

ENTWICKLUNG, ERPROBUNG UND REFLEXION SOZIALER INNOVATIONEN

Verbesserung der Stellung von
Frauen auf den Arbeitsmärkten der
Donauregion



METHODISCHES
TOOLKIT

Methodisches Instrumentarium zur Entwicklung, Erprobung und Reflexion sozialer Innovationen

Verbesserung der Stellung von Frauen auf den Arbeitsmärkten der Donauregion

Autor: Dr. Lachezar Afrikanov

Wissenschaftlicher Herausgeber: Dr. Jani Kozina

Mitwirkende: Forschungszentrum der Slowenischen Akademie der Wissenschaften und Künste (Slowenien), Verband der Geschäftsfrauen in Serbien (Serbien), Zentrale Transdanubische Regionale Innovationsagentur Nonprofit (Ungarn), LAG Sokolovsko (Tschechische Republik), Wirtschaftsministerium des Kantons Hercegbosnien (Bosnien und Herzegowina), Nationale Managementschule (Bulgarien), Vereinigung für Kultur und Bildung PiNA (Slowenien), Universität Graz (Österreich), Eingetragener Verein Steirische Eisenbahn (Österreich), Arbeitsamt des Kantons Herceg-Bosnien (Bosnien und Herzegowina)

Grafikdesign: Iana Avramova

Veröffentlicht von der National Management School, Bulgarien, im Auftrag des WIN-Projektkonsortiums.

© 2026 WIN-Projektkonsortium

Elektronische Veröffentlichung

www.interreg-danube.eu/projects/win

DANKSAGUNG FÜR DIE FINANZIERUNG

Diese Publikation wurde im Rahmen des WIN-Projekts entwickelt, das von der Europäischen Union über das Interreg-Donauprogramm kofinanziert und vom Forschungszentrum der Slowenischen Akademie der Wissenschaften und Künste (Slowenien) koordiniert wurde. Das WIN-Projekt fördert die Gleichstellung der Geschlechter und die sozioökonomische Stärkung von Frauen in peripheren Industrieregionen entlang der Donau, indem es die Schaffung, Erprobung und Reflexion sozialer Innovationen unterstützt, die den Zugang zum Arbeitsmarkt verbessern.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen und Ansichten sind die des Autors und spiegeln nicht unbedingt die offizielle Meinung der Europäischen Union, des Interreg-Donauprogramms oder der Verwaltungsbehörde/des gemeinsamen Sekretariats wider. Weder die Europäische Union noch eine Partnerinstitution kann für die Verwendung der hierin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Vervielfältigung zu Bildungszwecken oder nichtkommerziellen Zwecken ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Vorgeschlagene Zitierweise: Afrikanov, L. (2026). Methodisches Instrumentarium zur Entwicklung, Erprobung und Reflexion sozialer Innovationen: Verbesserung der Position von Frauen auf den Arbeitsmärkten der Donauregion (D1.1.3). WIN-Projektkonsortium, Nationale Managementschule, Bulgarien.

INHALTS- VERZEICHNIS

**1****Vorwort****2****Die Mission****3****Dem Feld zuhören****4****Das Team
zusammenstellen****5****Die Veränderung spüren****6****Lösungen gestalten****7****Innovationen pilotieren****8****Über die Ergebnisse
nachdenken****9****Von der Methode zur Bewegung**

VORWORT

Soziale Innovation beginnt selten mit Ideen. Sie beginnt mit Aufmerksamkeit und der Bereitschaft, genau hinzusehen, wie Menschen leben, arbeiten und ihren Alltag bewältigen. Bevor eine neue Lösung Gestalt annimmt, gibt es eine lange Phase des Zuhörens, Lernens und des Verstehens komplexer Systeme. Dieses Toolkit spiegelt den gesamten methodischen Weg des WIN-Projekts wider – eine zweieinhalbjährige Zusammenarbeit zur Verbesserung der Situation von Frauen in peripheren Industrieregionen entlang der Donau. Es vereint das Wissen, die Werkzeuge und die Praktiken, die uns geholfen haben, lokale Herausforderungen zu verstehen und dieses Verständnis in konkrete Innovationen zu verwandeln.

Eine zentrale Erkenntnis aus diesem Projekt ist, dass sinnvolle Innovation nicht allein aus Leitlinien entsteht. Sie braucht ein Fundament: eine gemeinsame konzeptionelle Perspektive, evidenzbasierte Erkenntnisse, direkte Erfahrungen aus der Praxis sowie institutionelles Bewusstsein.

Aus diesem Grund war das erste Jahr des WIN-Projekts dem Aufbau dieses Fundaments gewidmet. Das Input-Paper zur Situation von Frauen in peripheren Industrieregionen (D1.1.1) half den Partner:innen, ein gemeinsames Verständnis für strukturelle Ungleichheiten und historische Muster zu entwickeln, die die Arbeitsmärkte prägen. Es erinnerte uns daran, dass geschlechtsspezifische Ungleichheiten tief verwurzelt sind und dass erfolgreiche Interventionen kulturelle und institutionelle Dynamiken ebenso berücksichtigen müssen wie wirtschaftliche Faktoren.

Darüber hinaus haben wir unser Verständnis durch eine vergleichende Studie (D1.1.2) erweitert. Durch kontextbezogene, statistische und SWOT-Analysen gewannen die Partner:innen ein klares Bild davon, wie sich geschlechtsspezifische Ungleichheiten auf den Arbeitsmärkten je nach Region unterschiedlich ausprägen. Diese Erkenntnisse verhinderten Vereinfachungen und stellten sicher, dass unsere späteren Maßnahmen auf fundierten lokalen Realitäten statt auf Annahmen beruhen.



Das Verständnis eines bestimmten Kontexts und Ortes kann jedoch nicht allein auf Dokumenten oder Daten beruhen. Im Rahmen von transnationalen Workshops und Studienbesuchen in der Donauregion trafen wir Frauen, Arbeitgeber:innen, regionale Akteur:innen, Gemeinschaftsorganisationen und Innovator:innen und beobachteten, wie Institutionen funktionieren, wie Arbeitsplätze mit Veränderungen umgehen und wie Gemeinschaften auf soziale und wirtschaftliche Veränderungen reagieren. Diese Begegnungen schufen Empathie innerhalb der Partnerschaft und erinnerten uns daran, dass Datenpunkte immer mit den Lebensgeschichten von Menschen verbunden sind. Mithilfe des World-Café-Formats für moderierte Gespräche gelang es uns, aus unseren Beobachtungen, sowohl aus unseren nationalen Realitäten als auch aus dem Austausch mit unseren Partner:innen, tiefgreifende Erkenntnisse zu gewinnen.



Institutionelle und politische Strukturen bilden eine weitere wesentliche Ebene jedes sozialen Innovationsprozesses. **Die Politikanalyse** (D1.3.1) und die anschließende **Peer-Review** (D1.3.2) haben Initiativen auf allen Regierungsebenen erfasst und kulturelle und institutionelle Hindernisse für die Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt untersucht. Durch den Einsatz einer eDelphi-Methode mit externen Expert:innen haben wir die Zuverlässigkeit und Vielfalt der Perspektiven gestärkt. Dies hat uns geholfen, sowohl die Grenzen als auch die Chancen innerhalb der bestehenden politischen Rahmenbedingungen zu verstehen.

Der Katalog bewährter Verfahren (D1.3.3) erweiterte dann unseren Horizont, indem er konkrete Beispiele für erfolgreiche Ansätze aus der gesamten Donauregion vorstellte. Diese Verfahren dienen als Inspiration für das, was angepasst, skaliert oder in verschiedene kulturelle Kontexte übertragen werden könnte. Sie zeigten, dass selbst in Regionen mit ähnlichen Herausforderungen Kreativität, Zusammenarbeit und strategisches Denken vielfältige Lösungen hervorbringen können.

Auf dieser soliden Grundlage starteten wir Pilotaktionen, die die Konzeption sozialer Innovationsideen, das Testen und die Reflexion der Ergebnisse umfassten. Wir einigten uns darauf, einen gemeinsamen Ansatz zu verfolgen, der durch zwei Leitlinien für die Entwicklung (D2.1.1) und Erprobung (D2.2.1) sozialer Innovationen definiert ist, aber der eigentliche Prozess entstand durch die Praxis: Bildung regionaler Teams, Anhören der Gemeinden, Ausarbeiten von Ideen, Erproben von Maßnahmen und Reflektieren der Ergebnisse. Dieses Toolkit fasst diese Praktiken zusammen und übersetzt sie in einen flexiblen Weg, den andere in ihren eigenen Regionen übernehmen können.

Die folgenden Seiten enthalten kein festes Rezept. Stattdessen bieten sie eine Reihe von Leitlinien, die Praktiker:innen, Kommunen, Organisationen und Gemeindegruppen in die Lage versetzen, ihre eigenen Veränderungsprozesse zu gestalten. Die Methoden wurden in sieben Regionen mit unterschiedlicher Geschichte, unterschiedlichen Kapazitäten und unterschiedlichen sozioökonomischen Herausforderungen getestet. Diese Vielfalt trug dazu bei, die Schritte so zu verfeinern, dass sie zugänglich bleiben und gleichzeitig Raum für Anpassungen lassen.

