*, 183 (1)
- Ogburn, William, F. (1923): *Social Change: With Respect to Culture and Original Nature*, Allen & Unwin Verlag, London
- Participle (10. 2015): <http://www.participle.net/> [19.09.2021]
- Pisano, Umberto, Lange, Lisa, Berger, Gerald (2015): *Social Innovation in Europe: An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices*, *European Sustainable Development Network, Quarterly Report Nr. 36*
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Verlag Stuttgart
- Polsby, Nelson W. (1984): *Political Innovation in America*, Yale University Press, Yale
- Porumboiu, Diana (26.04.2021): *Social Innovation - the What, Why and How*. <https://www.viima.com/blog/social-innovation> [16.09.2021]
- Positive Deviance Collaborative: *What is Positive Deviance?* <https://positivedeviance.org/> [19.09.2021]
- Quality.de (2021), <https://www.quality.de/lexikon/5xwarum/> [26.11.2021]
- Rameder, Paul, Millner, Reinhard, Moder, Clara, Christanell, Anna, Vandor, Peter, Meyer, Michael (2016): *Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen* https://www.vinzenzgruppe.at/fileadmin/user_upload/VG_Studie_SozialeInnovationen_20161010_LV.pdf. [16.09.2021]
- Republik Österreich (2020): *Aus Verantwortung für Österreich Regierungsprogramm 2020-2024*: https://www.dieneuevolkspartei.at/Download/Regierungsprogramm_2020.pdf. [16.09.2021]
- Ring, Erp (1992): *Signale der Gesellschaft: Psychologische Diagnostik in der Umfrageforschung*, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart
- Rogers, Everett M. (1983): *Diffusion of Innovations*, 3. Auflage, New York: Free Press

- Rohrbeck Rene, Heuer, Jörg, Arnold, Heinrich M.: *The Technology Radar – an Instrument of Technology Intelligence and Innovation Strategy*. In: The 3rd IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. 2006, S. 978–983.
- Schlick, Gerhard, H. (1995): *Innovationen von A – Z, Begriffe, Definitionen, Erläuterungen und Beispiele*, Expert-Verlag, Renningen-Malmsheim
- Schumpeter, Joseph, A. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, The American Economic Review, Vol. 2, No. 4, 873-875
- Schumpeter, Joseph.A. (1931): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmungsgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 3. Auflage, Duncker & Humblot, München
- Sedmak, Clemens, Weinmüller, Hannah, Buchner, Elisabeth, Graf, Gunter (2016): *Die Landschaft des Sozialen in Österreich, Ein Bericht über aktuelle Themen, Herausforderungen und Ansatzpunkte für Verbesserungen*, ifz. internationales forschungszentrum für soziale und ethische Fragen, Salzburg
- SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020): *Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020: Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung*, Social Entrepreneurship Network Austria, Wien
- SENA, <https://sena.or.at/fuer-social-entrepreneurs/foerderungen/> [31.10.2021]
- SFG, <https://www.sfg.at/f/innovationsfoerderung-ideen-finden/> [31.10.2021]
- spendeninfo.at (2021): *NGO Datenbank*, <https://www.spendeninfo.at/ngos+2400++1111135?env=bGFuZD0xMDM4MDA> [31.08.2021]
- Sozialministerium: <https://www.sozialministerium.at/Themen/Soziales/Soziale-Themen/Soziale-Innovation.html> [31.10.2021]
- Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1075138/umfrage/groesste-gemeinnuetzige-organisationen-in-oesterreich-nach-mitarbeitern/> [31.08.2021]
- Staudt, Erich (1985): *Innovation*, in: Die Betriebswirtschaft, 45 Jg., S. 486-487
- Sternin, Jerry (2003): *Practice Positive Deviance for Extraordinary Social and Organizational Change*, in: *The Change Champion's Field Guide Best Practice Publications*, L Carter, D Ulrich & M Goldsmith (eds), Best Practice Publications, LLC, 2003, p.20-37.
- The world of NGOs: *Was ist eine NGO?*, <https://www.ngo.at/ngos/ngos/was-ist-eine-ngo.html> [26.08.2021]
- Terwiesch, Christian; Ulrich, Karl (2009): *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*, Harvard Business Review Press, Boston
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Hanstein Verlag, Königstein/Ts.
- Thom (1983): *Innovationsmanagement - Herausforderung für den Organisator*, zfo, Nr. 1, S.4-11,
- Trommsdorff, Volker (Hrsg.) 1990 – *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, Vahlen Verlag, München
- Up to Eleven (2021), <https://ut11.net/blog/der-value-proposition-canvas/> [26.11.2021]
- Vahs, Dietmar (2012): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 8., überarbeitete und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vahs Dietmar, Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Vandor, Peter, Millner, Reinhard, Moder, Clara, Schneider, Hannah, Meyer, Michael (2015): *Das Potenzial von Social Business*, https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Events/Innovation_konsequent_foerdern/20151105_Social-Business_Studie.pdf [16.09.2021]
- Volkshilfe: *Zahlen und Fakten*, <https://www.volkshilfe.at/zahlen-und-fakten/> [16.09.2021]
- Whyte, William Foote (1982): *Social Inventions for Solving Human Problems*, "Clinical Sociology Review: Vol. 5 : Iss. 1, Article 7
- Witt, Jürgen (1996): *Grundlagen für die Entwicklung und die Vermarktung neuer Produkte. Produktinnovation*, Vahlen Verlag, München
- WSA, <https://wsa-global.org/european-young-innovators-festival-2021/> [21.11.2021]

Zapf, Wolfgang (1989): *Über soziale Innovationen*, Soziale Welt, 40. Jahrg., Nomos Verlagsgesellschaft mbH, Baden-Baden

Zerfaß, Ansgar; Möslein, Kathrin M. (2009): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2021): *Innovationen in der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2020*, https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/20/mip_2020.pdf?v=1616141836 [16.09.2021]

Zillner, Sonja, Krusche, Bernhard (2012): *Systemisches Innovationsmanagement, Grundlagen - Strategien - Instrumente*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Zimmer, Annette, Hallmann, Thomas (2016): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*, Springer VS Verlag, Wiesbaden

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Aufbau der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	7
Abb. 2: Innovationsmerkmale und ihre Beziehungsstruktur, Quelle: Thom (1980), S. 391 (leicht modifiziert).	9
Abb. 3: Kernelemente (dunkelgrau) und allgemeine Merkmale (hellgrau) sozialer Innovation, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 18.....	18
Abb. 4: Grundschemata eines idealisierten Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).	21
Abb. 5: Innovationsauslöser und Suchfeldgenerierung in der Automobilbranche, Quelle: Vahs und Brem (2015), S. 258.....	22
Abb. 6: Darstellung eines erweiterten Ideentrichters, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 311.....	23
Abb. 7: Dreiphasenmodell von Thom, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 238 (leicht modifiziert).	27
Abb. 8: Phasenmodell von Geschka, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 237 (leicht modifiziert).	27
Abb. 9: Phasenmodell von Brockhoff, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 239 (leicht modifiziert)	28
Abb. 10: Phasenmodell von Witt, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 240 (leicht modifiziert)	28
Abb. 11: Phasenmodell von Pleschak/Sabisch, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 241 (leicht modifiziert)	29
Abb. 12: Klassisches Stage-Gate-Modell, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 242 (leicht modifiziert)	30
Abb. 13: Next Generation Stage-Gate-Modell, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 243 (leicht modifiziert)	30
Abb. 14: Innovationsprozessmodell von Koen, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 244 (leicht modifiziert)	31
Abb. 15: Closed versus Open Innovation, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 244 (leicht modifiziert).	31
Abb. 16: Open Innovation Differenzierung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 245 (leicht modifiziert).	31
Abb. 17: Das Grazer BIG Picture™ Modell, Quelle: https://www.thinkbig.at/unsere-methoden , Onlinequelle [28.08.2021].....	32
Abb. 18: Der sechsstufige Innovationsprozess für soziale Innovationen, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 34.....	33
Abb. 19: Schematische Darstellung des sozialen Innovationsprozesses (links) sowie der Ebenen der Erfolgsfaktoren und ihrer Bedeutung in den verschiedenen Phasen des sozialen Innovationsprozesses (rechts), Quelle: Neumeier (2017), S. 36 (leicht modifiziert).	38
Abb. 20: Das Grazer BIG Picture™ Innovationsmodell, Quelle: https://www.thinkbig.at/unsere-methoden, Onlinequelle [28.08.2021]	42
Abb. 21: Tool zur Auswahl der Suchfelder, Quelle: Lercher (2019), S. 85 (leicht modifiziert).	45
Abb. 22: Bewertungstool für das Check-In-Gate, Quelle: Lercher (2019), S. 92-93 (leicht modifiziert). ...	48

Abb. 23: Analysetool für das Pitch-Gate, Quelle: Lercher (2019), S. 100-103, (leicht modifiziert)	50
Abb. 24: Die vier Sektoren der sozialen Landschaft, Quelle: Caulier-Grice (2012), S. 27.	56
Abb. 25: Finanzfluss und verschwimmende Grenzen zwischen den vier Sektoren, Quelle: Caulier-Grice (2021), S. 31-32.....	57
Abb. 26: Aktuelle NGO Landschaft in Österreich (Selektion), Quelle: spendeninfo.at[31.08.2021]	60
Abb. 27: Die fünf größten NPOs in Österreich, Quelle: Statista (2021), Onlinequelle [31.08.2021]......	62
Abb. 28: Definitionskriterien von Social Businesses, Quelle: Vandor (2015), S. 6.	63
Abb. 29: Die drei Dimensionen des Social Entrepreneurship, Quelle: Anna-Klawa-Morf Stiftung (2021), Onlinequelle [19.09.2021].....	63
Abb. 30: Abgrenzung von Social Entrepreneurship, Quelle: SENA (2020), S. 3. (leicht modifiziert).....	64
Abb. 31: Sozial Innovative Projekte der Caritas Österreich, Quelle: Caritas Österreich (leicht modifiziert), [27.09.2021]......	69
Abb. 32: Sozial Innovative Ansätze und Projekte des Hilfswerks Österreich, Quelle: Hilfswerk Österreich (leicht modifiziert), [27.09.2021].	70
Abb. 33. Sozial Innovative Ansätze und Projekte Volkshilfe, Quelle: Volkshilfe (leicht modifiziert), [27.09.2021]......	72
Abb. 34. European Young Innovators 2021, Quelle: WSA Onlinequelle, [21.11.2021].	73
Abb. 35: Länder mit politischen Rahmensetzung für Social Entrepreneurship, Quelle: Borzaga (2020), S. 55.....	76
Abb. 36: Handlungsempfehlungen für Social Enterprises in Österreich, Quelle: SENA (2020), S. 100. (leicht modifiziert).	77
Abb. 37: Herausforderungen und Problemfelder bei Partnerschaften zwischen NPOs und Unternehmen, Quelle: Zimmer/Hallmann (2016), S. 440 (leicht modifiziert).	79
Abb. 38: Leitlinien für Partnerschaften zwischen Unternehmen und NPOs, Quelle: Zimmer/Hallmann (2016), S. 442-443 (leicht modifiziert).	80
Abb. 39: Neues Innovationsparadigma, Quelle: Vgl. Howaldt (2019), S. 16.	81
Abb. 40: Infografik zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen in der EU, Quelle: insight Magazin (2021), S. 1	85
Abb. 41. Das Grazer BIG Picture™ Modell, Quelle: https://www.thinkbig.at/unsere-methoden , Onlinequelle [28.08.2021].....	90
Abb. 42: Die drei zu behandelnden Phasen bzw. Big Questions (BQ) 1-3 des BIG Picture Modells im Zuge dieser Arbeit – Innovationsbedarf-, Strategie und Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung. .	91
Abb. 43: Notwendige Phasen zur Feststellung des Innovationsbedarfs des BIG Picture™ Modells, Quelle: eigene Darstellung.....	105

Abb. 44: Zukunftsbild Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH, Quelle: Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH 106

Abb. 45. Ergebnisse der Analyse der BIG Question 1, Quelle: eigene Darstellung. 110

Abb. 46. Ergebnisse der derzeit verwendeten Methoden zur Erhebung des Innovationsbedarfs, Quelle: eigene Darstellung..... 111

Abb. 47. Vorschlag zur Adaption der BIG Question 1, Quelle: eigene Darstellung. 114

Abb. 48. Einführung des Culture Checks in das BIG Picture Modell, Quelle: eigene Darstellung..... 116

Abb. 49. Einführung des Culture Checks und der Lessons Learned in das BIG Picture Modell, Quelle: eigene Darstellung..... 118

Abb. 50. Adaptionvorschläge für das BIG Picture Modell für die BIG Question 1, Quelle: eigene Darstellung. 121

Abb. 51. Methodenvorschläge für das BIG Picture Modell für die BIG Question 1, Quelle: eigene Darstellung. 122

Abb. 52. Übersicht BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: eigene Darstellung..... 124

Abb. 53. Vorgehensweise bei BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: eigene Darstellung. ... 124

Abb. 54. Methoden für die Phase BIG Question 2 des BIG Picture Modells, Quelle: eigene Darstellung. 125

Abb. 55. Übersicht BIG Question 3 des BIG Picture Modells, Quelle: eigene Darstellung..... 130

Abb. 56. Vorgehensweise für die Phase BIG Question 3 des BIG Picture Modells, Quelle: eigene Darstellung. 130

ANHANG

Nachfolgend werden Best Practice Beispiele sozialer Innovationen aus Österreich und Europa vorgestellt, inklusive selbst erstellter grafischen Zusammenfassungen.

Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus Österreich

Nachfolgend werden Best Practice Beispiele sozialer Innovationen aus Österreich vorgestellt.

Caritas Österreich

- **Plaudernetz** – die Hotline gegen Einsamkeit, Initiative von Caritas, Magenta, Krone und Kronehit – **Gewinner** des World Summit Award Austria in der Kategorie „Government & Citizenship“ 2020
- **Magdas Hotels** – Social Business nicht auf Gewinn ausgerichtet
- **72 h ohne Kompromiss** – Jugendsozialaktion der Katholischen Kirche, young Caritas und Hitradio Ö3
- **Freizeitbuddys bei Demenz** – Caritas Pflege

Caritas

Plaudernetz

- Hotline gegen Einsamkeit, österreichweit
- Caritas, Magenta, Kronen Zeitung und Kronehit
- Start in 1. Corona-Lockdown: 04/2020
- Bis Jahresende 2020 über 3.000 Registrationen
- Seither wurde sie über 10.000 Mal gewählt (Stand 04/2021)
- Oktober 2020: Preis in der Kategorie "Government & Citizenship" des World Summit Award Austria



Geschäftsbereich
Fonds Gesundes Österreich
GmbH

Gefördert aus den Mitteln des Fonds Gesundes Österreich
Gesundheit Österreich
GmbH



Bundesministerium
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz



- Vom 13.-16. Oktober 2021
 - 72 Stunden
 - 400 Projekte
 - 5000 Jugendliche
 - Ganz Österreich
- Jetzt anmelden & mitmischen!**
www.72h.at

- Projektbeispiele:**
- eine Notschlafstelle renovieren
 - einen Gemeinschaftsgarten für einen Kindergarten anlegen
 - einen Ausflug für BewohnerInnen eines Wohn-/Pflegeheims organisieren
 - gemeinsam Kochen für Bedürftige
 - Theaterstücke/Filme/Kampagnen zum Thema „Wir mischen mit“ gestalten
 - ... jedes Projekt, das den sozialen Projektkriterien (72h.at) entspricht!

- 
- 3 Möglichkeiten:**
- Do It:**
Entwickelt euer eigenes Projekt!
- Take It:**
Bewerbt euch auf ein Projekt aus unserer Auswahl auf 72h.at!
- Get It:**
Lasst euch überraschen und lasst euch ein Projekt zuteilen!

- Österreichs größte Jugendsozialaktion
- Organisiert von der Katholischen Jugend in Zusammenarbeit mit youngCaritas und Hitradio Ö3
- Jubiläum 2021: 10. Durchgang!

Caritas Pflege

Freizeitbuddys bei Demenz

Gemeinsam Hobbys (wieder-) entdecken



Warum?

- Aktiv sein ist gesund für Geist und Körper. Es hilft bei Alzheimer und ähnlichen Demenzformen die bestehenden Fähigkeiten länger zu erhalten.
- Angehörige von Menschen mit Demenz sind oft durch die Betreuung belastet. Zeiten, in denen andere Menschen die Begleitungsrolle übernehmen, helfen den Angehörigen sich zu regenerieren.
- Menschen mit Demenz müssen sich nicht verstecken! Es gehört zum gesellschaftlichen Lernprozess, dass auch Menschen mit kognitiven Einschränkungen im öffentlichen Raum unterwegs sind und ihnen mit etwas Einfühlungsvermögen in schwierigen Situationen geholfen werden kann.

Was?

- Der Spaßfaktor steht im Mittelpunkt. Mit Hilfe der Angehörigen gilt es herauszufinden, welche Aktivitäten früher ausgeübt wurden bzw. was heute Freude bereiten könnte.
- Wir möchten einladen, die eigenen vier Wände zu verlassen und regelmäßig mit dem vermittelten Freizeitbuddy etwas zu unternehmen.
- Es kann an einer bestehenden Gruppe teilgenommen werden, etwa an einer Singrunde oder einem Gymnastikkurs für Senioren.
- Tierliebhaber können z.B. regelmäßig den Zoo besuchen, Kulturbeflissene Museen oder Ausstellungen.
- Sport kann ausgeübt (z.B. Fahrradfahren mit den Rikschas im Prater) oder auch angesehen (Ausflug zum Fussballmatch) werden.
- Auch Basteln, Werken, Kochen etc. sollen möglich sein – zu zweit in einer geeigneten Werkstatt oder auch zu Hause.

Wer?

- Frauen und Männer, die auf Grund von Vergesslichkeit oder Demenz bei der Freizeitgestaltung Unterstützung benötigen.
- Personen, die zwar eine Begleitung, aber keine intensive Pflege benötigen.
- Gemeinsam mit Freizeitbuddys der Caritas, die eine eigene Fortbildung bezüglich Demenzerkrankungen besucht haben.



Wie?

- Bei einem Vorgespräch klärt die Projektkoordinatorin mit Ihnen die Bedürfnisse und Wünsche.
- Eine entsprechend ausgewählte Person aus dem Kreis der Freizeitbuddys kommt zum Kennenlernen nach Hause oder zu einem vereinbarten Treffpunkt. Je nach Situation werden früher oder später auch die gemeinsamen Außenaktivitäten, eventuell zunächst gemeinsam mit einem Angehörigen, gestartet.

Wieviel?

- Die Begleitung des Freizeitbuddys erfolgt ehrenamtlich und ist kostenlos.
- Kosten für Eintritte, Kurse, Lokalbesuche, etc. bezahlt jede Person selbst (Partnerorganisationen der Caritas gewähren Freikarten für die Begleiter).
- Wir nehmen dankend Spenden entgegen, um die Ausbildung der freiwilligen Mitarbeiter zu finanzieren.

<https://www.caritas-pflege.at/fileadmin/storage/wien/spenden-helfen/freiwilliges-engagement/aktiv-werden/angebote/freizeitbuddys-folder.pdf>



ein hotel wie kein zweites.

Du wirst bald merken - irgendwas ist anders hier. **magdas HOTEL** ist frecher, weltoffener, couragierter. Kurzum: lässig, wie man in Wien sagen würde.

Wir sind ein Social Business, das nicht auf Gewinn gerichtet ist. Unser Ziel ist es für Menschen mit Fluchthintergrund Arbeitsplätze zu schaffen und ihnen eine fundierte Ausbildung zu geben. Und gemeinsam die Welt ein wenig besser zu machen.

Wir freuen uns auf euch!

- HOTEL
- ZIMMER
- ANGEBOTE
- RESTAURANT
- TAGEN & FEIERN
- GESCHENKE
- TEAM
- KONTAKT

Jetzt buchen

DE | EN



BUCHEN	ANREISE	ABREISE	PERSONEN
	07	08	1
	SEPTEMBER	SEPTEMBER	▼
- jetzt buchen -			

Jedes Zimmer ist einzigartiger.

Wer die Welt entdecken will, soll sich auch gut ausruhen können. Auf unsere Gäste warten 78 Zimmer im Upcycling-Design.

Also keine 08/15 Hotelzimmer mit Schuhkarton-Charme. Denn jedes Zimmer im Hause **magdas** hat seinen ganz eigenen Charakter.



Hilfswerk Österreich

- **Innovation findet Stadt** – Pilotprojekt zur Förderung von Social Prototyping, Projekt der Hilfswerk Nachbarschaftszentren und der Social City Wien, gesponsert von Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, Casinos Austria und Lukoil
- **Token4hope** – Das erste transparente Spenden- und Impact Tracking-System. Blockchain einmal anders – für soziale Zwecke; Projekt von Collective Energy und dem Wiener Hilfswerk, aws gefördert, die „Wizard of Oz Methode“, wurde mit **eAward 2019** in der Kategorie Soziale Verantwortung ausgezeichnet
- **Gesund fürs Leben** – Projekt zur Gesundheitsförderung im Alter, Kooperation von Hilfswerk, physio Austria und der Medizinischen Universität Wien, gefördert aus Mitteln des Sozialministeriums

Innovation findet Stadt

Ideen, die die Städte von morgen gestalten. Social Start-ups, Initiativen und Projekte suchen kreative Lösungsansätze für Herausforderungen wie Digitalisierung, Soziales und Gesundheit. Das Know-how der Nachbarschaftszentren über Soziales, Innovation und Netzwerke, gemeinsam mit der Erfahrung der Social City Wien im Bereich Business und soziale Innovation sowie Inkubator- und Acceleratorprogramme, helfen selektierte Ideen in die Wirklichkeit zu bringen.

Somit kommt es zum Innovationstransfer zwischen Start-up- und Innovationsszene, den Projektträger*innen und dem Standort Wien, zur Bereitstellung eines Experimentier- und Entwicklungsraum und Hilfestellung bei Pilotversuchen und Prototyping. Durch die Entwicklung der Ideen zu innovativen Dienstleistungen oder Produkten mittels Prototypen kann überprüft werden, wie die innovativen Ideen von verschiedenen Zielgruppen wahr- und angenommen werden.

Das Konzept des **Social Innovation Prototyping** ist neuartig und soll soziale Innovationen fördern, indem sowohl öffentliche als auch private Akteur*innen und die Zivilgesellschaft sich daran beteiligen. Dabei werden soziale und kommunale Herausforderungen in einem strukturierten Prozess der Planung, Entwicklung und Testung in Angriff genommen. Gemeinsam mit Zielgruppen sowie Expert*innen werden dazu Workshops und Realitätschecks durchgeführt. Das „Social Innovation Prototyping“ ermöglicht Testen und Skalieren für gemeinnützige Projekte und Social Businesses, die kreative, soziale Herausforderungen in Angriff nehmen. Im aktuellen Regierungsprogramm liegt der Förderung von Innovationsprojekten im Bereich gemeinnütziger Arbeit und Partizipation ein Schwerpunkt.

Auch sollen an wichtigen Bildungsstandorten „Innovation Labs“ geschaffen werden, die interdisziplinären Raum für innovative Ideen bieten.



Elemente des Social Innovation Prototypings. Quelle Gorbach/Weber (2021), S. 8.



Innovation findet Stadt
Pilotprojekt zur Förderung von Social Prototyping

Ein Projekt der Hilswerk-Nachbarschaftszentren und der Social City Wien



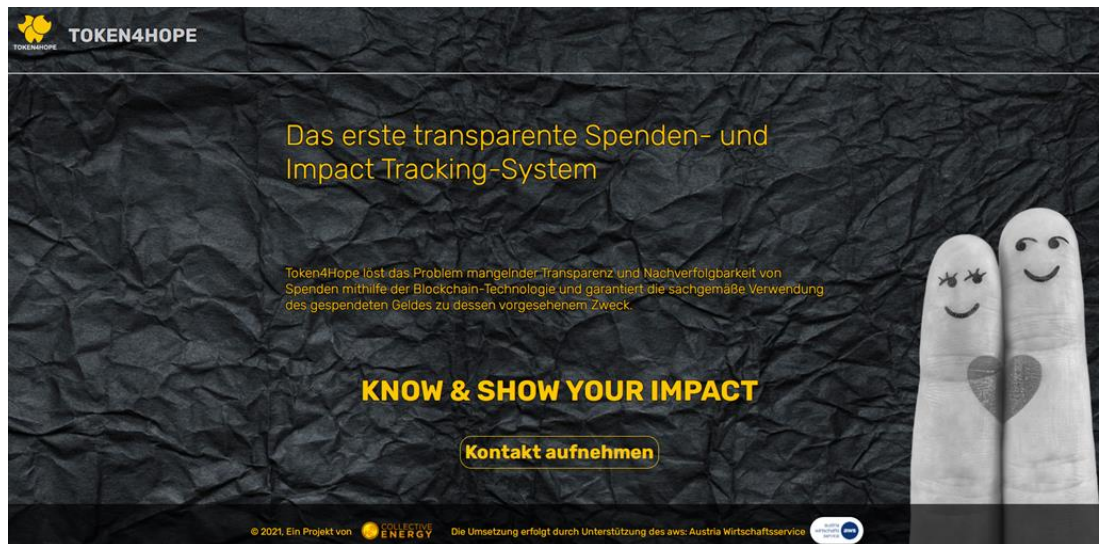
Ausgewählte Start-ups und Projekte bekommen einen Experimentier- und Entwicklungsraum sowie Unterstützung bei Pilotversuchen und Prototyping durch Know-how-Transfer, Mentoring und fachlichen Expertise im Bereich Business und sozialer Innovation um ihre Ideen zu Innovationen reifen zu lassen und um das Zusammenleben im urbanen Raum zu verbessern.

<https://www.hilswerk.at/wien/nachhaltigkeit-innovation/innovative-projekte-kooperationen/innovation-findet-stadt/>

Token4hope Einsatz im Lernclub des Hilfswerk Nachbarschaftszentrums Meidling

Bereitgestellte Spenden des Wiener Hilfswerks werden in sogenannte Stable-Token, digitale Versionen des gespendeten Eurobetrags, auf der Blockchain transformiert. Jedes Kind des Clubs erhält einen anonymisierten und mit einem QR-Code versehenen Club-Ausweis, eine digitale Geldbörse. Mittels QR-Code und zugehöriger App kann diese Börse auf die Blockchain und die Token zugreifen. Bei Besuch des Lernclubs, wird der QR-Code mit der App gescannt, das Kind bestätigt selbst per Klick in der App den Besuch und die Token werden von der digitalen Geldbörse überwiesen. Und schon können die Kinder von der Förderung des Lernclubs profitieren.

Gleichzeitig mit dem Scan des QR-Codes werden Spender*innen, per E-Mail oder SMS über die Wirkung ihrer Spende informiert und eine Website erlaubt die Nachvollziehbarkeit jeder individuelle Spenden von der Zahlung bis zur Einlösung.



Volkshilfe

- **Sozialbarometer** – Sozialpolitische Umfragereihe zu Themen wie Armut und Verteilung, Pflege und Demenz, Arbeit und Arbeitslosigkeit, Asyl und Integration, Demokratie, Projekt der Volkshilfe und dem SORA Institut, gesponsert von Wiener Städtische Vienna Insurance Group, Wiener Städtische Versicherungsverein, Österreichische Lotterien.

- **Digi4U** – Inklusion auch online mittels digitalen Zusatzangeboten für Menschen mit Beeinträchtigungen, Projekt der Volkshilfe Oberösterreich, **2. Platz** beim oberösterreichischen **Landespreis dieziwi.21**, keine Partner
- **Volkshilfe Kindergrundsicherung** – Projekt zur Bekämpfung der Kinderarmut, neu: Selbstermächtigung der Familien anstatt Sachleistungen, gesponsert von Wiener Städtische Vienna Insurance Group, Wiener Städtische Versicherungsverein, Österreichische Lotterien, **2. Preis 2020 der SozialMarie**

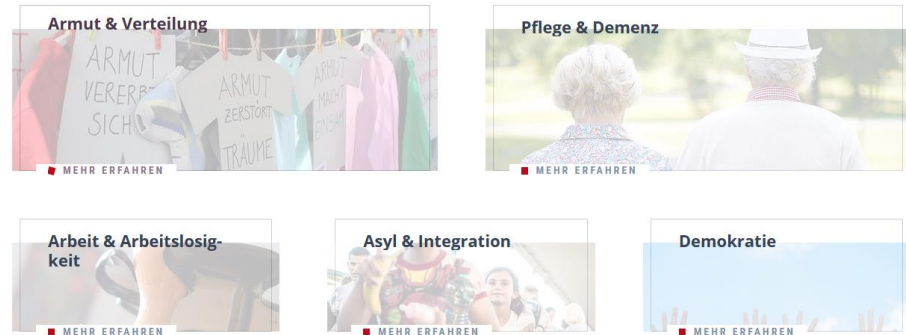


Als zivilgesellschaftliche Organisation beteiligt sich die Volkshilfe an der öffentlichen Debatte und sucht den Dialog mit politisch Verantwortlichen. Der Volkshilfe Sozialbarometer erhebt regelmäßig die Einstellung der ÖsterreicherInnen zu sozialpolitisch relevanten Themen in Österreich:

- Wie sind sozialpolitische Themen wie Armut oder Pflege im öffentlichen Bewusstsein verankert?
- Erodieren der gesellschaftliche Zusammenhalt?
- Ist unsere Gesellschaft überhaupt noch solidarisch gegenüber ihren Mitmenschen oder greift bereits die soziale Kälte um sich?

Der Volkshilfe Sozialbarometer wird in Zusammenarbeit mit **SORA** durchgeführt.

<https://www.volkshilfe.at/was-wir-tun/sozialbarometer/>



MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON



dieziwi.21

2. Hauptpreis

OÖ LANDESPREIS DIEZIWI.21

Einreicher*innen: Volkshilfe Oberösterreich

Umsetzungsort: Braunau, Eferding, Linz-Land, Linz Stadt, Perg, Ried, Schärding, Steyr-Land, Steyr Stadt, Vöcklabruck, Wels-Land

Preisgeld: 4.000 Euro



https://www.dieziwi.at/dieziwi21/preistraeger_innen/

volkshilfe.
OBERÖSTERREICH

DIGI4U – DIGITALE FREIZEITGESTALTUNG FÜR DICH

Inklusion auch online! Von Yoga-Stunden bis hin zu digitalen Live-Konzerten: Wir schaffen Zusatzangebote für Menschen mit Beeinträchtigungen via Online-communication-Tools – organisiert durch Freiwillige.

In regelmäßigen Abständen sollen Freiwillige künftig die Möglichkeit haben, den Alltag der Bewohner*innen von 17 Wohnverbänden der Volkshilfe lebensART digital aufzuwerten: der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Die Wünsche und Interessen der Bewohner*innen werden dabei von Beginn an berücksichtigt – auch sind diese angehalten sich aktiv in den Gestaltungsprozess der Stunden einzubringen oder diese selbst abzuhalten.

Die Zielsetzung – auch über den Projektzeitraum hinaus:

- + Implementierung eines ressourcenschonenden Zusatzangebotes
- + Abwechslung & Freude für Freiwillige und Bewohner*innen
- + Aktivierung der Bewohner*innen
- + Schaffung von Tagesstruktur
- + Stärkung der Unabhängigkeit/Selbständigkeit
- + Förderung regionaler Standorte durch die Unabhängigkeit von der Infrastruktur vor Ort
- + Inklusion als Chance für die Zivilgesellschaft – auch über die Pandemie hinaus

- **Zielgruppe:** Bewohner*innen der Wohneinrichtungen der Volkshilfe lebensART GmbH (Frauen/Männer mit Beeinträchtigungen, 18 Jahre bis 60+, Bewohner*innen in der Voll- und Teilbetreuung der Wohnverbände), Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen, die sich freiwillig engagieren möchten



2. Preis 2020

Land: Österreich

Region: Landesweit umgesetzt

Sektor: Zivilgesellschaft / Sozialwirtschaft

Handlungsfelder: Armut, Erwachsenenbildung, Familie

Projekträger: Volkshilfe Österreich

Verantwortliche*r: Mag.a (FH) Judith Ranftler, MA

Webseite: [Link zur Website](#)

Volkshilfe Kindergrundsicherung

IDEE

Die Idee ist Kinderarmut in Österreich abzuschaffen. Das Neue dabei: Selbstermächtigung der Familien anstatt Sachleistungen. Armutsbetroffene Familien erhalten eine monatliche kindbezogene Leistung, gestaffelt nach Einkommen (max. 625 Euro). Sie entscheiden gemeinsam mit ihren Kindern, wie sie deren soziale Teilhabe sichern.

AKTEUR*INNEN

Armutsgefährdete Familien mit ihren Kindern. Sowohl die Eltern als auch die Kinder definieren im sogenannten Kinderzukunftsrat ihre Wünsche und Ziele gemeinsam. Die begleitenden Sozialarbeiter*innen im Modellprojekt dokumentieren lediglich die Veränderungen, die die ausbezahlte Kindergrundsicherung bei den Kindern bewirkt.

WIRKUNG

Nach 3 Monaten im Modellprojekt konnten wir bei den Kindern eine Selbstermächtigung erleben. Kinder die zu Beginn kaum kommunizierten hielten plötzlich Augenkontakt, sprachen öfter & formulierten Wünsche. Oder in den Worten der Kinder: „Wir lachen jetzt alle mehr.“ oder „Ich kann mir sogar eine Jause kaufen und bin im Geschäft mein eigener Herr.“



<https://www.sozialmarie.org/de/projects/7948>

Diakonie Österreich

Die Diakonie Österreich ist ein evangelisch-kirchlicher Verein und ist in verschiedenen sozialen Bereichen tätig. Ihr Angebot deckt an über 600 Standorten unter anderem Kinderbetreuung, Bildungseinrichtungen, Unterkünfte für Flüchtlinge, Pflege und Betreuung ab.

2020 zählte die Diakonie Österreich etwa 9.000 hauptamtlich angestellte Mitarbeiter*innen nebst 3.000 ehrenamtlichen Helfer*innen. Insgesamt wurden rund 315.000 Menschen betreut, begleitet und beraten, dafür wurden 480 Millionen Euro aufgewendet.

- **ISCO Innovationsforum** – erstes ISCO (Innovation Center Spiritual Care in Organisations) Innovationsforum 2021, gemeinsam mit der Universität Basel, der Klinik Diakonissen Linz und mit internationalem wissenschaftlichem Beirat

- **Nicht ohne mein iPad!** - Teilhabe für Menschen mit Behinderung durch Tablet-PC fördern, **Platz 1** der **SozialMarie**-Publikumswertung 2015

The screenshot shows the ISCO website header with the logo 'INNOVATING THE SPIRIT OF CARE ISCO' and a search bar. The navigation menu includes 'SCO.Mission', 'Was ist ISCO', 'Was will ISCO?', 'Unsere Partner', 'ISCO.Praxis', and 'Manifest'. Below the menu, the event page for '1. ISCO.Innovationsforum' is displayed, featuring a date of '10.09.2021, 09:00 - 17:00', a 'zurück zur Veranstaltungsübersicht' button, and a title '1. ISCO.Innovationsforum'. The event is described as 'Online' and 'Spiritual Care in Organisationen' - Unternehmenskultur mit Identität, Sinn und Seele gestalten. A 'NAVIGATION' section lists 'ReferentInnen' and 'Anmeldung'. A descriptive paragraph follows: 'Ein Jahr nach der Gründung von ISCO (Gründungspartner:innen: Universität Basel, Klinik Diakonissen Linz, Diakoniewerk und mit internationalem Wissenschaftlich-kulturellen Beirat) laden wir Sie herzlich zum 1. ISCO.Innovationsforum ein.'

<https://www.isco.info/veranstaltung/1-iscoinnovationsforum>



2015
Land: **Österreich**
Region: **Oberösterreich**
Sektor: **Zivilgesellschaft / Sozialwirtschaft**
Handlungsfelder: **Behinderung**
Projekttträger: **LIFEtool computerunterstützte Kommunikation**
Verantwortliche*r: **Mag. David Hofer**
Webseite: **[Link zur Website](#)**

Nicht ohne mein iPad!

WORUM GEHT ES? Tablet-Computer wie das iPad sind cool – das finden alle! Damit diese Technologie aber wirklich von ALLEN Menschen verwendet werden kann, bedarf es großer Anstrengungen. LIFEtool beschäftigt sich intensiv mit der Frage, was es braucht, damit Tablet-Technologie für Menschen mit Beeinträchtigung zugänglich wird, nimmt an Forschungsprojekten teil, entwickelt selbst Apps und berät Betroffene.

<https://www.sozialmarie.org/de/projects/4747>; <https://blog.diakonie.at/lifetool-projekt-gewinnt-publikumspreis-der-sozialmarie>

Weitere Beispiele aus Österreich



Frag Tobi

Leicht und barrierefrei im Internet suchen



Ich-Du-Wir-Hier

Wie wollen wir in Zukunft zusammenleben?



Projekt myAcker plus

Wie ein digitaler Garten zu "echter Arbeit" für Menschen mit Behinderungen führt



Projekt STEP BY STEP II

Das Projekt Step by Step II ermöglicht Dienstverhältnisse für teilarbeitsfähige Menschen mit Behinderungen. Die ProjektteilnehmerInnen werden mit entsprechender Unterstützung beruflich



Inklusive Redaktion

Das inklusive Redaktionsteam der Lebenshilfe, bestehend aus Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen, übersetzt Nachrichten aus Zeitung und Radio in einfache Sprache.



Tratschofon Graz

- für einsame Menschen in Graz.
Einfach anrufen und kostenlos und unkompliziert traschen:
Tel: » **0800 799 715**



Move on to Inclusion (MOI)

Mehr Inklusion im Sport: Das Projekt Move on to Inclusion unterstützt und fördert inklusive Sport- und Bewegungsangebote sowie Sportevents.

<https://www.lebenshilfen-sd.at/Ueber-uns/Innovation>

Starte dein soziales Projekt mit echtem Impact!

Wir arbeiten gerade an einer Fortsetzung im Herbst 2021!



Bereit Verantwortung zu übernehmen? In Zeiten der Krise und des Wandels geraten Kinder, Jugendliche und Familien zunehmend unter Druck - und soziale Probleme werden verstärkt. Um diese akuten Herausforderungen zu lösen, braucht es innovative Konzepte und mutige Changemaker*innen!

Beim Social Innovation Lab von SOS-Kinderdorf und Impact Hub Tirol unterstützen wir dich, aktuelle Herausforderungen für Kinder, Jugendliche und Familien sozialunternehmerisch zu lösen. **#gemeinsamverändern**

Der Innovationsprozess

Wie läuft das Social Innovation Lab ab?



<https://www.socialinnovationlab.at/>
<https://www.skil.jetzt/>



**Aktuelle Probleme unternehmerisch lösen?
 Mach mit beim Social Innovation Lab!**

Rümi

Anna, Micha und Nadia wollen mit Pop-up-Spielplätzen und Raumkonzepten innovative Alternativen für Kinder und Jugendliche bieten und einen Lebensraum schaffen, der fördernde Erfahrungen ermöglicht.

Beat³

Alex und Mathias haben Beat³ entwickelt, die Klimawandel-App für Jugendliche. Wie funktioniert's? Challenge auswählen, Klimawandel bekämpfen und Preise gewinnen.

Entdecke deine Superkraft

Birgit und Nina kreieren ein zeitgemäßes Spiel für Jungs (und Mädchen), welches auf einfache Art und Weise Lebenskompetenzen wie Achtsamkeit und Selbstliebe vermittelt.

HaKuNa

Benedikt und Maren wollen mit HaKuNa physische Orte schaffen, an welchen Kindern aus allen sozialen Schichten ermöglicht wird, spielerisch ihre Stärken in den Bereichen Handwerk, Kunst und Natur zu entwickeln.

Kinder der Berge

Renate und Marc Tobias bieten Berg- und Ski-Reisen für krebserkrankte Kinder und deren Geschwister sowie individuelle Outdoor-Reisen für Familien an.

Taboo Zone

Daniel, Christine, Dora und Alex entwickeln ein App-basiertes Spiel für Jugendliche zwischen 15 und 18 Jahren zur Entigmatisierung von Tabu-Themen und Sensibilisierung der mentalen Gesundheit.

Junge Medienwerkstatt

Nadine, Annet und Anja haben die Junge Medienwerkstatt gegründet, um die Informationskompetenz von Jugendlichen zu stärken. Sie bieten Workshops und Coachings für Schüler*innenzeitungen.

Mind Coach

Das Team von Mind Coach entwickelt eine App zur digitalen Unterstützung Jugendlicher mit mentalen Herausforderungen - speziell in Zeiten der Pandemie.

Naschgarten

Carol Ann und Marina vermitteln im Naschgarten ökologische Zusammenhänge und gesunde Ernährung an Wiener Kinder zwischen 2 und 12 Jahren, indem sie regelmäßig zusammen gärtnern und im Jahreszeitenverlauf kochen.

Oldie but Goldie

Cora und Fenja wollen mit Oldie but Goldie intergeneratives Lernen in Form von Kursen fördern, bei welchen Senior*innen Kindern lebensnahe Fähigkeiten und Fertigkeiten beibringen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Green4C Launch Event: Naturbasierte Lösungen im städtischen und ländlichen Raum

Der Green4C National Launch findet am 8. September 2021 ab 10:00 Uhr im Anschluß an die Green Care WALD-Tage in Traunkirchen statt.

Das Projekt **Green4C (GreenForCare)**, das vom Erasmus+ Programm der Europäischen Union co-finanziert wird, ist ein dreijähriges Projekt zur Innovation und Förderung von naturbasierten Lösungen - Green Care - für Gesundheit, Wohlbefinden und soziale Integration. Green Care bezieht sich auf Aktivitäten im Kontakt mit der Natur, die das körperliche und geistige Wohlbefinden und die Gesundheit, sowie die soziale Eingliederung fördern. Konkret zielt Green4C darauf ab, die interdisziplinären Fähigkeiten der vier thematische Sektoren, darunter: Forest-based Care; Urban Green Care; Social Agriculture; und Green Care Tourism zu verbessern. Darüber hinaus soll die Innovationskraft und das unternehmerische Denken von Student*innen, Forscher*innen und Praktiker*innen aus den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Stadtplanung und Umweltmanagement sowie Medizin, Psychologie und Sozialarbeit gefördert werden. Die Konferenz möchte zu einer Etablierung eines Netzwerks von Akteur*innen, die sich in ihrer wissenschaftlichen und praktischen Arbeit mit dem Thema Green Care beschäftigen, beitragen. Ziel ist ein Austausch, die Vernetzung und Diskussion auf nationaler und internationaler Ebene, um die Entwicklung neuer Möglichkeiten im Bereich Green Care weiter voranzutreiben.

Green4C wird von der Universität Padua und Etifor in Partnerschaft mit Elevate Health, der Universitatea Transilvania din Braşov, dem Istituto Superiore di Sanità, Meath Partnership, dem Bundesforschungszentrum für Wald, dem European Forest Institute, der Wageningen University and Research, Forest Design, der University of British Columbia und dem University College Dublin gefördert.

Treten Sie der Green4C Alliance bei: einem Netzwerk von Innovator*innen, das Green-Care-Aktivitäten mit der Geschäftswelt verbindet! Schaffen Sie Verbindungen zwischen Forschungsinstituten und Unternehmen und erfahren Sie mehr über naturbasierte Lösungen für das Gesundheits- und Sozialwesen.

<https://www.bfw.gv.at/gesellschaft-internationales/green-care-wald/>

Green Care WALD-Tage



An den Green Care WALD-Tagen soll Waldbesitzer*innen, Vertreter*innen von Institutionen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen sowie einem allgemein interessierten Publikum die Möglichkeit gegeben werden, innovative Projekte aus dem In- und Ausland kennen zu lernen, bei welchen der Wald und dessen gesundheitsfördernde Wirkung im Zentrum steht. Für die Waldbesitzer*innen birgt das eine weitere Diversifizierungsmöglichkeit für ihren Betrieb, und für die Institutionen im Gesundheits- und Sozialwesen Raum, um aktuelle und moderne Angebote zu verwirklichen. Ausgewählte Referent*innen stellen aktuelle Projekte vor und geben Einblick in ihre Arbeit, wobei wir auch einen Blick über die Landesgrenze werfen wollen. Die Green Care WALD-Tage möchten Ihnen Impulse für mögliche eigene Projekte geben und die Gelegenheit bieten, potentielle Partner*innen aus anderen Branchen kennen zu lernen und sich zu vernetzen. Der Schwerpunkt dieses Tages wird bei den Themen Gesundheit und Therapie im Wald liegen. Es werden in diesem Kontext Projekte wie Gesundheitswege, Lauftherapie, onkologische Rehabilitation im Wald sowie psycho- und ergotherapeutische Angebote vorgestellt. Die Themenfelder werden den Teilnehmenden sowohl praktisch als auch via Vortrag nähergebracht.

Green Care WALD

Green Care WALD widmet sich dem Wald. Wir möchten jene Menschen ansprechen, die einen Wald besitzen und bewirtschaften oder Ideen für eine vielseitige soziale Nutzung des Waldes umsetzen wollen. Green Care WALD sieht sich hierbei als Brückenbauer zwischen Waldbesitzer*innen, Forstbetrieben sowie Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- und Wirtschaftsakteur*innen. Zusätzlich bündelt Green Care WALD die Vielzahl der bereits bestehenden Initiativen und macht diese Informationen Interessierten zugänglich.

Verschreiben Sie sich den Wald. Wir freuen uns auf Sie!

Green Care WALD - eine Initiative des BFW

www.greencarewald.at | dominik.muehlberger@bfw.gv.at | +43-1-87838-1347



Circular Futures
 Plattform Kreislaufwirtschaft Österreich

Wir vernetzen Menschen, Ideen und Wissen für mehr Kreislaufwirtschaft in Österreich

Multi-Stakeholder-Plattform, Denkfabrik, Inkubator und Katalysator von Projekten und Initiativen für den Wandel zu einer Kreislaufwirtschaft in Österreich und Europa

Circular Futures wurde Ende 2016 vom Umweltdachverband initiiert und ist ein Zusammenschluss mehrerer Dachorganisationen, die sich für die Ziele der Kreislaufwirtschaft in Politik und Gesetzgebung einsetzen. Die Kooperationspartner der Plattform sind der Umweltdachverband (UWD) in Österreich, das European Environmental Bureau (EEB) mit Sitz in Brüssel sowie das Reuse- und Reparaturnetzwerk Österreich (RepaNet) und der Verband Abfallberatung Österreich (VABÖ) in Österreich.



<https://www.circularfutures.at/best-practice/best-practice-oesterreich/>



Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der junge Menschen ihr Leben selbst in die Hand nehmen können.

Jugendliche in der überbetrieblichen Lehre (ÜBA), die also trotz aller Bemühungen keine Lehrstelle finden, erhalten durch das neue Mentoringprogramm „ÜBAFLIEGA“ des Sindbad Social Business die notwendige Unterstützung. Das Siegerprojekt des GASBA 2020 bringt Jugendliche mit Betrieben auf Lehrlingssuche zusammen und bildet so wichtige Brücken. Mentorinnen und Mentoren aus diesen Betrieben begleiten und beraten den Nachwuchs, um die Lehre erfolgreich abzuschließen und anschließend einen Arbeitsplatz zu finden.

<https://www.coca-cola-oesterreich.at/get-active/get-active-social-business-award/gasba-2020-gewinner-sindbad>



Projekte



Vorarlberg
start2work
Bis zu 400 bleibeberechtigte Flüchtlinge ab 19 Jahren werden mit start2work beim Einstieg in eine Arbeit bzw. in eine weiterführende berufliche Qualifizierung unterstützt.



Wien
Cambro: Offener Lern- und Beratungsraum
Der Cambro ist ein offener Lern- und Beratungsraum der Caritas Wien und hat zum Ziel, für besonders arbeitsmarktfremde Roma / Romnja ein niederschwelliges Qualifizierungs- und Beratungsangebot zu schaffen.



Tirol
VERA - Vorbeikommen Erleben Arbeiten
VERA richtet sich an Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren, die Schwierigkeiten haben, sich in alltäglichen Strukturen zurecht zu finden und in keiner Beschäftigung, Ausbildung oder arbeitsmarktintegrativen Maßnahme sind. Durch kreatives und sinnstiftendes Arbeit werden die jungen Leute (wieder) an feste Strukturen und eine tägliche Tätigkeit herangeführt.



Wien
Produktionsschule BOK und BOKgastro
Die Produktionsschule hilft Jugendlichen und junge Erwachsenen nach Beendigung ihrer Schullaufbahn versäumte Basisqualifikationen nachträglich zu erwerben sowie Ausbildungsmöglichkeiten kennenzulernen und sich damit besser am Arbeitsmarkt zurecht zu finden.



Salzburg
Du kannst was!
Mit dem Projekt "Du kannst was" können Arbeitnehmerinnen ihre berufliche Fähigkeiten anerkennen lassen und so den Lehrabschluss nachholen.



Steiermark
Bildungsberatung Steiermark
Das Projekt ist ein Angebot kostenloser und neutraler Beratung zur Fort- und Weiterbildung in der Steiermark.



Burgenland
Gründen als Chance für Frauen
Das Projekt ist ein kostenloses Unterstützungsangebot für Frauen auf dem Weg in die Selbständigkeit von der Projektidee bis zur Vermarktung.



