

Ziel des Projekts

»Kommunale Labore sozialer Innovation (KoSI-Lab)« ist die modellhafte Entwicklung zweier Labore sozialer Innovation (SI-Lab) in den Städten Dortmund (Neuentwicklung) und Wuppertal (Weiterentwicklung).

Dazu wurde in einem realexperimentellen Ansatz exemplarisch erforscht, welchen Beitrag kommunale SI-Labs als neue Kooperationsmodelle und Unterstützungsinfrastrukturen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leisten können.

# DREHBUCH ZUM AUFBAU KOMMUNALER LABORE SOZIALER INNOVATION

|   |    |
|---|----|
| Einführung  | 2  |
| Die Idee: Innovationslabore für neue Praktiken          | 7  |
| Das kommunale Labor sozialer Innovation<br>in Dortmund  | 18 |
| Das kommunale Labor sozialer Innovation<br>in Wuppertal | 32 |
| Reflexion und Vernetzung                                | 45 |
| Lernen von internationalen Fallstudien                  | 54 |
| Anhang  | 71 |

# EINFÜHRUNG

## Ein neues Innovationsverständnis

In Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit besteht inzwischen Konsens, dass soziale Innovationen entscheidend sind, um gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen wie die Alterung der Gesellschaft und den Klimawandel zu bewältigen.

Denn durch technologische Innovation allein lassen sich diese komplexen Problemstellungen nicht lösen. Als eigene Form der Innovation rücken soziale Innovationen bisher jedoch kaum ins Bewusstsein. Dabei treten sie in unterschiedlichen Formen in unserer Gesellschaft auf und nehmen entscheidenden Einfluss auf unser Leben. Sie sind allgegenwärtig und tragen ebenso wie technische Innovationen zu unserer gesellschaftlichen Entwicklung bei.

Sie verändern z.B. die Art und Weise, wie wir zusammenleben (Wohngemeinschaften), arbeiten (Telearbeit, Homeoffice), konsumieren (Car-Sharing, Tauschläden), unseren Wohlstand verteilen (progressive Steuergesetzgebung) oder mit Wirtschaftskrisen umgehen (Kurzarbeit statt Kündigung).

Wir verstehen soziale Innovationen als neue Praktiken zur Gestaltung sozialer Veränderungen. Dabei entwickeln unterschiedliche Akteure neue Handlungsweisen mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse in einem spezifischen gesellschaftlichen Kontext besser zu lösen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.

Erst wenn auch diese neue Praktik durch vielfältige politische und zivilgesellschaftliche Prozesse gesellschaftlich etabliert ist, spricht man von einer sozialen Innovation.

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



Internationale Erfahrungen zeigen, dass bereits einige Städte soziale Innovationen als einen Treiber sozialer Kohäsion, institutionen- und sektorübergreifender Kooperation und komplexer Problemlösungen begreifen und entsprechende Infrastrukturen geschaffen haben.

Beispiele dafür sind »Social Innovation Labs«, »Impact Hubs« oder Inkubatoren für Sozialunternehmen – Einrichtungen mit ganz unterschiedlichen Profilen, aber allesamt sichtbare Orte für ein kreatives Zusammenwirken von kommunaler Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft.

### **Das Projekt KoSI-Lab**

Ziel des Projekts KoSI-Lab ist daher die modellhafte Entwicklung zweier Labore sozialer Innovation (SI-Lab) in den Städten Dortmund (Neuentwicklung eines Labors) und Wuppertal (Weiterentwicklung einer bestehenden Organisation). Dazu wurde in einem realexperimentellen Ansatz erforscht, welchen Beitrag kommunale SI-Labs als neue Kooperationsmodelle und Unterstützungsinfrastrukturen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leisten können.

Mit der Entwicklung von kommunalen Laboren sozialer Innovation füllen die beteiligten Projektpartner eine Lücke in Deutschland und können der auf nationaler und europäischer Ebene mit steigender Intensität geführten Debatte um soziale Innovation die wichtige kommunale Perspektive hinzufügen. Mit dem Verbundprojekt KoSI-Lab wird ein neues Konzept für Kommunen nutzbar gemacht, welches sich in der wissenschaftlichen Ausarbeitung und in der praktischen Umsetzung bisher noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet.

Kommunale Labore sozialer Innovation, die als urbane Reallabore entwickelt, erprobt und evaluiert werden, versprechen neue Potenziale für Kommunen um strukturelle Herausforderungen zu bewältigen und den Weg zu einer nachhaltigen Stadtgesellschaft aktiv zu gestalten.

Für das Projekt KoSI-Lab sind dabei drei Aspekte zentral:

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

Das Zusammenspiel dieser drei Aspekte – Bewältigung lokaler Herausforderungen, Entwicklung lokaler Lösungskompetenz und die dafür nötige Infrastruktur in einer Kommune – bilden die Ausgangslage des KoSI-Lab-Projekts.

Dabei sind auf kommunaler Ebene tätige Labs in unterschiedlicher Trägerschaft Kern des Interesses – und zwar in ihrer Einbettung in und ihren Beziehungen zu lokal-regionalen Strukturen der Innovationsförderung, Politik, angewandter Forschung und zivilgesellschaftlicher Dynamik.

## Das Drehbuch

In diesem »Drehbuch für den Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation« stellen wir die Meilensteine des Projektverlaufs anhand praxisnaher Schilderungen der unterschiedlichen Entwicklungsphasen von kommunalen Laboren sozialer Innovation mit Bezug zu Zieldefinitionen, Konzeptentwicklungen, erster Umsetzung sowie Möglichkeiten der Etablierung und Verstetigung vor. Das Drehbuch bietet damit vor allem kommunalen Akteuren einen Orientierungsrahmen zur Entwicklung dieser Art von Innovationsinfrastruktur und ermutigt zum Nachmachen.

In fünf Kapiteln beleuchten wir unterschiedliche Aspekte des Projekts. Zunächst wird die Idee von Innovationslaboren zur Generierung neuer Praktiken und Handlungsweisen näher erläutert und eine Einordnung der Projektfallstudien in unterschiedliche »Labortypen« vorgenommen.

Im zweiten Kapitel beschreiben wir das kommunale Labor sozialer Innovation in Dortmund, welches ausgehend von der Wirtschaftsförderung Dortmund das Potenzial sozialer Innovation in der Dortmunder Stadtgesellschaft gestärkt hat und weiter stärken möchte. Das kommunale Labor sozialer Innovation in Wuppertal als ein Labor für bürgerschaftliche Innovation im Zentrum für gute Taten e.V. mit vielen erfolgreich angeschobenen Pilotprozessen wird im dritten Kapitel vorgestellt.

Der regelmäßige Erfahrungsaustausch als Teil der projektbegleitenden Reflexion sowie der Transfer des Projektwissens und der Austausch mit regionalen und nationalen Partnern ist Kern des Kapitels zu »Reflexion und Vernetzung«.

Abschließend präsentieren wir im letzten Kapitel die Erfahrungen aus 14 europäischen und internationalen Fallstudien. Diese haben wichtige Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation erbracht und die fortlaufende Arbeit in den Projektteilen KoSI-Lab Dortmund und KoSI-Lab Wuppertal wesentlich unterstützt.



DIE  
IDEE:  
INNOVATIONSLABORE  
FÜR  
NEUE  
PRAKTIKEN

## Die Bedeutung eines neuen Innovationsverständnisses

Wer an »Innovationen« denkt, stellt sich meist technische Innovationen vor. Wenn es darum geht, wie unsere Mobilität umweltschonender, Krankheiten weniger bedrohlich oder die Energiewende erfolgreicher werden sollen, suchen die meisten nach technischen Lösungen anstatt neue soziale Praktiken zu entwickeln bzw. Lebensstile zu verändern.

Ein einseitig nur auf Technologie ausgerichtetes Innovationsverständnis begrenzt jedoch das Lösungsspektrum. Ohnehin sind komplexe Probleme mit technischen Innovationen allein nicht zu lösen. Bildung, gesellschaftliche Integration und gute Arbeit brauchen vor allem neue Denkweisen und veränderte Praktiken.

Gesellschaftliche Herausforderungen erfordern daher soziale Veränderungen in der Steuerung von Prozessen und den Verfahren zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure, insbesondere auf der lokalen bzw. kommunalen Ebene. Damit rücken offene Institutionen der kollaborativen Bearbeitung von Schlüsselproblemen kommunaler Entwicklung, beispielsweise zur Unterstützung bürgerschaftlich getragenen Engagements, aber auch Kooperationen von Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft ins Zentrum des Interesses.

Dem Engagement von politischen Führungspersonen, tragfähigen Netzwerken sowie dem kreativen Potenzial der Stadtgesellschaft kommt gerade in Kommunen mit angespannter Haushalts- und Finanzlage besondere Bedeutung zu, um nachhaltige Lösungen für den Erhalt von Infrastruktur und Diensten zu finden und Projekte für eine zukunftsfähige Stadt zu entwickeln. Koalitionen zwischen privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Interessen erhöhen die Gestaltungsmöglichkeiten öffentlicher Akteure, weil dadurch neue Ressourcen in der lokalen Raumproduktion erschlossen werden.

Diese neuen Kooperationen erfordern ein verändertes Verwaltungshandeln und neue Formen der »städtischen Governance«.



Abbildung 1: Eingebettet in einem Ökosystem der sozialen Innovation, entwickeln Akteure der Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung gemeinsam neue soziale Praktiken und etablieren diese in der Gesellschaft.

## Labore sozialer Innovation als Infrastruktur für Kooperation

Intermediäre Einrichtungen wie Labore oder Zentren sozialer Innovation tragen dazu bei, soziale Innovationsprozesse auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene zu initiieren, zu moderieren und methodisch zu gestalten.

In unterschiedlicher Trägerschaft sowie mit unterschiedlichem thematischen Zuschnitt helfen sie komplexe Probleme zu bewältigen, insbesondere solche, für die keine klare formale Zuständigkeit gegeben ist. Labore sozialer Innovation sind ein Modell, um die Herausforderungen, die sich unter anderem aus dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und der nachhaltigen Entwicklung ergeben, durch neue gleichberechtigte Kooperationsformen von Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft »auf Augenhöhe« erfolgversprechend und zukunftsfähig zu bewältigen.

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

Die Kernkompetenz von Innovationslaboren liegt in der Entwicklung und Gestaltung gemeinschaftlicher Arbeitsprozesse. Kurz gesagt geht es um die Ermöglichung von Kooperation. Mit dem Begriff »Labor« wird unterstrichen, dass das Arbeiten in einem Experimentierraum stattfindet, in dem kreativ und offen gedacht werden darf und in dem auch unkonventionelle und utopische Ideen diskutiert und ausprobiert werden können. Das kann sowohl ein Gelingen als auch ein Scheitern beinhalten.





Insgesamt geht es bei Innovationslaboren auch um eine neue Arbeitskultur, z.B. um das Abweichen von Routinen und neue methodische Herangehensweisen für die Bearbeitung von Problemstellungen.

Trägerschaft, Rechtsform, Finanzierungsmodell und Organisationsstruktur sind von SI-Lab zu SI-Lab sehr verschieden, denn Labore sozialer Innovation können auf sehr unterschiedliche Arten organisiert werden. Sie bilden zum Teil eigenständige Organisationen, z.B. als Verein, Genossenschaft oder gGmbH, oder sind Teil einer bestehenden Organisation in Form von Stabsstellen oder intraorganisationalen Netzwerken. Darüber hinaus können Labore sozialer Innovation auch als interorganisationale Netzwerke, z.B. als Partnerschaft verschiedener Träger, organisiert werden.

Viele Labore befinden sich in Trägerschaft einer öffentlichen Verwaltung und/oder werden überwiegend öffentlich gefördert. Ebenso viele Organisationen bieten diese Art von Innovationsprozessen als (kommerzielle) Beratungsdienstleistung an.

Labore sozialer Innovation etablieren eine neue Arbeitskultur, die methodisch neue Wege geht und dadurch gewohnte Routinen auf den Kopf stellt. In der Literatur wird vor allem auf die Herausforderung hingewiesen, die sich durch die sektorübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Akteure ergibt. So führen unterschiedliche Systemlogiken und Interessen der an einem SI-Lab-Prozess Beteiligten häufig dazu, dass Konflikte entstehen oder andere Barrieren aufgebaut werden, die einer Problemlösung im Wege stehen.

Dazu kann das SI-Lab Methoden entwickeln, die eine geeignete Zusammenstellung und Begleitung der SI-Lab-Teilnehmenden gewährleisten. Darüber hinaus stellt die Art und Weise der Zusammenarbeit in SI-Labs besondere Anforderungen an die Qualifikationen des Personals. Ausgeprägte Projektmanagement- und Moderationskompetenzen sind eine Voraussetzung, um effektive Lab-Prozesse gestalten zu können.