Als Projektkoordinator bin ich allen Partner:innen und lokalen Akteur:innen, die sich offen und engagiert an dieser Reise beteiligt haben, zutiefst dankbar. Ihre Erkenntnisse, ihre Kreativität und ihre Beharrlichkeit haben nicht nur die vor Ort umgesetzten Innovationen geprägt, sondern auch den hier dargestellten Lernprozess. Ich hoffe, dass dieses Toolkit andere unterstützt, die ihre eigenen sozialen Innovationsprozesse starten oder stärken möchten, die auf Fakten basieren, von Empathie geleitet sind und durch Zusammenarbeit vorangetrieben werden.

Dr. Jani Kozina

Projektkoordinator, WIN-Projekt

DIE MISSION



Soziale Innovation beginnt mit der Überzeugung, dass Menschen und Gemeinschaften zusammen Veränderungen bewirken können. Wenn wir anfangen zuzuhören, uns zu vernetzen und uns bessere Möglichkeiten vorzustellen, eröffnen sich neue Wege. Veränderungen werden Realität, wenn Menschen dasselbe Ziel verfolgen und gemeinsam daran arbeiten, es zu erreichen.

Dieses Toolkit richtet sich an alle, die in ihrer Gemeinde etwas Positives bewirken möchten. Es wurde für Menschen geschrieben, die Herausforderungen in ihrem Umfeld erkennen und sich entschließen, zu handeln, die daran glauben, dass Zusammenarbeit, Empathie und Kreativität Dinge voranbringen können. Es bietet einfache, strukturierte Schritte, die Ihnen helfen können, Ideen in die Tat umzusetzen und dabei aus dem Prozess zu lernen.

Das Toolkit basiert auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem WIN-Projekt, einer transnationalen Zusammenarbeit in der Donauregion. Zweieinhalb Jahre lang arbeiteten Partner:innen aus sieben Regionen mit lokalen Gemeinschaften zusammen, um soziale Innovationen zur Förderung der Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt zu entwickeln, zu testen und zu reflektieren. Durch ihre Arbeit entwickelten sie praktische Wege, um Menschen zusammenzubringen, lokale Bedürfnisse zu verstehen und neue Möglichkeiten für Inklusion und Wachstum zu schaffen.



Das WIN-Projekt wurde vom Interreg-Donauprogramm finanziert und verbindet Partner:innen aus der Steirischen Eisenstraße in Österreich, dem Herzeg-Bosnischen Kanton 10 in Bosnien und Herzegowina, der Gemeinde Radomir in Bulgarien, der Stadt Loznica in Serbien, dem Bezirk Sokolov in der Tschechischen Republik, der Region Tatabánya-Oroszlány-Dorog in Ungarn und der Gemeinde Trbovlje in Slowenien. Obwohl jede Region mit unterschiedlichen Realitäten konfrontiert war, hatten alle das gleiche Ziel: die Chancen für Frauen in Randgebieten zu verbessern und die lokale Wirtschaft durch soziale Innovation zu stärken.

Dieses Toolkit vereint die nützlichsten Methoden und Erkenntnisse aus diesem Prozess. Es führt Sie durch fünf miteinander verbundene Phasen: Teamzusammenstellung, Veränderung spüren, Lösungen entwickeln, Innovationen testen und Ergebnisse reflektieren. Jede Phase umfasst praktische Aktivitäten, leicht verständliche Tools und kurze Beispiele aus den Pilotregionen. Zusammen bilden sie einen Lernprozess, der Zusammenarbeit, Kreativität und kontinuierliche Verbesserung fördert.



Die Methoden sind keine strengen Anweisungen. Sie sind Einladungen zum Experimentieren, Anpassen und Lernen. Sie können sie auf Ihre eigene Weise kombinieren und an den Kontext anpassen, in dem Sie arbeiten. Das Wichtigste ist, neugierig zu bleiben, aufmerksam zuzuhören und gemeinsam mit anderen über das Gelernte nachzudenken.

Wir hoffen, dass diese Publikation Sie dazu ermutigt, Ihre eigenen Schritte in Richtung einer sinnvollen Veränderung zu unternehmen, Ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen, die einen ähnlichen Weg gehen, und sich mit der WIN-Community zu vernetzen, um gemeinsam weiter zu lernen und neue Ideen zu entwickeln.



Jasna



Mirna



Wir bei PiNA glauben, dass die Menschen und lokalen Akteur:innen bereits viele der Lösungen in sich tragen, die ihre Gemeinschaften brauchen – unsere Aufgabe ist es, partizipative, inklusive Prozesse zu entwickeln, die diese Lösungen ans Licht bringen. Die enge Zusammenarbeit mit lokalen Akteur:innen motiviert uns, denn wir sehen, wie ihre Ideen und ihr Engagement zu konkreten sozialen Innovationen in der Region führen.

PiNA, für die Gemeinde Trbovlje, Slowenien



Ich habe mich nicht bewusst für den Weg der Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen entschieden – dieser Weg hat mich gefunden. Als mir angeboten wurde, am WIN-Projekt teilzunehmen, habe ich ohne zu zögern zugesagt... Ich kannte so viele Frauen, die vor denselben Herausforderungen standen wie ich.

**Janja, Herzeg-Bosnian Canton 10,
Bosnien und Herzegowina**



Ich habe mich diesem Prozess angeschlossen, weil ich daran glaube, dass es wichtig ist, Chancen für Frauen in unserer Region zu schaffen, insbesondere in Branchen wie Bergbau und Produktion, in denen sie oft unterrepräsentiert sind. Ich sehe die Begeisterung und Kreativität unserer Gruppe und hoffe, dass unsere Arbeit einen spürbaren Einfluss darauf haben wird, die Wahrnehmung in unserer Gemeinschaft zu verändern.

Kerstin, Steirische Eisenstraße, Österreich



“ Soziale Innovation inspiriert mich, weil sie Empathie und Zusammenarbeit in greifbare, dauerhafte Verbesserungen im Alltag der Menschen verwandelt.

István, Tatabánya–Oroszlány–Dorog, Ungarn



“ Ich habe mich diesem Projekt angeschlossen, weil es Menschen verbindet, nicht Strukturen. Die Geschichten der Frauen in Radomir haben gezeigt, dass Frauen Verbündete sind, keine Konkurrentinnen, und dass echte Veränderung damit beginnt, dass wir uns gegenseitig unterstützen.

Iana, Radomir, Bulgarien



“ Die Zusammenarbeit mit einer so dynamischen Gruppe von Frauen ist für mich eine ständige Quelle der Inspiration und Motivation. Ihre Geschichten und ihr Engagement erinnern mich jeden Tag daran, warum diese Arbeit wirklich wichtig ist.

Eva, Bezirk Sokolov in der Tschechischen Republik



“ Es hat mich wirklich glücklich gemacht zu sehen, wie schnell Frauen miteinander in Kontakt treten, voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen, sobald sie den Raum und die Mittel dazu erhalten. Das Gefühl, dass das, was wir gemeinsam begonnen haben, über das Pilotprojekt hinaus weiterwachsen könnte, ist zutiefst befriedigend. Ich glaube, dass der Women's Ethno Hub auch in Zukunft ein Ort bleiben könnte, an dem sie in Verbindung bleiben und sich weiterentwickeln können.

Dragana, für die Stadt Loznica in Serbien



DEM FELD ZUHÖREN

Dem Umfeld zuzuhören ist der Moment, bevor alles beginnt. Es ist die Phase, in der man sich in eine Gemeinschaft begibt, nicht um Lösungen anzubieten, sondern um die Welt zu verstehen, in der die Menschen leben. Bevor man ein Team bildet oder neue Ideen entwickelt, lohnt es sich, einen Gang herunterzuschalten und die Landschaft zu beobachten. Diese Phase beschreibt, wie die WIN-Regionen diesen Anfang angegangen sind und wie Sie eine ähnliche Grundlage für Ihre eigene Reise zur sozialen Innovation schaffen können.

Die Partner:innen begannen ihre Erkundung des Themas, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf das Gesamtbild um sie herum richteten. Jeder Ort hat seine eigene Geschichte, Arbeitstraditionen, kulturelle Erwartungen und Chancenmuster. Die Partner:innen untersuchten, was das Arbeitsleben von Frauen lange vor Beginn des Projekts geprägt hatte. Sie informierten sich über die Entwicklung der lokalen Industriezweige, die Erwartungen an Frauen in ihren Gemeinschaften, die Auswirkungen des demografischen Wandels und den Einfluss früherer wirtschaftlicher Umbrüche auf Familien.

Mit diesem umfassenderen Verständnis haben die Partner:innen ihre eigenen Regionen genauer unter die Lupe genommen. Sie haben Daten

als Möglichkeit untersucht, um zu sehen, wie sich die lokale Situation von der nationalen unterschied oder wie sie Muster widerspiegelte, die auch anderswo zu finden waren. Zahlen zu Beschäftigung, Löhnen, Bildung oder Unternehmertum wurden zum Ausgangspunkt für Fragen:

SO VERGLEICHEN SIE IHRE REGION MIT ANDEREN

Manchmal wird das lokale Bild klarer, wenn man es in einen anderen Kontext stellt. Laden Sie Kolleg:innen aus benachbarten Gemeinden, Partnerorganisationen oder Nachbarregionen ein, um sich über ihre Erfahrungen in ihrem jeweiligen Umfeld auszutauschen.

