



Innovationsframework

Ein Framework zur Förderung der Innovationsfähigkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen.
Speziell entwickelt für die Anforderungen der Sozialwirtschaft.



Impressum

Herausgeber

Verband für Digitalisierung in der
Sozialwirtschaft (vediso e.V.)
Leipziger Str. 70/71
Halle an der Saale
www.vediso.de

Autorinnen und Umsetzung

Vanessa Müller, Sarah Theune, Nadine Hüning,
vediso e.V.

Layout und Satz

Sina Christin Schröder Kreativservice

© Copyright

vediso e.V. / Halle an der Saale

Das vediso-Innovationsframework und alle die
in diesem Handbuch aufgeführten Inhalte sind
im Rahmen des Projektes „IKS - Innovations-
kompetenzen & Strukturen“ entstanden und
können, falls nicht anders angegeben, unter
den aufgeführten Lizenzbedingungen genutzt
werden:
vediso-Innovationsframework, CC BY 4.0,
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
deed.de



Inhalt

Vorwort	4	◆ Gate 2	45
Aufbau des Frameworks	5	Gate 2 exemplarische Kriterien	46
■ Ausgangspunkt	6	■ Entwicklung – Testung – Validierung	47
Ergebnis dieser Arbeitsphase:			
Spielregeln für die Zusammenarbeit im Innovationsvorhaben	7	Ergebnis dieser Arbeitsphase: Bewertungsbogen	48
Ressourcenplanung im vediso-Innovationsframework	8	Bauen-Messen-Lernen	52
Kommunikation und Kommunikationskultur		Prozessmodelle & Test-Grids	54
als Erfolgsfaktor für Innovation	10	Kritische Hypothesen	56
Kommunikationsplanung im vediso-Innovationsframework	12		
Retrospektive	14		
◆ Gates im vediso-Innovationsframework & Gate 0	16	◆ Gate 3	58
Gates im vediso-Innovationsframework	17	Gate 3 exemplarische Kriterien	59
Entscheidungsprozess in den Gates	18		
Gate-Kriterien	19	■ Implementierung	60
Gate 0 exemplarische Kriterien	20	Implementierung – Wirkung	61
■ Problemverständnis	21	Wirkungsberichterstattung	62
Ergebnis dieser Arbeitsphase: Problemdefinition	22	Ergebnis dieser Arbeitsphase: Innovationssteckbrief	63
Stakeholder Mapping	23	Eisenhower Matrix	65
5 Why	25	PDCA	67
Explorative Interviews	26	Lessons Learned	69
Beobachtung	29		
◆ Gate 1	33	Schlusswort	72
Gate 1 exemplarische Kriterien	34		
■ Ideen- & Lösungsgenerierung	35	Vorlagensammlung – Methoden ausprobieren, Haltung entwickeln	73
Ergebnis dieser Arbeitsphase: Canvas	36		
WKW & 6-3-5	38	Glossar	96
Kopfstand	41		
Narratives Szenario	43	Quellenverzeichnis	99

Das vediso-Innovationsframework wurde speziell für die Sozialwirtschaft entwickelt. Es unterstützt sozialwirtschaftliche Mitarbeitende, die mit Innovationsvorhaben betraut sind und Führungskräfte, ihre Innovationsvorhaben strukturiert und methodengestützt zu entwickeln und umzusetzen. Es vereint die Vorteile aus etablierten Innovationsmodellen wie Design Thinking und dem Stage-Gate Modell und berücksichtigt dabei die besonderen Anforderungen und Herausforderungen der Sozialwirtschaft.



Modularität

Das Framework ist modular aufgebaut. Es kann als vollständiger Innovationsprozess durchlaufen werden, der vom Problemverständnis bis zur Implementierung führt. Möglich ist aber auch eine gezielte Nutzung einzelner Phasen oder Methoden – je nach Bedarf im jeweiligen Vorhaben. Diese Flexibilität garantiert, dass das Framework sich an unterschiedliche Anforderungen anpassen lässt und bei jedem Innovationsvorhaben einen konkreten Mehrwert liefert.

Anwendung und Weiterführendes

Das vediso-Innovationsframework bietet nicht nur eine methodische Grundlage für Innovationsvorhaben, sondern auch weiterführende Unterstützung. Durch vediso Workshops, Prozessbegleitung oder individuelle Beratung lässt es sich an die spezifischen Anforderungen des Vorhabens anpassen. Diese Begleitung stellt sicher, dass Innovationen nachhaltig integriert und effektiv in der Sozialwirtschaft umgesetzt werden.

Diverse **Praxistipps** vervollständigen das vediso-Innovationsframework mit wertvollen Impulsen zum konkreten Wie? – also zur praktischen Umsetzung. Sie sind durch das Glühbirnen-Symbol gekennzeichnet.



Aufbau des Frameworks

Das Framework besteht aus fünf definierten Arbeitsphasen, die durch sogenannten Gates voneinander abgegrenzt sind. Jedes Gate dient als Entscheidungspunkt, an dem geprüft wird, ob die Ergebnisse der vorherigen Phase die festgelegten Kriterien erfüllen. Diese Struktur sorgt für eine transparente und ressourcenschonende Entscheidungsfindung.



■ Arbeitsphase I – Ausgangspunkt

Im Ausgangspunkt werden Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag, der Unternehmensstrategie oder den Anforderungen von Stakeholdern für ein mögliches Innovationsvorhaben betrachtet. Die Vorbereitungen für den folgenden Innovationsprozess werden getroffen..

■ Arbeitsphase II – Problemverständnis

In dieser Phase steht das Verständnis des Problems im Vordergrund. Ziel ist es, von Annahmen zu tatsächlichem Wissen zu gelangen, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und das Problem gezielt einzugrenzen. Besonders wichtig hierbei ist die Klärung, was die Ursachen und Hintergründe des Problems sind und welche Zielgruppe das Innovationsvorhaben addressiert.

■ Arbeitsphase III – Ideen- & Lösungsgenerierung

Nach der Problemdefinition folgt die Ideen- und Lösungsfindung. Mithilfe von Kreativmethoden entsteht eine Vielzahl von Ansätzen. Hier gilt das Prinzip „Quantität vor Qualität“, um eine breite Palette von Ideen zu generieren.

■ Arbeitsphase VI – Entwicklung - Testung - Validierung

Die Ideen, die die Prüfung im zweiten Gate bestanden haben, werden in dieser Phase weiterentwickelt, getestet und validiert. Nach dem „Build-Measure-Learn“-Prinzip von Eric Ries wird das Konzept kontinuierlich angepasst, bis es zur tatsächlichen Implementierung bereit ist.

Sind alle Arbeitsphasen des Frameworks erfolgreich abgeschlossen, erfolgt die **■ Implementierung**. Das Framework bietet hierbei Unterstützung, um das mit dem Framework entwickelte Innovationsvorhaben erfolgreich in die Praxis zu überführen.

Ausgangspunkt

Mit dem Ausgangspunkt beginnt im vediso-Innovationsframework ein Innovationsvorhaben und ein Innovationsprozess startet. Anlässe für ein Innovationsvorhaben sind Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag, der Unternehmensstrategie oder den Anforderungen von Stakeholdern. Im Ausgangspunkt werden die Vorbereitungen für den folgenden Innovationsprozess getroffen.

Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase sind

- Spielregeln für die Zusammenarbeit im Innovationsvorhaben
- Gate 0 Kriterien
- Ressourcenplanung für die Arbeitsphase II Problemverständnis
- Kommunikationsplanung für die Arbeitsphase II Problemverständnis



Ergebnis dieser Arbeitsphase:

Spielregeln für die Zusammenarbeit im Innovationsvorhaben

Innovation ist Teamarbeit – und zwar meist unter Bedingungen, die nicht alltäglich sind: neue Themen, neue Rollen, interdisziplinäre Zusammensetzung, hohe Komplexität und oft auch Zeitdruck. Umso wichtiger ist es, dass das **Miteinander bewusst gestaltet wird – nicht nur fachlich, sondern auch zwischenmenschlich und organisatorisch**.

Bereits zu Beginn eines Innovationsvorhabens entscheidet sich, wie tragfähig die Zusammenarbeit sein wird. Besonders bei neuen, gemischten oder bereichsübergreifenden Teams ist es sinnvoll, sich mit scheinbar Selbstverständlichem bewusst auseinanderzusetzen. Daher gilt: **Zu Beginn der Arbeit in neuen, interdisziplinären Innovationsteams das Miteinander klären**. Auch innerhalb desselben Unternehmens unterscheiden sich Arbeitsweisen je nach Abteilung oder Position. Es lohnt sich, grundlegende und scheinbar selbstverständliche Dinge wie Kommunikationskanäle, Ablagestrukturen oder Projektmanagement-Tools abzustimmen. So lässt sich sicherstellen, dass alle Zugang und die nötigen Kenntnisse haben. Das verhindert später ineffizientes Arbeiten und Konflikte.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor liegt darin, dass **gemeinsame Regeln nicht einmalig formuliert, sondern regelmäßig sichtbar gemacht und überprüft werden**. Die Spielregeln sollten zu Beginn jeder Arbeitsphase erneut vorgestellt werden. So können alle einbezogen werden, Anpassungen vorgenommen werden und alle können sich erneut zu den Vereinbarungen verpflichten. Dies schafft eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit in der Arbeitsphase. Dabei hilft auch eine klare Rollenverteilung, insbesondere wenn das Projektteam nach außen kommuniziert oder Rückfragen beantwortet. Es sollten **Ansprechpersonen für das Innovationsvorhaben** in der Organisation zur Verfügung stehen und bekannt gemacht werden. Die Ansprechpersonen sollten präsent sein. „Gesicht zeigen“ und „offene Türen“ empfiehlt sich, sodass sich Interessierte/Mitarbeitende jederzeit bei Informationsbedarf an sie wenden (können).

Und nicht zuletzt: In einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen begegnen sich im Innovationsprozess viele Perspektiven – aus Praxis, Management, Fachabteilungen, IT oder Nutzer*innenkreisen. Damit diese Vielfalt nicht zur Stolperfalle wird, sondern zur Stärke, braucht es **sprachliche Achtsamkeit**: Verantwortliche, die mit Stakeholdern aus unterschiedlichen Ebenen und Hintergründen eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens sprechen und zusammenarbeiten, sollten ihre Botschaften stets an die Kommunikationsstrategie anpassen. So können Inhalte besser ankommen, Beteiligung wächst – und Missverständnisse werden reduziert.

Kurz gesagt: Gute Zusammenarbeit beginnt nicht mit Tools, sondern mit Haltung – und wird wirksam, wenn sie mit Struktur, Präsenz und klarer Kommunikation verbunden ist.

Methodenempfehlungen allgemein und dieser ersten Arbeitsphase sind

- [Ressourcenplanung](#)
- [Kommunikationsplanung](#)
- [Retrospektive](#)

Innovationsteams bilden, die mit einem Budget, Zeitressourcen und einem klaren Arbeitsauftrag ausgestattet werden. Förderung und Unterstützung des Innovationsteams mit Prozess- und Methodenwissen. Den Teams wird ein klarer Handlungs- und Entscheidungsspielraum gegeben.

Zielgruppenspezifisch kommunizieren, indem bei der Wortwahl und Wahl des Kanals die Zielgruppe und deren Präferenzen berücksichtigt werden. Mögliche Ansätze sind z.B. der bewusste Einsatz von Leichter Sprache und gendersensibler Sprache oder die strategische Vermeidung von Anglizismen, Trendwörtern, „großen“ aber unspezifischen Konzeptwörtern usw.. Einige Menschen kommunizieren lieber digital, während andere gedruckte Informationen vorziehen. Die Inhalte sollten vom Umfang und von der Komplexität her immer der Zielgruppe angepasst werden.



Ressourcenplanung im vediso-Innovationsframework

Eine gründliche Ressourcenplanung ist für ein Innovationsprojekt entscheidend. Sie definiert den Ressourcenbedarf und prüft die Verfügbarkeit. So lassen sich die benötigten Ressourcen in den Gates klar und transparent kommunizieren und sicherstellen. Grundlage der Planung ist eine Aufgabenübersicht, die zur Ressourcenschätzung führt. Diese umfasst die benötigten Ressourcenkategorien, die erforderliche Anzahl an Einheiten und optional einen finanziellen Wert. Die geschätzten Positionen fügen sich zu einer Gesamtübersicht des Ressourcenbedarfs zusammen.

Anwendung der Ressourcenplanung

Empfehlenswert ist es, die Ressourcenplanung zu Beginn eines Innovationsvorhabens bzw. vor dem Start einer jeden Arbeitsphase zu erstellen. Somit kann in den Gates die Ressourcenplanung geprüft, als Entscheidungsgrundlage genutzt und der Ressourcenbedarf gesichert werden.

Die Ressourcenplanung ist in vier Schritten zu erstellen:

1. Der Ressourcenplanung liegt eine Übersicht an Aufgaben und dessen Umfang zugrunde.
2. Auf Basis der Aufgaben und des Umfangs des Vorhabens den Ressourcenbedarf schätzen: Hierbei verschiedene Ressourcenkategorien (z. B. Personal, Sachmittel, Finanzmittel) berücksichtigen.
Hilfreiche Fragen sind: Welche Kompetenzen sind erforderlich und welche Personen könnten das abdecken? Welche Mengen (z. B. Arbeitstage, Stundenanzahl, Stückzahl etc.) werden benötigt?
Wann werden diese Ressourcen benötigt?¹
3. Optional können Ressourcen mit finanziellem Wert (z. B. Kosten pro Arbeitsstunde) hinterlegt werden.
4. Zusammenfassung des Ressourcenbedarfs (z. B. in Gesamtdauer, Gesamtzahl Personen, Gesamtzahl Personentage, Gesamtzahl Kosten), um damit die Verfügbarkeiten zu prüfen und die Ressourcen sicherzustellen.

Methodenempfehlung für Arbeitsphase I – Ausgangspunkt



Vorlage

Beispiel**Ressourcenplanung für Arbeitsphase II - Problemverständnis**

Zeitraum: 01.02. - 28.02.2025

Arbeitspaket	Ressource	Anzahl	Einheit	Finanzieller Wert pro Einheit	Gesamt
Vorbereitung	Fachkraft	6	Arbeitsstunden	35,00€	210,00 €
Interviews Problemverständnis mit Management- Ebene	Mitarbeitende Leitungskraft 5 zu Befragende Büro/Verpflegung	12 10 5 5	Arbeitsstunden Arbeitsstunden Arbeitsstunden Pauschalen	35,00€ 50,00€ 65,00€ 20,00€	420,00€ 500,00€ 325,00€ 100,00€
Dokumentation	Kamera-Technik Lizenz für Auswertungstool	5 1	Tage Lizenz pauschal	250,00€ 120,00€	1250,00€ 120,00€
Gate 1	1 Mitarbeitende 1 Leitungskraft 3 Gate-Gremium- personen 1 Moderation	2 2 2 2	Arbeitsstunden Arbeitsstunden Arbeitsstunden Arbeitsstunden	35,00 € 50,00 € 65,00 € 35,00 €	70,00 € 100,00 € 390,00 € 70,00 €
Überblick gesamt	Personal Arbeitsstunden Sachmittelkosten	11 41 1.470,00	Personen Arbeitsstunden Euro		3.555,00 €

Bei der **Ressourcenplanung** sollten auch Personen berücksichtigt werden, die weniger offensichtlich Ressourcen aufbringen müssen. Beispiele sind:

1. Arbeitsphase Problemverständnis: Mitarbeitende, die „eben schnell“ an der Umfrage teilnehmen sollen, das Gate-Gremium, das sich für eine effektive Entscheidungsfindung auch Zeit zur Vorbereitung nehmen muss und Führungskräfte, die informiert werden müssen und sich um die Freistellung von Mitarbeitenden für die Befragung kümmern. Auch sollten finanzielle Ressourcen wie z.B. für technologische Tools und Sachressourcen, etwa Räume und Verpflegung für Interviews berücksichtigt werden.
2. Arbeitsphase Ideen- und Lösungsgenerierung: Personen, die an der Ideen- und Lösungsentwicklung beteiligt sind, Informationsquellen wie z.B. Personen aus dem Controlling, die für das Canvas „mal eben“ eine Auswertung erstellen sollen oder Personen aus dem Marketingteam zur Erstellung und Veröffentlichung von Kommunikationsmaßnahmen. Weiterhin sollte beachtet werden, dass sowohl gute Ideen, Recherche als auch die fundierte Ausarbeitung von Lösungs-ideen Zeit benötigen, sodass entsprechende Zeitressourcen eingeplant werden.
3. Arbeitsphase Entwicklung - Testung - Validierung: Mitarbeitende des Pilotteams, indirekt Involvierte wie z.B. der Kollegkreis des Pilotteams und die IT. In der dritten Arbeitsphase ist es wesentlich, ausreichend Zeitressourcen für Iterationen, das Feedback einholen und für die Dokumentation (z.B. in Lessons Learned) zu haben.

Nachdem benötigte personelle Ressourcen identifiziert sind, gilt es, die benötigte Arbeitszeit gut einzuschätzen. Hilfreich kann das Herunterbrechen auf eine wöchentliche Arbeitszeit für das Innovationsvorhaben sein oder das Aufteilen nach Arbeitspaketen und einer entsprechend realistischen Aufwand einschätzung.



Kommunikation und Kommunikationskultur als Erfolgsfaktor für Innovation

Innovationsfähigkeit in Organisationen steht und fällt mit Kommunikation – und zwar inhaltlich, strukturell und kulturell. Kommunikation schafft Orientierung, erzeugt Vertrauen, gibt Innovationen Resonanzräume und verbindet operative Ebene mit strategischer Ausrichtung. Entscheidend ist dabei nicht nur, was kommuniziert wird, sondern wie, wann, an wen und über welchen Kanal.

Ein zentraler Leitsatz lautet: **Lieber früher als später kommunizieren**, um innerhalb der Organisation die Kontrolle über bekannte Informationen zu behalten und Falschinformationen, Spekulationen und Gerüchten vorzubeugen. Wer zu spät kommuniziert, überlässt das Feld dem Flurfunk – und riskiert Unsicherheit, Rückzug oder Widerstand.

Informelle Kommunikationsebenen nutzen – klingt banal, ist aber hochwirksam:

Persönliche Gespräche im Kolleg*innenkreis oder mit Entscheider*innen eignen sich gut, um informell über ein Vorhaben zu sprechen, Interesse zu wecken oder Unterstützung zu finden – kurz: Beziehungsarbeit auf der persönlichen Ebene führen. Gerade in frühen Innovationsphasen oder sensiblen Veränderungssituationen kann so Vertrauen wachsen, wo formelle Kommunikation noch zu abstrakt wäre. Doch auch formelle Kommunikation braucht Fingerspitzengefühl: Gelegenheiten nutzen, um relevante und interessante Informationen beim Management und Entscheider*innen zu platzieren und so Interesse wecken. Beispiel: Beim Einholen einer Unterschrift beiläufig vom Projektfortschritt berichten. Solche beiläufigen Hinweise können wirksam sein, um Innovation sichtbar zu machen – und Rückenwind zu erzeugen.

Gleichzeitig gilt: **Kommunikation braucht Wiederholung**. Bis alle relevanten Personen tatsächlich erreicht sind, müssen Informationen kontinuierlich wiederholt und bestenfalls über verschiedene Kanäle gestreut werden. Ein iteratives Vorgehen ist vorteilhaft, um Personen nicht mit Informationen zu überladen und zu überfordern. Für das iterative Vorgehen kann eine Kommunikationsplanung hilfreich sein, um den Überblick zu behalten und strategisch vorzugehen.

Wie über etwas kommuniziert wird, ist entscheidend. Bei der **Wortwahl**, z.B. bei der Vorhabenbeschreibung aber auch in der allgemeinen Kommunikation über ein Vorhaben, sensibel vorgehen und Anforderungen systematisch prüfen. Ist ein Wort in der Organisation ggfs. negativ behaftet oder löst ein bestimmter Terminus sofort Widerstände aus, sollten diese vermieden und Alternativen dafür gesucht werden. Die Alternativen sollten jedoch nicht verkomplizieren und für die Zielgruppe verständlich sein. Hierbei kann es hilfreich sein, verschiedene Alternative formulierungen bei der Zielgruppe zu testen.



Führungskräfte dienen als Vorbilder. Sie fördern die Akzeptanz und Erwartungen gegenüber Innovationen, indem sie selbst Zeit investieren und deren Bedeutung unterstreichen. Zum Beispiel setzen sie sich aktiv mit einem neuen digitalen System auseinander, probieren es aus und nehmen an Schulungen teil. So zeigen sie, dass Lernen und der Umgang mit Neuem Zeit und Mühe erfordern – und sie gehen als Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

Aber: Auch jenseits einzelner Aktionen braucht es eine **bewusste Kommunikationskultur**. Das beginnt damit, Führungskräften ihre Rolle im Kommunikationsprozess deutlich zu machen. Führungskräften müssen die Relevanz von guter Kommunikation für den Erfolg von Innovationsvorhaben verstehen.