Darüber hinaus sollten Lab-Moderierende über Methodenkompetenzen für die oben genannten Herausforderungen verfügen sowie über Methodenkompetenzen zur Generierung innovativer Projekte (z.B. Design-Thinking, systemisches Design, Szenarioentwicklung).

Dies schließt bestimmte Sozial- und Selbstkompetenzen ein, wie z.B. kreatives Denken, systemisches Denken, Empathie und Frustrationstoleranz. Es gibt bestimmte Faktoren, die für den Erfolg von SI-Labs von hoher Bedeutung sind. Dazu gehören insbesondere die Akzeptanz des Konzepts von Laboren sozialer Innovation innerhalb der Organisationskultur, die Legitimation durch eine übergeordnete Führungsebene oder eine relevante Community, die Räumlichkeit sowie Verortung im Stadtgebiet, das Management sowie die

Kommunikation nach innen und außen. Darüber hinaus ist ein Zuschnitt des SI-Labs auf die individuelle Ausgangssituation vor Ort für ein erfolgreiches Labor entscheidend.

## Labortypen

Innovationslabore gibt es in allen gesellschaftlichen Bereichen. Da gesellschaftliche Herausforderungen nie nur einen gesellschaftlichen Bereich betreffen, sind Labore für soziale Innovation meist auch in mehreren Bereichen aktiv. Im Zuge unserer Fallstudienarbeit haben sich für uns vier idealtypische Organisationsformen von Laboren sozialer Innovation herauskristallisiert. Diese Organisationsformen unterscheiden sich dadurch, ob sie dem öffentlichen, privaten oder dritten Sektor zuzuordnen sind, d.h. in Bezug auf ihre Trägerschaft. Darüber hinaus unterscheiden sie sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung (z.B. Förderung von Sozialunternehmertum, Verwaltungsmodernisierung, bürgerschaftliche Beteiligung). Nicht selten finden sich Elemente aus den vier Labortypen auch in Kombination. Ein Mix der unterschiedlichen Lab-Ansätze bzw. die Kooperation mit ähnlich interessierten Akteuren wird von vielen Organisationen als sehr wichtig angesehen (z.B. Social Entrepreneurship-Förderung, Co-Working-Arbeitsplätze und Multistakeholder-Kollaborationsprozesse in Kombination). Denn dies trägt dazu bei ein lokales Innovationsmilieu für soziale Innovation aufzubauen und dadurch die Wirkung einzelner Projekte insgesamt zu stärken. Idealtypisch lassen sich folgende vier Labortypen unterscheiden:

### **Labore für sozialunternehmerische Innovation**

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

## Labore für soziale Innovation an Hochschulen

fördern Projekte von Studierenden und Mitarbeitenden, die auf eine breite gesellschaftliche Wirkung zielen. Zum anderen ist es Aufgabe von Hochschulen insgesamt, Bildung und Innovation eng zu verknüpfen und damit sowohl Kinder und Jugendliche anzusprechen und sie für Wissenschaft zu begeistern als auch Bürgerinnen und Bürger über Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft zu informieren und Anwendungen gegebenenfalls gemeinschaftlich zu entwickeln. Es geht dabei vor allem um inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit, damit sozial innovative Initiativen entstehen können.



### **Labore für zivilgesellschaftliche Innovation**

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

### **Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation**

sind meist Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, die ressortübergreifende Zusammenarbeit fördern. »GovLabs« (Governance Labore), so eine gängige Abkürzung, bringen Innovationen in Verwaltungsabläufe. Diese Innovationen können nach innen gerichtet sein, d.h. innerorganisatorische Prozesse betreffen, aber auch nach außen gerichtet sein und ermöglichen so verbesserte Verwaltungsabläufe für die unterschiedlichsten Stakeholder, d.h. Bürgerinnen und Bürger, aber auch Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure.

### **Einordnung KoSI-Lab Wuppertal und KoSI-Lab Dortmund**

Die Entwicklung des KoSI-Labs Wuppertal innerhalb des Zentrums für gute Taten e.V. fokussiert sich in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Wuppertal auf bürgerschaftliche Innovation und dabei insbesondere auf die Stärkung verschiedener Formen von Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement. Das KoSI-Lab ist hierbei Teil einer organisatorischen Weiterentwicklung.

In Dortmund wird das KoSI-Lab als Innovationsinfrastruktur neu entwickelt. Schwerpunkt der konzeptionellen Entwicklung des Projektteils KoSI-Lab Dortmund ist dabei die Auslotung der Integration verschiedener Lab-Ansätze in einem Zentrum sozialer Innovation, zunächst während einer Initiierungsphase in möglicher kommunaler Trägerschaft durch die Wirtschaftsförderung Dortmund.



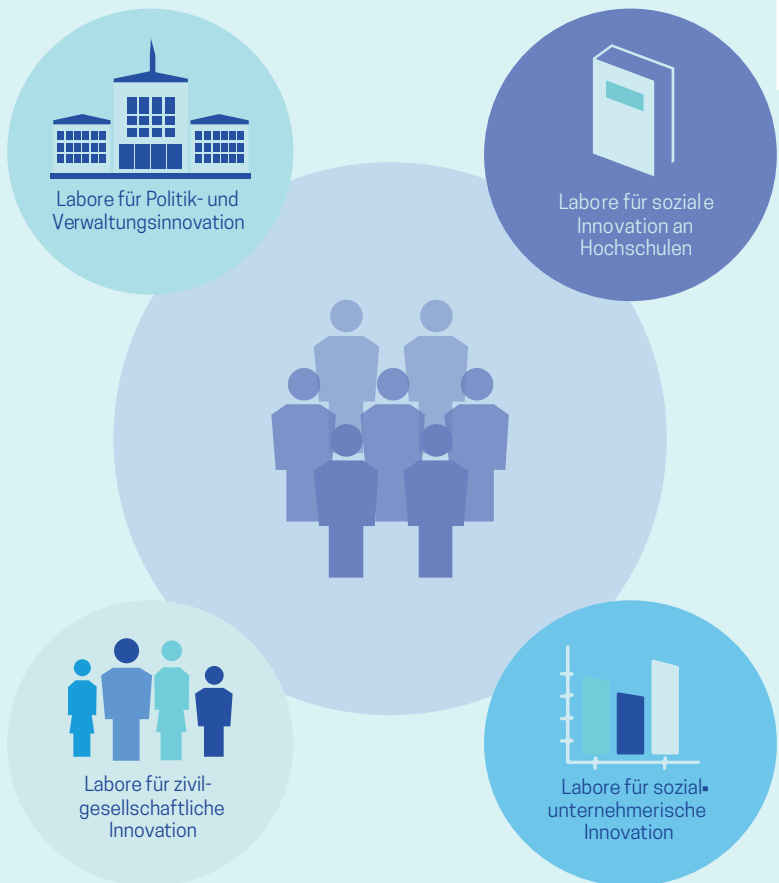


Abbildung 2: Verschiedene Labortypen zur Generierung sozialer Innovation

DAS  
KOMMUNALE  
LABOR  
SOZIALER  
INNOVATION  
IN DORTMUND

Kooperative Zusammenarbeit hat in Dortmund Tradition und in der Stadt sind bereits viele originär Dortmunder Lösungen auf den Weg gebracht worden. Eine feste Struktur für diese kollaborative Arbeit für soziale Innovation hat sich jedoch bislang nicht etabliert. Eine Vielzahl an stadtgeseftlichen Herausforderungen deutet auf einen Bedarf für interdisziplinäre, amtsübergreifende und partizipative Zusammenarbeit hin. Um für die zukünftige Arbeit neue Strukturen zu etablieren, entwickelte die Dortmunder Wirtschaftsförderung mit Unterstützung der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund und im Dialog mit der Stadtgesellschaft das Konzept KoSI-Lab für Dortmund.

Das Ziel in Dortmund war es, KoSI-Lab als eine Innovationsinfrastruktur zur kollaborativen Bearbeitung von ausgewählten Schlüsselproblemen der kommunalen Entwicklung zu etablieren.

Die Konzeptentwicklung in Dortmund umfasste zum einen die Erprobung von Innovationsprozessen mit einem spezifischen Social Innovation Lab Ansatz zur Bearbeitung einer konkreten kommunalen Fragestellung. Zum anderen ging es um die Entwicklung eines Konzepts für ein städtisches Innovationszentrum mit Fokus auf soziale Innovation – ein Social Innovation Center Dortmund. KoSI-Lab kann dabei gleichermaßen als Prozess und Ort verstanden werden. KoSI-Lab als Innovationsprozess orientierte sich an internationalen Vorbildern und eigenen Erfahrungen der beteiligten Akteure zur Entwicklung von Multistakeholderprozessen (u.a. systemisches Design, Roadmapping). KoSI-Lab als Innovationsraum und -ort soll verschiedene Laboransätze kombinieren und zur Entwicklung einer Gesamtstrategie für soziale Innovationen in Dortmund beitragen.

Zu Projektbeginn wurden aktuell relevante Themen für die Stadt Dortmund identifiziert. Dies erfolgte zum einen in Form von offenen Stadtdialogen, in denen im Rahmen von Vorträgen und Thementischen die aktuellen stadtgeseftlichen Herausforderungen mit Praxispartnern aus verschiedenen Bereichen diskutiert wurden.



Zum anderen wurde eine »Kartierung sozial innovativer Initiativen« durchgeführt, um einen Überblick darüber zu erhalten wie die Initiativenlandschaft in Dortmund aussieht. Eine Recherche wurde durchgeführt, um herauszufinden welche Projekte und Programme in Dortmund, insbesondere zu den Themenfeldern nachhaltige Stadtentwicklung, Demografiefestigkeit und Neue Arbeit, vorhanden sind.

Dabei wurden sowohl zivilgesellschaftliche Initiativen als auch Projekte der Stadtverwaltung und Wirtschaft in Dortmund betrachtet. Insgesamt wurden 25 Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt, welche städtisch gut vernetzt sind und über einen Überblick über die Initiativenlandschaft verfügen. Darüber hinaus wurde ein offener Aufruf im Internet gestartet, in dem Initiativen angesprochen und um Mithilfe bei der Kartierung gebeten wurden. Insgesamt wurden 60 Initiativen in die Kartierung aufgenommen.

### **KoSI-Lab als Innovationsprozess**

In der ersten Projektphase wurde ein Innovationsprozess entwickelt, der sich an verschiedenen Methoden und internationalen Best-Practice Beispielen orientiert (Westley und Laban 2015). Im Zentrum des Prozesses steht eine dreiteilige Arbeitsphase in der die unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Gruppen integriert werden sollen mit dem Ziel der erfolgreichen Bearbeitung einer kommunalen Herausforderung (vgl. Abbildung 3). Folgende Charakteristika sind für den gewählten »Laborprozess für soziale Innovation« wesentlich:

- Die in SI-Labs entwickelten Maßnahmen sollen das Potenzial einer sozialen Innovation tragen, d.h. einer neuen sozialen Praktik (z.B. Programm, Netzwerk, Methode), die in einem bestimmten System die bisher gängige Praxis erneuert, d.h. verbessert oder ablöst.
- SI-Laborprozesse, die sich auf ein gesellschaftliches System mit spezifischen Umbrüchen und Krisen beziehen, haben das Potenzial eine größere Wirkung zu entfalten.

- Der Fokus im Laborprozess liegt auf dem »Potenzial der Innovation«, d.h. die im Prozess entwickelten Maßnahmen sollen nicht auf der Ebene einer losen Idee verharren, sondern mit realistischen Umsetzungsmöglichkeiten im jeweiligen Kontext vereinbart werden, sodass die Ergebnisse Wirkung entfalten können.
- Während des Prozesses sind sowohl das Lab-Team als auch die teilnehmenden Stakeholder angehalten eine systemische Perspektive einzunehmen und Wechselwirkungen auf verschiedenen System-Ebenen zu berücksichtigen (ggf. Bundes- und Länderebene, Ebene der Lokalregierung, Stadtverwaltung, Bezirks- und Quartiersentwicklungen bis hin zu Nachbarschaftsinitiativen).
- Die im Laborprozess entwickelten Maßnahmen müssen im Anschluss ihre »Attraktivität« für die Stadtgesellschaft beweisen, d.h. inwieweit sie tatsächlich in der Lage sind nötige Mehrheiten und Ressourcen zu vereinen. Das Wirkungspotenzial lässt sich vorab nur schwer abschätzen und kann sich erst nach einiger Zeit (teilweise auch erst nach mehreren Jahren) zeigen.

