

## 3

# Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship

Frauke Lange, Wolfgang Stark, Kim Stöckmann

## 3.1 Einleitung

Bürgerschaftliches Engagement hat eine lange Tradition, sichert aber auch heute noch sozialen Zusammenhalt, schafft Lebensqualität und fördert Gemeinsinn. Es ist jedoch an einem Punkt angekommen, an dem die planvolle, systematische und strukturierte Förderung von Engagement notwendige, ja fast unverzichtbare Voraussetzung für eine vitale Bürgergesellschaft geworden ist (vgl. Bergold et al. 2009: 9). In der Praxis spiegelt sich dies auf allen Ebenen wider: Ehrenamtsagenturen, Bürgerstiftungen und engagementorientierte Vereine sprießen aus dem Boden, vielfältigste politische Steuerungsinstrumente (ebd.) werden dazu entwickelt, die CSR-Aktivitäten von Unternehmen werden messbarer, innovativer, attraktiver. Es gilt: Bürgerschaftliches Engagement ist

Zukunftsfaktor; eine aktive Einbindung der Bürgergesellschaft unverzichtbar. Sie entwickelt sich jedoch nicht von allein, sondern: Zur Unterstützung der kommunalen Engagementförderung sind innovative und nachhaltige Konzepte gefragt, um neue Lösungen für gesellschaftliche Fragestellungen zu entwickeln. Mit einem Wort: Sozial-Innovationen (vgl. WZB 2009). Um diese zu befördern, ist jedoch ein Umdenken bei allen Beteiligten erforderlich. Denn: bezog sich Engagement bisher in der Regel auf den Einsatz innerhalb von Organisationen – und damit auch entlang vorhandener Rahmenbedingungen – sind zur Entwicklung von Sozial-Innovationen aus bürgerschaftlichem Engagement heraus drei Merkmale von besonderer Bedeutung:

- |    |   |
|----|---|
| a) | Partizipation und Eigenverantwortung im Engagementprozess (vgl. u.a. Walk 2007)   |
| b) | Multisektoralität (das bewusste Einbeziehen aller Sektoren in den Innovationsprozess und die kooperative Zusammenarbeit auf Augenhöhe) (vgl. u.a. Mandl 2005) |
| c) | sozial-unternehmerische Gestaltung der Projekte & Initiativen (vgl. u.a. Faltn 2009/ Yunus 2008/ WZB 2009)  |

- |    |  |
|----|--|
| 1) | bisher nicht genutztes bürgerschaftliches Engagement in besonderem Maße zu aktivieren und dabei alle Gesellschaftsbereiche (Sektoren) einzubeziehen,   |
| 2) | Social Entrepreneurship als Instrument zur Gesellschaftsentwicklung „bottom-up“ in der Bürgerschaft einzuführen und  |
| 3) | Multiplikatoren, die eine nachhaltige Gesellschaftsentwicklung mitgestalten (z.B. Bürgerstiftungen, sozial verantwortlich handelnde Unternehmen u.a.), ein praxistaugliches Instrumentarium anzubieten, um ungelöste gesellschaftliche Fragestellungen so anzugehen, dass Sozialinnovationen aus der Bürgerschaft heraus entstehen können. |

**Soziale Innovationen schaffen durch die bewusste Zusammenarbeit multisektoraler Akteure**

Grundlegend neue Innovationen machen zudem einen Ansatz erforderlich, der Entwicklungsarbeit über Versuch und Irrtum fördert, Experimentieren und Ausprobieren von Neuem bejaht und damit radikale Innovationen ermöglicht (vgl. Stark et al. 2007).

Von 2008 bis 2010 hat das Forschungsprojekt „METALOG“ diese Voraussetzungen zur (sozialen) Innovationsentwicklung aufgegriffen, sie mit Ansätzen aus der aktuellen Gründungsforschung (vgl. z.B. Frischen/Lawaldt 2008/Braun et al. 2009) kombiniert und untersucht, ob – und wie – sozialunternehmerische Innovationen aus der Bürgerschaft ‚provoziert‘ und befördert werden können. Innerhalb dieses Forschungsprojektes ist ein (gleichnamiges) Verfahren entwickelt worden, das in der Lage ist

Der METALOG-Ansatz betrachtet dabei die strategische Zusammenarbeit multisektoraler Akteure als unverzichtbare Voraussetzung, um zu grundlegend neuen Lösungswegen (radikale Innovationen) zu gelangen. Im METALOG findet daher ein bewusster Austauschprozess zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft statt. Durch diese besondere Form der Zusammenarbeit werden im METALOG Reibungsflächen provoziert, die einen entscheidenden Katalysator darstellen, um die soziale *Invention* zur sozialen *Innovation* zu befördern. Eine Zusammenarbeit, die darauf setzt, die vorhandenen verschiedenen

Blickwinkel auf eine Herausforderung zu richten, das Kernwissen aller Akteure in diesem Prozess zu teilen, zu nutzen, um gemeinsame Lösungsideen zu entwickeln und um schließlich Ressourcen und Netzwerke aller Akteure zu mobilisieren und für die nachhaltige Umsetzung der entstandenen Lösungsmöglichkeit einzusetzen (vgl. Stark et al. 2009).

Die Akteure der METALOG-Allianz sind nicht in jedem Fall auch Erfinder der eigentlichen Lösungsidee, sie zeichnen sich jedoch immer für deren Umsetzung in das lokale Umfeld verantwortlich. Spätestens mit diesem Ansatz grenzt sich METALOG von anderen Vorhaben ab und ermöglicht eine grundlegend neue Form bürgerschaftlichen Engagements, dessen Säulen **Innovation, Partizipation und soziales Unternehmertum** sind. Eng verknüpft mit dieser eigenständigen Umsetzung der Ideen ist jedoch auch die größte Herausforderung im METALOG, denn: Die Umsetzung der Ideen ist in der Hauptsache vom eigenen Antrieb der Beteiligten abhängig. Sprich: Es gibt keinen Entscheider, der Projektideen bewilligt oder ablehnt, keine dritte Person, die die Arbeit macht – alles was entstehen soll, basiert auf der Motivations- und Handlungsfähigkeit der Akteure. Diese Motivation zur Umsetzung zu entwickeln, zu fördern und aufrechtzuerhalten ist eine Aufgabe, die nicht allein durch geschickte Methodik oder Prozessgestaltung erfüllt werden kann, sondern die in hohem Maße von der Prozessbegleitung durch den jeweiligen METALOG-Initiator abhängt.