Ebenso wichtig: **Wertschätzende Kommunikationsformen**, vor allem vonseiten der Führungskräfte, etablieren und damit ein respektvolles Miteinander auf Augenhöhe, mehr Verständnis und stärkere Beziehungen schaffen. Dazu gehört auch:

Offene und transparente Kommunikation anstreben. Vertrauen schaffen und Vertrauen schenken, ist eine Säule der transparenten Kommunikation. Dies gelingt, indem Informationen zeitnah, vollständig und wahrheitsgemäß geteilt werden. Es verbessert das Arbeitsklima, steigert Leistung und Mitarbeitendenbindung und fördert die Innovationsfähigkeit.

Nicht zuletzt gilt: **Öffentliche Kommunikation** kann helfen, das interne Interesse am Thema zu erhöhen. Wenn Innovationen auch extern sichtbar gemacht werden, steigt oft auch die Identifikation der Mitarbeitenden – „Das ist auch unser Projekt“ wird dann zur Haltung.

Eine positive und **wertschätzende Kommunikation** etablieren und diese im Arbeitsalltag auch tatsächlich fördern. Dies kann z. B. bei Führungskräften/Vorgesetzten als Rollenmodell spezifisch geschult werden oder durch Aufzeigen von Positiv-Beispielen und -Formulierungen (digital, mittels Postern etc.) trainiert werden.



Kommunikationsplanung im vediso-Innovationsframework

Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und insbesondere bei Innovationsvorhaben immens wichtig. Eine durchdachte Kommunikationsplanung sorgt für einen geregelten Informationsaustausch. D.h., dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit über die richtigen Kanäle in geeigneter Form der/den richtigen Person(en) zur Verfügung gestellt werden.

Ziel einer Kommunikationsplanung ist, die Kommunikation mit den Stakeholdern eines Innovationsvorhabens optimal zu steuern. Eine Kommunikationsplanung beinhaltet grundlegende Aspekte wie Kommunikationsziele und -zwecke. Weiterhin werden Kommunikationsempfangende, -inhalte, -kanäle, -häufigkeiten und -verantwortliche definiert. Die Erstellung erfordert zu Beginn ein wenig Zeit, ist aber relativ einfach umgesetzt und unterstützt im Verlauf effiziente und effektive Kommunikation.

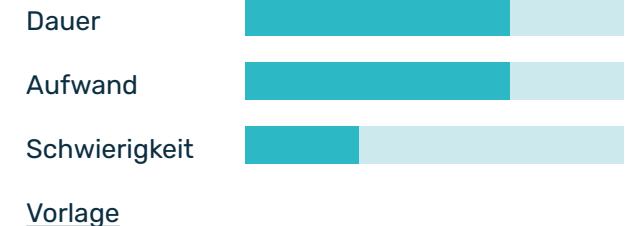
Anwendung der Kommunikationsplanung

Empfehlenswert ist, eine Kommunikationsplanung gleich zu Beginn eines Innovationsvorhabens zu erstellen und regelmäßig zu pflegen. Möglich ist eine Gliederung analog der verschiedenen Arbeitsphasen im Framework. Im Rahmen des Innovationsframeworks wird in den Gates eine Kommunikationsplanung für die anschließende Arbeitsphase ohnehin erforderlich. Abgesehen von der Beschreibung, den Zielen und Zwecken kann zunächst pro Phase grob geplant werden und zu gegebenen Zeitpunkten die Feinplanung folgen.

Die Kommunikationsplanung ist in sieben Schritten zu erstellen:

1. Übergeordnete Kommunikationsziele definieren.
2. Empfänger*innen bestimmen. Welche Stakeholder(gruppen) müssen informiert werden?
3. Kommunikationszwecke festlegen, d.h. überlegen, welcher Zweck mit der Maßnahme verfolgt werden soll und warum etwas kommuniziert werden soll (z.B. um das Stakeholderinteresse aufrecht zu erhalten).
4. Inhalte planen, d.h. schauen, welche Themen und Informationen an die jeweiligen Stakeholder kommuniziert werden sollen.
5. Kommunikationskanäle auswählen.
6. Häufigkeit festlegen, z.B. als Turnus, feste Termine oder definierte Zeitpunkte.
7. Verantwortliche bestimmen.²

Methodenempfehlung für Arbeitsphase I – Ausgangspunkt



Vorlage

Klare Sprache öffnet den Zugang für mehr Mitarbeitende. Oft lässt sich die Komplexität von Beschreibungen verringern. Nicht alles braucht viele Worte. Unbekannte Abkürzungen sollte man meiden.



Beispiel

Kommunikationsplan							
Vorhaben: Führungskräfte stärken & entwickeln		Stand: Ab Arbeitsphase III					
Übergeordnete Kommunikationsziele:							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen über Vorhaben und geplante Maßnahmen ▪ Beteiligung/Motivation/Neugier hervorrufen ▪ Verständnis und Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglichen 							
Zielgruppe 1: Pilotgruppe Führungskräfte							
Zweck	Inhalt	Kanal	Turnus/Termin/Zeitpunkt	Verantwortlich			
Interessierte Führungskräfte identifizieren.	Infos zum Vorhaben, Einladung zum Mitwirken in der Pilotgruppe.	Persönliche Ansprache geeigneter Führungskräfte	Nach Gate 2	Geschäftsleitung, Projektleitung			
Über Ablauf & Maßnahmen der Testphase informieren.	Zeitplanung, Termine, Inhalte, Vorstellung Ansprechpersonen des Teams.	E-Mail	Woche 1/Arbeitsphase IV: 4 Std. in Präsenz	Projektmitarbeitende			
Information für Beteiligte und Sicherheit, bei Beteiligten erhöhen.	Vorstellung des Konzepts und der Ziele des Vorhabens. Vorstellung der Lernreisen und des Peer-Ansatzes. Erläuterung zur Funktion der Pilotgruppe und Ablauf der Testphase.	Persönlich im Kick-off Termin	Woche 4/Arbeitsphase IV: 4 Std. in Präsenz	Projektleitung, Geschäftsführung für Begrüßung			
Informieren sowie Transparenz und damit Akzeptanz herstellen.	Mitteilung der Testergebnisse und der Tendenz für Gate 3	Persönlich im Auswertungstermin	Ende der Arbeitsphase IV: 1,5 Std. in Präsenz	Projektleitung, Projektmitarbeitende			
Zielgruppe 2: Führungskräfte gesamt							
Zweck	Inhalt	Kanal	Turnus/Termin/Zeitpunkt	Verantwortlich			
Informieren sowie Transparenz und damit Akzeptanz herstellen.	Basisinformation über das Vorhaben inkl. Begründung und Auswirkungen.	Führungskräfte-Besprechung sowie im Anschluss per E-Mail an alle Führungskräfte	Woche 1/Arbeitsphase IV	Geschäftsleitung			
Informieren sowie Transparenz und damit Akzeptanz herstellen.	Zwischenbericht über die Entwicklung der Tests und Vorstellung erster Erkenntnisse.	Führungskräfte-Besprechung	Nach Beendigung der Lernreise	Projektleitung, 1 Führungskraft aus der Pilotgruppe			

Retrospektive

Retrospektiven sind Bestandteil von agilen Arbeiten und eine Form von Teamsitzungen, um die Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu reflektieren. Sie haben zum Ziel, aus der Vergangenheit zu lernen und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Retrospektiven sollten regelmäßig, z. B. nach jeder Arbeitsphase oder jedem Gate mit allen Teammitgliedern stattfinden. Die Methode ist schnell erlernbar, wenig aufwändig und variiert je nach Betrachtungszeitraum, Format und Ziel von 30 bis über 90 Minuten.

Schritte

1. Beginnend mit dem Intro begrüßt die Moderation das Team, stellt die Agenda, das Ziel und den Zeitrahmen der Retrospektive vor.
2. Einstimmung mit einer Check-in Frage, um Teilnehmenden das Ankommen zu erleichtern und eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen.
3. Themensammlung mit einem durch die Moderation ausgewählten Retrospektive-Format, um Einblicke über die zu betrachtende letzte Arbeitsphase oder die bisherige Zusammenarbeit zu gewinnen. Hierbei sammelt zunächst jede*r für sich selbst und anschließend werden die Themen aus dem Team zusammengetragen, gruppiert und priorisiert.
4. Erkenntnisse gewinnen, indem Themen mit der größten Priorität mit dem Team sachlich anhand der Frage „Warum sind die Dinge so wie sie sind?“ analysiert werden.
5. Mit den Erkenntnissen aus der vorherigen Phase wird nach Lösungen gesucht (z.B. mittels Brainstorming oder der der WKW-Frage?) und konkrete, umsetzbare Maßnahmen festgeschrieben.
6. Abschluss durch die Moderation: Gemeinsam mit dem Team wird besprochen, wie mit den verbleibenden Punkten weiter verfahren wird, die noch nicht abgeschlossen sind (z.B. Priorisierung für das nächste Treffen). Danach wird der Fokus erneut auf die Rückschau selbst gerichtet und Feedback zur aufgewendeten Zeit sowie zum Nutzen der Rückschau eingeholt. Zum Schluss bedankt sich die Moderation bei den Teilnehmenden und die Rückschau wird abgeschlossen.³

Methodenempfehlung zur Reflektion der Zusammenarbeit, z. B. nach jedem Gate

Dauer	<div style="width: 75%;"></div>
Aufwand	<div style="width: 75%;"></div>
Schwierigkeit	<div style="width: 75%;"></div>
<u>Vorlage</u>	

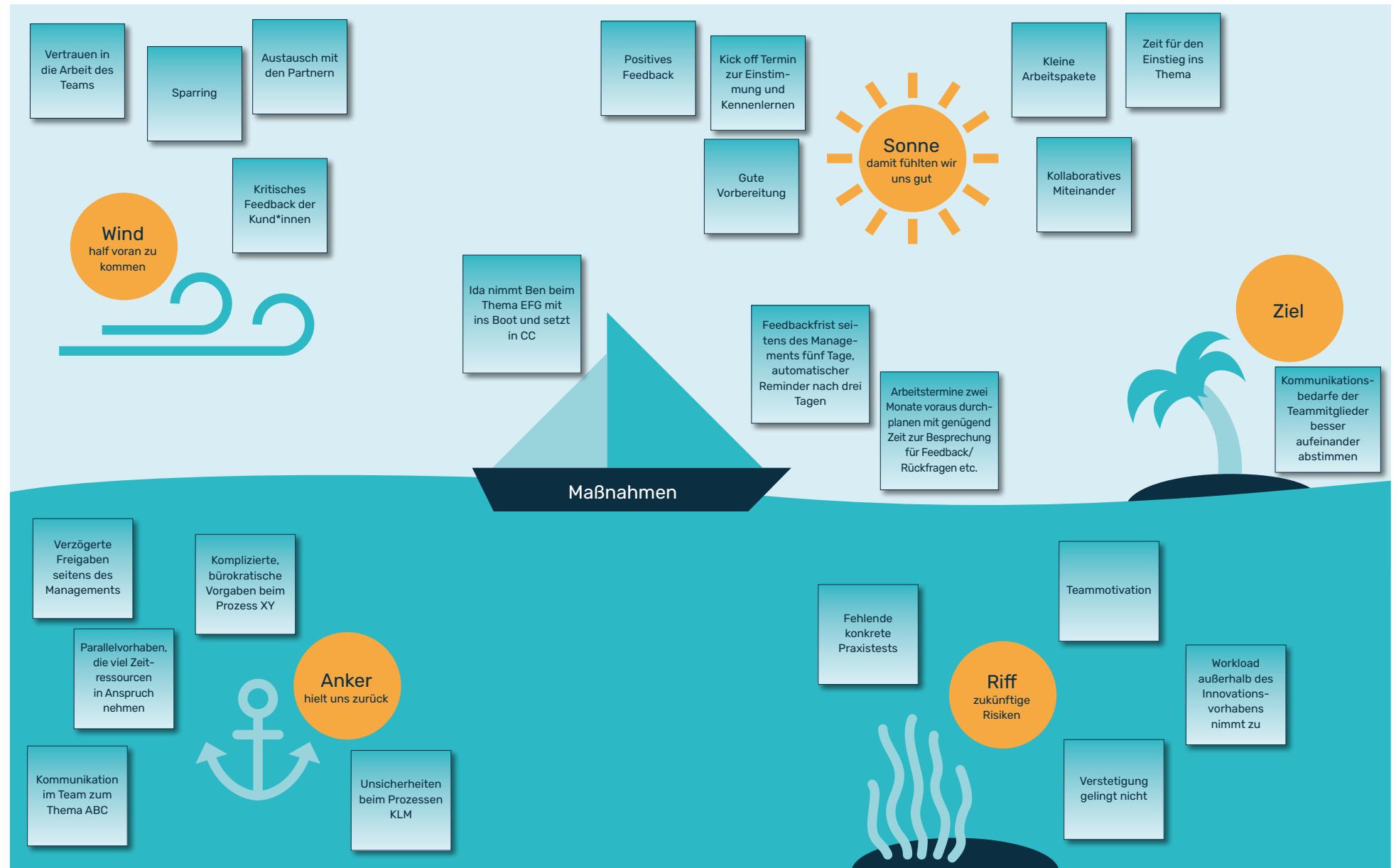
Retrospektive-Formate

Der [Retromat⁴](#) generiert verschiedene Retrospektive-Formate und erläutert diese sehr gut mit anschaulichen Anwendungsbeispielen.

Darüber hinaus gibt es, je nach Ziel und Format, zahlreiche Retrospektiven Vorlagen von [Miro⁵](#). Diese lassen sich mit dem Stichwort „Retro“ in der Vorlagenfunktion von Miro einfach finden und können direkt in ein Miroboard integriert werden.



Beispiel



Gates im vediso-Innovationsframework & Gate 0

Die erste Arbeitsphase – Ausgangspunkt ist abgeschlossen. Ein Anlass für ein Innovationsvorhaben wurde identifiziert und erste Vorbereitungen dafür getroffen. Mit dem Gate 0 steht die erste Entscheidung an: Sind erforderliche Grundlagen gegeben, sodass es in die nächste Arbeitsphase weitergehen kann?

Gates im vediso-Innovationsframework

Die Gates im vediso-Innovationsframework sind angelehnt an das Stage-Gate-Modell nach Cooper und Kleinschmidt, welches ein standardisiertes Prozessmodell zur Entwicklung von Produktinnovationen ist.

Das Modell zielt auf die Qualität bei der Innovationsentwicklung und ist in verschiedene Phasen (engl. Stages) gegliedert, die jeweils von einem Gate abgeschlossen werden. In jedem Gate werden die Ergebnisse geprüft, ob diese vordefinierten Kriterien entsprechen und entschieden, ob ein Prozess fortgeführt (go), teilweise nachgebessert (rework) oder abgebrochen (no go) wird.

Die Nutzung der Gates ermöglicht eine transparente Entscheidungsfindung. Durch die Gliederung in verschiedene Phasen mit vordefinierten Ressourcen kann ressourcenbewusst gearbeitet werden.⁶

Anwendung der Gates

Vor jeder Arbeitsphase sollten die Gate-Kriterien (vgl. exemplarisch vorgeschlagene sowie vorhabenspezifische) definiert werden. Es muss allen Beteiligten im Innovationsvorhaben klar sein, anhand welcher Kriterien das Ergebnis der Arbeitsphase geprüft wird. Kriterien ergeben sich aus den Anforderungen, die das Vorhaben vor dem Übergang in die nächste Phase erfüllen muss, sowie aus den angestrebten Zielen, Meilensteinen oder Ergebnissen der Arbeitsphase.⁷

Um ein Gate zu passieren, durchläuft man je alle Kriterien der Gates der Reihenfolge nach. Nur wenn alle Kriterien erfüllt sind, kann man das Gate passieren.

Wird ein **konzeptionelles Kriterium** nicht ausreichend erfüllt, kann man zur Arbeitsphase zurückkehren und unter Berücksichtigung der noch zur Verfügung stehenden Ressourcen nachbessern. Danach stellt man sich erneut im Gate mit dem nachgebesserten Ergebnis der Arbeitsphase.

Gibt es keine eindeutige Antwort zu einem **harten Kriterium**, führt dies zu einer negativen Entscheidung, d.h. einem Abbruch des Prozesses (Verwerfung des Problems, der Idee, der Lösung).

Entsprechend sollten in den vorangehenden Arbeitsphasen immer die Gate-Kriterien zur Prüfung der Qualität bei der Innovationsentwicklung herangezogen werden, um diese bereits in der Vorbereitung bestmöglich zu erfüllen.

Ein blaues Kriterium ist ein **konzeptionelles Kriterium**.

Sollte es im Gate nicht ausreichend erfüllt sein, kann hierzu unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen nachgebessert werden.

Ein oranges Kriterium ist ein **hartes Kriterium**.

Sollte es im Gate keine eindeutige Antwort geben, führt es zu einem Abbruch.

Entscheidungsprozess in den Gates

In den Gates wird entschieden, ob ein Innovationsvorhaben den vorher definierten (Qualitäts-)Kriterien entspricht und weitergeführt, nachgebessert oder beendet wird. Empfehlenswert sind folgende Aspekte beim Entscheidungsprozess in den Gates:

Auftakt/erstes Gate:

- Zu Beginn eines Innovationsvorhabens, spätestens zu Beginn des ersten Gates in einem Innovationsprozess, sollte dem Entscheidungsgremium der Ablauf und die Bedeutung der Gates erläutert werden. Das könnte z.B. durch die Moderation oder durch die/den Vorhabenverantwortliche:n erfolgen.

Generell:

- Gates sollten durch eine neutrale Person (falls nicht möglich, mindestens durch eine Person aus dem Innovationsteam) moderiert stattfinden.
- Neben dem Entscheidungsgremium sollte im besten Fall das gesamte Team an den Gates teilnehmen, sodass getroffene Entscheidungen für das Team transparent und nachvollziehbar sind.

Ablauf:

- Jedes Gate sollte durch eine Agenda inklusive Zeitplanung strukturiert sein.
- Das Entscheidungsgremium sollte in Kürze alle relevanten Informationen zum Innovationsvorhaben erhalten. Dazu gehören die Gate-Kriterien und Besonderheiten, die das Vorhaben betreffen und die Entscheidung beeinflussen könnten.
- Anschließend erfolgt die Ergebnispräsentation der jeweiligen Arbeitsphase (z.B. mit Hilfe der Problemdefinition im 1., dem Canvas im 2. oder dem Bewertungsbogen im 3. Gate). Zum Ende der Präsentation sollten etwaige Unsicherheiten und Ambivalenzen explizit aufgezeigt und transparent gemacht werden.
- Nach der Präsentation können Rückfragen gestellt und beantwortet werden.
- Sind alle Rückfragen beantwortet, werden alle Gate-Kriterien stringent nacheinander geprüft. Alle müssen gemeinsam und klar über jedes Gate Kriterium entscheiden.
- Bei konzeptionellen Kriterien lässt sich unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen nachbessern. Bei harten Kriterien führen die Entscheidungen entweder zur Fortführung oder zum Abbruch des Innovationsprozesses. Bei konzeptionellen Kriterien lässt sich unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen nachbessern. Harte Kriterien führen entweder zur Fortsetzung oder zum Abbruch des Innovationsprozesses.
- Wichtig ist, dass alle Perspektiven vom Entscheidungsgremium berücksichtigt werden.
- Für die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Gate-Entscheidungen sollten wichtige inhaltliche Punkte, Rückfragen, Diskussionsergebnisse und Entscheidungsgründe protokolliert werden. Dadurch kann das Innovationsvorhaben am Ende besser evaluiert werden (vgl. „Lessons Learned“).

Das **Entscheidungsgremium** sollte durch zwei bis vier Personen besetzt werden. Es ist wichtig, dass die Mitglieder befugt sind, Entscheidungen für das konkrete Innovationsprojekt zu treffen. Dabei sollten die Entscheidenden in der Lage sein, mit dem Mandat einer oder mehrerer Perspektiven Entscheidungen zu treffen. Sie sollten folgende Blickwinkel abdecken können: Fachliche Sicht, Sicht der Betroffenen, finanzielle Sicht und strategisch-unternehmerische Sicht. Weitere unternehmensspezifische Perspektiven können nach Bedarf ergänzt werden.



Gate-Kriterien

Gate-Kriterien müssen im Vorfeld jeder Arbeitsphase definiert und festgelegt werden. So verstehen alle Beteiligten, wie sie die Arbeitsergebnisse messen und prüfen sollen. Das ist entscheidend für die Fortsetzung eines Innovationsvorhabens.

Um die Gate-Kriterien zu definieren, sollte zunächst die Funktion der Gates klar sein: Gates dienen der Qualitätskontrolle, der Überwachung der Ziele, der Einbindung von Stakeholdern und der Entscheidungsfindung.