Kärnten
Auf dem Weg ...
Das "Mädchenzentrum Klagenfurt" begleitet Mädchen und junge Frauen auf ihrem Weg in eine berufliche Zukunft, z.B. durch Beratung bei der Entscheidung für einen bestimmten Beruf und bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz.



Niederösterreich
Jugendcoaching Industrieviertel
Jugendcoaching ist ein Unterstützungsangebot für Jugendliche am Ende ihrer Schulpflicht bzw. nach dem Schulaustritt



Oberösterreich
resp@act - Raum für Jugendliche
Kochen, Gespräche oder kreatives Arbeiten – Jugendliche in Linz können mit dem Projekt resp@ct ihre Stärken ausprobieren und sich in ihrer Berufswahl beraten lassen.

<https://www.esf.at/projekte/>

SozialMarie
PREIS FÜR SOCIAL INNOVATION

Preis Ausschreibung Blog Projekte Medien Kontakt Deutsch

Projekte		Filter	
<p>2021</p> <p>SIEGER</p> <p>Arbeitskampf und Pflege</p> <p>Arbeit, Recht, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>SIEGER</p> <p>Zukunftslaut - Die Stimme der Jugend</p> <p>Soziales, Gesundheit, Recht, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>SIEGER</p> <p>Lesehund</p> <p>Armut, Bildung</p> <p>OSTERREICH</p>	
<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>the Connection</p> <p>Bildung, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>LehreUp</p> <p>Bildung, Arbeit, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>HÄFNRADIO</p> <p>Bildung, Kunst, Kultur, Recht</p> <p>OSTERREICH</p>	
<p>2021</p> <p>SIEGER</p> <p>MADE IN: Crafts and Design Narratives</p> <p>Lokale Entwicklung, Kunst, Kultur, Sonstiges</p> <p>OSTERREICH, KROATIEN, SLOWENIEN</p>	<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>Satt und sauber ist nicht genug</p> <p>Diversität, Soziales, Gesundheit</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>fairMATCHING</p> <p>Arbeit, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	
<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>DEC112 - Der Notruf für Gehörlose</p> <p>Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2021</p> <p>NOMINIERT</p> <p>Mit Spiel & Spaß zur Sprache</p> <p>Bildung, Diversität</p> <p>OSTERREICH</p>	<p>2020</p> <p>NOMINIERT</p> <p>Hoffnung für traumatisierte Teenager</p> <p>Diversität, Soziales, Gesundheit</p> <p>OSTERREICH, KROATIEN</p>	

<https://www.sozialmarie.org/de/projects>

Das Finalist Announcement 2021



Ein bequemes Kocherlebnis mit saisonalen, regionalen Lebensmitteln und Rezepten gepaart mit dem Wissen, wie das Gelernte in den Tag mit einbezogen werden kann – das ist das Versprechen von One Meal A Day!



Mithilfe einer Softwarelösung und eines Sensor-Kits bietet AICOSYSTEMS Hobby-Gärtner*innen die Möglichkeit ihre Ernte ferngesteuert zu pflegen und zu überwachen – auf Basis von künstlicher Intelligenz und datengesteuerten Analysen!



Was vor etwa einem halben Jahr mit einem YouTube-Kanal zum Thema finanzielle Bildung angefangen hat, soll in Zukunft Impact Investing für Privatanleger*innen ermöglichen – durch eine Broker-App, die finanzielle Rendite und Wirkung vereint.

PHÖNIX – Training For Life

Phönix ist ein gemeinnütziger Verein zur Vermittlung von Sport an Menschen in Haft, dessen Ziel es ist Menschen dabei zu unterstützen, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden.



Mit nachhaltigen Blumensträußen und Blumen möchte thebloomingproject Verantwortung für die Umwelt und Gesellschaft übernehmen und für eine grüne Zukunft kämpfen.

<https://austria.socialimpactaward.net/we-proudly-present-die-10-finalist-projekte-2021/>

Das Finalist Announcement 2021

**CONNECTED
SPACES**

ConnectedSpaces ist eine neue Initiative, dem wachsenden gewerblichen Leerstand in Wien wieder Leben einzuhauchen. Ziel der Plattform ist es, leerstehende Geschäftsraumflächen mit temporären Konzepten aus der Kreativsten zu vernetzen.

Digitale Selbstbestimmung

Das Projekt Digitale Selbstbestimmung, zielt auf die Vermittlung von Kernkompetenzen in den Bereichen Digitalisierung, Überwachung und Menschenrechte bei Jugendlichen ab und gibt notwendige Tools für den Schutz der Privatsphäre im Internet.

MIRI

MIRI wird die erste pädagogisch wertvolle Streamingplattform für Kinder – erstellt von PädagogInnen und mit Inhalten, die sie unterhalten und gleichzeitig in Ihrer Entwicklung ganzheitlich fördern.

**andererseits – für Inklusion im Journalismus**

andererseits ist ein Projekt für Inklusion im Journalismus. Menschen mit und ohne Behinderung erstellen gemeinsam journalistische Beiträge. Unser Ziel: Eine diversere Medienlandschaft.

Open

Open ist eine Spiel-basierte Mental Health Lösung für die Unterversorgung in der Jugendpsychiatrie. In einem Rollenspiel mit einem personalisierten Avatar wird die Therapie mittels Telepsychiatrie, kognitiver Verhaltenstherapie und „Mindfulness“ begleitet.

<https://austria.socialimpactaward.net/we-proudly-present-die-10-finalist-projekte-2021/>

Social Impact Award 2021 Gewinner-Projekte in Österreich:

Jury Awards:

andererseits – In der Online-Redaktion von andererseits arbeiten Menschen mit und ohne Behinderung zusammen an journalistischen Beiträgen. Das Projekt zeigt, dass Inklusion und Diversität mehr sind als nur Schlagwörter.

Miri TV – Die erste pädagogisch wertvolle Streamingplattform für Kinder wurde von PädagogInnen erstellt und zeichnet sich durch Inhalte aus, die Kinder nicht nur unterhalten, sondern gleichzeitig in ihrer Entwicklung ganzheitlich fördern.

thebloomingproject – Die drei Jungunternehmerinnen von diesem Start-up möchten mit regionalen und biologisch angebauten Blumen Verantwortung für die Umwelt übernehmen und für eine nachhaltige und grüne Zukunft kämpfen.

PHÖNIX – Phönix ist ein gemeinnütziger Verein zur Vermittlung von Sport an Menschen in Haft. Ziel ist es, Menschen dabei zu unterstützen, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden.

Community Award:

money:care – Was vor etwa einem halben Jahr mit einem YouTube-Kanal zum Thema finanzielle Bildung angefangen hat, soll in Zukunft Impact Investing für Privatanleger*innen ermöglichen – durch eine Broker-App, die finanzielle Rendite und Wirkung vereint.

Publikumspreis:

One Meal a Day – Ein bequemes Kocherlebnis mit saisonalen, regionalen Lebensmitteln und Rezepten gepaart mit dem Wissen, wie das Gelernte in den Tag mit einbezogen werden kann – das ist das Versprechen von One Meal A Day!

<https://austria.socialimpactaward.net/article/auszeichnungen-fur-die-besten-social-start-ups-osterreichs-2021/>

myAbility sichert sich Bundessieg beim ALC-Award

17. Juni 2021



Seit dem Start mit der ersten Jobplattform für Menschen mit Behinderungen 2010 hat sich viel getan: Das Team rund um Wolfgang Kowatsch, Michael Aumann, Julia Moser und Gregor Demblin hat myAbility zur Full Service-Unternehmensberatung im Bereich Inklusion und DisAbility Management ausgebaut. Heute arbeiten bei myAbility rund 30 Mitarbeitende an der gemeinsamen Vision einer chancengerechten und barrierefreien Gesellschaft. Die Hälfte von ihnen hat selbst eine Behinderung.

<https://www.myability.org/news/myability-sichert-sich-bundessieg-beim-alc-award>

Jährlich 50 Prozent Umsatzsteigerung

In den vergangenen 5 Jahren konnte myAbility den Umsatz jährlich um durchschnittlich mehr als 50 Prozent steigern. Auch 2020 erzielte das Unternehmen ein positives Jahresergebnis. Das liegt auch an der fokussierten Expansion. Im Mai sicherte sich myAbility dafür im Rahmen einer **Finanzierungsrunde** einen hohen sechsstelligen Betrag. Damit wurde eine Digitalisierungsoffensive und die EU-Expansion der Services gestartet. Zudem baute das Unternehmen seine **myAbility.jobs** zu einem umfassenden Karriereportal aus und **übernahm den deutschen Marktführer Capjobs**.

„Wir haben uns damit als größtes Karriereportal für Menschen mit Behinderungen im deutschsprachigen Raum etabliert“

Wolfgang Kowatsch, Chief Growth Officer

Insgesamt hat myAbility gemeinsam mit Unternehmen viele Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen geöffnet und 35.000 Jobs via Karriereportal veröffentlicht.

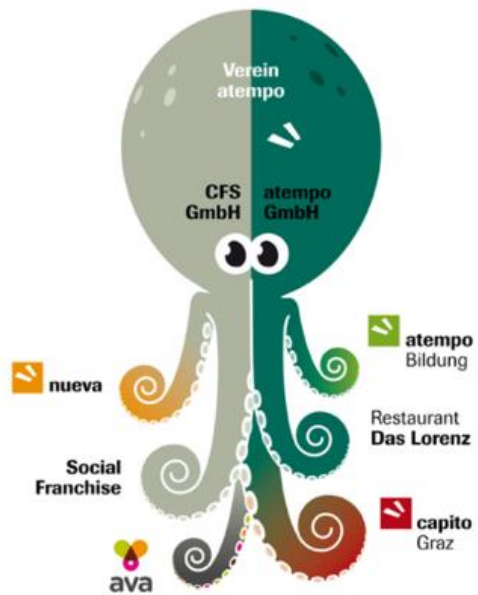
Krise als Chance

Kowatsch sieht gerade die Krise als große Chance. „Digitale Services und Produkte sind für Unternehmen stärker in den Fokus gerückt. Das bedeutet, dass wir schneller als erwartet mit der Digitalisierung unserer Angebote im deutschsprachigen Raum und europaweit präsent sein können.“ Zum Beispiel arbeitet myAbility an einem digitalen **DisAbility Kompass** als Orientierungshilfe für Unternehmen, an virtuellen **Awareness-Schulungen** und an neuen Lösungen für den **Recruiting-Bereich**. Auch Flexibilität der Arbeitsbedingungen und Diversity & Inclusion im Allgemeinen sind für Unternehmen im Zuge des vergangenen Jahres ein wesentlich wichtigeres Thema geworden. Kowatsch: „Wir sehen also zuversichtlich in die Zukunft!“




Unser Leitbild

Bei atempo geht es um Gleichstellung: Jeder Mensch soll in seinem Tempo lernen und arbeiten können. Im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderungen.




<https://www.atempo.at/ueber-uns/atempo-gruppe/>



Belvedere

Das Projekt richtet sich an Fachkräfte, die benachteiligte Jugendliche und Erwachsene beim Einstieg ins Arbeitsleben unterstützen. Diese Fachkräfte erproben digitale Medien, überprüfen sie in Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit und stellen die Ergebnisse schließlich als "Tool-Box" zur Verfügung.


Mehr über das Projekt Belvedere erfahren!



Me and Your Stories

In "Me and Your Stories" (kurz "MYS") geht um Storytelling-Methoden für Schülerinnen und Schüler.


Mehr über MYS erfahren!



Me and the Media

Das Projekt "Me and the Media" (kurz "MeMe") fördert die Kompetenzen junger Menschen mit Behinderung im Umgang mit Social Media.


Mehr über MeMe erfahren!



Strategies for Teaching in a Digital Era

Das Projekt STDE kombiniert digitale Lehrmethoden mit profunden pädagogischen Erkenntnissen.


Mehr über STDE erfahren!



Entelis+

Das Projekt beinhaltet die Entwicklung und Umsetzung innovativer Methoden und Praktiken zur Förderung von integrativer Bildung.


Mehr über Entelis+ erfahren!



Go Europe+ 3.0

In "Go Europe + 3.0" erhalten Teilnehmende die Möglichkeit, berufsrelevante internationale Erfahrungen zu erwerben

Mehr über Go Europe+3.0 erfahren!



Inklusive Bildung 2021

In diesem EU-Projekt geht es um pädagogische Innovation und organisationale Resilienz.

Mehr über Inklusive Bildung 2021 erfahren!

Best Practice Beispiele Sozialer Innovationen aus der Europäischen Union



1. Caritas Europa Innovation Festival

- Online-Event
- 15. Jänner 2021
- Ziel: fortschrittliche Projekte der Caritas-Organisationen sichtbar zu machen
- 200 Teilnehmern aus 33 Ländern
- 45 Einreichungen aus 23 Ländern
- 12 Präsentationen „On stage“
- Präsentation des österreichischen Caritas-„Plaudernet“



Die 12 „On stage“ Projekte

Projektname	Beschreibung (Englisch)
My right (Armenian Caritas)	Peer-project for the inclusion of youth with disabilities. Caritas supports their initiative without taking over control.
Ecosol (Caritas Spain)	Well-established Caritas Social Business, that was badly hit by the <u>Covid-Crisis</u> . It turns the pandemic into an opportunity by creating new <u>Covid-relevant</u> services and products.
Shediaart (Caritas Greece)	Street paper project, that creates additional jobs by upcycling its own production waste into well selling design products.
Noah housing first (Caritas Social Action Network – CSAN)	A housing first project that turns the normal homelessness pathway narrative on its head by focusing on the “hardest cases”.
Clay coin (Caritas Slovakia)	A simple clay coin with a big impact changes the way of donating to people begging on the street.
Adaptive FSM (<u>Trócaire</u> /Caritas Myanmar, Ireland and Myanmar)	An innovative solution to handle toilet disposals in IDP camps. Local communities can be trained in the system easily, reducing the risk of diseases like diarrhea and cholera in crowded and vulnerable camp environments.
Chat net (Caritas Austria)	Uses new technologies to break up social isolation by creating a new form of easy and flexible volunteering.
The sustainable development farm (Caritas Serbia)	Caritas <u>Sabac</u> successfully combines work inclusion and high-quality service for people with disadvantages with a sustainable business approach in agriculture, food production, event management and ethno-tourism.
Food4Life (Caritas Italy)	This special project shows how reducing food waste can <u>actually help</u> victims of human trafficking and sex exploitation <u>and also</u> breaks a taboo by focusing on helping affected children as well.
Promotion of innovative Technologies (Caritas Denmark)	Caritas Denmark collaborates with private sector companies to build innovative and affordable products for poor local markets in developing countries. Products like a solar-driven electrical stove or a special water-sack for solar water disinfection solve pressing problems and provide green jobs to local youth.
Tripto D (Caritas Portugal)	This projects shows how Caritas Coimbra links democratic participation, active citizenship and human rights – through education, training sessions and community discussion groups. <u>Tripto D</u> invests in levels of participatory and constructive intervention and promotes target groups as agents of change.
RIBES (Caritas Italy)	RIBES adopts a multidimensional model to prevent minors’ educational poverty. Moving away from a specialist focused approach, the project promotes community engagement to support people in need, gives new life to school and welfare system.

August 19, 2021

Five Ashoka Young Changemakers from India receive the prestigious ‘Diana Award’



Quelle: The Diana Award

Aaryani S - Aaryani started *Let's Talk* to spread awareness about mental health among adolescents by conducting sessions in both rural and urban schools in Karnataka. Aaryani and her co-founder have built a team of 18 members and 80 volunteers. Together, they have conducted 102 sessions and impacted more than 3000 students so far.

Aditi G - Aditi started *Empowerette* to help underprivileged girls through a mentorship program to develop leadership qualities and support emotional health, with attention to holistic growth. Along with her 14 team members, Aditi has organized weekly mentorship sessions with a cohort of 60 girls from rural parts of Madhya Pradesh.

Akarsh S - Akarsh started *SPARK (Socially Productive and Responsible Karnatakans)*, to utilize the power of social media to activate young people as 'impact makers.' Through his micro-influencer marketing strategy, Akarsh and his co-founder have built a team of more than 300 volunteers and they now run several youth-led projects that focus on academic mentoring, communication skills and leadership development for orphans.

- **Aranyo R** - Aranyo invented a bio-pesticide called *NanoCide* specifically for jute farmers, to address the havoc unleashed by pesticides on farmers' health and the environment. With the support of his team of 11 members and the help of a farmers' cooperative, Aranyo was successful in impacting the lives of more than 1000 marginalized farmers and their livelihoods in West Bengal.
- **Kavya G** - Kavya started *Bhavishya Foundations* that creates learning journeys by continuously engaging young people in various activities like tree plantations. With a team of 12 members and more than 50 volunteers, they have taught more than 2000 children to date and planted nearly 3000 saplings through plantation drives in Uttar Pradesh.

<https://www.ashoka.org/de-de/story/five-ashoka-young-changemakers-india-%E2%80%99diana-award%E2%80%99>

Stories from Latin America

Young people across Latin America are rising up for the environment, human rights, economic prosperity, and social equality. From Mexico to Brazil, Argentina to Colombia, changemakers are everywhere.

16 stories



The Transformative Power of Technology: Celeste's Changemaker Journey



Healing the Divide Amongst Physicians and His Community: Diego's Changemaker Journey



Julieta's Changemaker Journey



Carolina's Changemaker Journey

Stories from Indonesia

Through generations of movement building and unifying diverse groups, young people in Indonesia exemplify why every young person must find their power to create positive change.

13 stories



Solving Social Issues through Board Games: Azzam's Changemaker Journey



Introducing Literacy from the Lowest Point to South Kalimantan with Alvia



Creating a Brand for Farmers' Prosperity: Ammara's Changemaker Journey



Becoming More: Nishrin's Changemaker Journey

Stories from India

From promoting financial literacy to developing apps for mental health, young people across India are paving the way for a more inclusive, healthier, and happier future.

37 stories



When science meets empathy: Zain's Changemaker Journey



The Transformative Power of Changemaking: Priyaswara's Changemaker Journey



Young women can lead change, too: Sanskruti's Changemaker Journey



The Ocean is My Nation: Omkar's Changemaker Journey

Stories from North America

From March for Our Lives to the Global Climate Strike, young changemakers are leading some of today's biggest social movements in the United States. These young changemakers exemplify the idea that young people do not need permission to change their world.

41 stories



From Spelling Bee Champions to Young Changemakers: The Story of the North South Foundation



Uplifting stories of Muslim Women: Mena and Zena's journey to changemaking



Sibling Changemakers Improve Communities Through STEM: Trisha and Tejas's Journey



Budding changemakers: Chander's journey to nourishing people and the planet

Stories from Sub-Saharan Africa

Across the region, young people from Nigeria to Kenya, South Africa to the Democratic Republic of the Congo are driving positive change for prosperity.

13 stories



Inclusivity in Zambia: Memory's Changemaker Journey



Stories from Young Changemakers: Marcus' Changemaker Journey



The Power in Passion: Thabiso's Changemaker Journey



Teens for Change: Daniel's Changemaker Journey

Stories from Europe

From the UK to Romania, Italy to Norway, young people are driving social change across Europe. Read, watch, and learn from the stories of changemakers to learn about their unique journeys, challenges, and lessons learned along the way.

12 stories



How a young Changemaker organised one of Manchester's largest climate actions to date



Meet Finland's young changemakers of the year



"A gentle push to the right direction can take you far"



The Contagious Power of Changemaker Education: Timo's Changemaker Journey

 Germany

Tackling social segregation in large multicultural metropolises

Berlin Neighbourhood Management programme



Problem addressed

Deprived urban areas in the 1990s in Berlin were characterised by increasing segregation, unemployment, discrimination, security issues and a lack of (social) infrastructure. This led to a range of interlinked social problems, particularly in the older inner city, affecting local and often migrant communities that resided there.

Innovative solution

The Berlin Neighbourhood Management programme was introduced in 1999 by the Berlin Senate to promote self-sustainable neighbourhoods through local networks, the development of local infrastructure and active participation of its citizens. Unlike other similar funding mechanisms, the programme was built on a participatory approach that directly involves citizens in its decisions on neighbourhood funding.

The city of Berlin identifies socially deprived neighbourhoods through its monitoring system which assesses the unemployment rate, social benefit payments and child

poverty in each area. Each selected neighbourhood establishes a neighbourhood council, made up of local resident volunteers and organisations, such as sports clubs, schools and churches. The neighbourhood council identifies local needs and develops solutions to address them, which are then financed by the programme. The neighbourhood management office, set up by the programme, is responsible for implementation, in close collaboration with the council.

This bottom-up approach helps to develop solutions that respond directly to the challenges that each neighbourhood faces. For example, the Brunnenstrasse neighbourhood faced increasing segregation, a high level of dependency on state aid and a high level of non-German speakers, including children in education. Based on suggestions from local residents, the neighbourhood council and management office developed homework support for children with German as a second language, sports courses to help children integrate and a parent's café as a social space to support parents' integration.

Key results and benefits

The programme has reached about 465 500 residents in 34 neighbourhoods, across 8 boroughs. Sustainable change was achieved by facilitating integration among the people in the district and improving education opportunities. A 2017 evaluation of the programme showed that eight neighbourhoods have been deemed more sustainable and increasingly independent as a result of participating in the programme. These neighbourhoods will not need funding support after 2020.



Neighbourhood Management Brunnenstraße: Gartenschau

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8352&furtherPubs=yes>



Hungary

Tackling discrimination against Roma people through participatory mutual learning

Roma-Net

Problem addressed

Roma people are the EU's largest minority but despite widespread policy efforts to facilitate their integration, they continue to suffer from ethnic discrimination and socio-economic deprivation. 78% of Roma people surveyed in 2019 lived in overcrowded housing, whilst only 43% of Roma adults were in employment. Roma social policy initiatives across Europe have tended to treat Roma community members as passive recipients. Initiatives are often designed and implemented by actors outside the community, impacting how relevant they are to the needs of Roma people, and how effectively they can provide support.

Innovative solution

Roma-Net was launched in 2009 to combat discrimination towards Roma people through mutual learning based on the voice of the Roma community itself. It is a network of nine cities in Spain, France, Italy, Czechia, Slovakia, the UK and Hungary - with Budapest as lead partner. All participating cities establish local support groups, which

bring local Roma organisations into contact with local authorities from a range of sectors including healthcare, housing, education and policing.

Local support groups enable Roma representatives to inform public authorities of their community's concerns and develop action plans tailored to their specific needs. Roma-Net also provides a platform for cities to share their experiences of implementing these tailored intervention strategies, thus mutually increasing expertise and contributing to more effective support for the Roma population.

Roma-Net organised six meetings, called 'learning clusters', on key topics affecting Roma people, such as: local empowerment and active community engagement; area-based approaches towards exclusion and segregation; and transitioning to the labour market. These events brought together 220 participants including Roma people, public authorities and members of local support groups to exchange information on good practices and develop local action plans for long-term Roma social and economic inclusion.

Key results and benefits

The participation of local people in the development of the local action plans helped to raise awareness of the problem of Roma segregation within public and municipalities, inspiring concrete action. Glasgow's action plan, for example, recommended employing Roma people as mediators and assistants in schools to build a stronger connection with parents. The municipality of Karvina, in Czechia, established a position for a Roma mentor, enabling local authorities to communicate directly with Roma people and include them in discussions on local policy-making.



Co-creation of paintings by Roma and non-Roma children

 Latvia

Facilitating student integration into employment

Demola



JAM workshop at Riga Technical University



Problem addressed

Young graduates often struggle to find their first employment opportunities. This is caused, in part, by limited work experience, lack of a professional network and skill mismatches. In Latvia, young people are almost twice as likely to be unemployed compared to the rest of the population. Work-based learning can be an efficient way of addressing labour market imbalances, allowing young people to acquire valuable skills to help them to land their first job. Nevertheless, access to quality work-based learning opportunities remains unequal across the EU.

Innovative solution

The Demola platform, established in 2014 in Finland, connects companies with university students to give students a chance to develop their skills, whilst providing a solution to a company need. The main innovation of Demola is that it presents students to companies as potential problem-solvers instead of as young people in need of work experience. Companies can submit a specific problem situation for students to address. Students participate in teams in

problem-solving workshops, facilitated by university staff. Each team presents potential solutions to the company in a final pitch session and, if it is interested, the company can purchase one of the innovative solutions. The financial compensation is then shared among the students.

Since 2016, the Demola platform in Latvia has been run by the Riga Technical University (RTU) Design Factory and the University of Latvia, with the support of the Investment and Development Agency of Latvia. The universities primarily liaise with companies and support the students' work.

Key results and benefits

Since 2016, 625 students in total have applied to the project in Latvia. Of these, 195 students from 15 different secondary education institutes were eventually selected to participate in 50 different cases submitted by the participating companies.

One of the key benefits of this project is that students are given the opportunity to gain practical experience in designing,



Supporting community businesses to employ disadvantaged groups

Community Services Programme

Problem addressed

Irish employment activation programmes and welfare payment schemes focus on assisting individuals for a defined period of time to gain work experience and secure paid jobs. However, people with disabilities, people with convictions who are in contact with the probation service, homeless people, those with a history of substance abuse, travellers and long-term unemployed people often struggle to compete with other jobseekers in the labour market. New approaches to supporting the employment of disadvantaged individuals are needed, including an emphasis on job creation.



Lafcadio Hearn Japanese Gardens in the old town centre of Tramore, managed by the Tramore Development Trust, with the support of Pobal (CSP)

Innovative solution

The Community Services Programme (CSP) was created in 2006 with support from the Irish Government, to create sustainable employment opportunities for marginalised individuals. The CSP provides organisations with funding and capacity-building to create sustainable jobs, 70% of which must be for people from disadvantaged groups. Three types of organisations are eligible for funding: those delivering community services that target disadvantaged groups; community enterprises that employ people outside the labour force; and community halls and facilities such as care homes.

The CSP provides organisations with a fixed annual co-funding contribution towards the cost of employing a manager and/or a specified number of full-time positions. The CSP also provides organisations with a range of business support to build and develop their capacity for sustainability issues, business planning and effectively supporting staff from vulnerable groups.

The CSP is managed by Pobal, a governmental entity which collects data on the demographic, recent employment history and category of work of CSP beneficiaries. This information enables further research into the challenges vulnerable groups face when re-entering the labour market, to inform the design of better capacity-building measures for CSP-funded organisations.

Key results and benefits

Since its creation in 2006, the CSP has contributed around EUR 650 million to over 500 community businesses. The CSP supports the delivery of 400 different services every year with a contribution of approximately EUR 43 million. Funding has allowed community businesses to develop their social enterprise model and employ an additional 830 full and part-time staff. As of 2017, 87% of the staff were receiving welfare benefits, the majority of whom were women. The effectiveness and sustainability of the CSP's results are evidenced by the high number of employees that are able to find another job, despite a history of long-term unemployment.



 Luxembourg

Tackling social exclusion via the circular economy

Digital Inclusion and Digi4all

Problem addressed

Refugees and migrants may have limited access to information communication technology (ICT) equipment when arriving in a new country, due to lack of financial resources or digital skills. This can delay their integration in their new country by impacting their chances of finding a job and a social network.

Innovative solution

Digital Inclusion, a non-profit organisation in Luxembourg, provides donated digital devices, such as laptops and smartphones, to refugees and other marginalised groups. The material support is combined with educational support through the programme Digi4all. Through Digi4all, the recipients of digital devices learn how to fix the donated equipment through refurbishing workshops and ICT skill classes. These are delivered in different languages (such as Arabic and English) to reach a wider audience.

The team conducting the activities is an interdisciplinary one, composed of sociologists and engineers, to respond to the different needs of the target group.

The project is innovative as it views digitalisation as an enabling factor for integration, whilst also having a positive environmental impact through the re-use of ICT equipment. Since 2020, most of the Digi4all activities have been followed by participation in a new European Social Fund (ESF) project, DigiCoach, which further boosts the employability of participants through coaching.

A small core team of employees, half of which are refugees, manage the project with the help of volunteers.

Key results and benefits

More than 2 300 people have already received, donated and repaired devices as a result of the Digital Inclusion activities since its launch in 2016. More than 1 000 people have acquired a new set of digital and technical skills, thus improving their chances of securing employment.



'Digital Inclusion' - Digital Inclusion's teacher of digital literacy in Amharic language shows a student how to use a mouse



 Bulgaria

Economically empowering the Roma population

Land Source of Income

Problem addressed

As many as 80% of Roma people surveyed by the EU Fundamental Rights Agency (2016) live below their country's at-risk-of-poverty threshold. Around 33% do not have access to tap water and every third Roma child lives in a household where someone went to bed hungry at least once in the month preceding the survey. Roma poverty is linked to low employment rates, below-par educational attainment, labour market discrimination and spatial segregation.

Innovative solution

Since 2003, the Land Source of Income Foundation has been supporting Roma-led small and medium farming enterprises in the rural regions of Bulgaria by helping families to buy land. The foundation contributes 70% of the land price as a loan. Beneficiary families have five years to repay the loan. During this time, the foundation provides the family

with continuous assistance to reach financial autonomy. Agronomy consultants, for example, visit the farm regularly and advise owners on crop choice, equipment and products to use to develop sustainable agricultural practices.

The foundation recognises the link between the material dimensions of disadvantage and psycho-social ones, notably trust. It has partnered with local schools and culture centres to organise events such as dancing festivals and showcases of the Roma culture to promote intercultural exchanges and social cohesion.

Key results and benefits

The foundation supports more than 170 families across the country, reaching over 500 people. It has allowed beneficiary families to accumulate assets from which they can generate stable revenue. The additional activities have also raised awareness of Roma success stories, helping to combat negative stereotypes. The project has started collaborating with a marketing specialist to successfully market beneficiaries' agricultural products from the farm. Thanks to the family-focused approach adopted by the foundation, and the improved marketing techniques, the son of one of the first beneficiaries of the organisation has now started to supply local supermarkets with his products.

A woman working in a field





Croatia

Integrating migrants through culinary experiences

Taste of home (*Okus Doma*)

Problem addressed

Refugees face several challenges in integrating into their destination countries. In Croatia, in 2014 only 7.5% of those granted refugee status did not depend on state welfare and were employed in some way. Newcomers' slow social integration is linked to a range of societal prejudices and stereotypes as well as a lack of access to adequate support services.

Innovative solution

Food, gastronomy and dining play a central role in Croatian culture. The Centre for Peace Studies (CPS), a Croatian NGO, aimed to use this to break down negative stereotypes of refugees and migrants in Croatia. In 2014, it published the Taste of Home cookbook, sharing personal and culinary stories of refugees. Culinary workshops and public presentations

were organised in Croatian cities with refugee shelters. A media campaign, 'If we accepted food, why wouldn't we embrace people, too?' was launched with the aim of reaching out to the Croatian public and promoting universal messages of tolerance and respect. In conjunction with the media campaign, the story of Taste of Home was presented in an ethnographic documentary (*Okus doma*, 2016).

Following the success of the cookbook initiative, Taste of Home was established as a social enterprise in 2016. It offered catering services prepared by refugees and migrants, providing them with a source of income to become financially independent.

Key results and benefits

The Taste of Home initiative brought together 30 refugees and volunteers. The shared stories and food raised awareness of their situation among Croatian citizens. The initiative also gave refugees the opportunity to socially interact with each other and the local community in a friendly and informal environment.

Taste of Home cookbook cover





Italy

Reinserting marginalised groups into work through fashion

Progetto Quid

Problem addressed

Labour market access is particularly difficult for disadvantaged groups – such as victims of violence and human trafficking, ex-offenders, migrants or people with disabilities. The gap in employment rates between disadvantaged groups and the adult population in Italy is reported to be the third largest in the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Failure to secure stable, rewarding and dignified employment can exacerbate material and psycho-social disadvantage, contributing to a cycle of exclusion.

Innovative solution

Progetto Quid is a fashion company established in 2013 as a social enterprise in Verona, Italy, that employs vulnerable individuals who face significant employment barriers. The enterprise collaborates with other social service projects to support its beneficiaries in a range of areas. Through the project Liberamente, employees can access services such

as psychological assistance and support when navigating bureaucracy. These services are provided by a psychologist and a welfare officer and are available at the Progetto Quid premises once or twice a week.

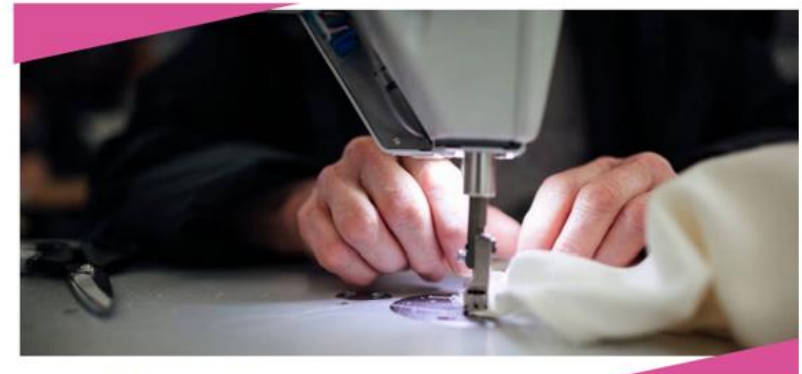
The holistic support means that employees are provided with a safe environment, a sense of belonging to a community rather than being isolated and marginalised, and opportunities to increase control over their own lives. The skills learnt – digital and fashion skills – are in high demand, increasing their employability.

The social enterprise combines its social impact focus with a successful market strategy. Unlike other such organisations, Progetto Quid has an entrepreneurial focus that has enabled it to satisfy consumers and stakeholders with its high-quality, stylish products and has thus become financially sustainable.

Key results and benefits

Since its creation, Progetto Quid has substantially strengthened its impact. The enterprise currently employs around 138 people from marginalised groups, 80% of whom are women. This constitutes a substantial increase compared to the 60 employees in 2016. The turnover has reached EUR 3.3 million, up from EUR 1 million in 2016.

Progetto Quid clothing and accessories are sold at the company's flagship stores in Verona and Vicenza, or through the distribution channels of partner companies such as Calzedonia, Intimissimi and Tezenis.



Person working in Cooperativa Quid



 Poland

Enhancing the independence of older people and people with disabilities

Malopolska Incubator for Social Innovation

Problem addressed

The ageing population poses a range of personal and policy challenges across the EU. By 2050, one third of citizens in Malopolska, Poland, will be over the age of 65, and one tenth will be over the age of 80. People with pronounced disabilities make up almost 12% of the population of Malopolska – a proportion that is set to grow as the population gets older. Many of these people will require home-based care and residential care systems may lack the capacity to meet growing demands for appropriate assistance.

Innovative solution

The Malopolska Incubator for Social Innovation was set up to implement innovative, bottom-up solutions to address the needs of older people, people with disabilities and their caregivers. Established in Krakow by the Regional Centre for Social Policy, the Incubator provided citizens with grants (up to EUR 20 000) for developing, testing and implementing projects to address the needs of dependent people.

Ideas for innovative products and services were developed by elderly people or people with disabilities themselves. All innovators went through a counselling process with an innovation advisor who provided them with guidance on how their idea could be transformed into a real innovation. Ideas were then submitted to the Regional Centre for Social Policy and assessed. Selected ideas were tested by 300 older people and people with disabilities. Innovators were guided through all stages of the development including the needs assessment, concretisation of the idea, technical and organisational support, networking and legal and financial advice.

Examples of innovations that were developed include a model for a self-service shop for people with visual impairments, a raincoat for people in a wheelchair to ensure thermal comfort and high functional utility (thus strengthening the independence of people with reduced mobility), and a voice navigation application, Telesystem, which allows people with visual impairments to get around public utility buildings more easily.

Key results and benefits

103 innovative ideas were submitted and 39 innovations were selected and tested, including seven products, 26 services, and six IT solutions. Nine of the innovations tested through the Malopolska Incubator for Social Innovation were selected by the Polish Ministry of Investment and Economic Development and the Council for Social Innovations and were upscaled to the rest of the country. Feedback gathered during the implementation of the project shows that the Incubator and the supported innovations can be an effective way to create better living conditions in Malopolska.

Raincoat designed for people in wheelchairs





 Romania

A holistic and centralised approach to supporting patients with rare diseases

The NoRo Centre

Problem addressed

In Romania, approximately 1.3 million people are affected by rare diseases, 90% of whom do not receive a correct diagnosis or adequate medical care. Although declared a national priority in Romania's National Health Strategy in 2014, rare diseases are often not adequately addressed by the national health system due to their small and disconnected patient populations, the lack of knowledge of doctors on rare diseases and the lack of diagnosis centres, leading to fragmented medical and social services.

Innovative solution

The Pilot Reference Centre for Rare Diseases, NoRo, launched in 2011, is a one-stop-shop for people living with a rare disease in Romania. It takes a holistic and centralised approach to rare disease care, combining medical, social and educational services for patients and their families. Patients at the NoRo Centre have a designated case

manager who provides them with guidance and counselling through all of the different services available to them. The centre was set up by the Romanian Prader Willi Association, in partnership with the leading Norwegian Frambu Resource Centre for Rare Disorders.

NoRo raises awareness of rare diseases on a national scale. It has trained almost 500 health specialists and doctors and brings together a network of 50 pro-bono doctors to work collaboratively on an information website about rare diseases, a national online map of services, and guidelines and magazines for patients and professionals. The centre also works with schools to raise the empathy level of teachers and pupils via role-playing and debates around the topic of rare diseases.

Key results and benefits

The project currently offers services to over 10% of patients diagnosed with rare diseases in the country. In the past six years, NoRo doctors have undertaken over 2 200 consultations. Today, the centre supports 73 children and 12 young people with daily services. Since 2015, over 900 patients from across the country have joined NoRo's support groups, summer camps, therapeutic weekends and residential programmes.

The work pioneered by the NoRo project has also opened the door to a re-evaluation of how rare diseases are treated in Romania. The Romanian Government increased the national budget allocated to rare diseases by 46% in 2014. This expanded the list of recognised rare diseases and access to more treatments, thus reaching 25% more people. The role of case management for patients with rare diseases was integrated by the Ministry of Health in the community care framework. An online platform for case workers is also being developed, which will ease the process of registering patients, tracking their history and connecting them to doctors and therapists.



Netherlands

Including Roma people in policy-making ERGO Network

Problem addressed

Roma people are the largest minority in Europe and yet they are significantly underrepresented in the political arena. While there are policies in place to support Roma inclusion and well-being, these tend to be introduced without adequate consultation with Roma community members.

Innovative solution

The European Roma Grassroots Organisations (ERGO) network, established by a small group of NGOs in the Netherlands in 2008, aims to empower Roma people in Europe through political self-representation. Its members comprise nearly 30 European organisations active in the field of Roma rights. Contrary to many Roma policies that target Roma people as passive recipients, the ERGO network involves Roma people as active stakeholders and partners, enhancing their social inclusion. It follows the principles of active citizenship, collective responsibility and grassroots empowerment to bring the voice of the Roma community to the European and national policy-making arenas.

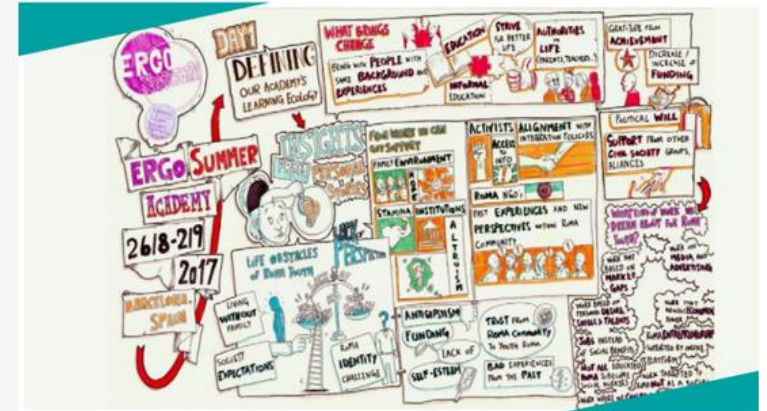
The network advocates for Roma issues in the EU arena, serving as a link between the European and national level on Roma issues. In 2016, for example, the network actively engaged with the Slovak Presidency, contributing to the Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council (EPSCO) conclusions on Roma people. The network has also organised the first ERGO academy that brought together young Roma members and volunteers from their member organisations to develop their leadership and advocacy skills. ERGO members also provide support to Roma communities in applying for EU funding.

Key results and benefits

The ERGO network is the largest organisation representing Roma interests in Europe to date. Thanks to its vast membership, the network is able to give evidence-based national analyses of the Roma situation in different countries, to support its advocacy at EU level.



ERGO Summer Academy visuals





Belgium

Tackling early school leaving and youth unemployment through local counselling

Youth Competence Centres

Problem addressed

Leaving school early produces many negative consequences for individuals including unemployment, social exclusion, poverty and poor health. In Antwerp, the early school leaving rate is 21.7%. The city also has one of the highest levels of youth unemployment in the Flanders region. In 2020, the youth unemployment rate in Flanders stood at 17.7%, while in Antwerp the rate was 25.2%.

Innovative solution

Youth Competence Centres (YCCs) are spaces where young people in Antwerp can receive advice and counselling on their future personal and professional development. The centres are open to all young people aged 16 to 25, but particularly target those from disadvantaged backgrounds. These young people may feel disillusioned and distrustful

of formal education institutions or ‘authority figures’ due to negative past experiences. YCCs’ innovative approach is to build a trusting, personal relationship between counsellors and young people to overcome this.

Youth workers and counsellors meet young people at youth centres and in informal settings, such as parks and cultural and sports events. This ensures that the young people are at ease in a familiar setting when communicating with counsellors, supporting the trust-building process. Counsellors provide support either individually or in groups. Counselling sessions either focus on work-related acquired competences (WAC) or on the recognition of acquired competences (RAC). The WAC type of counselling primarily targets unemployed youth and early school leavers to ease their transition into the labour market. The RAC type of counselling targets young people aged 16–25 and focuses on finding volunteering experiences for them.



Photo of young people taken during counsellors’ fieldwork



Key results and benefits

Between 2017 and 2019, of the 1 135 people who received intensive coaching sessions, 35% resumed their education activities, 1.9% found a job and 6% started a training course.

Overall, 60% of the young people participating in the coaching found employment or a training opportunity (with the limitation that most of the work opportunities were temporary). The majority of those young people found jobs in sectors such as logistics (warehouses), industry or electronics. In addition to employment opportunities, young people have increasingly participated in volunteering activities at youth centres as a result of being involved in the YCCs.



Tackling food waste with an app

ResQ Club

Problem addressed

Around 88 million tonnes of food are wasted annually in the EU, resulting in an estimated cost of EUR 143 billion. In Finland alone, about 120–160 million kilograms of food are wasted by households (about 20–25 kilograms per person). This waste has significant negative effects on the environment as food waste depletes the world of finite natural resources, such as water, and contributes to global warming.

Innovative solution

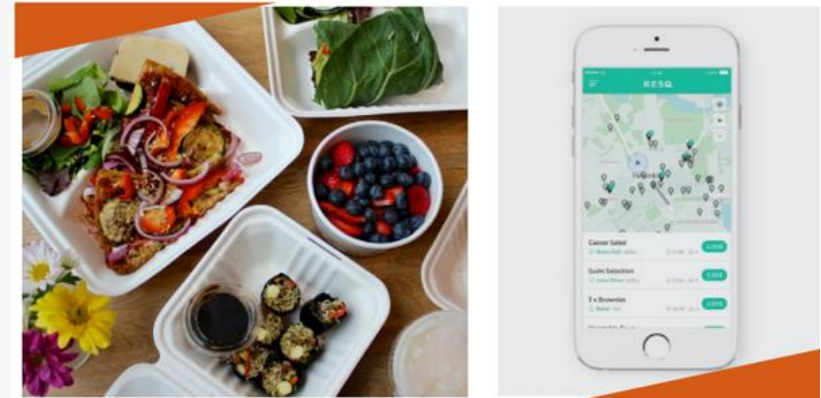
The Finnish start-up ResQ Club has developed a location-based mobile app that enables consumers to buy surplus food that would otherwise be thrown away by restaurants, cafes, hotels and grocery stores. The food is discounted by 30–100%. The chosen meals can be bought through the app, using a payment card or PayPal. Once the transaction has gone through, consumers are able to pick up the meal whenever they want from a pick-up window without having to wait in line. ResQ Club's overall goal is to limit the amount of food that goes to waste in restaurants and reduce it down to zero.

ResQ Club adopts a franchising model but also operates some market areas itself. Its management remains centralised in Finland. All of the profits made by ResQ Club are re-invested back into the company, mostly for hiring purposes.

Key results and benefits

The benefits of this initiative extend both to restaurants and customers. Consumers are able to buy food that is close to its expiry date at a reduced price. Restaurants, cafes and grocery stores are able to sell food that would otherwise go to waste. The app has over 30 000 active monthly users and, in the cities where ResQ Club is active, sells about 70 000 portions of food each month. The app has been downloaded 800 000 times and, so far, 7 000 restaurants, cafes and grocery stores have registered on the app. According to one grocery store owner, daily food waste at his store 'has gone down from three shopping carts to half a shopping cart⁵⁷.

The location-based mobile app allows for people to find cheap food options that would otherwise go to waste





 France

A new life for unused medical equipment

Envie Autonomie

Problem addressed

In France, expenditure on health for people with disabilities is high and has increased by EUR 13.5 billion since 2005. Despite this increase in public health spending, individuals with disabilities in France spend a substantial amount on medical equipment – EUR 1.4 billion in 2013 alone. At the same time, a large amount of viable medical equipment is abandoned every year and goes to waste.

Innovative solution

Run by the Envie network, Envie Autonomie recovers, recycles and reuses old medical equipment in order to lower expenses for disabled people. The innovative aspect lies in the fact that it offers employment opportunities to vulnerable people in the process.

The Envie network is made up of 50 companies that are committed to social inclusion. The companies collectively employ 2 500 people under the Envie Autonomie project. These employees were previously either in a precarious

work situation or long-term unemployed. They find and collect medical equipment that is no longer wanted, sort through it and restore it. The equipment can then be rented or purchased by anyone who needs it at a cost that is between 50% and 70% cheaper than the cost of purchasing new equipment.

Envie Autonomie also supports people with disabilities to access the equipment. It provides loans and financial services if needed and offers technical assistance for the delivery and installation of equipment.

Key results and benefits

Since 2015, the project has hired 50 full-time employees and 2 450 employees on a temporary basis. It has collected 14 000 medical items and equipped 2 200 individuals with 2 500 refurbished materials. The project is enabling vulnerable people who have had trouble accessing full-time and stable work to gain marketable, specialised skills

Equipment collected by Envie Autonomie ready for repair and sanitisation before sale or rent





Cyprus

Recycling used cooking oil for environmental and educational impact

Tiganokinisi

Problem addressed

Municipal waste is one of Europe's major sustainability challenges. In 2017, only 46.3% of municipal waste in the EU was recycled (material recycling and composting). Cooking oil used domestically is one of the major waste streams that is inadequately managed. This issue is particularly salient in Cyprus, which has one of the highest levels of municipal waste generated per person in the EU: more than 2 000 tonnes of used cooking oil is wasted every year in the country.

Innovative solution

Tiganokinisi (loosely meaning 'frying pan movement' in Greek) is an environmental education programme that transforms used cooking oil into a renewable energy source. This programme has been developed by the Cypriot small and medium-sized enterprise (SME) Isotech and is run by the NGO Akti Project and Research Centre, in partnership with the Pedagogic Institute of the Cypriot Ministry of Education and Culture. This partnership

ensures the commitment of schools and has allowed the programme to gain high-profile political visibility and cross-party support.

The programme is based on an innovative circular bioeconomy model, with schools acting as collection points for used cooking oil. The Akti Project and Research Centre sells the used oil to companies, which then transform it into biodiesel. Profits go back to the schools to be invested in environmental education and the promotion of green technological innovation.

Municipalities, central governments, enterprises and the wider public all play an active part in the programme. Enterprises, for example, can give their unused cooking oil to local schools as part of their corporate social responsibility strategy. In this way, Tiganokinisi goes beyond the classroom, raising awareness in the wider community of an urgent environmental concern.



Tiganokinisi scientists showing pupils how oil is converted to biodiesel

Key results and benefits

Tiganokinisi has been instrumental in bringing the topic of sustainable development into schools across Cyprus. It has grown from a pilot project involving five schools in 2012, to a nationwide programme involving over 85% of Cypriot schools. Trained project staff visit around 300 schools per year to run educational workshops on environmental issues. The programme has also created jobs for science university graduates who are employed to deliver the educational activities of the programme. Since 2014, over EUR 250 000 from the programme has been invested in green infrastructure and technologies in participating schools. Tiganokinisi has also contributed to policy and legislative change. Cyprus has no legal, regulatory or fiscal framework for social enterprises, but a new law on social enterprises was proposed in 2019 and is now at the final stages of approval, in part thanks to the success of programmes such as Tiganokinisi.





Malta

A holistic approach to promoting sustainable fair trade

Koperattiva Kummerċ Ġust

Problem addressed

Unfair trade is a major driver of poverty and an obstacle to sustainable development. While ethical choices are available to consumers, a 2018 survey conducted by the European Commission has shown that only 10% of Maltese people make ethical choices when shopping for groceries. This is far below the European average (21%).