<i>Der METALOG ist in seiner Ausgestaltung also zum einen eine strategische Innovations-Allianz, gleichermaßen jedoch auch ein Instrument zur Verbesserung des sozial-gesellschaftlichen Zusammenlebens und zur Aktivierung des regionalen Bürgerengagements.</i>
<i>Der Ansatz ist durch drei Wirkmechanismen erfolgreich:</i>
<b>1. Durch das Prinzip der Identifikation</b>
<i>Das Schaffen von Beteiligungsmotivation und Umsetzungenergie durch die persönliche Identifikation/Betroffenheit mit dem zentralen Gegenstand im METALOG. Diese kann z.B. auf regionaler, aber auch auf inhaltlicher Ebene bewirkt werden (vgl. dazu auch die Fallbeispiele in diesem Beitrag).</i>
<b>2. Durch das Prinzip der Multisektoralität</b>
<i>Das (bereits beschriebene) bewusste Verbinden und Zusammenwirken von Menschen aus möglichst unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen, insbesondere Wirtschaft, Zivilgesellschaft und kommunaler Politik/Verwaltung (wichtig ist dabei, dass diese als Privatpersonen am METALOG teilnehmen, nicht als Delegierte einer Organisation und damit (nur) in der Arbeitszeit).</i>

<b>3. Die Technik des frühen „Social Rapid Prototyping“</b>
<i>Angelehnt an das technische Innovationsmanagement meint dies das regelmäßige und vor allem frühe Testen/ Experimentieren mit ersten Prototypen und das dadurch ermöglichte kontinuierliche Einbinden von Praxiserfahrungen und Feedback in den Innovationsprozess</i>

Aus dem METALOG-Ansatz heraus sind zwei unterschiedliche Verfahren entwickelt worden, die jeweils eine unterschiedliche Zielstellung unterstützen:

<i>den METALOG „Ideenstifter“<sup>3</sup> (im Folgenden MiD)</i>
<i>den METALOG „Citizen Consulting“ (im Folgenden MCC)</i>

Die beiden Verfahren sind modular aufgebaut, sodass die darin enthaltenen Instrumente problemlos miteinander kombiniert werden können. Das ermöglicht den Anwendern, ihre eigene Zielsetzung in den Vordergrund zu stellen und sich aus den vorhandenen Modulen ein passgenaues Verfahren zusammenzustellen. Jeder METALOG beginnt daher mit einer individuellen Zielsetzung und mit einer Anpassung des Grundkonzeptes an die individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen durch den jeweiligen Vorortpartner.

Entwickelt wurde der METALOG im „Labor für Organisationsentwicklung“ der Universität Duisburg-Essen, in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Politik/Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Zwischen 2008 und 2010 wurde das Verfahren in vier verschiedenen Regionen und Konzeptvarianten erprobt und wissenschaftlich begleitet (insb. durch teilnehmende Beobachtung, begleitende Reflexion im Projektbeirat sowie durch qualitative Interviews mit Initiatoren und Teilnehmern).<sup>1</sup>

Im Folgenden werden beide Verfahren in ihren Grundzügen beschrieben und die Anwendung in der Praxis entlang eines Fallbeispiels verdeutlicht.

*Zwei unterschiedliche METALOG Verfahren sind entwickelt worden*

*METALOG wurde selbst in Zusammenarbeit multisektoraler Akteure entwickelt*

<sup>1</sup> Der Erfahrungsbericht zum Aufbau METALOG sowie Hintergründe zu Innovationsmanagement, Kooperation und Netzwerkmanagement sind auf der Projekthomepage [www.strategische-allianzen.net](http://www.strategische-allianzen.net) abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

## M<sup>CC</sup> -Beratungsprozess

### Phase 1

- Die Initiative (und die Problemstellung) des Social Entrepreneurs verstehen
- erste Peer-Beratung und Ideenentwicklung
- festlegen von Handlungsschritten für die Praxisphase

Praxistest /-anwendung der genannten Ideen und Beratungsaspekte durch den Social Entrepreneur (Möglichkeit der Beteiligung für CC)

### Phase 2

- Darstellung der Ergebnisse aus der Praxisphase
- Zweite Beratungseinheit auf Basis der Ergebnisse
- Festlegen von hilfreichen nächsten Schritten, eröffnen von Kontaktmöglichkeiten und weiteren Unterstützungsformen
- Reflexion zum Beratungsprozess

Abb. 3:  
Prozessdarstellung M<sup>CC</sup>  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.2 Der METALOG-Prozess M<sup>CC</sup>

Der M<sup>CC</sup>-Ansatz ist eine METALOG-Variante, die insbesondere auf eine niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeit in bürgerschaftliches Engagement und auf die Förderung von Social Entrepreneurs ausgerichtet ist. Das Verfahren orientiert sich dabei an etablierten Innovations-Konzepten<sup>2</sup> und Methoden wie z.B. dem Bar-Camp<sup>3</sup> oder der Marktplatzmethodik<sup>4</sup>. Ziel des Ansatzes ist, durch Bürgerbeteiligung innovative Ideen für sozialunternehmerische Initiativen (Social Entrepreneurs) zu generieren und die Umsetzung dieser Ideen durch Begleitung und Reflexion zu ermöglichen.

M<sup>CC</sup> Ansatz ist innovatives CSR-Instrument und schafft niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten in Bürgerschaftliches Engagement

Für diese Zielsetzung wurde das Format „Citizen Consulting“ (Bürger als Berater) entwickelt, das eine moderierte, peer-orientierte Beratung – unabhängig von Alter, Bildungshintergrund oder beruflichem Status – ermöglicht. Die Teilnehmer im M<sup>CC</sup> Prozess verstehen sich demnach als Consultants für einen externen Initiator (Social Entrepreneur & „Auftraggeber“) und erhalten die Möglichkeit, diesen neben der reinen Ideenentwicklung auch bei der Umsetzung seines Vorhabens zu begleiten – also selbst dort aktiv mit ‚anzufassen‘, wo eigenes

Wissen und Können gefragt ist. Im Vordergrund steht jedoch das Engagement als Consultant für die unternehmerische Umsetzung einer sozial-innovativen Idee. Die Teilnehmer am M<sup>CC</sup>-Prozess sind nicht wahllos zusammengestellt, sondern ausschließlich Personen, die sich als Stakeholder des zu beratenden Social Entrepreneurs verstehen. Da im M<sup>CC</sup>-Verfahren die Teilnehmer nicht für die Umsetzung der Ideen verantwortlich sind, ist diese Stakeholder-Ausrichtung wichtig, um den oben beschriebenen Wirkfaktor „Identifikation“ zu erfüllen.