Folgende Fragen und Anhaltspunkte können bei der Formulierung von Gate-Kriterien helfen:

- Welche inhaltlichen (Mindest-)Anforderungen muss das Arbeitsergebnis dieser Arbeitsphase entsprechen? Z.B. Nutzendenbedarfe, Barrierefreiheit, Inklusion, Selbstbestimmung, Attraktivität.
- Welche Bedingungen muss das Arbeitsergebnis erfüllen? Z.B. Finanzierbarkeit, Machbarkeit, strategische Passung, ausgeglichenes Kosten-Nutzen Verhältnis.
- Welche Rahmenbedingungen müssen vorliegen und erarbeitet werden, damit es nach dieser Arbeitsphase weitergeht? Z.B. Marktpassung, spezifische Qualifikationen von Mitarbeitenden, erforderliche Kooperationspartner.
- Was sind die Ziele dieses Arbeitsergebnisses/der Arbeitsphase? Z.B. Problemverständnis, Lösungsidee, validierte Lösung.
- Welche Schnittstellen müssen beachtet werden?
- Welche Perspektiven (von Stakeholdern) spielen noch eine Rolle? Zielgruppe, Management, Angehörige, Partner, ...
- Woran wird das Arbeitsergebnis gemessen? Z.B. wirtschaftliche/strategische Relevanz. Welche Faktoren spielen für das Arbeitsergebnis eine Rolle? Akzeptanz der Mitarbeiterschaft, Nachhaltigkeit, ...
- Welche und wie viele Ressourcen werden für die weitere Arbeitsphase benötigt?
- Welche Maßnahmen unterstützen eine gelungene Kommunikation?

Bei der Formulierung von Gate-Kriterien ist es empfehlenswert, klare Ja/Nein-Fragen zu formulieren, die im Entscheidungsgremium klar beantwortet werden können. Selbstverständlich können und sollen diese für die Nachvollziehbarkeit und Transparenz erläutert werden.

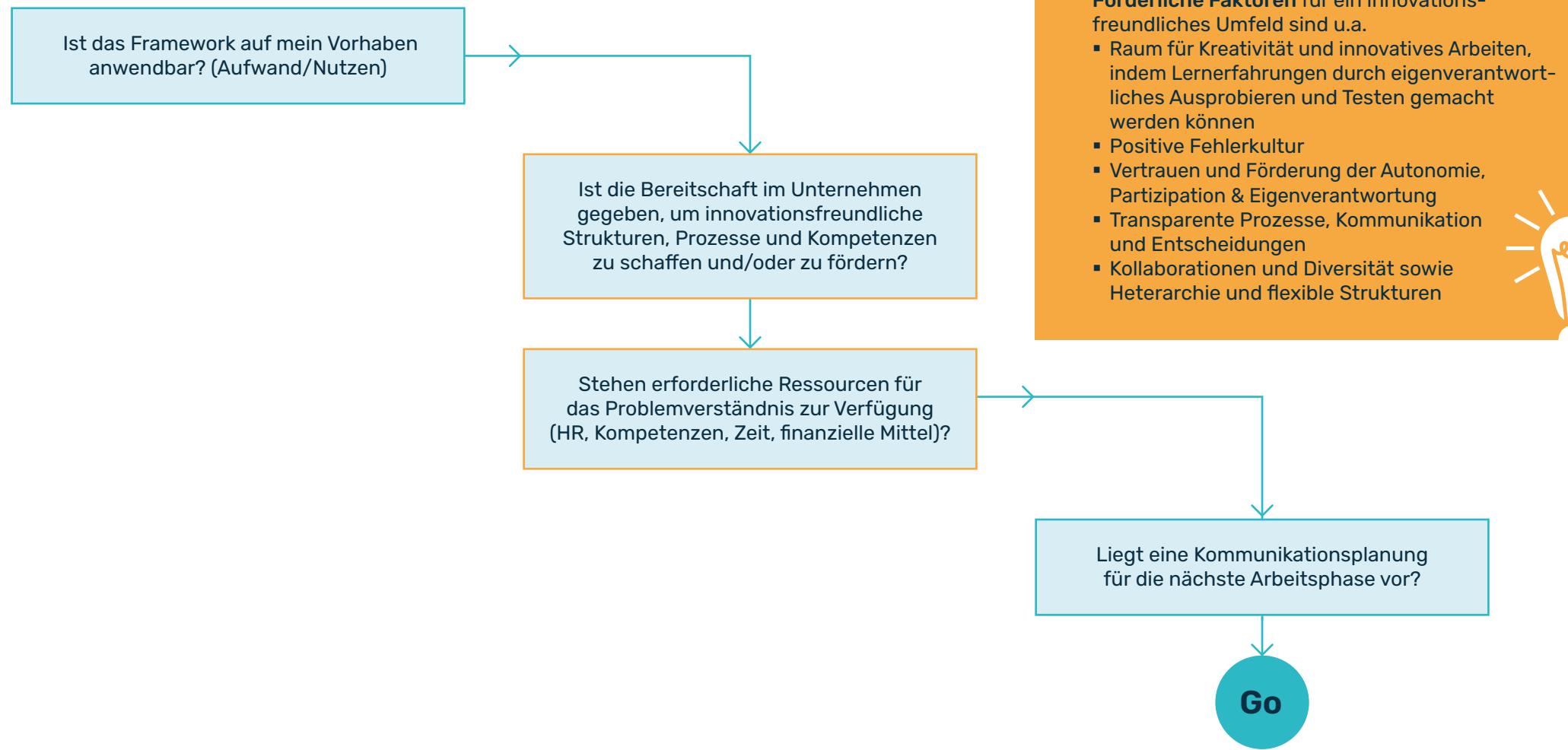
Nachdem man die Gate-Kriterien festgelegt hat, wird entschieden, ob sie konzeptionell oder hart sind. Konzeptionelle Kriterien erlauben Nachbesserungen, solange noch Ressourcen verfügbar sind. Bei harten Kriterien führt das Fehlen einer klaren Antwort in den Gates zum Abbruch des Innovationsprozesses.

Zuletzt gilt es, eine sinnvolle und ressourcenschonende Reihenfolge festzulegen. Dabei sollte man die Relevanz und den Ressourcenaufwand beachten: Zunächst einfache und wichtige Punkte prüfen, während komplexe und weniger relevante Aspekte nach hinten geschoben werden können.

Klare Entscheidungs- und Eskalationswege definieren. Dabei insbesondere klar abgegrenzte Rollen inklusive Entscheidungsmandaten, Verantwortlichkeiten und Befugnissen festlegen. Entscheidungs- und Eskalationswege sowie Rollen sollten allen Beteiligten transparent gemacht werden. Damit wird die Entscheidungsfähigkeit gefördert, so dass Unsicherheiten reduziert werden.



Gate 0 exemplarische Kriterien



Legende:

Konzeptionelles Kriterium = Nachbesserung möglich

Hartes Kriterium = Bei „Nein“: Abbruch

Problemverständnis

In dieser Phase steht das Verständnis des Problems im Vordergrund. Ziel ist es, von Annahmen zu tatsächlichem Wissen zu gelangen. Indem das Problem aus verschiedenen Stakeholder Perspektiven betrachtet wird und daraus Erkenntnisse generiert werden, wird das Problem gezielt eingegrenzt.

Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase sind

- Problemdefinition
- Gate 1 Kriterien
- Ressourcenplanung für die Arbeitsphase III
Ideen- & Lösungsgenerierung
- Kommunikationsplanung für die Arbeitsphase III
Ideen & Lösungsgenerierung



Ergebnis dieser Arbeitsphase: Problemdefinition

Die Inhalte der Problemdefinition sind das Ergebnis der Arbeitsphase Problemverständnis und bilden die Entscheidungsgrundlage für das Gate 1.

Die Problemdefinition fasst das gewonnene Problemverständnis sowie die Teilaspekte und deren Relevanz zusammen. Besonders wichtig ist hierbei die Klärung, was die Ursachen und Hintergründe des Problems sind und welche Zielgruppe das Innovationsvorhaben adressiert.

Außerdem soll die Problemdefinition helfen, den Kontext des Problems umfassend zu verstehen und zu dokumentieren. Zum Kontext gehören etwa die Stakeholder oder auch die Frage, welche unternehmerische Relevanz das Problem hat.

Die Problemdefinition soll das (grundlegende) Problem möglichst prägnant beschreiben und auch von anderen Problemstellungen abgrenzen.

Problemdefinition
1. Was ist das Problem und/oder wer hat welche Herausforderung?
2. Warum besteht das grundlegende Problem?
3. Welche Teilaspekte des Problems gibt es und welche Relevanz haben sie?
4. In welchem Kontext und unter welchen Rahmenbedingungen tritt das Problem auf?
5. Ist das Problem unternehmerisch-strategisch relevant? Warum?
6. Wen betrifft das grundlegende Problem?
7. Für wen soll eine Lösung entwickelt werden?
8. Welche Stakeholder wurden berücksichtigt?
9. Ist das Problem unter Berücksichtigung aller relevanten Stakeholderperspektiven umfassend und ausreichend analysiert?
10. Welche Aspekte des Problem sollen nicht bearbeitet werden?
11. Welche konkrete Fragestellung soll bearbeitet werden?

Vorlage

Methodenempfehlungen dieser zweiten Arbeitsphase sind

- Stakeholder Mapping
- 5 Why
- Explorative Interviews
- Beobachtung mit Beobachtungshilfen
- POEMS/Empathy Map

„Das wichtigste an einem Problem ist, es zu verstehen. Ist das Problem erst einmal verstanden, so ist die Lösung meist offensichtlich.“

Albert Einstein

Immer mit der **Betrachtung des Status Quo**, z. B. mit einem Problemverständnisworkshop beginnen - unabhängig davon, welche Lösungen schon im Kopf sind. Gerade bei knappen Ressourcen ist es wichtig, sich zu Beginn Zeit für die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses zu nehmen. Dieser Schritt hilft im späteren Prozess ressourcenaufwändige Schleifen zu vermeiden oder gar an Vorhaben zu arbeiten, die nicht geeignet sind, das Problem zu lösen. Zitat Einstein: „Wenn ich eine Stunde habe, um ein Problem zu lösen, dann beschäftige ich mich 55 Minuten mit dem Problem und 5 Minuten mit der Lösung.“



Stakeholder Mapping

Stakeholder Mapping hilft dabei, die Stakeholder einer Problemstellung zu erkennen und zu priorisieren. Mit einer Stakeholder Map kann man besser verstehen, wer alles von den Aktivitäten und Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Problem betroffen ist.

Die Methode ist schnell und mit wenig Aufwand zu Beginn eines Vorhabens zu erstellen.

Schritte

1. Benennung der Problemstellung und Identifizierung der Stakeholder
2. Stakeholder-Analyse durchführen: Für jede Stakeholder(-Gruppe) die Interessen am Innovationsvorhaben und die Auswirkungen der Innovation auf sie bestimmen.
3. Stakeholder auf der Stakeholder Map zuordnen. Bei Bedarf Beziehungen und Zusammenhänge visualisieren.
4. Die Stakeholder Map analysieren und daraus Strategien ableiten, z.B. zur Vorhabenplanung, Priorisierung, Involvierung, Kommunikation, Ressourcenverteilung etc.⁸

Methodenempfehlung für Arbeitsphase II – Problemverständnis

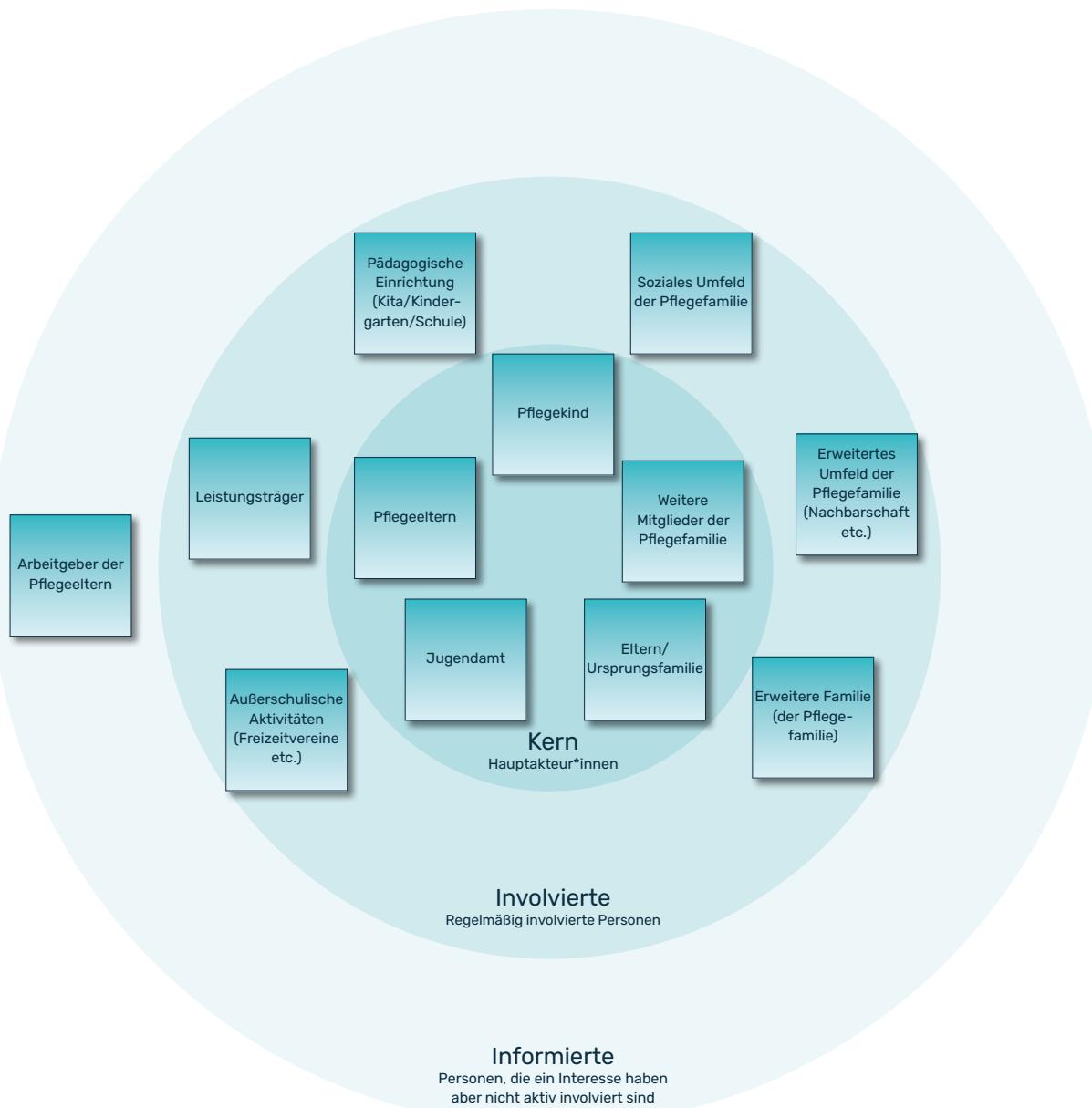


Vorlage

Betroffene zu Beteiligten machen und dadurch Partizipation fördern. Indem die Beteiligten z.B. bei Entscheidungen und in den Prozess mit einbezogen werden, kann Partizipation und das Verantwortungsgefühl der Zielgruppe für das Innovationsvorhaben gefördert werden.



Beispiel



Beteiligte zu Betroffenen machen.
Das kann durch Kommunikation erreicht werden, z.B. indem je Zielgruppe die Verknüpfung mit dem Problem oder Vorteile der Innovation veranschaulicht werden. Das hilft Beteiligten zu verstehen, dass das Innovationsvorhaben sie auch (persönlich) betrifft und sie davon profitieren können. Es ist hilfreich, wenn Beteiligte verstehen, dass letztendlich alle „im selben Boot“ sitzen und sich Erfolg/Misserfolg des Innovationsvorhabens direkt/indirekt auf sie auswirken können.

5 Why

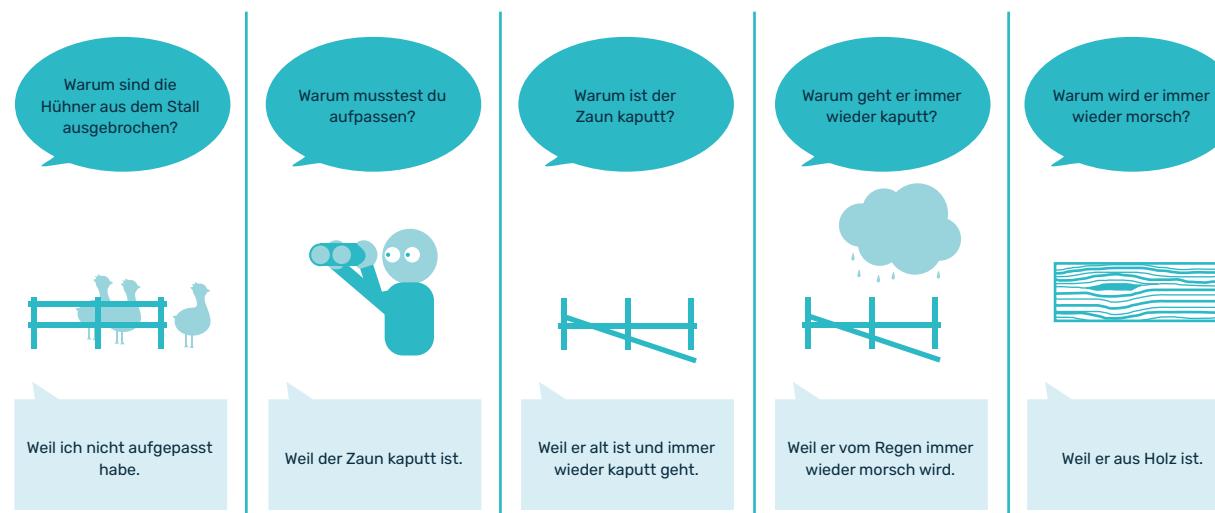
Die 5 Why Methode hilft, um Ursache-Wirkungs-Ketten schnell und ohne große Vorbereitung zu klären. Mit der wiederholten Warum-Frage können (auch komplexere) Problemstellungen eingehend verstanden werden, um die grundlegende Ursache zu identifizieren.

Die 5 Why Methode ist gut durchführbar in kleinen bis mittleren Teams und geeignet, um mit der Zielgruppe mit geringer Vorbereitung gemeinsam das Ausgangsproblem zu analysieren.

Schritte

1. Einladung eines Expert*innenkreises, d.h. Personen, die mit der Problemstellung betraut sind und zur Ursachenanalyse beitragen können (Betroffene, Expert*innen, Entscheidende).
2. Präzise Erläuterung der Problemstellung, sodass der Expert*innenkreis informiert ist, worum es geht.
3. Wiederholte Anwendung der „Warum“-Frage, bis die grundlegende Ursache der Problemstellung identifiziert ist. Dabei sollte eine vertrauliche Atmosphäre geschaffen werden, worin objektiv und neutral ohne Schuldzuweisungen geantwortet werden darf.
4. Abzweigungen zulassen, vor allem, wenn Prozesse und Zusammenhänge vielschichtig sind. Aus der Vielfalt (z.B. durch anderen Fragenfokus oder andere Antworten) ergeben sich weitere Erkenntnisse.

Nachdem die grundlegenden Ursache gefunden wurde, gilt es dann, nach Lösungen zu suchen und Maßnahmen abzuleiten. Es ist ratsam zu prüfen, ob die Maßnahmen das Problem gelöst haben. Falls nötig, sollte man die Ursachen nochmal untersuchen.²



Methodenempfehlung für Arbeitsphase II – Problemverständnis



Vorlage

Eine **interdisziplinäre Zusammensetzung** fördert, z.B. durch Einladung von Mitarbeitenden über Organisationseinheiten und Hierarchien hinweg und/oder Ermutigung durch Führungskräfte/Vorgesetzte. Interessierte sollten in geeigneter Weise beteiligt werden. Dabei sollten notwendige Zeitressourcen unbürokratisch/niedrig-schwellig eingeräumt und eine hierarchie-übergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglicht werden.



Explorative Interviews

Explorative Interviews helfen, die Sichtweisen von Nutzenden oder Betroffenen besser zu verstehen. Dabei steht die Perspektive der Nutzenden im Mittelpunkt, sodass man das Problem aus ihrer Sicht erfassen kann.

Explorative Interviews brauchen relativ viel Zeit für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Sie erfordern gute Methodenkompetenzen und Verfügbarkeit der Nutzenden.