Vergleichen Sie informell Muster, Hindernisse und Chancen.

Sie benötigen keine identischen Daten. Selbst ein kurzes Gespräch kann Aufschluss darüber geben, ob Ihre Herausforderungen einzigartig sind, von anderen geteilt werden oder Teil eines größeren Trends sind. Vergleichende Überlegungen helfen Ihnen, lokale Blindspots zu vermeiden und Ideen hervorzuheben, die es wert sind, weiterverfolgt zu werden.

- Warum fehlen Frauen in bestimmten Branchen?
- Wie lassen sich die Unterschiede zwischen den Gemeinden erklären?
- Welche Stärken könnten sich hinter den Statistiken verbergen?

Einige Partner:innen erstellten einfache Porträts ihrer Regionen, verglichen sich mit benachbarten Gebieten und stellten fest, wie historische Industrien oder neue wirtschaftliche Entwicklungen die Chancen geprägt haben. Durch diese vergleichende Perspektive gelangten sie zu einem Verständnis der spezifischen Bedingungen, unter denen Frauen ihr Berufsleben gestalteten.

WIE MAN INSTITUTIONEN UND POLITISCHEN MASSNAHMEN ZUHÖRT

Um die Erfahrungen der Menschen zu verstehen, muss man auch die Regeln verstehen, die sie prägen. Nehmen Sie sich etwas Zeit, um die politischen Maßnahmen, Programme und institutionellen Abläufe zu erfassen, die mit Ihrem Thema in Zusammenhang stehen. Sprechen Sie mit ein oder zwei Personen innerhalb dieser Systeme bei Arbeitsämtern, Sozialämtern, Arbeitgeberverbänden oder lokalen Behörden.

Ein kurzer Austausch kann Aufschluss darüber geben, wie Politik in der Praxis funktioniert, wo unbeabsichtigte Hindernisse auftreten und welche Maßnahmen Potenzial haben. Laden Sie nach Möglichkeit einige Expert:innen ein, Ihre ersten Eindrücke zu überprüfen. Ihr Feedback sorgt für mehr Klarheit und erweitert Ihren Blickwinkel.

Statistiken allein konnten jedoch nicht vermitteln, wie sich das Leben anfühlte. Deshalb verließen die Partner:innen ihre Büros und begaben sich in die Gemeinde. Sie besuchten Arbeitsstätten, Ausbildungszentren und öffentliche Einrichtungen. Sie nahmen an lokalen Veranstaltungen teil und trafen Frauen an Orten, an denen sie sich ganz natürlich versammelten. Sie hörten zu, wenn Frauen über ihren Tagesablauf, die Vereinbarkeit von verschiedenen Aufgaben und die stillen Barrieren sprachen, die ihre Entscheidungen beeinflussten. Sie sprachen mit Arbeitgeber:innen, die versuchten, ihre Personalpolitik zu modernisieren, mit Sozialarbeiter:innen, die Frauen in Übergangsphasen unterstützten, und mit Mitarbeiter:innen der Stadtverwaltung, die sich mit den administrativen Aspekten der Inklusion auskannten.

Einige Erkenntnisse ergaben sich aus einfachen Beobachtungen. In einer Region stellten die Partner:innen fest, wie Transportbeschränkungen den Zugang zu Schulungen beeinträchtigten. In einer anderen Region erkannten sie, dass nicht mangelnde Motivation, sondern Betreuungsaufgaben Frauen daran hinderten, neue Arbeitsplätze anzunehmen. In mehreren Regionen spürten sie das Gewicht der Tradition an Arbeitsplätzen, die sich im Laufe der Zeit kaum verändert hatten.

Neben diesen Erfahrungen erkundeten die Partner:innen auch das institutionelle Umfeld. Sie erstellten eine Übersicht darüber, welche Organisationen im Bereich der Beschäftigung eine Rolle spielten, welche Maßnahmen vor Ort umgesetzt wurden und wie die verschiedenen Institutionen miteinander interagierten. Sie sprachen mit Behörden über Strategien, mit Arbeitsämtern über Förderprogramme und mit Nichtregierungsorganisationen über neu entstehende Bedürfnisse. Auf diese Weise erhielten sie nicht nur Einblick in das formelle System, sondern auch in das informelle System und konnten so die versteckten Praktiken, Überschneidungen und Lücken erkennen, die die Chancen von Frauen prägten.

Die Reflexion mit Kolleg:innen und Expert:innen fügte dem Zuhörprozess eine weitere Ebene hinzu. Die Partner:innen verglichen Erkenntnisse aus verschiedenen Regionen und diskutierten, was ihnen einzigartig erschien und was über Grenzen hinweg gemeinsam zu sein schien. Durch moderierte Austauschrunden und Online-Dialoge testeten sie ihre Annahmen und verfeinerten ihr Verständnis. Der transnationale Dialog half ihnen, ihre lokalen Herausforderungen in einem größeren Zusammenhang zu sehen, und erinnerte sie daran, dass zwar jeder Ort seine eigene Geschichte hat, sich aber viele zugrunde liegende Muster wiederholen.

Die Zuhörphase umfasste auch die Suche nach Inspiration. Während Studienbesuchen und Austauschprogrammen wurden den Partner:innen Praktiken vorgestellt, die Frauen erfolgreich unterstützt hatten.

WIE MAN STUDIENBESUCHE UND BEWÄHRTE PRAKTIKEN ALS INSPIRATION NUTZT

Eine andere Organisation in Aktion zu sehen, lehrt oft mehr als nur darüber zu lesen. Besuchen Sie einen Ort, an dem eine ähnliche Herausforderung wie Ihre angegangen wird. Zum Beispiel ein Gemeindezentrum, einen Ausbildungsanbieter, einen Arbeitgeber, eine NGO oder eine kommunale Initiative. Achten Sie auf die kleinen Details: Wie werden Menschen empfangen, wie laufen Besprechungen ab, wie werden Entscheidungen getroffen?

Sie können auch einige bewährte Verfahren aus Ihrer Region oder dem Ausland sammeln. Achten Sie darauf, was sie so wertvoll macht, nicht nur hinsichtlich ihrer Ergebnisse, sondern auch hinsichtlich ihrer menschlichen Qualitäten. Diese Beispiele sind keine Vorlagen zum Kopieren, sondern Inspirationsquellen, die Ihnen helfen, sich neue Möglichkeiten in Ihrem eigenen Kontext vorzustellen.

Einige waren kleine Initiativen, die von lokalen Gemeinschaften geleitet wurden, andere waren formelle Programme, an denen Arbeitgeber:innen und öffentliche Einrichtungen beteiligt waren. Diese Begegnungen dienten nicht als Vorlagen, sondern als Ausgangspunkt, um sich vorzustellen, was lokal angepasst werden könnte. Zu sehen, wie andere ähnliche Herausforderungen angegangen waren, erweiterte das Bewusstsein der Partner:innen für die Möglichkeiten.



Wenn Sie dem Umfeld zuhören, können Sie die richtigen Personen einladen, die richtigen Fragen stellen und erkennen, was in den nächsten Phasen Ihrer Arbeit wirklich wichtig sein könnte. Wenn dieses Zuhören mit Sorgfalt erfolgt, wird der Rest des sozialen Innovationsprozesses klarer und besser mit dem realen Leben verbunden.



Allmählich fügten sich diese verschiedenen Schritte – vom Verständnis der übergeordneten Strukturen über die Erforschung regionaler Dynamiken, das Anhören von Erfahrungsberichten, die Untersuchung von Institutionen und das Reflektieren mit Gleichgesinnten bis hin zum Sammeln von Inspirationen – zu einem kohärenten Bild zusammen und führten zu einem respektvollen Verständnis des Ortes, an dem man Veränderungen bewirken möchte.

„Die Gruppe kam zusammen, um Ideen zu sammeln, Themen zu entwickeln und sogar mögliche Preise zu besprechen. Es war inspirierend zu sehen, wie sehr sich alle dafür engagierten, etwas Sinnvolles für die jüngere Generation zu schaffen. Diese gemeinsame Anstrengung schuf ein starkes Gefühl des Vertrauens und der Verbundenheit unter uns.“

Kerstin, Österreich

DAS TEAM ZUSAMMENSTELLEN



Jede soziale Innovation beginnt mit einer kleinen Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Bevor ein Projekt oder eine Idee Gestalt annehmen kann, muss es ein Team geben, das bereit ist, zuzuhören, zu handeln und gemeinsam zu lernen.

Wir laden Sie ein, eine Innovationsgruppe zu gründen, die Ihren sozialen Innovationsprozess leiten wird. Unserer Erfahrung nach sind solche Gruppen ein wichtiger Motor für dauerhafte Veränderungen. Sie bringen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammen, die die Herausforderung aus vielen Blickwinkeln betrachten und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten können.

Da beispielsweise im Rahmen des WIN-Projekts der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Stellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt lag, gehörten zu den Gruppen Fachleute aus Frauenverbänden, Arbeitgeber- und Unternehmensförderungsorganisationen, lokalen und regionalen Behörden, Universitäten und Forschungszentren sowie aktive Bürger:innen.

