

Soziale Innovation

Innovations Labs als Innovationskatalysatoren

von Volker Then und Georg Mildenberger



Bild: <http://polonia.wa.eu/index.php/06/21-artykuły/startowa/1329-system-innovation-lab-shaping-europe-s-energy-future-2>

Innovationslabore als neuartige Form intermediärer Institutionen gewinnen gegenwärtig an Konjunktur - sei es nun in Form von Stiftungen zur Lösung sozialer Probleme, im öffentlichen Sektor zur Bearbeitung öffentlicher Aufgaben, in Unternehmen und Organisationen zur Unterstützung von Organisationsaufgaben usf.

Volker Then und Georg Mildenberger analysieren im folgenden Beitrag die Funktion und die Prozesse solcher Labs, die durch ihre Komplexitätsreduktion einen Raum für evolutionäre Entwicklungen bieten.

Innovation Labs sind ein aktuelles Instrument transdisziplinärer sozialer Innovation. Sie sind in den letzten Jahren international entstanden und haben einen wachsenden Diskurs entfacht, weil sie eine Antwort auf zentrale Fragen sozialer Innovation zu geben versprechen:

- Sie sind ein geeignetes Instrument, um ihre Teilnehmer mit der erfolgreichen Bearbeitung komplexer systemischer Probleme, sogenannter „wicked problems“, vertraut zu machen.
- Sie kombinieren die analytische Durchdringung eines Problemzusammenhangs mit konkreter Handlungsorientierung.
- Sie stellen einen Rahmen dar, innerhalb dessen völlig unterschiedliche normative Prämissen, Interessenlagen und Machtpositionen in ihrem politischen und sozialen Regimekontext verhandelt werden können.
- Aus soziologischer Sicht nehmen sie daher Intermediärsfunktionen wahr und tragen dazu bei, eine integrierte, lösungsorientierte Problemperspektive zu entwickeln.
- Sie kombinieren in ihrem Vorgehen die Vermittlung von empirischem Wissen und Kompetenzen zum inhaltlichen Systemkontext mit dem Aufbau von systemischer Transformationskompetenz.

In einer theoretischen Perspektive stellen Innovationslabore selbst eine soziale Innovation dar. Sie bauen auf vorangegangene sozialwissenschaftliche Einsichten auf und bieten eine neue Antwort zur sozialen Problemlösung an. Versteht man soziale Innovation gemäß einer zentralen Strömung der jüngsten europäischen Forschung als Lösung sozialer Probleme, die sowohl durch einen Bedarf als auch durch eine Dringlichkeit der Problemlösung gekennzeichnet sind und als gesellschaftlich legitim angesehen werden (Young Foundation, S. 17-

19), so stellen Innovationslabore eine vielversprechende Möglichkeit dar, diesen drei Anforderungen in integrierter Weise gerecht zu werden. Sie ermöglichen es, Blockaden wegen gegensätzlicher normativer Ausgangspositionen, unterschiedlicher Interessenlagen und Machtkonstellationen aufzubrechen und befördern so die Bildung politischer Advokatenkoalitionen.

Der Kongress „Soziale Innovation für die Gesellschaft“ im September 2016 hat gezeigt, dass Innovationslabore als neuartige Form intermediärer Institutionen gegenwärtig an Konjunktur gewinnen. Eine erste Differenzierung zeigt, dass sie in sehr verschiedenen Formen vorkommen und unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen:

- Labs von Stiftungen zur Lösung von sozialen Problemen
- Labs im öffentlichen Sektor zur Bearbeitung öffentlicher Aufgaben mit Hilfe von sozialen Innovationen
- Interne Labs in Unternehmen und Organisationen zur Unterstützung von Organisationsaufgaben
- Autonome, unabhängige Labs als Reaktion auf ein Problem oder eine Herausforderung.