Schritte

1. Vorbereitung der Interviews wie z. B. Erstellung eines Interview-Leitfadens, Gestaltung des Settings, Vorbereitung des Einstiegs, Materials und der Dokumentation etc.
2. Durchführung der explorativen Interviews, im Idealfall mit mindestens zwei Personen (Interviewer*in, Dokumentierende*r, ggf. Beobachter*in). Wesentlich bei der Durchführung ist eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, offene Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und bei Bedarf nachzufragen, ob etwas richtig verstanden wurde.
3. Nachbereitung des Interviews, indem die Daten ausgewertet werden und daraus Erkenntnisse formuliert werden.¹¹

Methodenempfehlung für Arbeitsphase II – Problemverständnis



Sofern die Ressourcen es zulassen, Interviews immer mit zwei Personen führen. Die erste Person stellt die Fragen und leitet das Interview, die zweite Person ist für die Dokumentation verantwortlich. Es empfiehlt sich, Interviews mit Ton aufzunehmen, sodass für die Auswertung im Nachgang nochmal nachvollzogen werden kann.

Bei den Vorbereitungen an eine Einverständniserklärung zur Interviewführung und z.B. Dokumentation Ton usw. denken und dies je nach Interviewgestaltung in der Einverständniserklärung mit berücksichtigen.



Interviews führen

Diverse Punkte helfen beim Führen von Interviews, um möglichst gut vorbereitet zu sein und ein angenehmes Setting zu gestalten:

Fragen vorbereiten und als groben Frageleitfaden nutzen. Nicht alle Fragen des Leitfadens müssen gestellt werden, sondern situationsabhängig entscheiden und auch zulassen, dass die Befragten die Richtung des Interviews leiten (denn sie werden das ansprechen, was ihnen wichtig aus ihrer Sicht erscheint und genau um diese Nutzendensicht geht es ja im Problemverständnis). Zudem kann es hilfreich sein, das Interview in übergeordnete Themen (die abgedeckt werden sollen) und Teilaspekte (die vertieft werden könnten) aufzulisten. Dies ermöglicht den Fokus nicht zu verlieren bzw. nichts zu vergessen, während das Interview weiterhin offen für Aspekte bleibt, die vom Befragten als wichtig erachtet werden.

Keine Ja/Nein-Fragen stellen und offene Fragen formulieren und darauf achten, dass Fragen so gestellt werden sollten, die keine Antwort-Richtung vorschlagen oder etwas impliziert wird.

Die Leitfrage z.B. als Ausdruck und jederzeit sichtbar für die Befragten zu visualisieren ist hilfreich, um den Fokus des Interviews nicht zu verlieren.

Ein Interview sollte nicht überladen werden mit Fragen und diversen Themenblöcken, so dass die Befragten nicht überstrapaziert werden. Als Richtwert kann eine Interviewdauer von ca. einer Stunde mit maximal vier Themenblöcken dienen. Manchmal ist es hilfreich, die Fragen vorab den Befragten zu senden, damit sie sich darauf vorbereiten können.

Schlüsselwörter wie z.B. Innovation, Kompetenzen o.ä. werden nicht von Beginn an erläutert, definiert oder erklärt. So sind Befragten in deren Sichten uneingeschränkt und unbeeinflusst. Es kann jedoch im Gespräch gefragt werden wie das gegenüber diese Worte für sich definiert.

Bei der Befragung zunächst nur zuhören und Antworten aufnehmen. Hier ist Zurückhaltung gefordert, d.h. kein direktes Feedback zu den Antworten geben und nicht in Diskussionen (ggf. unter den Befragten) eingestiegen. Selbstverständlich können Nachfragen gestellte werden, um weitere Informationen bei wichtigen Aspekten zu erhalten, die von Befragten ggfs. nur oberflächlich benannt worden sind.

Genannte Stichpunkte, die während des Interviews von dem/der Interviewleitenden für die Befragten sichtbar auf Moderationskarten notiert werden sind hilfreich bei längeren Interviews, um auch visuell immer wieder vorher genannte Punkte und den „roten Faden“ aufzugreifen.

Am Ende des Interviews sollte die Frage gestellt werden: „Habe ich eine Frage nicht gestellt die aber wichtig im Hinblick auf dieses Thema wäre? Gibt es noch etwas, was im Bezug auf dieses Thema wichtig ist?“ Sowie ggf. auch: „Gibt es noch jemanden, mit dem unbedingt über dieses Thema gesprochen werden sollte?“

Wichtig ist, zu Beginn eines Interviews eine entspannte Atmosphäre zu schaffen und vor allem einen geschützten Raum zur freien Meinungsäußerung gestalten und dies auch den Befragten zu kommunizieren. Wenn nicht inhaltlich unbedingt notwendig, ist die Betonung einer personenunabhängige Dokumentation förderlich.

Eine kleine Bewirtung und eine entspannte und ungestörte Atmosphäre fördern zusätzlich die Bereitschaft der Befragten beim Interview mitzuwirken.



Interviews auswerten

Sind die Interviews geführt, folgt die Auswertung der Ergebnisse. Systematische Methoden wie die strukturierte Inhaltsanalyse sind oft zu aufwändig und zeitintensiv für die sozialwirtschaftliche Praxis.

Folgend wird eine weniger aufwändige Möglichkeit zur Auswertung von Interviews ohne wissenschaftlichen Anspruch dargestellt:

- Dokumentierte Aussagen jeweils unter Berücksichtigung der Leitfrage objektiv betrachten. Kann eine Erkenntnis aus der Aussage abgeleitet werden? Unterstützen weitere Aussagen diese Erkenntnis oder widersprechen sie ihr?
- Eigene Erfahrungen können zur Einordnung beitragen, jedoch sollte nichts hineininterpretiert werden, was nicht aus der Aussage herauszunehmen ist.
- Themen identifizieren – Arbeitet die zentrale Aussagen und wiederkehrende Themen aus den Interviews heraus und bündelt ähnliche Inhalte in Oberthemen.
- Kernaussagen zusammenfassen – die wichtigsten Erkenntnisse pro Kategorie notieren.
- Am Ende alle gesammelten Erkenntnisse nochmal kritisch prüfen: Sind das nachvollziehbare Antworten auf die Leitfrage? Widersprechen sich Aussagen? Gibt es Wiederholungen? Gibt es Ähnliche, die zusammengefasst werden können oder sollten alle beibehalten werden, da sie einen Mehrwert bieten?
- Handlungsempfehlungen ableiten – Übersetzt relevante Ergebnisse in konkrete Maßnahmen oder Entscheidungsgrundlagen.

Beobachtung

Die Beobachtungsmethode hilft, ungefilterte Einblicke und Informationen zu einer Problemstellung zu bekommen. Insbesondere wenn die Zielgruppe Dinge nicht bewusst wahrnimmt oder sie als unwichtig oder irrelevant einschätzen.

Beobachtungen durchzuführen benötigt viel Zeit. Es ist wichtig, dass die Beobachtungssituation möglich ist - das kann zum Beispiel im Pflegebereich schwierig sein.

Tools wie Empathy Maps oder POEMS können bei der Beobachtung unterstützen. Denn das „Richtige“ zu beobachten ist nicht immer einfach und erfordert gute Methodenkompetenzen.

Schritte

1. Passende Beobachtungsform zur Problemstellung wählen. Hierbei sollten vor allem die Verfügbarkeit und Machbarkeit sowie die verfügbaren Ressourcen geprüft und festgelegt werden.
2. Vorbereitungen zur Beobachtung treffen: Problemstellung und Hypothesen formulieren, Analyseinheiten festlegen, Beobachtungshilfen definieren, Beobachter*innen schulen, Setting klären.
3. Beobachtung durchführen.
4. Auswertung der Beobachtungen und Ableitung von Erkenntnissen.¹²

Methodenempfehlung für Arbeitsphase II – Problemverständnis

Dauer



Aufwand



Schwierigkeit



[Vorlage POEMS](#)

[Vorlage Empathy Map](#)

Beispiel

Die Notunterkunft für Personen, die von Wohnungslosigkeit betroffen sind, wird trotz hohem Bedarf wenig frequentiert und von der Zielgruppe weitestgehend vermieden.

Gewählte Beobachtungsform: Nicht teilnehmende, offene, direkte Feldbeobachtung in der Notunterkunft.

Hypothesen: 1. Die Notunterkunft erbringt alle Leistungen zur Befriedigung der essentiellen Bedürfnisse der Obdachlosen. 2. Die Notunterkunft ist niedrigschwellig und lebensnah.

Analyseeinheiten: Infrastruktur, Leistungen/Service, Zugänge

Beobachtungshilfen: POEMS und Empathy Map

POEMS

POEMS ist eine Beobachtungshilfe. Der Name ist eine Zusammensetzung der Anfangsbuchstaben der fünf definierten Beobachtungskategorien: Personen, Objekte, Umfeld (englisch environment), Mitteilungen und Services. Die Gliederung in die verschiedenen Kategorien ist eine Hilfestellung für die beobachtende Person, den Fokus der Beobachtung strukturiert auszurichten und zu notieren.

Empathy Map

Eine Empathy Map ist eine Beobachtungshilfe, um Nutzer*innenerfahrungen und -bedürfnisse besser zu verstehen. Als Beobachter*in versetzt man sich in die Lage der zu beobachtenden Person.

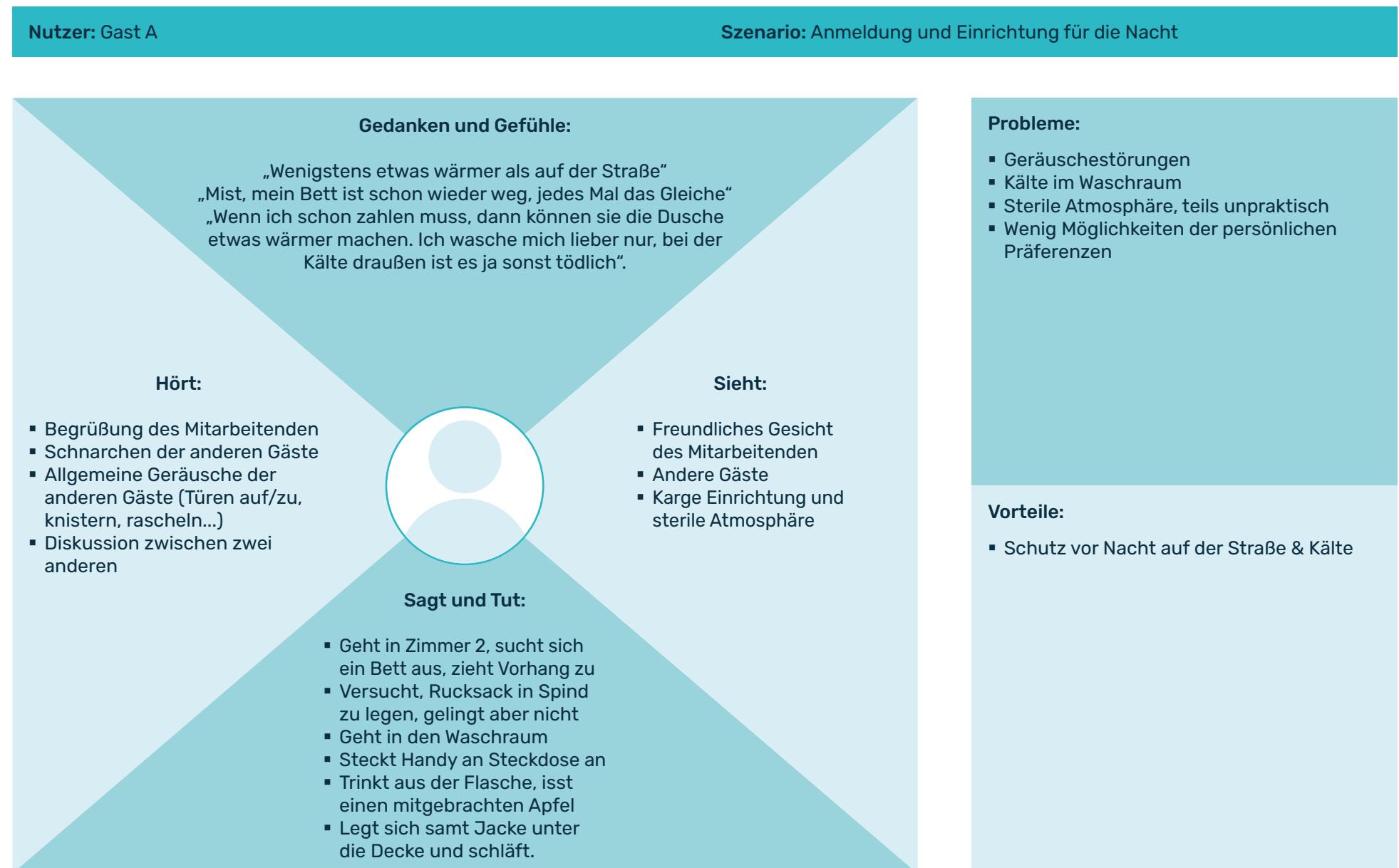
Aus der Perspektive der zu beobachtenden Person („Nutzer*in“) werden Beobachtungen in den verschiedenen Kategorien notiert:

- Mögliche Gedanken und Gefühle der Person
- Was die Person sieht
- Was die Person hört
- Was die Person sagt und tut

Im Feld „Probleme“ werden mögliche Herausforderungen, die die zu beobachtende Person in dem Szenario betrifft, vermerkt. Im Feld „Vorteile“ werden mögliche Vorteile für die zu beobachtende Person in dem Szenario vermerkt.

Beispiel POEMS – Beobachtungshilfe

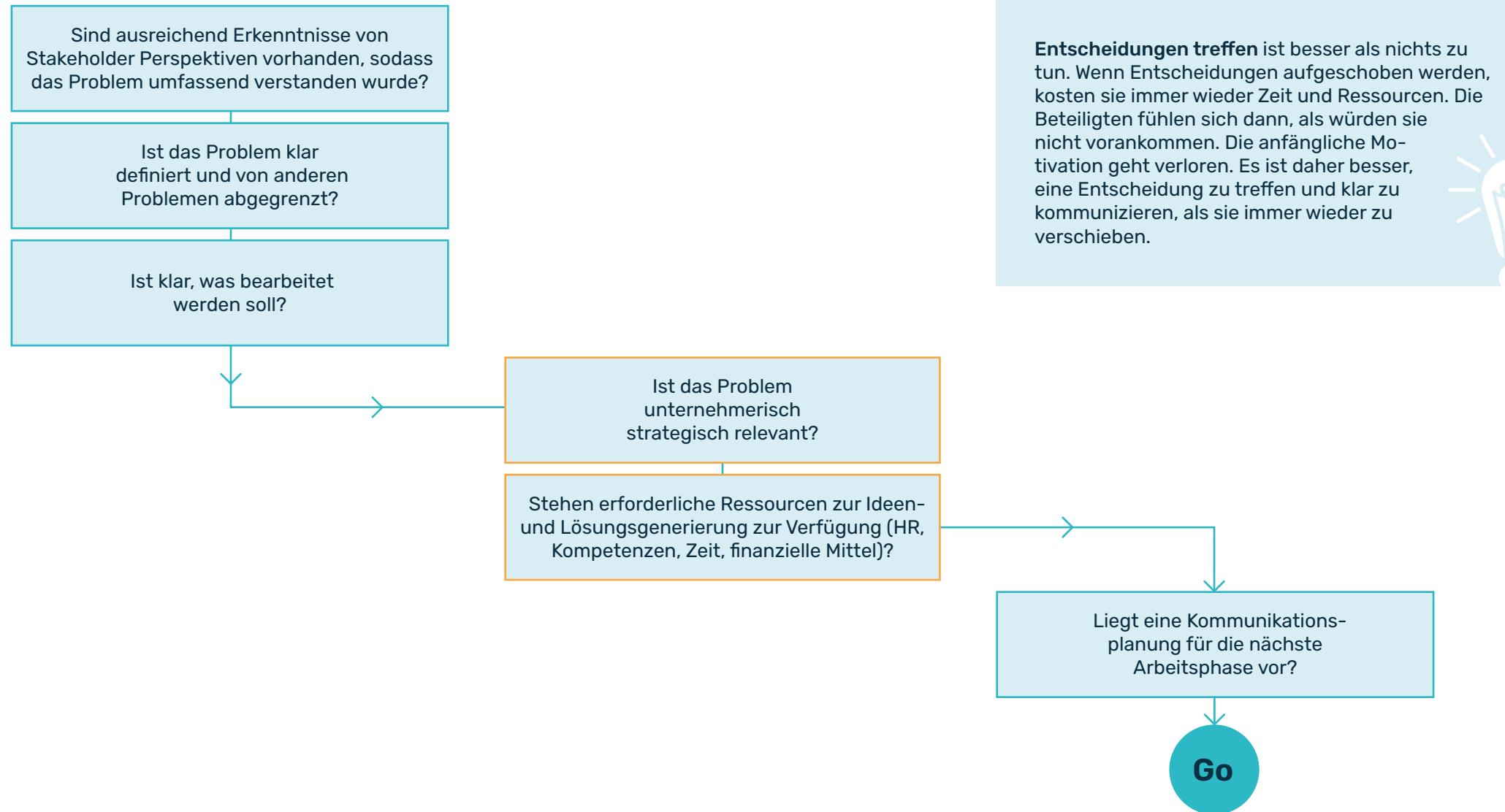
Vorhaben:		Aktivität:	Ort: Notunterkunft			
Zeit: 17:30 Uhr	Datum: 1. Dezember					
Beobachtungssituation: Die Notunterkunft öffnet, erste Gäste treten ein und melden sich für die Nacht an. Der Aufenthalt in der Notunterkunft am Abend wird bis zur Nachtruhe um 21:30 Uhr beobachtet.						
Personen Auflistung aller Personen(gruppen)	Objekte Auflistung aller Objekte in der Situation oder die von Personen genutzt werden	Umfeld Beschreibung des Umfelds und dessen Hauptmerkmale	Mitteilungen Welche Mitteilungen/Informationen werden kommuniziert und wie?	Services Welche Service-dienstleistungen werden angeboten?		
Gast A - männlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großer Rucksack, Stoffbeutel. ▪ Spind - wird nicht genutzt, da der Rucksack nicht rein passt ▪ Handy + Steckdose ▪ Bett + Vorhang ▪ Bettlicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notunterkunft mit steriler Atmosphäre - viel Kunststoff, PVC, kalte Beleuchtung ▪ 3 Zimmer mit je 8 Betten getrennt durch Vorhänge ▪ Pro Zimmer 1 Waschraum mit 1 Dusche/WC ▪ Kleiner Aufenthaltsraum mit Snack-/Getränkeautomaten und 2 Tischen mit je 4 Stühlen ▪ Wäscheraum mit Waschmaschine und Putzutensilien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation allgemein kurz, einsilbig: „Hallo“, „Marke?“, „Name und Unterschrift bitte“, „wie immer“, „Alles klar?“, „Ja“, „Na denn“, „Danke“. ▪ Nur das Wesentliche wird vom Gast A mit dem Mitarbeitenden kommuniziert. ▪ Keine Kommunikation zwischen Gast A und anderen anwesenden Gästen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Waschraum mit Dusche/WC ▪ Waschmaschine ungenutzt ▪ Snackautomat ungenutzt ▪ Getränkeautomat ungenutzt 		
Notizen zur Nutzer*innenerfahrung		Generelle Notizen				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gast A scheint regelmäßig in der Unterkunft einzukehren. ▪ Notunterkunft erscheint steril und wenig willkommend. ▪ Wenig Privatsphäre und Sicherheit, da Vorhang nur Teil der Sicht abschirmt und Spind für Rucksack nicht geeignet. ▪ Geräuschstörungen und Gerüche in den 8er-Zimmern nicht abgegrenzt. ▪ Kommunikation zwischen den Gast A und Mitarbeitender kurz - wenig bis kaum soziale Interaktion. ▪ Notunterkunft wird wirklich nur zum Waschen und schlafen genutzt. ▪ Weitere Services werden nicht genutzt (scheinbar weil kein Trockner und zu teuer). ▪ Großes Regelwerk schränkt Freiheiten der Gäste ein (Nachtruhe 21:30h, Anmeldung bis 18:30h...) 				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphärische Anpassungen wären leicht umzusetzen, um es wohnlicher zu machen. ▪ Einschränkungen der Zeiten macht das Ganze unflexibel ▪ Services sollten der Zielgruppe angepasst werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trockner, sodass nach dem Waschen die Wäsche auch bis zum nächsten Tag getrocknet werden kann ▪ Preise der Verpflegungsautomaten ▪ Sichere und passende Aufbewahrungsorte für Persönliches etc. 		

Beispiel Empathy Map

Gate 1

Die Arbeitsphase zum Problemverständnis ist abgeschlossen. Dabei wurden zentrale Annahmen überprüft, Perspektiven der Stakeholder einbezogen und das Problem systematisch eingegrenzt. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die anstehende Entscheidung in Gate 1. Auf Basis der erarbeiteten Erkenntnisse gilt es zu prüfen, ob die Voraussetzungen für den nächsten Schritt erfüllt sind. Die Entscheidung darüber, ob das Vorhaben fortgeführt, angepasst oder beendet wird, orientiert sich an den zuvor definierten Kriterien.