Wählen Sie nach Möglichkeit Mitglieder aus, die in der Zielregion leben oder arbeiten. Durch ihre Verbindung zum lokalen Leben können sie die spezifischen Herausforderungen, denen die Menschen dort gegenüberstehen, besser verstehen. Es kann jedoch auch hilfreich sein, Personen von außerhalb der Region einzubeziehen, die diese gut kennen oder wertvolles Wissen über mögliche Lösungen einbringen können.

Eine effektive Innovationsgruppe besteht in der Regel aus mindestens fünf Mitgliedern, die den Bereich und die Region vertreten, in denen Sie tätig sind.

Ausgewogenheit ist entscheidend – die Gruppe sollte lokale Kenntnisse mit neuen Perspektiven verbinden.

“Wir haben die Gruppe motiviert, indem wir ein kooperatives und inspirierendes Umfeld geschaffen haben. Jeder Workshop war interaktiv und ansprechend gestaltet und umfasste Aktivitäten wie Brainstorming-Sitzungen, World Cafés und kreative Diskussionen.

Auch nach den Workshops kommunizierten wir kleine Erfolge, wie beispielsweise den Start unserer Pilotaktivitäten, per E-Mail und stellten sicher, dass sich alle in ihren Beiträgen wertgeschätzt fühlten. Die Vielfalt unserer Gruppe mit Vertreter:innen aus Industrie, Bildung, Forschung, Kultur und regionalen Institutionen (wie der Arbeitskammer) sowie der Gemeinde brachte neue Perspektiven ein und sorgte für eine anhaltend hohe Energie.”

Kerstin, Österreich

Vorkenntnisse zum Thema sind von Vorteil, sollten jedoch nicht das Hauptkriterium für die Auswahl sein. Am wichtigsten ist, dass jedes Mitglied:

- **die Bedürfnisse der Zielgruppe versteht**
- **über gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten verfügt**
- **motiviert ist, zu positiven Veränderungen beizutragen**

Die Mitglieder Ihrer Innovationsgruppe werden an einem langfristigen Prozess der Entwicklung und Erprobung sozialer Innovationen teilnehmen. Sie werden sich regelmäßig treffen, an gemeinsamen Workshops teilnehmen und zwischen den Treffen individuell arbeiten. Je nach Arbeitsphase können ihre Aktivitäten Gespräche mit Mitgliedern der Zielgruppe, die Beobachtung realer Situationen, die Durchführung von Interviews oder kurzen Umfragen und den Austausch von Überlegungen innerhalb der Gruppe umfassen.

Der Aufbau eines solchen Teams erfordert Zeit und Vertrauen. Es ist wichtig, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Erfahrungen und Perspektiven aller geschätzt werden. Klare Rollen, ein offener Dialog und kleine sichtbare Ergebnisse bei jedem Schritt tragen dazu bei, dass die Gruppe motiviert bleibt.

Sobald die Gruppe gebildet ist, lautet die nächste wichtige Frage, wie ihre Mitglieder langfristig motiviert und engagiert bleiben können. Die Mitglieder von Innovationsgruppen sind oft Freiwillige oder vielbeschäftigte Fachleute, die ihre Zeit opfern, weil sie an die Mission glauben. Jedes Innovationsteam profitiert von jemandem, der den Prozess zusammenhält, z. B. einem Moderator/einer Moderatorin. Seine/Ihre Aufgabe ist es nicht, für die Gruppe zu entscheiden, sondern Diskussionen zu leiten, sicherzustellen, dass jeder zu Wort kommt, und dem Team zu helfen, auf Kurs zu bleiben. Gute Moderation verbindet Zuhören, Planung und Flexibilität.

“Die Teilnehmer der Innovationsgruppe sind hoch motiviert und setzen sich bereits seit Langem für ihre Rechte und Arbeitsmöglichkeiten ein.

Was uns jedoch dabei half, die Motivation über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten, war, die individuellen Bemühungen konsequent mit einer gemeinsamen langfristigen Vision zu verbinden, Raum für Reflexion und gegenseitige Unterstützung zu schaffen und Diskussionen in kleine, konkrete Maßnahmen umzusetzen, die den Fortschritt und das kollektive Verantwortungsbewusstsein stärkten.”

Iana, Bulgarien



Aus den Erfahrungen mit WIN haben sich einige einfache Praktiken als besonders wirkungsvoll erwiesen:

1

FEIERN SIE KLEINE ERFOLGE

Erkennen Sie jeden Fortschritt an – ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch, eine neue Idee, ein positives Treffen. Fortschritte werden sichtbar, wenn sie anerkannt werden.

2

ROLLEN ROTIEREN

Lassen Sie verschiedene Mitglieder Teile des Prozesses leiten, beispielsweise den Vorsitz einer Sitzung übernehmen oder Ergebnisse präsentieren. Geteilte Verantwortung erhöht das Verantwortungsbewusstsein und das Vertrauen.

TIPPS UND TRICKS UM DAS TEAM ZU MOTIVIEREN

3

WEITER LERNEN

Beginnen oder beenden Sie jedes Meeting mit einer kurzen Reflexionsfrage wie „Was habe ich heute gelernt?“ oder „Was hat mich seit dem letzten Meeting inspiriert?“ Regelmäßige Reflexion hält die Motivation hoch und verbindet die tägliche Arbeit mit dem übergeordneten Ziel.

4

VERBINDEN SIE SICH MIT DER TATSÄCHLICHEN WIRKUNG

Wann immer möglich, bringen Sie die Gruppe näher an die Menschen heran, die von ihrer Arbeit profitieren. Der Besuch von Gemeinden, das Anhören von Geschichten oder die Einladung von Gastredner:innen halten das Gefühl der Sinnhaftigkeit aufrecht.

“In unserer Gruppe wuchs das Vertrauen langsam, aber sobald es da war, begannen die Ideen ganz natürlich zu fließen. Der Aufbau von Vertrauen war entscheidend.”

Snezhana, Radomir, Bulgarien

DIE VERÄNDERUNG SPÜREN

Bevor wir versuchen, das System zu ändern, müssen wir es verstehen. „Die Veränderung spüren“ ist der Moment, in dem Ihr Team innehält, um zuzuhören, zu beobachten und zu spüren, was wirklich im Leben der Menschen geschieht, die Sie unterstützen möchten.

Viele innovative Prozesse stürzen sich Hals über Kopf in Lösungen. Diese Phase lädt Sie dazu ein, langsamer zu werden und genauer hinzuschauen. Sie hilft Ihrer Gruppe, von Annahmen zu Verständnis zu gelangen, von „was wir denken“ zu „was Menschen leben“. Je mehr Zeit Sie hier verbringen, desto relevanter und menschlicher werden Ihre nächsten Schritte sein.

Während dieser Phase beschäftigt sich Ihre Innovationsgruppe mit einer großen Frage: **Was geschieht wirklich in unserer Gemeinschaft und wo muss die Veränderung beginnen?**

BEGINNEN SIE MIT DEM, WAS SIE BEREITS WISSEN.

Um diese Frage zu beantworten, sammelt die Gruppe Informationen, Erfahrungen und Emotionen aus drei Richtungen:

- **Aus dem Team heraus.** Die Mitglieder teilen mit, was sie bereits über das Thema wissen, sehen und fühlen. Oftmals kommt verborgenes Wissen zum Vorschein, wenn Menschen beginnen, offen zu sprechen.
- **Aus vorhandenem Wissen.** Berichte, Studien, Statistiken und frühere Initiativen vermitteln ein umfassenderes Bild. Es handelt sich dabei nicht nur um Zahlen, sondern um Geschichten darüber, was bereits ausprobiert wurde.



- **Von den Menschen selbst.** Gespräche, Beobachtungen und kurze Interviews mit der Zielgruppe und den Stakeholdern bringen die menschliche Perspektive ein, die Daten allein nicht zeigen können.

Das Ergebnis ist kein Bericht voller Zahlen, sondern ein gemeinsames Bild, ein Verständnis dafür, warum die Dinge so sind, wie sie sind, und welche positiven Veränderungen etwas bewirken könnten. Dieses Bild bildet die Grundlage für die nächste Phase, in der Ideen Gestalt annehmen werden.

“Während des ersten Treffens haben wir eine einfache, aber wirkungsvolle Übung mit einem Stück Schnur durchgeführt: Jeder Stakeholder hielt beim Sprechen ein Ende der Schnur fest und reichte den Knäuel dann an jemanden weiter, mit dem er bereits zusammengearbeitet hatte, sodass nach und nach ein sichtbares Netz zwischen ihnen entstand. In diesem Moment konnte die Gruppe buchstäblich sehen, wie verbunden und voneinander abhängig sie bereits waren. Das half ihnen zu spüren, dass sie nicht nur Einzelpersonen bei einem Treffen waren, sondern Teil eines gemeinsamen Prozesses und einer gemeinsamen Verantwortung, die auf bestehenden Beziehungen aufbauten.

Diese Übung brach das Eis, schuf schnell Vertrauen und gab der Gruppe einen starken Anfangsschub, der sich bis in die späteren Phasen der Arbeit fortsetzte.”