Innovationslabore verfolgen diese Zielsetzungen durch eine Kombination von Vorgehensweisen, die in einen längeren strategisch ausgerichteten Entwicklungsprozess mit einer Teilnehmergruppe eingebettet sind. Sie arbeiten einerseits sehr stark an persönlicher Kompetenzentwicklung der Teilnehmer und andererseits an der konkreten Inkubation von Lösungsansätzen. Die Balance zwischen beiden Polen bestimmt das jeweilige Vorgehen in der Didaktik des Labprozesses. Grundsätzlich folgen sie jedoch einer gemeinsamen Logik:

- Im ersten Schritt geht es um die gemeinsame Erarbeitung eines systemisch (also aus der Perspektive aller relevanten Stakeholder und Handlungszusammenhänge

gedachten) informierten Verständnisses komplexer, sogenannter „wicked“ Probleme.

- Dieses Systemwissen bildet den Rahmen für die Entwicklung transformativer Handlungsansätze, die nachhaltige Veränderung erwarten lassen, weil sie das eigene Handeln mit dem Handeln anderer relevanter Stakeholder kausal verknüpft betrachten.

- Solche transformativen Handlungsansätze zielen nicht nur auf einen „Blueprint“ der Veränderung, sondern auf ein iteratives Prozessverständnis, das die Einführung und Durchsetzung einer sozialen Innovation zum Gegenstand hat.

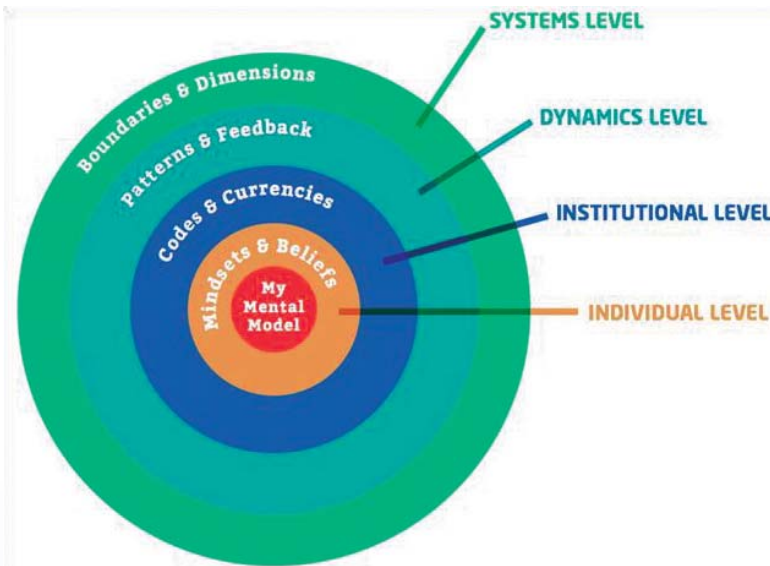
- Dieses Vorgehen bricht mit „versäulten“, nach gesellschaftlichen Sektoren, Professionen, Organisationsformen oder partikularen Werthaltungen festgelegten Vorgehensweisen, die in einer Gesellschaft zunehmender Interdependenz der ausdifferenzierten Subsysteme kontraproduktiv oder ineffektiv geworden sind.

- Ein Innovationslabor eignet sich daher ebenso dafür, eine Strategie politischer Veränderung zu entwickeln, wie für einen Prozess der Organisationsentwicklung mit dem Ziel, neue Angebote der Organisation für ihre Kunden oder Adressaten bzw. Nutznießer (beneficiaries) zu kreieren.

Das Veränderungspotenzial eines solchen Innovationslabors liegt daher auf mehreren Ebenen. Es trägt zum geschärften Problembewusstsein der Akteure bei. Es baut Wissen und Kompetenzen zu den komplexen Wechselwirkungen des Problems auf. Es entwickelt damit das Spektrum der unternehmerischen – sozial oder politisch gedachten – Handlungsoptionen. Es baut bei den Teilnehmern persönliche Kompetenzen der Innovationsentwicklung auf. Und schließlich ermöglicht das Innovationslabor damit die Entwicklung konkreter Vorgehensweisen, also tragfähiger und nachhaltig wirkender neuer Problemlösungsansätze.