Gate 1 exemplarische Kriterien



Legende:

Konzeptionelles Kriterium = Nachbesserung möglich

Hartes Kriterium = Bei „Nein“: Abbruch

Ideen- & Lösungsgenerierung

Nach der Problemdefinition folgt die Ideen- und Lösungsfindung. Mithilfe von Kreativmethoden entsteht eine Vielzahl von Ansätzen. Ziel ist es, Ideen zu generieren, die einen Beitrag zur Lösung schaffen.

Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase sind

- Canvas
- Gate 2 Kriterien
- Ressourcenplanung für die Arbeitsphase IV Entwicklung – Testung – Validierung
- Kommunikationsplanung für die Arbeitsphase IV Entwicklung – Testung – Validierung



Ergebnis dieser Arbeitsphase: Canvas

Das Canvas im vediso-Innovationsframework ist eine Abwandlung des Business Model Canvas (BMC), welches für die Strukturierung von Geschäftsmodellen von Alexander Osterwalder entwickelt wurde.

Entsprechend dient das Canvas als visuelle Strukturierungshilfe. Es ist ein übersichtliches Tool, um ein gemeinsames Verständnis über die wichtigsten Kriterien einer Idee zu gewinnen und die Potentiale dessen zu eruieren.¹³

Anwendung des Canvas

Das Canvas stellt das Ergebnis der Arbeitsphase II, d.h. der Ideen- & Lösungsgenerierung und gleichzeitig die Entscheidungsvorlage im Gate 2 dar.

Ideen oder Lösungen, die generiert werden, sollen mittels des Canvas übersichtlich dargestellt und präsentiert werden. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass zu einer Lösung wesentliche Kriterien aus dem Gate 2 und als Bestandteil einer Innovation berücksichtigt und durchdacht werden. Insofern ist es bei der Anwendung des Canvas wichtig, dass alle Felder ausgefüllt werden.

Zu jedem Feld im Canvas gibt es eine Erläuterung in Form einer Fragestellung. Dies unterstützt zusätzlich die Beantwortung des Feldes.

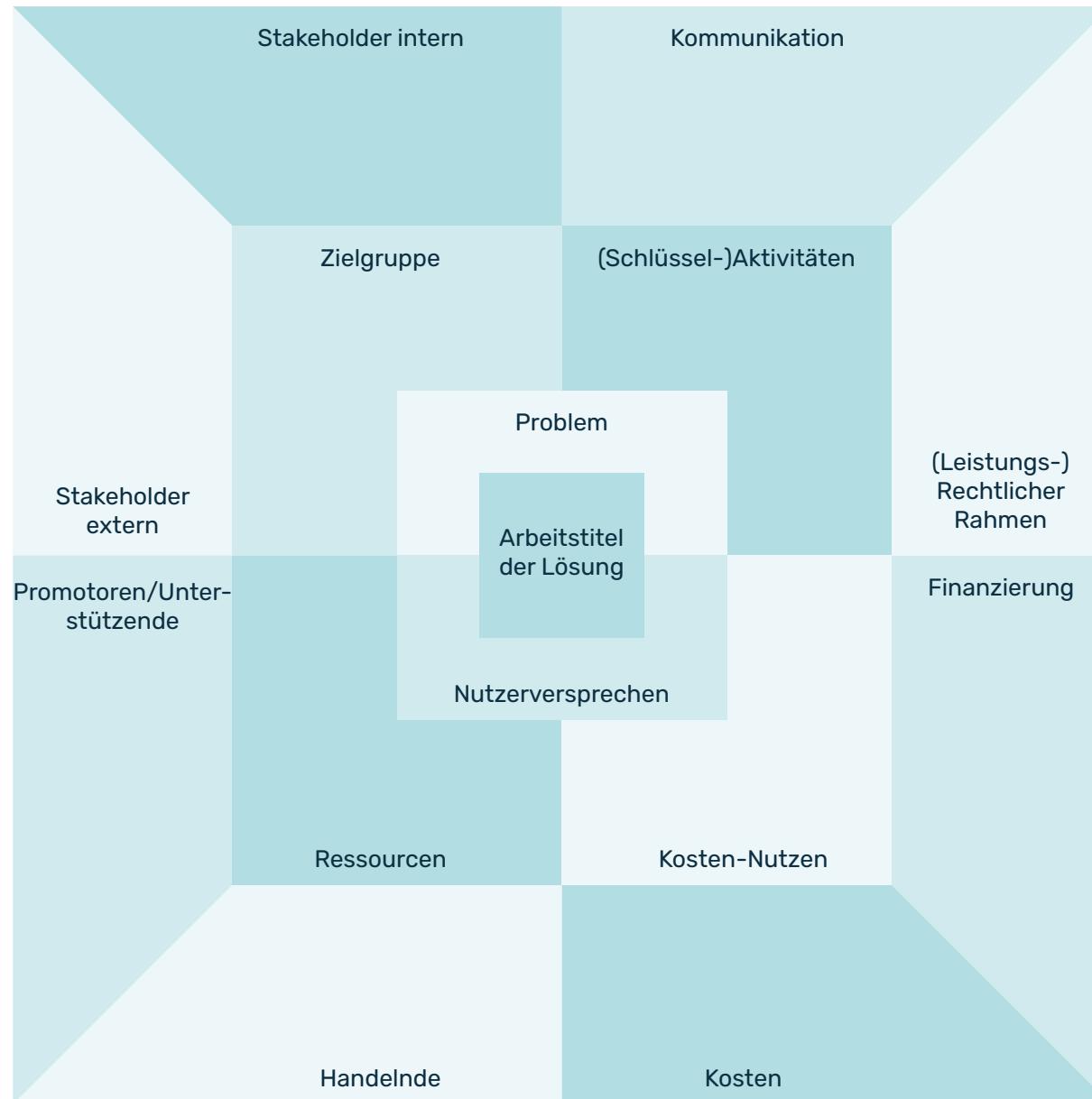
Methodenempfehlungen dieser dritten Arbeitsphase sind

- WKW & 6-3-5
- Kopfstand
- Narratives Szenario

Innovationen sind selten Zufallsprodukte, werden in Unternehmen aber oftmals nur als „schön zu haben“ angesehen. Innovationen also in der **Unternehmensstrategie** mit aufnehmen, priorisieren und nicht nur in expliziten Innovationsvorhaben, sondern auch im Alltagsgeschäft stets mitdenken.



Erläuterungen der einzelnen Felder



- Problem: Problemdefinition aus dem Gate 1
- Nutzenversprechen: Welchen Nutzen hat die Lösung?
- Zielgruppe: Wem kommt das Nutzenversprechen zugute?
- Stakeholder intern: Wer (Personenkreise, Abteilungen ...) ist im Unternehmen betroffen?
- Stakeholder extern: Wer sind Betroffene außerhalb des Unternehmens?
- Ressourcen: Welche Ressourcen sind für die Umsetzung erforderlich (Personen, Kompetenzen, Dauer, Sachmittel...)?
- Promotoren/Unterstützende: Ist das Management-Commitment vorhanden? Wer kann/sollte als Unterstützende der Lösung gewonnen werden?
- Handelnde: Welche Personen/Abteilungen setzen die Lösung um?
- (Schlüssel-)Aktivitäten: Was ist zu tun, um die Lösung umzusetzen?
- Kommunikation: Was wird wie mit wem über die Lösung kommuniziert?
- (Leistungs-)Rechtlicher Rahmen: Wie werden die rechtlichen Anforderungen erfüllt? Bewegt sich die Lösung im Rahmen gesetzlich geregelter Sozialgesetzbuch-Leistungen?
- Kosten-Nutzen: Welches Potential hat die Lösung strategisch und/oder wirtschaftlich?
- Finanzierung: Welche Erlösströme gibt es? D.h. von wem kommt wieviel Geld?
- Kosten: Was sind die Kosten für eine dauerhafte Umsetzung der Idee (Personal- und Sachkosten)?

Vorlage

WKW & 6-3-5

Die „Wie können wir...“-Frage (WKW) und die Kreativitätstechnik „6-3-5“ eignen sich, um sehr effektiv und ergebnisoffen eine große Anzahl an Ideen und Lösungsansätzen zu generieren.

Mit der WKW-Frage wird eine Herausforderung als inspirierende Fragen positiv, offen und lösungsorientiert gestellt. Mit der 6-3-5 Methode, bei der jeweils sechs Personen jeweils drei Ideen in fünf Runden entwickeln, kann die WKW-Frage strukturiert bearbeitet werden kann. Mit der 6-3-5 Methode können innerhalb einer kurzen Zeit sehr viele, auch aufeinander aufbauende Ideen entstehen.

Die Methoden sind einfach und mit wenig Vorbereitung mit Teams bis zu sechs Personen anwendbar. Sie können zu Beginn einer kreativen Phase zur Ideen- und Lösungsgenerierung eingesetzt werden.

Schritte WKW

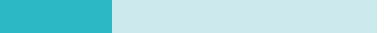
1. Zu einer Problemstellung einen Vorschlag einer WKW-Frage erstellen, beginnend mit „Wie können wir...?“.
2. Vorschlag optimieren und prüfen, ob die WKW-Frage eine klare Zielgruppe benennt, ergebnisoffen formuliert ist und auf einen nutzerzentrierten Mehrwert für die Zielgruppe verweist.
3. Sicherstellen, dass die Formulierung der WKW-Frage für alle verständlich, aktuell, relevant und detailliert genug ist und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.¹⁴

Schritte 6-3-5

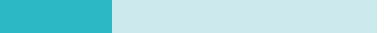
1. Einladung von sechs Teilnehmenden und Vorbereitung von Arbeitsblättern mit einer Tabelle aus drei Spalten und sechs Zeilen durch die Moderation.
2. Die Moderation begrüßt die Teilnehmenden und führt in die Problemstellung ein. Dies kann z.B. mit der zuvor erstellten WKW-Frage erfolgen. Die Moderation stellt sicher, dass alle Teilnehmenden die Frage verstanden haben.
3. Erläuterung des Ablaufs durch die Moderation: Es gibt sechs zeitlich begrenzte „Runden“, z.B. fünf Minuten pro Runde. In jeder Runde können die Teilnehmenden in die oberste noch freie Zeile des Arbeitsblattes drei Ideen schreiben. Das Aufgreifen, Erweitern und die Weiterentwicklung der Ideen der Vorgänger*innen ist ausdrücklich erwünscht. Wenn die Zeit einer Runde abgelaufen ist, werden die Arbeitsblätter in einer festgelegten Reihenfolge an eine andere Person weitergegeben und eine neue Runde beginnt. Während der Runden wird nicht gesprochen.
4. Sind alle Runden beendet, werden die Ergebnisse besprochen, analysiert und bewertet.
Die Methode kann auch mit mehr oder weniger Teilnehmenden durchgeführt werden.
Dazu muss nur die Anzahl der Zeilen in der Tabelle und die Anzahl der Runden angepasst werden.¹⁵

Methodenempfehlung für Arbeitsphase III – Ideen- & Lösungsgenerierung

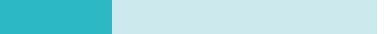
Dauer



Aufwand



Schwierigkeit



Vorlage WKW

Vorlage 6-3-5

Eine gute **Feedbackkultur** etablieren und diese im Arbeitsalltag fördern. Z.B. indem immer wieder bewusst gemacht wird, dass Feedback keine Kritik ist, sondern eine sachliche Rückmeldung, um gemeinsam etwas voranzubringen. Feedbackkompetenzen und -methoden (z.B. 360-Grad Feedback) können gezielt geschult und trainiert werden und somit nach und nach die Feedbackkultur im Unternehmen modelliert werden. Wichtig ist auch, transparent zu kommunizieren, welche Erkenntnisse aus Ideen und Feedback gewonnen, bewertet und bearbeitet wurden.



Beispiel WKW

Problemstellung:

Mitarbeitende sind trotz Offenheit und Motivation überfordert mit den vielen, neu eingeführten agilen Arbeitsmethoden (Scrum, Kanban, Design Thinking...) und verlieren den Überblick.

Vorschlag WKW-Frage:

Wie können wir über die Kombinations- und Einsatzmöglichkeiten von Kanban, Scrum und Design Thinking informieren, sodass unsere Mitarbeitenden diese zielführend im Projektalltag einsetzen können?

Prüfung:**Zielgruppe klar?**

Prüfergebnis:
X: Zielgruppe ist noch sehr allgemein.

Ergebnisoffen formuliert?

Prüfergebnis:
X: Frage ist nicht Ergebnisoffen, schlägt bereits die Kombination von Methoden als Lösung vor.

Mehrwert Zielgruppe deutlich?

Prüfergebnis:
X: Der Mehrwert ist noch schwammig.
Was bedeutet zielführend im Alltag einsetzen genau?

Optimierte WKW-Frage:

Wie können wir unseren Projektleitungen die Unterschiede von Kanban, Scrum und Design Thinking erklären, damit sie wissen, für welche Projekte und Projektphasen sich die Methoden am besten eignen?

Weiter mit 6-3-5

Beispiel 6-3-5**WKW-Frage:**

Wie können wir unseren Projektleitungen die Unterschiede von Kanban, Scrum und Design Thinking erklären, damit sie wissen, für welche Projekte und Projektphasen sich die Methoden am besten eignen?

Praxisbeispiele	Hands-on Workshops zum Ausprobieren	Einführen im Arbeitsalltag nach dem Lernen durch Handeln Ansatz
Visualisierung der Methoden mit Beispielen, wann welche Methode sinnvoll ist.	Ein Tag, an dem Mitarbeitende verschiedene Methoden in kleinen Workshops ausprobieren.	Profis begleiten Neulinge in der Anwendung der Methoden.
Power User stehen als Ansprechpersonen bereit, um über Praxisbeispiele die Methoden zu verdeutlichen	Micro-Learning/Führungskräfteschulungen gyde	Pro Arbeitsmeeting eine Methode nutzen (z.B. Kanban)
Power User entwickeln Methoden-Steckbriefe: Gedruckte Karten z.B. mit Vorteilen und Nachteilen	Rollenspiele	Mikro-Trainings: Fünf-Minuten-Inputs während Teammeetings.
Vorlagen zur Verfügung stellen	Ein Workshop-Tag, an dem Mitarbeitende verschiedene Methoden ausprobieren können.	Pilotprojekte mit den Methoden durchführen
Erstellung eines „Methodenführerscheins“, den Teams gemeinsam erarbeiten.	Visualisierung mit gängigen Methoden, Vor- und Nachteile, Anwendungsmöglichkeiten im Besprechungsraum und als Poster zur Verfügung stellen	Agiler Methodentag: externe*n Sprecher*in zu Innovationsthemen einladen

Kopfstand

Die Kopfstand Methode kehrt eine Problemstellung um, um Ideen zu finden. Es fällt manchmal leichter, in Problemen und Fehlern zu denken, sodass die Umkehrung der Aufgabenstellung zu neuen Ideen führen kann.

Diese Methode ist gut für kleine bis mittlere Teams geeignet, sehr einfach und mit wenig Zeit durchführbar.

Schritte

1. Ursprüngliche Problemstellung formulieren.
2. Problemstellung in eine negative Frage, also eine Kopfstand-Frage umwandeln.
3. Zu dieser Kopfstand-Frage Ideen sammeln und notieren.
4. Die gesammelten Ideen zeigen mögliche Hindernisse und Risiken der ursprünglichen Problemstellung auf und geben Anregungen für neue Lösungen. Diese neuen Ideen werden dann wieder an die ursprüngliche Problemstellung angepasst und bewertet.¹⁶

Methodenempfehlung für Arbeitsphase III – Ideen- & Lösungsgenerierung



Vorlage

Externe Rahmenbedingungen, wie z.B. neue Gesetzgebungen, als Chance für Innovationen nutzen. Dadurch können bestehende Prozesse und Strukturen neu gedacht oder Innovationsvorhaben initiiert werden.



Beispiel

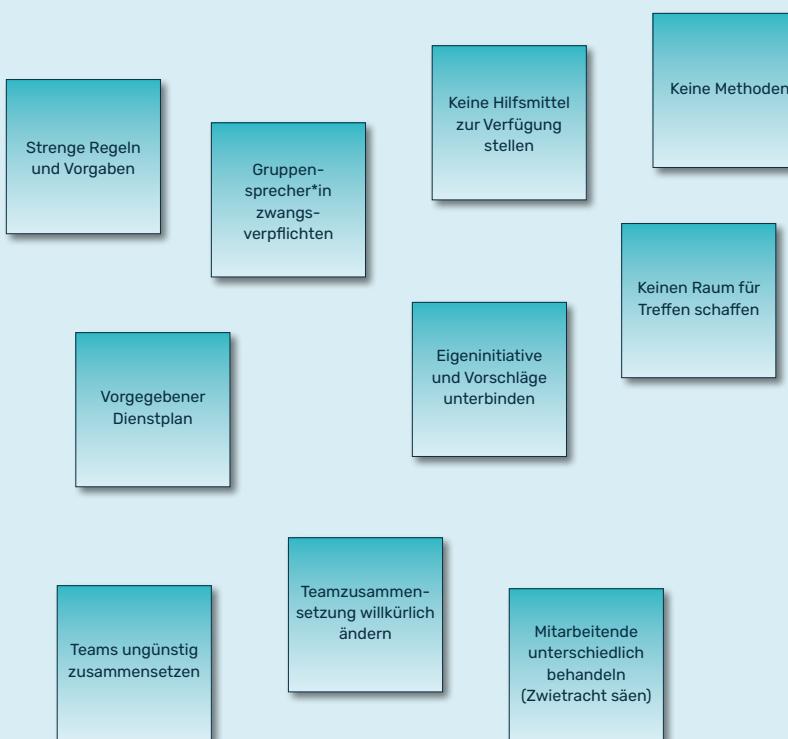
Kopfstand

Ursprüngliche Problemstellung:

Wie können wir das gesamte Pflegeteam überzeugen, sich selbst zu organisieren, so dass mehr Mitbestimmung und Mitgestaltung möglich wird?

Kopfstand Fragestellung:

Wie halten wir das Pflegeteam davon ab, sich selbst zu organisieren, damit es möglichst wenig mitbestimmen und mitgestalten kann?

Ideen zur Kopfstandfrage:**Umformulierung & Transfer der Ideen:**

Narratives Szenario

Mit der narrativen Szenario Methode können mögliche Entwicklungen und Zukunftsbilder (Szenarien) generiert werden, die auf Basis von begründeten Annahmen über die Zukunft erstellt und mit Hilfe von Geschichten, Analogien und Bildern ausgedrückt und zugänglich gemacht werden. Aus den Szenarien lassen sich Ideen und Lösungsansätze für eine Problemstellung identifizieren.

Die Methode eignet sich sowohl für Einzelpersonen als auch für (interdisziplinäre) Teams und benötigt zu Beginn Zeit und Übung.

Schritte

1. Zu einer Problemstellung werden relevante (Mega-)Trends, Markt- und Technologietreiber sowie konkreten Parameter für die Lösung, z.B. durch eigene Recherchen, identifiziert und ausgewählt.
2. Zur Problemstellung und ausgehend von den ausgewählten Parametern aus Schritt 1 ein konkretes narratives Szenario formulieren. Hierbei ist es möglich, in verschiedenen Kategorien wie „Mensch, Orte, Prozesse, Strukturen, Werte etc.“ zu denken.
3. Identifikation der Ideen & Lösungsansätze aus dem Szenario für die Weiterentwicklung von Lösungen für die Problemstellung.¹⁷

Methodenempfehlung für Arbeitsphase III – Ideen- & Lösungsgenerierung

Dauer



Aufwand



Schwierigkeit



Vorlage

Um allgemeine Parameter für die Methode Narratives Szenario zu identifizieren, kann die Website des Zukunftsinstituts herangezogen werden. Sie bietet einen sehr guten Überblick und Erläuterungen zu den Megatrends.¹⁸

Weiterhin publiziert die SozialBank regelmäßig einen Trendbarometer¹⁹ für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft mit aktuellen Lageeinschätzungen.