Jasna & Mirna, Slowenien

ÜBER DAS TEAM HINAUS ZUHÖREN

Nachdem Sie interne Perspektiven gesammelt haben, gehen Sie nach draußen und hören Sie zu. Sprechen Sie mit den Menschen, deren Leben am stärksten mit dem Thema verbunden ist, und mit denen, die Einfluss darauf nehmen können: Arbeitgeber:innen, Beamte, Familien oder Gemeindegruppen. Sie können dies durch kurze Gespräche, Treffen in kleinen Gruppen oder einfache Beobachtungen tun. Das Ziel ist nicht, Ihre Ideen zu beweisen, sondern Neues zu lernen.

“Die Teilnehmer:innen der Pilotausbildung äußerten den Wunsch nach mehr praxisorientiertem Lernen im Freien und mehr Gelegenheiten zum sozialen Austausch, während sie gleichzeitig neues Wissen erwerben.”

Dragana, Serbien

TOOLS, DIE IHNEN HELFEN, DIE WELT MIT DEN AUGEN ANDERER ZU SEHEN

Es gibt verschiedene Instrumente, mit denen diese Gespräche zielgerichteter und kreativer gestaltet werden können:

Fokusgruppe – eine moderierte Diskussion mit einer kleinen Gruppe (5–8 Personen), um unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen zum gleichen Thema zu hören.

Empathie- oder Personenkarte – ein einfaches visuelles Instrument, um sich vorzustellen, was eine Person aus Ihrer Zielgruppe sieht, hört, fühlt und braucht.

Stakeholder-Matrix – eine Übersicht darüber, wer Einfluss auf das Thema hat und wer davon betroffen ist.

Kurze Interviews oder Beobachtungen – direkte Momente des Zuhörens im realen Kontext, in dem Menschen leben und arbeiten.

Jede Methode eröffnet einen anderen Blickwinkel auf die Realität. Sie können mehrere davon kombinieren, je nachdem, was in Ihrem Kontext natürlich erscheint.

„Während einer unserer ersten gemeinsamen Kreativsitzungen haben wir eine Storytelling-Übung durchgeführt, bei der die Teilnehmerinnen persönliche Erfahrungen über die Herausforderungen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt austauschten. Dieser Moment schuf eine starke emotionale Verbindung und gegenseitiges Vertrauen und half uns, von individuellen Meinungen zu einem gemeinsamen Engagement zu gelangen.“

István, Ungarn

“Ein wichtiger Wendepunkt war unsere erste kreative Aufgabe, nämlich die Entwicklung von Personas, die unsere verschiedenen Zielgruppen repräsentieren, darunter Frauen in unterschiedlichen Lebenssituationen und Jugendliche, sowohl Jungen als auch Mädchen, die kurz vor der Entscheidung über ihren Bildungsweg und ihre berufliche Zukunft stehen.

Diese Übung half den Teilnehmer:innen, sich besser in die Perspektiven dieser Gruppen hineinzuversetzen, ihre Motivationen und Hindernisse zu erkennen und eine Atmosphäre der echten Zusammenarbeit zu schaffen, die auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basiert.“

Eva, Tschechische Republik

“Wir haben eine Mischung aus strukturierten visuellen Hilfsmitteln und spielerischen Methoden eingesetzt, um die Gruppe bei der Entwicklung und Verfeinerung von Ideen zu unterstützen. Die Arbeit mit verschiedenen Vorlagen und Templates half den Beteiligten, vage Gedanken in konkrete und gemeinsame Pläne umzusetzen. Die Persona-Vorlage war besonders hilfreich, um zu verstehen, für wessen Bedürfnisse sie Lösungen entwarfen.”

Jasna & Mirna, Slowenien

“Wir nutzten verschiedene interaktive Formate wie Brainstorming, World Café sowie offene Diskussionen und Beiträge unserer wissenschaftlichen Partner:innen und der Gruppenmitglieder selbst als zentrale Techniken zur Ideenfindung.”

Kerstin, Österreich

ERKENNTNISSE DURCH FELDFORSCHUNG SAMMELN

Zwischen den Treffen können die Gruppenmitglieder einzeln oder zu zweit hinausgehen, um mit weiteren Personen zu sprechen. Zehn Gespräche reichen in der Regel aus, um Muster zu erkennen. Machen Sie sich nach jedem Gespräch kurze Notizen und konzentrieren Sie sich dabei auf das, was Sie überrascht hat oder emotional bewegt hat.



Wenn Sie Interviews oder Besprechungen durchführen, erklären Sie immer, wer Sie sind, warum Sie fragen und wie die Informationen verwendet werden. Halten Sie die Gespräche kurz und respektvoll und danken Sie allen für ihre Teilnahme. Bitten Sie um Erlaubnis, für die nächste Phase in Kontakt zu bleiben. Die meisten Menschen schätzen es, Teil des Prozesses zu sein.

“Wir haben mit Akteur:innen aus verschiedenen Bereichen zusammengearbeitet, und jeder von ihnen hat Informationen aus seinem eigenen „Terrain“ eingebracht, aus seiner täglichen Arbeit mit Frauen, Institutionen und Gemeinschaften, hat lokale Dienstleistungen angeboten und aktiv zur Gestaltung der Lösungen beigetragen.”

Jasna & Mirna, Slowenien

„Um ein aktuelleres und umfassenderes Verständnis der Frauen in unserer Region zu gewinnen, haben wir in Zusammenarbeit mit Kolleg:innen vom Arbeitsamt eine Umfrage unter arbeitslosen Frauen durchgeführt. Die Umfrage befasste sich unter anderem mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beruflichen Interessen, der Bereitschaft zur Weiterbildung, relevanten Themen und Erfahrungen mit Arbeitgeber:innen.“

Janja, Bosnien und Herzegowina

GEMEINSAM SINN STIFTEN

Nachdem Sie sich viele Meinungen angehört und das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet haben, ist es an der Zeit, alle Teile zu einem gemeinsamen Bild zusammenzufügen. Bitten Sie Ihr Team, alle bisher gesammelten Notizen, Eindrücke und kleinen Entdeckungen an den Besprechungstisch mitzubringen, damit sie alle sehen können. Lesen Sie jede Notiz laut vor.

Bitten Sie die Gruppe, nach Mustern zu suchen, wie sich wiederholende Wörter oder Gefühle, Geschichten, die an verschiedenen Stellen auftauchen, oder Kontraste, die etwas Neues offenbaren. Das Ziel ist nicht, sofort eine Einigung zu erzielen, sondern herauszufinden, was beim Team am stärksten Anklang findet.

Wenn die Hauptthemen klar sind, ist es an der Zeit, Ihr gemeinsames Verständnis in eine einzige Leitfrage wie eine Herausforderungsaussage umzuwandeln. Diese Aussage bildet die Grundlage für die nächste Phase, in der Ideen und Lösungen entwickelt werden. Eine gute Herausforderung ist konkret, menschlich und beeinflussbar. Sie benennt sowohl die Menschen als auch die Veränderung, die Sie unterstützen möchten. Eine einfache Möglichkeit, dies zu formulieren, ist der Satz „Wie könnten wir ...?“

„Ein tiefgreifendes Verständnis erfordert nicht immer formale Forschungsinstrumente, insbesondere wenn verschiedene Interessengruppen zum Wissensaustausch innerhalb der Innovationsgruppe zusammenkommen. Unsere Teammitglieder verfügten bereits über umfangreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Gruppen und trugen gemeinsam mit ihrem Fachwissen zum Verständnis der Situation bei.“

Dragana, Serbien

Zum Beispiel:

- Wie können wir Frauen unterstützen, die nach einer längeren Pause wieder in den Beruf zurückkehren möchten?
- Wie können wir lokale Netzwerke schaffen, die jungen Müttern helfen, Weiterbildungsmöglichkeiten zu finden?
- Wie können wir Arbeitgeber:innen für flexible Arbeitsmodelle sensibilisieren?

Bevor Sie diese Phase abschließen, sollten Sie Ihre Problemstellung mit einigen Personen aus der Zielgruppe oder der lokalen Gemeinschaft besprechen. Fragen Sie sie, ob sie realistisch, relevant und lösungswürdig erscheint. Wenn sie sich darin wiedererkennen, sind Sie auf dem richtigen Weg. Wenn nicht, passen Sie die Formulierung gemeinsam an, bis sie zutreffend erscheint.

“Wir haben keine Methoden verwendet, um Stakeholder oder die Zielgruppe nur aus der Ferne zu „untersuchen“. Von Anfang an war der gesamte Prozess darauf ausgelegt, Zusammenarbeit, Vernetzung und sinnvolle Arbeit für die lokale Gemeinschaft zu fördern, und nicht nur Daten zu sammeln. Jedes von uns verwendete Instrument war so konzipiert, dass die Menschen gemeinsam Verständnis entwickelten, anstatt dass wir ihnen Informationen entlockten.“

Jasna & Mirna, Slowenien

LÖSUNGEN GESTALTEN

Nach der Phase des Zuhörens, Beobachtens und Wahrnehmens der Veränderungen ist Ihr Innovationsteam bereit, vom Verstehen zum Vorstellen überzugehen. Dies ist die kreative Phase des Prozesses, in der Sie beginnen, „Was wäre, wenn?“ zu fragen und mögliche Wege zu erkunden, um das Leben in Ihrer Gemeinde zu verbessern. Jetzt kann das Team das Gelernte in praktische Ideen für Veränderungen umsetzen. Das Ziel ist nicht, perfekte Projekte zu entwerfen, sondern kleine, sinnvolle und realistische Lösungen zu entwickeln, die später getestet und verbessert werden können.