Der Beratungsprozess selbst findet in **zwei Phasen** statt und kann bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden.

M<sup>CC</sup> ermöglicht den Teilnehmern damit, sich auf innovative und wertschätzende Weise gesellschaftlich zu engagieren, dabei aber

- a) zeitlich hoch flexibel zu bleiben,
- b) keine langfristige Bindung einzugehen und
- c) klare inhaltliche Anknüpfungspunkten zum persönlichen Fach- und Erfahrungswissen zu finden, was die Teilnehmermotivation erhöht (vgl. Gensicke et al. 2005/ BMFSFJ 2010) und eine andere Wertschätzung für das Engagement ermöglicht.

Im Folgenden wird die Anwendung des M<sup>CC</sup>-Konzeptes am Fallbeispiel Gabel-Consulting beschrieben, das in 2009/2010 durchgeführt wurde.

<sup>2</sup> Z.B. Design Thinking, vgl. dazu <http://www.hpi.uni-potsdam.de/d-school> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

<sup>3</sup> Mehr dazu vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/BarCamp> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.gute-geschaefte.org/home.0.html> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

### 3.2.1 Beschreibung des M<sup>CC</sup>-Verfahrens am Fallbeispiel Gabel-Consulting

Die praxisgerechte Entwicklung und die Umsetzung des M<sup>CC</sup>-Konzeptes wurde gemeinsam mit dem Vorortpartner „Unperfekthaus“ durchgeführt, welches selbst ein herausragendes Beispiel für die Verbindung von gesellschaftlichem Engagement und Unternehmertum ist.<sup>5</sup> Zielsetzung im Gabel Consulting war es, sozial-unternehmerischen Projekten im Ruhrgebiet eine Beratung zu ermöglichen, die im Sinne des METALOG-Grundkonzeptes

- a) auf bürgerschaftlichem Engagement basiert,
- b) möglichst multisektoral/ interdisziplinär verläuft (Zusammensetzung der Berater) sowie
- c) ein frühes Testen der Innovationsideen und den Austausch zu den gewonnen Erkenntnissen ermöglicht.

Auf der zweiten Ebene sollte das Gabel-Consulting damit

- a) innovative Ideen für diese bestehenden sozial-unternehmerische Initiativen generieren,
- b) einen niedrigschwelligen, attraktiven Einstieg in das Bürgerengagement ermöglichen,
- c) ein dauerhaftes Netzwerk von „Citizen Consultants“ schaffen (Bürger als soziale Innovations-Berater).

In das Konzept zum Gabel-Consulting wurde durch den Initiator ein zusätzlicher Ansatz eingearbeitet, der mit der Namensgebung zusammenhängt: das „Forking“. Im Forking (ursprünglich ein Verfahren aus der Software-industrie) geht es darum, sich während der Entwicklung einer Idee nicht auf Planungsebene für ‚die Richtige‘ entscheiden zu müssen, sondern ganz bewusst über die verschiedenartige Anwendung in der Praxis (BETA-Phasing) Erfahrungen zu sammeln, die durch Reflexion und Einarbeitung in das Konzept den Inno-

<sup>5</sup> Für mehr Informationen zum Unperfekthaus siehe auch: [www.unperfekthaus.de](http://www.unperfekthaus.de) (letzter Zugriff: 28.04.2010).

vationsgehalt positiv beeinflussen. Der Ansatz ist dem Social Rapid Prototyping sehr ähnlich, bezieht sich aber auf das Umsetzen mehrerer Lösungswege zu einer Innovationsidee.

Für das methodische Setting wurde ein dreistufiger Prozess gewählt, der – angelehnt an das Konzept des Design Thinking<sup>6</sup> – mit dem ‚Verstehen und Beobachten‘ der Fragestellung des Social Entrepreneurs und ihrem Kontext startete und erst im zweiten Schritt mit der Ideenentwicklung begann.

Um den für den Gabel-Consulting Prozess gesetzten Zielen gerecht werden zu können, wurde die bereits genannte Marktplatz-Methode mit Innovationstechniken, einem Moderationskonzept und einem prozessbegleitenden Coaching-Ansatz kombiniert und damit ein passgenaues Gesamtkonzept geschnürt. Insgesamt gestaltete sich das Gabel-Consulting wie folgt<sup>7</sup>:

Als Auftraggeber (Social Entrepreneurs) für den ersten Gabel-Consulting Prozess konnten drei Initiativen gewonnen werden, die bereit waren, sich mit individuellen Fragestellungen für die Beratung zu öffnen.<sup>8</sup> Für die Auswahl passender Stakeholder/Berater wurde das Instrument „Wander-Einladung“/ „Walking Card“<sup>9</sup> entwickelt. Eine digitale Karte, die – ausgestattet mit den nötigsten Inhalten zum geplanten Prozess – eine attraktive und personenbezogene Einladung ermöglichen sollte. Ergänzend zur Einladung wurden die zentralen Informationen, Termine und die am Gabel-Consulting teilnehmenden Social Entrepreneurs auf der Homepage des

*Methodisches Setting: Innovationsmarktplätze, kombiniert mit der dem Ansatz „Citizen Consulting“*

*„Walking Card“ und persönliche Ansprache von Teilnehmern schaffen Basis für erfolgreichen M<sup>CC</sup>-Prozess*

<sup>6</sup> vgl. Fußnote 2

<sup>7</sup> Eine vom Initiator formulierte Version der Prozessgestaltung ist unter [www.gabel-consulting.de](http://www.gabel-consulting.de) abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

<sup>8</sup> Die detaillierten Fragestellungen sind unter [www.gabel-consulting.de](http://www.gabel-consulting.de) abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

<sup>9</sup> Ein Beispiel zur Gestaltung einer solchen Karte hält die Homepage des Initiators bereit: <http://www.unperfekthaus.de/projekte/gabel-consulting/20090926-wandereinladungskarte.pdf>.