Der entwickelte Innovationsprozess wurde im Rahmen einer Pilotphase getestet. Die relevanten Themen, die zu Projektbeginn für die Stadt identifiziert wurden (siehe oben), wurden in einem Themenspeicher angelegt. Zu diesen Themen wurden erste Recherchen vorgenommen, um unter der Berücksichtigung der inhaltlichen Ausrichtung des KoSI-Labs anschließend Prioritäten setzen zu können. Zur Verdichtung der Informationen und Qualifizierung der Fragestellung wurden weitere Interviews mit Stakeholdern geführt. Die abschließende Themenauswahl fand in Absprache mit der Geschäftsführung der Wirtschaftsförderung als KoSI-Lab Projektpartner statt.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Initiierungsphase</b>  | <b>Vorbereitungsphase</b>   | <b>Arbeitsphase</b>   |
| Themen identifizieren<br>und Mandat für den<br>Labor-Prozess erhalten<br><br>Fragestellung entwickeln | Bildung von Kernteam<br>und Steuerungsteam<br><br>Vertiefte<br>Stakeholderanalyse und<br>Problemerkörterung | Beteiligte Akteure erörtern<br>gemeinsam die viel-<br>schichtigen Perspektiven<br>auf die Problemlage |

|                    |                     |                          |
|--------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Initiierung</b> | <b>Vorbereitung</b> | <b>Systemverständnis</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------------|



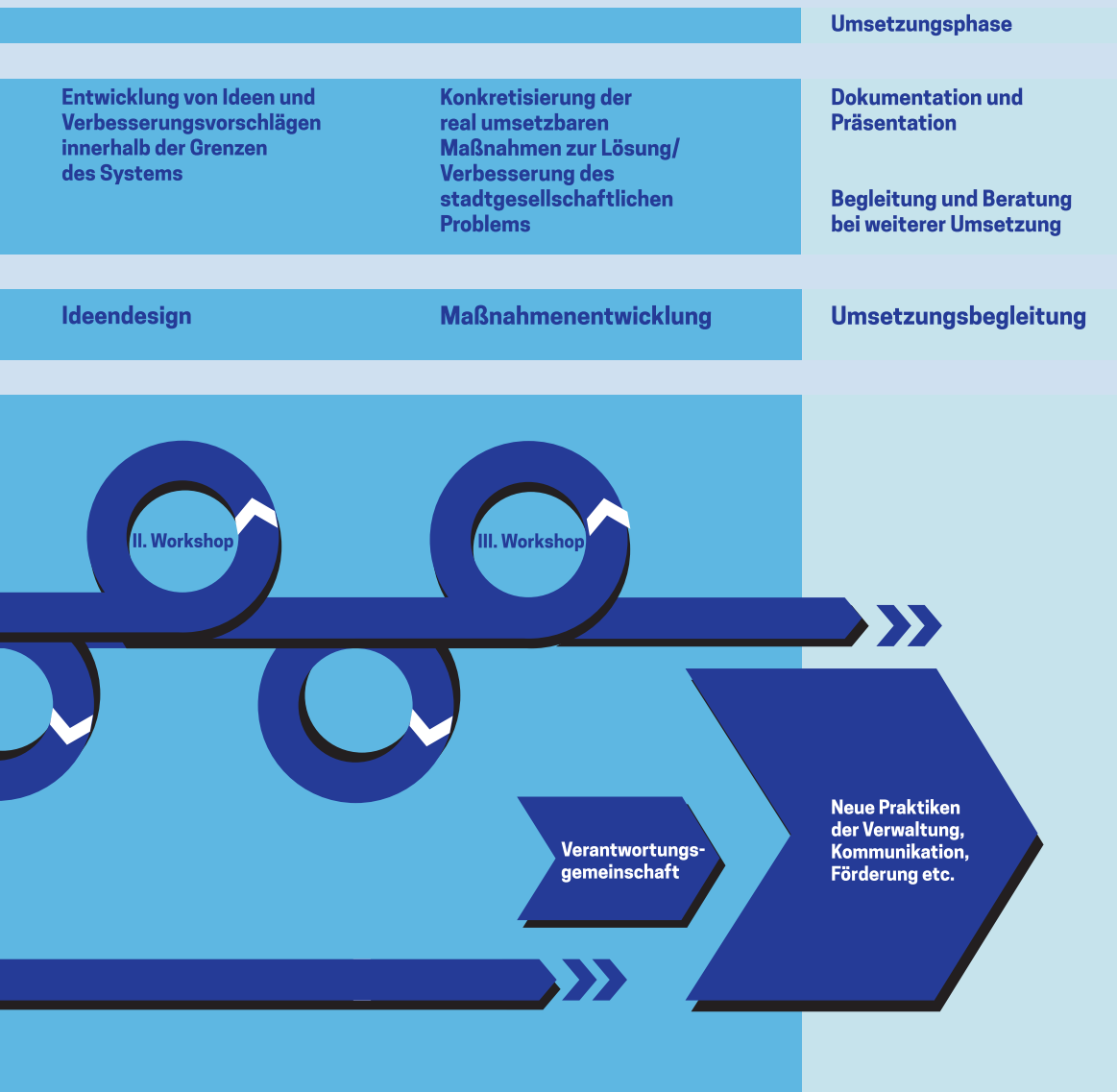


Abbildung 3: Halb-standardisierter Innovationsprozess KoSI-Lab Dortmund

Als Thematik für den Pilotprozess wurde dabei die Schulbegleitung, d.h. die schulische Begleitung durch Inklusionshelfende für Kinder und Jugendliche, als stadtgesehellschaftliche Herausforderung ausgewählt.

Nach der erfolgreichen Themenauswahl folgte die Mandatierung zur Durchführung des Prozesses durch den »Problemeigner«, dem Fachbereich Schule. Die zentrale Frage des Innovationsprozesses, unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen im Feld der Schulbegleitung und der übergreifenden Problemstellung des KoSI-Labs Dortmund »Schaffung von Arbeit/Neue Arbeit«, lautete: »Wie kann für den Bereich der Schulbegleitung Beschäftigung abgesichert werden?«. Vier Themenblöcke standen im Fokus:

- Betreuungs- und Beschäftigungskontinuität;
- Langfristige Beschäftigungsverhältnisse;
- Vollzeitarbeit;
- Mindesteinkommen.

Alle Akteure, die für diese Fragestellung bzw. Problemstellung relevant waren, wurden in den Prozess einbezogen, dazu gehörten u.a. die öffentliche Verwaltung (Fachbereich Schule und Sozialamt), die Privatwirtschaft, zivilgesellschaftliche Organisationen (u.a. Trägerorganisationen der Schulbegleitung, Arbeitnehmervertretungen) sowie Bürgerinnen und Bürger (z.B. Elterninitiativen).

Die Aufgabe des KoSI-Lab-Teams bestand in der Prozessentwicklung und Moderation, d.h. Aufbereitung der Problemstellung, Auswahl der zu nutzenden Methoden sowie weitere inhaltliche und organisatorische Prozessbegleitung. Der Vorbereitungsprozess der Pilotphase mit dem Schwerpunkt Schulbegleitung bestand aus verschiedenen Schritten. Zunächst wurden vertiefende bilaterale Gespräche mit Problemeigner und Stakeholdern geführt, um tiefergreifende Informationen zur Problemstellung zu erörtern.

Zur Ermittlung der relevanten Akteure für die Problemstellung in der Stadt Dortmund wurde eine Stakeholderanalyse durchgeführt. Nach der Identifizierung der relevanten Stakeholder erfolgte der Aufbau von Prozess- und Teamstruktur. Dazu wurden ein Kernteam und ein Steuerungsteam gebildet. In Vorbereitung auf die Arbeitsphase wurde ein zeitlicher Ablaufplan für die Prozessdurchführung entwickelt. Außerdem mussten die Methoden der Arbeitsphase angepasst und die relevanten Akteure, die durch zunehmende Informationen identifiziert wurden, in das Lab-Team eingebunden werden.



Zur Vorbereitung auf den Workshop-Prozess wurden Stakeholder ausgewählt und eingeladen. Ziel des mehrteilig angelegten Workshop-Prozesses war die multiperspektivische erneute Diskussion der Problemlagen mit spezifischem Blick auf die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse im Tätigkeitsfeld der Schulbegleitung.

Dazu sollten die Interessen der unterschiedlichen Stakeholdergruppen transparent gemacht werden und somit die Basis für gegenseitiges Verständnis und kooperative Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Geschäfts- und Beschäftigungsmodelle geschaffen werden.

Zu Beginn der Arbeitsphase wurden Fokusgruppen zur offenen Diskussion von Problemlagen, Perspektiven und möglichen Lösungsansätzen gebildet.

In dem ersten Workshop ermittelten die Akteure gemeinsam die vielschichtigen Perspektiven auf die Problemlage, um die unterschiedlichen Aspekte zu verstehen und Bearbeitungsmöglichkeiten der Problemstellung zu entwickeln.

Der Workshop wurde getrennt für die Trägerorganisationen und die Schulbegleiterinnen und Schulbegleiter durchgeführt, um jeweils einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt zu erarbeiten. Während des Gesamtprozesses bestand eine stetige Rückbindung zum Fachbereich Schule als Problemeigner.

Nach Abschluss des KoSI-Lab-Projekts wird der Fachbereich Schule weitere partizipative Formate nutzen, um das Thema Schulbegleitung zukünftig weiter zu entwickeln. Mit den jährlichen Qualitätszirkeln ist hier bereits ein spezifisches Beteiligungsformat für die Zusammenarbeit aller Stakeholder etabliert worden. Neben dem »KoSI-Lab als Innovationsprozess« wurde das KoSI-Lab in einer zweiten Pilotphase konzeptionell als »Innovationsraum« entwickelt.

### **KoSI-Lab als Innovationsraum**

In der zweiten Projektphase wurde ein Beratungs- und Kooperationsprozess zwischen der neu eingerichteten Stabsstelle Soziale Innovation der Wirtschaftsförderung



Dortmund und der Sozialforschungsstelle als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund durchgeführt. Ziel war die gemeinschaftliche Konzeptentwicklung und mögliche Pilotierung eines Social Innovation Center Dortmund (SIC-DO). Im Social Innovation Center sollen verschiedene Themen, Prozesse und damit Lab-Ansätze verknüpft werden. So soll das Zentrum konzeptionell sozialunternehmerische Innovation mit zivilgesellschaftlicher Innovation und Prozessen der Politik- und Verwaltungsinnovation verbinden, auch in Zusammenarbeit mit den lokalen Hochschulen.





Die Grundidee ist der Aufbau von Strukturen in städtischer Verantwortung und mit kommunaler Umsetzungskompetenz, die anschlussfähig zu weiteren Entwicklungen sind.

Als Ausgangspunkt wird die zukünftige Arbeit der Stabsstelle Soziale Innovation bei der Wirtschaftsförderung gesehen. Prinzipiell wäre ein solches Modell eines städtischen Zentrums für soziale Innovation aber auch an anderer Stelle innerhalb einer Kommune zu verorten.

Die aktuellen Rahmenbedingungen in Dortmund lassen den Ausgangspunkt innerhalb der Wirtschaftsförderung und das Oberthema »Arbeit in Dortmund« als vielversprechend erscheinen.

Die Arbeitsweise des Social Innovation Centers ist jedoch so angelegt, dass perspektivisch auf weitere stadtgesellschaftliche Herausforderungen, auch jenseits klassischer Themen der Wirtschaftsförderung, reagiert werden kann.

Denn das volle Potenzial können soziale Innovationen und auch ein Zentrum für stadtgesellschaftliche Innovation vor allem auf Basis einer breiten Trägerschaft und Akzeptanz entfalten.

Aus Dortmunder Sicht eröffnet das Konzept soziale Innovation für Stadtgesellschaft und Unternehmen neue Möglichkeiten bei der Bewältigung der Folgen von Strukturwandel, Kulturwandel, ökologischen Herausforderungen und demografischen Prozessen. Dabei ist das nicht grundsätzlich neu.

Schon immer hatten Menschen neue Ideen, um über geänderte gesellschaftliche Praktiken die Lebensbedingungen und die Gesellschaft zum Positiven zu verändern. Aus historischer Perspektive sind der Genossenschaftsgedanke und das Sozialversicherungssystem des ausgehenden 19. Jahrhunderts zwei Beispiele für weitreichende soziale Innovationen. Aktuell deutet die Gründungswelle sozialer Unternehmen auf die Fortführung dieser Traditionslinien.

Auch in Dortmund sind vielerorts soziale Innovatoren mit neuen Anstößen für Wirtschaft und Gesellschaft aktiv.