Innovative solution

Koperattiva Kummerċ Ġust (KKĠ) is a not-for-profit cooperative that was established in Malta in 1996. It aims to raise awareness about poverty in the global south and promote sustainable fair trade. It does so through fair trade education and cooperation with producers from the global south.

KKĠ has a bottom-up approach to fair trade education, actively engaging schools, young people and social groups to help them to run educational events. Consumers of all ages are engaged through awareness-raising events and

KKĠ also cooperates with musicians and artists to make these occasions more attractive and accessible to the general public.

KKĠ brings producers from developing countries directly to Malta. In this way, producers can meet with trade unions and policy-makers and present their work and products to schools and community groups. KKĠ also provides Maltese retailers and consumers with information on how they can deal with producers from the global south directly.

KKĠ is instrumental in supporting the capacity building of other local NGOs. For example, through its membership of the Malta Forum for Social Justice and Development and Malta's National Platform of Development NGOs (NGDO Platform), KKĠ shares expertise, empowering non-profit actors that are working on sustainability.

KKĠ has 200 paying members, as well as volunteers. In line with KKĠ's cooperative status, members have the chance to vote during meetings, stand for committee elections and attend national or international meetings.



The shop owned by Koperattiva Kummerċ Ġust in Valletta, from where the cooperative sells its products



Key results and benefits

Through its large-scale events that attract up to 2 000 people, KKĠ is able to reach a wide audience of consumers in Malta and to influence behaviours and attitudes towards sustainable living in the population. Farmers and producers in the global south also benefit from the awareness-raising initiatives on ethical consumerism that are implemented by the cooperative.

KKĠ also has a social impact beyond Malta, thanks to its involvement in a number of pan-European projects. Through the 'Make Fruit Fair' campaign, KKĠ successfully lobbied multinational supermarkets to consider implementing social criteria on the producers of the fruit they sell, in order to support workers' rights.



Czechia

Fostering inclusive integration through public services

Intercultural Assistants

Problem addressed

Brno, the second largest city in Czechia, has a large migrant population. 33 000 migrants, from diverse cultural backgrounds, make up around 8% of the city's population. Cultural and language barriers can make communication between public officers and migrants difficult, resulting not only in misunderstandings and conflicts, but also in difficulties for migrants to access education and health services.

Innovative solution

Intercultural Assistant is a project that started in 2017, as part of the strategic plan for social inclusion developed by the Municipal Department for Social Affairs and the State Agency for Social Inclusion. The project aims to make public services accessible to all by introducing a new role in social services – the intercultural assistant. These assistants, employed by the municipality, are responsible for removing barriers between migrants and public service officers. They provide personalised support and counselling to migrants and can accompany them to meetings with different public services such as hospitals or schools. They also assist public service officers who often do not know how to deal with migrants and therefore have limited capacity to help them.

Intercultural assistants are experts on the issues faced by the minority groups. Most of them come from the community themselves and speak the language of the minority group. They receive mediation, conflict prevention and resolution training from a partner organisation, Sociofactor⁶. There is also intercultural training for the officers.

Key results and benefits


Four intercultural assistants are now employed full-time by the Municipal Department for Social Affairs. These assistants reached out to 635 migrants during the one and a half years that the project has been running. The intercultural assistants help the largest minority groups in Brno, including Russian, Ukrainian, Arab, Moldavian, Romanian and Vietnamese migrants. The type of support most requested by migrants is translation or counselling services. Overall, the project has eased communication between migrants and public services and facilitated social integration.

Evaluation of the project has shown that the officers who received project support have become more open and tolerant towards migrants and have increased their intercultural competences.



Support for employment: a migrant who works at a telecentre



 Slovenia

Connecting freelancers for a better work-life balance

Create Responsible

Problem addressed

Individuals in the cultural sector are more likely to be self-employed or to be working in temporary employment. Across the EU, the proportion of people who were self-employed in the creative industry was more than double the average observed for the whole economy in 2018 – 33% and 14%, respectively. Freelancing and job flexibility are more common in the creative sector but may result in job insecurity and considerable variations in income over time. To avoid this, freelancers need to rely on strong professional networks to find and retain employment. However, initiatives that help freelancers in specific sectors develop such networks and strengthen their entrepreneurial skills are limited.

Innovative solution

Create Responsible is the first e-cooperative in Slovenia to use a digital platform to support, connect and empower freelancers, part-time workers and the unemployed, particularly those in the creative sector, such as designers

and artists. The core function of the platform is to create an online space where these workers can connect with industry professionals and with each other. Through this online space, Create Responsible aims to help creative workers to create a sustainable and stable workflow, which improves the predictability of work, therefore creating a better work-life balance. The platform is also used to provide support and training, giving individuals the opportunity to continue adapting their skills and remain competitive within their markets.

Following the success of this initiative, Create Responsible opened a 'Buy Responsible' physical store. This is the first store that connects socially conscious producers in Slovenia. The store also offers a testing ground for new businesses that are not yet sure whether their product is market-ready, building skills that may support innovative and entrepreneurial ideas that counter new forms of self-employment based on precariousness.


Key results and benefits

Between December 2017 and December 2018, Create Responsible engaged over 200 designers and artists in Slovenia across 9 municipalities, providing them with access to new markets and opportunities and creating a network of skilled individuals who can promote socially conscious business activities. The project has also strengthened its members' entrepreneurial skills through mentoring, training and education.

Through its platform, the initiative has also promoted social enterprises, encouraging businesses to implement socially conscious business decisions in their day-to-day activities.



The benefits of smaller organisations cooperating

 Slovakia

Tackling long-term unemployment in deindustrialised areas

WASCO Cooperative

Problem addressed

Only 20% of Roma people in Slovakia were found to be employed or self-employed by a 2016 EU Fundamental Rights Agency survey. Discrimination, together with the relatively low education level and labour market experience of Roma people, as well as limited national and local job supply, contribute to this situation.

Innovative solution

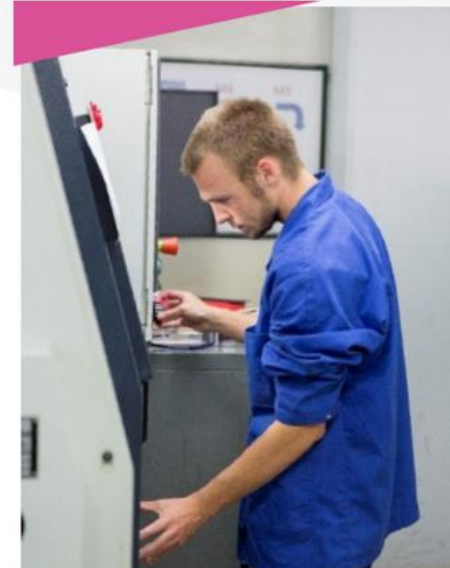
The WASCO Cooperative adopts an empowering and anti-stigmatising approach to dealing with the challenge of Roma long-term unemployment. It was set up in 2015 in Horehronie, a town in Slovakia, to support Roma integration. The cooperative provides beneficiaries with work in laundry and ironing services and operates within the 900 m² space of a refurbished old factory. It targets Roma people in Horehronie although other groups in vulnerable situations, such as single-mothers, people with health and disability issues and the elderly, are also supported. The employment is accompanied by training in order to help the beneficiaries to develop their skills and experience. In the longer-term, the cooperative helps participants to move on to employment elsewhere by providing tailored guidance on searching for and securing a job.

To increase its impact, the project cooperates with local and national institutions, including the Slovakian Ministry of Labour, Social Affairs and the Family.

Key results and benefits

The project employs 24 people and now has 150 clients. It has provided employees with work experience, hours of training and networks of contacts for future employment. Former employees have been able to go on to secure jobs in hotels, ministries, labour offices and cafeterias. For all of these reasons, WASCO is considered by its founders as an incubator – a protective and safe environment for the care and development of its participants.

New employment opportunities: a jobseeker receives vocational training





 Greece

Integrating refugees through community-led co-designed activities

Curing the Limbo

Problem addressed

Refugees are often caught in a vicious circle of inactivity and end up in a type of 'limbo' in their host countries, from which it is difficult to escape. This is especially visible in the city of Athens, which is home to an estimated 15 000 to 20 000 refugees. After a decade of financial crisis, the city is still suffering from high unemployment rates, making it even more difficult for refugees to enter the labour market.

Innovative solution

The Curing the Limbo project aims to actively support refugees to move out of inactivity. The project, running from April 2018 to March 2021, is based on a dynamic model of action to support the full integration of refugees into local life, with the active participation of the local community.

The project is innovative in its holistic approach that actively involves local residents. The project runs a range of activities for refugees, targeted at enabling them to become socially active. Beneficiaries attend courses on Greek, English and ICT, connect with active citizen groups and participate voluntarily

in city activities, giving back to the community. They take part in a training programme that includes psycho-social support and basic social and soft skills. Job counselling services are provided to increase their chance of entering the Greek labour market and becoming economically self-sufficient.

City activities that refugees can take part in are identified by project partners and co-designed with local community groups. This bridges the gap between locals and new residents, allowing the community to be part of the solution.

Through its housing facilitation unit, the programme also addresses the obstacles refugees face when accessing affordable housing. It acts as an intermediary between prospective renters and property owners, offering both parties a range of support services and financial assurances.

The project is implemented through an innovative partnership between the city of Athens, as the leading partner, the National and Kapodistrian University of Athens, the Catholic Relief Services, the International Rescue Committee and the Athens Development and Destination Management Agency. Each agency provides specific services and, through this integrated approach, refugees are supported in different areas of their lives.

Key results and benefits

200 refugees are already taking part in 488 community activities with local citizens. The programme is ongoing so the results are not yet fully available. 400 people are expected to be housed through 110 affordable housing units and more than 400 people will attend Greek and English language and ICT courses. At the end of the programme, participants are expected to feel autonomous and able to build a life in their new city. The project also promotes social cohesion by building a relationship between the new and old residents of Athenian neighbourhoods.



A project participant taking part in one of Curing the Limbo's cultural activities



 Estonia

Affordable and timely homecare services for all

CareMate

Problem addressed

The Estonian population is ageing – reflecting an overall European trend. The proportion of people above 65-years-old has now reached almost 20% of the total population in Estonia. Health and care services are traditionally provided by local governments, which need to meet increasing demands with constrained resources. People in need of homecare services therefore struggle to find quality support at an affordable price. In 2016 alone, around 40% of people reported an unmet need for homecare services due to financial reasons, which is among the highest rates in the EU.

Innovative solution

CareMate is innovative in its ability to connect and match supply and demand for care, with a very local focus, allowing it to support both people in need of care and local municipalities in need of service providers. This initiative is a peer-to-peer online platform established in 2018 that is structured as a social enterprise and connects care workers with people in need of homecare services.

Users select the type and the length of service they need, and an available carer who lives nearby. Various care services such as washing and ironing, personal care or assistance with medical visits are available. People in need receive the fastest possible response at a relatively low fee per service. This arrangement means that carers themselves do not spend as much time driving from client to client and can provide their services to more people than was previously the case. The platform also gives carers the flexibility to decide on their working schedule themselves. All carers are either already trained or are required to complete appropriate training provided by the platform. The courses are also available to family members who want to extend their knowledge on how to care for their relatives.

Key results and benefits

Over the last year, there have been 500 sign-ups for care, with 200 actual clients who paid and received services. At the same time, 200 people underwent CareMate's training and were hired as caregivers. Approximately 200 active



Care worker and an older person



Lithuania

Empowering individuals with disabilities through employment

Regседа

Problem addressed

For people with disabilities, opportunities for work can be scarce and often unsustainable. People with disabilities are an especially vulnerable group due to the health- and stigma-related challenges they face, and persistent unemployment can place them at even higher risk of isolation, social exclusion and economic deprivation. Many people with disabilities also face a number of practical challenges in everyday life, which increases dependency and reduces employment opportunities. In Lithuania, approximately 8% of the population is classified as disabled, and most are outside the labour market. In 2018, the proportion of people with a disability at risk of poverty or social exclusion in Lithuania was 43%, the third highest rate among EU countries.

Innovative solution

Regседа is a social enterprise in Lithuania that has recognised the long-term problem of social inclusion and employment of people with disabilities in the country, and has been employing people with various disabilities, and specifically visual impairments, since 1959. Regседа began in 1959 as a factory in Klaipėda, Lithuania, employing mainly blind workers. It has since become one of the largest social enterprises in the country, providing training and paid work in manufacturing to individuals with

visual, hearing, nervous system, behavioural and mobility disorders. The social enterprise empowers its employees beyond employment alone. It also focuses on children and young people, aiming to change their self-perception from people with disabilities to self-sustaining, socially active and empowered citizens. Furthermore, the management and board of directors of Regседа is made up of people with disabilities, including those with visual impairments. The board is composed of members of the Union of Blind and Visually Impaired People of Lithuania.

Regседа also supports the wider community of people with disabilities, providing a free space for the union to organise cultural or social activities, some of them financed by the enterprise itself. It runs a summer camp for blind and visually impaired children and young people, many of whom grow up to become employees.

Regседа has a contract with the National Labour Exchange, which provides the enterprise with state subsidies that partially cover wages and assistance services.

Key results and benefits

The company has grown dramatically in the past few years and is now a supplier for some of the largest furniture producers in the country and internationally. In 2016, the company generated a turnover of EUR 3.2 million.

Workers in the Regседа factory





Sweden

Integrating unemployed and excluded groups into the tourism sector

Le Mat

Problem addressed

Despite a well-functioning labour market with high employment rates, certain groups in Sweden face a number of barriers to finding a job. In particular, former prisoners, people who have a disability or those with a migrant background face stigmatisation when seeking employment. This, coupled with a lack of skills and experience, makes it harder for these groups to find and retain quality employment.

Innovative solution

Le Mat Sweden is a social cooperative hotel set up in 2010 in Göteborg City to employ people who have encountered difficulties joining the labour market, specifically prisoners, people who have a disability and older people. Le Mat Sweden is innovative in that it proposes a holistic way of integrating unemployed and excluded people into the tourism sector. It has developed a recruitment partnership with social referral services, local authorities and employment services to offer relevant work-based training to people in need, ensuring that they are provided with meaningful work.

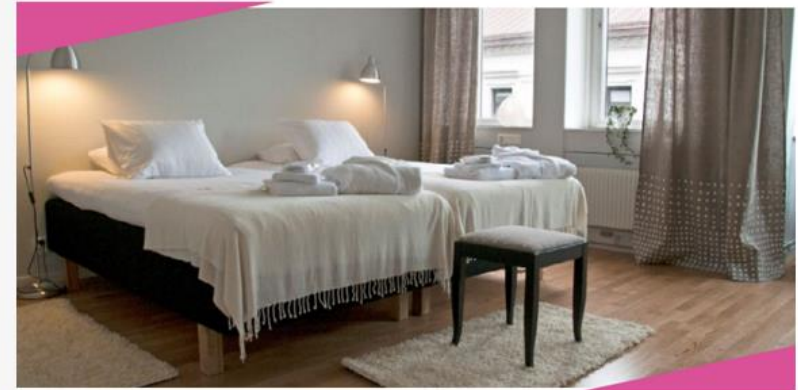
Le Mat Sweden was initiated by a consortium partnership between Vågen Ut! (VU) and Coompanion. VU developed and implemented the primary Le Mat Sweden location in Göteborg City and Coompanion expanded the brand to additional locations.

Le Mat Sweden is part of a Europe-wide social franchising cooperative, Le Mat Europe. The cooperative has roots in Italy where, in Trieste in 1985, Hotel Tritone was established to provide employment and work-based training for people who had difficulties in securing work. In 2005, the social franchising cooperative Le Mat was set up to expand the work of the hotel across Italy, supported by the ESF's EQUAL Community Initiative. Le Mat developed a brand, a management model, a franchising model and a quality management and training system. Le Mat Europe was subsequently created to support social entrepreneurs to replicate the Le Mat model in other countries. Le Mat Europe was one of the first social franchises to operate hostels, hotels and bed and breakfasts throughout Europe.

Key results and benefits

Since Le Mat Sweden's establishment in 2014, three locations have been created by Coompanion in Göteborg City, Akersberga and Jonsereds Farbriker. Across its three locations, Le Mat Sweden has 23 full-time employees. Since 2014, approximately 100 people have been employed or undertaken work-based training with the project.

Le Mat Europe has established hotels in Italy and Sweden and supported the establishment of hotels under other brands in Bosnia and Herzegovina, Hungary and Poland.



Le Mat Göteborg City, room interior



Denmark

Decentralisation of active labour market policy

Reform of Public Employment Services

Problem addressed

During the 1990s, Denmark experienced higher levels of unemployment, reaching a peak of 11% in 1993. This prompted criticism of the existing government interventions in the labour market to promote employment, which were characterised by generous and long-duration unemployment benefits and expensive labour activation policies. In 2002, the Danish Government began to radically reform the delivery of public employment services (PES) in the country.

Innovative solution

The Danish Government set in a motion a radical reform of PES in the country to decentralise responsibility for them at municipal level. This marked a shift from the former division of responsibility between the state and municipalities. It particularly aimed to enable better tailoring of employment support services to local needs. By placing services at the municipal level, jobseekers could use one, more easily accessible, 'entry point'.

Since the introduction of the reforms, PES centres have the freedom to cooperate with local partners and other municipalities in implementing their locally developed employment strategies. The Danish Agency of Labour Market and Recruitment (STAR) undertakes the implementation and evaluation of national employment policies in Denmark. The STAR supports municipalities to set ambitious goals and ensures that best practices are disseminated across the country. The STAR also ensures public accountability of PES centres.

Key results and benefits

Bringing decision-making closer to where problems and individuals are has had a positive impact on the effectiveness of active labour market policies (ALMPs). Denmark is a frontrunner in developing ALMPs. Municipalities deliver a vast range of ALMPs targeted at the local situation.

An example of the impact of decentralisation is the municipality of Hjørring. Here, the authority's long-term goal was to reduce the average amount of time that individuals spend on public benefits in one year. Known as the 'Hjørring Method', a panel of multidisciplinary PES employees identify



Lifelong learning: jobseekers receive technical retraining



 Portugal

Fostering active youth participation in local decision-making

Youth Participatory Budgeting

Problem addressed

Providing meaningful social, civic and political engagement opportunities for all young people is one of the priorities of the EU. As outlined in the EU Youth Strategy, young people generally show interest in politics and are socially active but tend to turn away from traditional forms of political participation. Young people prefer to support causes that are directly relevant to them, engaging in them through alternative political participation methods such as volunteering or online support. Alternative means of civic and democratic participation are, however, not widespread in many European countries. This limits the opportunities for young people to engage in politics in a way that interests and motivates them.

Innovative solution

Youth Participatory Budgeting (YPB) is a Portuguese initiative that aims to foster the active and informed participation of young people in decision-making and promote a stronger sense of citizenship by providing an online platform that caters to young people's need for alternative means of civic and democratic participation.

Citizens aged 14–30 can present project proposals related to education, employment and sustainable development, and receive up to EUR 100 000 to implement them. Portugal is the first country in the world to implement YPB across the whole country.

In partnership with the National Youth Council, the National Federation of Youth Organisations and several municipalities, the Portuguese Institute for Sport and Youth (IPDJ) organises participatory meetings throughout the country to recruit and guide young people in developing and presenting project proposals. Proposals are then pre-selected by relevant public administrations and submitted to a public vote online or through a free SMS system. Winning projects are implemented through collaboration between IPDJ, local NGOs, municipalities and young people.

By creating opportunities for young people to shape local policies and services, the YPB approach inspires genuine civic engagement, departing from a narrower focus on the promotion of voting among young people. Young people collaborate with public authorities and NGOs on the implementation of winning projects, familiarising them with the policy-making process and strengthening their civic participation.

Key results and benefits

During the first two editions of the YPB in 2017 and 2019, around 40 participatory meetings were organised, more than 800 project proposals were presented, 14 winning projects were selected and 15 000 young people from more than 142 municipalities participated as either project designers or voters. Among the projects given an award was 'Minhotacletas', a free bike-sharing service in touristic locations, the 'Cademeta do Aluno', a smartphone application that facilitates communication between students, teachers and school administrators, and the Resource Centre for Inclusive Sport, which aims to promote equal access to sport facilities for people with disabilities.

Presentation of YPB to relevant stakeholders



Interview Unterlagen

Leitfaden

Liebe Interviewpartner*innen,

im Zuge meines Masterstudienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 verfasse ich derzeit eine Masterarbeit zum Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet. Die Fragen finden Sie bereits unten aufgelistet, damit Sie sich besser auf das Interview vorbereiten können. Bitte planen Sie sich für das Interview ca. 60 Minuten Zeit ein.

Ich bedanke mich bereits jetzt für Ihre Bereitschaft und freue mich auf das bevorstehende Interview!

Cornelia Schweinzer

Forschungsfrage: Wie kann das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen?

Erster Fragenblock

1. Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?
2. Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?
3. Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben?
4. Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen, Qualifikationen, Aufgaben)?

Zweiter Fragenblock

Allgemeiner Fragenblock

1. Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?
2. Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?

3. Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben?
4. Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise?

Innovationsbedarf

1. Wie erkennt Ihre Organisation soziale Problemstellungen und welche Hilfsmittel, Daten und Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?
2. Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind davor/dazu nötig?
3. Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder?
4. Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?

Ideation

1. Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie funktioniert das Ideenmanagement generell?
2. Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung unterstützen?
3. Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet?

Innovationsstrategie

1. Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen?
2. Gibt es eine bestehende Innovationsstrategie? Falls ja, wie sieht diese aus?
3. Wie bewerten Sie Innovationen in Ihrer Organisation?

Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung

1. Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie KPIs definiert und finden diese Einsatz?
2. Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen?
3. Wie messen Sie, ob die Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?

Inhaltsanalyse nach Mayring

Transkripte

Transkript: [REDACTED]

Interview: 20.10.2021, 16:00-17:21

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E1: -

3 **Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig**

4 E1: Ich arbeite seit November 2019 bei ■, damals noch zu 50 % in der IT Abteilung und zu 50 % in der
5 Stabstelle für Entwicklung und Innovation.

6 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

7 E1: Die Idee war, das Thema digitale Innovation in der Organisation zu fördern mit der
8 Schnittstellenfunktion der IT Abteilung und der Stabstelle begann ich a) interne Digitalisierungsprozesse
9 durch Projektmanagement zu unterstützen und b) gleichzeitig sich mit dem Thema digitale Innovation
10 auseinanderzusetzen und zu schauen welche Maßnahmen sie als soziale Organisation setzen oder
11 welche sinnvoll sind, digitale Innovation bei der der Mensch im Mittelpunkt steht.

12 Seit einem halben Jahr hat sich meine Funktion geändert, ich bin ganz in der Stabstelle d.h. mein
13 Nachfolger in der IT übernimmt nun die Projektmanagement Agenden, ich bin neben
14 Digitalisierungsthemen auch für Themen verantwortlich wie Projektmanagement im Bereich
15 Innovationsmanagement, für Förderantragsthemen und viele andere Herausforderungen der Abteilung.

16 Meine Hauptaufgaben drehen sich rund um die Fragen: Wie baut man Kompetenzen auf in der
17 Organisation, um Innovationsprozesse oder Projektmanagement basal zu stärken, da das immer ein
18 Konflikt in der Organisation ist, die Linien und die Projektarbeit und wie schafft man es mit den
19 vorhandenen Ressourcen Innovation und neue Projekte in die Organisation zu bringen.

20 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,
21 Qualifikationen, Aufgaben)?**

22 E1: Derzeit sind 4 Personen in der Stabstelle tätig, jeder ist für seine Funktionen zuständig, aber es gibt
23 keinen dezidierten Innovationsmanager, es ist ein Querschnittsthema, das alle zu einem Teil bearbeiten,
24 neben vielen anderen Themen, die bearbeitet werden.

25 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

26 E: Bei uns geht es um soziale Innovation, digitale Innovation soll nur unterstützen soziale Innovation
27 voranzutreiben und nicht als Selbstzweck dienen. Wir versuchen durch Top Down und Bottom Up
28 Maßnahmen die Organisation innovationsfreundlicher zu machen. Maßnahmen, dass Mitarbeiter sich
29 ermutigt und bestärkt fühlen eigene Ideen einzubringen, sich vergewissert fühlen, dass diese Ideen
30 gehört und weiterbearbeitet werden, dass bei Mitarbeitern die Bewusstseinsbildung gestärkt wird, durch
31 Veranstaltung von Webinars, oder interne Expert*innenwebinaren, wo kurze Pitches zu bestimmten
32 Themen organisiert werden, die relevant sind aus unserer Sicht, um einen Denkprozess zu fördern, um
33 eine Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit gewissen Themen zu fördern, um ihnen zu zeigen, was
34 mit z.B. neuen Technologien heute möglich wäre oder ist, was schon angewendet wird. Es ist ein
35 Bemächtigungsprozess und ein Bewusstseinsbildungsprozess, Bottom Up bei den Mitarbeiter
36 ansetzend, aber auch bei den Führungskräften ansetzend, um ein Bewusstsein zu fördern, dass da

37 Raum geschaffen werden muss, um kreativ denken zu können und den Mitarbeiter den Raum geben,
 38 um sich mit den Innovationsthema auseinander setzen zu können. Wir haben das Glück, dass die
 39 Geschäftsführerin dieses Thema stark befürwortet und Innovationsthema vorantreibt, gleichzeitig
 40 spüren wir, dass wir ein eingeschränktes Handlungsfeld fürs Innovationsmanagement aufgrund stark
 41 eingeschränkter personeller Ressourcen haben. Es ist ein ständiger Spagat zwischen was sind unsere
 42 Ambitionen, wo wollen wir hin und wo können wir mit den vorhandenen Ressourcen hin. Das ist eine
 43 wichtige Priorisierungsaufgabe zu überlegen, was sind die ersten und wichtigsten Schritte, die wir
 44 setzen können, um Innovation in der Organisation zu befördern, zu etablieren.

45 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

46 E1: Das Innovationsteam hat ein Paper veröffentlicht, das mit den Führungskräften geteilt wurde, wo
 47 zusammengefasst wurde, was das Verständnis von sozialer Innovation ist, das ist relativ aktuell, wird
 48 nochmal überarbeitet und dann intern geteilt. Wir haben vereinzelte Maßnahmen getroffen, um die
 49 Organisation innovationsfreundlicher zu machen, wir sind bestrebt, das weiter zu systematisieren, also
 50 wirklich Prozesse aufzusetzen, die uns langfristig darin unterstützen innovationsfreundlicher agieren zu
 51 können, aber da stehen wir jetzt noch an einem Anfang und es gibt noch kein systemisches
 52 Innovationsmanagement in der Organisation, sondern wir arbeiten eher mit punktuellen Maßnahmen
 53 und schauen, welche die effektivsten sind mit den vorhanden Ressourcen.

54 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben?**

55 E1: Herausforderungen sind sicher personelle Ressourcen, das ist ein Luxus den sich viele
 56 Organisationen gönnen, bei denen das Innovationsthema strategisch einen ganz hohen Stellenwert
 57 einnimmt, das kann sich nicht jede Organisation leisten, vor allem nicht bei Vereinen, da ist es schwer,
 58 Experten und Wissen in die Organisation reinzuholen, um Innovationsmanagement aufzubauen. Dazu
 59 braucht es, mehr Zusammenarbeit und so ist dieses Innovationsmanagertreffen sicher förderlich. Es
 60 braucht nicht jede Organisation ein eigenes Innovationslabor zu haben, sondern wir haben viele
 61 Bereiche, wo wir die gleich soziale Mission haben, wo wir Menschen unterstützen wollen, die in
 62 irgendeiner Form benachteiligt sind und da sollte man den Blick öfter mal auf die Gemeinsamkeit richten
 63 und Ressourcen und Wissen zu bündeln, um gemeinsam für unsere Zielgruppe neue Dienstleistungen
 64 zu schaffen, innovative Produkte schaffen, auch hinsichtlich anderer Marktkonkurrenten.

65 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie
 66 Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise?**

67 E1: Ein Thema, mit dem wir uns beschäftigen ist digitale Innovation und digitaler Humanismus,
 68 Digitalisierung wo der Mensch im Mittelpunkt steht und man auf einer höheren Flugebene wahrnimmt,
 69 dass Innovation von ganz großen Playern wie Google und Amazon bestimmt wird und man das kritisch
 70 hinterfragen sollte, und es wichtig ist, dass sich andere Akteure in diesem Anliegen beteiligen, da sie
 71 keine Experten sind. Wie können wir neue Tech entwickeln, aber wir wollen uns stärker in den Prozess
 72 miteinbringen, wenn man neue Technologien am Markt etablieren will, um den Anwender*innen eine
 73 stärkere Stimme geben, um Menschen mit Behinderungen, die nicht so starke digitale Kompetenzen
 74 haben, und dass die schon bei der Entwicklung von neuen digitalen Technologien mitberücksichtigt

75 werden, und dabei ist es auch wichtig vernetzt zu arbeiten, die Expertisen aus den unterschiedlichen
 76 Organisationen zusammenzubringen. Organisationen, die mit Menschen mit Behinderung arbeiten, mit
 77 Instituten, die mit älteren Menschen arbeiten und so den Leuten Gehör zu verschaffen.

78 Fördermöglichkeiten, sind relativ eingeschränkt für große Unternehmen, ich kann nicht alles
 79 beantworten, da ich nicht in alle Projektentwicklungen miteingebunden bin. Für größere UN ist es
 80 schwieriger, da sich die Förderungen von der Wirtschaftsagentur eher auf KMU richten, wo es aber die
 81 Möglichkeit gibt, mit KMU zu kooperieren und dann einzureichen, so wie Caritas und Plaudernetz und
 82 dann mit kleinen, spezialisierten Partnern zusammenzuarbeiten.

83 Bei der Arbeiterkammer gibt es den Digitalisierungsfonds, wo die Digitalisierung aus Arbeitnehmersicht
 84 gefördert werden soll und Innovation ein wichtiges Schlagwort ist. Projekte mit Innovationscharakter
 85 werden dort gefördert, wir haben dort auch eingereicht. Vereinzelt im kleineren Rahmen auch
 86 Ausschreibungen von Magistrat-Ämtern oder das Sozialministerium, da weiß ich nicht, wie hoch der
 87 Stellenwert von Innovation war. Ja und dann hört es sich bald wieder auf, es gibt die verschiedenen
 88 Ebenen, die Stadt Wien, die nationalen, die internationalen, bei denen sind wir noch nicht aktiv, aber
 89 wir sehen uns an, welche Möglichkeiten wir haben – Interec Central Europe, wie wir uns beteiligen
 90 können – z.B. wie städteübergreifende Projekte gefördert werden können, z.B. Bratislava, dass man
 91 hier Synergien schafft bei Organisationen und Unternehmen, und in Zukunft da mehr Energie
 92 reinstecken zu können.

93 FFG – Mathias Weichhart, Impact Innovation Förderung, in Frühphase Innovationsvorhaben in
 94 Problemanalysephase Unterstützung erhalten zu können für große Unternehmen. Ressourcen sind eben
 95 Herausforderung und in der Art ist es eine einzigartige Förderung.

96 **I: Wie erkennt Ihre Organisation soziale Problemstellungen und welche Hilfsmittel, Daten und**
 97 **Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?**

98 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
 99 **davor/dazu nötig?**

100 E1: Wir nutzten verschiedene digitale Umfragetools, wir haben verschiedene Umfragen, die wir
 101 regelmäßig an Mitarbeiter aussenden, um Bedarfe zu erheben, Arbeitsplatzzufriedenheit abzufragen,
 102 wo es noch Probleme gibt, hinsichtlich Tools, mit denen sie arbeiten, wo es noch
 103 Verbesserungspotenzial gibt. Da arbeiten wir bereits systematischer als vor 2 Jahren, das war ein
 104 wichtiges Thema stärker Bedarfe mit digitalen Tools zu erheben und implizite Annahmen, die man zu
 105 Bedarfen hat, also sozusagen unsere Sozialarbeiterinnen, die täglich mit den Kunden
 106 zusammenarbeiten, wissen ja was Bedarfe sind, weil sie täglich mit den Menschen zusammenarbeiten,
 107 aber das ist viel implizites Wissen, das gut und wichtig ist, diese Erfahrung zu nutzen, um Überlegungen
 108 anzustellen, wie man Dienstleistungen verbessert, aber es ist auch hilfreich wenn man sozusagen
 109 quantitativ oder qualitativ Daten schwarz auf weiß hat. Dazu haben wir Umfragen erstellt, um Bedarfe
 110 zu erkennen, aber auch da sind wir noch in einer Probierphase, wir haben es noch nicht systematisiert.
 111 Es ist eher noch so, es gibt 3 große Geschäftsbereiche, mobile Pflege, soziale Arbeit und
 112 Arbeitsbeschäftigung und die haben historisch eher stark unabhängig gearbeitet und wir versuchen

113 diese 3 stärker zu verbinden, jeder hat noch seine eigene Art Bedarfe zu erheben, da passiert noch viel
 114 in Eigenregie. Von der Organisationsentwicklungsperspektive versuchen wir die Zusammenarbeit zu
 115 stärken, um zu erfahren, wer hat in der Vergangenheit Dinge gemacht, die hier schon sinnvoll waren
 116 und effektiv um davon und miteinander zu lernen.

117 Zur Sicherstellung des Wissensaustausch nutzen wir zum Teil digitale Lösungen und Plattformen, die
 118 früher vor Corona nicht zum Einsatz kamen, z.B. eine Chatgruppe über Ökologie und Nachhaltigkeit,
 119 da sitzen nicht nur Leute aus dem Bereich drin, sondern es ist bekannt, dass es diese Gruppe gibt, und
 120 Personen, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen möchten, können dieser Gruppe beitreten.
 121 So verschiedene thematische Austauschmöglichkeiten, was gibt es derzeit für Fördermöglichkeiten,
 122 Trends aber auch Workshops, die von Innovationsteam veranstaltet werden, etwa vor 2 Wochen ein
 123 Workshop digitale Beratung, das war auch ein bereichsübergreifender Workshop, mit den Abteilungen
 124 soziale Arbeit, die Beratungsleistungen bringen, aber auch aus dem Bereich Arbeit und Beschäftigung,
 125 die mehr mit Themen wie Inklusion arbeiten, Stellen, die Beratungsleistungen erbringen. Die Stabstelle
 126 hat unterschiedlichen Abteilungen im Zuge des Workshops einen Austausch ermöglicht. Was hat sich
 127 während der 1.5 Jahren Corona getan, mit welchen Tools arbeitet ihr heute, gibt es Best Practice
 128 Beispiele, was ist gut gelaufen, was ist nicht gut gelaufen. Also einerseits den Wissenstransfer erlauben
 129 unter den Abteilungen und andererseits selber Wissen einbringen, oder Recherchen einbringen,
 130 Marktanalysen was gibt es derzeit für Tools, was gibt es für technologische Möglichkeiten in diesem
 131 Feld heute schon. Der Workshop wurde sehr positiv aufgenommen, es wird versucht Abteilungen besser
 132 zu vernetzen und Gesichter, die sich vielleicht vorher nicht gesehen haben, kennen sich jetzt und die
 133 Hemmschwelle, sich später wieder bei dieser Person zu melden, um etwa ein verwendetes Tool und
 134 die Erfahrungen dazu nochmal zu hinterfragen, oder um Unterstützung bei der Implementierung zu
 135 helfen. Verschiedene Kommunikationskanäle und durch virtuelle Meetings ist es leichter
 136 Wissensvermittlung zu betreiben.

137 Die Bedarfserhebung läuft kontinuierlich als fortlaufender Prozess und über größere Umfragen, aber
 138 sonst läuft alles fortlaufend unter zentralisierter Stelle bei der Kommunikationsabteilung.

139 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder?**

140 E1: Die Bewertung der Wichtigkeit der Bedarfe findet teils schon mittels Skalierung in der Umfrage statt,
 141 das hilft, wie dringlich ein Bedarf aus Sicht einer bestimmten Gruppe ist, z.B. aus Sicht der
 142 Führungskräfte, der Mitarbeiter, der unterschiedlichen Zielgruppen. Wie breit man eine Umfrage
 143 ausgestaltet, ist die abteilungsübergreifende Aufgabe und nicht leicht zu gestalten. Es gibt die HR
 144 Abteilung, die einen guten Überblick hat in punkto Mitarbeiter Umfragen, die Kommunikationsabteilung,
 145 bei der alle Umfragen zusammenlaufen und von der alle Umfragen verschickt werden, die
 146 zusammenarbeiten, die schauen wie breit oder eng eine Umfrage geschnürt werden soll, auch in
 147 Hinblick auf bereits durchgeführte Umfragen.

148 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze
 149 und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?**

150 E1: Aktuelles Beispiel wie unterscheidet man altes von Neuem: wir haben eine Projektgruppe, die sich
151 mit New Work auseinandersetzt und der Fragestellung, welche neuen Herausforderungen ergeben sich
152 für Mitarbeiter angesichts der Tatsache, dass jeder Arbeitsplatz ein Besprechungsraum geworden ist
153 und sich Kollegen dennoch konzentrieren müssen und wir wollen eine Bedarfserhebung machen zu
154 New Work an den Standorten, welche Herausforderungen ergeben sich dadurch. Aber es gibt derzeit
155 auch eine laufende Umfrage zur allgemeinen Mitarbeiter Zufriedenheit, die richtet sich an alle
156 Mitarbeiter, und viele Fragen, die in der New Work Umfrage gestellt werden sollten, sind schon in der
157 allgemeinen Umfrage enthalten. Daher erhielten wir das Feedback durch die Kommunikationsabteilung,
158 wartet doch, bis die fertig ist und nutzt die Erkenntnisse daraus, um die Fragen neu zu formulieren, auf
159 die ihr dann noch keine Antwort habt. Dadurch dass das koordiniert abgelaufen ist durch die
160 Kommunikationsabteilung, bauen wir dann unsere Umfrage auf die neuen Erkenntnisse auf.

161 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
162 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

163 E1: Mitarbeiter an Innovationsvorhaben zu beteiligen ist sicher eine der größten Herausforderungen,
164 hier ist auch der Kulturaspekt wichtig. Man muss Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, sich
165 einzubringen und sich dabei bestärken, dass es keine Konsequenzen haben kann, wenn sie sich
166 einbringen, wenn eine Führungskraft damit eventuell nicht d'accord geht. Innovation ist immer mit
167 Veränderungen verbunden, hier hilft uns stark die Kommunikation mit der Geschäftsführung, es ist ok
168 zu scheitern, es ist ok, dass sie jeder Mitarbeiter einbringen darf und soll und die Führungskraft es
169 fördern soll, dass das passiert, das bestärkt auch viele sich einzubringen. **Wichtig** ist es, dass die Ideen
170 von Mitarbeiter gehört und weiterbearbeitet werden, früher wurden viele Ideen gesammelt,
171 Ideendatenbank aufgebaut und es gab kein Follow Up. Da gab es viel Kritik und daher muss es gestärkt
172 werden, nicht nur Bedarfe zu sammeln und Ideen zu sammeln, sondern auch gleich den Prozess vorher
173 festlegt, was mit diesen Ideen dann passiert, sonst brauchen wir die Ideen gar nicht erst sammeln. Sie
174 versuchen mit kleinen Schritten einen Organisationskulturwandel zu befördern, der nicht immer in allen
175 Bereichen zu fördern aber es tut sich was, hier hat sogar Corona bei der Nutzung der digitalen Tools
176 das ganze befördert und so viele Projekte mit digitalen Tools und Kommunikationslösungen leichter
177 umgesetzt werden. Kulturwandel, der viel Zeit braucht und in kleinen Schritten angegangen wird.

178 Workshops Leitung und Koordination passiert über die Stabstelle Innovation, z.b. bei digitaler Beratung
179 gibt es eine Kollegin die viel Expertise und Wissen hat, mit der habe ich dann einen Workshop realisiert.
180 In diesem Fall war es ein Führungskräfte Workshop, die Abteilungsleitungen oder Vertretungen, die sich
181 stark im digitalen Bereich engagieren, wurden eingeladen, da es wichtig war das auf dieser hohen
182 Flughöhe zu halten. Wie wurde mit welchen Tools gearbeitet, was hat gut funktioniert, was nicht, wie
183 haben sie die kundenseitigen Bedarfe vor und nach Corona verändert und welche strategischen
184 Überlegungen braucht es da in der Zukunft oder vielleicht nicht wichtig. Gerichtet an Führungskräfte
185 und ½ tägliches Format, die Hälfte der Zeit war Input – Recherchen, die wir gemacht haben, kompakt
186 aufbereitet und die andere Hälfte Wissenstransferaustausch, Break out Rooms, gemeinsame
187 Ableitungen und Schlussfolgerungen und dann gibt es eine Nachbearbeitungsphase, der Bedarfe oder

188 Themen, die im Workshop identifiziert wurden, die besonders wichtig oder interessant sind, oder für
189 viele Abteilungen relevant sind, wo es interessant ist, das unmittelbar weiter zu bearbeiten.

190 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die**
191 **Ideengenerierung unterstützen?**

192 E1: Vernetzung nach außen ist ein Element der Öffnung nach außen, wo wir uns mit anderen
193 Organisationen, Dachverbänden, Vereinen vernetzen, um zu sehen, wie die arbeiten, um dann später
194 schneller auf sie bei einem Projekt zugreifen zu können. Es braucht einen Vertrauensaufbau unterhalb
195 der sozialen Organisationen, weil Vernetzungssituationen für viele neu sind und es eine gewisses
196 Konkurrenzdenken gibt, die für mich gar nicht mehr wichtig sind. So ist es wichtig, gemeinsame Bereiche
197 zu identifizieren, in denen man gemeinsam in einem vertrauensvollen Umfeld zusammenarbeiten kann.
198 Nicht immer im eigenen Supperl kochen, z.B. Impulsreferate von einer Studentengruppe, die mit Big
199 Data arbeiten, Mitarbeiter zeigen, was tut sich draußen am Markt, was passiert außerhalb der
200 Organisation, das öffnet das Mindset.

201 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet?**

202 E1:

203 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
204 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen?**

205 E1: Ich kenne das BIG Picture Modell und die Begrifflichkeiten nicht, ein strukturiertes Innovations-
206 Modell haben wir derzeit noch nicht.

207 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben**
208 **Sie KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

209 E1: Wir erheben nicht systematisch, wie wir unsere Innovationsfähigkeit steigern. Es gibt grobe
210 Indikatoren, die messen, dass wir innovationsfreudiger geworden sind, z.B. wie viele Projekte werden
211 pro Jahr umgesetzt, Linien vs. Projektarbeit, wie viele Projekte werden umgesetzt, Anzahl der Projekte
212 als Indikator.

213 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie nützlich sind die**
214 **neuen Dienstleistungen, die sie entwickeln – wie bewertet man es. z.B. die Sexarbeiter*innen das**
215 **Beratungstool? Wie messen Sie, ob die Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf**
216 **Veränderungen zu reagieren?**

217 E1: die Zielgruppe wurde schon in den Innovationsprozess eingebunden. Das ist für mich schon ein
218 wichtiges Kriterium, wurde die Zielgruppe in den Innovationsprozess eingebunden ja oder nein, weil ich
219 denke, dass in vielen Fällen, die Antwort eher nein ist, dass man die Kunden/Zielgruppe erst in einem
220 späteren Zeitpunkt einbindet, z.B. bei einem Feinschliff bei Usertesting oder Projektdesign, aber nicht
221 bereits in die Konzeptionsphase einbindet. Das haben wir aber gemacht, und das war ein Kriterium.

222 Aber bzgl. der Nützlichkeit, wenn das Beratungstool umgesetzt wird (Finanzierung fehlt noch), die
223 Sexarbeiterinnen danach befragen, im Rahmen von Interviews persönlich in den Beratungsstellen und

224 digital, wie das Tool ankommt, welche neuen Features in das Tool eingebunden werden könnten. Bzgl.
225 der Nützlichkeit sind es meist qualitative Umfragen, um die subjektive Wahrnehmung der Zielgruppe
226 über den Nutzen den das Tool für sie hatte, wie haben sie es wahrgenommen, dass sie in der
227 Bewältigung dieses Problems sie sich mit der gebotenen Dienstleistung inwiefern tun sie sich dabei
228 leichter.

229 **I: Muss alles innovativ sein, was nützlich ist?**

230 E1: Es muss nicht immer innovativ sein, um nützlich zu sein.

231 **I: Ist die Einbindung der Zielgruppe das Erfolgsrezept für erfolgreiche Innovationsvorhaben?**

232 E1: Ich kann die Frage nicht gut beantworten, weil ich erst seit 2019 dabei bin und viele Projekte erst
233 gestartet sind, und ich nicht sagen kann, ob sie erfolgreich sein werden. Ich kann nur Vermutungen
234 anstellen, aber nicht aus Erfahrungen sagen. Aus meiner Wahrnehmung, die Projekte wo die Zielgruppe
235 schon früh involviert wurde, war der Planungsaufwand höher, aber desto konzeptioneller ausgeklügelt
236 ist das Projekt dran und desto näher am Kundenbedürfnis als Projekte in Nacht und Nebelaktion und
237 ohne Beteiligung der Zielgruppe.

238 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
239 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
240 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung
241 gerne in digitaler Form zu.

242 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 28.10.2021, 16:00-17:20

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E2: Ich habe gegoogelt und habe eine Studie auf unserer Website gefunden. Ich aus meiner Wahrnehmung
3 krieg halt soziale Innovation aus meiner Perspektive Krankenhaus, Gesundheitswesen und angegliederte
4 Bereiche oder Sektoren mit denen wir zu tun haben, neben stationären der ambulante Sektor mit sozialen
5 Aspekten. Also z.B. ein Teil meines Strategieprogrammes war die Übersiedelung von Young Mum, ist eine
6 karitative Organisation, wo alle schwangeren Frauen unter 20 Jahren Beratungsleistungen bekommen,
7 Hebammengespräche, Ultraschall und Juristenberatung und zusätzlich auch für nichtversicherte
8 Patientinnen. Young Mum ist auch schon eine soziale Innovation laut dieser Studie - Sozialer Brutkasten -
9 wie soziale Innovationen besser gelingen von der WU 2016 auf unserer Homepage.

10 **Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig**

11 E2: Ich arbeite seit 13 Jahren in der [REDACTED], klar im Gesundheitswesen bzw. Krankenhausbranche.
12 Begonnen habe ich im Qualitätsmanagement, war in verschiedenen Häusern der Gruppe tätig, viel
13 Einblicke in den klinischen Bereich bekommen, habe dann diverse In-House Fortbildung gemacht und mich
14 in Richtung Projektmanagement weiterentwickelt, da das mein Steckenpferd ist und habe dort die letzten
15 5 Jahre die Umsetzung der Strategie 2020 für das St. Joseph Krankenhaus gemacht, d.h. 2
16 Geburtshilfeabteilungen zusammengelegt, sind mittlerweile die größte Geburtshilfe Österreichs und haben
17 noch eine Kinderabteilung aufgebaut. Nach den 5 Jahren wollte ich was anderes machen, vielleicht auch
18 beim Träger überregional arbeiten, dann hat sich die Stelle bei [REDACTED] aufgetan, mit dem Ziel
19 vor 2 Jahren Innovation voranzutreiben eingestellt wurde, da bisher Innovation oftmals von der IT
20 angesiedelt war.

21 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

22 E2: Seit Anfang dieses Jahres bin ich als Senior-Projektmanager zu 50% im Innovationsmanagement und
23 zu 50% im regionalen Strategie Büro Ost in Wien und da haben wir nicht digitale Innovationen, sondern
24 suchen nach innovativen Projekten und Kooperationen im niedergelassenen Bereich. Wir haben jetzt
25 wieder eine Strategie 2025 verabschiedet für die gesamte Gruppe und deren Kooperationspartner und
26 haben 4 Kernpunkte. 2 sind Innovation und Digitalisierung und das andere ist quasi Ambulantisierung,
27 damit meinen wir nicht, dass unsere ambulanten Angebote erweitern, sondern dass wir im
28 niedergelassenen Bereich aktiv sind und mit Organisationen im niedergelassenen Bereich kooperieren.
29 Fazit: nach ein paar Monaten bezeichne ich mich nicht als Innovationsmanager, ist auch nicht mein
30 Jobprofil, sondern die Frau [REDACTED] und ich sind eine ideal Kombi, sie ist die Hardcore
31 Innovationsmanagerin und ich bin eher der Projektmanager, der auch das Netzwerk in der Gruppe hat, der
32 die Leute kennt und der versucht zu vernetzen und zu übersetzen.

33 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,
34 Qualifikationen, Aufgaben)?**

35 E2: Vor 2 Jahren wurde eine Stabstelle bei der [REDACTED] Innovationsmanagement etabliert, hat momentan 2.1
36 Vollzeitäquivalente-Stellen sind am Suchen für weitere Mitarbeiter. D.h. es gibt ein Team Zentral, das für
37 alle Einrichtungen der [REDACTED] verantwortlich und dann haben wir in allen Häusern Innovation-Fellows. D.h.