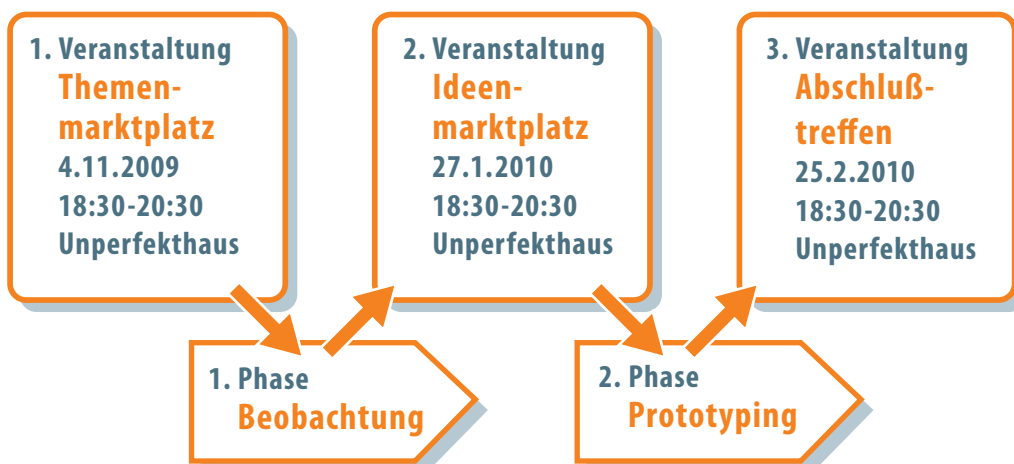


Abb. 4: Prozessdarstellung des ersten Gabel-Consulting Verfahrens  
Quelle: projektinterne Darstellung

Initiators veröffentlicht und eine Mailingliste eingerichtet, über die alle Teilnehmer unkompliziert miteinander in Kontakt treten konnten. Auf der Homepage wurden im Laufe des Prozesses auch alle entwickelten Ergebnisse und die getroffenen Verabredungen dokumentiert und damit allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.

### 3.2.2 Die Gestaltung der Marktplätze und der Praxisphase

#### Kompakte Marktplätze á 120 Minuten gliedern den Beratungsprozess

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde für jeden der drei Marktplätze ein straffer zeitlicher Rahmen von 120 Minuten gesetzt. Für die drei Auftraggeber standen zudem geschulte Moderatoren (in diesem Fall aus dem Entwicklerteam) und konkrete Verlaufskonzepte zur Verfügung. Für den Start und den Abschluss jeder Veranstaltung wurde eine Variante des „Bar-Camps“<sup>10</sup> gewählt, die vom Initiator und Gastgeber des Gabel-Consultings selbst durchgeführt wurde. Kern des Treffens blieb jedoch die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen der Auftraggeber in Form von Marktplätzen, die es den Beratern offen ließen, zwischen den drei gestellten Beratungsaufträgen zu wechseln und so auch einen Austausch untereinander und zwischen den drei Auftragsgegenständen zu ermöglichen.

#### Start des Gabel Consultings mit 30 Beratern und drei Beratungsaufträgen

Der Beraterkreis (ursprünglich ca. 30 Personen) entsprach zu Beginn der gesetzten Zielmarke, war jedoch während des Prozesses einer sehr hohen Beteiligungsfuktuation ausgesetzt. Dies ist rückblickend besonders auf die lange Gesamtzeit des Prozesses zurückzuführen, aber auch auf die fehlende Klarheit von Beratungsaufträgen und den Anforderungen an die Prozessbegleitung in der Praxisphase.

Für diese waren drei Unterstützungsebenen vorgesehen:

- a) Handlungsleitende Empfehlungen an die Berater über einen Leitfaden/ Checkliste.
- b) Dokumentation der Ergebnisse auf der Gabel-Consulting Homepage und Kommunikation über die eingerichteten Mailinglisten
- c) Persönliche Abstimmung zwischen Moderation und Social Entrepreneur und zusätzlich ein optionales Treffen zwischen Consultants und Auftraggebern (in geschlossener Gruppe)

Die ursprünglich formulierten Ziele konnten in dieser Phase des Gabel-Consulting-Prozesses nicht vollständig erreicht werden. Besonders

die Erwartungen an den Austausch über die eingerichtete Mailingliste und an die Einbindung der Berater in die Praxisphase wurden nicht erfüllt. Dennoch konnten durch die Auftraggeber konkrete Ideen in der Praxis getestet, Feedback aus dem eigenen Umfeld dazu eingeholt und (in einer der Gruppen) eine Weiterentwicklung der Ideen mit den Consultants durchgeführt werden.

Die Ergebnisse aus der ersten Praxisphase wurden beim zweiten Innovations-Marktplatz dargestellt, im Beratungsprozess mit konkreten Ideen angereichert und für die Umsetzung im Rahmen der zweiten Praxisphase vorbereitet. Fokussiert wurden im letzten Drittel dieses zweiten Marktplatzes zudem konkrete Handlungsvereinbarungen (konkreter Aktionsplan).

Im Gegensatz zum ersten Marktplatz fand bei dieser Veranstaltung nahezu kein Beraterwechsel zwischen den drei Gruppen mehr statt. Die Identifikation mit den vorhandenen Fragestellungen war scheinbar mit Ende der ersten Praxisphase so gut wie abgeschlossen.

Im Vordergrund des dritten Marktplatzes standen der Erfahrungs- und Ergebnisbericht der Social Entrepreneurs aus der zweiten Praxisphase sowie deren Einschätzung zum Nutzen des gesamten Beratungsprozesses. Der Initiator konnte diesen Marktplatz zudem nutzen, um Feedback und konkrete Ideen zur Gestaltung zukünftiger Gabel-Consulting Prozesse anzunehmen.