Für ein "System Innovation Lab" haben wir als Grundlage ein 5-stufiges Rahmenkonzept verwendet, das die *Grafik 1* illustriert:

Grafik 1



Dieses Konzept baut auf folgenden Annahmen auf, von denen jede die Grundlage einer Stufe bildet:

- 1) Wir wollen systemische Innovation, also nehmen wir das ganze System in den Blick.
- 2) Wir halten das System für komplex, also nehmen wir an, dass Veränderungsmuster nicht linear sein werden.
- 3) Wir arbeiten in historisch gewachsenen Umfeld-Bedingungen, also untersuchen wir deren „Grammatik“.
- 4) Wir akzeptieren, dass individuelle Denkweisen und Wertvorstellungen menschliches Handeln prägen, also versuchen wir, diese explizit zu machen.
- 5) Wir wissen, dass unsere eigenen mentalen Wahrnehmungsmuster (Denkmöglichkeiten) die Realität prägen, also versuchen wir sie offen für Veränderungen zu halten.

Das CSI hat in seiner Forschungs- und transdisziplinären Innovationsarbeit in den vergangenen Jahren an zwei markanten Beispielen solcher Innovationslabore mitgearbeitet:

- Als Mitveranstalter des System Innovation Lab „Shaping Europe’s Energy Future“ in Kooperation mit dem Wuppertal Institut und gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (<https://www.csi.uni-heidelberg.de/sys-innolab/>).
- In unterstützender Funktion beim „Labor für Diakonisches Unternehmertum (LADU)“, getragen von der Stiftung Mission Leben, Darmstadt, in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Darmstadt (Prof. Dr. Andreas Schröer)

In einer knappen Skizze soll die Funktionsweise dieser Labore im Folgenden beschrieben werden, besonders mit Blick auf ihr Potential als Katalysatoren sozialer Innovation. Erstes Fallbeispiel ist das System Innovation Lab „Shaping Europe’s Energy Future“.

Komplexe Systemveränderung kombiniert ein umfassendes Systemverständnis mit einer Vorstellung radikaler Veränderung mit einem schrittweisen Experimentieren in die angestrebte Veränderungsrichtung. Das Experimentieren wird hier als die Entwicklung von Prototypen verstanden,

deren Funktionieren im Kleinen beobachtbare Veränderungen zeigt, aus deren Verlauf gelernt werden kann und die zugleich im Falle eines Misserfolgs nur begrenzten Schaden anrichten.

Strategische Konzepte der Systemveränderung haben eine Schrittfolge von vier oder fünf Schritten der Exploration des unbekanntes Innovativen gemeinsam (siehe Grafik 2, Darstellung nach Handbook S. 12):

1. Systemanalyse (Problemdefinition);
2. Visioning (Entwurf eines erwünschten Outcome);
3. Experimentieren (Prototyping); und
4. Lernen und Verbreitung (Verbreitung neuer Einsichten).

Im Idealfall verläuft dieser Prozess iterativ. Ein besonders kritischer Bestandteil des 4-Phasenmodells ist die Experimentierphase, die zeigen muss, dass ein bisher unerprobtes Vorgehen notwendig ist für das Zustandekommen der gewünschten sozialen Innovation. Daraus gewinnt der Begriff des "Lab" seine Anziehungskraft: Analog naturwissenschaftlichen Laboren werden Experimente in sicheren – lies hier: begrenzten und beobachtbaren – Räumen durchgeführt, um Entdeckung und Innovation in den Mittelpunkt stellen zu können.

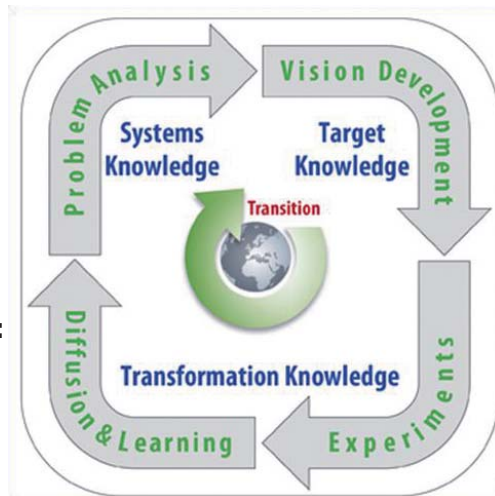
Für unser Lab haben wir uns am "Transition Cycle" von Derk Loorbach am DRIFT Institut in den Niederlanden orientiert und entsprechend adaptiert (Handbook, S. 12):