38 Mitarbeiter wurden gesucht, Frau [REDACTED] hat Stellen ausgeschrieben, die Häuser konnten nominieren,
39 sie hat sich dann mit diesen getroffen und ausgewählt, d.h. die sind unsere Schaltzentrale von der Zentrale
40 zu den Häusern, das sind keine Mitarbeiter, die Vollzeit dafür zuständig sind, sondern 10 h/Woche weil
41 noch alles im Aufbau ist. Und das sind unterschiedliche Leute vom Primar, zu Krankenschwestern, zu
42 Leuten aus dem QM, einen Radiologen, einer Risikomanagerin, also Querbeet, die den Hut Innovation-
43 Fellow aufhaben. Mit denen stimmen wir uns in alle 2 Wochen in einem Jour Fix ab, und die sind quasi
44 diese Kommunikationsplattform und vor Ort sind in eingebettet in der Struktur unter der GF, vor Ort
45 berichten sie an den GF. Und in einem weiteren Schritt können sie zukünftig ein Innovationsteam
46 zusammentun in den Häusern, aber so weit sind sie noch nicht. Ein Team in der Zentrale und
47 Ansprechpersonen in den Häusern, die haben verschiedene Funktionen: vor allem Kommunikations- und
48 Informationsweitergabe. Man arbeitet zwar viele fachliche Themen und Projekte ab, aber vergisst dann zu
49 kommunizieren. Das ist schon ein großer Punkt von uns, bisher ist es sich Ressourcen-technisch nicht
50 ausgegangen, dass wir da vor allem jetzt eine Kommunikationsoffensive machen, damit wir dieses Thema
51 noch viel mehr in die Häuser und unter die Leute bekommen. Es ist derzeit viel los bei Ihnen, nicht nur
52 wegen Corona, sondern auch strategisch haben sie einen großen Block Personal, einen Ambulantisierung,
53 es gibt so viele unterschiedliche Themen in den Häusern, die zu bearbeiten sind, wo man wirklich sagen
54 muss, da wird es knapp, die können sich nicht auf alles voll fokussieren sondern das macht es schwierig
55 die Aufmerksamkeit zu bekommen. und man kann ja nicht sagen, der Bereich ist wichtiger als der neue
56 Bereich, weil jeder Bereich hat etwas für sich, aber ja immer wenn ein neuer dazu kommt ist es mehr
57 Aufwand.

58 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

59 E2: Einen sehr hohen. Ich glaube die Gruppe braucht Innovationsmanagement und braucht Leute von
60 extern, die wurden auch extra für die neue Stabstelle gesucht, weil intern so eine Person für die Leitung so
61 eines Bereiches nicht gegeben hat, die für diese Funktion nötig ist. Die etwas frischen Wind reinbringt, die
62 nicht so strukturiert und in Bahnen denkt oder in Projekten wie wir es immer schon gemacht haben die
63 letzten 15 Jahren, deswegen ist die Entscheidung bewusst getroffen worden, jemand von extern zu holen.
64 Das ist ein Riesen Change, weil man die Dinge neu sieht, an Projekten mit agilen Arbeitsweisen herangeht
65 und nicht weiß was auf einen zukommt. Früher hat man genau gewusst was einen in 2 Jahren erwartet,
66 jetzt planen wir in einem aktiven Projekt in Halbjahresrhythmus, aber was in einem dreiviertel Jahr passiert,
67 das wissen wir nicht und das erzeugt bei unseren Geschäftsführern und Entscheidungsträgern schon noch
68 ein bisschen Unwohlsein, weil sie es bis dato gewohnt waren, die Dinge zu wissen, zu kontrollieren, dass
69 man weiß, was kommt auf einem zu. Da sind wir gerade an einem Punkt wo sich die Organisation
70 weiterentwickelt.

71 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

72 E2: Was ist Innovation, was bedeutet Innovation eigentlich und wie war es bisher. Hat innerbetriebliches
73 Vorschlagswesen gegeben, wo Mitarbeiter mit einem digitalen Tool Vorschläge einbringen konnten, diese
74 wurden bewertet, weiterverwendet und am Ende wurden die besten auch prämiert. Das gibt es seit 10
75 Jahren, wurde auch unterschiedlich angenommen.

76 Innovation ist die Zukunft, daher ist es circumvent in der Strategie als wesentlicher Eckpfeiler, es sind
77 Strukturen extra dafür geschaffen worden, da schreien die Häuser auch nicht Juhu, denn diese Kosten
78 werden an die Häuser weiterverrechnet.

79 D.h. weil der Zentralbereich selbst erwirtschaftet ja kein Geld, d.h. wir leben auch von den Einnahmen der
80 Häuser und die Kosten werden an die Häuser weiterverteilt und man muss sagen ganz oben steht der
81 wirtschaftliche Erfolg. Weil für deine Hintergrundinformation im Vergleich zu städtischen Krankenhäusern
82 haben wir nicht die Betriebsabgabendeckung, d.h. wenn einzelne Häuser von uns ein Minus machen, dann
83 steht das Land da und deckt dieses Minus, sondern wir müssen dann selbst mit unseren Rücklagen diese
84 Minus decken. Wenn wir mehrere Jahre rote Zahlen schreiben, muss GF gehen, daher ist in erster Linie
85 der wirtschaftliche Erfolg und mit diesem Spannungsfeld bewegen wir uns - was darf Innovation kosten?
86 Ein Bsp. wir schreiben gerade eine Ausschreibung raus, es gibt von diesem Radiologen Siemens Pax
87 Systeme, ein System, das jetzt schon veraltet ist jetzt von 15 Jahren und jetzt läuft gerade ein Projekt, dass
88 man sich mehrere Systeme anschaut, was können die neuen. und natürlich spielt da Innovation auch eine
89 wichtige Rolle, d.h. wie kann man KI in so ein System miteinbauen in Zukunft, ist es offen für das aber auch
90 natürlich spielen die Kosten auch eine riesige Rolle. Was darf das denn kosten und da sprechen wir von
91 mehreren Millionen, d.h. das Spannungsfeld ist will man das innovativste System haben, das viel kann,
92 oder dass das beste kann, das kostet wieder mehr oder wenn man nur nach den Kosten geht, bekommt
93 man dann wieder eine geringere Qualität und geringere Möglichkeiten es mit innovativen Dinge zu
94 versehen. Aber das ist das Spannungsfeld in dem wir uns bewegen und das sind dann halt dann
95 Kompromisse.

96 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben?**

97 E2: Das Personal ist ein Riesenthema bei uns - also nicht in allen, aber manchen Krankenhäusern finden
98 wir zu wenig Pflegepersonal, so dass wir nicht operieren können und somit tun wir uns halt schwer, da das
99 natürlich im Vordergrund steht. Das Werkl muss laufen, weil dann werden Erlöse generiert und die Leute
100 wollen ja auch operiert werden, wir haben ja auch Wartelisten. Aber wenn ich das so höre, ist klar, dass
101 das der Fokus des GF ist und dass er dann nicht den Fokus Innovationsmanagement hat. Um Innovationen
102 in den Häusern voranzutreiben brauchen wir die Leute vor Ort, aber wenn es keine Menschen mehr gibt,
103 weil wir keine Mitarbeiter mehr haben, dann ja ok dann haben wir KI und Roboter, aber so weit sind wir
104 noch nicht. Hoffentlich nicht, weil die sind nicht empathisch, aber in diesem Spannungsfeld bewegen wir
105 uns. Ich hör die Frau [REDACTED] immer sagen, das hat sie schon so oft erzählt - wir haben ein zentrales
106 Management-Team wo die GF drin sitzen, wo sie präsentiert, aktuelles Geschehen, Projektfortschritt, was
107 sind die nächsten Schritte, und ich hör sie im O-Ton und immer kommen die gleichen Fragen. Aber wenn
108 dort 100 Punkte sind und du bist 25, dann braucht das einfach Zeit. Ich hab vorher 10 Jahre im Krankenhaus
109 gearbeitet und ich kenn keine Maßnahme, die es schafft diese Zeit zu verkürzen, schon wenn man mehr
110 Ressourcen reinsteckt, aber es geht ja auch darum eine Innovationskultur zu schaffen und das geht nicht
111 von heute auf morgen, da musst du dich mit tiefen Überzeugungen von Mitarbeitern auseinander setzen,
112 die sehr konditioniert sind so wie das die letzten 10/15 Jahre gelaufen ist und die ein anderes Mindset
113 haben, nicht ein offenes sondern ein sehr geschlossenes, was ist denn das für ein Schuß was da kommt.
114 Not another Tool und die sind halt konditioniert aus der Vergangenheit und die mit solchen Dingen zu

115 überzeugen, da muss man halt im Kleinen beginnen und das muss im Schneeballsystem weitergehen,
116 aber deswegen ist eine Innovationskultur sicher maßgeblich wichtig für den Erfolg und als Basis auf die
117 man aufsetzen kann und das braucht halt auch Zeit und ich glaub man kann nicht alle Leute überzeugen
118 und oft muss man es aussitzen und schauen wer sind meine Multiplikatoren und hoffen, dass die im Team
119 dann wieder quasi weitere Follower Begeisterte gewinnt und dann ist immer noch der Vorgesetzte oder der
120 Primar der aufgrund seiner Vorbildwirkung dann natürlich kontraproduktiv ist, wenn der nicht dahinter steht.
121 Daher habe ich gelernt, das braucht Zeit, aber man darf sich nicht ausruhen und sagen na
122 Kulturveränderung braucht Zeit, deswegen ist es kein Problem, wenn das Tempo niedrig ist, sondern man
123 muss dran bleiben auch wenn es nicht immer nur Erfolgserlebnisse gibt, sondern einen Schritt
124 zurückmacht.

125 Darum geht es ihm bei Innovationskultur, dass man nicht sagt, wir sind die Besten aber auch nicht, dass
126 man sagt, ich gönne den anderen nichts, weil der könnte ja meine Geheimnisse missbrauchen und uns
127 überholen. Das ist für Innovation nicht förderlich, da braucht es junge Leute, die in Führungspositionen
128 sind, die ein anderes Problem haben.

129 Die fördernden Elemente, die Kultur, das unterstützende Mindset der Geschäftsführung ist großteils pro-
130 Innovation, es braucht beides Bottom-Up und Top-Down Involvierung, die Ideen kommen größtenteils von
131 unten, aber von oben muss die Kommunikation und Aufforderung zur Teilnahme kommen, damit die Leute
132 motiviert werden, daran teilzunehmen. Wir beginnen damit gerade bzw. sind mitten drin, damit das Werkl
133 rund läuft.

134 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie**
135 **Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise?**

136 E2: Ja spielt eine sehr wichtige Rolle, zeigt sich auch daran, dass sie mit einem riesigen
137 Softwareunternehmen, einem Riesen am Markt eine 3-jährige Kooperation eingegangen sind, frisch, wo
138 wir uns genau digitale Innovation kümmern. Wo wir versuchen wollen ein elektronisches Gesundheitsportal
139 aufzubauen mit den verschiedensten Anwendungen von Terminplanung, Befunde hin und herschicken also
140 vieles was manche Systeme eh schon können aber was wir sehr interaktiv mit unseren bestehenden
141 Systemen vernetzen wollen. und das ist ein 3-jähriges Projekt wieder in Millionen Höhe als in dem Sinne
142 wo sehr viel Ressourcen von uns, Knowhow von uns reinfließen also in dem Sinne ist Innovation wie es
143 bei uns im Rahmen der Möglichkeit sehr, sehr wichtig.

144 Aktuell wurde das Projekt größtenteils aus eigener Tasche finanziert, was sind die Ressourcen, die wir da
145 reinstecken. Größtenteils das Knowhow unserer Mitarbeiter, d.h. wir zahlen kein Geld in diesem Projekt,
146 sondern es wird gegengerechnet mit Stunden, also wieviel Aufwände haben wir, der Aufwand ist vor allem
147 dann 1 Person, die Frau [REDACTED], viele Fachexperten aus unseren Einrichtungen, die an Workshops
148 teilnehmen, die diese Tools testen usw. Diese Dinge bringen wir ein und der externe bringt die
149 Entwicklungscompetenz und den Entwicklungsaufwand rein und unsere IT spielt auch eine wesentliche
150 Rolle, weil die sollen dann beide Systeme verknüpfen also da haben wir auch einen extrem hohen
151 Arbeitsaufwand d.h. das finanzieren wir selber, weil das ist die Arbeitszeit unserer Mitarbeiter und auf der

152 anderen Seite hat es schon erste Gespräche gegeben mit städtischen Förderstellen um da Förderungen
153 anzusuchen. In der Stadt Wien gibt es eine Agentur, wo man versucht an zu Fördermittel zu kommen.

154 Von Innovation reden wir ja nicht immer von digitaler Innovation, oder? Weil in meiner anderen Funktion
155 sind wir genau auf der Suche wo wir versuchen mit Kooperation mit Organisationen im niedergelassenen
156 Bereich diese sektoralen Grenzen die es gibt, zwischen Krankenhaus und niedergelassenem Bereich, dass
157 wir die quasi verbinden, dass es nicht mehr diese klaren Grenzen gibt. Dass wir versuchen Patienten aus
158 dem stationären Setting, die Häufigkeit dort zu reduzieren, die Krankenhaustage, aber dafür quasi im
159 niedergelassenen Bereich ein Angebot zu schaffen. Weil ja keiner geht gerne ins Krankenhaus, aber
160 manchmal bleibt einem nichts anderes übrig, weil dort die Betreuungsqualität und das Betreuungsangebot
161 vorhanden ist wo es dieses im niedergelassenen Bereich nicht gibt. Und da sind wir schon auch in
162 Gesprächen da auch Angebote/Konzepte zu erstellen. Da sprechen wir mit der Stadt Wien auch, weil da
163 gibt es auch Fördermittel, der Landesgesundheits-Fond quasi dafür bereitstellt, nur die Transparenz der
164 Kriterien ist auch nicht so gegeben. Das geht auch sehr politisch im roten Wien haben wir als schwarze
165 Organisation eh gute Karten, aber da geht sehr viel politisch, da setzen sich nicht immer die besten
166 Konzepte durch, sondern eher wo man die Leute kennt, weil das ist auch wieder so ein Bsp. die Geburt im
167 Krankenhaus ist durch den Landesfond finanziert, wenn wir aber sagen, wir wollen die
168 Hebammenversorgung im niedergelassenen Bereich, dann ist es wieder die Sozialversicherung und die
169 hat auch nicht den größten Wunsch 1000-te Geburten in den niedergelassenen Bereich zu verschieben,
170 weil dann steigen bei denen wieder die Kosten, obwohl da keine Finanzierung mitwandert, weil der Topf
171 da nicht größer, das hemmt - diese föderalen und politischen Kulturen und diese jahrzehntelangen
172 Scheuklappen und Mentalität das nur ich und mein Bereich und das was links und rechts ist und die Sorge
173 dass einem was weg genommen wird. Das finde ich schon sehr stark, das ist ein Hemmschuh.

174 **I: Vernetzt ihr euch schon regelmäßig?**

175 Wissentlich nicht muss ich sagen, also die Frau [REDACTED] auf persönlicher Ebene, weil sie das Netzwerk
176 hat, sag ich einmal, sie ist sicher gut vernetzt, aber ich weiß nicht ob sie es so strukturiert macht. Wir sind
177 im gleichen Gebäude im Hauptverband der Sozialversicherung und 3 Stockwerke unter uns ist die
178 Innovationsschmiede der Uniga, mit denen vernetzen wir uns regelmäßig, die machen auch Projekte im
179 Gesundheitswesen. Also wir vernetzen uns schon, aber oftmals direkt mit den Unternehmen und nicht auf
180 irgendwelchen Plattformen. Weil das gibt es auch in Wien z.B. wo Irene Fialka ist, die ist im Inits, Health
181 Hub Vienna, das ist eine Plattform wo wir uns vernetzen, aber nicht so strukturiert, oder mit anderen
182 Gesundheitsträgern, z.b. unsere ITler netzwerken mit den Grazern, der KAGES. Es gibt noch Luft nach
183 oben.

184 Haben auch schon Kooperationen mit kleinen Start-Ups, weil wenn man mit großen
185 Unternehmen arbeitet, sind die auch nicht agil und das braucht auch Zeit, weil die zig
186 Entscheidungsgremien haben, wo Dinge besprochen und entschieden werden. Deswegen
187 versuchen wir auch in anderen Projekten zu schauen was sind die Needs unserer Häuser
188 und was gibt es am Markt. D.h. eine wesentliche Aufgabe von uns ist es auch schon den
189 Markt zu screenen nach innovativen kleinen Start-Ups, die evtl. eine Lösung für unser
190 Problem haben und bereit sind mit uns eine Kooperation einzugehen.

191 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
192 **davor/dazu nötig? Wer macht das dann bei Ihnen?**

193 E2: Wie stell ich den Bedarf fest? Wir haben eine Runde gedreht mit den IT-Anforderungs-Managern der
194 Häuser und die haben eine lange Liste an Themen, die sie schon vor 5 Jahren umgesetzt haben wollten,
195 z.B. ein Quick-Check-In oder eine digitale Terminplanung von zuhause etc. und papierlose Befunde und
196 da ist oftmals nichts weitergegangen, wegen begrenzter Ressourcen, aber was ich sagen will, ist dass die
197 Rückmeldungen aus den Häusern schon da sind und auch immer wieder sich auch ergeben im Tun
198 ergeben und das man da drauf kommt, ein Bsp. dass wir bei der Vorhersagbarkeit von nosokomialen
199 Infektionen, d.h. der Hygieneexperte muss 100te Befunde durchschauen oder Patientendokumentation
200 umso sich heranzutasten und herauszubekommen hat das Potenzial für eine Infektion - eine lästige und
201 zeitintensive Aufgabe. Aber da gibt es ein tschechisches Start-Up, die haben einen Algorithmus entwickelt,
202 der die Daten liest und auf Basis dessen einen Vorschlag macht und mit denen gehen wir eine Pilot-
203 Kooperation ein um zu sehen, funktioniert das, welchen Nutzen hat das für die Patienten, für den
204 Hygieneexperten aber auch für die Organisation. Bei dem Piloten haben wir noch wenig Lizenzkosten, aber
205 natürlich sagt der Geschäftsführung naja wenn mich das 10.000 im Monat kostet, wieviel leistet der, weil
206 dafür könnte ich mir schon x Mitarbeiter leisten und wer screent, das hängt an der Person der Frau
207 ██████████ und ihrem Netzwerk. Sie befragt aktiv ihr Netzwerk, er weiß nicht welche Instrumente sie
208 verwenden, um auf Unternehmen da gut drauf zu kommen.

209 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder?**

210 E2:

211 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze**
212 **und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?**

213 E2:

214 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
215 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

216 E2: Wie kommen wir zu Ideen? Es gibt ein Formular, Idea Canvas heißt das. One Pager: Gib der Idee
217 einen Namen, Fasse deine Idee in kurzen Worten zusammen, Welchen Mehrwert erzeugt die Idee,
218 Welches Problem wird dadurch gelöst, Kurze Beschreibung der Lösung, Bewertung des Innovationsgrad,
219 Wer sind die potenziellen Kunden, Die technische Komplexität, welche Schnittstellen zum bestehenden
220 System gibt es und dann noch ein Scribble ein Storyboard. Das ist ein Formular, das haben wir gemacht,
221 das haben wir in den Organisationen im Intranet hinterlegt. Jeder Mitarbeiter, der Intranetzugang hat (fast
222 alle bis auf Putzpersonal) kann dadurch seine Ideen einbringen, durchgehend. Ist vor zwei Wochen erst
223 gestartet das Projekt. Vor zwei Jahren ist Frau ██████ gekommen und eine richtige Verankerung fand erst vor
224 1 Jahr in den Häusern statt. Wie unterscheidet man das vom betrieblichen Vorschlagswesen? Die Frage
225 ist immer, wie unterscheidet man was ist eine Idee was ist eine Innovation. Ich glaube, damit können viele
226 in der Organisation noch nichts anfangen, das wächst erst, wenn man konkrete Bsp hat. so versuchen wir
227 Ideen von unseren Mitarbeitern zu bekommen.

228 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung**
229 **unterstützen?**

230 E2: Wir haben schon einen Prozess Open Innovation, indem wir uns durch Kollaboration mit großen oder
231 kleinen externen Firmen nach außen öffnen und intern durch die Ideen-Canvas. Wir haben auch viele
232 Netzwerke, die sich abstimmen, wo natürlich auch in Gremien Ideen generiert werden dadurch und wir
233 machen viele Befragungen durch von Patienten Befragungen, Arztbefragungen auch da werden Ideen oder
234 Potenziale identifiziert, die nach einer Bewertung weiterbearbeitet werden. Wir haben verschiedene
235 Quellen wo wir Themen bekommen aber für die Ideenimplementierung haben wir das Ideen-Canvas, das
236 wir eingeführt haben.

237 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet? Wie sieht die Plattform aus, wo Ideen**
238 **gesammelt werden und bewertet - wie sieht das aus?**

239 E2: Das ist ein Trello-Board - wir nennen es Innovation-Funnel, wo wir die Idea-Canvas abzubilden und
240 dann im Zuge der Abstimmung mit den Innovation-Fellows dann erst zu bewerten versuchen. Trello wo wir
241 die Potenziale oder Ideen sammeln und die Bewertung - es gibt ein Innovationsboard, das neu eingeführt
242 wurde, ist eine Organisationseinheit bestehend aus Geschäftsleitung, der Vorgesetzten, einzelnen
243 Geschäftsführern einzelner Einrichtungen (nicht allen), zentrale IT und anderen zentralen Bereiche und
244 Stabstellen u.a. auch die Frau [REDACTED] ist da federführend dabei, die leitet das und ist organisatorisch
245 dafür verantwortlich. Das hat noch nicht getagt, tagt heuer oder nächstes Mal das 1. Mal, aber im Zuge
246 dieses Innovationsboards sollen diese Ideen mit einem Bewertungsraster bewertet werden, weil es geht
247 natürlich dann um Ressourcen, nicht nur zeitliche sondern auch monetäre, dass man dann sagt, man kann
248 nicht 100 beliebige Ideen verfolgen, sondern dass man dann sagt, man hat dieses Geld und diese zeitliche
249 Ressourcen und das Gremium soll diese Dinge bewerten und beauftragen.

250 **I: Was passiert mit den Ideen, die nicht realisiert werden? Werden diese gesammelt**
251 **und für später aufgehoben?**

252 E2: So weit sind wir noch nicht, ehrlich gesagt. Wir haben vier im Trello drinnen in der
253 sogenannten Start-Rampe, so nennen wir die 1. Linie, aber wir haben begonnen die ersten
254 entgegenzunehmen, richtig damit zu arbeiten das kommt noch.

255 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
256 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen?**

257 E2: Innovationsstrategie wurde bis 2025 verabschiedet, im Einklang mit der Unternehmensstrategie. Aber
258 es gibt noch kein dezidiertes Innovationsprozessmodell, ich glaub es wäre aber sinnig für die Skalierung,
259 auch aus der QM wird oft gefragt, weil sie sind es gewohnt in strukturierten Prozessen denken. Gerade für
260 die Kommunikation wäre es wichtig, ein Modell zu haben, wie ist hier die Vorgehensweise, wie sehen die
261 Prozesse aus, aber so weit sind wir noch nicht. Gerade jetzt braucht das große Projekt sehr viele
262 Ressourcen und das nimmt eine Vielzahl an Arbeitsstunden ein und darunter leidet das strategische
263 Denken, wie das Modell, leiden darunter.

264 **I: Wie schaffen Sie die Implementierung der Innovation, wovon und von wem hängt sie ab?**

265 E2: Innovationskultur sehr wichtig, was wären die fehlenden Bausteine um eine noch fördernde
266 Unternehmenskultur zu erhalten? Ich glaube man muss bei den Entscheidungsträgern beginnen und nicht
267 bei den Geschäftsführung und Vorständen, sondern im Mittelbau. Ich sehe, dass wir total motivierte und
268 engagierte Führungskräfte haben, die Innovation leben und vorleben und zulassen und dann gibt es welche
269 die ein anderes Führungsverhalten zeigen, eher kontrollierend, reglementierend. Bei Führungskräften
270 sollte man ansetzen, um Innovationskultur aus der Führungskultur zu stärken, die Manager und
271 Leadership-Unterscheidung erlebe ich auch. Es gibt drei Stufen, manche lassen es zu und unterstützen es
272 nicht, manche unterstützen und manche blockieren. Das ist sicher wichtig für die Entwicklung für die
273 Unternehmenskultur, ebenso wie erfolgreiche Projekte. Wie haben die Möglichkeit am Start erfolgreiche
274 Projekte umzusetzen, zu kommunizieren, damit der Innovationsgedanke mit in die Organisation reinkommt
275 und eine Bewegung entsteht, wenn wir da am Beginn nicht erfolgreich sind, wird es schwieriger werden,
276 das verzögert das und man wird kritisch beäugt weil es was anderes ist, weil es was neues ist und weil es
277 zusätzlich etwas kostet und die Ressourcen der Mitarbeiter bindet.

278 **I: Gibt es eine bestehende Innovationsstrategie? Falls ja, wie sieht diese aus?**

279 E2: Innovationsstrategie wurde bis 2025 verabschiedet, im Einklang mit der Unternehmensstrategie. Aber
280 es gibt noch kein dezidiertes Innovationsprozessmodell, ich glaub es wäre aber sinnig für die Skalierung,
281 auch aus der QM wird oft gefragt, weil sie sind es gewohnt in strukturierten Prozessen denken. Gerade für
282 die Kommunikation wäre es wichtig, ein Modell zu haben, wie ist hier die Vorgehensweise, wie sehen die
283 Prozesse aus, aber so weit sind wir noch nicht. Gerade jetzt braucht das große Projekt sehr viele
284 Ressourcen und das nimmt eine Vielzahl an Arbeitsstunden ein und darunter leidet das strategische
285 Denken, wie etwa eine Prozessmodell-Erstellung, leiden darunter.

286 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie
287 KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

288 E2: Es geht darum den Nutzen darzustellen, es geht um den Mehrwert. Ich muss gestehen unsere
289 Geschäftsführung wenn die an Nutzen denken, denken sie mit monetären Mitteln, was bringt digitale
290 Innovation, wenn Zettel nicht mehr händisch gescannt werden, wie viele Kosten spar ich mir da ein - das
291 ist diese Perspektive. Wir nehmen in das große Projekt sehr viele Patientenperspektiven mit rein, Patient-
292 Engagement, und auch Mitarbeiter digitale Lösungen werden nur dann ein Erfolg, wenn die von
293 Mitarbeitern akzeptiert werden, daher sind beide Perspektiven wichtig. In den anderen Projekten haben
294 Mitarbeiter oft entschieden was für Patienten gut ist, aber es ist wichtig die Patienten selbst zu befragen,
295 das wird in diesem Projekt realisiert mittels Usability Tests, Einladungen zu Workshops, besprechen
296 Prozesse mit ihnen, um da ein rundes Bild zu kommen. Wie messen wir das? Kann ich momentan nicht
297 beantworten mit Hard Facts, es geht sicher um Effizienzverbesserung, Prozessoptimierung, Qualität,
298 Fehlerhäufigkeit zu reduzieren, Patientensicherheit. Aber da wir erst mit dem Projekt starten habe ich keine
299 Erfahrung von früher. Bei Patienten- oder Mitarbeiterbefragungen verwenden wir einen Net-Promotor
300 Score.

301 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen?**

302 E2:

303 **I: Wie messen Sie, ob die Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu**
304 **reagieren?**

305 E2:

306 **I: Was werden zukünftig (in den nächsten 5 Jahren) die wichtigsten Felder für soziale Innovation**
307 **sein?**

308 E2: Gesundheitswesen, Umwelt, Branchen, die CO2 erzeugen, Bildung (Kindergarten und
309 Schulwesen), Hengsschläger Buch Durchschnittsfalle, Industrie.

310 **I: Wären Sie interessiert, ein unterstützendes Innovationsmodell für Ihre zukünftigen Vorhaben zu**
311 **benutzen und was müsste es auch Ihrer Sicht erfüllen?**

312 E2:

313 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
314 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
315 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
316 in digitaler Form zu.

317 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 03.11.2021, 12:30-13:40

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E3: Bei mich geht es um Innovation immer darum, etwas Neues zu gestalten, das positiv wirkt für jene
3 Menschen, für die man gedacht hat das zu tun, und im Kontext für soziale Innovation ist der Ausgangspunkt
4 dafür oft die Not also quasi neue Lösungen zu finden für Not die sichtbar wird oder Chance zu ergreifen wo
5 man sie wahrnimmt, immer eben mit Fokus auf Wirkung. Also eine Idee ist noch keine gute Innovation
6 solange sie nicht umgesetzt ist oder solange sie noch nicht wirkt also dieses Festmachen an der Wirkung
7 und eben anders als bei klassischer Innovation ist es bei der sozialen Innovation die Wirkung im sozialen
8 Kontext bei konkreten Menschen und deren Lebensumständen oder eben im Zusammenleben von
9 Menschen miteinander und halt immer die Schwachen aus ■■■■ Perspektive im Blick zu haben dabei aber
10 auch die Schwächen der Gesellschaft stark im Blick haben, also dieses Zusammen auch als ein
11 Fokusthema.

12 **I: Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?**

13 E3: Naja wie man rechnet, ich war im Sozialbereich direkt oder indirekt schon eine Weile, habe aber im
14 Innovationsbereich schon im Profitbereich gearbeitet, die 15 Berufsjahre bevor ich zur ■■■■ gekommen
15 bin, 2014. Und habe diese letzten Jahre im Profitbereich habe ich dann schon überschneidend in einer
16 Mischung zwischen Angestelltenverhältnis im Profitbereich und quasi als Selbstständige im Bereich
17 soziales gearbeitet und wirklich mit dem Thema Innovation per se in strukturierter Form habe ich mich dann
18 im Jahr 2013 begonnen zu beschäftigen.

19 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

20 E3: Ich bin bei der ■■■■ als dezidiertes Innovationsmanager tätig.

21 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,**
22 **Qualifikationen, Aufgaben)?**

23 E3: Die Geschichte der Innovation in der ■■■■ geht jetzt mittlerweile auf das 13.-14. Jahr zu, 2008 hat
24 das mit der neuen Geschäftsführung begonnen, die erkannt hat, dass im Sozialbereich wir immer schon
25 aktiv waren, nicht nur die ■■■■ auch die anderen Organisationen. Weil was der Sozialbereich ja machen
26 muss, der muss sich mitbewegen mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungen mit sozialen
27 Herausforderungen und mit dazu passend Antworten finden mit dem Blick auf die jeweilige Zielgruppe, die
28 man besonders im Fokus hat und aber trotzdem war das alles sehr dem Zufall überlassen und abhängig
29 davon wer hat welche Idee an wen vorgetragen. Wer war sozusagen der Absender und wo war in der
30 Hierarchie die Position und konnte der überhaupt Zugang finden zu Entscheidern oder zu welcher
31 Tageszeit oder Budgetsituation ist diese Idee herangefahren worden. Und das hat dazu geführt, dass es
32 letztlich ein sehr zufälliges Produkt war, dass es geschafft hat zu einer umgesetzten Innovation zu werden
33 und um diesem Zufall ein bisschen mehr Struktur, Freiraum und bewusste Ressource zu geben war Anlass
34 und Diagnose zu diesem Zeitpunkt 2008 und Anlass eben nachher dann eine Innovationsabteilung zu
35 gründen und die hat damals schon der ■■■■■■■■■■ geleitet und er hatte damals 30 Stunden und bekam
36 2 weitere 30 Stunden MA zur Verfügung gestellt und ich kam dann 2013/14 dazu und da waren wir auch
37 noch 3 von insgesamt 90 Wochenstunden und über die letzten Jahren hat sich Innovation und die Haltung

38 und der Fokus der Innovationsabteilung immer verändert auf Basis der Lernerfahrung die wir gemacht
39 haben. Wir waren in den letzten 5 Jahren sehr moderierend, prozessbegleitend, also wir haben Expertise
40 aufgebaut zum Thema Service-Design-Thinking und wie man solche Prozesse macht, oder zum Thema
41 Sprint und wie man Sprintprozesse gestaltet, Workshops moderiert und wir waren sehr in dieser
42 moderierenden Rolle, wo wir davor sehr stark in einer Projektmanagementrolle waren, und konkrete
43 Projekte bis zur Implementierung umgesetzt haben und die dann übergeben haben an die Linie. Aus den
44 Erfahrungen der letzten 5 Jahre, bis 2020 ging das etwa, wo wir auch weggegangen sind von einem nur
45 kleinen Kernteam aus nur 3 Menschen bestehend hin zu einer auch punktuell oder teilweise auch de-
46 zentralen Struktur mit sog. Innovationsbeauftragten, die dann in unserem großen Bereichen das Thema
47 auch im Fokus hatten, die waren dann auch sternförmig bei uns mit 10 Stunden angesiedelt, aber dann ist
48 das Team immer größer geworden, erst hat es das Kernteam gegeben und dann die sog.
49 Innovationsbeauftragten, das waren 4 rundherum, also insgesamt 7 und jetzt ist es so, dass wir nach wie
50 vor eine Innovationsabteilung sind und so organisieren, dass wir ein Pull-Team sind, das wenn Anfragen
51 kommen, für die Begleitung von Innovationsprozessen immer noch eher mit begleitenden Perspektive dann
52 da ist und das sind teilweise auch sehr große Prozesse, die auch aktiv von uns gestaltet werden, das waren
53 immer auch meine Prozesse, diese sog. ██████ Prozesse, diese internen Inkubationsprozesse, wo wir
54 alle eingeladen haben, dass sie teilhaben und ihre Ideen einreichen und wo wir diese Ideen bis zur fertigen
55 umgesetzten Innovationen gemacht haben und wo wir aber auch für Anfragen von Teams oder
56 Organisationseinheiten wenn die konkrete Fragestellungen hatten dann da waren um den kürzeren oder
57 längeren Prozess dann adäquat zu begleiten, also diese begleitende Rolle nach wie vor und eben aus
58 dieser Diagnose der Lernerfahrungen der letzten 5-7 Jahre heraus hat man aber auch erkannt, dass es
59 aber wichtig ist, dass es ein Team, das diese coolen Ideen, ██████ ist eine davon, die schon einen
60 gewissen Konkretisierungsgrad erreicht haben, dann übernimmt und wirklich in eine Entwicklungsphase
61 bis zur nicht nur zur Umsetzung, sondern auch durchs erste Jahr hindurch führt. Und das ist das
62 sogenannte Push-Team geworden, da bin ich mit der ██████ drinnen und wir haben quasi als Push-Idee
63 übernommen etwas in Richtung wie ██████ im Moment ist zu entwickeln auf Basis eines Konzeptes
64 das es schon gab und immer noch angedockt seien an die Innovation und das ist es was wir im Moment
65 tun und so ist auch Innovationsarbeit es gibt das Pull-Team, es gibt uns als Push-Team und es wird
66 zukünftig bei uns noch mehrere Push-Teams geben, also immer wenn eine Innovation soweit ist, dass man
67 sagt die wollen wir umsetzen, die passt nirgends wo inhaltlich so ganz rein in die bestehenden Strukturen
68 und die braucht auch Freiraum, dass sie wachsen kann und nicht vom Tagesgeschäft übertrumpft wird,
69 und da wird es eben auch andere geben im kommenden Jahr und auch das alles auch noch mit der starken
70 Ebene digitale Innovation, das ist ein Thema, dass sich in unserer Innovationsstrategie ganz zentral
71 durchsetzt und ein Fokus sein wird. Im Kernteam der ██████, 3 Teilzeitmitarbeiterinnen mit 30 Stunden und
72 die ██████ und ich auch in Teilzeit mit durchschnittlich 30 Stunden, also 2 bessere Vollzeitäquivalente und
73 für ██████ arbeiten wir mit 50-60 Wochenstunden, aber das ist halt auch ein operatives Projekt.

74 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

75 E3: Das Thema Innovation ist definitiv zwischen 2015 und 2020 definitiv in der Strategie der ██████
76 Involvierung und Innovation ein Kernthema gewesen und primär ging es darum, das Thema Innovation

77 breiter in die Organisation zu bringen und das ist uns an manchen Stellen gut gelungen, aber 5000
78 Mitarbeiter zu erreichen das ist auch kein Ziel das wir hatten aber trotzdem davon wegzukommen nur
79 Führungskräfte zu erreichen hinzu es sollten zumindest jene die wollen wissen an wen können sie sich
80 wenden wenn sie etwas brauchen oder wenn sie eine Idee haben. Also diese Klarheit zu bekommen und
81 auch Orientierung zu haben, wenn neue Ideen aufpoppen was man mit denen dann tut und mit welchen
82 Methoden und Prozessen man dann vorgeht das war das Ziel, ist also von strategischer Bedeutung.

83 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

84 E3:

85 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben, die**
86 **Pain Points?**

87 E3: Eine Lessons learned aus dem letzten [REDACTED] Prozess war, da hatten wir auch coole Siegerideen wie
88 z.B. [REDACTED] gibt es als Podcast, da kann man sich coole Geschichten anhören oder der [REDACTED]
89 auch eine digitale Lösung, wo Menschen, die kleine handwerkliche Dinge zu lösen haben, die es selber
90 nicht organisieren können oder sich das nicht finanzieren können, über Freiwillige Unterstützung
91 bekommen können und beide Ideen haben wir eh umgesetzt in der Linie aber dass die Ideen wirklich groß
92 werden konnten wenn sie unmittelbar in der Linie konkurrieren mit dem Tagesgeschäft, das ist ordentlich
93 herausfordernd gewesen und ist es immer noch. Und bei [REDACTED] haben wir das sog.
94 Entwicklungsbudget bekommen, das unabhängig ob das [REDACTED] oder ein anderes Beispiel ist, sagt,
95 es braucht dieses 1 Jahr bis 1.5 Jahre bis diese Idee wirklich abgegeben werden kann. Besser es ist ein
96 großes, stabiles Pflänzchen als sie ist nur ein kleiner Samen, deswegen dann auch diese Push-Struktur,
97 wir betrachten das Produkt noch als Produkt in Entwicklung es ist laufend in Veränderung.

98 Die Ideation ist von Anfang bis zum Ende ständig da, es gibt halt Phasen wo man die Räume hat dafür und
99 wo man dann halt auch wieder muss zumachen, das ist eh das klassische.

100 **I: Was wären aus Ihrer Sicht noch Herausforderungen und Hemmnisse von sozialer Innovation?**

101 E3: Ich glaube schon, dass wir im Sozialbereich tendenziell eher risikoavers sind und möglichst alles
102 versuchen ideal zu machen zum Zeitpunkt wo wir das launchen und ja keine Fehler zu machen und das ist
103 halt ein Widerspruch zu Innovation und zudem, dass man halt vieles einmal getan haben muss, um wirklich
104 zu wissen ob es funktioniert und wieviel man davon noch verändern kann. Also den Mut zu haben zu gehen
105 und Schritte zu setzen, daher bin ich so ein Fan von Prototyping und Usertests und dann im Gehen halt zu
106 lernen und eine Herausforderung ist der enge finanzielle Rahmen, der das klingt jetzt als hätten wir die
107 Megaressourcen aber wir sind 5000 MA und wir sind ein sehr kleines Team in Vollzeit gemessen in der
108 Innovation dann letztlich doch noch und haben keine großen Budgets mit schmalen Budgets gut zu Rande
109 zu kommen als Herausforderung und naja Innovation per se kann einfach Druck machen und weckt
110 Erwartungshaltungen und mit denen muss man auch umgehen können als auch Mitarbeiter im Bereich
111 Innovation oder als Verantwortliche im Bereich, wir sind im Übrigen auch soziokratisch organisiert als es
112 nicht der [REDACTED] klassisch Chef sondern wir tragen alle für bestimmte Themen halt Verantwortung und über
113 dem liegt das Damoklesschwert der Innovation weil man muss auch was leisten und was tun und es muss
114 auch immer was Neues kommen und das kann auch Bürde sein. Und im Kontext von digitaler Innovation

115 ist sicher die Herausforderung im Moment halt so zu digitalisieren, dass wir halt an den Schwächsten
116 orientiert das Leben einfacher machen für Leute und nicht Barrieren aufbauen und dass man zusätzliche
117 Chancen im Blick hat und nicht quasi das als Rationalisierungsweg sieht sondern ganz andere
118 Skalierungsmöglichkeiten hat also mit Blick auf dass mehr Menschen Zugang auf Ressourcen bekommen.
119 Da haben aber auch mit Widerständen intern umzugehen weil wir intern als Organisation teilweise im
120 Widerstand sind aus ethisch, moralischen Gründen ist sicher auch eine der Herausforderungen unserer
121 Zeit und eh die passenden Suchfragen zu finden und sich gut zu überlegen wie man wo an welcher Stelle
122 man wen halt am Besten einbindet.

123 Wie schaff ich es Mitarbeiter einzubinden sich zu involvieren ist auch ein Thema das schwer ist, den
124 Anspruch hatten wir anfangs sehr, der ist hoch wenn man den hat, aber das Ziel soll sein, dass die
125 Menschen, die mitmachen wollen wissen, an wen können sie sich wenden unter zu Hilfenahme der
126 Innovationsbeauftragten und dann auch mit den Quick-Checks wenn eine Idee da ist man sich dann an
127 diese de-zentralen Teams wenden kann das funktioniert mehr oder weniger gut und dass da nicht nur eine
128 Person entscheidet, sondern auch ein 4 Augenprinzip da ist.

129 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie**
130 **Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise? Technologieförderung - wie**
131 **funktioniert die?**

132 E3: Du sprichst einen wichtigen Punkt an, dadurch das wir im Sozialbereich da intern oft nicht die
133 Kompetenz haben und die Ressourcen und viele Ressentiments gegen Technologien bestehen und in dem
134 ■■■■ jetzt in dem neuen, wo digitale Innovation ein Fokusthema ist, da suchen wir die externe
135 Kooperation noch viel mehr. Aber es ist weniger, dass man es beauftragt, als vielmehr das Suchen nach
136 Kooperation. Sie weiß nicht welche Methoden, die dann anwenden. Es gibt in der IT einen sehr
137 kompetenten Mitarbeiter, der da versucht das zu strukturieren, aber das meiste passiert extern. Vom
138 strategischen her ist auch ganz wichtig das Thema Netzwerke, die Kooperationen schaffen aus dem Bedarf
139 heraus, dass wir da selber noch wenig wissen, das Wissen reinzuholen.

140 **I: Förderungen was nutzt ihr das so?**

141 E3: Da kann ich viel dazu sagen, dass ist nicht meine Kernkompetenz, deine Beobachtung, dass es für
142 große Unternehmen nicht viele Fördermöglichkeiten gibt ist sehr stimmig, dass es da oft dann andere
143 Firmenkonstrukte bräuchte, um da überhaupt bei Förderungen reinzufallen weil wir es als große einfach
144 nicht tun. In den klassischen Bereichen Pflege und Menschen mit Behinderungen sind wir gut finanziert
145 aber in all den anderen Bereichen wo Innovation ein Thema ist, sollte man immer diese Spannungsfelder
146 füllen aus gleichzeitig neu sein und zugleich aber wollen sie auch schon geliefert wissen, dass man auch
147 Wirkung erzielt. Aber ich kann da nicht viel dazu sagen, außer dass wir da eine Förderstelle haben, die
148 kümmert sich drum und wir schreiben die Anträge. Für ■■■■ haben wir letztes Jahr eine Förderung
149 bekommen für die technische Entwicklung von der Wirtschaftsagentur und wir haben vom Fond Gesundes
150 Österreich etwas bekommen aber allein das heuer wieder zu bekommen ist eine Challenge, weil sie nur 1
151 Jahr fördern und was wir darüber hinaus bekommen können, ist wirklich spannend.

152 **I: Wäre es etwa möglich mit Partnerunternehmen mehr monetäres zu erzeugen?**

153 E3: █████ ist sicher eines der potentesten Unternehmen, aber auch die haben keine großen Budgets und
154 das was wir leisten ist ungleich mehr.

155 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
156 **davor/dazu nötig? Wie können sich Mitarbeiter einbringen?**

157 E3: Es wird jetzt geben zum 3. Mal einen █████-weiten Innovationsprozess, der heißt █████, den hat es
158 erstmals 2017, dann 2019 und nächstes Jahr wird es ihn wieder geben. Und 2017 haben wir aktiv alle
159 Mitarbeiter eingeladen, dass sie ihre Ideen einreichen und da haben wir viel gemacht um viele zu erreichen
160 und sie wissen zu lassen, dass sie ihre Ideen relativ grob skizziert über eine Ideenplattform sozusagen
161 einreichen können und dann haben wir hintern raus einen sehr transparenten Entscheidungsprozess mit
162 Feedback zu jeder Idee gehabt, die dann auch veröffentlicht wurde und sie hatten dann Gewissheit welche
163 Idee warum nicht genommen wurde oder warum schon und auch die Kriterien, nach denen man bewertet
164 hatte, waren sehr präzise formuliert und da haben wir bei dem ersten █████ Prozess 217 Ideen
165 bekommen. Das war viel mehr wie wir uns je erhofft hatten und das hat auch ganz viel gebraucht um das
166 hinten raus auch gut zu lösen und passende Feedbacks zu geben und die Werte zu vermitteln und wir
167 haben dann das Ziel damals breite Partizipationsangebote zu schaffen ganz gut erfüllt und wir haben dann
168 auch so Formate gehabt, Innovationswerkstatt hat das geheißen wo man sich dafür bewerben konnte und
169 an 10 ausgewählten Ideen aus den 217 konnte man dann weiterarbeiten und da waren auch 140 Leute bei
170 diesem Format und haben dann vor allem Mitarbeiter auch Klientinnen haben Ideen erkennen und dann ist
171 es wieder schmaler geworden, eh wie man es kennt aus diesem klassischen Trichterprozessen aus der
172 Innovationstheorie haben wir wieder eine Stage gehabt aus diesen 10 dann 3 und dann ist die Partizipation
173 und das Mitnehmen von Mitarbeiter immer schmaler geworden je nachdem wie weit der Prozess nach
174 hinten raus gegangen ist aber wir haben auch noch Konzeptteams aus Mitarbeiter, die wir über bestimmte
175 Stunden 5-10 pro Monat freigestellt haben von ihren herkömmlichen Jobs, wo sie das dann begleitet
176 weiterentwickeln konnten. Das war der 1. Prozess, im 2. Prozess haben wir dann schon viel verändert, weil
177 haben wir einfach gemerkt die 217 Ideen waren von der Menge her super, aber vom Innovationsgrad her
178 waren viele dabei, wo man auch sagen muss, die waren eher noch sehr abstrakt und mehr wie ein
179 Wunschscenario oder Plattformwünsche (Machen wir doch eine Plattform für) oder sie waren eher wirklich
180 inkrementell, die haben wir auch versucht weiterzugeben und umzusetzen, da ist auch vieles passiert und
181 es waren auch viele so interne Prozessverbesserungsvorschläge dabei. Beim 2. Mal sind wir dann viel
182 zugespitzter geworden, sag feig, das traut sich die █████ nie was sind die wirklich radikalen
183 Innovationsideen, die du hast als Mitarbeiterin und wir haben viel mehr externe eingebunden und gleich
184 am Anfang ein Format gemacht wo wir man so Problemaufriss in einem klassischen Open Innovation
185 Format gemacht hat und erst danach kam dann die Ideenentwicklung und Ideation und jetzt bei der 3. da
186 bin ich nicht direkt involviert, da wird es noch viel stärker darum gehen Mitarbeiter mitzunehmen im
187 Ausformulieren der sog. Challenges, die man lösen will und dann aber breit Mitarbeiter sich bewerben zu
188 lassen um Lösungen zu finden für die eine oder andere Challenge und da werden auch stark externe
189 reingeholt und wird einen viel digitaleren Fokus haben, als die █████ davor. Also die █████ hat sich
190 sagen wir mal mitentwickelt mit unserer Strategie und Bedürfnissen und weiterentwickelt aufgrund unserer
191 Lernerfahrungen. Und es gibt aber jetzt in den Bereichen, mehr oder weniger gut, Möglichkeiten Ideen on-

192 going einzureichen und einen sog. Quick-Ideen-Checks zu bekommen wo gemäß eines 4 Augenprinzips
193 jede Idee eine relative schnelle Feedbackgebung erfährt also über den großen Prozess hinausgehend gibt
194 es auch die kleineren Prozesse und niederschwelligeren Einreichmöglichkeiten für internes und radikaleres
195 das einem einfällt und unterkommt.

196 **I: Beim Big Picture geht es darum zuerst Bedarfe zu erheben, bei den anderen Organisationen fängt**
197 **es an mit der Ideation, oder sehe ich das falsch?**

198 E3: Nein, du siehst das völlig richtig, beim 1. Prozess war das so, da war das eine ganz bewusste
199 Entscheidung mit der Ideation zu starten, weil man braucht etwas um abzuholen was liegt in den Köpfen
200 der Menschen oder was liegt womöglich schon in den Schubladen und beim 2. Mal haben wir mit
201 Challenges also mit einem Workshop begonnen wo wir einen Problemaufriss gemacht haben, wo aber vor
202 allem der Fokus war die Mitarbeiter einzuladen, dass sie ihr Bild wo sind die Bedarfe wo sind die großen
203 Nöte zu bekommen und das will ich aber abgleichen lassen mit externen und erst danach kam dann die
204 Ideation und jetzt ist es wieder ganz anders jetzt haben wir die Strategie, die hat 3 Fokusthemen bei uns
205 und das sind die Themen gesellschaftlicher Zusammenhalt, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sehr generell
206 und weil sie sich durch alles durchziehen und wir beginnen mit Workshops zur Challengedefinition um auf
207 die großen Why Fragen also letztlich auf die How can we Fragen zu kommen wie man das aus klassischen
208 Sprint Sessions kennt und erst dann kommt alles in Richtung Ideation. Und im klassischen Service Design
209 ist es ja nicht, da ist es klassische Exploration und es sind halt kleine Prozesse auch und wenn eine Idee
210 genommen wurde, wie das ██████████ sind wir in die Grobkonzeptphase gegangen und sind dann wieder
211 an den Anfang gegangen in die Exploration und Recherche wie sind wirklich die Bedarfe, was gibt es
212 schon? Interviews mit den Zielgruppen führen, was sind vergleichbare Angebote, Studien, Daten, Fakten
213 zu erheben und aus dem heraus dann nochmal den großen Problemaufriss darzustellen und für die großen
214 Problemfelder dann erst die Fragen für eine Ideation nach einer Selektion die Fragenfelder für die Ideation
215 zu entwickeln.