Die detaillierten Ergebnisse aus dem beschriebenen M<sup>CC</sup>-Prozess können an dieser Stelle nicht ausführlich dargestellt werden, sie sind jedoch – wie alle anderen Detailinformationen zu diesem Fallbeispiel – unter [www.gabel-consulting.de](http://www.gabel-consulting.de) abrufbar.

### 3.2.3 Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen für den M<sup>CC</sup>-Prozess

- Auf Basis der bisherigen Erfahrungen ist es empfehlenswert, den M<sup>CC</sup>-Prozess auf zwei Phasen (= auch zwei Marktplätze, eine Praxisphase) zu reduzieren. Um einem Einbruch der Dynamik und Teilnahmemotivation zu begegnen, sollte auch die Zeit zwischen den Marktplätzen auf ca. 4 Wochen reduziert werden. Dies ermöglicht insgesamt einen stärkeren Spannungsbogen, lässt jedoch gleichzeitig auch nur solche Beratungsfragen zu, die in diesem Zeitraum ausreichend bearbeitet werden können. Die Bearbeitung von komplexe-

<sup>10</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/BarCamp>.

ren Fragestellungen sollte auf zwei aufeinander folgende M<sup>CC</sup>-Prozesse verteilt werden. Ein dritter Marktplatz (wie im Fallbeispiel beschrieben) ist dann (als Feedbackinstrument) empfehlenswert, wenn der M<sup>CC</sup>-Prozess zum ersten Mal durchgeführt wurde.

- Für die Vorbereitung der Auftraggeber (Social Entrepreneurs) gilt: Je konkreter die im Beratungsauftrag formulierte Problemstellung, desto erfolgreicher der Prozessverlauf. Dabei ist eine natürliche Folge, dass sich die gestellte Frage im Prozess verändert – in diesem Fall jedoch MIT den Beratern. Information im Vorfeld zu den Fragen und der fragenden Organisation (z.B. durch Link auf der Einladung/ Homepage) erleichtert den Einstieg für die Berater und beschleunigt den Beratungsprozess.
- Trotz des Marktplatz-Settings beeinflusst eine zielgerichtete Moderation (in jeder Gruppe) den Innovationserfolg der Gruppen in hohem Maße. Bei wiederholtem M<sup>CC</sup>-Prozess ist empfehlenswert, ehemalige Social Entrepreneurs als ehrenamtliche Moderatoren einzubinden, da sie den Gesamtprozess der Beratung einschätzen und – natürlich abhängig von individuellen Kompetenzen – eine zielgerichtete Moderation durchführen können.
- Kommen im laufenden Beratungsprozess neue Consultants hinzu, ist es (min.) empfehlenswert, ihnen vorab die schriftliche Ergebnisdokumentation, besonders aber die konkrete Fragestellung zukommen zu lassen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die wertvollen Beiträge der neuen Berater durch den ungestillten Klärungsbedarf (Projekt-details etc.) behindert werden.
- Zur Unterstützung der Ideenumsetzung während der Praxisphasen ist es empfehlenswert, dass die Auftraggeber schon während der Marktplätze bei den Consultants für eine Begleitung der Praxisphase werben/ diese direkt erfragen und direkt vor Ort erste handlungsleitende oder organisatorische Absprachen treffen.
- Für die erfolgreiche Gestaltung der Praxisphasen im Innovationsprozess gilt darüber hinaus:
  - klare (z.B. fotobasiert) und zeitnahe Dokumentation der Vereinbarungen aus den Innovationsmarktplätzen zur Verfügung stellen

- enge Abstimmung zwischen Moderator und Auftraggebern (z.B. auch gemeinsame [inhaltliche] Vorbereitung des nächsten Marktplatzes)
- Die Kommunikation über die Mailingliste kann durch das Versenden von (z.B. drei) konkreten Fragestellungen durch den Auftraggeber eröffnet und befördert werden.
- Mailinglisten sollten grundsätzlich stärker klientelbezogen angeboten – oder alternativ durch andere Kommunikationsmöglichkeiten ersetzt werden. Z.B. ist empfehlenswert, noch auf dem ersten Marktplatz ein Off-Meeting zur Weiterentwicklung der Ideen anzubieten und das Interesse daran festzuhalten.

*Klare Fragestellung, zielgerichtete Moderation und Prozessbegleitung in den Praxisphasen*

Im Folgenden wird die zweite METALOG-Variante (M<sup>iD</sup>) beschrieben und ebenfalls anhand eines Fallbeispiels in ihrer Anwendung dargestellt.

### 3.3 Der METALOG Prozess M<sup>iD</sup>

Beide METALOG-Varianten basieren auf derselben theoretischen Basis, unterscheiden sich jedoch in ihrer Zielsetzung und in der methodischen/ prozessbezogenen Gestaltung erheblich. Unterscheidungsmerkmale bestehen besonders in:

<b>a) der Themenstellung</b>
▷ Während der Prozess im M <sup>CC</sup> -Verfahren von klar formulierten Themen/ Fragestellungen geprägt ist, lässt der M <sup>iD</sup> -Ansatz zu, mit oder ohne eine konkrete Themenstellung in den Prozess zu starten. Die Offenheit in der Themenstellung birgt u.a. die Chance, dass eine erhöhte Identifikation der Teilnehmer mit den entwickelten Ideen stattfindet, denn diese identifizieren akute Problemstellungen aus ihrer Region selbst und entwickeln auf dieser Basis eigene Lösungsideen zu deren Bewältigung.
<b>b) der regionalen Nähe zwischen den Beteiligten</b>
▷ Auch dieser Faktor wirkt unmittelbar auf den beschriebenen Wirkmechanismus der „Identifikation“. Im M <sup>CC</sup> -Prozess findet Identifikation über den Stakeholderansatz statt. Im M <sup>iD</sup> -Prozess (egal, ob mit oder ohne ein vorgegebenes Thema gestartet wird) ist es dagegen von Bedeutung, diese Identifikation über andere treibende Kräfte zu forcieren (vgl. auch die Motivationsfaktoren für bürgerschaftliches Engagement bei Gensicke et al. 2005).
<b>c) der „verpflichtenden“ Umsetzung der Innovationsidee durch die Beteiligten selbst.</b>
▷ Diese ist im M <sup>iD</sup> -Kern des gesamten Prozesses, während der M <sup>CC</sup> -Ansatz diesen Faktor nur begleitend und unterstützend berücksichtigt.