Der Transformationskreislauf umfasst die folgenden vier Phasen (ebd.):

- 1) Die strategische Problemdurchdringung führt zu einer „Landkarte“ zur Problemlösung notwendiger Innovation. Diese „Karte“ umfasst die für das Problem relevanten Institutionen, Akteure, Informationen, Technologien, und Normen.
- 2) Ein auf dieser Landkarte aufbauende Vision beschreibt die notwendige Veränderung von Dynamiken,

Grafik 2

Kick-off-Seminar:
Getting a Grip on System Innovation



Reflection-Seminar:

Evaluation of Learning Journey

Exploration-Phase:

Testing Prototypes for Interventions

die zum Problem führen. Auf der Vision aufbauend wird ein Plan taktischer Eingriffe entworfen, der der beabsichtigten Veränderung dienen soll.

3) Das Testen möglicher Produkte oder technologischer Innovationen ist im Wirtschaftsleben gängige Praxis. Es ist ebenso hilfreich, wenn es um die Veränderung von Dynamiken oder Logiken in einem sozialen Systemzusammenhang geht. Dies geht Hand in Hand mit Beobachtung und Erfahrung mit schrittweiser Veränderung.

4) Diese drei Phasen werden sorgfältig dokumentiert. Dies ermöglicht grundlegende Reflexionen und Lernprozesse betreffend Hindernisse für die Innovation und Anpassungsmöglichkeiten zu ihrer Überwindung. Es adressiert Frustrationen und Scheitern und gewinnt daraus neue Energie und „tacit knowledge“ zur Bereitschaft für Systemveränderung.

Entsprechend diesem Modell wurde das SystemInnoLab als Training angelegt, das insgesamt 12 Wochen dauerte. Den Auftakt bildete ein einwöchiges Auftaktseminar, gefolgt von einer Explorationsphase der Teilnehmer in ihren jeweils eigenen professionellen Kontexten, auf die wiederum ein einwöchiges Reflexionsseminar folgte. Der Schwerpunkt des Prozesses verschob sich im Verlauf des Labs weg von der Erarbeitung von perfekten Prototypen und hin zu einem Prozess persönlichen Kompetenzaufbaus bei den Teilnehmern für den Umgang mit solchen Prozessen. Das Format diente also weniger als Inkubator denn als Programm des Capacity Building in Transformationskompetenz.

Ein stärker auf Inkubation zielendes Vorhaben stellt das LaDU dar, bei dem Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung dennoch ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Eine große diakonische Einrichtung, die Mission Leben in Darmstadt unternahm in Zusammenarbeit mit der Evangelischen Hochschule Darmstadt ein Experiment und initiierte das Labor Diakonisches Unternehmertum (LaDU). LaDU sollte dazu dienen, die Kreativität und auch das unternehmerische Denken der Gründungszeit der Wohlfahrtsorganisationen wieder zu gewinnen. Kreative, hochmotivierte und von professionellem Ethos getriebene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ermutigt und unterstützt werden, neue Ideen für Dienstleistungen zu entwickeln und umsetzungsreif auszuarbeiten. Dazu wurden über einen Ideenwettbewerb und einen Auswahl-Workshop Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert, die eine konkrete Idee für eine neue Dienstleistung hatten und die auch über gewisse Merkmale unternehmerischer Persönlichkeiten verfügten.

In einer Reihe von Workshops, die stark an der Methode des Design Thin-

king orientiert waren, wurden dann die den Ideen zu Grunde liegenden Bedarfswahrnehmungen und -analysen geschärft, die Ideen überarbeitet und zu einem im Prinzip umsetzbaren Geschäftsmodell entwickelt. Dabei wurden die Intrapreneurs teilweise von ihrer „normalen“ Arbeit freigestellt und von internen und externen Expertinnen mit fachlichem, wirtschaftlichem und organisatorischem Rat unterstützt. In einem abschließenden Pitch wurden dann aus den übriggebliebenen Ideen von einer Jury zwei ausgewählt, die mit einer Anschubfinanzierung der Mission Leben weiter entwickelt und umgesetzt werden.