216 Die Mitarbeiterinnen sind super, das ist einer unserer Erkenntnisse, sind super im Bedarf erkennen, weil
217 die so nahe an der Zielgruppe sind, die können es auch besser wie die Zielgruppe selber, weil sie halt
218 quasi das aus der Betrachterinnenperspektive sehr gut beschreiben können und unsere Zielgruppen das
219 für sich gar nicht können oder wollen aber die Mitarbeiter können das perfekt. Aber Ideation dafür zu
220 machen, das können dann wieder andere sehr gut. Je mehr Köpfe und externe Sicht desto besser.

221 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder? Einschränkung**
222 **der Suchfelder - wie wird da vorgegangen.**

223 E3: Das ist situationsabhängig, aber wenn wir klassisch nach Servicedesign arbeiten, dann ist am Anfang
224 die Frage, mit welcher Frage geht man überhaupt in diese 1. Phase der Exploration im weitesten Sinne, da
225 haben wir methodisch mit Dingen wie mit Wortanalysen gearbeitet. Da war mal eine Frage im Raum und
226 dann hast du aber über verschiedene Moderations- und Innovationstechniken die Frage zur eigentlichen
227 Kernfrage gemacht, es geht immer um Nutzer, Userperspektive reinbringen, das was Servicedesign macht,
228 immer die Brille der Zielgruppe selber aufsetzen. Nicht fragen wie kann ich mehr Kunden für ██████████
229 gewinnen, sondern dann würde ich fragen was haben die Leute für andere Ideen um Kundinnen

230 auszudrücken, dann schreiben alle auf die Kärtchen was fällt euch alles ein statt Kundinnen, was gibt es
231 für andere Worte um gewinnen auszudrücken, was sonst fällt mir noch ein und aus dem ist es halt die
232 Kunst aus dem Prozess dann eine Frage, die wirklich kraftvoll ist, die aufmacht, als Ausgangsfrage zu
233 entwickeln und dann sowas wie ein Forschungsdesign zu machen und die einzelnen Suchfelder dann
234 darunterliegend zu definieren. So sich anzunähern, je nachdem was es für eine Art von Prozess ist, ist das
235 Suchfeld bereits vorab vom Auftraggeber definiert in einem Briefing und Re-Briefing definiert, oder es kann
236 in Form eines Workshops mit Mitarbeiter passieren.

237 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze**
238 **und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden? Wie werden Ideen gesammelt**
239 **und wie wird verglichen gab es das schon mal?**

240 E3: Ja das ist auch etwas, das uns immer wieder beschäftigt hat und ich will nicht sagen, dass wir unsere
241 Ansprüche reduziert haben, aber relativiert. Wir sorgen dafür, dass die relevanten Entscheidungsträger die
242 Dinge gesehen und gehört haben und dass sie profund begutachtet wurden, so gut wie das im Alltag einer
243 sozialen Organisation möglich ist und so objektiv wie möglich, wenn dann letztlich erst Menschen
244 entscheiden. Aber wir sind dann weggegangen von dem Anspruch dass die alten Dinge immer wieder
245 rauszusuchen und nachzufragen ist das vielleicht jetzt passend und könntet ihr nicht vielleicht, gerade beim
246 1. Prozess hab ich da nachgebessert bei allen Ideen weil da haben ja viele gesagt von den 217 wurden
247 viele gar nicht umgesetzt, aber bei vielen wurde gesagt coole Idee, wollen wir machen und dann hab ich
248 für all jene 87 coole Ideen 2x im Jahr geschaut dass ich Updates bekomme und in Excel-Listen gesammelt
249 und man ist in der Innovation ja immer in der Legitimation zu sagen, dass was man dafür an Ressourcen
250 verbraucht hat, das hat auch Wirkung in der Organisation gezeigt, also es war auch getrieben durch das,
251 das wir auch sehen wollten, wo hat das was genützt. Und natürlich auch getrieben durch die Kernmotivation
252 was als sinnvoll erachtet wird sollte ja auch umgesetzt werden und nicht scheitern an dem, dass es jemand
253 vergisst. Aber das zusammenzubringen was ideal wäre und was die Realität zulässt das führt dazu dass
254 man sich in der Mitte trifft und wir gesagt haben, wir müssen fokussierter werden und wir müssen ganz klar
255 sagen, was wir brauchen und müssen uns dann ganz klar überlegen, wer sind die richtigen Menschen, von
256 denen wir glauben, dass wir das kriegen können und wo sind die Mitarbeiter richtig abgeholt und wo muss
257 man Kooperationen eingehen, das das wann dann am Ende rauskommt im Sinne unserer Zielgruppen von
258 Wirkung ist. Daher haben wir kein großes Ideenpool mehr, weil was wirklich relevant ist, fällt einem eh
259 wieder ein. Mit einer Ideation, am Beispiel von [REDACTED] sieht man es sehr gut, da wurde eine Idee
260 eingereicht, die wurde 2-3x ausgewählt und letztlich ist es die Siegeridee geworden mit einem Konzept,
261 das 12 Seiten hatte und einen super Businessplan und coolem Pitch und die Idee bis zu diesem Zeitpunkt
262 13.11.2019 ist sicher schon 3x gedreht worden und wie [REDACTED] jetzt ist, schaut doch wieder anders
263 aus und trotzdem ist das, was davor passiert ist nicht umsonst. Es wird gerüttelt und geschüttelt, klassisch
264 iterationsmäßig, Ideation passiert nicht nur in einer Phase, sondern man wählt dann aus und geht dann
265 nochmal in die Ideation und ändert das Suchfeld nochmal weil man sagt, man muss sich nicht mehr
266 grundsätzlich fragen, das es etwas braucht für Menschen, die niemanden zum Reden haben, aber man
267 fragt sich nochmal ist es wirklich das, oder ist es eine ganz andere Lösung und wie die dann technisch

268 gehen kann, da kommen wir allein als Organisation nicht weiter, da müssen wir uns wen dazu holen, so ist
269 es dann auch zur Kooperation mit ██████ gekommen.

270 **I: Wie schafft man das, dass man Ideen standardisiert erhält?**

271 E3: Das hatten wir schon bei dem 1. Mal schon bei den 217 da wusste man wir wollen die Zielgruppe
272 wissen, den Nutzen für die Zielgruppe man will die nächsten abzubildenden Steps wissen. Bei der 2. war
273 das ähnlich, nur da wollten wir nur mehr 70 Ideen bekommen, weil das war eine klassische
274 Angebotsinnovation, da haben wir wöchentliche Sprintsessions gehabt, wo wir uns die hereingekommene
275 Ideen angeschaut haben und dann haben wir aber auch nachgefasst wo Dinge unklar waren, haben also
276 Ideen nach Einreichung noch anpassen lassen, und nachgeschärft, damit eine möglichst gute
277 Entscheidungsgrundlage dann zur Verfügung stand und wir haben sowohl in Phase 1 als auch in Phase 2
278 die gesamten Mitarbeiter in die Bewertung der Ideen miteinbezogen also die konnten auch ihre Favoriten
279 raussuchen und so und bei der 2. Variante, musst dir vorstellen 217 Ideen zu bewerten, das hat ja auch
280 die Menschen überfordert und bei der 2. haben wir gesagt, wir machen Vorselektion schon mit externer
281 Jury und präzisiertem Festhalten und Dokumentieren und wir suchen die besten 10 und die stellen wir dann
282 auf die Plattform, auf die alle eingereicht wurden und alle waren auf der Plattform aber die 10 wurden dann
283 freigeschaltet und wir haben dann die Mitarbeiterinnen gebeten unter den 10 die Top-Ideen zu bewerten
284 und Feedback dazuschreiben, das sich das auch anreichert über die Feedbacks und so das hat eh ganz
285 gut funktioniert und da wurde dann ██████ als Siegerprojekt nominiert, also nicht beim Community-
286 Voting, weil da gab es dann nach dieser Phase nochmal eine Konzeptphase. 4 Ideen gingen in eine
287 Konzeptphase in Teams von Mitarbeiterinnen die über 3-4 Monate dann ein Canvas gemacht haben,
288 detailliert einen Businessplan gemacht haben, dann gepitchet haben klassisch und ██████ wurde dann als
289 Siegeridee am 13.11.2019 gewählt, hat aber noch anderes ausgeschaut als es jetzt ist.

290 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
291 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

292 E3: xx

293 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung**
294 **unterstützen?**

295 E3: xx

296 **I: Was sind Methoden, wo ihr Erfahrung habt, das funktioniert gut, das funktioniert eher nicht in den**
297 **einzelnen Phasen, so wie z.B. die Wortanalyse.**

298 E3: Ganz am Anfang wenn du Leute reinholst in so physische Formate musst du das Mindset der Menschen
299 mal methodisch einmal ein bisschen verändern, und im besten Fall sie hinbringen zu einem bewertungsfreien,
300 einfach alles rauslassen was man sich so denkt, Mindset und da halt mit irgendetwas paradoxen zu arbeiten
301 oder schon in Richtung Ideation zu arbeiten, z.B. wie viele Arten fallen dir ein eine Orange zu öffnen usw.
302 und ein paar Spielregeln zu definieren in der Explorationsphase arbeiten wir ganz konkret mit Dingen wie
303 Personas, um eben diesen customerblick immer wieder reinzubringen. Beginnen wir vorher, in der Phase
304 der Auftragsklärung wo man das Suchfeld bestimmt, eben die sog. Wortanalyse, oder einfach die

305 Zielscheibe - eine Zielschreibe, die gesplittet ist in versch. Kategorien, was ist Sinn/Zweck, wozu soll das
306 Endergebnis dienen, für wen tun wir das, welches Ergebnis soll erreicht werden, woran wird es gemessen.
307 Also einfach anhand einer reinen Struktur die Diskussion darüber auszulösen warum man das überhaupt
308 macht. Dann in der Explorationsphase Personas, Customer Journey, Zielgruppengespräche führen, da
309 gehen wir zunehmend weg von den detaillierten Interviews, die 1,5-2 h dauern und wortwörtlich transkribiert
310 werden hinzu schnell online halbe Stunde die Essenz abfragen und dafür aber viel öfters in so Abfrage-
311 Testungs-Situationen zu gehen und Feedback einzuholen in den verschiedenen Phasen des Prozesses
312 aber natürlich auch klassische Recherche, best Practice Beispiele, dann auch Präsentieren von denen
313 ausgehend dann wieder aus branchenfremden Bereichen wieder neue Impulse reinkommen. Shadowing
314 und Beobachtung, einfach Customer Journey selber erfahren, selber reingehen ins Pflegehaus dir
315 anschauen wie es ist ins Pflegeheim eingeliefert zu werden das auch selber mal zu durchleben was du da
316 für Prozesse durchmachst, um zu spüren was das zu bedeutet, Ghost und Mysteryshopping, um das selber
317 zu erfahren.

318 Und dann in der Kreation sind dann eh die klassischen Methoden brain storming, mit Impuls versehen,
319 crazy eights, immer wieder in einer guten Mischung aus Einzelarbeit, weil wir haben die Erfahrung gemacht
320 nicht immer ist man im Team soviel gescheiter und Team. Also dieses beide zu mischen Element, und was
321 hat mir gefallen von der Idee, das bepunkte ich, muss mir ja nicht alles an der Idee gefallen, sondern evtl.
322 auch nur Teile. Und dann zu schauen, was nehme ich aus der Gesamtschau der Idee, die insgesamt so
323 bewertet wurde, was nehme ich da individuell für mich da raus. Oder in Sprints kommt das ja auch ganz
324 strukturiert vor, diese branchenfremden Beispiele mit wenig Zeit rauszusuchen und die mich aber haben
325 denken lassen dran wie man die Hürde bei [REDACTED] anzurufen senken kann. Und da kommt dann
326 plötzlich das Bild von einem Tandemflieger, und aus dem entsteht dann die Idee, vielleicht braucht es da
327 jemanden der bei mir ist beim 1. Anruf hilft oder es kommen Ideen wie wer hilft der Person die
328 Telefonnummer im Handy zu speichern, damit sie die Telefonnummer auch wiederfindet. Das Fremde auch
329 reinzubringen und dann halt Prototyping. Ich bin eine Verfechterin von Prototyping als Methode, das geht
330 bei sozialen Innovationen oftmals ein bisschen schwerer, aber wir haben es grad ganz gut bei der [REDACTED]
331 [REDACTED], das ist ein Zusammenlebensinnovation, Alters WGs eine Ausschreibung gemacht wer wir das
332 ausprobieren und das probieren jetzt gleich im Moment 3 Frauen in Favoriten aus für einen Monat in einer
333 Air BnB Wohnung und dann halt mit diesen Erfahrungen weiterzugehen. Bei [REDACTED] probieren wir die
334 ganze Zeit irgendetwas aus und holen dazu schnell Feedbacks dazu ab, so kannst du dann beim Prototyp
335 auch als Plastilin etc. bauen lassen und das dann be-feedbacken. Prototypen als Element sind ganz zentral
336 und dazwischen. Sprintworkshops online 3-5 Tage im Miro durchgehen durch die Prozesse durchzugehen,
337 sehr stark digital gestärkt die Prozesse.

338 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet? Bewertung, wie erfolgt hier die Vorgehensweise**
339 **dass es objektiv passierte?**

340 E3: Grundsätzlich auf 3 Kriterien zur Bewertung geeinigt: die Wirkung qualitativ und quantitativ, die
341 Machbarkeit/Realisierbarkeit und Finanzierbarkeit und das 3. war die Innovationsqualität oder der
342 Neuigkeitswert, denn wer der nicht gegeben ist braucht man keinen Innovationsprozess für eine Idee
343 normalerweise und als 2. halt das man auch versucht hat in die Selektion verschiedene Zielgruppen

344 einzubinden auch externe, interne Mischung. Ich sag eh nicht, dass es uns das so gut gelungen ist, weil
345 am Ende ist es eh wieder subjektiv und gerade die Machbarkeit/Realisierbarkeit in einer frühen Phase
346 einzuschätzen hat ist schwierig und abstrakt solange man nicht wirklich einen Förderantrag geschrieben
347 hast und ein Feedback dazu bekommen hast kannst du es nicht wirklich abschätzen, kannst schon einen
348 Prozentwert hinschreiben, aber so genau weißt du das ja auch nicht.

349 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
350 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen? Kennst du das Big Picture Modell?**

351 E3: Nein. Gefällt mir gut. Bei uns sind es mehrere Prozesse, zu Beginn war es ein klassischer Stage-Gate-
352 Prozess mit dem haben wir anfangs gearbeitet, dann haben wir stark den Service-Design-Prozess mit der
353 Auftragsklärung, Exploration, Ideation etc. gehabt und jetzt sind wir auch in Sprint-Designs drinnen um uns
354 Kompetenzen anzueignen, aber ich glaub, die haben eh vieles gemein, weil es geht halt erstens wird man
355 schmaler im Prozess, wie es halt dieses Stage-Gate auch irgendwie tut, auch wenn man es so visualisiert
356 hat oder mit Service-Design arbeitet hinten raus sind meistens weniger Leute involviert oder in der Ideation
357 hat man den größten Bauch oder in der Problemanalyse und 2. gibt es diese Phasen und es immer wieder
358 nötig, wie es diese Hakerl zeigen, Entscheidungen zu treffen, weil sonst wird es einfach zu viel und da
359 unterschiedliche Player mitzudenken. Ganz gut, ist ein schönes Bild bin ich neugierig darüber zu lesen.

360 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie**
361 **KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

362 E3: xx

363 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie messen Sie, ob die**
364 **Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?**

365 E3: xx

366 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
367 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
368 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
369 in digitaler Form zu.

370 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 05.11.2021, 17:00-18:00

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E4: Für mich geht es um neuartige Aspekte, bin aber relativ großzügig mit der Definition mit geht es hierbei
3 um die Prozessdefinition **um was Neuartiges in einem bestimmten Kontext**. Für mich ist Innovation ein
4 etwas überstrapazierter Begriff, alle wollen innovativ sein und was Neues usw. und so fort und es gibt
5 sicher radikale Innovationen, die die Gesellschaft total verändern, Stichwort Internet und mobile Phones
6 und die wirklich soziale Auswirkungen haben und ich denke jede Innovation und insbesondere wenn sie
7 radikal sind haben Auswirkung aber ich glaube, was **für mich viel wichtiger** ist, ist **nicht unbedingt das**
8 **radikale**, sondern eigentlich die **Weiterentwicklung in einem bestimmten Kontext**. D.h. es kann sein,
9 dass man in Vorarlberg gewisse Dinge macht und das eh schon lange macht, aber es ist etwas ganz neues
10 für die Steiermark und deswegen ist das eigentlich schon etwas Neues oder Innovatives für die Region und
11 die Menschen und deswegen finde ich, es kommt auf den Kontext drauf an und das find ich wichtig hier
12 mitzunehmen, ebenso, dass es nicht nur ums Ergebnis geht, sondern das man auch den Prozess
13 betrachtet. Es ist wichtig zu sagen, was probiert man da jetzt aus, aber ich halte von dem ganz engen
14 Begriff nichts. Ich komme aus der Entwicklungsarbeit und da hast du ganz viele Dinge und ich weiß ja nicht
15 was es wo auf der Welt schon gibt. Das ist so eine Vielfalt, dann einfach zu behaupten, das ist eine
16 Innovation mag sein, vielleicht aber auch nicht und es gibt es woanders schon. Und selbst was wir als
17 radikale Innovation bezeichnen hat es vielleicht davor schon gegeben, nur nicht so erfolgreich und nicht
18 bekannt, also das ist für mich die wichtigste Botschaft. Es geht um die Anerkennung die Entwicklung das
19 neu ist, in einem bestimmten Kontext.

20 Und soziale Innovation, naja ich mein, die meisten Innovationen haben Auswirkungen auf die Gesellschaft,
21 aber es geht immer um diese Verknüpfung es in dem **Kontext** zu sehen, dass es **nicht unbedingt etwas**
22 **radikales sein muss, aber einen neuen Ansatz und Art miteinander zu arbeiten, oder zu sein in**
23 **gesellschaftlichen Gefüge**. Verschiedene Generationen zusammenzubringen, was vielleicht nicht von
24 selbst in der Gesellschaft passiert und dass man Ungewöhnliche Konstellationen schafft und damit Neues
25 kreiert. Das ist das eine und das andere ist, welche Themen für soziale Innovationen sind wichtig, da kann
26 man sagen, was sind denn die größten sozialen Ängste der Menschen. Warum geht es denn, alleine sein,
27 sterben, krank sein, keinen Job haben, ausgeschlossen werden und **alles was diese sozialen Ängste in**
28 **einer neuartigen Weise adressiert ist für mich dann soziale Innovation** und wären spannende
29 Themen.

30 **I: Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?**

31 E4: Ich war **vier Jahre** in der **Entwicklungsarbeit** und da ist es immer um Projektentwicklung gegangen
32 und da geht es ja permanent darum, du bist in einem Land mit wenig Ressourcen und da stellt sich stets
33 die Frage was kannst du machen mit wenig Ressourcen, um gesellschaftliche Probleme zu adressieren,
34 die bisher nicht adressiert wurden. Das war vielleicht nicht fokussiert auf den Arbeitsmarkt, aber soziale
35 Innovation sehe ich nicht fokussiert auf diesen, aber es halt auch ganz viel um Inklusion von Menschen mit
36 Behinderung gegangen, im Entwicklungskontext und das ist schon spannend, weil da kommen auch
37 Innovationen raus oder Dinge raus, die in dem kulturellen Kontext zwar nicht mega innovativ sind, aber
38 möglich sind, die bei uns aber mega innovativ wären, gerade Gemeindeinitiativen, die Inklusion fördern.

39 Bei uns ist halt alles viel professionalisierter, z.b. Menschen, die gehörlos sind, haben es schwer und in
40 manchen Ländern, lernen Kinder bereits im Kindergarten Gebärdensprache und wachsen damit auf. Das
41 ist bei uns nicht technisch nicht möglich, sondern kulturell.

42 Dann war ich im Bereich Mädchen und Frauenförderung, davor im Profitbereich, irgendwie was Neues und
43 Anderes begleitet mich sicher schon seit **25 Jahren**, ich hab Wirtschaft studiert und da ist **Innovation** auch
44 Thema, grad wie du in Unternehmen Mitarbeiterinnen reinbekommst, Platz für Innovation kreierst, da war
45 viel Idee mit Spaces zu machen und Freiraum für Kreativität zu schaffen.

46 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

47 E4: **Geschäftsführerin**

48 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,
49 Qualifikationen, Aufgaben)?**

50 E4: Bei [REDACTED] gibt es **keine dezidierte Person als Innovationsmanager**, wir sind ja ein
51 arbeitsmarktpolitisches **Netzwerk** und im Grunde geht es ja um das Netzwerk, das Netzwerk **sozialer**
52 **Unternehmen**, also **sozialökonomischer Betriebe und Betreuungs- und Beratungseinrichtungen** und
53 die haben zum **Ziel die Integration von langzeitbeschäftigungslosen Menschen** in die Berufswelt.

54 Jetzt ist das ein Arbeitsmarktthema und über die letzten Jahre sind die Zahlen der Langzeitarbeitslosen
55 gestiegen und da gibt es Maßnahmen dagegen und da gibt es welche unterstützt vom Staat und vom AMS,
56 wirklich die sozialökonomischer Betriebe und Betreuungs- und Beratungseinrichtungen zu unterstützen,
57 aber es ist irgendwie nie genug. Es ist eine Maßnahme und es ist super und richtig und wir wissen wie es
58 funktioniert in vielerlei Hinsicht, aber dann gibt es gewisse Leute, die man schwerer erreicht, wo man ein
59 anderes Angebot bräuchte und da ist man am Überlegen wie kann man mehr Menschen erreichen, wie
60 kann man das anpassen. Und da sind die Landesnetzwerke interessiert und auch aus den Betrieben
61 kommen viele Vorschläge, wie man das schaffen könnte und dann auf Bundesebene, wo wir sitzen, da
62 haben wir im **Netzwerk** eine gewisse Dynamik, wo wir versuchen uns zu vernetzen und das wir als
63 [REDACTED] **geeignete Räume** dafür **schaffen**. Wir haben alle zwei Monate das Innovationlab, wo wir
64 versuchen Initiativen, die in dieser Arbeitsmarktpolitik mit dieser Zielgruppe Langzeitbeschäftigungslose
65 oder in diesem Dunstkreis sind, neue Perspektiven reinzubekommen. Das ist für uns seit vielen Jahren im
66 Netzwerk ein Thema und deshalb war das auch etwas, das wir beim europäischen Sozialfonds seit Jahren
67 genährt haben, es braucht etwas zu sozialer Innovation im Arbeitsmarkt. Wir bleiben mit den bisherigen
68 Instrumenten einfach stecken und bereiten uns nicht vor auf die gesellschaftliche Transformation, die im
69 Gange ist. Wir glauben etwa, dass sich aufgrund der Klimakrise usw. neue Jobs auftun, neue Berufsfelder
70 auftun, wo man einfach auch Leute aus und fortbilden könnte, unterstützen könnte, längerfristige
71 Beschäftigung zu finden. Zielgruppe der Langzeitbeschäftigungslosen ist 50+, aber es gibt auch andere,
72 wo man einfach noch gut investieren könnte, oder Möglichkeiten schaffen könnte für weitem Bildungs- und
73 Berufsweg. Aber das ist jetzt ein Thema, aber wir haben ja noch andere Themen in der Gesellschaft wie
74 Pflege oder Mobilität, was im ländlichen Raum gar nicht sichergestellt ist. Da muss man permanent dran
75 bleiben zu sehen, da ändert sich etwas in der Gesellschaft, da gibt es noch nichts dafür und das könnte für

76 unsere Zielgruppe auch was sein. Das ist eigentlich so inhärent in dem ganzen Netzwerk, ohne dass wir
77 eine Person haben, die für Innovation zuständig ist.

78 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

79 E4: **Innovation hat hohe Priorität, um einerseits Bedarf für die Zielgruppe zu erkennen und**
80 **gleichzeitig** so ein bisschen **Ressourcenknappheit, die Kreativität auslösen kann** und dann fangen
81 Menschen an umzudenken. Meines Erachtens verändern sich Menschen aus zwei Gründen, entweder weil
82 sie große Visionen haben, oder aufgrund von großen Schmerzen. Schmerz aufgrund von
83 Ressourcenknappheit kann glaube ich, zu großen Innovationen führen.

84 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

85 E4: -

86 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben, die**
87 **Pain Points?**

88 E4: **Ressourcenknappheit ist beides, förderlich** für Innovation aber **auch Hemmschuh**. Wenn du in
89 einer Ressourcenknappheit bist, passiert das, dass du die Tendenz hast das Gleiche zu machen und nichts
90 Neues auszuprobieren, weil sich die Leute wo Ressourcenknappheit herrscht, kein Risiko eingehen wollen
91 und sich nicht trauen etwas Neues zu probieren. Und es gibt trotzdem auch den Fall, wo man an den Punkt
92 gelangt, dass man sagt, jetzt müssen wir es komplett ändern. Im Falle der Entwicklungsarbeit, wo
93 Menschen ihr Gemüse anbauen, das gut geht und damit können sie gut überleben, dann probieren sie
94 nichts Neues aus, weil dann ist das Risiko zu groß, dass sie sich nimmer ernähren können. Nur wenn die
95 Ernte schon das 3. Mal schlecht ausfällt und dann kommt jemand, der sagt, du damit geht es besser, dann
96 kommt irgendwann der Punkt, wo sie sagen, ok und es sich trauen, weil es ist der Punkt erreicht, wo es
97 nicht mehr schlimmer werden kann. Nur willst du die Menschen dorthin bringen, nein. Ich glaube, es ist
98 kein probates Mittel, um gesteuerte Innovation zu fördern. Weil es zu sehr durch diese Schmerzen geht
99 und verloren geht und aus dem was rauskommt unterm Strich, weil es auch kein Verantwortungsvolles ist.
100 Aber dennoch ist es ein gewisser Nährboden.

101 Beides, Ressourcenknappheit ist eine wahnsinnige Herausforderung für Innovation, aber es kann auch die
102 Chance bieten. **Aber auch viele Strukturen können Hemmnisse** sein, etwa am Bsp. der Inklusion. In
103 den letzten Jahrzehnten hat man Ressourcen gehabt und hat Angebote spezialisiert für Menschen mit
104 Behinderung z.B. wir sind ein entwickeltes Jahr und dann hat man Spezialinstitute für Menschen mit
105 Sehschwierigkeiten, aber was irgendwie passiert **durch diese Segregation und** durch diese
106 **Spezialisierung** ist, dass die Inklusion irgendwie verloren geht. Dadurch entsteht ein **geschützter**
107 **Bereich**, wo **Menschen** und ihre Angehörigen drinnen sind und die **dann Angst haben, diesen wieder**
108 **zu verlassen** und dadurch bekommst du es schwierig in die Breite.

109 Manchmal in Ländern mit wenig Ressourcen, die wenig Strukturen haben, weil wenig Ressourcen heißt oft
110 wenig Strukturen, wenig Strukturen heißt oft, viele Möglichkeiten. Es kann beides sein, es können viele
111 Ressourcen Innovationen hemmen, es können wenig Ressourcen Innovationen hemmen und gleichzeitig
112 kann es beides fördern. Es kommt darauf an in was für einer Situation, was innerhalb dessen möglich ist.

113 Das Wichtigste, oder Spannendste für mich, wenn wir so reden ist jetzt wirklich, die Ressourcen als Hemm-
114 und Ermöglichungsfaktor in beide Richtungen. Viel Ressourcen kann ermöglichen oder auch hemmen und
115 wenig Ressourcen können ein Antrieb sein, weil man besser sein will und kann bis dahin führen, dass man
116 nimmer beweglich ist bis dorthin wo man ganz unten ist und man keine Wahl mehr hat.

117 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie**
118 **Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise? Technologieförderung - wie**
119 **funktioniert die?**

120 E4: Die meisten Unternehmen sind ganz **stark AMS** finanziert und das sind aber ganz klare Aufträge, keine
121 für Innovationen, außer es sind Projektfinanzierungen, wie etwa das Sprungbrett, das andere ist Offensive
122 in Ausbildung usw. da gibt es dann für bestimmte Zeit mehr Mittel und einen bestimmten Fokus. Da gibt es
123 auch die Möglichkeit neue Dinge zu machen. Das ist das eine, wo soziale Unternehmen ihre
124 Hauptförderung herbekommen, teilweise dann auch vom Sozialministerium **SMS**, wenn es eher um diese
125 sozialen Aspekte z.B. Menschen mit Behinderung geht. Das **Tolle an dieser Mitgliedschaft und der**
126 **Finanzierung** ist es, dass man die **Möglichkeit** hat **sich zu einer Interessensgemeinschaft**
127 **zusammenzuschließen** und das ist **auch förderbar** ist, die gibt es auf **Bundesland und**
128 **Österreicherebene**, d.h. es gibt eine gewisse Art von **Basisförderung**, die andere mittels Spenden o.ä. oder
129 andere öffentliche Basisfinanzierung decken müssen. Das ist sicher, wenn man wieder über Ressourcen
130 reden und was ermöglicht Innovationen oder nicht einfach den **Grundstock an Räumen, ohne dass** wir
131 bei jeder **überlegen müssen ist das jetzt wirklich innovativ**, dass ich es als Projekt verkaufen kann. Weil
132 **projektfinanzierte Organisationen** sind zwar kreativ und innovativ, **haben** immer den **Druck**, dass es
133 innovativ sein muss und alles gleich funktionieren muss. Weil wie wir ja wissen, **Innovationen entstehen**
134 **in Räumen** und auch dann, wenn etwas nicht funktionieren darf, sondern man etwas ausprobieren darf
135 und da sind schon die **Räume für den Austausch und die Vernetzung das Privileg das** ████████ **im**
136 **Netzwerk** hat, **das andere Organisationen so nicht haben.**

137 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
138 **davor/dazu nötig? Wie können sich Mitarbeiter einbringen?**

139 E4: Im Grunde ist es so, dass es **semistrukturierte Arbeitsgruppen** gibt **zu verschiedenen Themen**, wo
140 die Leute sagen, da wollen sie sich austauschen, weil da gibt es Ähnlichkeiten. Eben ganz klassisch, es
141 gibt das **Netzwerk und** dann bieten wir diese **Arbeitsgruppe** an, eben zum Bereich Beratung und
142 Betreuung oder Beschäftigung. **In diesen Gruppen** haben die **Leute ähnlich gelagerte Probleme** und wir
143 bringen übergreifende Themen auch in diese Gruppe ein. Dann gibt es zwei Möglichkeiten in diesen
144 Gruppen: a) einer sagt, ah das Problem hab ich auch und wir sind so damit umgegangen und dann kommen
145 **Lösungsvorschläge**, die sind zwar dann neu für die eine Region, aber das ist sehr befruchtend und
146 manchmal ist es so, dass man sagt, ah das ist schon lang ein Problem, **oder** das Problem kommt wieder
147 und dann formiert sich das und dann ist das **Bundesebenen-relevant**, wenn es auf Bundesebenen
148 Zuständigkeiten gibt, dann geht das an uns weiter. Das ist so die Problemkatalysator-Wirkung, wird das
149 auf Bundeslandebene gelöst, oder ist das etwas, das alle betrifft und wo wichtig wäre, dass man das auf
150 Bundesebene adressiert, die dann z.B. zu den Steirer sagen können, schaut her in Oberösterreich machen

151 die es so. Also die Bedarf- bzw. Problemerkennung funktioniert gut durch verschiedene Zuständigkeiten und
152 dann einfach lässt sich das Problem lösen auf diesen Ebenen oder muss es weitergegeben werden.

153 Es ist ein großer **Auftrag** von [REDACTED] Österreich ist es die **österreichweite Vernetzung**
154 **sicherzustellen** und **Raum zu bieten**.

155 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder? Einschränkung**
156 **der Suchfelder - wie wird da vorgegangen.**

157 E4: -

158 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze**
159 **und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden? Wie werden Ideen gesammelt**
160 **und wie wird verglichen gab es das schon mal?**

161 E4: -

162 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
163 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

164 E4: Das kann ich aus meinem bisherigen Wissen **jetzt noch nicht so gut beantworten**, aber meine
165 Beobachtung ist, dass die öffentliche Verwaltung viel langsamer ist, als die gesellschaftliche Entwicklung
166 und dass diese Knappheit herrscht und man weiß, man bräuchte mehr und andere Dinge und dadurch
167 werden viele Ideen generiert. Man sieht, ok wir haben dieses Problem, gibt es eine Lösung, nein es gibt
168 keine Lösung, gibt es in dem System Lösungen, nein es gibt keine Lösungen, also es wird auf und ab und
169 links und rechts gespielt, also regional, als auch auf Bundesland und nationaler Ebene oder kommunaler
170 Ebene und man findet keine Lösungen im Netzwerk, dann ist klar, wir brauchen etwas Neues. Das ist dann
171 interessanterweise meiner Beobachtung zufolge auf mehreren Ebenen.

172 Gleichzeitig gibt es Ideen, die gut sind, aber es gibt dann auch von Verwaltungssicht ein Nein, das fördern
173 wir nicht, weil wir haben keine Ressourcen und das dann teilweise gar nicht ausprobiert wird oder wirklich
174 nur ausprobieren aber ganz klein stecken und dann wird der Bedarf nicht befriedigt und dann schauen wir
175 weiter. Ich hab eher das Gefühl es gibt einige Dinge, die schon länger anstehen, die schon länger Bedarfe
176 sind, die schon gedeckt sind, es gibt Ideen, und es geht darum wie kann man die im System oder außerhalb
177 des System das längerfristig das umsetzen.

178 Das **Gremium** ist so gestaltet, du hast die **Landesnetzwerke**, die Landesnetzwerke haben die **Mitglieder**,
179 die sind permanent mit diesen **auf** dieser **regionalen Ebene** in Kontakt und die haben ganz **viele**
180 **Erfahrungen** und ganz **viele Punkte**. Das Landesnetzwerk in der Steiermark hat die und die Probleme,
181 dann wird geschaut wie könnten wir das lösen auf unserer Landesebene. Dieses bringen sie ein in das
182 Netzwerk und in den Vorstand auf Österreich-Ebene. Es gibt diesen Vorstand, das auch das
183 Steuerungsgremium ist und zusätzlich zu dem gibt es dann es auf Österreich-Ebene noch Querschnitt-
184 Arbeitsgruppen, die ganz Österreich irgendwie miteinbeziehen, d.h. wo man schaut, da kommen die
185 Erfahrungen nochmal strukturiert in Arbeitsgruppen zu Themen zusammen. D.h. es gibt die thematische
186 Perspektive, wo in Arbeitsgruppen Themen behandelt werden und die regionale, die sich da gegenseitig
187 befruchten.

188 Generationenwechsel ist ein Thema, da ist eine wahnsinnige Resonanz aus dem Vorstand gekommen. Es
189 kommt auch auf die Resonanz an, wenn etwas eine kritische Masse hat, wird es auch aufgegriffen.

190 Es gibt **keine Ideendatenbank**, wo man sagt, das sind jetzt Themen wo man sagt, dass sind jetzt
191 innovative Ideen, sondern dass ist eine Entwicklung über aha das kommt jetzt in eine AG, dann kann es
192 sein, dass man ein Themenpapier dazu macht, weil das eine kritische Masse hat. Es kann sein, dass man
193 sagt, das ist etwas, dass wir uns anschauen möchten wo man Außensicht kriegen möchte, dann macht
194 man ein Innovationlab dazu. Es gibt mehrere Foren, wo man das Interesse nährt, aber es kann sein, dass
195 dieses aus irgendeinem Grund, weil etwa die Dringlichkeit weniger geworden ist, oder etwas anderes
196 wichtiger, dass das wieder mal unter den Tisch fällt und dann sagt man wieder, he, da war doch mal was,
197 das haben wir doch schon mal besprochen, pass auf, das war bei uns vor 2 Jahren im Vorstand schon
198 Thema und dann geht man einfach zurück und schaut das Vorstandsprotokoll an. Also es ist ein
199 Wissensmanagement über bestimmte Gremien, Arbeitsgruppen und Innovationslabs. Aber es ist nicht so,
200 dass es in eine Ideendatenbank integriert, sondern es ist eher so ein rolling, natürlicher Prozess eigentlich
201 aus den verschiedenen Gremien heraus. Da ist sicherlich die Gefahr, des Themen Verlieren. Gleichzeitig
202 ist das **Netzwerk** hat so eine Größe mit **200 Unternehmen, 500 Standorten und 9 Landesnetzwerken**
203 **und mit dem Österreich-Netzwerk**, dass das wie ein organischer Prozess ist. Aufgrund meiner
204 Wahrnehmung ist das so, es kann durchaus sein, dass das jemand anderer, der schon länger dabei ist,
205 anders sieht und sagt, nein wir machen das ganz strukturiert, ich für mich habe noch keine Ideendatenbank
206 entdeckt für Innovationen, sondern wir haben das eher so als Begegnungsräume und Experimentierräume
207 verstanden.

208 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung**
209 **unterstützen?**

210 E4: Ich wüsste es **nicht**, dass es so eine **formelle Indikatorenbewertung** gibt, sondern es gibt ein
211 **Bewertungs- bzw. Steuerungsgremium** wo es mit den Dingen der **Wichtigkeit fürs Netzwerk**, der
212 **Dringlichkeit** und dann der **kritischen Masse im Netzwerk** werden **Ideen**, die **Kosten bewertet**.

213 **Innovationlabs** wie ich es wahrnehme sind **Veranstaltungen** wo **Räume geschaffen** werden, für
214 Themen, die üblicherweise im Netzwerk nicht so Platz haben. Beim letzten Innovationslab war das Thema
215 eine Zwischenbilanz von diesem Magma Projekt (Modellprojekt Arbeitsplatzgarantie Marienthal) keine
216 Ansage keine Langzeitbeschäftigungslosen mehr und das ist nicht wirklich innovativ, weil das gibt es in
217 Frankreich schon, aber für das AMS Niederösterreich ist das hart an der Grenze was sie sonst machen
218 und das ist für sie schon innovativ und das ist für mindestens 8 andere AMS spannend. Nächstes Mal glaub
219 ich wird es eher eine Klima-Soziale Präsentation zu einem Buch sein, wo das dann wieder eher halt nicht
220 Tagesgeschäft ist, aber wo man sagt, worum geht es da in den nächsten Jahren. Das sind Bereich wo man
221 nicht sofort da drum denkt, da müssen wir uns drum kümmern, das ist nicht unsere Kernaufgabe, sondern
222 eher so ein bisschen am Rand. Oder unsere Kernmitglieder sind die sozialen Unternehmen
223 traditionellerweise vom AMS gefördert, naja wäre ja jetzt wirklich mal so eine Idee Menschen mit
224 Behinderung, was könnte man hier radikal machen, wär auch mal eine Idee, unabhängig von dem System,
225 wie es jetzt ist.

226 Das Innovationlab gibt es auf nationaler Ebene, da kommen Vertreter von den Bundesländern hin, um die
227 Denk- und Experimentierräume rund um das Thema Arbeit- und Beschäftigung zu nutzen und einen
228 offenen Austausch zu gewährleisten. Junge Start-Ups oder Social Entrepreneurs mit traditionellen
229 Unternehmen, man kann irgendwie sagen, es ist eine Veranstaltungsreihe, wo Inspiration geboten und
230 Räume für Neues geschaffen werden.

231 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet? Bewertung, wie erfolgt hier die Vorgehensweise**
232 **dass es objektiv passierte?**

233 E4: -

234 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
235 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen? Kennst du das Big Picture Modell?**

236 E4: -

237 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie**
238 **KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

239 E4: -

240 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie messen Sie, ob die**
241 **Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?**

242 E4: -

243 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
244 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
245 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
246 in digitaler Form zu.

247 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 10.11.2021, 15:15-16:15

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der**
2 **Begriffe?**

3 E5: Der Begriff soziale Innovation ist einer, der derzeit sehr gehyped wird also und die Frage
4 ist natürlich was ist anders an der sozialen Innovation als an der sonstigen Innovation, ist
5 diese keine soziale Innovation. Das ist meiner Meinung nach eine sehr **philosophische**
6 **Frage**, eine Frage auf der Metaebene im konkreten bedeutet für mich soziale Innovation, das
7 man **für das Leben und für das Zusammenleben der Menschen Verbesserungen schafft**,
8 das ist es unterm Strich und das unterschiedlichen Bereich sein, z.B. in der Pflege, im Bereich
9 von Zusammenleben sein, im Bereich der Demokratie sein, im Bereich der Mitbestimmung
10 sein, im sozialen Bereich sein, irgendwelche Betreuungseinrichtungen. Zentral ist für mich,
11 dass **soziale Innovation zur Verbesserung des Lebens der Menschen und des**
12 **Zusammenlebens erreichen muss.**

13 **I: Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?**

14 E5: Eine Frage der Perspektive, ich bin **seit dem 15. Lebensjahr** im verschiedenen Kontext
15 aktiv, in der Vernetzung, in der Partizipations-Schaffung für verschiedene Gruppen
16 Jugendliche, Frauen, benachteiligte Menschen. Das war alles soziale Innovation auch wenn
17 wir es nicht so genannt haben, also ca. 40 Jahre. Konkret im Thema soziale Innovation bin
18 ich **seit 2 Jahren intensiver**, und **seit Jänner dieses Jahres** bin ich in der Stabstelle soziale
19 Entwicklung, Innovation Büro Diversität der [REDACTED].

20 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

21 E5: **Leiterin der Stabstelle Innovation**, neben **Personalführung**, **bestimme** ich unter
22 anderem **welche Projekte werden realisiert**, aber auch **welche Vernetzungen** gehen wir
23 ein. Aus meiner Sicht passiert soziale Innovation auch immer dann, wenn man sich mit
24 anderen, die in einem ähnlichen Bereich tätig sind, vernetzt und es gibt sozusagen das Modell
25 der Co-Creation, und ich hoffe, dass es in Zukunft ein Modell sein wird, dass es immer
26 häufiger angewandt wird, weil ich glaube dass das ein Zukunftsmodell sein wird, das
27 verschiedene Beteiligte aus verschiedenen Bereichen gemeinsam entwickeln. Wie kann man
28 das konkrete Zusammenleben oder Leben verbessern und möglichst alle Betroffenen
29 beteiligt sind, dann sind die Chancen für soziale Innovation gegeben.

30 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an**
31 **Personen, Qualifikationen, Aufgaben)?**

32 E5: **4 Personen:** [REDACTED] für **Ausschreibungen und Calls**
33 zuständig und ein Mitarbeiter für **Diversität**. [REDACTED] Schwerpunkt liegt in der **digitalen**
34 **Innovation**, das ist sein Steckenpferd, aber im Prinzip arbeiten wir im Team zusammen und
35 teilen uns die Aufgaben und Herausforderungen auf. Ich sehe uns alle als
36 Innovationsmanager mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Tätigkeiten, ich würde das
37 nicht so eng sehen und ich versteh Innovation überhaupt breiter. Mir ist das zu eng, wenn ich
38 sage ein Innovationsmanager macht nur Inkubationsprozesse.

39 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

40 E5: Wir also die Stabstelle für Entwicklung und Innovation sind relativ neu, also ich glaub seit
41 max. 3 Jahren, ich bin seit 2 Jahren bei der [REDACTED], d.h. es gab sie schon 1 Jahr
42 bevor ich gekommen bin und da hat die Stabstelle anders geheißen Stabstelle für
43 Entwicklung Innovation und Qualitätsmanagement und ich hab angefangen in der Stabstelle
44 Zusammenleben und Nachbarschaft 2019 und Anfang dieses Jahres haben wir angefangen
45 die Stabstelle Zusammenleben und Nachbarschaft und Entwicklung und Innovation Büro
46 Diversität zusammengelegt und haben das QM herausgenommen und das war aus
47 meiner Sicht ein guter Prozess weil sozusagen aus meiner Sicht QM und Innovation sich

48 manchmal nicht gut vertragen, weil bei QM da muss man sehr genau auf Prozesse
49 schauen und fixieren und da geht es weniger um Kreativität, sondern darum die Qualität
50 abzusichern und das auch zu zeigen und bei der Innovation geht es darum kreativ zu
51 sein, zu scheitern, Fehler zu machen, Neues zu denken, zu verwerfen und das passt da
52 mit dem QM teilweise nicht gut zusammen. Ich hab da auch gemerkt im 1. Jahr wo das
53 zusammen war, da war ein relativ starker Fokus auf das QM und da ist die Innovation ein
54 bisserl zu kurz gekommen und ja ich würd sagen, das Thema Innovation ist in der
55 [REDACTED] wichtig, aber wir sind **gerade dabei** dass wir sagen, **dass wir definieren**
56 **was bedeutet das Thema Innovation für uns konkret**. Also wir sind am Überlegen, ob
57 wir ein größeres Innovationsprogramm so ala Inkubationsprogramm machen oder auch
58 nicht, weil das ist auch eine Möglichkeit das nicht zu machen, weil wir glauben, das
59 soziale Innovation auch anders passieren kann. Die **zentrale Frage**, die wir beantworten
60 müssen in den nächsten Monaten ist: **Was wollen wir mit der Innovation. Was ist das**
61 **Ziel?** Da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: es gibt die Möglichkeit, dass wir sagen,
62 dass **möglichst viele Leute** bei der [REDACTED] **sich mit dem Thema Innovation**
63 **befassen** werden, dass sie sich damit beschäftigen können, das kann ein Interesse sein.
64 Ein **anderes Interesse** kann sein, dass man sagt, wir wollen zu **bestimmten Sachen**
65 **neue Dienstleistungen** finden, neue Angebote finden, neue Social Unternehmen
66 entwickeln, das kann man dann an Themen aufhängen, da muss man dann definieren
67 was sind die **Themen** für uns? Ist das **Pflege und Betreuung**, ist das Thema
68 **Einsamkeit**, das Thema **Zusammenleben**, Thema **Nachhaltigkeit**, das sind die
69 Themen, die immer wieder herumschwirren. Ja also die Frage: was wollen wir mit
70 Innovation haben wir so noch nicht beantwortet. Wir sind jetzt relativ gut im Reagieren
71 auf Angeboten, die sich uns bieten. D.h. wir bekommen auch Anfragen, wo
72 Organisationen, andere Einrichtungen auf uns zu kommen und fragen wollt ihr nicht bei
73 einem Projekt von uns mitmachen und da sind wir im letzten Jahr sehr gut aufgestellt, wo
74 wir einige Anfragen hatten, spannende Themen und Projekte, wo wir dabei sind. Da sind
75 wir ganz gut unterwegs und jetzt sind wir dabei die Frage zu klären, wollen wir etwas
76 Strukturierteres machen zum Thema Innovation und wenn ja, wie wird das anschauen.
77 Und das beginnen wir mit der Frage: **Was wollen wir mit der Innovation was ist unser**
78 **Ziel?** Es macht einen Unterschied, wenn ich sage, ich will dass sich so viele Leute wie
79 möglich in der Organisation damit beschäftigen, dann muss ich ein anderes Programm
80 entwickeln, wie wenn ich sag ok, ich will in den nächsten 2-3 Jahren ein Projekt zum
81 Thema Nachhaltigkeit entwickeln. Deswegen steht die Beantwortung dieser Frage im
82 Fokus und basierend auf die Antwort werden wir dann Strategien in Abstimmung mit der
83 Unternehmensstrategie entwickeln. Wir sind ja auch **eng an die Geschäftsführung**
84 **angebunden**, wir haben da einen guten, engen Austausch und werden **gut unterstützt**.

85 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

86 E5: Wir derzeit noch erarbeitet.

87 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen**
88 **Innovationsvorhaben, die Pain Points?**

89 E5: Ehrlich gesagt die größte Herausforderung meiner Meinung nach, ist dass man für gute
90 Ideen dann auch die **finanzielle Unterstützung** bekommt um diese umzusetzen, weil bei
91 sozialer Innovation ist es einfach nicht so, dass man einen Wirtschaftszweig entwickelt, der
92 sich selber decken muss oder der sich durch den Verkauf von Produkten oder das Angebot
93 von Dienstleistungen finanziert, sondern meistens ist das ein Bereich, der durch staatliche
94 Förderungen, Subventionen oder andere Gelder finanziert werden muss, das ist aus meiner
95 Sicht die größte Herausforderung. Ich glaube, dass das die größte Herausforderung ist, dass
96 es zwar genug Ideen gibt, aber das Geld dafür zu bekommen.