*Teilnehmer erfinden, testen und setzen die Ideen selbst um*

MiD ist für den Einsatz im regional begrenzten Raum (z.B. Stadtteil, Bezirk) konzipiert und eignet sich dafür, innovative Problemlösungen aus der Bürgerschaft heraus zu entwickeln. Die Umsetzung der Ideen ist dabei von vorneherein darauf ausgerichtet, dass sich die Vorhaben langfristig von selbst tragen und damit unabhängig von Spenden und dem Wohlwollen dritter Parteien sind.

*Persönliche Identifikation und volle Handlungsfreiheit als Erfolgsfaktoren für die soziale Innovation*

Das MiD-Verfahren beinhaltet zwei Prozessebenen, die aufeinander aufbauen:

1. **Das Erfinden und Auswählen von Innovationsideen** durch die MiD-Teilnehmer im Rahmen von zwei kompakten Innovationsmarktplätzen (à 120 Minuten).
2. **Die Umsetzung der Ideen in kleinen Innovationsteams** (die Gesamtdauer dafür ist individuell verschieden, die Prozessbegleitung ist jedoch auf max. 12 Monate ausgerichtet).

*Das Gesamtkonzept des MiD sieht vor, dass die Teilnehmer über frühes, experimentelles Testen der Idee (Social Rapid Prototyping) zum konkreten Innovationsvorhaben gelangen und dieses in kleinen Teams und mit fachlicher Unterstützung (z.B. Gründungsberatung im Sinne des Social Entrepreneurship oder auch Mentoring) durch Aktivierung weiteren bürgerschaftlichen Engagements in ihrer Region umsetzen.*

*Umsetzung wird auf drei Ebenen unterstützt*

Für diese Umsetzungsphase wurde ein Prozessbegleitungskonzept entwickelt, das auf drei Ebenen wirkt:

1. **persönliche Ebene** (Begleitung durch u.a. Fachberatung, Mentoring, Moderation)
2. **organisatorische Ebene** (z.B. organisatorisches Dach für entstehende Initiativen anbieten, Koordination von Unterstützungspersonen, Raumorganisation)
3. **ressourcenbasierte Ebene** (u.a. Mikrokredite als Starthilfe, Treffpunkt zur Verfügung stellen, Flyerdruck etc.)

Die methodische Gestaltung im MiD-Prozess orientiert sich einerseits am klassischen Innovationsmanagement, andererseits aber auch an Konzepten, die in grundlegend anderen Disziplinen entwickelt wurden (z.B. das Konzept der World Cafés<sup>11</sup> oder auch die bereits genannte Marktplatz-Methodik). MiD-Prozesse erzielen in dieser Form nicht nur neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen, sondern ermöglichen Bürgern auch eine partizipative

und selbstbestimmte Form, sich für eigene gesellschaftliche Problemstellungen zu engagieren.

### 3.3.1 Beschreibung des MiD-Prozesses am Fallbeispiel Ideenstifter<sup>3</sup>

Die Umsetzung des ersten MiD-Prozesses erfolgte gemeinsam mit dem Vorortpartner „Bürgerstiftung Duisburg – gemeinnützige Aktiengesellschaft“<sup>12</sup>. Individuelle Zielsetzung des Vorortpartners war in diesem Fall ein praxisbezogenes Instrumentarium für die Region zu entwickeln, das (regelmäßig und in verschiedenen Stadtteilen angewendet) eine Aktivierung und Einbindung der Bürgerschaft in sozialinnovative Projekte ermöglicht und einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung in Duisburg leisten kann. Da gemeinsam mit dem Vorortpartner bis zum heutigen Stand bereits mehrere MiD-Prozesse angestoßen wurden, bezieht sich die folgende Darstellung auf den zuletzt gestarteten Prozess, da hier bereits wertvolle Erfahrungswerte aus den vorherigen Prozessen in die Konzeptgestaltung eingeflossen sind.

Im Vorfeld des Starts des MiD-Prozesses war die Entscheidung getroffen worden, für diesen METALOG keine Themenstellung vorzugeben, sondern die Entwicklung des eigenen Lebensraumes (Stadtteil) als gemeinsamen Nenner zu nutzen. Durch Vorgespräche im Stadtteil wurde zudem entschieden, eine gezielte Einladung von (nur ausgewählten) Teilnehmern vorzunehmen. Hierfür wurden die Personen persönlich angeschrieben und ergänzend noch einmal zu ihrer Teilnahme angerufen. Die gesetzte Zielmarke von 30 Teilnehmern konnte durch dieses Vorgehen deutlich überschritten werden (46 Teilnehmer beim ersten Workshop), was auf den ersten Blick für die Dynamik des Innovations-Marktplatzes förderlich, durch die anschließende hohe Fluktuation („nur noch“ 32 Teilnehmer beim zweiten I-Marktplatz) jedoch nicht erfolgsfördernd war. Diese hohe Fluktuation ist in diesem Fallbeispiel insbesondere auf drei Faktoren zurückzuführen:

- a) Die fehlende Transparenz zum Gesamtprozess (der Prozessverlauf – und damit auch die Existenz eines zweiten Innovationsmarktplatzes – war nicht allen Teilnehmern bekannt)
- b) Die Teilnahme lokaler (z.T. politischer) „Leuchttürme“, die (im Sinne von „sehen und gesehen werden“) ausschließlich am *ersten*

11 Zur Methode des World Cafés vgl. u.a. [www.theworldcafe.com/](http://www.theworldcafe.com/); deutsche Hinweise: <http://www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

12 Für mehr Informationen siehe: [www.buergerstiftung-duisburg.de](http://www.buergerstiftung-duisburg.de) (letzter Zugriff: 28.04.2010).

## MiD-Prozessverlauf



Abb. 5:  
 Der MiD-Prozessverlauf  
 Quelle: eigene Darstellung

Innovationsmarktplatz teilnahmen, darüber hinaus aber kein Engagement ermöglichen konnten.

c) Die Innovationsmarktplätze fanden innerhalb der Woche und an zwei (fast) aufeinanderfolgenden Tagen statt (ein Zwischentag), womit für einige Personen eine Teilnahme an beiden Terminen zeitlich nicht realisierbar war.