Beispiel

Problemstellung:

Mitarbeitendenbindung und Arbeitsbedingungen in der Pflege

Ausgewählte Trends:

Migration

Demografischer Wandel

New Work

Wachsende Ungleichheit

Individualismus

Digitale Transformation

Christoph, 41:

Nachdem eine KI die besten Arbeitsoptionen für Christophs 15 Stunden Woche auf Basis des Familienkalenders kalkuliert hat, fährt Christoph an diesem Morgen zum Frühdienst. Christoph fährt mit dem Elektrobus, der alle Mitarbeitenden zur Frühschicht abholt, in das Großversorgungskrankenhaus in der Stadt. Die Abfahrtszeit des selbstfahrenden Busses wurde ihm am Vorabend über Pushnachricht kommuniziert, nachdem eine KI die beste Route berechnet hat, um alle Mitarbeitenden einzusammeln. Da in der Nacht nur eine Nachtwache für mehrere Stationen - mit Sensorik und Robotern unterstützt - die Stationen betreut, schaut Christoph erstmal auf die Übersichtstafel im Dienstzimmer. Hier sind alle Vitalparameter und Geschehnisse der Nacht zusammengefasst und es wird angezeigt, in welcher Reihenfolge die Zimmer besucht werden sollen. Die Reihenfolge wird auf Basis von Dringlichkeit und Zuzahlungsoptionen kalkuliert. Mit Hilfe eines in-Ohr-Übersetzungsgerätes erklärt Christoph seiner Kollegin, einer Pflegehelferin aus Bolivien, was zu tun ist. Da sie heute ihren ersten Tag hat, wird sie durch die Anzeigetafel und das in-Ohr-Übersetzungsgerät angeleitet, die Arbeitsschritte auszuführen. Die Pflegehelferin übernimmt die Zimmer für Kassenpatient*innen, Christoph die Privatzimmer. Dort trifft er den Wellness- und Entertainmentroboter Fritzi, der gerade seine Morgenrunde macht, ihn erkennt und beim Vorbeigehen seinen präferierten Duft, eine Mischung aus Zitrone und Oleander, ausstößt.

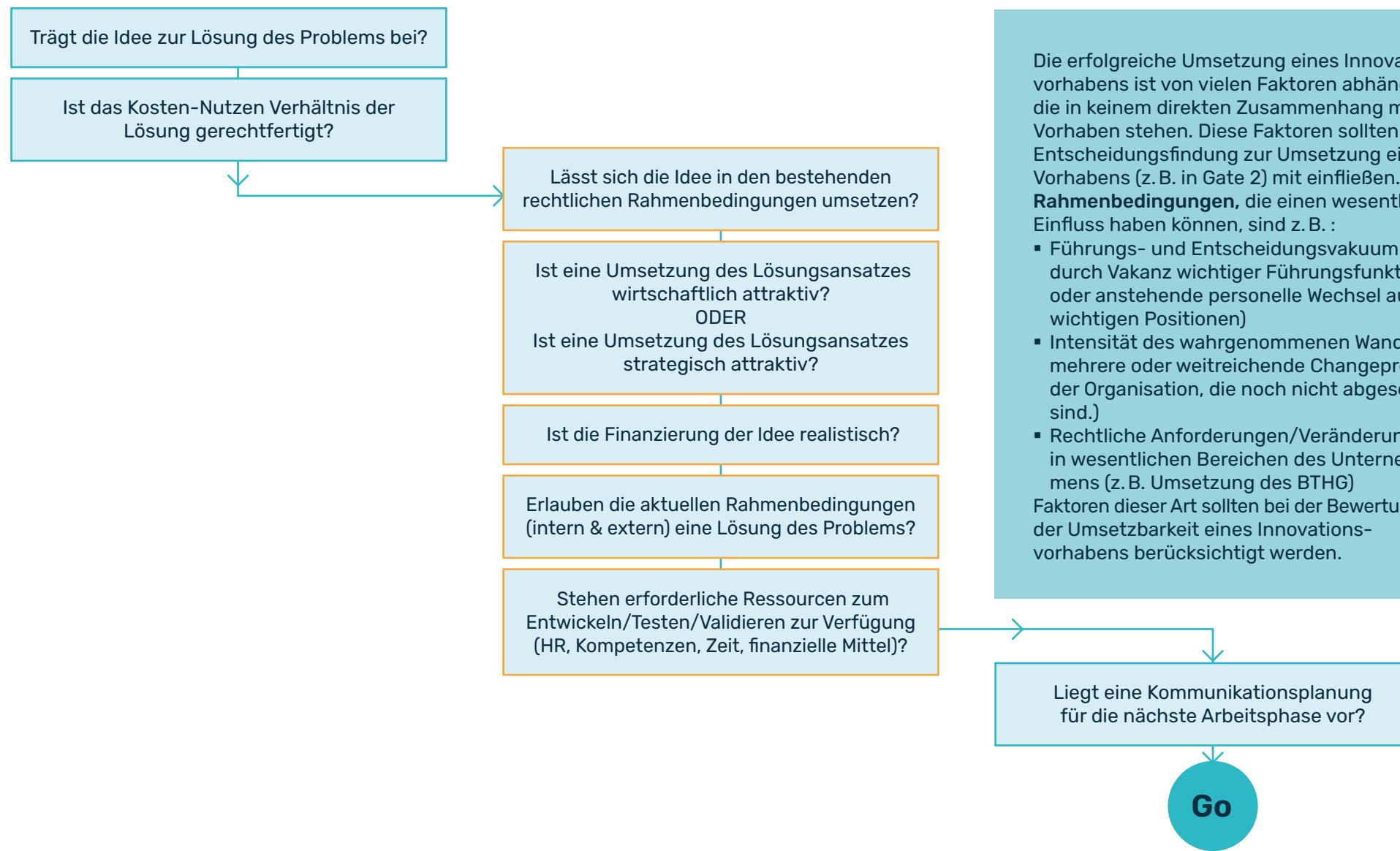
Am nächsten Tag arbeitet Christoph im Homeoffice, da er die Kinder in die Kita bringt und am Nachmittag seine mobilitätseingeschränkten Eltern versorgt. Er leitet eine Pflegehelferin aus Italien an, die mit einem e-Versorgungsbus die ländlichen Gebiete abfährt, in denen es keine gut verfügbare Krankenversorgung gibt. Die Helferin hat eine digitale Brille an, mit der Christoph sehen kann, was sie sieht, und leitet sie bei Bedarf über ein in-Ohr-Mikro an. Im Nachgang sichtet er den automatisch generierten Bericht und gibt ihn frei. Außerdem sichtet er die Zusatzoptionen, die den Patienten*innen angeboten werden könnten (Essenslieferdienste, Massage, Unterhaltung, Virtual-Reality-Ausflüge etc.). Die Angebote sind den finanziellen Möglichkeiten der Patient*innen angepasst.

Gate 2

Die Ideen- und Lösungsgenerierung ist abgeschlossen. In dieser Arbeitsphase wurde eine Vielfalt an Lösungsansätzen entwickelt, strukturiert und im Canvas verdichtet. Ziel war es, tragfähige Ideen zu identifizieren, die das zuvor definierte Problem adressieren.

Mit Gate 2 steht nun die nächste Entscheidung an: Auf Grundlage der erarbeiteten Ideen und der dokumentierten Kriterien wird geprüft, ob die Voraussetzungen für die Phase Entwicklung – Testung – Validierung erfüllt sind. Die Entscheidung bestimmt, ob ein oder mehrere Ansätze weiterverfolgt, überarbeitet oder verworfen werden.

Gate 2 exemplarische Kriterien



Legende:

Konzeptionelles Kriterium = Nachbesserung möglich

Hartes Kriterium = Bei „Nein“: Abbruch

Entwicklung – Testung – Validierung

Die Ideen, die die Prüfung im zweiten Gate bestanden haben, werden in dieser Phase weiterentwickelt, getestet und validiert. Nach dem „Bauen-Messen-Lernen“-Prinzip von Eric Ries wird das Konzept kontinuierlich angepasst, bis es zur tatsächlichen Implementierung bereit ist.

Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase sind

- Bewertungsbogen für die getestete, validierte Lösung
- Gate 3 Kriterien
- Ressourcenplanung für die Arbeitsphase V Implementierung
- Kommunikationsplanung für die Arbeitsphase V Implementierung



Ergebnis dieser Arbeitsphase: Bewertungsbogen

Die Ergebnisse aus der vierten Arbeitsphase Entwicklung – Testung – Validierung werden anhand des Bewertungsbogens eingeordnet, welcher als Entscheidungsgrundlage in Gate 3 dient.

Der Bewertungsbogen zeigt, wie gut eine Handlungsoption – in diesem Fall die Lösung – ist. Mit Hilfe eines Bewertungsbogens werden Ergebnisse messbar erfasst, sodass Entscheidungen klar und nachvollziehbar nach zuvor festgelegten Kriterien getroffen werden können.

Anwendung des Bewertungsbogens

Zu Beginn der vierten Arbeitsphase wird der Bewertungsbogen definiert. Das bedeutet, dass man die Kriterien zur Bewertung der Test- und Validierungsergebnisse für die jeweilige Innovationslösung festlegt. Kriterien können sich z. B. aus Zielen, Rahmenbedingungen oder Gate-Kriterien ableiten. Hierbei ist es hilfreich, dass die Testindikatoren zu den einzelnen Kriterien messbar sind bzw. gemacht werden. Dies kann entweder durch eine quantitative Messung (z. B. Zeitersparnis, Leistungssteigerung, Kosten, ...) oder durch eine qualitative Einschätzung und Einordnung (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kompetenzerhöhung, ...) gemacht werden.

Nachdem Kriterien festgelegt und ggf. gewichtet wurden, sollten auch im Voraus die (Mindest-)Zielwerte festgelegt werden.

Bei der Entwicklung, Testung und Validierung kann der Bewertungsbogen einerseits Orientierung geben, welche Werte relevant sind und erprobt werden müssen. Andererseits kann er aufzeigen, wo noch Potenzial zur Verbesserung ist, wenn z. B. ein Ergebnis unterhalb dem Mindest-Zielwert liegt.

Am Ende der vierten Arbeitsphase werden die Ergebnisse anhand des Bewertungsbogens bewertet. Hierbei ist es wichtig, dass jede Bewertung eines Kriteriums auch erläutert wird, sodass die Bewertung und die darauf folgende Entscheidung, ob eine Lösung das Gate 3 passiert und implementiert wird, transparent und nachvollziehbar ist.

Die Kriterien im exemplarischen Bewertungsbogen sind lediglich als Beispiele zu verstehen. Da die Kriterien und Zielwerte verständlicherweise je nach Problem, Innovationsart, Rahmenbedingungen und Anforderungen variieren, ist es wichtig, dass für jede Idee, jede Lösung oder jedes Vorhaben die Kriterien individuell angepasst werden und dem Unternehmen entsprechende Zielwerte festgelegt werden.

Vorlage

Methodenempfehlungen dieser vierten Arbeitsphase sind

- Bauen-Messen-Lernen
- Prozessmodelle & Test-Grids
- Kritische Hypothesen

Beispiel

Kriterium	Bewertung					Erläuterung
	-- 1	2	3	4	++ 5	
Problemlösungspotenzial					X	<p>Die Lösung umfasst diverse Maßnahmen, die in Gänze ein hohes Problemlösungspotenzial aufweisen konnten.</p> <p>Die Lösung bietet verschiedene Optionen, Feedback und Kritik zu äußern und der Prozess zur Bearbeitung ist sehr bedarfsgerecht angelegt.</p>
Rechtliche Anforderungen					X	<p>Bei der Entwicklung wurde insbesondere auf den Datenschutz geachtet.</p> <p>Die Lösung wurde dem Betriebsrat und der rechtlichen Fachabteilung zur Prüfung vorgelegt.</p> <p>Die Lösung entspricht rechtlichen Anforderungen.</p>
Kosten und Finanzierung					X	Die Kosten und die Finanzierung entsprechen dem Zielwert.
Ressourcen für Implementierung/ Regelbetrieb			X			<p>Die Ressourcen für die Implementierung/den Regelbetrieb wurden mit der Ressourcenplanung vorgelegt.</p> <p>Die Ressourcen der Mitarbeitenden und Führungskräfte für die Feed-backschulung/Anwendung Leitfaden/Checklist bei Neuerungen sind unproblematisch.</p> <p>Eine Herausforderung sind die Besetzung der Rolle als Ansprechperson zur Bearbeitung von Feedback/Kritik, da die designierte Person und ihr Team (Personalabteilung) bereits weitestgehend ausgelastet sind.</p> <p>Es liegen zwei verschiedene Vorschläge zur Besetzung vor, die aktuell von Geschäftsführung und Personalleitung geprüft werden.</p>

Beispiel

Kriterium	Bewertung					Erläuterung
	-- 1	2	3	4	++ 5	
Gestaltung/Annahmefähigkeit				X		<p>Das Feedback der Testgruppe zu den erarbeiteten Strukturen und Prozessen war sehr positiv und die Testgruppe gab an, dass es gutes Angebot ist, das den Mitarbeitenden zur Äußerung von Feedback/Kritik geboten wird.</p> <p>Sehr positiv wurde allgemein die Bestrebung des Geschäftsführenden bewertet, Strukturen und Prozesse zu schaffen, um die Mitarbeitendenunzufriedenheit anzugehen.</p> <p>Bei den langfristigen Maßnahmen Feedback/Kommunikation bei Neuerungen war die Zeit für die Erprobung durch die Testpersonen sehr kurz, so dass nicht vollends alles tatsächlich ausreichend angewendet und getestet werden konnte.</p> <p>Es sind gemischte Reaktionen/Stimmungen von den Kolleginnen außerhalb des Testteams vernommen worden, wobei abgesehen von einigen sehr kritischen Stimmen der Zielwert für eine Akzeptanz von mindestens 60% aller Mitarbeitenden mit 66% erreicht wurde. (23% Neutral, 11% nein).</p>
Zufriedenheit der Zielgruppe			X			<p>Ergebnisse der Befragung der Zielgruppe zur Zufriedenheit mit der Lösung allgemein: 3/5 „sehr zufrieden“, 2/5 „zufrieden“.</p>
Integration in bestehende Strukturen/Prozesse				X		<p>Die generelle Integration in bestehende Strukturen und Prozesse ist sichergestellt.</p> <p>Zu prüfen ist noch die Besetzung der Rolle als Ansprechperson zur Bearbeitung von Feedback/Kritik, da die designierte Person und ihr Team (Personalabteilung) bereits weitestgehend ausgelastet sind (vgl. Ressourcen).</p>
Umsetzbarkeit/Verstetigung im Regelbetrieb					X	<p>Die Lösungsidee ist im Regelbetrieb integrierbar und umsetzbar.</p>
Ergebnis:	Die Testergebnisse sind sehr zufriedenstellend und haben alle Mindest-Zielwerte erreicht.					

Beispiel Testplanung

Kriterium	Indikatoren	Beispiel-Zielwert	Messung
Problemlösungspotenzial	Zeitersparnis von Mitarbeitenden	Mindestens 45 Min Zeitersparnis pro Mitarbeitendem/Anwendung/Fall	Zeitmessung
	Leistungssteigerung durch Bündelung von Prozessen	Reduzierung um mindestens 3 Schnittstellen pro Anwendung/Fall	Zählung
Rechtliche Anforderungen	Datenschutz + Datensicherheit	Alle Involvierten geben Einverständnis zum Datenschutz- und Sicherheitskonzept	Befragung
	SGB-Leistung	Innovation entspricht 100% einer SGB Leistung	Abgleich/Abfrage
Kosten und Finanzierung	Kosteneinsparung	Mindestens 5 % Kostenersparnis zum Status quo (z.B. 31.10.23 Wert 315€)	Vergleich
	Finanzierung Investition	Maximal 30% Eigenfinanzierung, 70% aus Förder-/Fremdmitteln bei Anschaffungskosten	
	Finanzierung laufend	Finanzierung der laufenden Kosten zu 100% selbsttragend (z.B. SGB Leistung)	
Ressourcen für Implementierung	HR	Mindestens 3 Mitarbeitende mit erforderlichen Fachkompetenzen stehen während des Implementierungszeitraums für mindestens 10 Std./Woche/MA zur Verfügung.	Ressourcenplanung
	Budget	100% des erforderlichen Budgets ist gegeben	Ressourcenplanung
	Sachmittel & Infrastruktur	Sachmittel eignen sich zur Nutzung. Infrastruktur muss maximal zu 10 % adaptiert werden.	Ressourcenplanung
Kulturelle Akzeptanz	Mitarbeitenden Commitment	Mindestens 80% der Mitarbeitenden akzeptieren Lösung.	Interview
	Kompetenzen	Mindestens 75% der Führungskräfte nehmen an einer Qualifizierung teil.	Zählung oder Interview
Zufriedenheit der Zielgruppe	Mitarbeiter Satisfaction Score	Mindestens 10 % Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit nach X-Tagen der Anwendung	Befragung
Zufriedenheit der erweiterten Stakeholder	Mitarbeiter Satisfaction Score	Reduzierung der Kundenbeschwerden um mindestens 25% im Vergleich zum Status quo (z.B. 3. Quartal 2023 > 8 Beschwerden)	Vergleich

Bauen-Messen-Lernen

Für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen

Ist eine Lösungsidee ausgewählt, entwickelt, testet und validiert man sie als Prototyp nach dem Bauen-Messen-Lernen-Prinzip. Das Prinzip wurde von Eric Ries entwickelt und ist eine Lean-Startup Methode.

Beim Bauen entsteht ein Prototyp, etwa als Mockup, 3D-Modell oder Testseite, um die Idee greifbar und testbar zu machen. Um Ressourcen zu schonen, entwickelt man für das Messen nur das „Minimum Viable Product“ (MVP). Das MVP ist die kleinste funktionsfähige Produktversion, die Feedback ermöglicht. Auf Basis des Nutzerfeedbacks verbessert man die Idee kontinuierlich in Iterationsschleifen. Ziel ist es, den Bauen-Messen-Lernen-Zyklus schnell zu durchlaufen, um mit minimalem Aufwand maximal zu lernen.²⁰

Schritte

1. Geeignete Prototyp-Form für die ausgewählte Idee festlegen.
2. Testplanung mit Kriterien, Indikatoren, SMART-Zielen und Messung definieren.
3. MVP entwickeln und den Nutzenden zum Testen geben.
4. Tests durchführen anhand der Testplanung und Feedback der Nutzenden einholen.
5. Feedback auswerten und aus Ergebnissen lernen, d.h. in die nächste Iterationsschleife mit einbringen, um die Lösung stetig weiterzuentwickeln.
6. Iterationsschleifen aus Bauen-Messen-Lernen wiederholen, bis die Lösung bestmöglich validiert und „marktreif“ ist.

Methodenempfehlung für Arbeitsphase IV – Entwicklung – Testung – Validierung

Dauer



Aufwand



Schwierigkeit



Innovationen in **kleinen Schritten** und weniger komplex denken, sowie auf **bearbeitbare, kleine Arbeitspakete** skalieren. Komplexe Vorhaben aufteilen, priorisieren und Schritt für Schritt bearbeiten. Veränderungen in kleinem Rahmen bewusst machen und genauso wertschätzen, wie große Veränderungen. „Quick wins“ sind das Stichwort und diese dürfen auch anerkannt und gefeiert werden.



Beispiel**Problemstellung:**

Die Versorgung von Adressat*innen der Suchthilfe in ländlichen Regionen muss verbessert und auf Grundlager der „[Essener Leitgedanken zur digitalen Transformation in der Suchthilfe](#)²¹“ weiterentwickelt werden.

Lösungsidee:

[Trägerübergreifende, digitale Beratungsplattform für die kommunale Suchtberatung](#).²²

Bauen-Messen-Lernen (basierend auf Beispielannahmen des vediso zur Lösungsidee):

1. Für die Lösungsidee wird eine Test-Website als Prototyp zum Testen ausgewählt.
2. Eine Testplanung wird mit entsprechenden Kriterien, Indikatoren, SMART-Zielen und Messungsverfahren erstellt. Ein Beispiel:

Kriterium	Indikatoren	Ziel	Messung
Niedrigschwelligkeit	Zugänge zur Beratungsplattform	Die Beratungsplattform muss sowohl über Mobiltelefon (Auflistung verschiedener Betriebssysteme) als auch verschiedene Browser (Auflistung aller Browsetypen) problemlos jederzeit nutzbar sein und fehlerfrei angezeigt werden.	Testen des Prototypen über verschiedene Zugangsmöglichkeiten.

3. Ein Mockup mit Basis-Funktionen wird gebaut und mit einer Testgruppe, bestehend aus potentiellen Nutzenden, nacheinander durchgetestet.
4. Die Tests werden (durch Beobachtung und Fragen im Anschluss der Tests) begleitet und das Feedback der Nutzenden strukturiert dokumentiert.
5. Das Feedback wird ausgewertet und Änderungs- bzw. Verbesserungssaspekte in das Mockup umgesetzt. Je nach Umfang des Feedbacks wird bereits eine weitere Funktion der Website mit eingebunden und erneut der Testgruppe zur Verfügung gestellt.
6. Iterationsschleifen aus Bauen-Messen-Lernen werden wiederholt, indem immer mehr Funktionen entwickelt und getestet werden, Verbesserungen gemäß dem Feedback vorgenommen werden, bis das Produkt bestmöglich validiert und „marktreif“ ist. Auch die Testgruppe wird stetig erweitert.
7. Ist das Produkt ausreichend gemäß den Zielwerten entwickelt, getestet und validiert, wird das Produkt im Modellbetrieb weiterentwickelt: „An dem Modellbetrieb und der Onlineberatung beteiligen sich aktuell über 250 Suchtberatungsstellen mit mehr als 500 Berater*innen aus 13 Bundesländern. [...] Aufgrund der fortlaufenden Arbeiten an der Plattform und der Umsetzung von Weiterentwicklungen kann es gelegentlich zu Einschränkungen bei der Nutzung der Beratungsplattform kommen.“²³

Prozessmodelle & Test-Grids

Für Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen

Für das Testen & Validieren einer Prozess- oder Dienstleistungsinnovation kann ein Prozessmodell als Prototyp dienen. Mit einem Prozessmodell können Arbeitsabläufe geplant, koordiniert und visuell dargestellt werden. Sie helfen, Prozesse effizient(er) zu gestalten, einen Einblick und Überblick zu bieten sowie Verantwortlichkeiten und Zusammenhänge zu kommunizieren.²⁴

Anhand eines Prozessmodels wird der Prozess einer Innovation in Tests, z. B. mit einer Pilot-Testgruppe (bestehend aus Testpersonen/Stakeholder der Zielgruppe), durchlaufen. Testergebnisse können z.B. mit Test-Grids erfasst werden und der Prozess auf Basis des Feedbacks in Iterationsschleifen weiterentwickelt, getestet und validiert werden.