97 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und**
98 **nutzen Sie Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise?**
99 **Technologiefrühaufklärung - wie funktioniert die?**

100 E5: **Seitdem** es die **neue Stabstelle** gibt, haben wir einen sehr **starken Fokus** dass wir raus
101 gehen und uns mit anderen **vernetzen**. Schon immer mit dem Ziel, dass man gemeinsame
102 Projekte durchführen oder Vorhaben entwickeln, im Besten Fall bekommen wir dafür Geld,
103 manchmal nicht, aber es ist trotzdem etwas gemeinsam zu machen und das tun wir auch.
104 Und wir sind am Überlegen im Thema Nachhaltigkeit, ein Thema das uns in den nächsten
105 Jahren sicher begleiten wird, wir möchten in dem Bereich der Kreislaufwirtschaft Angebote
106 stärker setzen. Einerseits **unsere Standorte öffnen** für sogenannte **Sharing and Repairing**
107 Gelegenheiten, dass Leute hinkommen können, ihre Sachen gemeinsam mit anderen
108 reparieren können, oder auch ihre Sachen teilen können. Und da sind wir dabei zu überlegen,
109 wie wir uns da gemeinsam aufstellen können und haben uns schon vernetzt mit dem **Repa-**
110 **Net**, mit der **Umweltberatung** in Wien, mit **Rus**, eine Einrichtung, die Haushaltsgeräte
111 repariert etc. in diesem Bereich haben wir uns schon mit Menschen und Organisationen
112 vernetzt, das ist so unser Zugang. Das ist unser Zugang, was tut sich schon in diesem
113 Bereich, was tut sich das schon alles und wo können wir da andocken. Weil ich glaube, bei
114 der **Innovation** ist es schon immer wichtig, dass man sagt, **manchmal** kann man Sachen
115 **einfach kopieren**, weil man z.B. draufgekommen ist, in **Frankreich** gibt es ein **Angebot**, das
116 ist super gut und das **könnten wir in Wien** eigentlich **auch machen**, dann **ist** das, wenn
117 man es in Wien macht, eine **soziale Innovation für Wien**. Ist **zwar nichts Neues**, weil es
118 gibt es ja schon, **aber es ist trotzdem neu**, das **in Wien** oder in diesem Kontext zu machen.
119 Und das was wir in jedem Fall nicht machen wollen, wir wollen bei der sozialen Innovation
120 nichts kopieren was es eh schon gibt, sondern wir wollen da ansetzen bei dem was es schon
121 gibt und sich zu überlegen was fehlt da noch? Was könnte da noch dazukommen und was
122 würde darauf Sinn machen und da haben wir bei z.B. bei dieser Idee Repairing and Sharing
123 haben wir schon auch festgestellt, dass es bei den Repairing Cafes, die es schon gibt, oder
124 halt das Angebot sind sehr punktuell, lokal oder regional aufgestellt und ich kenn wenig
125 Beispiele, die das langfristig durchgestanden haben und meistens ist es so, dass sozusagen
126 solche Initiativen, dass wenn es den Leuten reicht, dann hören sie einfach auf. Puh jetzt hab
127 ich 3 Jahre lang das gemacht, ich mag nicht mehr, meine These ist es, dass es Sinn machen
128 könnte, wenn eine **größere Organisation im Hintergrund** so ein **Backbone** dafür liefert.
129 Das könnte dazu führen, dass diese Angebote vielleicht ein bisserl **nachhaltiger** werden.
130 Und natürlich könnte man da auch noch den Gedanken des Sharings dazunehmen, es gibt
131 so einzelne Initiativen von sogenannten Leihläden, also wo Menschen sich
132 zusammengeschlossen haben, die verschiedene Dinge teilen, wie eine Bohrmaschine, ein
133 Surfbrett oder Ski oder eine Rodel usw. und das könnte man zu diesen Angeboten auch dazu
134 nehmen. Das ist ein Beispiel, wie wir versuchen innovative Angebote zu entwickeln. **Wir**
135 **vernetzten uns mit anderen**, wir **schauen uns wissenschaftliche Theorien** an, was gibt
136 es dazu und was fehlt da noch und was könnte ein zusätzliches Angebot sein, dass auch
137 diese Idee der Kreislaufwirtschaft voranbringen könnte. Bei anderen Themen ist es anderes,
138 aber trotzdem ähnlich, dass wir rausgehen und schauen was gibt es schon und was wird
139 noch gebraucht.

140 E5: Das ist definitiv ein Problem, weil so **Innovationsförderungen** eigentlich **für KMUs oder**
141 **wirtschaftliche Unternehmen** sind und **nicht für gemeinnützige Organisationen**. Wir sind
142 da sehr auf die **Förderungen der öffentlichen Hand** angewiesen und wir können **gar nicht**
143 **bei den Ausschreibungen der Wirtschaftsagentur Österreich teilnehmen**, die richten sich
144 immer an **KMUs**, die sind für uns nicht interessant. Wir sind schon am **Überlegen**, ob wir bei
145 der **██████████** eine **kleine KMU einrichten**, nämlich auch genau für das Thema ein bisserl
146 breiter aufgestellt zu sein in der Innovation aber das ist etwas was wir noch nicht entschieden
147 haben, wir überlegen das auch, wie wir das mit den Strategien insgesamt für Innovationen,

148 das ist eine Variante, wir haben ja eine GesmbH auch und ob wir diese zu einem
149 **Innovationshub** ausbauen könnten, das ist eine der Überlegungen, aber **sonst** sind wir sehr
150 auf **staatliche Förderungen, Förderungen von Stiftungen und privaten Leuten**
151 angewiesen. Auch bei der **Impact Innovation** werden wir im nächsten halben Jahr etwas
152 einreichen, und es gibt auch die **Möglichkeit**, dass man **mit KMUs kooperiert** und die dann
153 die Förderungen bekommen. Ihre **Art der Zusammenarbeit** ist **eher** mit anderen **Vereinen,**
154 **Genossenschaften, anderen sozialen Organisationen,** aber es ist auch nicht
155 ausgeschlossen mit **KMUs** zusammenzuarbeiten. Aber das ist sicher auch eine
156 **Herausforderung**, weil die haben normalerweise auch keine Ressourcen, dass sie
157 Vernetzung machen, d.h. da müssten die Schritte von uns aus kommen. Da sind wir auch
158 dran, aber da sind wir am Überlegen, aber dazu muss man konkrete Ideen oder Projektideen
159 haben für Entwicklung. Weil KMUs haben keine Zeit, dass sie sagen jetzt spielen wir eine
160 halbes Jahr Innovation und sammeln Ideen, sondern da muss man dann schon klarer sein.
161 Von **europäischer Unions-Ebene möchten sie auch Förderungen** akquirieren, da sind sie
162 auch dran. Die Zusammenarbeit als NPO mit anderen großen Unternehmen ein
163 europäisches Projekt einzureichen, glaub ich ist eher unwahrscheinlich in unserem Bereich
164 der Pflege z.B. der ist öffentlich gefördert, also da gibt es keine großen Unternehmen, die da
165 jetzt EU Projekte einreichen würden, das sind eher halbstaatliche oder NPOs und Bereiche
166 die nicht gewinnbringend organisiert sind. Und wenn sie gewinnbringend organisiert sind, gibt
167 es meist Kritik von den NPOs, weil die Dinge nicht immer gut gemacht werden. Das haben
168 wir bei den Alten und Seniorenheime, die privat geführt sind, da gibt es immer wieder
169 Skandale, weil die Pflege nicht so geleistet wird, wie sie eigentlich sollte. Das hat damit zu
170 tun, dass diese Unternehmen wirtschaftlich denken und in der Denke nicht finanzierbar ist,
171 was wir in der Pflege haben wollen. Daher müssen es ausgewählte Themen oder Projekte
172 sein, wo es Kollaboration geben könnte. Das ist dann eher mehr so, dass man von ganz
173 **großen Unternehmen Förderprogramme** gibt, die **Fonds ausschreiben,** oder **Calls**
174 **machen,** die das **unter ihrer CSR Strategie** sind. Weil dann fördern die UN soziale Projekte,
175 weil das ist dann keine Kollaboration, wo man gemeinsam etwas einreicht, also da gibt es
176 sicher Ausnahmefälle, ihr ist nicht bekannt, dass die Caritas oder das Hilfswerk Projekte mit
177 großen UN einreichen, eher mit Universitäten, aber mit UN ist ihr das nicht bekannt.

178 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche**
179 **Schritte/Analysen sind davor/dazu nötig? Wie können sich Mitarbeiter einbringen?**

180 E5: Bei uns ist es **relativ einfach, weil wir mit unserer Arbeit und Leistungen vor Ort** sind.
181 D.h. wir kriegen einfach mit wo der Schuh drückt und nicht passt und dort versuchen wir
182 anzusetzen und da nehmen wir dann schon alle möglichen Formen um noch mehr zu
183 erfahren, das können **Befragungen** sein, das können **Interviews** sein, teilnehmende
184 **Beobachtungen** sein, andere Art von Recherchen sein, aber im Prinzip es ist relativ einfach
185 sind, weil wir vor Ort sind und wissen wo die Leute Probleme haben. Wir brauchen da auch
186 nicht wahnsinnig viele Methoden, weil wir das sowieso mitkriegen. Wir haben auch nicht
187 technische **Experten,** ■■■■■ kennt sich digital sehr gut aus, ein anderer Kollege beschäftigt
188 sich mit dem Thema AR, wir sind mit dem **Public Health Institut** im Austausch da gibt es
189 einen Workshop in den nächsten Wochen mit digitalem Fokus, es gibt in Wien
190 Montagsrunden von Social Urban Innovation, da kann man jeden Montag Experten hören zu
191 diesem Thema und wir versuchen dort teilzunehmen und versuchen auf dem Laufenden zu
192 sein und zu bleiben. Und **wenn** wir einen **Bedarf** haben, dann **holen auch wir uns Experten.**
193 Aber ich glaub, dass das das Entscheidende ist, das man auch da in der **Vernetzung** ist und
194 das in der viel gibt, zumindest in Wien. Soziale Innovation ist schon immer wieder ein Thema
195 und es gibt fast kein Thema in Wien wo ich sagen würde, dass man nicht einen Expert*in
196 findet und dann muss man sehen, dass man mit dem in Kontakt kommt. ■■■■■ verfolgt das
197 stark, wer ist da in der sozialen Innovationsrunde, oder wenn man auf **Veranstaltungen** ist,
198 z.B. jüngst auf einer der Wirtschaftsagentur und da haben sie das Memocorby, ein Würfel,

199 der Schlaganfall, Alzheimerpatienten, Kinder mit Logopädiebedarf, Würfel mit einem Tablet
200 aussuchen kannst, oder Weisheiten aussuchen kann, also ein einfaches digitales Tool und
201 ich hab das vorher nicht gekannt, aber das lernt man dann so bei Veranstaltungen und dann
202 haben wir uns mit ihr getroffen und jetzt überlegen wir, ob wir das in unserem Bereich
203 einsetzen kann.

204 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder?**
205 **Einschränkung der Suchfelder - wie wird da vorgegangen.**

206 E5: Wir **bleiben** schon in dem Rahmen, **in den Themenfeldern, in denen wir arbeiten**, also
207 das ist **Pflege und Betreuung, Arbeit und Beschäftigung, soziale Bereich, Diversität,**
208 **Gemeinwesen, Arbeit.** Das sind unsere Felder in denen wir versuchen aktiv zu werden und
209 wo wir versuchen die Entwicklungen zu verfolgen. Und dann ist es einfach eine **Frage von**
210 **Ressourcen**, was können wir schaffen, was können wir machen. Wir tun unser Bestes und
211 dann gibt es immer wieder Sachen, wo wir sagen, das wäre cool, aber wir haben einfach
212 nicht die Ressourcen dazu und deswegen können wir es nicht machen. Im Prinzip sind die
213 Themenfelder in denen wir arbeiten, unsere Felder in denen wir soziale Innovation betreiben
214 möchten und insofern ist es nicht schwierig. Was **schwierig** ist, dass man **Leute, die im**
215 **Alltagsgeschäft eingebunden sind, gewinnt** bei neuen Projekten mitzumachen, **weil die**
216 **einfach nicht können.** Beispiel: bei uns sind 700 Leute der 1.500 Leute sind in der mobilen
217 Pflege tätig, Heimhelferinnen, Pflegeassistenten, diplomierte Pflegerinnen und die haben
218 einen sehr engen Zeitplan, die haben genau ihre Einsätze auf Minuten geplant und von denen
219 kann man nicht erwarten, dass sie Zeit haben an sozial innovativen Projekten mitzuarbeiten
220 und **wenn man will, dass sie das tun, dann muss man sie freistellen und das das**
221 **finanziert wird.**

222 Wir **scannen die Ideen und die Möglichkeiten**, die wir haben **und sind in einer ständigen**
223 **Bewertungsphase mit** den jeweiligen **Bereichen**, die in dem Thema tätig sind **und** mit der
224 **GF**, da gibt es dann schon Situationen, wo wir sagen das **Thema** wäre super **spannend**,
225 **aber** wir haben nicht die **Ressourcen**, oder es ist ein anderes Thema vorrangiger, das
226 müssen oder wollen wir zuerst machen. Das ist ein enger Austausch mit den Experten, die
227 in dem Thema tätig sind und mit der GF. Also wir wenden da **nicht wahnsinnig komplizierte**
228 **Methoden** an, sondern wir sagen haben wir die **Ressourcen**, ja passt irgendwie oder
229 interessant oder wird sich nicht ausgehen.

230 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende**
231 **Lösungsansätze und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?**

232 E5: Das ist ein **Teil der Problemanalyse, Teil der Ausgangsanalyse**, also wenn man ein
233 Projekt angeht oder ein Thema angeht, da schaut man am Anfang mal, was gibt es schon
234 und alles was es darauf nicht gibt, ist neu. Man kommt dann schon drauf, also ganz so neue
235 Sachen zu finden, ist nicht einfach, weil es gibt einfach schon urviel. Alle paar Jahre gibt es
236 radikale Innovationen von Dingen, die es vorher noch nicht gegeben hat, aber das passiert
237 nicht alltäglich, sehr oft werden Dinge in einem neuen Kontext gestellt oder in einem neuen
238 Ort ausprobiert, die es woanders schon gibt, oder es werden Lösungen von einem Bereich
239 auf einen anderen Bereich übertragen, das kommt glaub ich viel häufiger vor. Weil wir z.B.
240 mit den Sharing and Repairing Cafes entwickeln würden, dann wäre das keine radikale
241 Innovation, weil es gibt schon solche Art von Cafes, aber vielleicht noch nicht genau das was
242 wir machen.

243 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese**
244 **und wie funktioniert das Ideenmanagement generell?**

245 E5: Wir haben **noch keinen Prozess aufgesetzt**, wie man generell in der Organisation da
246 tun, aber es ist generell ein Thema wie gehen wir damit um mit Ideen, die da sind in der
247 Organisation. Grundsätzlich ist es so, **wenn Leute Ideen haben, als erstes zu ihrem**

248 **Vorgesetzten** gehen können und **wenn die Idee gut ist**, dann **kommt sie auch zu uns**.
249 Grundsätzlich wenn wir unterwegs sind in der Organisation sagen wir immer die Leute
250 können uns alle schreiben, wenn sie wollen, das passiert aber nicht sehr häufig. Es gibt aber
251 eher Leute auf Leitungsebene, die sagen "He ich hab da eine Idee, kann ich mal mit dir drüber
252 reden" und das machen wir dann auch. Jede Person, die zu uns kommt, hat Anrecht auf
253 Interesse, dass wir die Idee besprechen und dass wir es mitnehmen und wir tun es in den
254 Ideenspeicher und manchmal sind da auch welche dabei, die realisiert und umgesetzt
255 werden. **Ideencall** oder aktiver Aufruf **gibt es nicht**, da sind wir am Überlegen ob wir das
256 strukturiert aufstellen.

257 Wir **versuchen** schon die **Ideen aufzuheben** und in einem **Ideenspeicher** zu sammeln, aber
258 es ist schon auch so, dass die wirklich guten Ideen wieder hoch kommen. Es passiert glaub
259 ich **selten, dass Ideen aus dem Ideenspeicher rausgegraben** werden, die nicht
260 irgendjemand super cool gefunden hat, oder findet. Es gibt schon Ideen, wenn man schon
261 weiß, wenn man sie in den Speicher gibt, da weiß man, die werden wir nicht mehr
262 hervorholen. Wir waren bei einem Projekt dabei Space Lab hat das geheißen in Wien und
263 das war ein Programm für junge Menschen am Übergang von Schule zu Beruf und das war
264 ein sehr kreatives Angebot und das ist nach 10 Jahren in der Form ausgelaufen und
265 basierend auf den Erfahrungen haben wir ein Konzept entwickelt "Young Makers", da geht
266 es um digitale Bildung von jungen Menschen und das ist eine Idee gewesen, die aus diesen
267 Erfahrungen geschrieben worden ist und das Projekt ist vor 2 Jahren zu Ende gegangen und
268 dann ist das neue Konzept geschrieben worden und jetzt haben wir eine Einreichung der der
269 AK Digitalisierungsfond gemacht, haben das adaptiert und entwickelt und das ist so ein
270 klassisches Bsp. für mich, das war eine gute Idee, ein guter Ansatz und der ist auch wieder
271 hervorgeholt worden zur Möglichkeit es weiterzuentwickeln und Einreichung. Der
272 **Ideenspeicher ist ein virtueller Order**.

273 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die**
274 **Ideengenerierung unterstützen?**

275 E5: Ich hab mir schon ein **Angebot** erstellen lassen, zu einer **Ideenplattform**, eine
276 Organisation mit Sitz in Graz. Die haben verschiedene Ideenplattformen entwickelt, für das
277 AKH in Wien, für Salzburg, Kärnten und ich finde, das ist ein sehr cooles Tool, wo alle
278 Mitarbeiterinnen Ideen einbringen können und **alle anderen können diese liken, bewerten**,
279 ich glaube sowas wäre cool, aber **wir müssen erst schauen, ob** das für unsere Organisation
280 **passend** ist, weil so wie die Plattform fürs AKH usw. funktioniert, funktioniert das gut, weil es
281 Leute gibt, die diese Plattform nutzen und wenn ich mir dann denke, ok, ein großer Teil
282 meiner Kolleginnen sind eingetaktet, minutenmäßig in ihre Arbeit, dann haben sie keine Zeit
283 auf eine Plattform zu gehen und sich die Projekte anzuschauen und zu liken und Kommentare
284 dazuschreiben. Das ist ein cooles Tool, aber ich bin mir nicht sicher, ob das für uns das
285 richtige Tool ist. Aber ich finde es gut als Anregung, um es für uns zu adaptieren. Ich finde
286 es passiert einiges bei uns auch informell, das sollte man nicht unterschätzen, der informelle
287 Austausch zu neuen Projektideen. Aber es spricht nichts gegen einen strukturierten
288 Ideenbewertungsprozess, aber ich glaub jeder Organisation muss schauen was passt und
289 was ist für die MA interessant, machbar und auch sinnvoll.

290 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet?**

291 E5: xx

292 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens,**
293 **die Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen? Kennst du das Big**
294 **Picture Modell?**

295 E5: Wir sind **jetzt** dabei uns die **Frage** zu stellen, **was ist unser Ziel in der Innovation** und
296 **wenn wir das wissen, werden wir definitiv Prozesse definieren** wie man diese Ziele

297 erreichen und da werden wir schauen, welches Modell passt am besten. Ich hab mir das
298 Modell schon angeschaut, ich finde Modelle durchaus hilfreich und wir werden definitiv eines
299 wählen, als wir werden kein neues erfinden, wir wählen eines aus. Welches passt für uns und
300 das nutzen wir dann einfach.

301 **I: Wie schafft ihr es Ideen erfolgreich zu implementieren?**

302 E5: Also **wenn das Geld dafür da ist**, dann schaffen wir das zu 99% die Dinge auch
303 umzusetzen, die wir geplant haben und uns vorgenommen haben. Alle Sachen, die wir
304 entwickeln und wenn es ein Geld gibt, dann bekommen wir das hin. Wir reichen auch nichts
305 ein, was wir nicht sowieso in der Organisation als sinnvoll erachten.

306 **I: Gibt es eine bestehende Innovationsstrategie? Falls ja, wie sieht diese aus?**

307 E5: --

308 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der**
309 **Innovation, haben Sie KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

310 E5: Ich glaub schon, dass bei allen neuen Projekten, die man anfängt und gehen wir mal
311 davon aus, dass soziale Innovation in Form von Projekten umgesetzt werden, brauchen wir
312 natürlich eine **Evaluierung**, die **angepasst ist an das jeweilige Projekt**, also da gibt es
313 unterschiedlichste. Ein Projekt, das im Bereich Gesundheit und Pflege ist, anders evaluiert
314 werden muss als eines im Bereich soziale Arbeit oder Beschäftigung. Das ist für uns auf
315 jeden Fall zentral. Man **muss das für Förderungen sowieso machen**, dass man etwas
316 messen muss. Was ich aber **wichtig** finde, **dass man daraus lernt aus Projekten, die**
317 **nichts werden**. Das man Sachen auch innovative Ideen, die man anfängt und nichts werden,
318 dass man sie **erstens gut abschließt** und dass man **zweitens sagt was haben wir**
319 **trotzdem daraus gelernt** und das mit dem Abschließen funktioniert nicht immer gut.
320 Manchmal laufen Sachen aus, und sagt ja da haben wir jetzt schon lange nichts mehr gehört,
321 was ist jetzt eigentlich aus dem geworden, ja das ist irgendwie keine Ahnung oder so. Das
322 ist aus meiner Sicht nicht gut. Es ist besser zu sagen, wir finden da niemanden, der uns da
323 unterstützt in der Finanzierung, dann müssen wir das jetzt noch begraben und ab in den
324 Ideenspeicher, das ist aus meiner Sicht wichtig. Aber die **Feststellung, ob etwas gut**
325 **gelaufen ist, ist Teil des Prozesses der Umsetzung**. Wie das gemessen wird passiert
326 unterschiedlich, es gibt **Befragungen, Fokusgruppen, Interview, Online-Evaluierungen**,
327 alles was man sich vorstellen kann je nach Projekt unterschiedlich.

328 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie messen**
329 **Sie, ob die Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu**
330 **reagieren?**

331 E5: xx

332 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
333 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
334 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
335 in digitaler Form zu.

336 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 11.11.2021, 10:10-11:30

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E6: Innovation ganz generell für mich ist **etwas Neues machen** und zwar das **Gegenteil vom Stillstand**,
3 das man sich ständig hinterfragt und schaut wo kann man sich verbessern, wo kann man was Neues
4 machen, wo kann man sich am Bedarf einer Zielgruppe sich ausrichten und halt einfach so ein
5 kontinuierliches Verbessern ist es für mich eigentlich.

6 **Soziale Innovation** ist für mich nur das **bedingungslose Ausrichten am gesellschaftlichen Bedarf** das
7 kann alles Mögliche sein, auch technische Innovationen, die in den sozialen Bereich fallen, also das würde
8 ich da gar nicht weiter einschränken.

9 **I: Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?**

10 E6: Eine Frage der Perspektive, ich bin **seit 1 Jahr hauptberuflich** im Innovationsbereich, habe davor aus
11 dem Fundraising bzw. Marketingbereich heraus schon einige Innovationsprojekte geleitet.

12 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

13 E6: Tatsächlich hauptberuflich im Innovationsbereich bin ich seit 1 Jahr, ich komme ursprünglich aus dem
14 Fundraising bzw. Marketingbereich und bin in der Funktion schon länger bei [REDACTED] und hab aus dieser
15 Position heraus schon einige Innovationsprojekte geleitet auch davor. Aber wir haben uns als
16 Gesamtorganisation vor 2 Jahren in Richtung Prozessorganisation hin entwickelt und haben eigentlich erst
17 im Zuge dessen einen Innovationsprozess geschaffen, der auch wirklich Innovationsprozess heißt und der
18 mit Ressourcen ausgestattet das Thema vorantreibt. Davor ist es einfach aus den unterschiedlichen
19 anderen Abteilungen und je nachdem wo das Thema Innovation aufgetaucht ist hat der Bereich das
20 weitergetrieben.

21 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,
22 Qualifikationen, Aufgaben)?**

23 E6: Wir sind jetzt derzeit zu **viert**, wir haben das intern in **unterschiedliche Rollen** aufgeteilt und **ich** hab
24 seit Juni die **Prozessverantwortung** und somit fällt bei mir sehr viel in die strategische Richtung: Wohin
25 wollen wir mit dem [REDACTED] im Innovationsprozess. Wir haben im Vorfeld schon gemeinsam eine
26 Innovationsstrategie aufgesetzt und da geht es jetzt drum zu schauen, wie kann sich die an den
27 strategischen Gesamt-Zielen der Organisation hin orientieren und dann arbeite ich halt auch noch mit in
28 den unterschiedlichsten Projekten bzw. hab den Hut auf, was das Thema **Innovationskultur** in der
29 Organisation angeht, weil wir da einiges machen möchten. Dann haben wir noch 3 andere
30 Mitarbeiter*innen, wovon **eine Person** der [REDACTED], in einer Hybridrolle ist, da er den
31 Impact Hub Tirol gegründet hat mit zwei anderen Kollegen weiterhin und ist immer noch Teil des
32 Innovationsteams, und **betreut mit einer zweiten Kollegin aus dem Prozess heraus** das vormalige
33 Social Innovation Lab, es heißt jetzt **SKIL**, wo es darum geht die Kinder noch stärker mitreinzubringen -
34 **Starke Kind und Soziale Lösungen**. Und jetzt ganz neu einen vierten Kollegen im Team, wir sind als
35 Organisation sehr stark föderal strukturiert und haben in jedem Bundesland ein [REDACTED], einen Standort
36 und mehrere Angebote, wir haben herausgefunden, dass es schwierig ist, die Regionen wirklich in den
37 Prozess miteinzubeziehen, da dieser bislang sehr stark zentral getrieben ist und der neue **Kollege** wird
38 sehr **stark in die Vernetzung** in den Regionen gehen. Er selbst ist pädagogischer Leiter bei uns, hat aber
39 auch schon selbst in Innovationsprojekten gestartet und betreut das auch noch und wird den Konnex in
40 den Regionen bei uns machen.

41 Es gibt prinzipiell den Jobtitel **Innovationsmanager*in** was es aber schon ist, ist das Leute nicht
42 ausschließlich darin tätig sind. Ich z.B. mache nach wie vor Fundraising für Projekte, habe also 3 Jobtitel
43 parallel, aber einer davon ist Innovationsmanager*in.

44 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation? Was bedeutet Innovation
45 für Ihre Organisation?**

46 E6: Ich reporte direkt an **eine** unserer **Geschäftsführerinnen**, die **treibt das Thema wahnsinnig** und ist
47 das Sprachrohr zu den übrigen 2 Geschäftsführern. Da wir prozessorientiert sind, ist die **Innovation** ein
48 **Steuerungsprozess**, neben 2 Kernprozessen die Betreuung von Kindern und Jugendlichen und die
49 Bewegung, sprich Mittelbeschaffung, Awareness, Raising etc. und dann gibt es rundherum
50 Steuerungsprozesse, die diese Kernprozesse speisen, und einer davon ist Innovation.

51 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben, die**
52 **Pain Points?**

53 E6: Größten Hemmnisse sind **personelle und finanzielle Ressourcen**. Du bewegst dich als
54 Spendenorganisation tatsächlich ständig in dem Dilemma zwischen wie finanziert sich eine Organisation.
55 Die meisten haben eine Mischform aus Finanzierungen oder Tagsätzen der öffentlichen Hand und der Rest
56 sind Spendengelder oder Unternehmenspartnerschaften und da ist es sehr schwierig zu schauen, wo bleibt
57 dann noch Ressource für finanzielle Innovation, vor allem für radikale Innovationen. Für inkrementelle oder
58 kontinuierliche Weiterentwicklungen ja, aber für radikale Vorhaben da braucht man einen Geldgeber dafür
59 oder man vom Investment her, man nimmt das Risiko auf sich, was einem als NPO schwerfällt, weil dir das
60 Geld am Ende des Tages für dein Kerngeschäft fehlt. Das ist sicher eine große Hürde und wenn du dann
61 für Förderungen nochmal so viele Ressourcen brauche, dann bleibt nicht viel über.

62 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie**
63 **Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise?**

64 E6: Einerseits arbeiten wir mit **Partnern** aus der **Wirtschaft** aus unserem **Kerngeschäft** heraus
65 zusammen, das muss nicht aus Innovationsprojekt heraus sein, und dann haben wir Innovationsprojekte
66 wie z.B. die ██████████, wo es darum geht ein liebevolles Klassenzimmer zu gestalten, da haben wir
67 uns mit der Future Wings Stiftung zusammengetan, eine **Stiftung**, die sehr stark im Bildungsbereich ist
68 und wo wir erstmals eine Kooperation machen, wo sich beide Parteien inhaltlich einbringen, also ein
69 gemeinsames Projekt ist und sonst ist es bei NPO ja oft so, dass du **eine Spenden- oder**
70 **Profitpartnerschaft** eingehst. Oder, wenn es nur ganz ureigen der Innovationsprozess ist, dann wie hier
71 die Partnerschaft mit dem **Impacthub Tirol** das ist einfach eine komplette Hybridpartnerschaft, wo wir die
72 **Netzwerke** und die **Expertise** des Impacthubs nutzen können. Und was es dann schon auch gibt, ist dass
73 man mit anderen Organisationen schaut, wo man gemeinsam was machen kann, gerade im
74 Innovationsbereich ist der Zusammenarbeits- und Vernetzungspart sehr gut. Im Fundraising nicht so, weil
75 da ist man im Wettbewerb, die Anzahl der Spender*innen ist begrenzt und da gibt es verstärkten Wettbewerb,
76 wobei wir auch da mit anderen Organisationen Innovationsprojekte machen und in unserem Fall auch ganz
77 stark international, z.B. mit 2 deutschen Vereinen oder die █████ Schweiz.

78 Da wo wir **Knowhow** brauchen, z.B. Gamification oder Programmierer haben wir nicht, da gehen wir auch
79 regelmäßig z.B. an **Unis**, aber umgekehrt haben wir das Glück, dass sich bei uns jemand meldet, sie wollen
80 etwas machen, ob wir in irgendeiner Form Interesse haben.

81 Wir haben bereits mehrmals überlegt eine App zu machen, und haben es jedes Mal verworfen. Beim letzten
82 2 Minuten 2 Millionen war das Start-Up Beat3, die waren über das Social Innovation Lab mit uns verbandelt,
83 die diese Klimaschutzapp für Jugendliche machen, das wär halt dann eine externe Geschichte.

84 Intention der Partnerschaften von externen, z.B. Unis müssen Projekte machen, und überlegen so, wen sie
85 anschreiben können, oder manche wollen bewusst den Zugang auf die Zielgruppe oder es ist der CSR
86 Gedanke, dass sie dazu mit einer NPO arbeiten möchten.

87 Alle großen Organisationen haben Fundraising Abteilungen, die nichts anderes machen, wie zu schauen,
88 wo gibt es die Möglichkeiten für Kollaborationen, eine macht Firmenkooperationen und eine macht die
89 breite Maße, Plakatmaßnahmen, Digitalmarketing etc. aber jeder große Organisation hat so eine
90 Fundraising Abteilung.

91 Das Problem ist eher das, dass der code of conduct es oft nicht erlaubt, mit anderen zusammenzuarbeiten,
92 da die Organisationen ganz bestimmte Vorstellungen haben wo, wie sie unterstützen wollen, das trifft sich
93 dann mit der NGO nicht. Und das ist aber auch so ein Bereich, wo man innovativ bleiben muss, weil auch
94 da sich die Bedürfnisse immer wieder ändern.

95 Aber es gehen alle z.B. zu Siemens und die haben ein massives Filter und Selektionsprogramm.

96 Interessant ist es doch sich anzusehen, wo gibt es die Schnittmenge, hätte Siemens z.B. ein Programm wo
97 sie ein konkretes Lehrlingsförderungsprogramm haben, oder denen sind Familien und Jugendliche extrem
98 wichtig, dann wäre das schon was, wo man sagen muss, schaut mal, wir haben da etwas für euch.

99 **Impact Innovation** ist erst seit kurzem möglich für große UN, wir machen aber schon ein **Förderscouting**
100 und das ist ein Bereich, da müssen wir definitiv noch besser werden, um strukturierter zu werden.

101 Klassische **AWS und FFG Förderungen, ESF Förderung** - es ist für viele der **bürokratische Aufwand**,
102 der mit so einer Förderung einher geht, das ist nicht unser Kerngeschäft und für uns total schwer
103 bewältigbar.

104 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
105 **davor/dazu nötig? Wie können sich Mitarbeiter einbringen?**

106 E6: **Sammeln der Kundenbedarfe**, bei **Rat auf Draht**, die sind **ständig online oder am Telefon** merken
107 relativ rasch, z.B. jetzt in Corona ist klar, die psychische Belastung von Jugendlichen steigen massiv und
108 so passiert das dann, das wenn da was auffällt, dann wird das weitergetragen. Sie dokumentieren zwar
109 anonym, aber nach bestimmten Kriterien und Kategorien z.B. Suizid, oder Liebeskummer und führen eine
110 **fortlaufende Statistik**, um zu sehen, steigen die Anrufer*innenzahlen, werden die Gespräche länger, oder
111 rufen mehr Eltern an, wobei aus einem Innovationsprojekt heraus auch ein Elternangebot für Rat auf Draht
112 geschaffen wurde, und welche Themen werden schwerpunktmäßig stärker z.B. und die **tracken das**
113 **fortlaufend** und entweder fällt ihnen etwas auf, dass sie dann weitergeben, oder sonst ist es so, dass wir
114 uns **zumindest 1x pro Jahr als Organisation** gesamtheitlich überlegen gibt es irgendein
115 **Schwerpunktthema**, das wir spielen wollen. Dieses Jahr ist das Jugend unter Druck, weil Rat auf Draht
116 und wir als Organisation herausgefunden haben, dass Jugendliche unter massiven Belastungen leiden.
117 Und das versuchen wir als Prozess auch zu nutzen.

118 Die **Trendrecherche** machen wir **intern** mit einer Software, dem **Trendexplorer**, ein **Webtool**, wo man
119 von Meta, Makro, Mikrotrends quasi einschränken kann auf unterschiedliche Sektoren, das machen wir
120 **regelmäßig** und dann haben wir halt wirklich durch das relativ große **Partnerschaftsnetz**, das eine ist Rat
121 auf Draht, das wir das mitbekommen, aber wir sind ja auch mit vielen wirtschaftlichen Partner im Bereich
122 Fundraising gut vernetzt und da kommt schon auch immer wieder mal von dort ein Input und das versuchen
123 wir halt einfach in den Innovationsprozess, und wir haben uns das letzte Woche in der Strategieklausur für
124 2022 vorgenommen, dass wir das besser zusammenführen und quasi der Organisation zur Verfügung
125 stellen. Die Software benutze ich **mindestens einmal im Monat** und da kommt regelmäßig was Neues
126 rein und da ist halt nicht immer alles relevant, aber gut, um den Überblick zu erhalten. Dann lesen wir
127 weiters noch aufmerksam **Zeitung**, diverse **innovationsfreundliche Medien**, und quasi mit den **Partnern**
128 sind wir als Organisation regelmäßig in Kontakt und wenn man merkt, da kommt das 3. oder 4. Mal ein
129 Thema auf dann tauscht sich der Fundraiser mit dem Innovationsteam aus und dann weiß man schon, da
130 ist etwas und dann kann man weiterrecherchieren, ob das eine Ausnahmerecheinung ist, oder ob sich da
131 etwas abzeichnet.

132 Wir wollen nicht innovieren, um des Innovieren willens, sondern weil wir schon davor schon einen Bedarf
133 feststellen, wo wir sehen, dass wir keine Lösung parat haben. Dann muss man dann schon noch alle
134 Bedarfsgruppen reinholen, z.B. stelle ich Bedarf X/Y bei Kindern fest, muss dann aber auch die anderen
135 Stakeholder im Umkreis ansehen. Aber ansonsten trifft es das schon, ohne die Nutzerorientierung kommen
136 wir da nicht aus.

137 Wie werden andere Stakeholder gefragt? **Fokusgruppeninterviews** werden durchgeführt mit der
138 Zielgruppe z.B. Kinder, wobei man hier schauen muss, das man auch andere Meinungen bekommt, weil
139 die betreuten Kinder nicht repräsentativ für alle Kinder sind, aber d.h. dann werden Fokusgruppen
140 organisiert, oder wir sind mit anderen Jugendorganisationen vernetzt und über **Rat auf Draht** bekommen
141 wir dieses Stimmungsbild ganz gut rein und ansonsten würden wir mit den Personen, wo wir glauben, dass
142 die uns dabei helfen, versuchen ins Gespräch zu kommen

143 **I: Wie bewertet ihr die Bedarfe, wie schränkt ihr weiter ein?**

144 E6: Bei uns wirken unterschiedliche Prozesse zusammen, früher Abteilungen, jetzt Prozesse. Wir schauen
145 uns an was ist **besonders dringlich in der Zielgruppe** und als Thema und wo sehen wir als **xxxxxxx**
146 einen **Hebel**, dass wir uns als **xxxxxxx** da quasi für dieses Thema einsetzen können. **Was passt** auch
147 **zur Marke** und wo können wir, wir haben auch eine Public Affairs Einheit, die mit den gesetzgebenden
148 Einheiten im Austausch sind, im Einklang sein. Wir versuchen da ein Gesamtpaket zu schnüren und
149 versuchen zu schauen, wo können wir am meisten bewirken, **wo können wir den größten Impact**
150 **generieren**. Aber das wir das anhand einer Matrix oder Schema F machen, das machen wir nicht und
151 auch wir im Innovationsprozess lassen uns ungern einschränken, das wurde erst unlängst diskutiert, weil
152 das würde unserem Selbstverständnis entgegenlaufen. Also wir sagen, wir wollen innovieren im Bereich
153 was bringt Kinder und Jugendlichen und ihren Familien etwas und ob das mit dem allgemeinen
154 Schwerpunkt der Organisation grad ganz deckungsgleich ist oder nicht, das muss nicht sein. In diesen
155 Entscheidungsprozess bzw. Bewertungsprozess ist auch die Geschäftsführung eingebunden, da ich direkt
156 an eine unserer Geschäftsführerinnen reporte, die treibt das Thema wahnsinnig und ist das Sprachrohr zu
157 den übrigen 2 Geschäftsführern.

158 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder? Einschränkung**
159 **der Suchfelder - wie wird da vorgegangen.**

160 E6: Wir haben ein paar ganz **grobe Suchfelder identifiziert** und dann schaut man **wo spüren wir einen**
161 **totalen gesellschaftlichen Druck**, dann schauen wir wo sind die **Partner**, welche **Ressourcen** brauchen
162 und dann wird **priorisiert**, auch persönliche Vorlieben spielen da rein. Einen ganz **steifen Strukturplan**
163 **gibt es nicht**, es ist zwar wichtig, dass gewissen Prozesse eingehalten werden, aber es wird nicht alles
164 dezidiert vorgegeben.

165 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze**
166 **und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden?**

167 E6: **Für uns muss eine Innovation nicht etwas Noch-Nie-Dagewesenes sein**, sondern es muss quasi
168 für unsere Zielgruppe und unseren Bedarf, den wir damit sehen, etwas Neues sein. D.h. das kann es
169 durchaus in einem etwa anderen europäischen Land schon geben, aber wenn es das bei uns noch nicht
170 gibt bei den Horizon 1 und 2, dann sind wir da nicht so streng. Sicher haben wir versucht auch Dinge zu
171 entwickeln, die es so noch nicht gab, aber wir versuchen auch vieles, das es schon wo anders gibt, aber
172 das für uns noch etwas radikal Neues ist. Und um eben nicht in die Linie zu fallen, schauen wir uns an,
173 welchen **Hebel** hat es, ist es **skalierbar**, also haben wir Möglichkeiten es in andere Vereine, Länder oder
174 andere Zielgruppen, etwa an andere NGOs weiterzuverkaufen und wie groß ist der gesellschaftliche
175 Mehrwert ist für uns fast neuer als das es etwas Neues ist.

176 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
177 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

178 E6: Wir haben das so aufgesetzt, dass wir mehrmals im Jahr, das heißt **Innovationscafe**, ein kurzes
179 knackiges halbstündiges Format, wo wir ein Innovationsprojekt vorstellen, oder eine Methodik vorstellen,
180 oder überhaupt wieder das Thema Innovation an die Tagesordnung bringen und dann haben wir einen
181 fixen Innovationstopf und grundsätzlich ist unser Ziel, dass jeder Mitarbeiter*in weiß, wenn ich eine Idee
182 hab, kann ich die, beim Innovationsprozess, im **Intranet per Einreichformular** da muss ich ausfüllen, **was**
183 **ist meine Idee, wie viele Ressourcen** glaub ich brauch ich, **wie viel Budget** brauch ich, **in welches SDG**
184 **zahlt das ein** und in welches **strategische Ziel der Gesamtorganisation** zahlt das ein und dann kann ich
185 mich **bewerben**, um wie viel ich glaube, dass ich brauch. Da geht es aber immer **nur bis zur**
186 **Konzeptentwicklung oder Prototypentwicklung**, also mehr machen wir da nicht und dann findet ein
187 Termin statt mit unserer **Innovationsjury** und die setzt sich aktuell zusammen aus der **Geschäftsführung**
188 aber auch **extern jemand** und da wird bewertet, kriegen die Budget oder Ressourcen und falls ja, dann
189 können die damit loslegen und starten und wenn nein, dann ist es die Idee, die passt entweder nicht oder
190 sie müssen nochmal überarbeiten und dann ist es so, wenn wir diese Innovationsprojekte dann haben und
191 die etwas brauchen, weil die einen Ideationworkshop machen wollen, oder eine ganz spezielle Technik
192 anwenden wollen, oder Unterstützung brauchen, weil wir für sie vielleicht theoretisch ein Förderscouting
193 machen könnten und schauen wo es Förderungen dafür gibt, oder methodisch oder mentoringmäßig
194 Unterstützung brauchen, dann können sie sich an den Prozess wenden.

195 **Solange das Budget nicht ausgeschöpft** ist, kann man sich **das ganze Jahr über bewerben** und wir
196 sagen in diesen Cafes (6 Mal jährlich), wo alle MA eingeladen sind teilzunehmen, sagen wir dann auch
197 immer so und so viel Budget ist noch vorhanden oder wir machen auch wirklich einen Aufruf wo wir sagen,
198 es gibt noch Budget, wenn ihr eine Idee habt, reicht diese ein. Bzgl. der Jury gibt es das **Versprechen**,
199 dass **binnen 14 Tage nach Ideeneinreichung** gibt es einen **Termin**, damit das recht zackig stattfinden
200 kann. In manchen Jahren ist das recht dichtgedrängt, da haben wir 3 Jurysitzungen pro Monat und dann
201 haben wir 3 Monate keine, weil es keine Einreichung gibt.

202 Nach Ideeneinreichung gibt es einen **Call**, d.h. die Einreicher haben in der Jurysitzung nochmal 10 Minuten
203 Zeit die Idee zu **pitchen** und genau zu sagen, dann hat die Jury Zeit mit der Person zu diskutieren und
204 dann muss die Person den Raum verlassen und die Jury berät und direkt nach dem Termin gibt es eine
205 Entscheidung.

206 Basierend auf den Erfahrungen, haben sich bereits mehrmals aufgrund dieser Pitches und des
207 Austausches mit der Jury noch sehr tolle Ergänzungen ergeben haben, auf die man sonst nie kommen
208 würde, wenn man nur eine schriftliche Einreichung beurteilt.

209 **I: Was passiert mit den Ideen, die nicht realisiert werden?**

210 E6: Bei Ideen, die nicht realisiert werden, also abgelehnt wurde, kommt es darauf an, warum sie abgelehnt
211 wurden, um zu entscheiden, was mit ihnen passiert.

212 Wenn es **abgelehnt** wurde, **weil es kein Budget mehr gibt**, dann wäre der erste Ansatz zu **schauen, ob**
213 es nicht doch noch **irgendwo ein Budget** gibt. **Oder** wir würden dem Einreichenden sagen, sie muss

214 schauen, dass sie in irgendeiner Form eine **Förderung** gibt. Also solche Ideen, an die wir glauben würden,
215 und die halt einfach aus budgetären Gründen nicht realisiert werden können, versuchen wir nicht fallen zu
216 lassen.

217 Dann gibt es Ideeneinreichungen, bei denen wir beim Innovationspotenzial, als **Innovationsprozess**
218 **keinen Hebel** sehen, die **schicken wir in die Linie zurück**. Wenn z.B. eine Idee aus dem Bereich digitalen
219 Fundraising kommt, dafür ist aber eigentlich nicht der Innovationsprozess zuständig, sondern dass ist eine
220 stinknormale Weiterentwicklung oder ein neues Projekt, dass ihr aus eurem täglichen Geschäft heraus
221 machen solltet, dann obliegt es auch der Linie zu sagen, machen wir, aber machen wir nicht.

222 Aber wenn etwas **abgelehnt**, wo wir als **weder** glauben, dass es **Potenzial** hat **noch irgendwie innovativ**
223 ist, wir haben die alle **gesammelt in einer Excel-Liste**, aber dann passiert mit denen nicht mehr.

224 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung**
225 **unterstützen?**

226 E6: 365 Tage im Jahr können Ideen über ein Formular im Intranet eingereicht werden.

227 Bei der **Ideation** arbeiten wir öfters in **Workshops** mit der **Walt Disney Methode** - es gibt den Träumer,
228 den Realist und den Kritiker. Es geht drum, dass ich alle diese 3 Positionen einfange. Der Träumer darf
229 voll aufmachen und alles ist möglich, es muss aber dann in der Träumerecke bleiben, nicht dann in der
230 Realistecke das vom Träumer zerlegen, der Kritiker zerlegt alles.

231 **5 Why Methode**, wo ich versuche zur eigentlichen Wurzel des Problem zu kommen, ich frage so lange
232 Warum, bis ich glaube tatsächlich verstanden habe, was das wirkliche Problem ist. z.B. meine Teams-
233 Sitzungen starten nie pünktlich um neun, warum ist das so. Ja warum Kollege Y kommt immer zu spät, ja
234 aber warum ist das so? Weil er immer seinen Bus versäumt, warum ist das so? Weil er zu lange beim
235 Frühstück braucht. Warum ist das so? Dient mehr, um festzustellen, dass man vom richtigen ausgeht,
236 am richtigen Problem arbeitet, und nicht vom falschen Bedarf auszugehen, um davon wegzukommen, dass
237 da mit seiner eigenen Brille raufgeht, macht man das. Dann machen wir oft Ideation Maps im Miro, wo jeder
238 ein paar Minuten eigenes Brain writing macht und dann im Gemeinsamen vorstellt und clustert.

239 Dann entweder man haut die ganzen **Ideen auf eine Hebel-Aufwandmatrix** und versucht die in das obere
240 Eck zu bekommen, z.B. mit Punkten **bewerten** und dann müssen sie sich **für eine Idee entscheiden**
241 anhand der Matrix und für die müssen sie dann ein **knackiges Ideenplakat** gestalten, wo dann alles
242 reinkommt, was ist das Ziel, wer ist meine Zielgruppe, was ist der Nutzen usw.

243 Oder bei konkreten Ideen mit Hilfe von Canvasen, **Miro** hat viele Vorlagen und da gibt es den Business
244 Modell **Canvas**, Lead Canvas, Opportunity Canvas, wer ist meine Zielgruppe, was ist mein Nutzen, was
245 braucht die Zielgruppe dafür, was passiert, wenn es das Angebot nicht gibt, da braucht man eine konkrete
246 Idee, aber das wäre die Alternative zu einem Ideenplakat. **Design Thinking Methoden** ist ein Set an
247 Methoden, das gut verwendbar sind. Auch Blogs, die coole Anleitungen und Ideen.

248 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet?**

249 E6: Durch eine **Jury**.

250 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
251 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen? Kennst du das Big Picture Modell?**

252 E6: Wir haben uns bei unserem Innovationsprozess nicht wirklich an einem der bekannten Modelle
253 orientiert, wobei wir uns nach diesem **Horizon-Modell von McKinsey** ein **bisschen orientieren**.
254 Grundsätzlich heißt unser **Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen** und innerhalb
255 des Prozessnamens kann man das sehr gut auf diese 3 Horizons runterbrechen, also wir sagen, der
256 **Prozess als Ermöglicher** spielt stark in den **Horizon 1 und 2** rein, sprich wo kann ich im Horizon 1
257 bestehende Angebote sinnvoll weiterentwickeln, oder wo kann ich da etwas sinnvolles Neues schaffen, im
258 Horizon 2 dann schon etwas out of the Box schauen, wie kann ich innerhalb des Rahmens etwas Neues
259 machen und dann haben wir das Innovationen anstoßen, wo wir offen sind für komplett neue
260 Geschäftsmodell und Ideen, die nicht ganz klassisch im Kontext Kinder und Jugendlichenbetreuung sind,
261 dass ist in **Horizon 3 und wir stoßen das als Prozess** etwas an. Im anderen Fall **Horizon 1 und 2** sind
262 wir die **Ermöglicher**, sprich wir stellen ein Budget zur Verfügung, wir stehen mit Methodenworkshops zur
263 Verfügung und im anderen **Horizon 3 sind wir die, die pushen**, wo wir schauen, wo ist das XXXXXXXXXX
264 groß, wo können wir einsteigen.