Methodischer Kern des ersten Marktplatzes (Dauer: 120 Minuten) war die (multisektorale) Auseinandersetzung mit der Region (aktuelle Situation, Problemstellungen, Veränderungsbedarfe, vorhandene Lösungsansätze, in der Gruppe vorhandene Vernetzung in die Region etc.). Am Ende dieses Treffens waren konkrete Innovationsideen benannt worden und jeder Teilnehmer aufgefordert, die spannendste für sich auszuwählen und sie mit seinem persönlichen Umfeld (Familie, Arbeitszusammenhang, Bekanntenkreis) auf Machbarkeit, Innovationspotenzial und ähnliche Faktoren zu überprüfen.

Mit dem Erfahrungsbericht aus dieser ersten „Praxisschleife“ startete zwei Tage später der zweite Innovationsmarktplatz (Dauer: 120 Minuten), der auf das Ziel ausgerichtet war, bisher genannte Ideen zu ergänzen, zu verdichten und die potenzialträchtigsten Ideen auszuwählen. Um diese „Innovations-Destillate“ herum hatten sich im letzten zeitlichen Drittel des Marktplatzes Teams gebildet, die in einem moderierten Prozess und entlang eines Leitfadens ihre Innovationsidee soweit konkretisierten, dass erste Handlungsschritte und konkrete Vereinbarungen (nächste Schritte/ Aktionsplan) getroffen werden konnten.

Im Anschluss an diesen Marktplatz folgte die Prozessbegleitung innerhalb der Ideenumsetzungsphase, für die auf den Ebenen Organisation, Person und Ressourcen verschiedene Unterstützungsinstrumente entwickelt worden waren. Besonders zur Frage „Austausch in der Großgruppe“ und „Verbindung der Innovationsvorhaben mit bestehenden Organisationen“

*Klare zeitliche  
 Strukturierung:  
 Erfolgsmoment  
 für die Soziale  
 Innovation*

bestanden sehr große Unterschiede in dem, was von den Teams selbst gewünscht - und damit auch von ihnen als unterstützend angenommen wurde, sodass eine sehr individuelle Anpassung der Unterstützungsleistung erforderlich wurde.

**Wesentliche Einflussfaktoren im Umsetzungsprozess**

Besonderen Einfluss haben die folgenden Faktoren in der Umsetzungsphase genommen:

- a) entwickeltes vs. fehlendes WIR-Gefühl in der Gruppe
- b) kapazitative Möglichkeiten (und Grenzen) in der Begleitung der Gruppen durch den Vorortpartner und Initiator
- c) fördernde/ hemmende regionale Barrieren (z.B. fehlende regionale Voraussetzungen oder aufkommende Konkurrenz zu bestehenden Initiativen)
- d) „bürokratische“ Barrieren, die durch Eingliederung der gestarteten Initiativen in bestehende Organisationen entstanden

Beabsichtigt war in dieser Phase ein aktives Einbinden weiterer Personen in die Umsetzung der Innovationsidee. Im hier beschriebenen Fallbeispiel konnte dabei z.B. ein Verein gewonnen werden, der dem geplanten Projekt eine Art organisatorisches Dach zur Verfügung stellte oder aber auch weitere ehrenamtliche Personen, die sich zur Unterstützung der Ideenumsetzung bereit erklärten.

Durch die sehr individuelle Gestaltung der Prozessbegleitung im Rahmen des Mi<sup>id</sup>-Prozesses kann diese nur durch eine Darstellung einiger ausgewählter Instrumente aufgezeigt werden, die im Fallbeispiel als empfehlenswert betrachtet wurden.

**Grundsätzlich sind drei einrahmende Treffen in der Gesamtgruppe empfehlenswert**

Vorweg: Grundsätzlich sind ein Halbeiztreffen und ein Abschlusstreffen nach 12 Monaten zwischen allen Beteiligten (nicht nur in den einzelnen Innovationsteams) empfehlenswert, da durch den Austausch und die Erfahrungswerte der anderen Teilnehmer (die ja zudem sogar im gleichen Stadtteil agieren) die einzelnen Teams neue Motivation und Handlungsmöglichkeiten entwickeln können und der Gesamtprozess einen umfassenden Rahmen erhält. Auch gescheiterte Innovationsansätze können damit, ohne „nur“ im Sande zu verlaufen, reflektiert und das darin geleistete Engagement wertgeschätzt werden.

Mögliche Elemente der Prozessbegleitung durch den Mi<sup>id</sup>-Initiator:

---

**a) auf organisationaler Ebene**

- Koordination der Off-Meetings z.B. durch das Sekretariat des Initiators. Durch diese Koordination kann gleichzeitig die (sehr) empfehlenswerte beständige Kommunikation mit den Innovationsteams gewährleistet werden, Unterstützungsbedarfe abgefragt und Einblicke in die Fortschritte der Gruppe gewonnen werden.
- Dokumentation der Ergebnisse an die Teams als grundlegende Unterstützung für die selbstgesteuerten Arbeitsphasen in den Off-Meetings
- Vermittlung von Fachberatung (z.B. zum Businesskonzept/ Social Entrepreneurship)
- regelmäßige und gezielte Kommunikation/ Austausch mit den Teams

---

**b) auf Ressourcenebene**

- Starthilfe durch Mikrokreditvergabe z.B. ein Starterbudget von 600-1.200 Euro für sozial-innovative Mi<sup>id</sup>-Vorhaben in Form eines Mikrokredits. Das Startergeld kann Handlungslähmung der ersten Umsetzungsphase abbauen und motiviert durch die Form des Kredits zu einer unternehmerischen Umsetzung der eigenen Idee.
- zur Verfügung stellen von Webspace (integriert in die Initiator-Homepage) und damit die sichtbare ‚Einbettung‘ der Innovationsvorhaben in den Webauftritt des Initiators, der dies wiederum für die eigene Öffentlichkeitsarbeit etc. nutzen kann
- zur Verfügung stellen von Raum und Getränken für Off-Meetings
- Unterstützung durch kostenlosen integrierten Flyerdruck („Win-win“-Flyer) Dies bedeutet konkret: Seite a) des Flyers beschreibt das innovative Projekt, Seite b) wird für die Darstellung der Initiator-Organisation verwendet.