Schritte

1. Prozess identifizieren und benennen.
2. Rahmen setzen: Festlegen, wo/wann der Prozess beginnt und endet und mit welchem Detailgrad der Prozess im Prozessmodell abgebildet wird.
3. Einzelne Schritte des Prozesses sammeln und sequenzieren.
4. Prozessmodell gestalten, indem jeder Schritt als ein einzelnes Element mit den gängigen Symbolen (vgl. Erläuterung der Symbole in einem Prozessmodell²⁵) und die Prozessabfolge mit Pfeilen verbunden wird.
5. Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozessschritte festlegen.
6. Prozessmodell mit betroffenen Stakeholdern durchgehen: Ist der Prozess für alle verständlich? Sind alle Verantwortlichkeiten klar? Sind alle einverstanden? Gibt es Optimierungspunkte (z. B. überflüssige Schritte, kompliziertes Vorgehen)?
7. Pilot-Testgruppe einladen, den Prozess anhand des Prozessmodells zu durchlaufen und Feedback mit einem Test-Grid aufnehmen.
8. Feedback analysieren und notwendige Änderungen im Prozessmodell umsetzen. Durch iterative Zyklen den Innovationsprozess verbessern und bestätigen.

Methodenempfehlung für Arbeitsphase IV – Entwicklung – Testung – Validierung

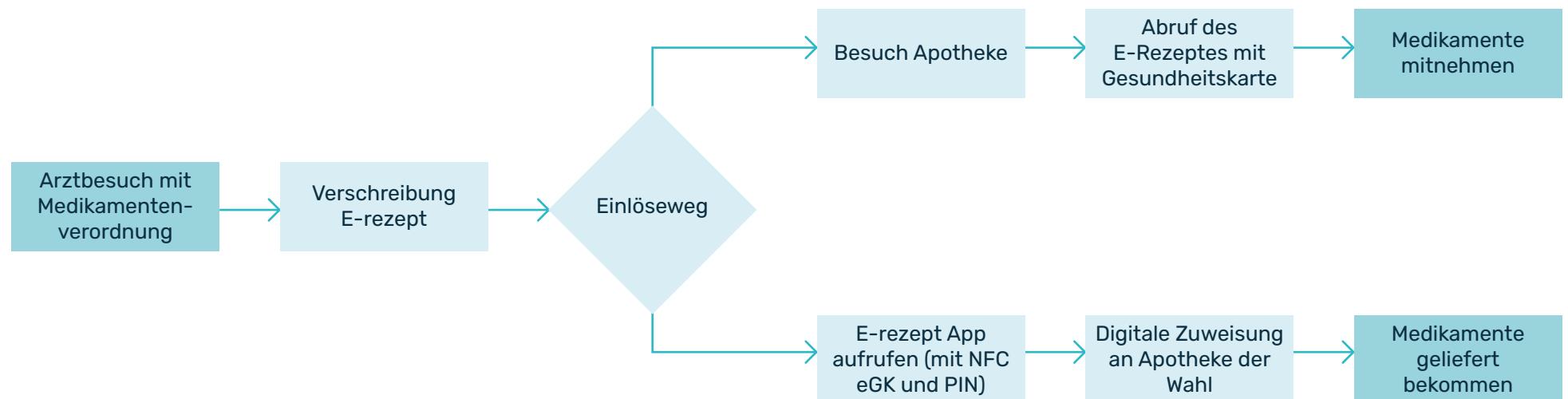


Vorlage

(Innovations-)prozesse der Organisation regelmäßig reflektieren und sicherstellen, dass diese klar einem Ziel dienen und entsprechend ausgerichtet sind. Prozesslandkarten oder andere Visualisierungstools helfen, um Abläufe transparent und Veränderungspotenziale sichtbar zu machen.

Für die visuelle Darstellung gibt es zahlreiche hilfreiche Vorlagen, z. B. in Tools wie Miro oder Programmen wie Microsoft Visio. Sie erleichtern den Einstieg und helfen dabei, Prozessmodelle strukturiert aufzubereiten.



Beispiel Prozessmodell**Beispiel Test-Grid**

Feedback von Nutzenden Patient*innen	Kein Warten mehr auf Ausdruck und Unterschrift des Rezeptes.	Papierloser Prozess	Händische Eingabe von Rezepten entfällt	Weniger Nachbearbeitungen und Fehler	Direkte Kopplung mit Warenwirtschaftssystem	Hat sich etwas komisch angefühlt, da man ja nichts ausgehändigt bekommt	Ohne App habe ich keinen Überblick meiner Medikamente (früher Kopien der Rezepte)	Bis zur Apotheke wusste ich nicht genau, was ich verschrieben bekommen habe	Bei der App-Variante: Bedienung der App muss gelernt werden - nicht immer einfach für alle
Feedback von Apotheker*innen	Bei der App-Variante: spart Zeit und Wege zur Apotheke.	Bei der App-Variante: ich konnte vorher prüfen, ob mein Medikament da ist.							
Das war positiv					Das war negativ				
Neue Impulse					Neue Herausforderungen				

Kritische Hypothesen

Für Geschäftsmodellinnovationen

Die kritische Hypothesen Methode eignet sich, um Geschäftsmodellinnovationen zu testen. Mit dieser Methode werden die zentralen Annahmen eines Geschäftsmodells identifiziert, priorisiert und auf den Prüfstand gestellt. So lässt sich das Modell optimieren, bevor es auf den Markt kommt, und Risiken werden reduziert.

Diese Methode funktioniert gut in einem Workshop im Team zu Beginn der Phase Entwicklung – Testung – Validierung und erfordert mittleren Aufwand.²⁶

Schritte

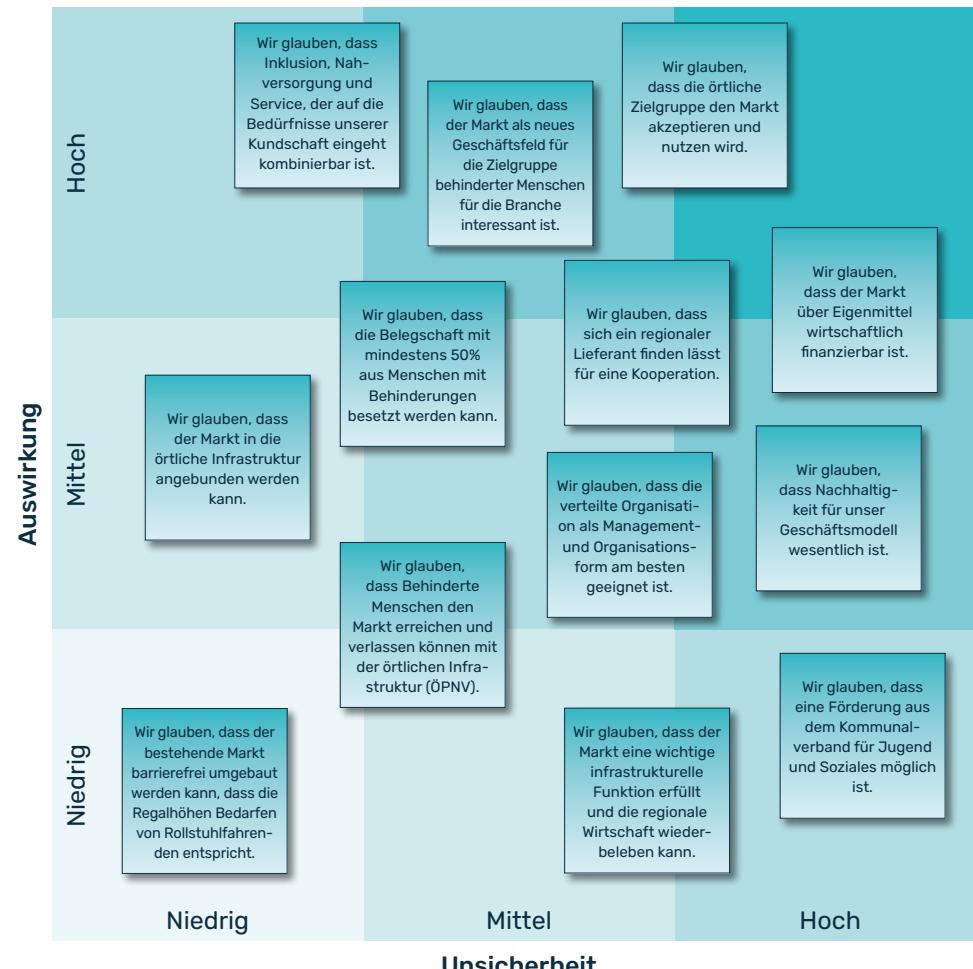
1. Überblick über die Geschäftsmodellidee z. B. mittels einem ausgearbeiteten vediso Canvas oder einer Value Proposition Canvas verschaffen, so dass alle Involvierten ein gemeinsames Verständnis des Geschäftsmodells haben.
2. Identifizieren der Hypothesen, auf die sich das Geschäftsmodell stützt. Jede Hypothese beginnend mit „Wir glauben, dass...“ formulieren und separat (z. B. auf einen Post-it) notieren.
3. Bewertung der Hypothesen nach Relevanz (Auswirkung) und Unsicherheit hinsichtlich der Annahme und Einordnung in die Auswirkungs-Unsicherheits-Matrix.
4. Die Hypothesen mit hohen Relevanzen und Unsicherheiten sind die am dringendsten zu prüfenden Hypothesen, für welche eine Hypothesentestung zu erstellen ist und Tests durchgeführt werden. Es ist hilfreich, die Hypothesen zu priorisieren und sie nacheinander in einzelnen Tests zu validieren. Dabei ist eine offene Haltung wichtig, um die zu prüfenden Hypothesen zu widerlegen. So können Unsicherheiten minimiert und die Geschäftsmodellidee wettbewerbsfähig und erfolgreich gemacht werden.
5. Die Testergebnisse nutzen, um das Geschäftsmodell in Iterationsschleifen zu optimieren und validieren.²⁷

Methodenempfehlung für Arbeitsphase IV – Entwicklung – Testung – Validierung



Beispiel Auswirkungs-Unsicherheits-Matrix**Geschäftsmodellinnovation:**

CAP - Der Lebensmittelpunkt²⁸ Social Franchising; Inklusion, Nahversorgung und Service, der auf die Bedürfnisse unserer Kundschaft eingeht.

Hypothesen:**Beispiel Hypothesentestung****Hypothese:**

Wir glauben, dass die örtliche Zielgruppe den Markt akzeptieren und nutzen wird.

Test

Testformat: Das testen wir, indem...	wir eine quantitative Befragung am potenziellen Standort durchführen.
Testgruppe	Potenzielle Kund*innen: Passant*innen am Standort
Metrik: Dabei messen wir...	die Anzahl der Zustimmungen
Zielwert: Unsere Annahme ist bestätigt, wenn...	mindestens 75 % der Zielgruppe stimmen der Aussage zu, dass sie den Markt akzeptieren und auch tatsächlich nutzen würden.

Ergebnis:

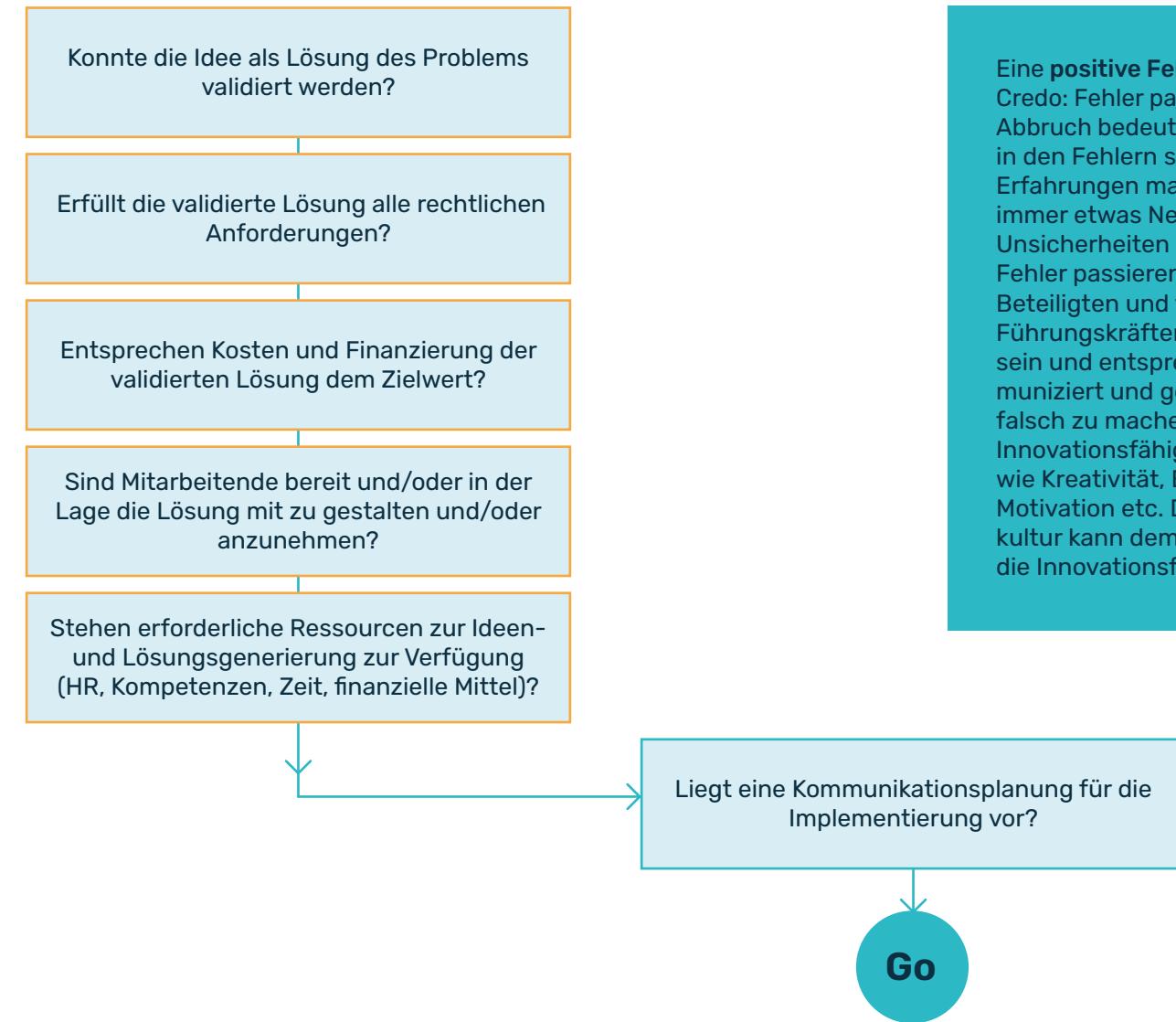
80 % der Befragten haben der Aussage zugestimmt, dass sie den Markt nutzen werden. D.h. die Zielgruppe akzeptiert den Markt und wird ihn nutzen.

Hypothesen dieses Beispiels sind reine Annahmen des vediso auf Grundlage dieser Quelle²⁹.

Gate 3

Die Phase Entwicklung – Testung – Validierung ist abgeschlossen. In einem iterativen Prozess wurden ausgewählte Ideen im Sinne des „Bauen-Messen-Lernen“-Prinzips erprobt und weiterentwickelt. Ziel war es, aus vielversprechenden Konzepten praxistaugliche Lösungen zu formen. Gate 3 markiert nun den Punkt, an dem entschieden wird, ob eine getestete und validierte Lösung bereit für die Implementierung ist. Die Entscheidung legt fest, ob die Lösung in die Praxis überführt, nochmals überarbeitet oder nicht weiterverfolgt wird.

Gate 3 exemplarische Kriterien



Implementierung

Sind alle Arbeitsphasen des Frameworks erfolgreich abgeschlossen, erfolgt die Implementierung. Das Framework bietet Unterstützung, um das mit dem Framework entwickelte Innovationsvorhaben erfolgreich in die Praxis zu überführen.

Ergebnisse dieser fünften Arbeitsphase sind

- Innovationssteckbrief
- Ressourcenplanung
- Kommunikationsplanung
- Lessons Learned



Implementierung – Wirkung

Wenn eine Innovation implementiert wird, ist es essenziell, auch die Wirkung immer im Blick zu behalten. D.h., dass klar definiert wird, welche Veränderungen bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld, in der Sozialwirtschaft oder der Gesellschaft insgesamt erreicht werden soll.

Es wird zwischen zwei zentralen Kategorien der Wirkung unterschieden:

- Outcomes – die Veränderungen, die direkt bei den Zielgruppen durch die Aktivitäten des Innovationsvorhabens erreicht werden. Diese umfassen Veränderungen in Kompetenzen, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen.
- Impact – die langfristigen gesellschaftlichen Veränderungen, die durch die Innovation erzielt werden.

Die Wirkung von Innovation ist entscheidend, weil sie den Erfolg des Innovationsvorhabens messbar macht und sicherstellt, dass Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Entsprechend ist bei der Implementierung die **Wirkungslogik** des Vorhabens zu entwickeln. Dabei sollte die Wirkung nicht nur als ein Ziel gesehen werden, sondern als ein dynamischer Prozess, der kontinuierlich überprüft und angepasst werden muss. Das bedeutet, dass nicht nur Ziele und Herausforderungen formuliert werden, sondern auch die Messung der Wirkung von Beginn an zu planen, zu messen und zu bewerten. So wird sichergestellt, dass die Innovation tatsächlich die gewünschten Veränderungen herbeiführt.

Die **Wirkungstreppe** ist ein praktisches Modell, um die verschiedenen Ebenen von Wirkung zu strukturieren:

- Output: Welche direkten Ergebnisse (z.B. abgeschlossene Trainings, erstellte Materialien) werden durch die Aktivitäten erzielt?
- Outcomes: Welche Veränderungen werden bei den Zielgruppen erwartet? Hier können verschiedene Ebenen unterschieden werden, etwa Veränderungen in Kompetenzen, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen.
- Impact: Welche langfristigen, gesellschaftlichen Veränderungen werden durch das Innovationsvorhaben erzielt? Dies betrifft die übergeordneten Wirkungen des Vorhabens auf die Gesellschaft als Ganzes.

Ab Stufe 4 spricht man von Wirkung	7	Gesellschaft verändert sich	Impact
	6	Lebenslage der Zielgruppe ändert sich	
	5	Zielgruppen ändern ihr Handeln	
	4	Zielgruppen ändern ihr Bewusstsein bzw. ihre Fähigkeiten	Outcome
	3	Zielgruppen akzeptieren Angebote	
	2	Zielgruppen werden erreicht	
	1	Aktivitäten finden wie geplant statt	Output

Das Kursbuch Wirkung³⁰ von PHINEO bietet einen detaillierten Einblick zum Thema Wirkungslogik und deren Umsetzung, mit Anleitungen und praxisorientierte Werkzeugen, die helfen, Vorhaben nachhaltig und wirkungsvoll zu gestalten.



Wirkungsberichterstattung

Ein hilfreiches Werkzeug für die Wirkungsberichterstattung ist der [Social Reporting Standard \(SRS\)](#)³¹, der kostenfrei als Download verfügbar ist. Der SRS bietet eine strukturierte und systematische Methode, um alle relevanten Projektdaten, Finanzkennzahlen und Wirkungsbelege zu erfassen.

Der standardisierte Bericht macht die Wirkung eines Vorhabens nachvollziehbar und messbar: Es werden explizit verschiedenen Ebenen der Wirkung (Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts) betrachtet. Dabei werden auch Plan- und Zielvorgaben, Grad der Zielerreichung, Lernerfahrungen sowie die Zielgruppen und identifizierte Chancen & Risiken berücksichtigt.