Sie wirken als Intrapreneure in bestehenden Organisationen, innerhalb der Verwaltung, Wissenschaft und Unternehmen. Zunehmend begeistern sich aber auch insbesondere junge, in ihren Quartieren hervorragend vernetzte Menschen als soziale Entrepreneure und gehen damit neue Wege der Gründung.

Es fehlt in Dortmund bislang an einer effektiven Unterstützungsstruktur für diese Ansätze und insbesondere einer systematischen Prüfung von Skalierbarkeit oder Übertragbarkeit.



Es geht dabei auch darum, neue gesellschaftliche Fragestellungen bzw. Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, d.h. relevante und prinzipiell lösbare gesellschaftliche Fragestellungen rechtzeitig zu formulieren und in einen lokalen oder regionalen Prozess der Erarbeitung von Lösungen zu überführen.

Zugleich wird aber auch eine Struktur benötigt, die dann passgenau für spezifische stadtgesellschaftliche Herausforderungen die geeigneten Akteure zusammenbringen kann, um auf der einen Seite jene neuen Lösungen zu entwickeln und auf der anderen Seite bereits bekannten Lösungen zur Durchsetzung zu verhelfen.

Das Neue liegt dann auch darin, neuartige und oftmals überraschende Akteurskonstellationen und Kooperationen auf der Basis neuer Methoden zur Bearbeitung gesellschaftlicher Fragestellungen zusammenzubringen. Diese Struktur bieten Labore sozialer Innovation. Um das schlummernde Potenzial sozialer Innovation im Sinne der Stadtgesellschaft nutzbar zu machen, hat die Wirtschaftsförderung Dortmund die Initiative ergriffen, um eine kommunale Infrastruktur zur Erforschung, Entwicklung und Etablierung sozialer Innovation im Rahmen des Projekts KoSI-Lab konzeptionell aufzubauen.

Neben der gezielten Förderung von Social-Start-Ups als Kernaufgabe kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungen, ist die Arbeitsweise von Wirtschaftsförderungen ohnehin bereits darauf ausgerichtet als intermediäre Organisation zwischen verschiedenen Systemen und Akteuren zu wirken.

Die Wirtschaftsförderung kann hier, aufgrund ihrer bereits vielfältigen Arbeitsbezüge im Themenfeld, ihrer bereits vorhandenen Zugänge und Kooperationsstrukturen zu verschiedenen Dezernaten und weiten Teilen der Stadtgesellschaft sowie ihrer interdisziplinären Ausrichtung, einen wichtigen Ausgangspunkt zur gezielten Fokussierung sozialer Innovationen auf die Herausforderung der Stadt bieten.

Durch diesen Startpunkt würde das Social Innovation Center auch eine spezifische Grundausrichtung in der Startphase erhalten, die auf Dortmund bezogen mit dem Thema Arbeit überschrieben werden könnte. Diese wäre dann im Rahmen des weiteren Auf- und Ausbaus eines Social Innovation Centers Dortmund auszuweiten, um das Potenzial sozialer Innovation perspektivisch gesamtstädtisch nutzen zu können.





DAS  
KOMMUNALE  
LABOR  
SOZIALER  
INNOVATION  
IN WUPPERTAL

## **Zielsetzung – Innovative Antworten auf gesellschaftliche, kommunale Problemlagen entwickeln**

Das Anliegen des KoSI-Labs Wuppertal ist es, innovative Beiträge für gesellschaftliche Herausforderungen (z.B. demografischer Wandel, Klimawandel) für die Kommune zu leisten. Dazu werden innovative Ideen gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie der Stadtverwaltung identifiziert und in Projekte übersetzt. KoSI-Lab-Projekte sollen gemeinwohlorientiert sein und die generationenübergreifende, nachhaltige Entwicklung Wuppertals fördern.

Im Mittelpunkt stehen soziale und ökologische Projektideen. Über die experimentelle Erprobung im Rahmen von Projekten gilt es zu sozialen, praxisnahen Lösungen zu kommen. Damit werden auch neue Formen der gleichrangigen Zusammenarbeit (»auf Augenhöhe«) und der Vernetzung mit den unterschiedlichsten Akteuren vor Ort erprobt.

## **Ein Innovationslabor im Zentrum für gute Taten e.V.**

Das »Zentrum für gute Taten e. V.« ist eine seit 2013 in Wuppertal ansässige Freiwilligenagentur. Unter dem unabhängigen juristischen Dach des Zentrums ist seit 2016, neben der Förderung des Ehrenamts, ein weiterer gleichwertiger Aufgabenbereich etabliert. Das KoSI-Lab ist nun als neuer Geschäftsbereich »Forschung und Entwicklung« fest im Zentrum verankert. Die Leitung beider Bereiche obliegt in Personalunion dem Vorstand des Vereins.

## **Konzeptentwicklung und Arbeitsweise**

Der Implementierung des KoSI-Labs Wuppertal ging die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes durch die Beteiligten (Zentrum für gute Taten, Stadt Wuppertal und Wuppertal Institut) voraus. Damit wurde der gemeinsame Handlungsrahmen abgesteckt. Das Leitbild wird regelmäßig an die aktuellen Praxiserfordernisse angepasst. Darin sind auch die Arbeitsabläufe für den Umgang mit Projektideen festgelegt:

**Projektideen** – für KoSI-Lab-Projekte können von innen oder von außen (z.B. Zivilgesellschaft, Unternehmen, Stadtverwaltung) eingebracht werden.

Mit den Ideengebern wird anhand eines Gesprächsleitfadens ein Erstgespräch geführt. Mit Hilfe eines Projektsteckbriefs wird dann ein Umsetzungskonzept erarbeitet und entschieden, ob und inwieweit KoSI-Lab zur Projektrealisierung selbst aktiv wird oder als Vermittler für die Projektidee auftritt.

**Projektplanung und -commitment** – jährlich erfolgt mindestens eine Sitzung zur Jahresarbeitsplanung. Dabei wird anhand der Projektsteckbriefe entschieden, ob ein Projekt durchgeführt, selbst übernommen oder an andere Akteure weitervermittelt wird. Externe Projekt-Initiatoren werden regelmäßig über den Fortgang des Projekts informiert.

**Projektarbeitsgruppe** – das KoSI-Lab-Team trägt Sorge dafür, dass alle projektrelevanten Akteure zu Runden Tischen eingeladen werden. Diese werden von KoSI-Lab-Vertretenden moderiert. Ziel ist es, verbindliche Vereinbarungen zur Projektumsetzung zu treffen.

**Projektreflexion** – alle KoSI-Lab-Projekte werden von den jeweils zuständigen Akteuren regelmäßig reflektiert. Dies dient der Wertschätzung der Beteiligten und dem Identifizieren von Erfolgsbedingungen und der Fehler- bzw. Hemmnisanalyse.

### **Pilotprozesse und Aufbau**

Bislang wurden in Zusammenarbeit mit vielen stadtgesellschaftlichen Akteuren gesellschaftliche Anliegen identifiziert und in zahlreichen Runden Tischen und Arbeitsgruppen Projekte umgesetzt bzw. deren Umsetzung auf den Weg gebracht, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

### **Rosis Sitzbank**

Rosi Süß, eine Heckinghauser Bürgerin (Mitte Sechzig), hatte die Idee, eine Sitzbank an der steilen Werléstraße in Wuppertal-Heckinghausen aufzustellen. Das KoSI-Lab Wuppertal hat den langen und schwierigen Weg bis zur Realisierung unterstützt. Die Bürgerin hatte sich nach ersten erfolglosen Alleinanläufen an das KoSI-Lab-Team Wuppertal gewandt. Ihr Argument



für die Bank: Auch im Alter wollen Menschen ohne Auto ihre Wohnungen zu Fuß erreichen, brauchen aber auf den steilen Wegen zwischen Tal und Höhe Möglichkeiten zum Verschnaufen.

KoSI-Lab Wuppertal nahm sich der Sache an. Viele Sachfragen waren mit der Stadtverwaltung zu klären: Standort? Anwohnerinteressen? Unterirdische Leitungen und Kanäle? Haftungsfragen? Sitzbanktyp? Preis? Haushaltsposition? Bauausführung? Und: die Kommunikation zwischen der Stadtverwaltung und der Bürgerin. Die beiden städtischen KoSI-Lab-Mitarbeiterinnen, eine davon in Personalunion Geschäftsführerin des Zentrums für gute Taten, waren bei der Klärung dieser Sachfragen die Brücke zwischen Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft.

Es fanden sehr viele Gespräche mit den Zuständigen statt. Die Bankidee stieß stadintern auf überlastete Angestellte und unterbesetzte Ressorts. In einer Zwischenbesprechung zum KoSI-Lab-Projekt mit dem Oberbürgermeister der





Stadt Wuppertal wurde die strategische Bedeutung dieses Sitzbank-Pilotprojekts herausgestellt. Danach half das unterstützende Votum des Oberbürgermeisters, die Umsetzung gängig zu machen. Im Ergebnis wurde das Sitzbank-Pilotprojekt zum Erfolg geführt – nach fast zwei Jahren. Das Einweihungsfest am 08. Juni 2018 hat das WIR-Gefühl im Stadtteil sehr gestärkt. Deutlich war die Botschaft spürbar: Wir können etwas bewegen und erreichen.

Rosis Sitzbank ist ein Paradebeispiel für gelungenes bürgerschaftliches Engagement für die Verkehrswende in Wuppertal. Sie fördert den Fußverkehr als die nachhaltigste Verkehrsart.

Sie hilft Menschen bei der autonomen Gestaltung ihres Mobilitätsalltags und leistet einen gelungenen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels. Die Sitzbank zeigt, wie wirkmächtig auch einzelne Bürgerinnen und Bürger werden können, wenn sie systematisch unterstützt werden.

Das KoSI-Lab Wuppertal hat dafür einen wichtigen Beitrag geleistet. Das Beispiel zeigt zugleich, dass ein Veränderungsprozess innerhalb der Stadtverwaltung erfolgen muss, damit zukünftige Bürgerideen schneller umgesetzt werden können.

Die Stadtverwaltung Wuppertal nutzt die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Sitzbankprojekt für die Entwicklung ihrer Engagementstrategie. Mit dem gelungenen Pilotprojekt »Rosis Sitzbank« liegt nun der Erfolgs-Erfahrungsschatz vor.

Das Ausrollen in die Großserie kann beginnen: die Errichtung der nächsten 9.999 bürgerschaftlich initiierten Sitzbänke in ganz Wuppertal, um den Fußverkehr zu stärken und damit einen Beitrag für eine zukunftsfähige Mobilität in Wuppertal zu leisten. Und in der Tat: Schon zwei Wochen nach der Einweihungsparty für Rosis Sitzbank wurde am anderen Ende von Wuppertal, in Vohwinkel, eine weitere bürgerschaftlich initiierte Sitzbank aufgestellt...



## Einwegbecherfreies Wuppertal

Die Idee: Wuppertal soll die erste einwegbecherfreie Stadt in Deutschland werden. Ressourcenschonung und Müllvermeidung stehen dabei im Vordergrund. Dafür soll ein Pfandsystem für Mehrwegbecher aufgebaut werden. Die KoSI-Lab-Arbeitsgruppe startete zunächst mit der Suche nach Informationen zu diesem Thema und wollte eine breite Diskussion anstoßen. Dazu wurde von KoSI-Lab Wuppertal ein Runder Tisch mit Interessierten aus verschiedenen Bereichen ins Leben gerufen. Schnell wurde deutlich, dass es in der Stadt schon entsprechende Initiativen gibt. Deshalb wurde beschlossen, keine eigene Kampagne zu starten, sondern die bereits bestehenden Initiativen aktiv zu unterstützen.

Jetzt arbeiten Organisationen der Zivilgesellschaft, die Stadtverwaltungen im Bergischen Städtedreieck (Remscheid, Solingen, Wuppertal), Abfallwirtschaftsbetriebe und die Bäckerinnung zusammen.

Ziel ist es, bis Mitte 2019 ein preiswertes Pfandsystem für Mehrwegbecher, die von der Bäckerinnung vorfinanziert werden, flächendeckend auf den Weg zu bringen. Und: ein Informationsmedium (App) zu installieren, in dem aufgezeigt wird, welche Kaffeeverkaufsstellen (Bäckereigeschäfte, Kneipen, Cafés) sich an dem Pfandsystem beteiligen.

Die wichtigste Erkenntnis lautet: Eine solche stadtweite bzw. städteübergreifende Initiative braucht eine hauptamtliche Steuerung. Die Zusammenarbeit zwischen städtischen Stellen, interessierten Unternehmen und einem breiten Spektrum von Unterstützenden aus der Zivilgesellschaft ist erforderlich. Für ein solches Projekt müssen alle relevanten Akteure zusammengebracht werden.