Das Wagnis kann als geglückt gelten. Nicht nur fanden sich engagierte Intrapreneurs, die sich auf das Abenteuer einließen. Sie konnten auch eine ganze Reihe überzeugender Ideen entwickeln. Auch und gerade diejenigen, die auf dem zweiten Platz einliefen, konnten profitieren. Ein Mitarbeiter erlebte eine intensive Kompetenzentwicklung und qualifizierte sich für eine Leitungsposition, ein anderes Projekt fand externe Unterstützung für die Umsetzung.

Das Modell LaDU findet große Beachtung und Anerkennung. Anlässlich der ConSozial 2015 wurde es mit dem ConSozial Management-Preis 2015 für herausragende Innovationen im Sozialmarkt ausgezeichnet, der vom Bayerischen Staatsministerin für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, und der Unternehmensberatung Ernst & Young verliehen wird.

In einer nächsten Phase wird das Konzept weiter entwickelt. Ein Verbund mehrerer Förderpartner unter Beteiligung des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration und des ESF startet eine zweite Runde. Das INTRA Lab-Labor für soziales Unternehmertum eröffnet auch kleinen Trägern die Möglichkeit, Intrapreneurship zu unterstützen. Sie können Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter entsenden, die dann gemeinsam an ihren Ideen arbeiten können.

In diesem Ansatz geht es darum, Lösungsansätze die aus der Praxis entstehen, zu reflektieren und gezielt mit der nötigen Expertise auszustatten, so dass die Intrapreneurs gut aufgestellt sind, ihre innovativen Ansätze zu implementieren.

Innovationslabore stellen eine neue Form intermediärer Institutionen dar. Sie antworten auf Erfahrungen der Versäulung bzw. auf konfligierende Handlungsrationitäten als Folge gesellschaftlicher Ausdifferenzierung.

Zugleich stellen sie Formate der kleinräumigen Komplexitätsreduktion dar und bilden so einen Raum für evolutionäre Entwicklungen anstelle der – oft scheiternden – großen Reformentwürfe. Ihre katalytische Arbeit basiert auf einer ebenfalls neuartigen transdisziplinären Verknüpfung von Theorie (Wissenschaft) und Praxis (Zivilgesellschaft) einerseits und von Handlung und Struktur andererseits.

Fußnoten:

- 1) <http://sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/de/home/> (31.3.2017)
- 2) The Rockefeller Foundation
- 3) https://www.csi.uni-heidelberg.de/sysinnolab/SysInnoLab_2016_Handbook.pdf, S. 9.
- 4) Ebd.
- 5) Vgl. zu diesem aktuellen Lab: <https://intra-lab.de/>

Literatur:

- The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview – Part I: Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- The Rockefeller Foundation/ The Bridge-span Group (Hg.) (2014): Social Innovation Labs. How social innovation labs can advance your work.
- System Innovation Lab. Shaping Europe’s Energy Future, Handbook (2016): https://www.csi.uni-heidelberg.de/sysinnolab/SysInnoLab_2016_Handbook.pdf,
- Loorbach, D. & Rotmans, J. (2006). Managing transitions for sustainable development. In: Understanding Industrial Transformation. Views from different disciplines. Dordrecht, Springer.
- LaDU (2015): <https://www.mission-leben.de/mission-leben-darmstadt/aktuelles/detail/news/detail/News/experten-fuer-notlagen-gruenden-sozial-unternehmen/>
- Intra-Lab (2017): <https://intra-lab.de/>



Dr. Volker Then ist geschäftsführender Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg.
Volker.Then@csi.uni-heidelberg.de



Dr. Georg Mildener leitet die Forschungsabteilung des Heidelberger Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen.
Georg.Mildener@csi.uni-heidelberg.de