265 Ja, das BIG Picture Modell kenn ich. Ich frag mich bei solchen Modellen immer, wenn sie aus einer Theorie
266 entstehen, dann kann man sie immer wieder hervorholen und vielleicht lässt man selber einmal etwas

267 außer Acht, aber ich kenn die wenigsten, die sich extrem strikt an solche Modelle halten. Es ist gut wenn
268 ich mal on the scratch starten, oder wenn ich Leuten aus der Organisation den Prozess erklären möchte,
269 aber wir würden es nicht verwenden, weil es nicht zu unserer Kultur passt. Es ist sinnvoll, sich dann aus
270 den Modellen das rauszupicken, was für die eigene Organisation wichtig ist.

271 **I: Wie schafft ihr es Ideen erfolgreich zu implementieren?**

272 E6: Vom **Commitment** der **Geschäftsführung**, ob es einen **Hebel** dafür gibt und ob es dafür **Ressourcen**
273 gibt.

274 **I: Gibt es eine bestehende Innovationsstrategie? Falls ja, wie sieht diese aus?**

275 E6: Grundsätzlich haben wir als Organisation eine Vision und Missionen, die sind quasi immer
276 gleichbleibend. Die Vision ist [REDACTED], an dem richtet sich die Gesamtarbeit
277 aus und dann machen wir immer **strategische Ziele für die Gesamtorganisation für in der Regel vier**
278 **Jahre** und **anhand** dieser **strategischen Ziele**, haben wir, wie wir das erste Mal eine **Innovationsstrategie**
279 formuliert haben, uns an diesen gesamtorganisatorischen Zielen uns ausgerichtet und haben da **zwei**
280 **Hauptbetätigungsfelder** analysiert, das ist in unserem Fall, wie für die Gesamtorganisation zum einen
281 sind wir ja eine Organisation für die **Betreuung von Kindern und Jugendlichen** und ihren Familien und
282 zum anderen sind wir eine **Fundraising Organisation**, das sind schon mal unsere zwei Hauptfelder, in
283 denen wir versuchen zu innovieren, d.h. wie kann man die Welt für Kinder und Jugendliche besser machen
284 und wie kann man vielleicht digitale oder nicht digitale Innovationen fürs Fundraising oder
285 Spendenmarketing nutzen. So haben wir es versucht einzudampfen und dann haben wir uns noch konkret
286 überlegt was ist uns wichtig, wir haben über 1.700 MA und glauben prinzipiell dran, dass die **Potenziale**
287 **der MA schon da sind**, es hat nicht jeder wahnsinniges Interesse dran und die Ressourcen ehrlicherweise
288 in seiner normalen Arbeitszeit sich ständig mit innovativen Ansätzen zu beschäftigen aber wir haben uns
289 quasi gesagt, es ist uns wichtig, die Potenziale der MA anzuerkennen und versuchen zu heben und aber
290 zeitgleich den Blick nach außen auch zu haben. Das wir sozusagen von innen und von außen Input kriegen
291 und nach innen und nach außen wirken und dann haben wir uns selber auch noch gesagt, wir wollen aktiv
292 immer eine Trendrecherche dabei haben. Da tun wir uns dahingehend leicht, fix ist bei uns geht es um
293 Kinder und Jugendliche und ihre Familien und dann versuchen wir eine gesamtgesellschaftliche
294 Trendrecherche zu machen und wir haben das Glück Rat auf Draht ist Teil von [REDACTED], d.h. **wir**
295 **haben das Ohr am Bedarf der Zielgruppe immer 365 Tage im Jahr** nicht nur an denen, die wir aktiv
296 betreuen, sondern gesamt. Und das versuchen wir immer wieder **regelmäßig** zu **schauen, wo sind**
297 **Bedarfe**, dann ist für uns die **Vernetzung nach außen**, das haben wir auch festgeschrieben, dass uns das
298 wichtig ist, dass wir **starke Allianzen** bieten wollen, sowohl nach innen als auch nach außen. Nach außen
299 auch wieder mit anderen Organisationen in Ö, mit Gemeinden, politischen Handlungspartner, und auch
300 [REDACTED] International, es gibt uns ja in 137 Ländern der Welt, und auch mit einem Dachverband,
301 der das Thema Innovation jetzt auch stark für sich entdeckt hat, wo wir jetzt noch einen Outreach machen
302 können und schauen, was tut sich in anderen Ländern in der unmittelbaren Nachbarschaft und darüber
303 hinaus. Und der letzte Teil ist, dass wir in die Strategie noch mit reingenommen haben ist, dass wir die
304 Innovationskultur und vor allem die **Fehlerkultur** vorantreiben möchten in der Organisation. Als Kinder-
305 und Jugendlichenträger ist Fehlerkultur ein schwieriges Thema, weil wir ein sehr striktes Korsett haben und
306 da kommen wir nicht darüber hinaus, aber man lernt aus dem Scheitern und den Fehlern und das wollen
307 wir definitiv weiter ausbauen, das ist noch nicht sonderlich gut ausgebaut.

308 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie**
309 **KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

310 E6:

311 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie messen Sie, ob die**
312 **Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?**

313 E6: Wir haben uns gerade letzte Woche bei der **Strategieklausur** gedacht, **gerade beim Thema**
314 **Impactmessung brauchen wir noch ein Konzept**. Gerade das Thema **SROI** und das Thema
315 **Wirkungsmessung** ist ein riesiges. Aber was wir schon haben, wir haben **auf der Steuerungsebene KPIs**
316 die es zu erfüllen gilt und das Projekt muss schon auch bestimmte Kriterien erfüllen: z.B. wir haben den
317 [REDACTED], ein Sozialmarkt für Kinder und Jugendliche, ein klassisches Innovationsprojekt von uns, wir
318 haben zuvor noch nie ein Geschäft betrieben und wissen, dass es schwierig für Kinder und Familien ist,
319 die immer auf Spenden angewiesen sind und die dieses Shopperlebnis nicht haben, was das für diese
320 bedeutet, wenn du das nicht hast. Die haben auf Projektebene ganz klar wie viele Kund*innen wollen sie

321 im Jahr oder nach der Eröffnung haben, da haben sie bestimmte KPIs und was für uns noch ein relevantes
322 Kriterium ist sind die **SDGs**, sustainable development goals was die Agenda 2030 der UN zu der sich
323 Österreich auch verpflichtet hat verabschiedet hat, z.B. keine Armut oder Bildungsungleichheiten zu
324 beseitigen und wir haben unterschiedliche SDGs in denen unsere Arbeit einzahlte und die kann man auch
325 zur Wirkungsmessung heranziehen. Und wir haben schon einmal ein Innovationsprojekt gemacht, die ein
326 Funding von uns bekommen haben für 3 Jahre und da war ganz klar, wenn die nach 3 Jahren bestimmte
327 Ziele nicht erfüllen, und ein Ziel ist z.B., dass sie **sich selber finanziell tragen können**, dann wird es
328 wieder eingestellt.

329 Wenn ein Projekt uns wahnsinnig am Herzen liegt und wir erzeugen damit einen **Impact**, dann ist auch
330 schon ein wichtiges Kriterium erfüllt, das finanzielle ist nicht der einzige Gradmesser, wir tragen schon auch
331 Projekte, die sich nicht selber finanzieren, aber die leisten so einen Beitrag in ihrer Zielgruppe, dann würden
332 wir es nicht abstellen.

333 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
334 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
335 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
336 in digitaler Form zu.

337 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Transkript: [REDACTED]

Interview: 11.11.2021, 11:00-12:00

Sehr [REDACTED],

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, an diesem Interview teilzunehmen, welches ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studienganges „Innovationsmanagement“ an der Fachhochschule Campus02 durchführe. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Wie müsste das bestehende BIG PICTURE™ Innovationsmodell adaptiert werden, um den Anforderungen innovativer Fragestellungen im sozialen Bereich zu entsprechen“.

Sie wurden für ein Interview ausgewählt, um Lösungsansätze für diese Fragestellung zu erarbeiten und in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für soziale Innovationsvorhaben abzuleiten.

Im Zuge des Interviews bitte ich Sie, die folgenden Fragen auf Basis Ihres Detailwissens und Ihrer Erfahrung möglichst offen zu beantworten. Alle Antworten werden anonymisiert und nachträglich nicht zugeordnet.

Interviewfragen

1 **I: Was bedeutet für Sie Innovation und speziell soziale Innovation – Ihre Definition der Begriffe?**

2 E7: Ich finde es wichtig, **gerade im sozialen Bereich, Innovation nicht** damit zu verwechseln das **etwas**
3 **neu sein muss**, sondern Innovation heißt auch oft, dass man **auf aktuelle Fragen passende Antworten**
4 **findet** ob da schon auf bestehende Ideen oder Instrumente zurückgreift oder nicht, find ich gar nicht so
5 entscheidend, aber es geht darum dass man es adäquat und der gegenwärtigen Umstände gerecht
6 anbietet und sich da was überlegt. Bsp. wir merken, dass Digitalisierung im sozialen Bereich viele vor
7 Herausforderungen stellt, die MA40, das AMS, alle arbeiten mit Onlineplattformen, man muss für alles
8 digitale Kompetenzen haben mittlerweile, da bringt es vielleicht nichts, wenn wir jetzt auch noch eine App
9 machen oder quasi online anbieten, sondern dass wir uns überlegen, wie unterstützen wir Klientinnen am
10 besten dabei, diese neuen Herausforderungen gut zu meistern und hier die Kompetenzen aufzubauen.
11 Das ist dann vielleicht quasi die Innovation und dass das Ding an sich jetzt nicht so innovativ ist, es geht
12 eher darum, **was brauchen meine Klientinnen wirklich**, dann ist es besser, dass ich nicht noch eine App
13 mache, sondern man **unterstützt sie dabei bestehende Probleme besser zu meistern**.

14 **I: Wie lange sind Sie bereits im Bereich sozialer Innovation tätig?**

15 E7: Ich bin jetzt in dieser Funktion **seit etwa einem Jahr**, hab aber davor im Dachverband der [REDACTED]
16 gearbeitet und habe dort mit meiner Vorgängerin zu tun gehabt und habe da in einem Entwicklungsprojekt
17 seit 3 Jahren gearbeitet zum Thema Basisbildung für Frauen wo es darum ging neue Formate zu
18 entwickeln. Ich habe da immer viele Schnittstellen gehabt, aber seit einem Jahr bin ich hauptsächlich damit
19 befasst. Noch bin ich damit aber alleine bei uns bzw. nicht ganz alleine, weil wir ein Team sind, aber mein
20 Fokus ist Innovationen zu entwickeln und diesen hat sonst spezifisch aber niemand. Natürlich haben in
21 viele auch, weil sie ihre Bereiche haben und für diese entwickeln müssen, aber wir arbeiten so nicht als
22 fixes Team zusammen. Aber ich hab dann bei gewissen Themen Teams, bin so etwas wie eine **Stabstelle**
23 und **direkt an die Geschäftsführung angedockt** und mir vorgesetzt ist nur die Geschäftsführung.

24 Das Thema Innovation so dezidiert ist tatsächlich neu. Also ich arbeite in der [REDACTED], das ist
25 ein Werk von den [REDACTED] und dazu gehören einige Tochtergesellschaften und da gibt es die
26 [REDACTED] Flüchtlingsdienste, [REDACTED] Bildung, die Auslandsarbeit und die
27 Akademie und davor war das so, da wurde diese Innovationsstelle ganz oben angesiedelt für alle und dann
28 wurde das aber bevor ich dann in den Job gekommen nur mehr bei zwei Tochtergesellschaften angesiedelt,
29 weil man gesehen hat, dass wenn der Auftrag einfach zu breit ist, dann ist es halt auch nochmal
30 schwieriger. D.h. ich bin jetzt im **Flüchtlingsbereich** damit befasst aber vor allem auch aber vor allem auch
31 die [REDACTED] Sozial das ist eine **neue Tochtergesellschaft**, die gibt es seit 2 Jahren, **mit Leben**
32 **zu befüllen**. Das geht es vor allem um Know-How, Expertise aus anderen Feldern für andere Zielgruppen,
33 breitere Zielgruppen aufzubereiten, genau etwas Zielgruppen-unspezifischere Angebote zu schaffen, weil
34 wir auch ein bisserl, also es gibt ja im Sozialbereich relativ viele **Säulen**, hier sind die Behinderten, hier
35 sind die Geflüchteten, hier sind die Alten etc. und es geht darum in meinem Job das Ganze **aufzuweichen**.

36 **I: Welche Funktion bekleiden Sie und was sind dabei derzeit Ihre Hauptaufgaben**

37 E7: Ich bin dezidierte Innovationsmanagerin.

38 **I: Haben Sie bereits ein Innovationsteam und wie setzt es sich zusammen (Anzahl an Personen,**
39 **Qualifikationen, Aufgaben)?**

40 E7: **Noch** bin ich damit aber **alleine** bei uns bzw. nicht ganz alleine, weil wir ein Team sind, aber mein
41 Fokus ist Innovationen zu entwickeln und diesen hat sonst spezifisch aber niemand. Natürlich haben in
42 viele auch, weil sie ihre Bereiche haben und für diese entwickeln müssen, aber wir arbeiten so nicht als
43 fixes Team zusammen. Aber ich hab dann bei gewissen Themen Teams, bin so etwas wie eine Stabstelle
44 und direkt an die Geschäftsführung angedockt und mir vorgesetzt ist nur die Geschäftsführung.

45 Das Thema Innovation so dezidiert ist tatsächlich neu. Also ich arbeite in der [REDACTED], das ist
46 ein Werk von den [REDACTED] und dazu gehören einige Tochtergesellschaften und da gibt es die
47 [REDACTED] Flüchtlingsdienste, [REDACTED] Bildung, die Auslandsarbeit und die
48 Akademie und davor war das so, da wurde diese Innovationsstelle ganz oben angesiedelt für alle und dann
49 wurde das aber bevor ich dann in den Job gekommen nur mehr bei zwei Tochtergesellschaften angesiedelt,
50 weil man gesehen hat, dass wenn der Auftrag einfach zu breit ist, dann ist es halt auch nochmal
51 schwieriger. D.h. ich bin jetzt im **Flüchtlingsbereich** damit befasst aber vor allem auch aber vor allem auch
52 die [REDACTED] das ist eine **neue Tochtergesellschaft**, die gibt es seit 2 Jahren, **mit Leben**
53 **zu befüllen**. Das geht es vor allem um **Know-How, Expertise** aus anderen Feldern für andere Zielgruppen,
54 **breitere Zielgruppen** aufzubereiten, genau etwas Zielgruppen-unspezifischere Angebote zu schaffen, weil
55 wir auch ein bisserl, also es gibt ja im Sozialbereich relativ viele **Säulen**, hier sind die Behinderten, hier
56 sind die Geflüchteten, hier sind die Alten etc. und es geht darum in meinem Job das Ganze **aufzuweichen**.

57 **I: Welchen Stellenwert/Wichtigkeit hat Innovation in Ihrer Organisation?**

58 E7: Innovation hat einen **hohen Stellenwert**, aber wir als Flüchtlingsdienst und eine [REDACTED] haben
59 insgesamt etwa 550 Mitarbeiterinnen und Angestellte und das verteilt sich in Österreich auf 5 Bundesländer
60 und einige Einrichtungen und es ist wahrscheinlich **zu viel gesagt, dass** das **Thema** in jeder Einrichtung
61 und **in jedem Bereich für jeden Kollege total wichtig ist**, das ist es **sicher nicht**. Ich **versuche** gerade
62 einen **partizipativen Prozess mit allen zu starten** und man merkt, es ist gleichzeitig auch schwierig. Weil
63 ich merke bei den Besuchen, die ich mache und so, dass die Menschen mit dem was ist und mit dem **Alltag**
64 und den eh **schon großen Herausforderungen** da schon zu Rande zu kommen und dann komm ich
65 meistens und will noch etwas und ihnen noch etwas Neues geben. Der Sozialbereich ist ja sehr
66 **projektbasiert und finanziert** und aufgebaut und alles was ich mach ist letztlich ist dann quasi wieder
67 Projekt und man sieht dann richtig, dass der **Wunsch nach einer längerfristigen Finanzierung bei vielen**
68 **sehr groß** ist. Und das muss ich schon sagen, dass ist oft ein **Hindernis**, dass die sich einlassen einfach
69 und dass es immer sehr **viel Überzeugungsarbeit** braucht, dass man sagt, nein, aber das ist eine gute
70 Idee das ist ja auch gut für unsere Klientinnen. Wir **arbeiten Klientinnen-zentriert**, d.h. es muss immer
71 die Frage beantwortet sein, was bringt es unseren Klientinnen. Ich kann jetzt nicht noch so eine tolle Idee
72 haben, die wir alles super und schön finden, aber wenn es sie quasi keinen Nutzen für Klientinnengruppen
73 hat, dann wird sie nicht weiterverfolgt. Das ist das Übercredo und dann ist es aber schon so, dass dadurch
74 dass Innovation ganz oben angesiedelt ist irgendwo in einer Geschäftsführung das **dauert einfach bis das**
75 **sickert**, ich merk das einfach, man muss da dahinter sein, das man mit den Leuten spricht und sie ernst
76 nimmt, dass sie da teilweise keine Zeit haben und keine Lust haben auf das 1000-te Projekt und **ich würd**

77 **mir eher wünschen**, dass **begleitend** irgendeine **Art von Lobbying** passiert, dass wir **nicht alles nur**
78 **über ein Jahr finanziert bekommen**, weil das ist **innovationstödlich**.

79 **I: Was bedeutet Innovation für Ihre Organisation?**

80 E7: -

81 **I: Was sind die größten Herausforderungen und Hemmnisse bei sozialen Innovationsvorhaben, die**
82 **Pain Points?**

83 E7: Hemmnisse sind **kurzfristige Finanzierung**, die **personellen und zeitlichen Ressourcen**, sowie
84 auch das, **dass man nicht langfristig planen kann** und wir Dinge aufsetzen, die dann für 10 Monate
85 finanziert sind und dann ist schon wieder oft keine Finanzierung da und das heißt dann auch, dass Leute
86 wieder gehen müssen und das es ein Angebot nicht mehr gibt. Und wenn ich mich dann in eine Person,
87 die das leiten muss reinversetze, wenn ich das jedes Jahr so machen muss, dann hab ich irgendwann auch
88 keine Lust mehr drauf, weil das das das langfristige Aufbauen von etwas total schwer macht, man hat
89 vielleicht extrem viel Innovation und Entwicklung und so, aber das sich das Etablieren kann, oder auch
90 Entwicklungsprojekte sind EU-gefördert und im besten Fall 3 Jahre finanziert, dann ist es oft so, dass es
91 dann einfach aus ist. Da hat man dann wahnsinnig viel Arbeit reingesteckt und dann ist es aus und da
92 merkt man dann einfach, dass sich die Fördergeber genau gar nichts überlegen. Also die EU Förderung ist
93 total wichtig, aber gleichzeitig ist es nicht längerfristig gedacht, ein paar Finanzierungstöpfe wie der Amif
94 oder so, aber es gibt auch viele Töpfe wo man sieht, da erinnert man sich drei Jahre später im Ministerium
95 dann nicht mal mehr dran, dass da etwas ausgeschrieben wurde. Das ist meine persönliche
96 Wahrnehmung, das ist wirklich ein Hemmschuh. Oder wir haben jetzt eben Corona-bedingte
97 Armutsbekämpfung, da gab es jetzt auch relativ große Töpfe, da ist es auch so, das endet mit nächstem
98 April und gleichzeitig ist Corona noch lange nicht zu Ende. Da wurde mega viel aufgebaut und dann ist es
99 vorbei und da muss ich ehrlich sagen, dass ist leider sehr präsent. Das alles über Projekte läuft, ist nicht
100 so super.

101 **I: Arbeiten Sie bei Ihren Innovations-Vorhaben bereits mit Partnern zusammen und nutzen Sie**
102 **Förderungen dafür, falls ja, welche und auf welche Weise? Technologieförderung - wie**
103 **funktioniert die?**

104 E4: Ich würde mir **längerfristige Förderanträge** wünschen und das anerkannt wird, das nicht alles ein
105 Projekt ist und dass es auch Strukturen braucht, um Projekte zu ermöglichen und dass wenn ich nur
106 Projekte hab, dass das langfristig funktionieren kann, weil ich niemanden hab, der dafür zuständig ist und
107 sich bemüht z.B. Wissen weiterzutragen und so die Qualität sichert. Früher gab es langfristige
108 Förderverträge, da müssen wir wieder hin, weil es kann nicht sein, dass wir ständig Unternehmen
109 ansprechen müssen, um uns zu finanzieren, weil so sehe ich die Rolle von NGOs nicht. Es ist klar, alle
110 müssen aufmachen für Finanzierung über Fundraising und Spenden usw. aber wir dürfen ja gar nichts
111 gewinnorientiert machen, ich sehe da als einzig logische Finanzierungsquelle die öffentliche Hand, mir fällt
112 da jetzt sonst auch keine Lösung ein, wie z.B. 1 % der Erbschaftssteuer geht an NGOs. Aber wir haben
113 einfach hohe Strukturkosten, es braucht viel, um Angebot schaffen zu können, sprich Overhead, es wird
114 auch kaum Overhead gezahlt vom Fördergeber, wir haben aber einfach 13 % Overhead und das ist dann

115 ala long müsste man sagen, wollt ihr dass wir Spendengelder verwenden, um unsere **Overheadkosten** zu
116 zahlen? Die ganze Diskussion ist zermürend und man sollte sich damit auseinanderzusetzen, eventuell
117 hast du auch die Möglichkeiten, das an der Uni anzusprechen, das Thema anzusprechen.

118 Die **Armutskonferenz** ist ein **Partner**, aber auch andere [REDACTED]werke, das darf man gar nicht
119 unterschätzen, das ist dann schon extern dann einfach. Wir haben da gerade ein Projekt zu Gesundheit
120 und Armut, das ist Österreichweit und alles was Österreichweit ist, ist es gut, wenn wir das als Partnerstruktur
121 aufbauen. Wir sind in 5 Bundesländern, aber wenn wir Partner haben aus Kärnten, wo wir gar nicht sind
122 oder Oberösterreich und das doch gemeinsam machen. **Partner, die ähnliches tun**, also **andere NGOs**,
123 wo wir Schnittstellen haben, **da geht es nicht** darum, **um gemeinsame Projekte** zu machen, **sondern**
124 **um den Austausch**. Das große Ding ist immer bist du bundes- oder landesfinanziert in der Leistung,
125 etablierte Förderungen wie die **FSW** z.B. sind gut aber auch EU Förderungen sind mega wichtig wie den
126 **Amif oder ISF** das sind lang etablierte Töpfe, aber man sieht das ist immer eine Mischung aus 3 Ebenen,
127 das Land, die Stadt, oder die Gesundheitskasse, den Bund, aber das man nur eine hat ist selten.

128 Es gab eine **Kooperation mit der TU** zu einer **App** der **Mindestsicherungsberechnung**, ein anderes
129 Bsp. ist das [REDACTED], wo man **Kooperationen mit Gastronomiebetrieben** eingeht, die haben
130 dann einen Aufsteller am Tisch und wenn der drauf ist, dann signalisiert es wir können jetzt plaudern, das
131 ist eine Maßnahme gegen Einsamkeit und mittlerweile in 50 Gastronomiebetrieben in Wien und
132 Niederösterreich etabliert und es gibt schon 70 virtuelle [REDACTED] und das hat sich schon so
133 herauskristallisiert, dass es Gruppen gibt, z.B. Alleinerziehende oder ältere Personen und die total offenen
134 Tischerl. Da passiert viel Arbeit nach außen oder in den Sozialmarkt hinein. Es gibt jetzt auch eine **Mama-**
135 **Baby-Sozialmarkt**, wo wir erstmalig verbinden, extrem günstige Produkte, die zum Kauf sind, in
136 Kombination mit einem Raum, der armutsbetroffenen Müttern und ihren Kindern zur Verfügung steht und
137 das Ganze ist total nah an der Frauenberatungsstelle da kann sehr niederschwellig Beratung in Anspruch
138 genommen werden. Aber es ist auch ein Ort wo Vernetzung stattfinden kann und wo Gemeinwesenarbeit
139 passieren soll. Das sind dann die, wo man dann raus geht, aber auch da wurde aufgrund von Corona sehr
140 viel geplant und dann abgesagt.

141 **I: Wie erkennen Sie Innovationsbedarf im sozialen Bereich und welche Schritte/Analysen sind**
142 **davor/dazu nötig? Wie können sich Mitarbeiter einbringen?**

143 E4: Es ist unterschiedlich, ich hab schon was es noch besser ging, **Touren** gemacht und die **Einrichtungen**
144 besucht und sie **gefragt**, wo es Bedarf gibt und was ihnen auffällt, dann muss man das wieder gliedern in
145 versteh ich voll, aber ich kann auch nichts machen und ich leg mir dann immer einen **Pool** an **mit Themen**,
146 die es gibt und schau halt **wo** es **Möglichkeiten** gibt **etwas einzureichen** oder wo ich etwas unterbringen
147 kann. Das ist so der eine Weg und der andere ist, ich bin **direkt** bei der Geschäftsführung angesiedelt und
148 bin hier **mit allen Fachbereichsleitungen**, das sind die, der Fachbereich Integration, die haben im Blick
149 was generell im Intergrationsbereich passiert oder in der Beratung und da treten die dann auch mich heran,
150 wenn die etwas merken oder sehen oder erkennen. Es **kontaktieren mich auch so Menschen**, etwa
151 Projektleitungen, die sagen, hier muss es weitergehen, was könnte man da und da machen, oder sie sagen,
152 ich hab hier die und die Idee, da haben **Kolleginnen** angefangen ein **Konzept auszuarbeiten** und **mir**
153 dann **geschickt**. Aber ich **versuche** gerade einen **partizipativen Prozess über alle Mitarbeiterinnen zu**

154 **gestalten** und jetzt sind wir gerade in der Themenbehandlungsphase also wo alle 550 Mitarbeiterinnen
155 aufgerufen sind **Zukunftsthemenkomplexe und Zukunftsfragen** mir zu schicken, ich **clustere** sie dann
156 und im Anschluss gibt es dann **themenfokussierte Kleingruppen** wo wir dann gemeinsam die Fragen
157 beantworten. Das ist quasi noch ein Weg.

158 **Fachstelle für Klientinnenpartizipation** wurde neu gegründet, die ist auch wie ich bei der
159 Geschäftsführung angesiedelt und mit der hab ich auch viel zu tun und der baut gerade seine
160 Organisationsstruktur auf. Also ich versuche den partizipativen internen Prozess zu starten und er versucht
161 seine Klientinnentreffen zu organisieren und **in einem Jahr** stehen wir dann schon woanders und **können**
162 **die beiden Bereiche fusionieren.**

163 **I: Wie schränken Sie sich bei der Suche weiter ein, wie generieren Sie Suchfelder? Einschränkung**
164 **der Suchfelder - wie wird da vorgegangen.**

165 E4: Wie schränkst du ein, wie bewertest du dann, dass sie sich auf zwei Themen konzentrieren?

166 Bis Ende November bekomme ich noch **Themen**, **dann** ist der Plan sie zu **clustern**, das ist der und der
167 Themenbereich, sobald es dann geordnet und geclustert ist, würde ich das dann **in** unsere **Teamsitzung**
168 mitnehmen, da sitzt die **Geschäftsführung** und **alle Fachbereichsleitungen** und dann dort **gemeinsam**
169 **entscheiden welche** Themen **weiterverfolgt** werden und gewisse Themen ausschließt. Wenn dann etwa
170 von der Geschäftsführung gesagt wird, das hat keinen Sinn das weiterzuverfolgen, da sind die **Ressourcen**
171 zu knapp, dann wird das auch nicht weiterverfolgt. Hier wird **Dringlichkeit und Wichtigkeit**
172 **gegenübergestellt.**

173 **I: Wie und mit welchen Mitteln untersuchen / analysieren Sie bereits bestehende Lösungsansätze**
174 **und können somit „Neuartiges“ von Bestehendem unterscheiden? Wie werden Ideen gesammelt**
175 **und wie wird verglichen gab es das schon mal?**

176 E4: Über **Vernetzung und Medienkonsumierung und Social Media** stelle ich fest, was ist neu was ist
177 alt. Die Sozialmarie bekomme ich mit, das Innovationsmanagerinnen-Treffen. Ich bin gut vernetzt, aber
178 durch Corona ist das sehr schleppend geworden, auch etwa das Besuchen der Einrichtungen war
179 schwierig, man kommt nicht gut ins Reden. Aber wenn es ein Thema ist, dass die Leute wirklich interessiert,
180 dann schafft man es auch so, sich auszutauschen. **Andere NGO Projekte** ebenfalls, aber vieles geht nicht,
181 etwa das Magdas Hotel, weil wir keine Gewinne machen dürfen, da müssten Strukturen geschaffen
182 werden, damit das machbar wäre, wir haben uns aber dagegen entschlossen, das ist eine Grundsatzfrage.
183 Es ist auch eine Grundsatzfrage ob ich mich in das Gebiet der 24 Stundenpflege begeben. Das ist so die
184 Frage: bin ich ein Sozialunternehmen oder nicht und wir haben da eine starke Haltung dazu, dass wir das
185 nicht sind und das schließt eben viele Möglichkeiten aus. Was schnell mal eine Innovation ist, ist meistens
186 nicht gemeinnützig.

187 **I: Wie werden in Ihrer Organisation neue Ideen eingebracht, wie entwickeln Sie diese und wie**
188 **funktioniert das Ideenmanagement generell?**

189 E4: Gibt es einen Ideenspeicher? Also wo ich angefangen habe **gab** es eine **Liste** zu Bereichen, wo etwas
190 passieren sollte. Ich finde das interessante ist, das hab ich mir auch vorher nicht so vorstellen können, aber

191 es passiert einfach ständig irgendwas. Es gibt Zusammenhänge, mit jedem Meeting, oder wo ich mit Leuten
192 spreche, ergibt sich etwas. Oder es gibt große Themen, z.B. die Primärversorgung, weil es gab eine großen
193 **Call zu Primärversorgung**, mittlerweile ist das für uns nicht mehr so relevant, aber seit einem 3/4 Jahr
194 beschäftige ich mich mit diesem Thema und das bringt mit von A zu O und schön langsam verdichtet es
195 sich und dann gibt es Dinge, die wieder sehr kurzlebig sind, z.B. die Armutskonferenz ruft mich an, he wollt
196 ihr nicht bei dem Projekt dabei sein? Dann macht man das schnell, aber nach 1.5 Monaten ist das für mich
197 ist dann erledigt, weil ich das übergeb. Also ich begleite ein Projekt nie, ich stoße es an, schau dass es
198 läuft und dann verlass ich es aber, was auch nicht so einfach ist, weil Menschen wollen, dass man
199 dabeibleibt. Aber es sind eben Stakeholder von extern wie eben die Armutskonferenz, die Ideen haben und
200 einen Partner braucht oder es gibt einen Call, wo ich mir denke, das könnte passen, jetzt gab es von der
201 **AK** diesen **Digifonds** mit Schwerpunkt Jugend, dann kontaktier ich die entsprechenden Personen, dann
202 machen wir meist ein Projektteam und arbeiten das gemeinsam aus. Das sind abgeschlossenerere Dinge,
203 dann gibt es Themen, die größer sind, die kommen dann aber meistens aus leitenden Sitzungen also und
204 ich hab alle 1-2 Wochen **Jour Fixes** wo wir gemeinsam überlegen, **wo wir sammeln, was wir erfahren**
205 **und mitkriegen**. Meine **Chefin** ist **selbst sehr innovativ** und hat selbst Lust Neues zu machen und dann
206 hab ich noch **Leute, die mir Dinge schicken**, he hast du das schon gesehen. Manchmal ist es ein **Auftrag**,
207 den ich bekomme und manchmal fällt einem etwas auf und das könnte passen, aber immer behält man im
208 Kopf, ob das für die Klientinnen Sinn macht. Aber dass das etwa völlig Neues ist, dann geht das nicht mit
209 dem zur Verfügung stehenden Mitteln von etwa 20.000 Euro.

210 **Nach** der jetzigen **Ideeneinreichungsrunde werde** ich einen **Ideenpool anlegen**, in dem die Ideen
211 gesammelt werden und die eventuell zum späteren Zeitpunkt, wenn es einen passenden Call gibt,
212 rausgeholt.

213 **I: Wie können in Ihrer Organisation Ideen generiert werden und wie kann man die Ideengenerierung**
214 **unterstützen?**

215 E4: Wie gibst du Feedback, dass die Leute dann verstehen, warum etwas genommen wurde und was nicht.
216 Da muss ich mir ehrlich gesagt noch Gedanken dazu machen, weil es gab vor mir jemanden, die einen
217 Prozess aufgesetzt hat, und da hab ich jetzt von einer Einrichtungsleitung das Feedback bekommen auf
218 meine Einladung hin, dass da eine Kollegin ist, die zwar viele Ideen hätte, aber die so gekränkt war vom
219 letzten Mal, weil sie zwar viele Ideen eingebracht hat aber dann nicht an der Umsetzung mitwirken konnte.
220 Ich hab jetzt schon mit einer Kollegin gesprochen, weil es sind 550 Leute, ich kann nicht alle glücklich
221 machen. Ich muss schauen, dass ich motivierte Leute zusammenbekomme, mit denen das dann auch
222 passt und wenn es dann auch Personen gibt, für die es nicht so gut passt, dann darf das auch so sein. Das
223 hat nichts mit mir zu tun, die Leute sind halt unzufrieden mit den Rahmenbedingungen und wenn dann
224 noch wer daherkommt, der dann etwas machen muss, da gibt es andere Orte dafür das abzuladen, aber
225 ich bin nicht der richtige Ort dafür.

226 **I: Wie werden in Ihrer Organisation Ideen bewertet? Bewertung, wie erfolgt hier die Vorgehensweise**
227 **dass es objektiv passierte?**

228 E4: -

229 **I: STRATEGIE**

230 E7: Es gibt gewisse Ziele, aber ich muss ehrlich sagen, dass ich bei der Erarbeitung dieser nicht dabei war,
231 es kommen jetzt erst diese Aufsichtsratssitzungen wo das besprochen wird. Personen aus höheren Ebenen
232 sagen das und das ist wichtig, aber können nicht gut abschätzen, ob das machbar ist, z.B. eine
233 Übergeschäftsführung ist das Thema frühe Hilfen sehr wichtig, aber ich hab mir viel zu dem Thema
234 angeschaut, aber ich glaube, dass das formal nicht geht und ich glaube das dass mein Job ist, einen
235 Faktencheck zu machen und ins Feld reinzugehen und mir das anzuschauen und dann eine Einschätzung
236 abzugeben, ob das realistisch ist und bei ein paar Themen ist halt einfach nicht so.

237 Dadurch dass meine Stelle komplett neu ist, gibt es zwar eine Strategie und Ziele, ich sollte aber
238 nachfragen, dass die mal angepasst werden.

239 **I: Gibt es einen Stage-Gate ähnlichen Prozess, also Phasen während des Innovierens, die**
240 **Arbeitspakete, Freigabeprozesse und Iterationen umfassen? Kennst du das Big Picture Modell?**

241 E7: Ich hab mir den **Prozess** mal **überlegt** und den **mit** den **Fachbereichsleitungen** und der
242 **Geschäftsführung abgestimmt**, damit auch die **Ressourcen** zeitlich und so **bereitgestellt** werden und
243 dann versucht den **Prozess so einfach wie möglich** zu **beschreiben** und das mal **an** die
244 **Einrichtungsleitung geschickt** und angekündigt, dass ich mich eine Woche später nochmal melde mit
245 dem Aufruf zur **Einladung**, dass sie mir **Themen schicken** sollen und dass auf die Einladung der
246 Themenzusendung auch dann eine **Einladung** folgt an diesen **Gruppen teilzunehmen**, freiwillig, aber es
247 ist ok, aus Sicht der obersten Leitungen, dass die Zeit dafür verwendet wird und ja mal schauen. Aber man
248 sieht, dass Corona sehr relevant ist gerade und es sind schon einige Fragen eingetrudelt. Gerne sende ich
249 dir das Mail zu, das ich formuliert habe.

250 Worum es nicht geht, ist dass man feststellt, was alles nicht geht und was schwierig ist, sondern man soll
251 darauf fokussieren was geht, was wäre cool, was **wünschenswert** und mein Wunsch an diese Gruppen
252 ist, dass sich da Menschen treffen, die nicht solange brauchen um sich zu verstehen, dass sich das **eher**
253 **ähnliche Menschen treffen**. Das wenn eine Person, die was ähnliches macht in Tirol wie eine in Salzburg
254 oder Wien und dass da nicht so viel Zeit draufgeht, dass man die Personen auf diese spezifischen
255 Fragestellungen einschulen muss, sondern dass da irgendwie auch viel mitgenommen werden kann. Weil
256 mein Eindruck, den ich auf der Tour gewonnen habe, ist, dass sich da schon viele mit denselben Fragen
257 rumschlagen, aber halt in ihrem Alltagstrott dann auch nicht auf die Idee kommen würden, ihre Kollegin in
258 einem anderen Bundesland anzurufen oder auch eine Kollegin in einer Einrichtung in einem anderen
259 Bezirk, das passiert in manchen Regionen besser, aber im großen Stil oder Fachbereichsübergreifend
260 nicht. Die Gruppen sollen eher klein bleiben und es soll wirklich stark **auf ein oder zwei Themen fokussiert**
261 werden.

262 **I: PROZESS:**

263 E7: Prinzipiell ist ein Prozess gut und dass es die Methoden gibt und ich hab jetzt am Montag auch eine
264 Schulung zu Designthinking, aber es schwierig ist zu sagen ich mach jetzt einen Innovationsprozess, weil
265 eigentlich ist meine Arbeit durch etwas anderes behindert. Es gibt 1000-te Deadlines, die überhaupt keinem
266 Innovationsprozess folgen, sondern fremdbestimmt sind. Soviel Freiheit ist da nicht, also du hast immer

267 Deadlines und ich arbeite mit Menschen zusammen, die wenig Zeit haben und wo man sich auf das
268 einstellen muss usw. also ich glaub es ist schon wichtig, dass man in der Realität der eigenen Arbeit bleibt.
269 Es ist schon wichtig zu versuchen das anzuwenden, soweit es sinnvoll und auch möglich ist, aber ich glaub
270 ich würd da Leute verlieren, wenn ich sag, wir machen jetzt die und die Methode.

271 **I: Wann sind Sie erfolgreich und wie messen Sie die Effektivität/Wirkung der Innovation, haben Sie**
272 **KPIs definiert und finden diese Einsatz?**

273 E7: Wir **messen immer Indikatoren**, es gibt **kein Projekt wo man die Wirkungsanalyse nicht machen**
274 **muss**, das ist die Analyse **für den Fördergeber**. Die nehmen wir schon intern heran, aber intern geht es
275 dann darum, **ob Dinge finanziert** sind und ob sie **umgesetzt** werden. Indikatoren wären z.B. die **Anzahl**
276 **der Personen, die das in Anspruch nehmen** oder beim **██████████**, **wie viel Kontakte finden statt**. Man
277 weiß wann sie stattfinden und im Nachhinein werden Gastronomen gebeten die geschätzte Anzahl der
278 Personen mit Unterschrift per Mail zu übermitteln, das ist vom Ministerium abgesegnet diese
279 Vorgehensweise, bei einem **Straßenfest** mach ich ein **Foto**, verpixle die Gesichter und ich kann dann
280 sagen **das war der Eindruck** und **das waren dann ca. 50 Personen**. Bei **Beratungsleistungen** ist es
281 dagegen **ganz exakt**, aber dann muss man sich anschauen, wenn es ein **Projekt, das länger läuft**, dann
282 kann man auch **Umfragen** machen.

283 Wie bewertet ihr intern Innovationen, macht ihr das auch?

284 Ja, z.B. **konnten Klientinnen damit erreicht werden? Wenn das nein** ist, ist es schon **sehr schlecht**
285 und auf der anderen Seite geht es darum, wie gut umsetzbar war das. Es gibt einfach Projekte, die einfach
286 wahnsinnig viel **Aufwand** erzeugen und dann muss man sich schon die Frage stellen macht man das noch
287 so, Bsp. bei der Sozialmarie reichen wir da noch ein, weil es gewinnen hauptsächlich osteuropäische
288 Staaten, oder der Integrationsfonds wo man schon Erfahrungswert hat, dass man das dann schon abwägt
289 und der Austausch darüber, was war schwierig oder was gut. Da muss man abwägen ist das für Klientinnen
290 sinnvoll und was ist der Aufwand.

291 **I: Wie können Sie die Erfüllung sozialer Bedürfnisse tatsächlich messen? Wie messen Sie, ob die**
292 **Innovation es der Gesellschaft ermöglicht besser auf Veränderungen zu reagieren?**

293 E7: -

294 I: Ich bedanke mich herzlich für das interessante Gespräch. Wie bereits erwähnt, werden Ihre Daten
295 anonymisiert verwendet und die Aufnahme nach erfolgreicher Transkription gelöscht. Wenn Sie an der
296 fertiggestellten Masterarbeit interessiert sind, sende ich Ihnen diese nach erfolgreicher Beurteilung gerne
297 in digitaler Form zu.

298 Herzlichen Dank und bleiben Sie gesund!

Kodierleitfaden und Ergebnisse Mayring Analyse

Kategorie	Kategorien Bezeichnung	Definition der Kategorie
K1	Definition	Experten Definition von sozialer Innovation
K2	Innovationsteam	Innovationsteam und dessen Aufgaben
K3	Stellenwert in Organisation	Stellenwert/Wichtigkeit von Innovation in Organisation
K4	Herausforderungen und Hemmnisse	Herausforderungen und Hemmnisse von Innovationen
K5	Partnerschaften und Förderungen	Bestehende Partnerschaften und genutzte Förderungen
K6	Erhebung Innovationsbedarf	Vorgehen zur Erhebung Innovationsbedarf
K7	Suchfeldgenerierung	Vorgehen bei Suchfeldgenerierung
K8	Unterscheidung von Alten und Neuem	Vorgehen zur Unterscheidung von Alten und Neuem
K9	Ideengenerierung	Vorgehen bei Ideengenerierung
K10	Ideenbewertung	Vorgehen bei Ideenbewertung
K11	Innovationsstrategie	Vorhandene Innovationsstrategie
K12	Bewertung von Innovationen	Vorgehen bei Bewertung von Innovationen
K13	Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung	Methoden zur Effektivitäts- und Wirksamkeitsmessung