Von Erkenntnissen zu Ideen

Beginnen Sie damit, alles, was Ihr Team bisher gelernt hat, in Form von Geschichten, Notizen und Eindrücken aus der vorherigen Phase noch einmal Revue passieren zu lassen. Lesen Sie diese laut vor und erinnern Sie sich gegenseitig daran, welche Momente Ihnen am wichtigsten erschienen. Oftmals ergeben sich neue Erkenntnisse, wenn man gemeinsam zurückblickt.

Bitten Sie nun alle, sich mögliche Wege für die Zukunft vorzustellen. Schaffen Sie einen einladenden Raum, in dem alle Ideen Gehör finden, auch solche, die zunächst unrealistisch erscheinen. In diesem Moment ist es wichtiger, viele Ideen zu generieren, als sie zu bewerten. Je mehr Stimmen und Perspektiven vorhanden sind, desto stärker wird der kreative Fluss.

5

VERSUCHEN SIE DAS

Bitten Sie jedes Teammitglied, bis zu zehn kurze Ideen für mögliche Lösungen aufzuschreiben. Tauschen Sie diese dann zu zweit aus und gruppieren Sie ähnliche Ideen. Bringen Sie alle Ideen an einer Wand oder einem digitalen Board an und geben Sie jedem drei Aufkleber oder Punkte, um für seine Favoriten zu stimmen. Sie werden schnell sehen, wo sich die kollektive Energie konzentriert.

“Die Gruppe arbeitete mit Metaphernkarten, um aus dem logischen Verstand herauszutreten und sich dem Herzen und Unterbewusstsein zuzuwenden. Sobald das Überdenken seinen Einfluss verlor, übernahm die Intuition die Führung, Ideen begannen zu fließen, und es wurde klar, dass die besten Erkenntnisse manchmal dann kommen, wenn wir aufhören, uns so sehr anzustrengen.”

Iana, Bulgarien

GEMEINSAM GESTALTEN

Gutes Brainstorming basiert auf Zuhören und Neugier. Manche Menschen drücken ihre Gedanken besser durch Worte aus, andere durch Zeichnungen oder Beispiele. Ermutigen Sie beide. Erlauben Sie dem Team, Karten, Haftnotizen oder Skizzen zu verwenden, damit jeder an dem Prozess teilnehmen kann.

Nachdem alle Ideen gesammelt wurden, gruppieren Sie sie nach Themen und achten Sie darauf, wo sich Energie sammelt. Sie können für Ihre Favoriten stimmen, ähnliche Ideen mischen oder mehrere kleine Ideen zu etwas Größerem kombinieren. Am Ende sollte das Team einige Ideen haben, die inspirierend sind und ausprobiert werden können.

„Unser Team nutzte in erster Linie Brainstorming und Storytelling als wichtige kreative Techniken, um während des gesamten Projekts Ideen zu entwickeln und zu verfeinern. Wir passten diese Methoden an unseren lokalen Kontext an, indem wir persönliche Geschichten aus Interviews und Gruppendiskussionen in den Brainstorming-Prozess integrierten. Dadurch wurden die Ideen auf reale Erfahrungen gestützt und die Lösungen relevanter und authentischer.“

István, Ungarn

IDEEN SICHTBAR MACHEN

Ideen werden klarer, wenn Menschen sie sehen können. Hier setzt das Prototyping an. Ein Prototyp kann eine schnelle Skizze, eine Geschichte, eine Karte oder sogar ein kleines 3D-Modell aus recycelten Materialien sein. Er hilft dem Team und anderen, sich vorzustellen, wie die Idee in der Praxis funktionieren würde. Das Ziel ist nicht, etwas Perfektes zu schaffen, sondern es sichtbar und verständlich zu machen.

6

VERSUCHEN SIE DAS

Nehmen Sie sich eine Besprechung Zeit, um Ideen sichtbar zu machen. Bringen Sie Papier, Stifte und einfache Materialien wie Schachteln, Pappbecher und Klebeband mit. Teilen Sie die Teilnehmer:innen in kleine Gruppen auf und geben Sie jedem Zweier- oder Dreierteam eine Idee, die es visualisieren soll. Bitten Sie die Teams dann, ihre Idee in zwei Minuten vorzustellen und zu erklären, wie sie funktionieren würde und wer davon profitieren würde.

Das Erzählen von Geschichten kann denselben Zweck erfüllen. Bitten Sie die Teammitglieder, die Idee so zu erklären, als würden sie sie bei einer Gemeinschaftsveranstaltung vorstellen. Jede Geschichte sollte erzählen, wen die Idee unterstützt, wie sie funktioniert und welchen Unterschied sie bewirken kann. Wenn jeder die Geschichte mit eigenen Worten erzählen kann, wird die Idee Teil der gemeinsamen Vision der Gruppe.

„Die Innovationsgruppe verwendete Ton, Papier und Stifte, um ihre Ideen umzusetzen. Indem sie darstellten, wie Schulungen, Mentoring und Kinderbetreuung an einem Ort stattfinden könnten, wurde das Konzept spielerisch und dennoch klar, sodass andere schnell verstehen konnten, was damit gemeint war.“

Iana, Bulgarien

TESTEN MIT MENSCHEN

Wenn die erste Version Ihrer Ideen fertig ist, wenden Sie sich wieder an die Menschen, die Sie dazu inspiriert haben. Präsentieren Sie Ihre Prototypen oder Geschichten und hören Sie sich ihre Reaktionen an. Finden sie sich in diesen Ideen wieder? Halten sie sie für nützlich, realistisch oder spannend? Ihr Feedback hilft Ihrem Team dabei, jede Idee anzupassen und zu verbessern.

7

VERSUCHEN SIE DAS

Organisieren Sie ein informelles Treffen oder eine offene Café-Veranstaltung, bei der die Anwohner:innen herumgehen und sich Ihre Prototypen ansehen können. Geben Sie ihnen farbige Aufkleber oder kleine Karten, auf denen sie Kommentare hinterlassen oder markieren können, was sie am relevantesten finden. Betrachten Sie dies nicht als Präsentation, sondern als Gespräch.

Indem man wieder auf die Community hört, bleibt der Prozess ehrlich. Es erinnert das Team daran, dass gute Ideen durch Dialog entstehen, nicht durch Isolation.

DEN WEG NACH VORNE WÄHLEN

Nach dem Sammeln von Feedback trifft sich das Team erneut, um zu entscheiden, welche Ideen für Tests bereit sind. Einige Leitfragen können diese Diskussion unterstützen:

- Ist die Idee für die Menschen, denen wir dienen, sinnvoll?
- Können wir sie mit unserer derzeitigen Zeit und unseren Ressourcen umsetzen?
- Zeigt sie Mut und Kreativität?
- Wird sie über den ersten Versuch hinaus Bestand haben?
- Kann sie auf andere Orte übertragen oder dort skaliert werden?
- Entscheidungskriterien: Nützlichkeit, nachhaltige Wirkung, Mut, Machbarkeit und Wachstumspotenzial.

LÖSUNGSRAHMEN

Um die Überlegungen Ihres Teams zu strukturieren, können Sie einen kurzen Lösungsrahmen verwenden – eine einfache einseitige Übersicht für jede Idee. Dieses Tool ist kein Formular, das mechanisch ausgefüllt werden muss, sondern eine Möglichkeit, Ihr Konzept zu verdeutlichen. Ihr Innovationsteam kann diesen Rahmen verwenden, um jede Idee zu beschreiben, bevor es zur nächsten Testphase übergeht.

ELEMENT	LEITFRAGE
Titel der Idee	Welcher Titel spiegelt die Idee wider?
Zweck	Welche positiven Veränderungen möchten wir bewirken?
Für wen ist es gedacht	Wer sind die Personen oder Gruppen, die davon profitieren werden?
Wichtigste Aktivitäten	Was werden wir tatsächlich tun?
Erwartete Ergebnisse	Welchen Unterschied wird das im Leben der Menschen machen?
Zukunftspotential	Wie könnte diese Idee weiterentwickelt werden oder andere inspirieren?

INNOVATIONEN VORANTREIBEN

Nachdem Sie Ihre Ideen ausgearbeitet und Feedback eingeholt haben, ist Ihr Innovationsteam bereit für den nächsten Schritt: das Testen dieser Lösungen unter realen Bedingungen. In der Pilotphase treffen Ideen auf die Praxis. Es ist eine Phase des Handelns und Entdeckens, in der Sie sehen können, wie Ihr Konzept in der realen Welt funktioniert und was verbessert werden kann, bevor es weiter skaliert wird.

Diese Phase ist sowohl praktisch als auch reflektierend. Sie setzen Ihren Plan in die Tat um, lernen aber auch aus allem, was dabei passiert. Jedes Pilotprojekt wird zu einem kleinen Experiment in der realen Welt, das zeigt, wie soziale Innovation vom Verständnis zur Umsetzung gelangen kann.