Dabei gilt es, den individuellen Nutzen des Engagements für die Beteiligten herauszustellen. Ferner zeigen die Erfahrungen, dass ein langer Atem und die Bereitschaft, »dicke Bretter zu bohren« unbedingte Voraussetzung sind. In Wuppertal hat es funktioniert und zu ersten konkreten Ergebnissen geführt: Das Pfandsystem für Mehrwegbecher ist im Aufbau. Das KoSI-Lab-Team hat diesen Prozess aktiv unterstützt.

### **Von der Fahrradquartiersgarage zur Mobilstation: Pilotprojekt Schusterplatz**

Die Bürgerinitiative »Mobiler Ölberg« hatte die Idee, die erste Wuppertaler Fahrradquartiersgarage in der Schneiderstraße am Schusterplatz im Wuppertaler Stadtteil Ölberg zu errichten. Die Idee stammt aus den Vorschlägen für das Bürgerbudget 2017. Denn: auf dem sehr dicht bebauten Ölberg gibt es bislang kaum Möglichkeiten, Fahrräder wohnungsnah, ebenerdig und diebstahlsicher abzustellen. Sie wurde vom KoSI-Lab-Wuppertal aufgenommen. Aus der Ursprungsidee »Fahrradquartiersgarage« wurde miteinander die erweiterte Idee »Mobilstation« entwickelt.



In elf Treffen, mal mit mal ohne Stadtverwaltung, wurde die Idee umsetzungsreif durchgeplant. Dafür wurden auch die Erfahrungen mit anderen Fahrradquartiersgaragen in Dortmund, Düsseldorf, Köln und Hamburg ausgewertet. Viele Sachfragen waren zu klären:

Der passende Standort für die Fahrradquartiersgarage im Straßenraum, und zwar zu Lasten von zwei entfallenden Pkw-Parkplätzen.

Die Verknüpfung mit zwei neuen Fahrradbügeln und zwei vorhandenen Taxistandplätzen sowie einer neuen Car-Sharing-Station und der benachbarten Bushaltestelle: zu einer kompletten Mobilstation.

Der Bautyp für zwölf Fahrräder: sicher und haltbar, funktional und ästhetisch – und bezahlbar. Der bürgerschaftlich getragene Verein »Unternehmer/innen für die Nordstadt e.V.« wird Betreiber.

Die Stadt erteilt ihm kostenneutral die Sondernutzungserlaubnis im öffentlichen Raum. Die Finanzierung der rund 20.000 € Baukosten erfolgt gemeinschaftlich aus den Mitteln des Betreibers, aus Stellplatzablösemitteln der Stadt Wuppertal (5.000 Euro), aus dem Etat der Bezirksvertretung Elberfeld (beantragt) sowie aus Einnahmen der künftigen Stellplatzmietenden.

KoSI-Lab Wuppertal war bei der Klärung der Sachfragen »Projektsekretariat« (Einladungen, Tagesordnung, Gesprächsmoderation, Protokoll) und Vermittler zwischen der Stadtverwaltung und der Bürgerinitiative »Mobiler Ölberg«. Die Gespräche mit den Zuständigen der Stadtverwaltung waren manchmal kontrovers doch immer konstruktiv. In einer entscheidenden gemeinsamen Projektbesprechung im Herbst 2018 wurde einvernehmlich entschieden: Wir machen das jetzt! Die erste Fahrradquartiersgarage ist die schwierigste.

Wir machen daraus das Pilotprojekt und lernen aus den Erfahrungen. Die Bezirksvertretung hat am 13. Februar 2019 dem Projekt zugestimmt. Über ihre Co-Finanzierung entscheidet sie voraussichtlich im April 2019. Im Frühsommer 2019 wird die Mobilstation gebaut - nach zwei Jahren vom ersten Runden Tisch bis zur ihrer Inbetriebnahme. Die Mobilstation am Ölberg ist ein Erfolgsmodell für ein gelungenes Gemeinschafts-Projekt von Zivilgesellschaft und Stadtverwaltung - für die Verkehrswende in Wuppertal. Sie ist auch ein Baustein im Green City Plan Wuppertals (2018). Sie erleichtert Menschen ihren emissionsarmen Mobilitätsalltag im Umweltverbund.

Sie zeigt, wie wirkmächtig Bürgergruppen werden können, wenn ihre Initiative von einer innovativen Kommune konstruktiv aufgenommen wird. Das KoSI-Lab Wuppertal hat dafür als Unterstützer des Verhandlungsprozesses einen wichtigen Beitrag geleistet. Mit dem Pilotprojekt »Mobilstation Ölberg« liegt nun der Erfolgs-Erfahrungsschatz vor: Sie wird im Sommer 2019 in der Schneiderstraße am Schusterplatz gebaut.





Dann kann das Ausrollen in die Großserie beginnen, um stadtweit eine zukunftsfähigen Mobilität zu fördern - und die nächsten 999 bürgerschaftlich initiierten Mobilstationen in ganz Wuppertal zu errichten. Der »Mobile Ölberg« und die Stadtverwaltung Wuppertal nutzen dafür die gewonnenen Erfahrungen aus dem ersten gemeinsamen Pilotprojekt.

### **Wiederbelebung leerstehender Ladenlokale**

Leerstehende Ladenlokale prägen das Wuppertaler Stadtbild gerade in den Außenbezirken. Nachdem KoSI-Lab einen Runden Tisch zum Thema Leerstand gestartet hat, bildete sich eine Arbeitsgruppe für die beiden besonders betroffenen Stadtteile Heckinghausen und Wichlinghausen im Osten Wuppertals.

Das Thema Wiederbelebung von Ladenleerstand wurde schon beim Wettbewerb zum Bürgerbudget 2017 durch eine Bürgerin eingereicht, konnte aber damals nicht berücksichtigt werden. Darum hat das KoSI-Lab die Idee aufgegriffen und die Bürgerin eingebunden. Zum ersten Runden Tisch wurden verschiedene Akteure eingeladen: Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaftsförderung Wuppertal, die Stadtverwaltung, Immobilienverwaltungen, Vereine, Quartiersbüros etc.

Aus der anfangs offenen Runde entstand eine Gruppe, die sich schwerpunktmäßig mit dem Stadtteil Heckinghausen befasste. Von Februar 2018 bis März 2019 fanden insgesamt zehn Projektsitzungen statt. Dabei wurden viele alternative Ideen zur Gewerbenutzung entwickelt. Eine Teilgruppe entwickelte eine Werbekampagne:

Mit einem roten Sofa ziehen die Aktiven durch die Ladenlokale, um die Menschen im Stadtteil zu motivieren, aktiv zu werden. Selbst entworfene Plakate begleiten die Aktion. Ein erstes Ladenlokal wurde neu bespielt: Der Verein »Blaukreuz e. V.«, eine Selbsthilfeeinrichtung zur Therapie von Alkoholkranken, ist nun Mieter. Außerdem arbeiten zwei Personen, die sich vorher nicht kannten, zurzeit an einem gemeinsamen Generationen-Konzept, dessen Standort Heckinghausen werden soll.

Zwei weitere Projektideen anderer Teilnehmer werden gerade auf ihre Machbarkeit geprüft. Ein vernachlässigter Stadtteil ist durch diese KoSI-Lab-Aktivitäten neu in den öffentlichen Fokus geraten und hat Interessierte aus ganz Wuppertal angelockt. Heckinghausen wird nun verstärkt als alternativer Standort mit bezahlbaren Flächen wahrgenommen. Vermieter öffnen sich für neue Ideen und Bürgerinnen und Bürger engagieren sich für die Entwicklung ihres Stadtteils.

Am Runden Tisch ist die Idee entstanden, einen Dialog aller ehrenamtlichen »Quartiersentwickler« in Wuppertal anzustoßen. KoSI-Lab hat mit der Recherche begonnen.





Ein erstes Treffen mit 17 ehrenamtlichen Initiativen, die sich mit der Entwicklung ihres Stadtteils befassen, soll noch im ersten Halbjahr 2019 stattfinden. Der Rollout der positiven KoSI-Lab-Erfahrungen in Heckinghausen in die ganze Stadt Wuppertal hat begonnen.

### **Verstetigung und Netzwerkbildung: Dialoge in der Stadt und der Region**

Mit der Einbindung des KoSI-Labs als eigenem Geschäftsbereich im Zentrum für gute Taten ist die strukturelle Etablierung gelungen. Drei Dialogrunden mit je unterschiedlichen Themenschwerpunkten und zahlreichen Workshops (z.B. Vernetzung (in der Region), Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliedergewinnung und Bestandspflege, vom Einzelprojekt in die Großserie, Verwaltungsmodernisierung/ Engagementstrategie) wurden erfolgreich durchgeführt.

Das Anliegen war und ist es auch weiterhin, über Dialogrunden die zivilgesellschaftlichen Akteure aus Wuppertal und dem Bergischen Städtedreieck (Remscheid, Solingen, Wuppertal) zu vernetzen, Projektideen zu generieren, Kräfte zu bündeln und Know-how auszutauschen.

KoSI-Lab hat zudem einen Beitrag dazu geleistet, dass in der Stadtverwaltung Wuppertal ein Prozess zur Ausarbeitung einer kommunalen Engagementstrategie eingeleitet wurde. Der Weg hin zu einer »ermöglichenden Kommune« ist bereitet.

Bürgerschaftliches Engagement soll in der klassischen Verwaltungsstruktur eine andere Priorität einnehmen. Dafür bedarf es einer Umstrukturierung herkömmlicher Verwaltungsabläufe. Bürgerengagementförderung soll langfristig eine Querschnittsaufgabe in der Gesamtverwaltung werden. Dieser längerfristige Transformationsprozess ist begonnen...



# REFLEXION UND VERNETZUNG

Die lokale Projektentwicklung in Dortmund und Wuppertal war über die nationale Projektbegleitung in gemeinsame Dialog- und Lernprozesse mit ausgewählten Partnerkommunen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen (z.B. Remscheid) sowie mit regionalen und nationalen Multiplikatoren (z.B. Regionalverband Ruhr) eingebettet.

Innerhalb des Projekts KoSI-Lab übernahm das ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung aufgrund der bestehenden wissenschaftlichen und praxisbezogenen Netzwerke den Wissenstransfer und die Aufgabe der nationalen Projektbegleitung. Hierzu zählte u.a. die Durchführung von vier Werkstätten als gemeinsames Dialog- und Lernformat sowie die Reflexion der lokalen Ergebnisse.

Das folgende Kapitel gliedert sich in drei thematische Schwerpunkte: Reflexion und voneinander Lernen, Vernetzung und Wissenstransfer.

### **Reflexion und voneinander Lernen ermöglichen**

Reflexion bedeutet zurückschauen, widerspiegeln oder einfach Rückblick. Im Rahmen von Reflexionsgesprächen wurde zurückgeblickt auf das, was passiert ist und zugleich wurde Erlebtes noch einmal bewusstgemacht, um es differenzierter betrachten und anschließend Erkenntnisse daraus gewinnen zu können. Zu den Zielen von Reflexionsgesprächen zählen u.a. folgende Aspekte:

- Erfahrungen nachhaltig zu sichern,
- das eigene Verhalten kritisch zu betrachten,
- Meinungen und Eindrücke unkommentiert zum Ausdruck zu bringen,
- die eigene Position in der Gruppe wahrzunehmen und Gruppenprozesse zu erkennen.



## Regelmäßige Reflexionsgespräche

Im Zuge des Projekts KoSI-Lab wurden die lokalen Ergebnisse aus den beiden Städten durch jährliche Reflexionsgespräche mit den Praxiserprobungsfällen Dortmund und Wuppertal kontinuierlich reflektiert. Somit wurde ein voneinander Lernen ermöglicht. An den Reflexionsgesprächen nahmen jeweils Vertreterinnen und Vertreter der wissenschaftlichen Partner, der Kommunen und der Praxispartner teil.

Zum Projektende wurde ein gemeinsamer Reflexionsworkshop mit allen Projektpartnern veranstaltet, um abschließende Erkenntnisse und Erfahrungen zu diskutieren. Zur Vorbereitung auf die Reflexionsgespräche erhielten die Teilnehmenden vorab einen vom ILS entwickelten Leitfaden, der die thematischen Schwerpunkte skizzierte.

Der inhaltliche Fokus der Reflexionsgespräche umfasste neben dem Stand der Projektumsetzung die strategischen Zielsetzungen des Projekts KoSI-Lab. Zudem wurden die Erfolge und Herausforderungen des jeweiligen Projektjahrs besprochen.

Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis im Rahmen eines transdisziplinären Forschungsprojekts. Die Reflexionsgespräche wurden in Form eines ausführlichen Protokolls dokumentiert und mit den Teilnehmenden abgestimmt.