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	1	48	Innovationsteam veröffentlicht internes Paper	Innovationsteam veröffentlicht internes Paper	Innovationsteam veröffentlicht internes Paper	K1
E2	1	8	Laut Studie WU Wien ist Young Mum schon eine soziale Innovation	Studie WU Wien aus 2016	Studie zur Definition	
E3	1	2,3,4,5	Neues zu gestalten, das positiv wirkt für Menschen, neue Lösungen für Not,die sichtbar wird, mit Fokus auf Wirkung	Neues mit positiver Wirkung für Menschen	Neues mit positiver Wirkung für Menschen	
E4	1	2	nicht unbedingt das radikale, sondern eigentlich die Weiterentwicklung in einem bestimmten Kontext; alles was soziale Ängste in einer neuartigen Weise adressiert ist soziale Innovation	nicht unbedingt das radikale, sondern eigentlich die Weiterentwicklung in einem bestimmten Kontext, alles was soziale Ängste in einer neuartigen Weise adressiert ist soziale Innovation	Nicht zwingend Radikales, sondern Weiterentwicklung in bestimmten Kontext; alles was soziale Ängste in neuartiger Weise adressiert	
E5	1	12-13	soziale Innovation muss zur Verbesserung des Lebens der Menschen und des Zusammenlebens beitragen	zur Verbesserung des Lebens der Menschen und des Zusammenlebens beitragen	Verbesserung des Lebens der Menschen und des Zusammenlebens	
E6	1	2, 6	etwas Neues machen, das Gegenteil vom Stillstand, das bedingungslose Ausrichten am gesellschaftlichen Bedarf	etwas Neues machen, das bedingungslose Ausrichten am gesellschaftlichen Bedarf	Neues machen mit Ausrichtung auf den gesellschaftlichen Bedarf	
E7	1	2-4	soziale Innovation nicht damit zu verwechseln das etwas neu sein muss, sondern Innovation heißt auch oft, dass man auf aktuelle Fragen passende Antworten findet	soziale Innovation muss nichts Neues sein, sondern passende Antworten auf aktuelle Fragen zu finden	Muss nichts Neues sein; passende Antworten auf aktuelle Fragen finden	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	2	4	Arbeite seit November 2019 bei, erst zu 50 % in der IT Abteilung und zu 50 % in der Stabstelle für Entwicklung und Innovation, jetzt zu 100 % in Stabstelle	Seit November 2019 Teilzeit, seit halben Jahr Vollzeit	Seit knapp 2 Jahren	K2
E1	3	7	In Schnittstellenfunktion interne Digitalisierungsprozesse durch Projektmanagement unterstützen und digitale Innovation, in Stabstelle für Digitalisierungsthemen , für Projektmanagement im Bereich Innovationsmanagement, für Förderantragsthemen uvm.	In der IT Abteilung Projektmanagement und digitale Innovation, in der Stabstelle für Digitalisierungsthemen , Projektmanagement im Bereich Innovationsmanagement, Förderantragsthemen uvm.	Projektmanagement im Bereich Innovationsmanagement, Förderanträge, Digitalisierungsthemen	
E1	4	24	Derzeit 4 Personen in Stabstelle tätig, jeder für seine Funktionen zuständig, gibt keinen dezidierten Innovationsmanager, es ist ein Querschnittsthema.	Es gibt eine Stabstelle für Innovation mit 4 Personen aber keinen dezidierten Innovationsmanager	Stabstelle, 4 Personen, kein dezidiertes Innovationsmanager	
E2	2	20	Seit Beginn dieses Jahres in der Innovationsabteilung	Seit Beginn dieses Jahres	Seit Jänner 20121	
E2	3	23	Senior-Projektmanager zu 50% im Innovationsmanagement und zu 50% im regionalen Strategie Büro	Senior Projektmanager zu 50% im Innovationsmanagement	Senior Projektmanager 50%	
E2	4	32, 36	Stabstelle Innovationsmanagement, hat derzeit 2.1 Vollzeitäquivalente- Stellen, gibt ein Team Zentral aus Innovationsmanager und Projektmanager und in allen Häusern Innovation-Fellows	Stabstelle Innovationsmanagement, 2.1 Vollzeitäquivalente, zentrales Team aus Innovationsmanager und Projektmanager und de-zentrale Fellows	Stabstelle, zentrale und de-zentrale Struktur mit Innovationsmanager, Projektmanager und Fellows	
E2	4	52	Kommunikationsoffensive, Kommunikations- und Informationsweitergabe, Innovationskulturförderung	Kommunikationsoffensive, Kommunikations- und Informationsweitergabe, Innovationskulturförderung	Kommunikationsoffensive, Kommunikations- und Informationsweitergabe, Innovationskulturförderung	
E3	2	17,18	Seit 2013 mit Thema Innovation beschäftigt	Seit 8 Jahren im Bereich Innovation tätig	8 Jahre Erfahrung mit Innovation	
E3	3	20	Innovationsmanager	Innovationsmanager	Innovationsmanager	
E3	4	34, 35, 45, 46, 47, 51, 63	2008 wurde Innovationsabteilung gegründet, Kernteam aus 3 Personen Teilzeit und 4 de-zentrale Teilzeit Innovationsbeauftragte, Pull und Push-Team, 2 bessere Vollzeitäquivalente	seit 2008 Innovationsabteilung, Kernteam aus 3 Personen und 4 de-zentrale Teilzeit Innovationsbeauftragte, Pull und Push-Team	Innovationsabteilung seit 2008, 7 Personen, 3 zentral, 4-de-zentrale, Push und Pull Team	
E4	2	31, 44	war 4 Jahre in Entwicklungsarbeit, breit betrachtet seit 25 Jahren mit Innovation zu tun	4 Jahre im engeren Sinn, 25 Jahre im weiteren	4 Jahre im engeren Sinn, 25 Jahre im weiteren	
E4	3	48	Geschäftsführerin	Geschäftsführerin	Geschäftsführerin	
E4	4	51-52	keine dezidierte Person als Innovationsmanager; Netzwerk österreichweit	keine dezidierte Person als Innovationsmanager; Netzwerk österreichweit	keine dezidierte Person als Innovationsmanager; Netzwerk österreichweit	
E5	2	15, 19-20	Frage der Perspektive, seit dem 15. Lebensjahr im Bereich soziale Innovation, seit 2 Jahren intensiver, und seit Jänner dieses Jahres in Stabstelle für Innovation	seit dem 15. Lebensjahr, seit 2 Jahren intensiver, seit Jänner 2021 in Stabstelle für Innovation	seit 15. Lebensjahr, seit 2 Jahren intensiver, seit Jänner 2021 in Stabstelle für Innovation	
E5	3	22-23	Leiterin der Stabstelle Innovation, neben Personalführung, bestimmt welche Projekte werden realisiert, welche Vernetzungen geht man ein	Leiterin Stabstelle Innovation, Personalführung, bestimmt welche Projekte werden realisiert, welche Vernetzungen geht man ein	Leiterin Stabstelle Innovation, Personalführung, bestimmt welche Projekte werden realisiert, welche Vernetzungen geht man ein	
E5	4	33-35	4 Personen, Ausschreibungen, Calls, Diversität, digitaler Innovation	4 Personen, Ausschreibungen, Calls, Diversität, digitaler Innovation	4 Personen, Ausschreibungen, Calls, Diversität, digitaler Innovation	
E6	2	10	Frage der Perspektive, seit 1 Jahr hauptberuflich im Innovationsbereich	bereits länger, aber seit 1 Jahr hauptberuflich im Bereich Innovation	schon länger, aber seit 1 Jahr hauptberuflich	
E6	3	22, 41, 27	mehrere Rollen, eine davon ist Innovationsmanager, hat Prozess Verantwortung, Innovationskultur	mehrere Rollen, Innovationsmanager, Prozess Verantwortung, Innovationskultur	mehrere Rollen, Innovationsmanager, Prozess Verantwortung, Innovationskultur	
E6	4	22, 27, 30, 36	derzeit zu viert, unterschiedliche Rollen, Prozessverantwortung, Kultur, Betreuung bestehender Projekte, de-zentrale Verantwortung/Vernetzung	4 Personen, unterschiedliche Rollen, Prozessverantwortung, Kultur, Betreuung bestehender Projekte, de-zentrale Verantwortung/Vernetzung	4 Personen, unterschiedliche Rollen, Prozessverantwortung, Kultur, Betreuung bestehender Projekte, de-zentrale Verantwortung/Vernetzung	
E7	2	16	in dieser Funktion seit etwa einem Jahr	seit etwa einem Jahr	seit etwa einem Jahr	
E7	3	24, 41, 33-35,	Stabstelle und direkt an die Geschäftsführung angedockt; Innovationsmanagerin, bin jetzt im Flüchtlingsbereich; und neue Tochtergesellschaft, mit Leben zu befüllen; Grenzen der vielen Säulen aufzuweichen	Stabstelle, allein, Flüchtlingsdienst, neue Tochtergesellschaft, Grenzen aufweichen	Stabstelle, Innovationsmanagerin, Flüchtlingsdienst, neue Tochtergesellschaft, Grenzen aufweichen	
E7	4	44	bin noch alleine	alleine	1 Person	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	5	28+29	Soziale Innovation wird begleitet durch digitale Innovation, versuchen durch Top Down und Bottom Up Maßnahmen die Organisation innovationsfreundlicher zu machen.	Soziale Innovation wird begleitet durch digitale Innovation und Förderung der Unternehmenskultur Top Down und Bottom Up.	Soziale und digitale Innovation, Förderung Unternehmens-Innovationskultur	K3
E1		37	Es ist ein Bemächtigungsprozess und ein Bewusstseinsbildungsprozess.	Es ist ein Bemächtigungs- und ein Bewusstseinsbildungsprozess.	Bemächtigungs- und ein Bewusstseinsbildungsprozess.	
E1	5	41	Geschäftsführerin befürwortet Thema Innovation start und treibt Innovationsthema voran.	Geschäftsführerin treibt Innovation voran.	Geschäftsführerin steht hinter Innovation	
E1	6	48	Das Innovationsteam hat Paper veröffentlicht, was das Verständnis von sozialer Innovation ist.	Ein Paper des Innovationsteams klärt die Definition von sozialer Innovation.	Paper von Innovationsteam zur Definition sozialer Innovation	
E1	6	50	Haben vereinzelte Maßnahmen getroffen, um die Organisation innovationsfreundlicher zu machen aber es gibt noch kein systemisches Innovationsmanagement.	Es gibt vereinzelte Maßnahmen, um die Organisation innovationsfreundlicher zu machen aber noch kein systemisches Innovationsmanagement.	Noch kein systemisches Innovationsmanagement	
E2	5	27, 32, 60, 61, 71,	Innovation und Digitalisierung als Teil der Strategie 2025, sehr hoher Stellenwert, Stabstelle geschaffen, extern besetzt, Organisation entwickelt sich weiter, wichtiger Pfeiler der Strategie	Wichtiger Teil der Strategie der nächsten 5 Jahre	Teil Strategie 2025	
E2	6	77, 94, 95	Innovation ist die Zukunft, circumvent in Strategie, Spannungsfeld Kosten und Qualität	Innovation ist Zukunft, in Strategie, Spannungsfeld Kosten und Qualität	Innovation ist Zukunft, in Strategie, Spannungsfeld Kosten und Qualität	
E3	5	77- 78, 79, 71, 72	Innovation breiter in die Organisation zu bringen ist zwischen 2015 und 2020 Kernthema in Strategie gewesen, jetzt eher Fokus auf digitale Innovation	Innovation Kernthema in Strategie, derzeit Fokus auf digitale Innovation	Innovation Kernthema in Strategie, derzeit Fokus auf digitale Innovation	
E3	6	-	-	-	-	
E4	5	81	hohe Priorität	hohe Priorität	hohe Priorität	
E5	5	56-62, 85-86	Thema Innovation ist wichtig, aber müssen noch definieren was bedeutet Innovation für uns konkret. Die zentrale Frage ist: Was wollen wir mit der Innovation. Was ist das Ziel? Wir sind eng an Geschäftsführung angebunden, werden gut unterstützt.	Innovation ist wichtig, aber die zentrale Frage Was wollen wir mit der Innovation. Was ist das Ziel? Ist noch unbeantwortet, Geschäftsführungsnähe und Unterstützung	Innovation ist wichtig, aber die zentrale Frage Was wollen wir mit der Innovation. Was ist das Ziel? Ist noch unbeantwortet, Geschäftsführungsnähe und Unterstützung	
E5	6	88	Wir derzeit noch erarbeitet	Wir derzeit noch erarbeitet	Wir derzeit noch erarbeitet	
E6	5	44-46	eine Geschäftsführerin treibt das Thema Innovation stark, Innovation ein Steuerungsprozess	eine Geschäftsführerin treibt das Thema Innovation stark, Innovation ein Steuerungsprozess	eine Geschäftsführerin treibt Innovation stark, Innovation als Steuerungsprozess	
E7	5+6	64, 67	Innovation hat einen hohen Stellenwert, sicher nicht für jeden Bereich und jeden Mitarbeiter	hohen Stellenwert aber nicht für alle	hohen Stellenwert in der Organisation aber nicht bei allen	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	7	56	Herausforderungen sind sicher personelle Ressourcen.	Personelle Ressourcen sind Hemmnis	Personelle Ressourcen sind Hemmnis	K4
E1	7	60	Experten und Wissen in die Organisation reinzuholen ist schwer.	Experten-Knowhow zu bekommen ist schwierig	Fehlendes Experten-Know-How zu erhalten	
E1	7	167	Mitarbeiter an Innovationsvorhaben zu beteiligen ist sicher eine der größten Herausforderungen.	Mitarbeiter miteinzubinden ist schwer.	Mitarbeiter einzubinden große Herausforderung	
E2	7	98, 106, 112, 114, 118, 174	Personal ist ein Riesenthema, Spannungsfeld, anderes Mindset muss her, Innovationskultur soll geschaffen werden, ist wichtig für den Erfolg; Finanzierung	Personal, anderes Mindset, Innovationskultur, Finanzierung	Personal, Finanzierung, Mindset, Innovationskultur als Erfolgsfaktor	
E2	7	131, 132, 133	Brauche Kultur und unterstützendes Mindset der Geschäftsführung, beides Bottom-Up und Top-Down Involvierung, Ideen von unten, von oben die Kommunikation und Aufforderung zur Teilnahme	Braucht Bottom-Up und Top-Down Involvierung	Bottom-Up und Top-Down Involvierung für Erfolg nötig	
E3	7	94- 96, 105, 106, 110, 114, 119, 126, 128	Ideen konkurrieren in der Linie mit Tagesgeschäft, schwierig, dass sie groß werden können; risikoaverses Agieren, ja keine Fehler machen, der enge finanzielle Rahmen, Druck und Erwartungen; digitale Innovation; Finden der richtigen Suchfragen; Einbinden von Mitarbeitern	in der Linie konkurriert Innovation mit Tagesgeschäft, Risikovermeidung, finanzielle Ressourcen, Erwartungsdruck; digitale Innovation; Finden der richtigen Suchfragen; ; Einbinden von Mitarbeitern	Konkurrenz mit Tagesgeschäft, Risikovermeidung, finanzielle Ressourcen, Erwartungsdruck; digitale Innovation, Suchfragenfindung; Mitarbeiterbindung	
E5	7	92	finanzielle Unterstützung	finanzielle Unterstützung	finanzielle Unterstützung	
E6	6	51	personelle und finanzielle Ressourcen	personelle und finanzielle Ressourcen	personelle und finanzielle Ressourcen	
E7	7	90-91, 123	kurzfristige Finanzierung, die personellen und zeitlichen Ressourcen, sowie auch das, dass man nicht langfristig planen kann, Overheadkosten	kurzfristige Finanzierung, personelle und zeitliche Ressourcen, nicht langfristig planbar, Overheadkosten	kurzfristige Finanzierung und Planbarkeit, personelle und zeitliche Ressourcen, Overheadkosten	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	8	197	Vernetzung nach außen ist ein Element der Öffnung nach außen, wo wir uns mit anderen Organisationen, Dachverbänden, Vereinen vernetzen, um zu sehen, wie die arbeiten, um dann später schneller auf sie bei einem Projekt zugreifen zu können.	Vernetzung mit externen Organisationen, Dachverbänden, Vereinen passiert.	Vernetzung mit externen Organisationen, Dachverbänden, Vereinen	K5
E1	8	82	Fördermöglichkeiten, sind relativ eingeschränkt für große Unternehmen	Es gibt wenig Fördermöglichkeiten für große Unternehmen	Wenig Fördermöglichkeiten für große Unternehmen	
E1	8	87, 90, 93, 97	Bei Arbeiterkammer gibt es den Digitalisierungsfonds, Ausschreibungen von Magistrat-Ämtern oder das Sozialministerium, Interec Central Europe, FFG Impact Innovation	Arbeiterkammer Digitalisierungsfond, Ausschreibungen von Magistrat-Ämtern oder Sozialministerium, Interec Central Europe, FFG Impact Innovation	Arbeiterkammer Digitalisierungsfond, Ausschreibungen von Magistrat-Ämtern oder Sozialministerium, Interec Central Europe, FFG Impact Innovation	
E2	8	138, 139, 140, 158, 234, 182, 185, 186	Sehr wichtige Rolle, z.B. mit großem Softwareunternehmen für digitale Innovation; mit Organisationen im niedergelassenen Bereich; Kooperationen mit kleinen Start-Ups; Open Innovation; Innovationschmiede der Uniqa, IT mit IT KAGES Steiermark; Health Hub Vienna	wichtige Rolle, große Softwareunternehmen, für digitale Innovation, Organisationen im niedergelassenen Bereich; Kooperationen mit kleinen Start-Ups; Open Innovation; Uniqa, Health Hub Vienna, IT KAGES	wichtige Rolle, große Softwareunternehmen, für digitale Innovation, Organisationen im niedergelassenen Bereich; Kooperationen mit kleinen Start-Ups; Open Innovation; Uniqa, Health Hub Vienna, IT KAGES	
E2	8	146, 154, 166,	Projekt größtenteils aus eigener Tasche finanziert; erste Gespräche mit städtischen Förderstellen; Landesgesundheits-Fond;	meist Eigenfinanzierung; Gespräche mit städtischen Förderstellen; Landesgesundheits-Fond;	Eigenfinanzierung; städtischen Förderstellen; Landesgesundheits-Fond;	
E3	8	138-140	Oft nicht die Kompetenz und die Ressourcen verfügbar, Ressentiments gegen Technologien; da digitale Innovation Fokusthema, externe Kooperation noch viel wichtiger	wenn Kompetenz und Ressourcen nicht vorhanden, speziell bei digitaler Innovation	bei fehlender Kompetenz und Ressourcen, speziell bei digitaler Innovation	
E3	8	146, 154, 155, 159	für große Unternehmen nicht viele Fördermöglichkeiten gibt, Wirtschaftsagentur, Fond Gesundes Österreich, bedingt Partnerunternehmen	für große Unternehmen nicht viele Fördermöglichkeiten, Wirtschaftsagentur, Fond Gesundes Österreich, bedingt Partnerunternehmen	für große Unternehmen nicht viele Fördermöglichkeiten, Wirtschaftsagentur, Fond Gesundes Österreich, bedingt Partnerunternehmen	
E4	8	208-209, 124+140	Netzwerk mit 200 Unternehmen, 500 Standorten und 9 Landesnetzwerken und Österreich Netzwerk, starke AMS Finanzierung, Sozialministerium, Interessengemeinschaften auch noch gefördert, sehr gute Basisfinanzierung, zusätzlich noch etwaige Projektfinanzierung, Räume und Vernetzung ist Privileg des Netzwerks	Netzwerk mit 200 Unternehmen, 500 Standorten und 9 Landesnetzwerken und Österreich-Netzwerk, starke AMS Finanzierung, Sozialministerium, Interessengemeinschaften auch noch gefördert, sehr gute Basisfinanzierung, zusätzlich noch etwaige Projektfinanzierung, Räume und Vernetzung ist Privileg des Netzwerks	Netzwerk mit 200 Unternehmen, 500 Standorten und 9 Landesnetzwerken und Österreich-Netzwerk, starke AMS Finanzierung, Sozialministerium, Interessengemeinschaften auch noch gefördert, sehr gute Basisfinanzierung, zusätzlich noch etwaige Projektfinanzierung, Räume und Vernetzung ist Privileg des Netzwerks	
E5	8	103-104, 113,	Seit neue Stabstelle, starken Fokus uns zu vernetzen, Repa-Net, mit der Umweltberatung in Wien, mit Rus	Seit neue Stabstelle, starken Fokus uns zu vernetzen, Repa-Net, mit der Umweltberatung in Wien, mit Rus	Seit neue Stabstelle, starken Fokus uns zu vernetzen, Repa-Net, mit der Umweltberatung in Wien, mit Rus	
E5	8	145-183	Innovationsförderungen für KMUs oder wirtschaftliche Unternehmen sind und nicht für gemeinnützige Organisationen, auf Förderungen der öffentlichen Hand angewiesen, Wirtschaftsagentur Österreich nur für KMUs, überlegen, ob wir eine kleine KMU einrichten, bei der Impact Innovation werden wir einreichen, auch Möglichkeit mit KMUs kooperiert, Art der Zusammenarbeit eher mit anderen Vereinen, Genossenschaften, anderen sozialen Organisationen., EU Förderungen zukünftig, CSR Förderprogramme von Unternehmen	Innovationsförderungen für KMUs oder wirtschaftliche Unternehmen sind und nicht für gemeinnützige Organisationen, auf Förderungen der öffentlichen Hand angewiesen, Wirtschaftsagentur Österreich nur für KMUs, überlegen, ob wir eine kleine KMU einrichten, bei der Impact Innovation werden wir einreichen, auch Möglichkeit mit KMUs kooperiert, Art der Zusammenarbeit eher mit anderen Vereinen, Genossenschaften, anderen sozialen Organisationen., EU Förderungen zukünftig, CSR Förderprogramme von Unternehmen	Innovationsförderungen für KMUs oder wirtschaftliche Unternehmen sind und nicht für gemeinnützige Organisationen, auf Förderungen der öffentlichen Hand angewiesen, Wirtschaftsagentur Österreich nur für KMUs, überlegen, ob wir eine kleine KMU einrichten, bei der Impact Innovation werden wir einreichen, auch Möglichkeit mit KMUs kooperiert, Art der Zusammenarbeit eher mit anderen Vereinen, Genossenschaften, anderen sozialen Organisationen., EU Förderungen zukünftig, CSR Förderprogramme von Unternehmen	
E6	7	62, 65, 68, 69, 76	Partnern aus Wirtschaft im Kerngeschäft, Stiftungen, Impact Hub Tirol, Netzwerke, Unis	Partnern aus Wirtschaft im Kerngeschäft, Stiftungen, Impact Hub Tirol, Netzwerke, Unis	Partnern aus Wirtschaft, Stiftungen, Impact Hub Tirol, Netzwerke, Unis	
E6	8	95, 97	Impact Innovation, Klassische AWS und FFG Förderungen, ESF Förderung, Förderscouting	Impact Innovation, Klassische AWS und FFG Förderungen, ESF Förderung, Förderscouting	Impact Innovation, Klassische AWS und FFG Förderungen, ESF Förderung, Förderscouting	
E7	8	126, 137, 131, 138	Armutskonferenz ist ein Partner, aber auch andere Werke, Technische Unis, andere NGOs zum Know-How Transfer, Gastrobetriebe	Armutskonferenz, andere Werke, Technische Unis, andere NGOs zum Know-How Transfer, Gastrobetriebe	Armutskonferenz, andere Werke, Technische Unis, andere NGOs zum Know-How Transfer, Gastrobetriebe	
E7	8	132-134, 211	bundes- oder landesfinanziert in der Leistung, etablierte Förderungen wie die FSW, aber auch EU Förderungen wie der Amif oder ISF, AK Digifonds	finanziert auf Bundes und Landesebene über Förderungen wie FSW, EU Förderungen wie Amif oder ISF	finanziert auf Bundes und Landesebene über Förderungen wie FSW, EU Förderungen wie Amif oder ISF	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	9	104	Wir nutzten verschiedene digitale Umfragetools, wir haben verschiedene Umfragen, die wir regelmäßig an Mitarbeiter aussenden, um Bedarfe zu erheben.	Bedarfe werden mit Umfragen erhoben	Bedarfe durch Umfragen erhoben	K6
E1	9	121	Zur Sicherstellung des Wissensaustausch nutzen wir zum Teil digitale Lösungen und Plattformen, die früher vor Corona nicht zum Einsatz kamen, z.B. eine Chatgruppe.	Wissensaustausch erfolgt per digitale Lösungen und Plattformen	Wissensaustausch per digitale Lösungen und Plattformen	
E1	9	126	Aber auch Workshops, die von Innovationsteam veranstaltet werden.	Wissensaustausch erfolgt in Workshops	Wissensaustausch über Workshops	
E1	9	141	Die Bedarfserhebung läuft kontinuierlich als fortlaufender Prozess und über größere Umfragen, aber sonst läuft alles fortlaufend unter zentralisierter Stelle bei der Kommunikationsabteilung.	Kontinuierliche Bedarfserhebung und über größere Umfragen, sonst läuft alles bei der Kommunikationsabteilung.	Kontinuierliche Bedarfserhebung über Umfragen	
E2	9	197, 201, 236, 237	IT-Anforderungs-Managern der Häuser haben lange Liste, vieles ergibt sich aus dem Tun, Rückmeldungen aus den Häusern, Befragungen, Gremien	IT-Anforderungs-Managern der Häuser haben Liste, vieles ergibt sich aus dem Tun, Rückmeldungen aus den Häusern, Befragungen, Gremien	Befragungen von Kunden oder Mitarbeitern, direkt von Abteilungen wie IT, Gremien, aus dem Tun heraus	
E3	9	198, 163, 165, 175, 190-197, 199-202, 220-222, 224, 66, 67	Prozess hat sich mit unserer Strategie und Bedürfnissen und unserer Lernerfahrungen weiterentwickelt; Zum 3. Mal organisationsweiten Innovationsprozess, jedes Mal anderes Setup, 1. offener Ideencall mit 217 Ideen und Innovationswerkstatt, 2. Problemaufriss um radikale Innovationen zu finden; 3. gemeinsames Ausformulieren der Challenges und Bewerbung zur Realisierung mit internen und externen und starkem digitalen Fokus; zusätzlich zum großen organisationsweiten Format, kontinuierlich Ideen einreichen kann mit Quick-Checks und Feedbackfunktion; Mitarbeiter; Interviews mit den Zielgruppen führen, was sind vergleichbare Angebote, Studien, Daten, Fakten zu erheben und aus dem heraus dann nochmal den großen Problemaufriss darzustellen, Push und Pull-Team,	Prozess hat sich mit Strategie und Bedürfnissen und unserer Lernerfahrungen weiterentwickelt, von offenem Ideencall, zu vorgegebenem Problemaufriss, um radikale Innovationen zu finden und gemeinsamen Ausformulieren der Challenges und Realisierung mit internen und externen und starkem digitalen Fokus; kontinuierlich Ideen einreichen mit Quick-Checks und Feedbackfunktion; Mitarbeiter; Interviews mit den Zielgruppen, vergleichbare Angebote, Studien, Daten, Fakten und daraus Problemaufriss erstellen, Push und Pull-Team,	Prozess mit Strategie, Bedürfnissen, Lernerfahrungen weiterentwickelt, großer Innovationsprozess und kontinuierliche Ideen-Quick-Checks Option; Mitarbeiter; Interviews mit den Zielgruppen, vergleichbare Angebote, Studien, Daten, Fakten, Push und Pull-Team,	
E4	9	143-146	es gibt das Netzwerk und weiters semistrukturierte Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, in den Gruppen sind Leute mit ähnlichen Problemen	im Netzwerk gibt es semistrukturierte Arbeitsgruppen mit ähnlichen Problemen	im Netzwerk gibt es semistrukturierte Arbeitsgruppen mit ähnlichen Problemen	
E5	9	186, 189-190, 193, 194, 200, 204	relativ einfach, weil mit Arbeit und Leistungen vor Ort, Befragungen, Interviews, Beobachtungen, Austausch mit Public Health Institut, Experten bei Bedarf, Vernetzung, Veranstaltungen	relativ einfach, weil mit Arbeit und Leistungen vor Ort, Befragungen, Interviews, Beobachtungen, Austausch mit Public Health Institut, Experten bei Bedarf, Vernetzung, Veranstaltungen	relativ einfach, weil mit Arbeit und Leistungen vor Ort, Befragungen, Interviews, Beobachtungen, Austausch mit Public Health Institut, Experten bei Bedarf, Vernetzung, Veranstaltungen	
E6	9	101, 112, 114, 120-121, 130	Partner sammelt ständig per Telefon oder Online Kundenbedarfe, 365 Tage im Jahr, interne Trendrecherche mittels Trendexplorer, übers Partnernetzwerk, Zeitung, Medien, Fokusgruppeninterviews	Partner sammelt ständig per Telefon oder Online Kundenbedarfe, 365 Tage im Jahr, interne Trendrecherche mittels Trendexplorer, übers Partnernetzwerk, Zeitung, Medien, Fokusgruppeninterviews	Partner sammelt ständig per Telefon oder Online Kundenbedarfe, 365 Tage im Jahr, interne Trendrecherche mittels Trendexplorer, übers Partnernetzwerk, Zeitung, Medien, Fokusgruppeninterviews	
E6	9	138, 139, 142	was ist besonders dringlich in der Zielgruppe, Hebel, was passt zur Marke und wo können wir den größten Impact generieren	was ist besonders dringlich in der Zielgruppe, Hebel, was passt zur Marke und wo können wir den größten Impact generieren	was ist besonders dringlich in der Zielgruppe, wo sind die Hebel, was passt zur Marke und wo können wir den größten Impact generieren	
E7	9	152-153, 157, 160, 163	Touren zu und Befragung von Einrichtungen wo es Bedarfe gibt, über alle Fachbereichsleitungen werden Bedarfe kommuniziert, Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen, starte partizipativen Prozess über alle Mitarbeiterinnen	Befragung von Einrichtungen, über alle Fachbereichsleitungen, Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen, partizipative Prozess über alle Mitarbeiterinnen	Befragung von Einrichtungen, über alle Fachbereichsleitungen, Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen, partizipative Prozess über alle Mitarbeiterinnen	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	10	144	Die Bewertung der Wichtigkeit der Bedarfe findet teils schon mittels Skalierung in der Umfrage statt.	Bewertung der Wichtigkeit der Bedarfe findet mittels Skalierung schon in der Umfrage statt.	Bewertung der Wichtigkeit der Bedarfe mittels Skalierung schon in Umfrage.	K7
E2	10	-	-	-	-	
E3	10	232, 244, 245	Das ist situationsabhängig, z.B. im Fall von Servicedesign mit Wortanalysen, oder es ist bereits vom Auftraggeber definiert oder mittels Workshops	Das ist situationsabhängig, z.B. im Fall von Servicedesign mit Wortanalysen, oder es ist bereits vom Auftraggeber definiert oder mittels Workshops	Situationsabhängig, z.B. mit Wortanalysen, oder schon vom Auftraggeber definiert oder mittels Workshops	
E4	10	-	-	-	-	
E5	10	213-217,	bleiben in Themenfeldern, in denen wir arbeiten, Pflege und Betreuung, Arbeit und Beschäftigung, soziale Bereich, Diversität, Gemeinwesen, Arbeit. Und dann einfach eine Frage von Ressourcen	bleiben in Themenfeldern, in denen wir arbeiten, Pflege und Betreuung, Arbeit und Beschäftigung, soziale Bereich, Diversität, Gemeinwesen, Arbeit. Und dann einfach eine Frage von Ressourcen	bleiben in Themenfeldern, in denen wir arbeiten, Pflege und Betreuung, Arbeit und Beschäftigung, soziale Bereich, Diversität, Gemeinwesen, Arbeit. Und dann einfach eine Frage von Ressourcen	
E6	10	152-153	grobe Suchfelder sind identifiziert, dann schaut man wo spüren wir totalen gesellschaftlichen Druck, dann wo sind die Partner, welche Ressourcen	grobe Suchfelder sind identifiziert, dann schaut man wo spüren wir totalen gesellschaftlichen Druck, dann wo sind die Partner, welche Ressourcen	grobe Suchfelder sind identifiziert, dann schaut man wo spüren wir totalen gesellschaftlichen Druck, dann wo sind die Partner, welche Ressourcen	
E7	10	176-182, 166	Themen clustern, dann in Teamsitzung mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen gemeinsam entscheiden welche Themen weiterverfolgt, wenn Geschäftsführung sagt, das hat keinen Sinn, wird das auch nicht weiterverfolgt, Dringlichkeit und Wichtigkeit wird gegenübergestellt und Kosten, Bearbeitung erfolgt dann in themenfokussierten Kleingruppen	erst clustern, dann mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitung priorisieren, Dringlichkeit vs. Wichtigkeit vs. Kosten, Bearbeitung erfolgt dann in themenfokussierten Kleingruppen	erst clustern, dann mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitung priorisieren, Dringlichkeit vs. Wichtigkeit vs. Kosten, Bearbeitung erfolgt dann in themenfokussierten Kleingruppen	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	11	154	Aktuelles Beispiel wie unterscheidet man altes von Neuem: wollen eine Bedarfserhebung machen zu New Work, läuft über Kommunikationsabteilung.	Kommunikationsabteilung lenkt	Kommunikationsabteilung lenkt	K8
E1	11	158	Gibt auch laufende Umfrage zur allgemeinen Mitarbeiter Zufriedenheit und viele Fragen, die in der New Work Umfrage gestellt werden sollten, sind schon in der allgemeinen Umfrage. Daher Feedback von Kommunikationsabteilung, wartet , bis die fertig ist und nutzt die Erkenntnisse daraus, um die Fragen neu zu formulieren.	Kommunikationsabteilung lenkt	Kommunikationsabteilung lenkt	
E2	11	-	-	-	-	
E3	11	250, 251, 253, 254, 268	sorgen dafür, dass Entscheidungsträger die Dinge gesehen und gehört haben und dass sie tief begutachtet wurden, sind weggegangen alte Dinge wieder rauszusuchen, wenn etwas wichtig ist, kommt es ohnehin wieder	Entscheidungsträger werden informiert, Ideen tief begutachtet, alte Dinge nicht mehr rausgesucht, wenn etwas wichtig ist, kommt von selbst wieder	Entscheidungsträger werden informiert, Ideen werden tief begutachtet, alte Dinge werden nicht wieder rausgesucht	
E4	11	-	-	-	-	
E5	11	240	Teil der Problemanalyse, Teil der Ausgangsanalyse	Teil der Problemanalyse, Teil der Ausgangsanalyse	Teil der Problemanalyse, Teil der Ausgangsanalyse	
E6	11	158-159, 163,	Innovation muss nicht etwas Noch-Nie-Dagewesenes sein, nur für Zielgruppe und Bedarf etwas Neues sein muss, Hebel haben und skalierbar sein muss	Innovation muss nicht etwas Noch-Nie-Dagewesenes sein, nur für Zielgruppe und Bedarf etwas Neues sein muss, Hebel und skalierbar	Innovation muss nicht etwas Noch-Nie-Dagewesenes sein, nur für Zielgruppe und Bedarf etwas Neues sein muss, Hebel und skalierbar	
E7	11	186-190	Über Vernetzung und Medienkonsumierung, Social Media, Awards wie die Sozialmarie, über das Innovationsmanagerinnen-Treffen, von anderen NGOs	Über Vernetzung und Medienkonsumierung, Social Media, Awards wie die Sozialmarie, über das Innovationsmanagerinnen-Treffen, von anderen NGOs	Vernetzung und Medienkonsumierung, Social Media, Awards wie die Sozialmarie, über das Innovationsmanagerinnen-Treffen, von anderen NGOs	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	12+13	169	Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, sich einzubringen und sie dabei bestärken. Innovation ist immer mit Veränderungen verbunden, hier hilft Kommunikation mit Geschäftsführung, es ist ok zu scheitern, dass sich jeder einbringen darf und Führungskraft soll es fördern. Wichtig, dass Ideen von Mitarbeiter gehört und weiterbearbeitet werde; muss nicht nur Bedarfe und Ideen sammeln, sondern gleich Prozess was mit diesen Ideen dann passiert.	Für Ideengenerierung muss man Mitarbeiter motivieren sich einzubringen und sich zuvor überlegen was mit den Ideen dann passieren soll.	Mitarbeitermotivation und Ideenmanagement ist wichtig	K9
E2	12	229, 220, 234, 236, 237	Betriebliches Vorschlagswesen und jederzeit mittels Idea Canvas Formular im Intranet; Open Innovation durch Kollaboration mit externen Unternehmen; in Gremien; durch Befragungen von Patienten, Mitarbeitern, Ärzten; Trello Board, wo Idea Canvas abgebildet wird	Betriebliches Vorschlagswesen und mittels Idea Canvas; Open Innovation; in Gremien; Befragungen; Trello	Betriebliches Vorschlagswesen, Idea Canvas; Open Innovation; Gremien; Befragungen; Trello	
E3	12+13	131, 139, 163, 175, 181, 192	im kleinen Format können Ideen kontinuierlich eingereicht werden, Innovationsbeauftragte als Ansprechpersonen, Ideen-Quick-Checks mit Feedbackfunktion, externe Kooperationen und Netzwerke, großen organisationsweiten Innovationsprozess für Ideeneinreichung über Plattform, Innovationswerkstätten, Konzeptteams, Open Innovationsformate, Workshops	kontinuierlicher Ideen Quick-Checks, Innovationsbeauftragte, Plattform, großer Innovationsprozess alle 2 Jahre, Open Innovation, externe Netzwerke und Partnerschaften	kontinuierlicher Ideen Quick-Checks, Innovationsbeauftragte, Plattform, großer Innovationsprozess alle 2 Jahre, Open Innovation, externe Netzwerke und Partnerschaften	
E4	12-13	143-146, 196, 219	es gibt das Netzwerk und weiters semistrukturierte Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, in den Gruppen sind Leute mit ähnlichen Problemen, keine Ideendatenbank, Innovationlabs	es gibt das Netzwerk und weiters semistrukturierte Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, in den Gruppen sind Leute mit ähnlichen Problemen, keine Ideendatenbank, Innovationlabs	es gibt das Netzwerk und weiters semistrukturierte Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, in den Gruppen sind Leute mit ähnlichen Problemen, keine Ideendatenbank, Innovationlabs	
E5	12+13	253-256, 265, 283	noch keinen Prozess aufgesetzt, wenn Leute Ideen haben, als erstes zu ihrem Vorgesetzten gehen, wenn die Idee gut ist, kommt sie auch zu uns, noch keinen Ideencall; Ideenspeicher als virtuellen Ordner gibt es, Angebot für Ideenplattform digital wurde eingeholt	noch keinen Prozess aufgesetzt, wenn Leute Ideen haben, als erstes zu ihrem Vorgesetzten gehen, wenn die Idee gut ist, kommt sie auch zu uns, noch keinen Ideencall; Ideenspeicher als virtuellen Ordner gibt es, Angebot für Ideenplattform digital wurde eingeholt	noch keinen Prozess aufgesetzt, wenn Leute Ideen haben, als erstes zu ihrem Vorgesetzten gehen, wenn die Idee gut ist, kommt sie auch zu uns, noch keinen Ideencall; Ideenspeicher als virtuellen Ordner gibt es, Angebot für Ideenplattform digital wurde eingeholt	
E6	12+13	168, 172, 176, 191, 192	Innovationscafe 6 mal jährlich, Idee per Intranet per Einreichformular einreichen kann, Innovationsjury bewertet Pitch des Calls	Innovationscafe 6 x im Jahr, Intranet per Einreichformular, Innovationsjury, Calls, Pitch	Innovationscafe 6 x im Jahr, Intranet per Einreichformular, Innovationsjury, Calls, Pitch	
E6	13	214, 241, 95	Ideation Workshops, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen, Förderscouting	Ideation Workshops, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen, Förderscouting	Ideation Workshops, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen, Förderscouting	
E7	12+13	199, 203, 211, 216, 217, 221	Liste geerbt, Ideeneinreichungsrunde unternehmensweit, Vorgesetzte, Auftrag von Geschäftsführung, Fördercall als Trigger, Kollegen, nach neuem Call wird Ideenpool angelegt	Liste alter Ideen, Ideeneinreichungsrunde unternehmensweit, Vorgesetzte, Auftrag von Geschäftsführung, Fördercall als Trigger, Kollegen, neuer Pool wird angelegt	Liste alter Ideen, Ideeneinreichungsrunde unternehmensweit, Vorgesetzte, Auftrag von Geschäftsführung, Fördercall als Trigger, Kollegen, neuer Pool wird angelegt	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	14	-	-	-	-	K10
E2	14	243, 245, 250	Trello-Board, sog. Innovation-Funnel, wo Idea Canvas abgebildet wird, dann im Zuge der Abstimmung mit den Innovation-Fellows im sog. Innovationsboard dann zu bewerten versuchen; Board besteht aus Geschäftsleitung, Vorgesetzten, einzelne Geschäftsführern einzelner Einrichtungen, zentrale IT und anderen zentralen Bereiche und Stabstellen; Bewertungsraster	Trello Innovation Funnel, Innovationsboard bewertet und entscheidet; Bewertungsraster	Trello Innovation Funnel, Innovationsboard; Bewertungsraster	
E3	14	535-354, 356-357, 201	3 Kriterien zur Bewertung: die Wirkung qualitativ und quantitativ, die Machbarkeit/Realisierbarkeit und Finanzierbarkeit und die Innovationsqualität; in Selektion verschiedene Zielgruppen miteinzubinden auch externe, interne Mischung, 4 Augenprinzip bei Ideen-Quick-Check	Wirkung, Machbarkeit und Finanzierbarkeit als Kriterien, Mischung aus interner und externer Bewertung, 4 Augenprinzip bei Ideen-Quick-Check	Wirkung, Machbarkeit und Finanzierbarkeit; Mix aus interner und externer Bewertung, 4 Augenprinzip bei Ideen-Quick-Check	
E4	14	216-218	keine formelle Indikatorenbewertung, Bewertungs- bzw. Steuerungsgremium, Wichtigkeit fürs Netzwerk, Dringlichkeit und kritischen Masse im Netzwerk werden Ideen, die Kosten bewertet	keine formelle Indikatorenbewertung, Bewertungs- bzw. Steuerungsgremium, Wichtigkeit fürs Netzwerk, Dringlichkeit und kritischen Masse im Netzwerk werden Ideen, die Kosten bewertet	keine formelle Indikatorenbewertung, Bewertungs- bzw. Steuerungsgremium, Wichtigkeit fürs Netzwerk, Dringlichkeit und kritischen Masse im Netzwerk werden Ideen, die Kosten bewertet	
E5	14	286+287	Wäre über Ideenplattform möglich	Wäre über Ideenplattform möglich	Wäre über Ideenplattform möglich	
E6	14	176	Innovationsjury	Innovationsjury	Innovationsjury	
E7	14	178-179	in Sitzungen mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen gemeinsam	in Sitzungen mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen gemeinsam	in Sitzungen mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen gemeinsam	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	15	211	Kenne BIG Picture Modell und die Begrifflichkeiten nicht, strukturiertes Innovations-Modell haben wir noch nicht.			K11
E2	15	262, 263	Innovationsstrategie bis 2025 im Einklang mit der Unternehmensstrategie, aber noch kein dezidiertes Innovationsprozessmodell	Innovationsstrategie 2025 im Einklang mit Unternehmensstrategie, kein Innovationsprozessmodell	Innovationsstrategie abgestimmt auf Unternehmensstrategie, kein Innovationsprozessmodell	
E3	15	364-367	es gibt mehrere Prozesse, zu Beginn mit klassischen Stage-Gate-Prozess gearbeitet, dann den Service-Design-Prozess und sind wir auch in Sprint-Designs drinnen	es gab/gibt mehrere Prozesse, zuerst klassischen Stage-Gate-Prozess, dann den Service-Design-Prozess und jetzt auch Sprint-Designs	gab/gibt mehrere Prozesse, klassischen Stage-Gate, dann Service-Design-Prozess und jetzt auch Sprint-Designs	
E4	15	-	-	-	-	
E5	15	303-304	jetzt uns Frage zu stellen, was ist unser Ziel in der Innovation und wenn wir das wissen, werden wir definitiv Prozesse definieren	jetzt uns Frage zu stellen, was ist unser Ziel in der Innovation und wenn wir das wissen, werden wir definitiv Prozesse definieren	jetzt uns Frage zu stellen, was ist unser Ziel in der Innovation und wenn wir das wissen, werden wir definitiv Prozesse definieren	
E6	15	240, 241,	leichte Orientierung am Horizon-Modell von McKinsey, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen,	leichte Orientierung am Horizon-Modell von McKinsey, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen,	leichte Orientierung am Horizon-Modell von McKinsey, Steuerungsprozess Innovationen ermöglichen und anstoßen,	
E7	15	249-250	Stelle ist komplett neu, gibt zwar Strategie und Ziele, sollten aber angepasst werden.	Neue Stelle, Strategie und Ziele sollten angepasst werden.	Neue Stelle, Strategie und Ziele sollten angepasst werden.	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	16	215	Erheben nicht systematisch, wie wir Innovationsfähigkeit steigern. Es gibt grobe Indikatoren, die messen, dass wir innovationsfreudiger geworden sind, z.B. wie viele Projekte werden pro Jahr umgesetzt, Linien vs. Projektarbeit,	Keine systematische Erhebung zur Innovationssteigerung, Anzahl der Projekte als Indikator	Keine systematische Erhebung zur Innovationssteigerung, Anzahl der Projekte als Indikator	K12
E2	16	293, 294, 296,	Es geht darum den Nutzen darzustellen, es geht um den Mehrwert, Geschäftsführung vs. Patientenperspektive, Hard Facts könnten sein: Effizienzverbesserung, Prozessoptimierung, Qualität, Fehlerhäufigkeit zu reduzieren, Patientensicherheit	Nutzendarstellung, Mehrwert, mit Hard Facts prüfen, Zukunftsthema, noch nichts implementiert	Nutzendarstellung, Mehrwert, mit Hard Facts prüfen, Zukunftsthema, noch nichts implementiert	
E3	16	100	Wir betrachten das Produkt noch als Produkt in Entwicklung es ist laufend in Veränderung	Produkt ist laufend in Veränderung	Produkt ist laufend in Veränderung	
E4	16-17	-	-	-	-	
E5	16	310-311	wenn Geld dafür da ist, schaffen wir die Dinge auch umzusetzen, die wir geplant haben und uns vorgenommen haben	wenn Geld dafür da ist, schaffen wir die Dinge auch umzusetzen, die wir geplant haben und uns vorgenommen haben	wenn Geld dafür da ist, schaffen wir die Dinge auch umzusetzen, die wir geplant haben und uns vorgenommen haben	
E6	16+17	296-297, 298, 304, 309, 310	Bei Thema Impactmessung braucht es noch ,ein Konzept, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	Impactmessung-Konzept ist nötig, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	Impactmessung-Konzept ist nötig, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	
E7	16+17	286-287,	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	

Expert*in	Fragen Nummer	Zeilen Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
E1	17	223	Zielgruppe schon früh in den Innovationsprozess eingebunden. Das ist wichtiges Kriterium, in vielen Fällen, erst in einem späteren Zeitpunkt einbindet, z.B. bei einem Feinschliff bei Usertesting oder Projektdesign, aber nicht bereits in die Konzeptionsphase einbindet. Das haben wir aber gemacht, und das war ein Kriterium.	Zielgruppe sollte früh in Innovationsprozess miteingebunden werden	Zielgruppe früh in Innovationsprozess miteinbinden	K13
E2	17	-	-	-	-	
E3	17	-	-	-	-	
E4	16-17	-	-	-	-	
E5	17	320, 323, 324, 326, 332-333, 334-335	Evaluierung, angepasst an das jeweilige Projekt muss man für Förderung sowieso machen, was lernt man aus Projekten, diese gut abschließen, Feststellung, ob gut gelaufen, ist Teil des Prozesses der Umsetzung, Befragungen, Fokusgruppen, Interview, Online-Evaluierungen uvm.	Evaluierung, angepasst an das jeweilige Projekt muss man für Förderung sowieso machen, was lernt man aus Projekten, diese gut abschließen, Feststellung, ob gut gelaufen, ist Teil des Prozesses der Umsetzung, Befragungen, Fokusgruppen, Interview, Online-Evaluierungen uvm.	Evaluierung, angepasst an das jeweilige Projekt muss man für Förderung sowieso machen, was lernt man aus Projekten, diese gut abschließen, Feststellung, ob gut gelaufen, ist Teil des Prozesses der Umsetzung, Befragungen, Fokusgruppen, Interview, Online-Evaluierungen uvm.	
E6	16+17	296-297, 298, 304, 309, 310	Bei Thema Impactmessung braucht es noch ,ein Konzept, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	Impactmessung-Konzept ist nötig, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	Impactmessung-Konzept ist nötig, auf der Steuerungsebene KPIs , SDGs, sich selber finanziell tragen können bei 3 Jahres Projekten, Social Impact bei Zielgruppe	
E7	16+17	286-287,	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	immer Indikatoren, kein Projekt ohne Wirkungsanalyse für den Fördergeber, Anzahl Personen, die Angebot konsumieren, konnten Klientinnen erreicht werden, Aufwand, Teilnehmer	

Workshop – Unterlagen

Übersicht Workshop 1

Beleuchtet werden die folgenden Elemente des BIG Picture Modells in einem Halbtages Workshop:

<u>PHASE</u>	<u>2 Dos</u>	Workshop 1
- <i>Status Check</i>	Präsentation: Erkenntnisse aus dem letzten Jahr	
- <i>Vision/Flughöhe/Why?</i>	Präsentation: Vision	
- <i>Unternehmensstrategie</i>	Präsentation: PoF	
- <i>Technologiefrühaufklärung</i>	Präsentation derzeitiges Vorgehen und Status	
- <i>Marktfrühaufklärung</i>	Präsentation derzeitiges Vorgehen und Status	
- <i>Innovationsbedarf – Start</i>	Suchfeld-Workshop + Portfolio Wichtig- vs. Dringlichkeit	
- <i>Innovationsstrategie</i>	Projektmtg., Arbeitspakete, Ressourcen, Roadmap	

Die Kernfragen bei jedem Schritt sind:

- **Wie machen wir es?**
- **Wer macht es?**
- **Wann machen wir es?**

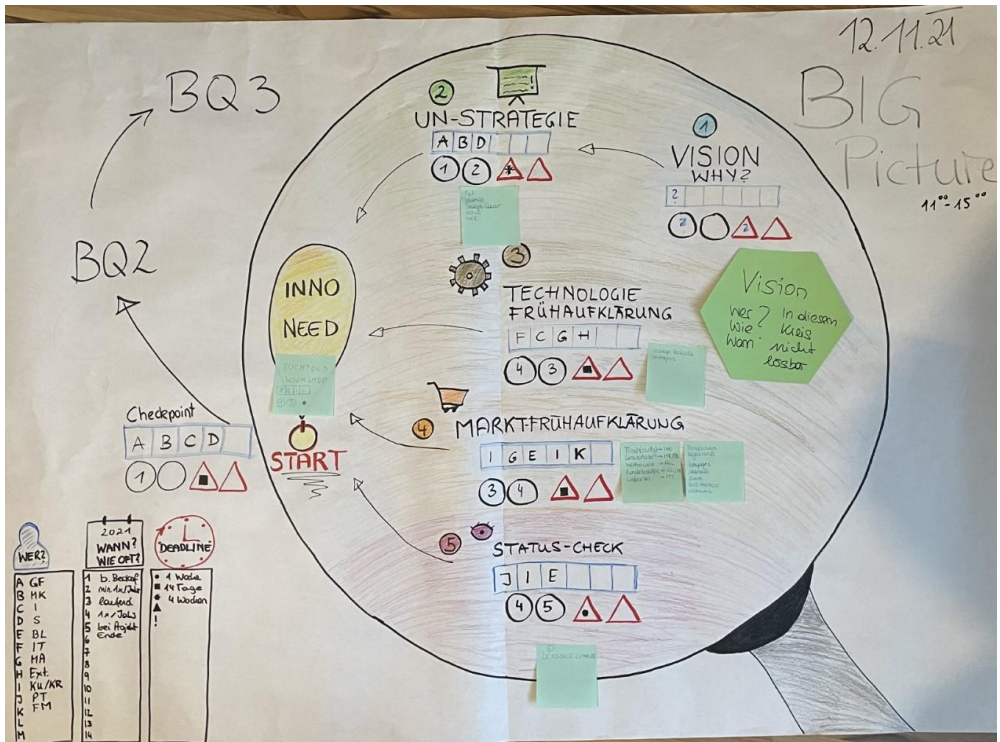
2 Dos Lebenshilfen vor Workshop 1:

- *Status Check* Präsentation 1: Erkenntnisse aus dem letzten Jahr
- *Vision/Flughöhe/Why?* Präsentation 1: Vision
- *Unternehmensstrategie* Präsentation 2: Pictures of the Future
- *Technologiefrühaufklärung* Präsentation 3: derzeitiges Vorgehen und Status
- *Marktfrühaufklärung* Präsentation 4: derzeitiges Vorgehen und Status
- *Innovationsbedarf – Start* Gibt es bereits identifizierten Bedarf?

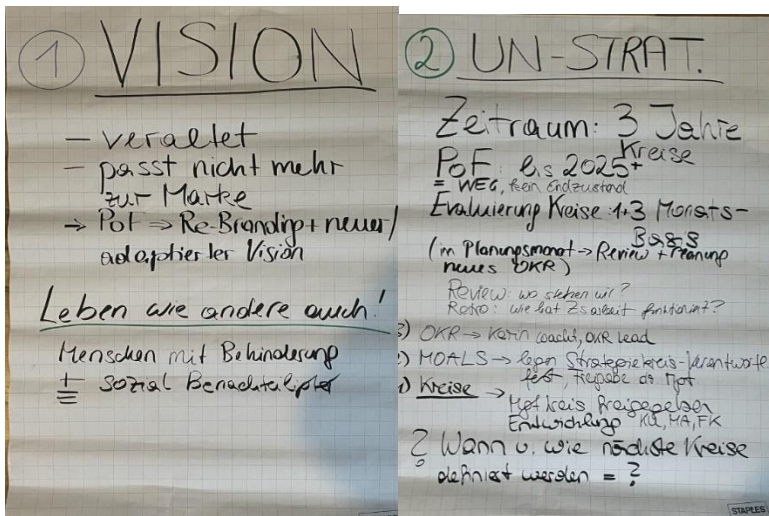
Ziel: Erhebung des **Ist und Soll-Zustandes** für soziale Innovationsvorhaben, Erarbeitung der Adaption des BIG Picture Modells für den spezifischen Gebrauch – Fokus Big Questions 1-2

Agenda:

11:00-11:15	Kurze Vorstellungsrunde	15 min	alle
11:15 -12:15	Präsentationen Lebenshilfen	1 Stunde	alle
	1: Vision/Flughöhe/Why/Status-Check	10 min + 5 min	
	2: Unternehmensstrategie	10 min + 5 min	
	3: Marktfrühaufklärung (Kunden, Lieferanten, Förderung, Wettbewerb, Trends, Generationen)	10 min + 5 min	
	4: Technologiefrühaufklärung (Neues, das uns hilft, oder uns ersetzen kann)	10 min + 5 min	
12:15-12:30	Pause	15 min	alle
12:30-13:30	Review und Clustering der Haupterkenntnisse	1 Stunde	alle
13:30-14:45	Innovationsstrategie (Roadmap)	1 Stunde 15 min	alle
14:45-15:00	Closing Remarks und Ausblick	15 min	alle
Total:		3 Stunden 30 min	



Plakat zu Workshop !



Notizen Flipchart Workshop1