GRUNDLAGEN SCHAFFEN

Bevor Sie mit der Umsetzung beginnen, überprüfen Sie Ihre Ideen noch einmal, vergewissern Sie sich, dass sie noch relevant sind, und stellen Sie sicher, dass Ihr Plan mit den verfügbaren Personen und Ressourcen realisierbar ist. Besprechen Sie innerhalb des Teams, wie jede/r Einzelne beitragen kann, wer die Koordination übernimmt, wer den Kontakt zu den Interessengruppen hält und wer den Fortschritt überwacht.

Zur Vorbereitung gehört auch das Zuhören. Nehmen Sie wieder Kontakt zu Mitgliedern der Gemeinschaft, Partner:innen und Interessengruppen auf, die das Pilotprojekt unterstützen können. Teilen Sie Ihren Plan offen mit und prüfen Sie, ob die Aktivitäten aus deren Sicht noch sinnvoll sind. Gespräche bringen oft neue Details oder Herausforderungen zutage, die Ihren Plan stärken.

„Zuhören ist entscheidend. Während der Entwicklungsphase erwies sich das Feedback von Unternehmerinnen als das fehlende Glied in unserem Verständnis der Bedürfnisse von Frauen, der Hindernisse, denen sie bei ihrer beruflichen Entwicklung begegnen, und der möglichen Lösungen, die sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitssuchenden entgegenkommen würden.“

Janja, Bosnien und Herzegowina

8

VERSUCHEN SIE DAS

Halten Sie eine konzentrierte Teambesprechung ab, um die ausgewählten Lösungen zu überprüfen und sich auf den Testansatz zu einigen. Bitten Sie alle, ein mögliches Hindernis zu nennen, das sie vorhersehen, sowie eine Ressource oder Person, die dabei helfen könnte, dieses Hindernis zu überwinden.



Am Ende dieser Vorbereitungsphase sollte Ihr Innovationsteam über einen klaren, gemeinsamen Aktionsplan, ein Gefühl der Eigenverantwortung unter den Mitgliedern und die Unterstützung der wichtigsten Stakeholder verfügen, die den Prozess begleiten werden.

„Das Feedback hatte direkten Einfluss auf unsere Pilotstrategie: Pro Zielgruppe wurde eine Innovation zur Umsetzung ausgewählt. Ein interessantes Ergebnis ergab sich bei den jungen Befragten, die die Gleichstellung der Geschlechter weitgehend als selbstverständlich betrachteten, im Gegensatz zu den älteren Generationen, die eher ambivalent oder zögerlich reagierten. Diese Erkenntnis bestätigte erneut die Bedeutung des generationsübergreifenden Dialogs und unterstrich die Notwendigkeit, nicht nur junge Menschen, sondern auch Erwachsene einzubeziehen und sie dabei zu unterstützen, ihre Überzeugungen zur Gleichstellung selbstbewusst zu artikulieren und zu vertreten.“

Eva, Tschechische Republik



VERÄNDERUNGEN VOR ORT BEWIRKEN

Sobald die Vorbereitungen abgeschlossen sind, beginnt die Umsetzung. Dies ist die dynamischste und sichtbarste Phase des Prozesses. Die von Ihnen konzipierten Aktivitäten werden nun vor Ort durchgeführt, z. B. Workshops, Meetings, Schulungen, Kampagnen oder Pilotprojekte.

Ermutigen Sie das Team, die Ereignisse auf einfache Weise zu dokumentieren: kurze Notizen nach den Aktivitäten, Feedback von den Teilnehmer:innen oder Fotos, die wichtige Momente festhalten. Das kontinuierliche Sammeln dieser Informationen hilft Ihnen später bei der Reflexion und der klaren Kommunikation Ihrer Ergebnisse.

9

VERSUCHEN SIE DAS

Beauftragen Sie ein oder zwei Mitglieder damit, während der Umsetzung als Beobachter:innen zu fungieren. Ihre Aufgabe ist es, kleine, aber wichtige Dinge zu bemerken, zum Beispiel wie die Teilnehmer:innen reagieren, welche Atmosphäre entsteht, was den Prozess fördert oder behindert. Diese Beobachtungen werden Ihre spätere Reflexion bereichern.

„Durch die Beobachtung des „Lebendige Bibliothek“-Formats (Fachleute, die als „lebendige Bücher“ fungieren und über ihren beruflichen Werdegang und ihre Erfahrungen berichten) wurde uns deutlich, dass viele junge Frauen und junge Menschen im Allgemeinen immer noch nicht wissen, wie verschiedene Berufe in der Praxis aussehen, weil sie nicht genügend Informationen in einer für sie ansprechenden Form erhalten.“

Jasna & Mirna, Slowenien

Die Umsetzung verläuft selten linear. Einige Aktivitäten werden reibungslos ablaufen, andere erfordern Anpassungen. Betrachten Sie diese Momente nicht als Probleme, sondern als Lernmöglichkeiten. Der Schlüssel liegt darin, die Kommunikation innerhalb Ihres Teams, mit den Teilnehmer:innen und mit den lokalen Partner:innen offen zu halten.

10

VERSUCHEN SIE DAS

Organisieren Sie alle paar Wochen eine kurze interne Besprechung mit drei Leitfragen:

1. Was funktioniert gut?
2. Was funktioniert nicht und warum?
3. Was werden wir beim nächsten Mal anders machen?

Am Ende dieser Phase werden mindestens eine oder zwei Ihrer Lösungen unter realen Bedingungen getestet worden sein, wobei Feedback von direkt beteiligten Frauen und Gemeinschaften eingeholt wurde.

„Ein beeindruckender Moment war während des Kreativwettbewerbs, als wir die Beiträge der Schüler:innen sahen. Ihre Kunstwerke und Ideen zum Thema Frauen in der Industrie und im Bergbau waren nicht nur kreativ, sondern zeigten auch einen Wandel in ihrer Sichtweise auf die Geschlechterrollen in diesen Bereichen.“

Kerstin, Österreich



LERNEN FÜR EINEN BESSEREN WANDEL

Nach der Umsetzung kommt der Moment der Reflexion. In dieser Phase hält Ihr Team inne, um zurückzublicken, zu analysieren, was passiert ist, und zu verstehen, was erreicht wurde. Bei der Reflexion geht es nicht nur um Zahlen oder formale Bewertungen, sondern darum, die Erfahrungen, die beobachteten Veränderungen, die Herausforderungen und die gewonnenen Erkenntnisse zu verstehen.

Versammeln Sie Ihr Innovationsteam und die wichtigsten beteiligten Personen. Bitten Sie sie, ihre Sichtweisen sowohl zum Prozess als auch zu den Ergebnissen mitzuteilen. Konzentrieren Sie sich auf drei Fragen: Was hat funktioniert? Was könnte verbessert werden? Was sollte nach dem Projekt fortgesetzt werden?

11

VERSUCHEN SIE DAS

Sie können die Reflexion interessanter gestalten, indem Sie visuelle Hilfsmittel wie Fotos, Stichworte auf Karten oder eine einfache Zeitleiste des Prozesses verwenden. Bitten Sie die Teilnehmer:innen, Momente des Lernens oder der Veränderung zu markieren und kurze Geschichten dazu zu erzählen.

„Nach der Entwicklungsphase unseres Podcast-Pilotprojekts gab es ein klares Beispiel dafür, wie das Feedback von Frauen und Interessengruppen unsere Ideen verbessert hat. Ursprünglich konzentrierte sich das Konzept weitgehend darauf, das allgemeine Bewusstsein für die Herausforderungen zu schärfen, denen Frauen auf dem Arbeitsmarkt gegenüberstehen. Das direkte Feedback zeigte jedoch, dass Männer auf diesen Ansatz möglicherweise defensiv reagieren oder sich ausgeschlossen fühlen könnten.“

István, Ungarn

Der letzte Schritt besteht darin, nach vorne zu schauen. Besprechen Sie, wie die Ergebnisse des Pilotprojekts weitergeführt werden können, wer die Führung übernehmen könnte, welche Partnerschaften die Nachhaltigkeit unterstützen könnten und welche kleinen Schritte in den kommenden Monaten realistisch sind. Auch wenn das Projekt endet, können die während der Testphase aufgebauten Beziehungen und erworbenen Kenntnisse weiter wachsen.

12

VERSUCHEN SIE DAS

Als abschließende Aktivität bitten Sie das Team, einen gemeinsamen Satz zu formulieren, der die wichtigste Erkenntnis aus Ihrem Pilotprojekt zusammenfasst. Dieser kann später als Botschaft Ihres Teams an andere Innovator:innen verwendet werden.

Durch gemeinsames Nachdenken verwandelt Ihr Team Erfahrungen in kollektives Wissen. Auf diese Weise reift soziale Innovation nicht nur durch Erfolg, sondern auch durch Lernen und Dialog.