Die Erkenntnisse der Reflexionsgespräche wurden kontrastierend ausgewertet und dem Projektverbund im Rahmen eines Konsortialtreffens präsentiert, um anschließend gemeinsam die lokalen Ergebnisse zu diskutieren. Somit wurde ein frühzeitiger Transfer der Ergebnisse bereits während der Laufzeit sichergestellt. Das ILS übernahm dabei als neutrale Instanz die Aufgabe,

| <b>Werkstatt I</b>               |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Einführung</b>                |  |
| <b>Thema</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fachlicher Input: Soziale Innovation und Praxisbeispiele</li><li>- Erfahrungen aus europäischen Kommunen</li></ul> |
| <b>Charakter</b>                 | <b>Kennenlernen; fachliche Inputs, Klärung der Erwartungen</b>   |
| <b>Beteiligte und Zielgruppe</b> | <b>Verbundpartner, Partnerkommunen, Multiplikatoren</b>  |

die Erfahrungen aus den Praxiserprobungsfällen Dortmund und Wuppertal vergleichend auszuwerten, mit Erfahrungen andernorts zu spiegeln und für den Transfer aufzubereiten. Darüber hinaus verschaffte sich das ILS durch die Teilnahme an lokalen Veranstaltungen und im Rahmen von Verbundtreffen einen stetigen Überblick über den Umsetzungsstand in den beiden Kommunen.

### Vernetzung sicherstellen

Das ILS organisierte die Vernetzung und den inhaltlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Zuge des Projekts KoSI-Lab wurden Werkstätten als gemeinsames Dialog- und Lernformat etabliert.

Die Zielsetzung der Werkstätten war, neben Wissensvermittlung und Austausch zu Themen rund um kommunale Labore sozialer Innovation, die Vernetzung von interessierten Kommunen und Multiplikatoren.

| Werkstatt II   | Werkstatt III   | Werkstatt IV   |
|--|---|--|
| <b>Konzeptentwicklung</b>  | <b>Aufbau</b>   | <b>Verstetigung</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsaustausch Verbundkommunen</li> <li>- Gemeinsame Reflexion</li> <li>- Simulation/Übungen zur Entwicklung von SI-Labs in Partnerkommunen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsaustausch Verbundkommunen</li> <li>- Gemeinsame Reflexion</li> <li>- Simulation/Übungen zum Aufbau von SI-Labs in Partnerkommunen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion des gesamten Prozesses durch die Beteiligten</li> <li>- Transferveranstaltung zur Information von Interessierten</li> </ul> |
| <b>Vertrauliche Arbeitsatmosphäre; Diskussions- und Lernwerkstatt</b>  | <b>Vertrauliche Arbeitsatmosphäre; Diskussions- und Lernwerkstatt</b>   | <b>Fazitveranstaltung; Größerer Teilnehmerkreis</b>  |
| <b>Verbundpartner und Partnerkommunen</b>  | <b>Verbundpartner und Partnerkommunen</b>   | <b>Öffentliche Veranstaltung</b>   |

Abbildung 4: Aufbau der vier KoSI-Lab Werkstätten



Durch die Werkstätten wurden der Erfahrungsaustausch und die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Praxis gefördert. Im Projektverlauf wurden vier Werkstätten durchgeführt, die allesamt auf großes Interesse stießen und von Teilnehmenden aus Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft besucht wurden. Diese folgten thematisch den typischen Entwicklungsphasen eines KoSI-Labs mit Zieldefinition, Konzeptentwicklung, Implementierung und Etablierung sowie Verstetigung (vgl. Abbildung 4).

Alle Werkstätten waren konzeptionell so gestaltet, dass neben informativen Input-Beiträgen am Vormittag, einzelne Aspekte vertiefend in verschiedenen Arbeitsgruppen am Nachmittag behandelt wurden. Unter anderem wurde in einem Planspiel ein konkretes Beispiel für die Konzeptentwicklung eines kommunalen Labors sozialer Innovation erarbeitet. So konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dessen Funktionen, Wirkmechanismen und Fallstricke selbst erproben und reflektieren.

Neben einer Darstellung der Projektergebnisse wurden die vierte Werkstatt und die Abschlusskonferenz im letzten Projektjahr dafür genutzt, Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen, die sich mit unterschiedlichen Ansätzen von Innovationsprozessen zur Förderung sozialer Innovation befassen, sowie verschiedene Arten von Innovationslaboren vorzustellen.

### **Wissenstransfer fördern**

Ziel und Funktion von Wissenstransfer ist die Verbreitung und der Transfer des generierten (Handlungs-)Wissens sowie die Eröffnung eines Beratungsangebots für interessierte Kommunen. Wissenstransfer ist zudem wichtig, um eigene Forschungsergebnisse sowie nationale und internationale Wissensbestände effektiver in Politik und Praxis einzuspeisen.

Um das generierte Wissen an kommunale Akteure weiterzugeben wurde im Zuge des Projekts KoSI-Lab ein Fortbildungsseminar angeboten. Hierfür wurde ein



Unterauftrag zur Organisation und Durchführung des Seminars vergeben, um die wissenschaftlichen Erkenntnisse für die Praxis besser zugänglich zu machen und zugleich die Bedingungen für den Transfer in andere Kommunen zu analysieren.

Das in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Urbanistik organisierte Fortbildungsseminar »Neue Ideen finden Stadt! Neue Kooperationen von Kommune, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Forschung für soziale Innovation« wurde im letzten Projektjahr in Berlin veranstaltet und ist auf großes Interesse bei der kommunalen Praxis gestoßen. Zielgruppe des Seminars waren kommunale Entscheidungsträger wie beispielsweise Ratsmitglieder, Führungs- und Fachpersonal aus den kommunalen Stadtentwicklungs-, Planungs- und Wirtschaftsressorts, kommunale Stellen für Partizipation und Bürgerbeteiligung sowie weitere interessierte Akteure.

Das Fortbildungsseminar wurde in enger inhaltlicher Zusammenarbeit zwischen Unterauftragnehmer und Verbundpartnern konzipiert und durchgeführt. Zudem wurden transferorientierte Veröffentlichungen mit praxisorientierten Zusammenfassungen einzelner Forschungsergebnisse (z.B. der KoSI-Lab Fallstudien-Bericht) erstellt.

## Lessons Learnt

Im Rahmen der dreijährigen nationalen Projektbegleitung konnten einige Chancen und Herausforderungen im Hinblick auf Reflexion, Vernetzung und Wissenstransfer festgestellt werden. Die nachfolgenden Punkte bündeln diese Diskussionen und spitzen sie thesenartig zu.

- Transdisziplinäre Projekte brauchen eine kritische Begleitforschung, die die Umsetzungsprozesse aus einer »neutraleren« Perspektive reflektiert und Hinweise für eine Optimierung und Nachsteuerung im Projektverlauf gibt.
- Mittels solcher begleiteten bzw. moderierten Reflexionen kann das eigene Rollenverhalten kritisch hinterfragt und das Verständnis für die Handlungslogiken der anderen Beteiligten erhöht werden.
- Die externe Unterstützung für Reflexion ist hilfreich, um einen kritischen Blick von außen auf die Abläufe zu erhalten und eine neutrale Moderation von Reflexionsprozessen zu gewährleisten.
- Die Reflexion sollte regelmäßig erfolgen und benötigt eine gewisse Zeit, die aber überschaubar und nützlich ist. Denn nur so können Prozesse und Abläufe auch während des Projektverlaufs noch verändert bzw. optimiert werden.

- Die sachgerechte Dokumentation der Reflexion ist förderlich, um vereinbarte Positionen und Maßnahmen auch im weiteren Prozessverlauf überprüfbar zu machen. Außerdem wird so eine systematische wissenschaftliche Analyse und Auswertung des Projektverlaufs gewährleistet, um Ergebnisse auch für andere bzw. nachfolgende Projekte und Akteure zu erschließen (voneinander lernen).
- Für alle Formen der Vernetzung und des Wissenstransfers sind Mittel erforderlich. Daher sollten die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen für eine (internationale) Vernetzung bereits bei der Projektkalkulation berücksichtigt werden.
- Bei der Kommunikation von Projekthinhalten sollten ganz unterschiedliche Instrumente (Arbeitspapiere, Broschüren, Internetplattformen, Veranstaltungen, Werkstätten, Fortbildungen etc.) für die Vernetzung und den Wissenstransfer eingesetzt werden, um diverse Akteursgruppen zu erreichen und gute Lösungen breit zu verankern.



LERNEN  
VON  
INTERNATIONALEN  
FALLSTUDIEN

Um detaillierte Erkenntnisse zur Entwicklung von Laboren sozialer Innovation zu erhalten, wurden im Anschluss an die Vorstudienphase des KoSI-Lab-Projekts europäische und internationale Fallstudien über elf bestehende und drei nicht mehr bestehende SI-Labs durchgeführt (Wascher et al. 2018). Im Folgenden präsentieren wir die Ergebnisse dieser Fallstudienarbeit in zusammengefasster Form.

## **Liste der europäischen und internationalen Fallstudien\***

### **Labore für sozialunternehmerische Innovation**

Center for Social Innovation (CSI), Kanada  
Midpoint Center for Social Innovation (MCSI), Niederlande  
Maison du développement durable, Kanada

### **Labore für soziale Innovation an Hochschulen**

Tilburg Social Innovation Lab (TiSIL), Niederlande  
Sliperiet, Schweden  
Institute without Boundaries (IwB), Kanada

### **Labore für bürgerschaftliche Innovation**

Innovationloop, Schweden  
MaRS Solutions Lab, Kanada  
Laboratoire d'innovation sociale (labis), Kanada  
The Australian Centre for Social Innovation (TACSI), Australien

### **Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation**

MindLab, Dänemark  
Social Innovation Lab Kent (SILK), Großbritannien  
GovLabAustria, Österreich  
GovLab Arnsberg, Deutschland

\* vgl. Wascher et al. 2018

## **Ausrichtung und Legitimation**

Labore sozialer Innovation etablieren eine neue Arbeitskultur, die zum Teil gewohnte Routinen auf den Kopf stellt, indem sie Neues fordert. Dabei gibt es immer Personen, die sich von einer neuen Arbeitskultur sehr angesprochen fühlen und andere, die einer Veränderung der Arbeitsgewohnheiten eher skeptisch gegenüberstehen.

Die Institutionalisierung von Laboren sozialer Innovation als neuem Arbeits- und Organisationsmodus kann dabei nur gelingen, wenn sich genügend Unterstützende finden, die bereit sind in dieser Form und mit diesem Innovationsanspruch zusammenzuarbeiten.

Wenn das Labor als neue Organisationseinheit in einer bestehenden Organisation eingebettet werden soll, ist dazu die Unterstützung der Geschäftsführung zwingend erforderlich. Gibt es keine »Rückendeckung« durch das Top-Management, egal ob im öffentlichen, privaten oder non-profit Sektor, so wird das Laborteam seine Arbeit nicht von Dauer durchführen können.