---

**c) auf Personenebene**

- Gewinnung von geeigneten Mentoren zur Beratung und Begleitung der Innovationsteams. Hier kann und sollte auf ehemalige Mi<sup>id</sup>-Teilnehmer zurückgegriffen werden (auch Städte übergreifend)
- Eröffnung von Kontakten aus dem Initiator-Netzwerk
- Unterstützung bei der Gewinnung weiterer unterstützender Partnern
- Beratung zu bestehenden, ähnlichen Initiativen (oder diese ermöglichen)
- ggf. Moderation der Off-Meetings

### 3.3.2 Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen

1. Moderation und Mentoring statt Selbststeuerung: In den meisten MiD-Prozessen wurde die Selbststeuerung der Gruppen als eher schwierig betrachtet; sehr unterstützend wirkt hier die Moderation und Begleitung der Treffen durch ehrenamtliche Paten oder Mentoren (Einbindung von Teilnehmern früherer MiD-Prozessen).
2. Im Rahmen der Innovationsmarktplätze gilt: jede Möglichkeit für persönliche Verbindung zwischen den Teilnehmern nutzen/gezielt schaffen (z.B. durch Interaktionsmethoden und forcierte gemeinsame Zielsetzung). Diese „Teamentwicklung“ befördert gleichzeitig die Identifikation mit dem Innovationsprozess und damit auch die erfolgreiche Umsetzung der Idee.
3. Der Spielraum zwischen Befördern und (Über-)fordern der Innovationsteams ist sehr eng. Wirkungsvolle Unterstützung bietet hier eine regelmäßige Abstimmung über Fortschritte und Schwierigkeiten zwischen dem Unterstützer (Initiator) und *einem* festen Ansprechpartner pro Innovationsteam.
4. Die Einbindung der Presse und/oder ein „zu hoch aufgehängtes“ MiD Verfahren kann dazu führen, dass „Leuchttürme“ (z.B. bekannte lokale Persönlichkeiten) ausschließlich zu Beginn des Prozesses teilnehmen und durch das ausbleibende Engagement die Motivation der übrigen Teilnehmer deutlich negativ beeinflusst wird. Sinnvoll ist eine Durchführung in Räumen einer lokalen (möglichst neutralen) Organisation und der Verzicht auf „Leuchtturm“-Teilnehmer.
5. Abschließend Vor- und Nachteile einer gezielten Teilnehmergewinnung:

#### Vorteile gezielter Einladung

(= geschlossene TN-Runde):

- Eine gezielte Ansprache & Auswahl von Teilnehmern verringert die Dropout-Quote der beteiligten Akteure (die durch das einzubringende Engagementvolumen erst einmal zu erwarten ist)
- Exklusiver Eindruck vermittelt ein subjektives Wertschätzungsempfinden.
- Sie bietet ggf. eine bessere Vernetzung in die lokale Bürgerschaft durch „bekannte Teilnehmer“ und eine bessere Übersicht für den Initiator.

#### Nachteile gezielter Einladung:

- Bei offener Ausschreibung könnte die gewünschte Teilnehmerzahl ggf. leichter erreicht werden.
- Die gezielte Einladung kann zu Konflikten mit bestehenden Initiativen und/oder bereits engagierten Personen führen (die sich z.B. vom Prozess ausgeschlossen fühlen und/oder es entsteht Konkurrenzempfinden etc.).
- Bei einer Vorauswahl der Teilnehmer besteht das Risiko, „immer die gleichen“ engagierten Personen zu erreichen. Zielsetzung sollte jedoch sein, eine hohe Zahl von Personen mit offenen Engagement-Ressourcen zu gewinnen.

### 3.4 Fazit und Ausblick

Die Anwendung und Weiterentwicklung des METALOG-Konzeptes zwischen 2008 und 2010 und das Einbeziehen der Nutzer in diesen Entwicklungsprozess haben die Chancen, aber auch die Grenzen des Instrumentes aufgezeigt. Es bleibt auch mit diesen Erfahrungswerten nach wie vor eine große Herausforderung, den Social Entrepreneurship Gedanken hierzulande in die Bürgerschaft zu transportieren und damit die bottom-up Gesellschaftsentwicklung durch innovative Ansätze zu beflügeln. Das Interesse an Social Entrepreneurship wächst jedoch stetig – und mit dem Interesse auch die Zahl von Beispielen bester Praxis. Wünschenswert zur Beförderung dieser Ansätze wäre eine Bündelung dieser vorhandenen Kräfte in einer strategischen Allianz und damit die systematische Beförderung einer noch „zarten Pflanze“, die sich in anderen Ländern bereits zu einer recht großen Social Entrepreneurship Bewegung entwickelt hat.

Einen guten Ansatz für eine leichtere Verbreitung und Übertragbarkeit „besten Praxis“ im sozialen Bereich bietet das entwickelte Instrument des Social Franchising<sup>13</sup>. Mit Hilfe dieses Instrumentes wird in den kommenden Monaten auch die Übertragbarkeit der Prozesse MiD und M<sup>CC</sup> in weitere Regionen angegangen werden. Das „Labor für Organisationsentwicklung“ ist damit auf dem Weg, die gewonnen Erkenntnisse auf innovative Weise in die Praxis zu transferieren und einen anwendungsorientierten Beitrag dafür zu leisten, weitere strategische Allianzen für Sozial-Innovationen und Social Entrepreneurship zu befördern.

▷ Konkrete Projektprofile sowie ausgewählte Ergebnisse aus den MiD-Prozessen sind auf den Seiten der Bürgerstiftung Duisburg abrufbar: [www.buergerstiftung-duisburg.de](http://www.buergerstiftung-duisburg.de)

*Bottom-up  
Gesellschafts-  
entwicklung durch  
Social Entrepreneurship  
als Herausforderung  
anregen*

*METALOG durch Social  
Franchising leichter  
adaptierbar machen*

<sup>13</sup> Zum Social Franchising Ansatz vgl. [http://www.buergermut.de/fileadmin/content/documents/Social\\_Franchising.pdf](http://www.buergermut.de/fileadmin/content/documents/Social_Franchising.pdf).