„Ich habe das Bedürfnis, noch etwas hinzuzufügen. Als erfahrene und reife Frau habe ich erkannt, dass eines der wichtigsten Gefühle das Zugehörigkeitsgefühl ist, das ich während der Schulungen im Rahmen des Pilotprojekts unter Ihnen empfunden habe. Diese Erfahrung ist unbezahlbar und für jeden Menschen in der heutigen schnelllebigen und etwas entfremdeten Welt von entscheidender Bedeutung. Bei der Arbeit geht es nicht nur um Geld, sie kann und sollte auch Leidenschaft, Liebe, Kunst und Empathie sein.“

Eine Frau, Pilotteilnehmerin, Serbien

ÜBER DIE ERGEBNISSE NACHDENKEN

Jeder soziale Innovationsprozess verdient einen Moment der Pause. Reflexion ist der Raum, in dem Erfahrung zu Verständnis wird. Sie ermöglicht es Ihrem Innovationsteam zu erkennen, was wirklich funktioniert hat, was verbessert werden könnte und wie die getesteten Ideen auf nachhaltige Weise weiterentwickelt werden können. Diese Phase schließt den Kreis aus Entwicklung, Test und Reflexion, eröffnet aber auch einen neuen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse leiten zukünftige Maßnahmen und machen Ihr Wissen anderen zugänglich, die in ihren eigenen Gemeinschaften Veränderungen bewirken möchten.

Bei der Reflexion geht es nicht nur darum, Ergebnisse zu bewerten, sondern auch darum, das Geschehene zu verstehen. Sie verbindet Erkenntnisse und Erfahrungen und verknüpft die sichtbaren Ergebnisse mit den tieferen Veränderungen bei Menschen, Einstellungen und Beziehungen. Eine offene und strukturierte Reflexion stärkt auch die Zusammenarbeit. Sie gibt verschiedenen Perspektiven eine Stimme, von der direkt beteiligten Zielgruppe bis hin zu den Stakeholdern, die den Prozess unterstützt haben, und hilft allen, das Gesamtbild dessen zu sehen, was gemeinsam erreicht wurde.

WIE MAN REFLEKTIERT

Eine ausgewogene Reflexion kombiniert direktes Feedback von den Teilnehmer:innen mit Erkenntnissen von Moderator:innen und Stakeholdern. Zwei einfache Tools können diesen Prozess unterstützen:

- Feedback-Fragebögen für Zielgruppen – kurze Online- oder gedruckte Formulare mit einigen wenigen wichtigen Fragen zu Zufriedenheit, Relevanz und Verbesserungsvorschlägen. Halten Sie diese kurz und so gestaltet, dass sie direkt nach der Teilnahme leicht auszufüllen sind.
- Halbstrukturierte Interviews mit Stakeholdern – etwa fünf kurze Gespräche (jeweils 20–30 Minuten) mit Partner:innen, Moderator:innen oder externen Unterstützer:innen des Prozesses. In diesen Interviews werden ihre Beobachtungen, ihre Meinung zu den besten Vorgehensweisen und ihre Empfehlungen für die Zukunft erfasst.

Dieser Ansatz wurde im WIN-Projekt angewendet, wo Innovationsteams Online-Fragebögen nutzten, um die Teilnehmer:innen zu erreichen, und kurze Interviews mit Moderator:innen und Partner:innen führten. Das Ziel war es, aus verschiedenen Blickwinkeln zu lernen und gleichzeitig den Prozess leicht und praktisch zu gestalten.

13

VERSUCHEN SIE DAS

Konzentrieren Sie sich bei der Befragung der Stakeholder auf drei Leitfragen:

1. Was hat bei der Umsetzung besonders gut funktioniert?
2. Was könnte beim nächsten Mal anders gemacht werden?
3. Welches Potenzial sehen Sie für die Fortsetzung oder Skalierung dieser Innovation?

Das Ziel besteht nicht darin, langatmige Berichte zu erstellen, sondern aufmerksam zuzuhören und aussagekräftige Erkenntnisse von den Beteiligten zu gewinnen. Jede Perspektive vertieft Ihr Verständnis für die Auswirkungen der Innovation.

LERNEN IN DIE TAT UMSETZEN

Sobald das Feedback gesammelt ist, laden Sie Ihr Innovationsteam zu einer abschließenden Besprechung ein, die der Reflexion gewidmet ist. Fassen Sie die wichtigsten Ergebnisse zusammen und einigen Sie sich darauf, was diese für Ihre nächsten Schritte bedeuten. Einige Teams werden möglicherweise ihre Aktivitäten verfeinern, andere planen vielleicht, wie sie ihre getesteten Ideen weiterführen oder übertragen können.

Sie können Ihre Schlussfolgerungen in einer kurzen „Reflexionsnotiz“ festhalten. Diese kann wichtige Erfolge und Herausforderungen, Erkenntnisse aus dem Pilotprozess sowie praktische Ideen zur Weiterführung oder Skalierung der Innovation enthalten.

14

VERSUCHEN SIE DAS

Beenden Sie Ihr Reflexionsgespräch, indem Sie jedes Teammitglied auffordern, eine Erkenntnis zu teilen, die es persönlich in seine eigene Arbeit einfließen lassen wird. Dies hilft dabei, gemeinsames Lernen in kontinuierliches Engagement umzuwandeln.

DEN KREIS SCHLIESSEN

Das Reflektieren von Ergebnissen ist sowohl ein Ende als auch ein neuer Anfang. Es stellt sicher, dass Innovationen keine isolierten Maßnahmen sind, sondern Teil eines kontinuierlichen Prozesses des Lernens und der Verbesserung. Indem Ihr Team innehält, um zu analysieren, zuzuhören und sich auszutauschen, bereitet es den Boden für zukünftige Innovationszyklen, die klüger, reaktionsschneller und nachhaltiger sind.



VON DER METHODE ZUR BEWEGUNG

Jede Innovation beginnt mit einem kleinen Akt des Mutes. Eine Gruppe von Menschen, die beschließt, ein Problem anders zu betrachten und sich vorstellt, dass Veränderung möglich ist. Dieses Toolkit wurde entwickelt, um solche Momente zu unterstützen. Es bietet Methoden, Schritte und Werkzeuge, aber hinter jedem davon steht etwas Tieferes: die Überzeugung, dass lokales Handeln einen dauerhaften Wandel bewirken kann.

Durch die Entwicklung, Erprobung und Reflexion sozialer Innovationen schließt sich Ihr Team einer breiteren Bewegung von Changemakern an, die sich für integrativere, gerechtere und widerstandsfähigere Gemeinschaften einsetzen. Die hier beschriebenen Prozesse sind keine festen Rezepte, sondern lebendige Praktiken. Sie laden zum Experimentieren, zum Dialog und zum Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen ein.

Denken Sie daran: Bedeutende Veränderungen geschehen selten schnell, aber sie werden real, wenn sie geteilt werden.

Auch wenn dieses Toolkit nun zu Ende geht, geht der Prozess in Ihrer Region, Ihrer Organisation und Ihrer Gemeinschaft weiter. Jede Reflexion, jeder Prototyp, jedes Gespräch trägt zu einer größeren Geschichte des Wandels in ganz Europa und darüber hinaus bei.

Wenn Sie auf dieser Arbeit aufbauen, laden wir Sie ein, Ihre Erfahrungen, Ergebnisse und Erkenntnisse mit anderen zu teilen. Gemeinsam können wir diese Praxisgemeinschaft erweitern und dazu beitragen, dass soziale Innovationen dort wachsen, wo sie am dringendsten benötigt werden.

Das WIN-Konsortium bedankt sich bei allen lokalen Innovator:innen, Partner:innen und Mitgliedern der Gemeinschaft, die ihre Energie und Fantasie in dieses Projekt eingebracht haben. Möge dieses Toolkit vielen weiteren Menschen als Orientierungshilfe und Ermutigung dienen.



ZRC SAZU



Soziale Innovation beginnt dort, wo Menschen es wagen, die Funktionsweise von Gemeinschaften zu überdenken.

Dieses methodische Toolkit bietet einen praktischen Leitfaden für Changemaker, die soziale Innovationen entwickeln, testen und reflektieren möchten, um das Leben benachteiligter Menschen zu verbessern.

Aufbauend auf den Erfahrungen des WIN-Projekts und seinen sieben Pilotregionen entlang der Donau bietet das Toolkit klare Schritte, Werkzeuge und Reflexionsübungen für jede Phase des Innovationsprozesses – von der Teambildung und dem Verständnis der Bedürfnisse der Gemeinschaft bis hin zur Erprobung von Ideen und dem Lernen aus den Ergebnissen.

Dieses Buch richtet sich an Fachleute, Pädagog:innen, Behörden und zivilgesellschaftliche Unternehmer:innen und kombiniert methodische Schritte mit menschlichen Geschichten des Wandels. Es lädt Sie ein, zu handeln, zu lernen und durch Reflexion zu wachsen.

Wir danken allen Koordinator:innen der WIN-Innovationsgruppe und lokalen Partner:innen, die diese Methoden in der Praxis getestet haben. Ihre Offenheit und Kreativität haben diese Publikation geprägt und inspirieren weiterhin ihre Leser:innen.

Denn nachhaltige Innovation hängt nicht nur davon ab, was wir schaffen, sondern auch davon, wie wir es gemeinsam schaffen.

Interreg
Danube Region



Co-funded by
the European Union

WIN