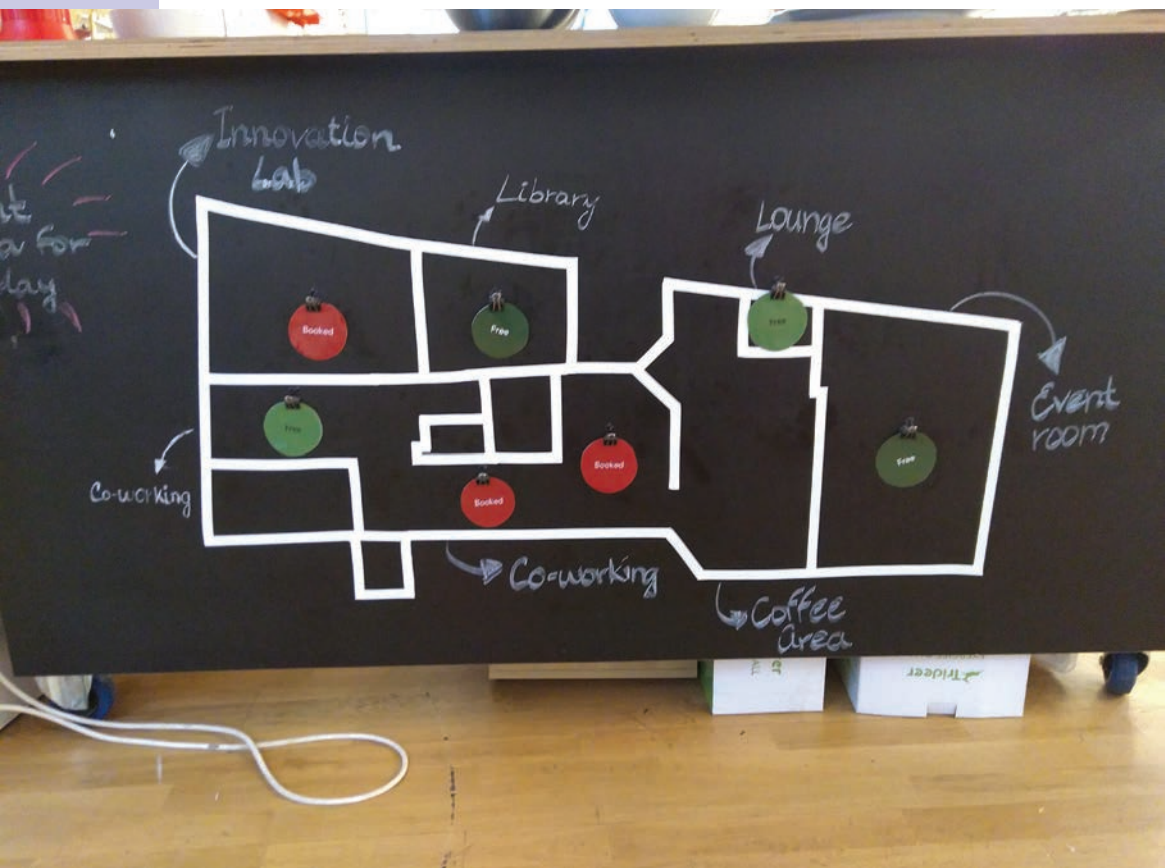
Dies beinhaltet vor allem auch, dass das Labor als Organisationseinheit ein Mandat von übergeordneter Stelle erhält, z.B. durch politische Legitimation oder Legitimation der Geschäftsführungsebene. Bei Laboren, die als eigenständige Organisation aufgebaut sind, ist die Legitimation durch eine bestimmte Community wichtig. Damit ist die gesamte Gemeinschaft des Ökosystems sozialer Innovation gemeint: das Managementteam, die Mitarbeitenden, die Fördermittelgebenden, die im Netzwerk Beteiligten und vor allem diejenigen Personen, die die Leistungen des Labors in Anspruch nehmen sollen.

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

### **Trägerschaft und Finanzierung**

Die vier idealtypischen Organisationsformen (siehe »Labortypen« S. 14) haben jeweils Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Labors sowie auf geeignete Träger- und Finanzierungsmodelle. Co-Working-Spaces sind ein mögliches





Geschäftsmodell für Labore, die auf die Förderung von sozialunternehmerischen Initiativen ausgerichtet sind. Die Finanzierung erfolgt dabei über Einnahmen durch vermietete Arbeitsplätze sowie Seminar- und Konferenzräume. Der Schwerpunkt solcher Organisationen liegt auf der Bereitstellung kreativer Arbeitsräume, die kollaboratives Arbeiten ermöglicht. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass das Management der Räumlichkeiten und das Management der Mieterinnen und Mieter die gesamten Kapazitäten der Geschäftsführung vereinnahmen und

dadurch relativ wenig Möglichkeiten bestehen Programme zur Entwicklung sozialunternehmerischer Ideen aufzubauen. Bei diesem Geschäftsmodell ist daher meist die Finanzierung von Programmentwicklungen durch externe Fördermittel nötig. Ein weiteres Geschäftsmodell ist das Anbieten von Beratungsdienstleistungen mit Bezug zu sozialer Innovation. Viele Vereine oder gemeinnützige GmbHs führen Labore sozialer Innovation in Form von Beratungsaufträgen durch, die entweder öffentlich oder auch durch die Privatwirtschaft finanziert werden. Neben der eigentlichen Durchführung der »Laborprozesse« ist dafür ein hohes Maß an Akquisetätigkeit notwendig, was entweder zusätzliche Kapazitäten erfordert oder letztendlich zu weniger Kapazitäten für die Beratungstätigkeit führt.

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

Hier sind GovLabs meist besser aufgestellt als Labore, die nicht mit der öffentlichen Verwaltung in Verbindung stehen. Auf der anderen Seite kann sich die Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern für GovLabs unter Umständen schwieriger gestalten als bei verwaltungsexternen Organisationen, da eine breite Beteiligung und Kommunikation »nach außen« nicht immer politisch gewünscht ist. Viele GovLabs haben daher einen Schwerpunkt auf Innovationen für organisationsinterne



Verwaltungsprozesse, an der aber meist auch verwaltungsexterne Expertinnen und Experten beteiligt sind. Einige Labore werden durch mehrere Organisationen getragen, z.B. durch eine interministerielle Kooperation verschiedener Behörden oder Hochschulpartnerschaften. Wenn ein Labor beispielsweise durch verschiedene Eigner getragen wird, ermöglicht dies einerseits eine relativ stabile Trägerschaft, andererseits verlangen die Eigner meist die Bearbeitung von Problemstellungen aus ihrem Haus in Relation zu ihrer Beteiligung am Labor. Diese Prozesse müssen strategisch gut organisiert werden sowohl bei der Auswahl der Problemstellungen als auch bei der Dokumentation der Ergebnisse.

## Entwicklung von Innovationsprozessen

Die Kernkompetenz von Laboren sozialer Innovation liegt in ihrer Expertise zur Gestaltung von designten Arbeitsprozessen, die innovatives und kreatives Arbeiten ermöglichen mit dem Ziel, neue Handlungsweisen als prototypische Lösungen für konkrete Probleme zu entwickeln. Die eingesetzten Methoden sind teilweise angelehnt an klassische Methoden des Produktdesigns (z.B. Ursprung von Design-Thinking) als auch an Methoden aus dem Ansatz »Systemischen Wandels«. Hierzu gehören Methoden wie Stakeholderanalysen, die Bildung von Zukunftsvisionen, Szenarioentwicklung und Zeitschienen, die die historische Entwicklung eines Systems abbilden. Die designten Arbeitsprozesse setzen sich dabei aus vielfältigen Methoden und Tools zusammen, die jeweils weitestgehend auf die Fragestellung abgestimmt werden. Seit einigen Jahren gibt es auch Verfahren und Studiengänge, die sich auf die Konzeption von »Design for social innovation« oder »Service Design« spezialisieren. Auch SI-Labs bieten dazu oft eigene Trainings an.

## Unterstützung für gelingende Kooperation

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

Die Aufgabe des Lab-Teams ist es dann, die heterogene Gruppe der Stakeholder erfolgreich in ihrer Arbeit an der Fragestellung zu begleiten. Ausgangspunkte sind dabei sowohl die jeweiligen (möglichen) institutionellen und persönlichen





Interessen als auch unterschiedliche Systemlogiken der Teilnehmenden, die im Prozess berücksichtigt werden müssen. Dazu helfen beispielsweise Methoden, bei denen sich die Teilnehmenden jeweils in die Perspektive der anderen Beteiligten und in andere Systemlogiken versetzen sollen.

Unter anderem kommt dabei beispielsweise die »Personamethode« zum Einsatz, bei der in Kurzportraits unterschiedliche Menschen in ihrer spezifischen Lebens- oder Arbeitssituation dargestellt werden. Es gibt auch Methoden, die dabei unterstützen eine gemeinsame Sprache bzw. gemeinsame Begriffe zu finden, für das, woran die Gruppe arbeitet.

Generell betonen alle Labore, dass es wichtig ist Vertrauen in der Gruppe herzustellen, dass es aber unrealistisch ist von den Beteiligten zu erwarten, ihre jeweiligen persönlichen und institutionellen Interessen bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten hintenanzustellen. Nicht zuletzt ist es darüber hinaus wichtig bei den Teilnehmenden dafür zu werben, dass Laborprozesse zur Entwicklung neuer Handlungsweisen nicht linear verlaufen, sondern verschiedene Dynamiken beinhalten können. Dazu gehören auch Rückkopplungs- und Überarbeitungsschleifen sowie die Verwerfung von Ideen, die aus verschiedensten Gründen nicht weiterverfolgt werden können.

### **Designkompetenz aufbauen**

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

### **Mandat für ausgewählte Themen**

Die Auswahl der Fragestellungen für Laborprozesse ist überwiegend abhängig von der Organisationsform und strategischen Ausrichtung des Labors. Labore, die über



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



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

## **Durchführung von Innovationsprozessen**

Generell ist für alle Labore sozialer Innovation eine Standardisierung der durchgeführten Innovationsprozesse kaum möglich. Die Prozessentwicklung und -begleitung muss je nach Kontext, finanziellem Umfang und politischen Abwägungen abgestimmt sein auf die einzusetzenden Methoden für ein Problem und die Auswahl der beteiligten Stakeholder. Hierbei müssen oftmals pragmatische Entscheidungen getroffen werden, die zum Teil sehr von »idealen Innovationsprozessen« abweichen können.

Der von der kanadischen Universität Waterloo herausgegebene »Social Innovation Lab Guide« ist beispielsweise ein sehr anspruchsvoller, detailliert ausgearbeiteter Leitfaden eines mehrmonatigen SI-Lab-Prozesses (Westley und Laban 2015), der allerdings auf Grund seines hohen Anspruchs an das Innovationsdesign nur mit hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand der Beteiligten umzusetzen ist. Das Design des Prozesses ist zum Teil auch abhängig von den Wünschen der Auftraggeber. So können diese vielfach den Kreis der beteiligten Stakeholder bestimmen. Damit ist eine Inklusion der relevanten Stakeholder nicht immer gegeben bzw. erschwert. Das Organisationsteam muss mit den Auftraggebern darüber abstimmen, ob am Prozess ausschließlich eine »Allianz der willigen Akteure« teilnehmen soll oder ob auch eine »Allianz der relevanten Akteure« gewünscht ist.

Letzteres stellt höhere Anforderungen an die Prozessgestaltung, kann aber im Ergebnis zu tragfähigeren Lösungen führen. Eine Möglichkeit ist, bereits in der Einladung zur Teilnahme am Innovationsprozess für jeden einzelnen beteiligten Akteur/Akteursgruppe deutlich zu machen, welche Bedeutung die Beteiligung des jeweiligen



Akteurs för den Prozess hat und welche Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Umsetzung erarbeiteter Lösungen vom Akteur erwartet werden könnte. Die Gruppe muss bei komplexen Fragestellungen auch deshalb heterogen zusammengesetzt sein, weil die Akteure, die an der Lösungsumsetzung beteiligt sein sollen, von Anfang an an der Entwicklung mitarbeiten müssen, um zu realistischen Ergebnissen zu kommen. Daher ist es sinnvoll zum Ende des Prozesses Follow-Up-Maßnahmen zu beschließen, die von den beteiligten Akteuren nach Beendigung des Laborprozesses weitergeführt werden.

## Prozesswirkung entfalten

Für die Beteiligung und Dokumentation der Prozesse ist es wichtig, die Erwartungen und Hoffnungen insgesamt nicht zu hoch anzusetzen. Labore sozialer Innovation entwickeln neue Praktiken mit dem Potenzial, in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext zu einer sozialen Innovation heranzureifen. Die Arbeit im Labor selbst befindet sich aber auf der »Erfindungsebene« und kann die Verbreitung der Praktik, d.h. die Innovationsdiffusion, lediglich vorbereiten und unterstützen. Die tatsächliche Innovation benötigt allerdings mehrere Monate, meist Jahre, zur Etablierung. Somit ist die Wirkungsmessung der Arbeit von Laboren sozialer Innovation zunächst meist auf nicht-finanzielle Aspekte beschränkt. Auch große Labore für Politik- und Verwaltungsinnovation nutzen vorsichtige »kleine Zeichen des Erfolgs«, die z.B. durch neue Netzwerkbildung, neue Partnerschaften und der Schaffung von Prototypen, die sofort zur Anwendung kommen, gemessen werden.

Labore sozialer Innovation stehen mit ihrer Arbeit oftmals vor einigen Herausforderungen. Für die Bearbeitung vieler gesellschaftlicher Problemstellungen ist der Zugang zu politischen Entscheidungsträgern nötig bzw. eine tragfähige Lösungsentwicklung ohne die Beteiligung des öffentlichen Sektors nicht möglich. Wenn für den Innovationsprozess das politische Mandat gänzlich fehlt oder nicht hoch genug angesetzt wurde, kann es auf Grund der politischen Brisanz gewisser Themen oder machtpolitischer Interessen zu Konflikten kommen. Diese Konflikte können verschiedene Barrieren darstellen, die auch zum Abbruch des Prozesses führen können. Ein starkes politisches Mandat bzw. ein starker Auftraggeber können einen Prozess ermöglichen, in dem auch brisante Themen beteiligungsorientiert bearbeitet werden können.

## Das Labor als Ort

Für viele Labore ist der Ort, d.h. zum einen der physische Raum in dem gearbeitet wird, aber zum anderen auch die Lokalität und Nachbarschaft der Umgebung, ein

zentrales Element des kooperativen Arbeitens und der Innovationsförderung. Labore, die über eigene Räumlichkeiten verfügen, gestalten diese nach Grundsätzen des kreativen Arbeitens. Damit sind Raumkonzepte gemeint, die sowohl große, offene Flächen bieten, in denen man sich treffen und informell austauschen kann (Küchen, Cafés, Foyers, Lounges) als auch kleinere, abgeschlossene Räumlichkeiten zum gemeinsamen Arbeiten (Büro- und Seminarräume). Die Räumlichkeiten müssen funktional sein und sich trotzdem in gewisser Weise von der herkömmlichen Einrichtung von Büros unterscheiden. Kreative Arbeitsräume der Organisation sind auch für andere Akteure interessant und werden nach Möglichkeit gerne angemietet.

Darüber hinaus ist die Konzeption von Workshops, Veranstaltungen etc. in eigenen Räumlichkeiten zum Teil logistisch leichter als bei der Anmietung unbekannter Räume andernorts, auf die man sich organisatorisch vorbereiten muss. Vor allem für Co-Working-Spaces sind gelingende Raumkonzepte für gemeinschaftliches Arbeiten essentiell. Labore, die eher als Prozess bestehen und keinen festen Ort haben, nutzen für die Durchführung ihrer Workshops und Veranstaltungen meist auch eher »kreative Orte«, d.h. Veranstaltungszentren, die sich durch eine besondere Arbeitsatmosphäre auszeichnen. So kommt es beispielsweise auch zu Kooperationen zwischen Laboren für Politik- und Verwaltungsinnovation, die über keine geeigneten Räume verfügen und dafür mit Social Entrepreneurship »Labs« oder »Hubs« kooperieren, um die besonderen Örtlichkeiten zu nutzen.

### **Das Labor als Netzwerk**

Im Vergleich der Labore zeigt sich, dass die Beteiligung in verschiedenen Netzwerken sehr wichtig ist für die erfolgreiche Etablierung der Organisation oder der Organisationseinheit, aber auch für die Durchführung der einzelnen Laborprozesse. Ist das Labor als eine Organisationseinheit aufgebaut, muss sich das Lab vor allem gut innerhalb der eigenen Organisation vernetzen, um als kompetenter

Ansprechpartner zur Durchführung von Innovationsprozessen wahrgenommen zu werden und anerkannt zu sein.

Die Kommunikation nach innen ist dabei ein eigenständiger Aufgabenbereich, der Mittel und Kompetenz erfordert. Häufig müssen zur Kommunikation über die Aufgaben des Labs neue Wege der Ansprache und Begriffe gefunden werden. Dafür ist ein gutes Kommunikationsdesign des Labs nötig, inklusive »Corporate Design« für Website, Berichte, Präsentationen etc.

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

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

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

Neben der Vernetzung zum allgemeinen Erfahrungsaustausch und dem Aufbau von Partnerschaften ist fast allen Laboren daran gelegen, ihre Arbeitsweise und Arbeitskultur in Form von Trainings anzubieten. Dabei gibt es spezielle Programme wie »Social Innovation Academies« oder Hochschulseminare zu Innovationsdesigns und kollaborativen Gruppenprozessen, in denen die Lab-Mitarbeitenden dozierend tätig sind. Auch über eigene Veranstaltungsreihen des Labs werden Mitarbeitende informiert und zum Teil auch gecoacht. Durch die Beteiligung an den Laborprozessen können auch Akteure aus anderen Organisationen, z.B. die des Auftraggebers, geschult werden, um größere Beteiligungsprozesse o.Ä. durchzuführen.





# INNOVATION LAB

## **Gesamtwirkung entfalten**

Letztendlich entstehen in Innovationslaboren neue Praktiken, die das Potenzial haben von vielen Menschen angewendet zu werden und sich als soziale Innovation verbreiten. Wenn es darum geht, wie unsere komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigt werden können, dann sind Labore sozialer Innovation dabei ein kleiner Baustein, der Menschen hilft, zu tragfähigen Lösungen zu gelangen. Insgesamt kann damit das Potenzial sozialer Innovation für die Gesellschaft deutlich gestärkt werden.

Jede Trägerschaftskonstellation, jedes Finanzierungsmodell und jedes Designkonzept haben spezifische Vor- und Nachteile. Kleinere Organisationen oder Organisationseinheiten müssen sich auf Grund gegebener Ressourcen auf einen Lab-Ansatz fokussieren. Andere Organisationen verfügen über einen größeren Spielraum und können dadurch unterschiedliche Formen der Trägerschaft, der Finanzierung und des Prozessdesigns nutzen, um ein breites Aufgabenspektrum abzudecken und vielfältige Dienstleistungen für unterschiedliche Akteure anbieten zu können. Dabei wird sowohl ein breites Innovationsverständnis gefördert als auch die Wertschätzung sozialer Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen erhöht.

Ein Mix der unterschiedlichen Lab-Ansätze bzw. die Kooperation mit ähnlich interessierten Akteuren wird von vielen Organisationen als sehr wichtig angesehen (z.B. Social Entrepreneurship Förderung, Co-Working-Arbeitsplätze und Multistakeholder-Kollaborationsprozesse in Kombination). Denn dies trägt dazu bei ein lokales Innovationsmilieu für soziale Innovation aufzubauen und dadurch die Wirkung einzelner Projekte insgesamt zu stärken.

Für Kommunen eignen sich anfangs spezifisch zugeschnittene Laborkonzepte, die – ausgestattet mit geringem Ressourcenaufwand, konkreten Themen und Erprobungsfreude – das Potenzial ihres lokalen Ökosystems sozialer Innovation erkunden und vernetzen können.



# ANHANG



### KoSI-Lab Projektteam

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Joachim Beyer                | Stadt Dortmund                                      |
| Dr. Arne Elias               | Stadt Dortmund                                      |
| Dr. Marco Hasselkuß          | Wuppertal Institut                                  |
| Charlotte Höfinghoff         | Stadt Dortmund                                      |
| Dr. Christoph Kaletka        | Sozialforschungsstelle TU Dortmund                  |
| Ralf Keller                  | Zentrum für gute Taten                              |
| Angelika Leipnitz            | Stadt Wuppertal                                     |
| Prof. Dr.-Ing. Oscar Reutter | Wuppertal Institut                                  |
| Martina Schmitt              | Wuppertal Institut                                  |
| Katharina Schrot             | Sozialforschungsstelle TU Dortmund                  |
| Claudia Schütz               | Stadt Dortmund                                      |
| Jürgen Schultze              | Sozialforschungsstelle TU Dortmund                  |
| Clara Utsch                  | Stadt Wuppertal                                     |
| Mona Wallraff                | Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung |
| Eva Wascher                  | Sozialforschungsstelle TU Dortmund                  |
| Ralf Zimmer-Hegmann          | Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung |

1. KoSI-Lab Konsortialtreffen in Dortmund, August 2016 — Foto: Christian Teichmann, sfs  
 2. KoSI-Lab Werkstatt in Dortmund, Februar 2018 — Foto: Kristina Mallis



Rauchabzug

# Literatur

Bason, Christian (2014): Leading public sector innovation. Co-creating for a better society. Repr. Bristol: PP.

Bergmann, Matthias; Brohmann, Bettina; Hoffmann, Esther; Loibl, M. Céline; Rehaag, Regine; Schramm, Engelbert; Voß, Jan-Peter (2005): Qualitätskriterien transdisziplinärer Forschung. Ein Leitfaden für die formative Evaluation von Forschungsprojekten. Frankfurt am Main: ISOE - Institut für sozial-ökologische Forschung.

Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta (Hrsg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS.

Godin, Benoît (2015): Innovation contested. The idea of innovation over the centuries. New York, NY: Routledge (Routledge studies in social and political thought, 98).

Hasselkuß, Marco; Heller, Till; Schmitt, Martina; Reutter, Oscar (2017): Städte in Umbruchprozessen – Berichtsteil 1: Ein Orientierungsrahmen für nachhaltige Stadtentwicklung auf kommunaler Ebene. Projektbericht KoSI-Lab, Dortmund/Wuppertal.

Hill, Hermann (2016): Innovation Labs. neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor. Die öffentliche Verwaltung 69; Jg. 2016 (12), pp. 493–501.

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Schwarz, Michael (2014): Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie. 1. Aufl., neue Ausg. Weinheim, Bergstr.: Beltz Juventa (Edition Soziologie).

Kieboom, Marlieke (2014): Lab Matters. Challenging the practice of social innovation laboratories. Kennisland. Amsterdam.

Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (2010): The open book of social innovation: NESTA (Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation).

OECD (2015): The Innovation Imperative in the Public Sector. Paris (OECD Publishing).

Papageorgiou, Kyriaki (2017): Labs for Social Innovation. Online verfügbar unter <https://www.slideshare.net/ESADE/labs-for-social-innovation-institute-for-social-innovation-esade>.

Puttick, Ruth; Baeck, Peter; Colligan, Philip (2014): i-teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world. Edited by Nesta, Bloomberg Philantropies.

Schneidewind, Uwe (2018): Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Unter Mitarbeit von Manfred Fischeidick, Stefan Lechtenböhrer und Stefan Thomas. Originalausgabe. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch (Forum für Verantwortung, 70259).

Tete, Paulina Olenga; Menke, Charlott; Wunsch, Michael: Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018. Hg. v. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND). Online verfügbar unter [https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf).

Unterberg, Michael; Richter, Daniela; Jahnke, Thorsten; Spiess-Knafl, Wolfgang; Sänger, Ralf; Förster, Nadine (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Hamburg u.a.

Wallraff, Mona; Zimmer-Hegmann, Ralf (2017): Städte in Umbruchprozessen – Berichtsteil 2: Ein Orientierungsrahmen für Demografiefestigkeit auf kommunaler Ebene. Projektbericht KoSI-Lab, Dortmund/Wuppertal.

Wascher, Eva; Hebel, Florian; Schultze, Jürgen; Kaletka, Christoph (2018): Labore sozialer Innovation - Bericht über internationale Fallstudien. Projektbericht KoSI-Lab, Dortmund, Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund. DOI 10.17877/DE290R-19677.

Westley, Frances; Laban, Sam (2015): Social Innovation Lab Guide. Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience, University of Waterloo. Online verfügbar unter [https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10\\_silabguide\\_final.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf).



## **Danksagung**

Wir bedanken uns bei allen KoSI-Lab Verbundpartnerinnen und -partnern für die Unterstützung zur Erstellung dieses Berichts, insbesondere bei Katinka Gehrig-Fitting (ILS Dortmund) sowie Florian Hebel und Julia Kunz (sfs TU Dortmund). Wir danken auch allen Aktiven, die an den KoSI-Lab Pilotprozessen in beiden Städten, Dortmund und Wuppertal, beteiligt waren und somit zu einem erfolgreichen Projekt beigetragen haben. Darüber hinaus danken wir den Fallstudienpartnerinnen und -partnern, die uns für Interviews zur Verfügung standen und ihre persönlichen Geschichten über Labore sozialer Innovation geteilt haben.

## **Empfohlene Zitation**

Wascher, Eva; Elias, Arne; Kaletka, Christoph; Keller, Ralf; Leipnitz, Angelika; Reutter, Oscar; Schmitt, Martina; Schultze, Jürgen; Wallraff, Mona; Zimmer-Hegmann, Ralf (2019): Drehbuch zum Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation. Projektbericht KoSI-Lab. Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund, Dortmund/Wuppertal.  
DOI 10.17877/DE290R-19918

## **Projektförderung**

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Projekt »Kommunale Labore sozialer Innovation (KoSI-Lab)« im Rahmen der Fördermaßnahme »Kommunen innovativ« ([www.kommunen-innovativ.de](http://www.kommunen-innovativ.de))

## **Impressum**

Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE Technische Universität Dortmund  
Jürgen Schultze, Verbundkoordination KoSI-Lab  
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund  
Telefon: +49 231 755 90245, E-Mail: [schultze@sfs-dortmund.de](mailto:schultze@sfs-dortmund.de)  
Projekt Kommunale Labore sozialer Innovation (KoSI-Lab)  
Fördermaßnahme: Kommunen innovativ (BMBF)  
Laufzeit: 01.06.2016 – 31.05.2019  
Förderkennzeichen: 033L174A-E  
[www.kosi-lab.net](http://www.kosi-lab.net)  
[www.sfs.tu-dortmund.de](http://www.sfs.tu-dortmund.de)

## Projektverbund



## Projektförderung