Vorteile des SRS sind:

- Die klare Struktur gewährleistet präzise Berichterstattung ohne allgemeine, wenig aussagekräftige Aussagen.
- Die Transparenz erleichtert die Bewertung und den Vergleich von Vorhaben, auch über Organisationen hinweg. Dies hilft, Best Practices zu identifizieren und die qualitative Weiterentwicklung einzelner Vorhaben voranzutreiben.
- Die systematische Daten- und Ergebniserfassung hilft, die Steuerung zu optimieren, indem eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen geboten wird und Organisationen unterstützt werden, Ressourcen gezielt einzusetzen.
- Der SRS erleichtert durch die klare Darstellung der Ergebnisse die gezielte und zielgruppengerechte Kommunikation der Wirkungen an Stakeholdern.

Lösungen müssen aus der Praxis heraus als sinnvoll bewertet werden, sodass **Akzeptanz** und **Verstetigung** gegeben werden. Die starke Orientierung an den Bedarfen der konkreten Praxis ist wesentlich, um eine Lösung mit Anschlussfähigkeit zu erarbeiten.

Anschlussfähigkeit herstellen, indem auch nach der Entwicklungsphase Menschen involviert werden, mitgestalten können und die Lösung zu deren eigenen machen können. Alltägliche und konkrete Mehrwerte für die Nutzenden kommunizieren und erlebbar machen, sodass die Lösung aus Perspektive der Nutzenden sinnvoll ist.

Multiplikatoren strategisch einsetzen und diese fördern. Z. B. Unterstützende aus der Praxis ermutigen, von deren Erfahrungen zu berichten und darüber das Thema zu transportieren.



Ergebnis dieser Arbeitsphase: Innovationssteckbrief

Der Innovationssteckbrief¹ dient dazu, die zentralen Erkenntnisse aus einem Innovationsprozess strukturiert aufzubereiten. Er stellt sicher, dass gewonnene Ergebnisse nicht verloren gehen und als Grundlage für die Weiterentwicklung oder Skalierung der Innovation genutzt werden können. Dazu werden die erarbeiteten Inhalte aus dem Innovationsprozess in den Innovationssteckbrief überführt, indem die relevanten Informationen präzise und verständlich festgehalten sowie komplexe Inhalte auf das Wesentliche reduziert werden.

Anwendung des Innovationssteckbriefs

1. Innovationsvorhaben identifizieren und mit einer prägnanten Bezeichnung benennen. Maßgeblich verantwortliche(n) Person(en) benennen.
2. Zentrale Erkenntnisse aus dem Innovationsprozess sammeln, indem die ursprüngliche Problemstellung reflektiert, der entwickelte Lösungsansatz beschrieben und sowohl die Schlüsselerkenntnisse bezüglich der Erfolgsfaktoren aber auch der Herausforderungen systematisch erfasst werden.
3. Ziele festlegen sowie Meilensteine und Ressourcenplanung aufstellen.
4. Ersten Entwurf des Innovationssteckbriefs mit relevanten Stakeholdern abgestimmen, indem Feedback zur Verständlichkeit und Vollständigkeit eingeholt und überprüft wird, ob alle relevanten Perspektiven ausreichend berücksichtigt sind.
5. Innovationssteckbrief finalisieren, indem eine überarbeitete Version erstellt und für den geplanten Verwendungszweck aufbereitet wird, zur Implementierung der Innovation.

Vorlage

Methoden dieser fünften Arbeitsphase sind

- [Eisenhower Matrix](#)
- [PDCA](#)
- [Lessons Learned](#)

Sichtbarkeit aufrechterhalten, indem die Lösung und dessen Mehrwerte wiederholend und regelmäßig gezeigt, darüber gesprochen und zur Nutzung verfügbar gemacht wird.

(Kleine) Erfolge wertschätzen, um die Motivation in der Verstetigungsphase aufrecht zu erhalten. Verstetigung benötigt Zeit und Durchhaltevermögen. Dies sollte Beteiligten, z. B. durch entsprechende Kommunikation, vermittelt werden.

Austauschräume schaffen, in denen sich Beteiligte im Sinne kollegialer Fallberatung unkompliziert austauschen und voneinander lernen können. Auch externe Perspektiven helfen, weitere Impulse zu gewinnen. Netzwerke und Verbände aktiv nutzen, um Innovationen gemeinsam voranzubringen.



Beispiel

Innovationssteckbrief	Vorhabenbeginn/Vorhabenzeitraum:	15.01.2025
Bezeichnung: Bedarfsgerechte Routenplanung	Verantwortliche Person: Ingo Innovation	
Problemverständnis: Ambulante Pflegedienste stehen vor der Herausforderung, effiziente Touren zu planen, die sowohl eine optimale Patientenversorgung als auch die Berücksichtigung der individuellen Wunscharbeitszeiten der Mitarbeitenden gewährleisten. Eine fehlende Abstimmung führt zu ineffizienten Routen, unzufriedenen Mitarbeitenden und erhöhtem Verwaltungsaufwand.		
Lösungsansatz: Die Entwicklung einer digitalen mobilen Routenplanung, die automatisiert Touren erstellt und dabei die Wunscharbeitszeiten der Pflegekräfte berücksichtigt. Die Lösung soll mit bestehenden Pflegesoftware-Systemen kompatibel sein und in Echtzeit Anpassungen ermöglichen.		
Schlüsselerkenntnisse - Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden durch nutzerfreundliche Bedienung ▪ Optimierung der Fahrzeiten zur besseren Patientenversorgung ▪ Integration in bestehende digitale Systeme ▪ Flexible Anpassungsmöglichkeiten in Echtzeit 		Schlüsselerkenntnisse - Herausforderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenschutz und Datensicherheit gewährleisten ▪ Technische Integration in bestehende Pflegedokumentationssysteme ▪ Akzeptanz und Schulung der Mitarbeitenden ▪ Finanzierung und nachhaltige Implementierung
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effiziente Tourenplanung unter Berücksichtigung der Wunscharbeitszeiten ▪ Reduzierung des administrativen Aufwands ▪ Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte ▪ Erhöhung der Versorgungsqualität durch optimierte Abläufe 		
Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarfsanalyse und Anforderungserhebung (Monat 1-2) ▪ Entwicklung eines Prototyps (Monat 3-5) ▪ Testphase mit einer Pilotgruppe (Monat 6-8) ▪ Optimierung auf Basis von Nutzerfeedback (Monat 9-10) ▪ Rollout und Implementierung in den Gesamtbetrieb (Monat 11-12) 		Ressourcen/Budget: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungskosten für Softwarelösung (35.000€ - einmalig) ▪ Personalkosten für Implementierung und Schulung (75.000€ - erstes Jahr) ▪ IT-Infrastruktur und Support (15.000€ - fortlaufend) ▪ Externe Beratung zur technischen Umsetzung (10.000€ - erstes Jahr)
Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflegekräfte ▪ Pflegedienstleitungen ▪ Patient*innen und Angehörige ▪ IT-Abteilung ▪ Softwareanbieter für Pflegedokumentation ▪ Kostenträger und Förderinstitutionen 		Abgestimmt und freigegeben:  Viktoria Vorständin

Eisenhower Matrix

Die Eisenhower Matrix ist eine Zeitmanagementmethode, um Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zu ordnen. Durch die visuelle Darstellung erhält man einen guten Überblick darüber, welche Aufgaben sofort erledigt werden müssen, welche delegiert werden können und welche eventuell auf später verschoben werden können. Das unterstützt dabei, die Zeit effizient zu nutzen und Prioritäten richtig zu setzen.

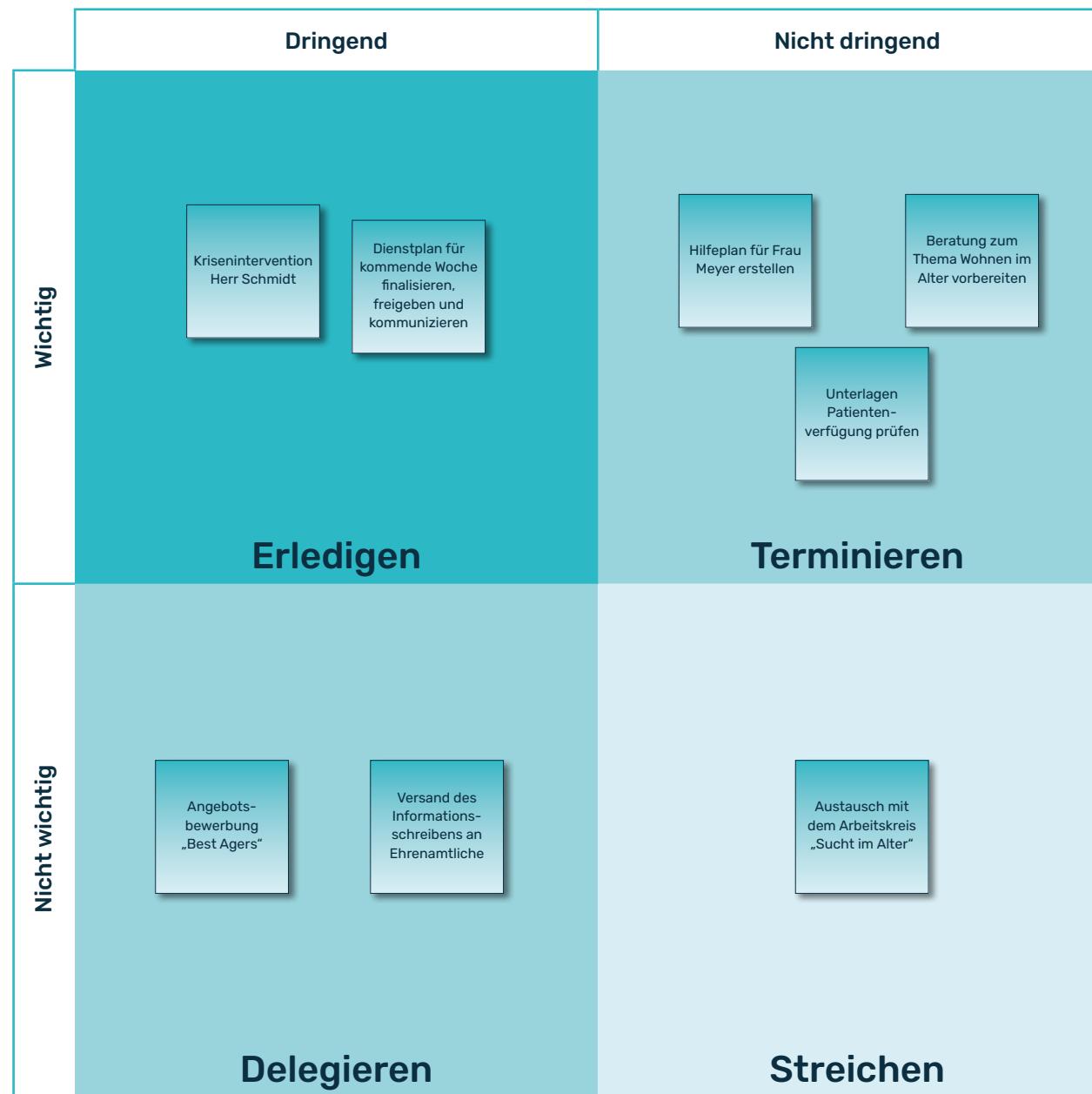
Schritte

1. Sammlung aller Aufgaben.
2. Realistische Bewertung der einzelnen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit.
3. Einordnung in eines der Quadranten der Eisenhower Matrix:
 1. Quadrant: Aufgaben, die wichtig und dringend sind, d.h. diese sollten zuerst erledigt werden.
 2. Quadrant: Aufgaben, die wichtig, aber nicht dringend sind. Diese Aufgaben sollten terminiert und zu einem späteren Zeitpunkt erledigt werden.
 3. Quadrant: Aufgaben, die nicht wichtig, aber dringend sind. Möglichkeiten prüfen, diese Aufgaben zu delegieren.
 4. Quadrant: Aufgaben, die weder wichtig noch dringend sind. Diese Aufgaben können zurückgestellt oder komplett gestrichen werden.³²

Methodenempfehlung für Arbeitsphase V – Implementierung



Vorlage

Beispiel

PDCA

Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) ist ein bewährtes Modell im kontinuierlichen Verbesserungsprozess, das sich hervorragend eignet, um Innovationen systematisch zu hinterfragen und zu prüfen. Durch die iterative Anwendung dieses Zyklus können Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich optimiert werden. Die Integration des PDCA-Zyklus in das Innovationsframework fördert ein strukturiertes Vorgehen bei der Implementierung von Innovationen. Teams werden ermutigt, kontinuierlich zu hinterfragen, zu prüfen und zu lernen, was zu nachhaltigeren und effektiveren Innovationen führt. Dies fördert eine Kultur des kritischen Hinterfragens und der proaktiven Optimierung.

Die iterative Natur des PDCA-Zyklus stellt sicher, dass Innovationen nicht nur einmalig implementiert, sondern stetig auf ihre Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dies gewährleistet langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

Schritte

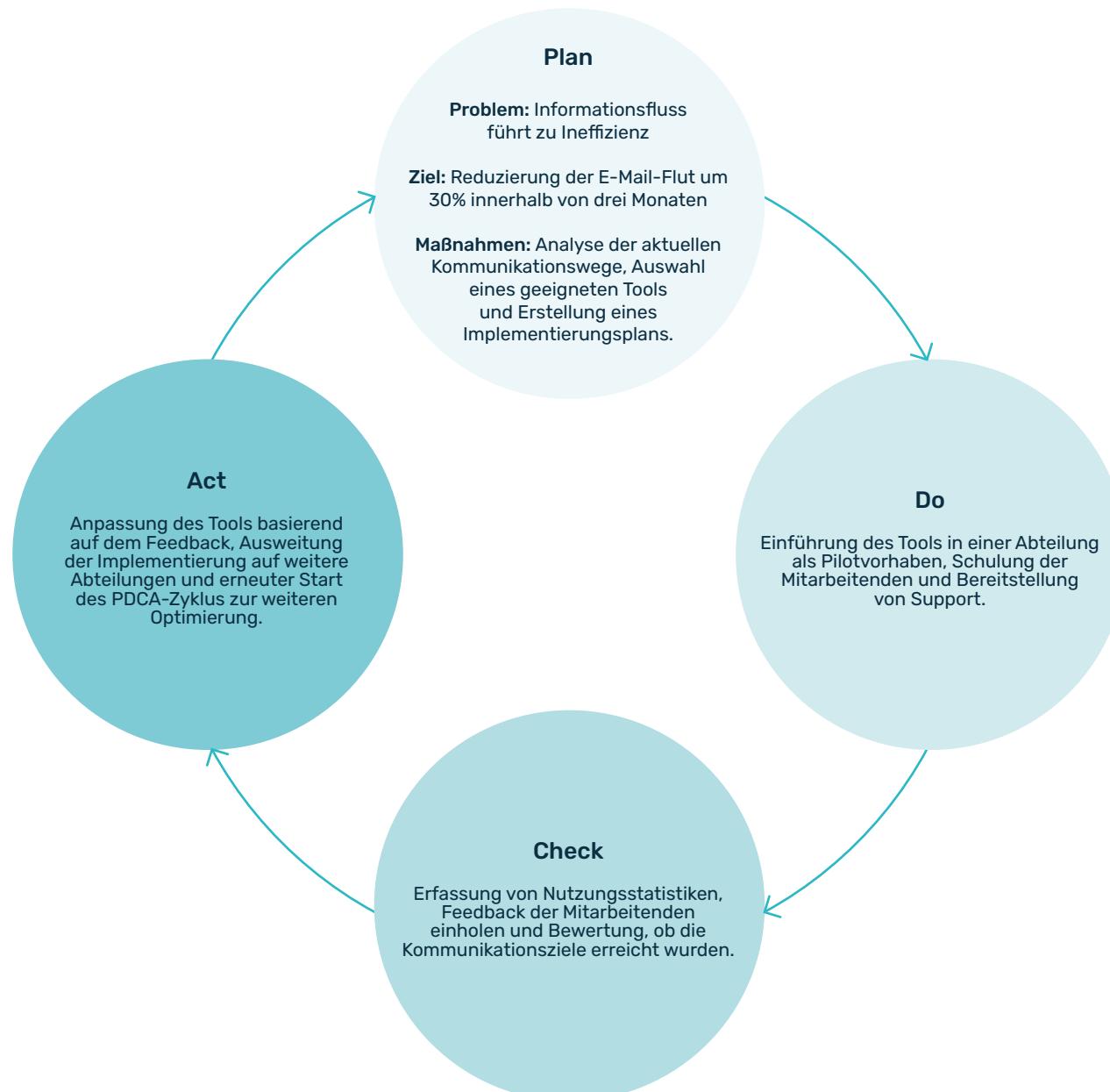
1. Plan (Planen): Die Phase „Plan“ wurde im Innovationsframework bereits ausführlich behandelt. Dabei wurden die Problemidentifikation, Zielsetzung, Ressourcenplanung sowie der Innovationssteckbrief mit konkreten nächsten Umsetzungsschritten erstellt. Nach erfolgreichem Durchlaufen des Frameworks ist diese Phase bereits erledigt.
2. Do (Umsetzen):
 - Pilotphase starten: Der Plan wird in einem kontrollierten, kleinen Rahmen umgesetzt, um erste Erfahrungen zu sammeln.
 - Daten sammeln: Während der Umsetzung werden alle relevanten Daten und Beobachtungen dokumentiert.
 - Schulung und Kommunikation: Es wird sichergestellt, dass alle Beteiligten informiert sind und entsprechend geschult werden.
3. Check (Überprüfen):
 - Datenanalyse: Die gesammelten Daten werden mit den definierten Zielen verglichen, um Abweichungen zu erkennen.
 - Ursachenanalyse: Ursachen für etwaige Abweichungen oder unerwartete Ergebnisse werden untersucht.
 - Lerneffekte dokumentieren: Erkenntnisse, die für zukünftige Innovationsvorhaben relevant sein könnten, werden festgehalten.
4. Act (Handeln):
 - Anpassungen vornehmen: Basierend auf den Überprüfungsergebnissen werden Plan oder Implementierungsstrategie optimiert.
 - Standardisierung erfolgreicher Maßnahmen: Bewährte Praktiken werden in die regulären Prozesse integriert.
 - Neuer Zyklusbeginn: Ein weiterer PDCA-Zyklus wird gestartet, um kontinuierliche Verbesserungen sicherzustellen.³³

Methodenempfehlung für Arbeitsphase V – Implementierung

Dauer	<div style="width: 85%; background-color: #00AEEF; height: 10px;"></div>
Aufwand	<div style="width: 85%; background-color: #00AEEF; height: 10px;"></div>
Schwierigkeit	<div style="width: 85%; background-color: #00AEEF; height: 10px;"></div>
<u>Vorlage</u>	

Erarbeitete Ergebnisse wie Prozesse und Strukturen, die verstetigt werden sollen, **in das Qualitätsmanagement überführen**, sodass diese anhand von regelmäßigen Qualitätskontrollen präsent gehalten und etabliert werden.



Beispiel

Generelle Lösungen jeweils anpassen an
die individuellen Strukturen, Prozesse,
Kompetenzen, Menschen und Kulturen
nach dem Motto: „So könnte eine Lösung
aussehen. Wie können wir das für euch
anpassen, damit es auch für euch
funktioniert?“



Lessons Learned

„Lessons Learned“ (dt. gelernte Lektionen) kommt aus dem Projektmanagement. Es umfasst das Identifizieren, die Analyse und das Dokumentieren von Wissen, Erkenntnissen und Erfahrungen, welche während der praktischen Arbeit an Innovationsvorhaben erlangt wurden. Aus diesen systematisch erfassten positiven wie negativen Erfahrungen entstehen die Lessons Learned, von denen zukünftig gelernt und profitiert werden kann.³⁴

Anwendung von Lessons Learned

Die Anwendung der Lessons Learned Methode empfiehlt sich nach jeder abgeschlossener Arbeitsphase nach den Gates, bei Abbrüchen von Innovationsvorhaben oder nach Vorhabenende. Beispielsweise können Lessons Learned in regelmäßig stattfindenden Retrospektiven erarbeitet werden.

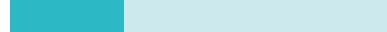
Begonnen wird mit einem gemeinsamen Sammeln von gelernten Lektionen aus der vorangegangenen Arbeitsphase oder aus dem gesamten Innovationsvorhaben. Hierbei können folgende Fragen unterstützen, Wissen/Kenntnisse/Erfahrungen zu reflektieren und zu identifizieren:

- Welche Herausforderungen gab es?
- Was lag außerhalb unserer Kontrolle?
- Welche Engpässe gab es?
- Was hätte anders gehandhabt werden können? Wie?
- Was war ungeplant und hat überrascht?
- Welche Erwartungen sind nicht eingetreten?
- Welche unbeabsichtigte Konsequenzen gab es?
- Welche unerwartete Erfolge gab es?
- Wie war das interne/externe Feedback?
- Welche Fähigkeiten wurden im Innovationsvorhaben benötigt?
- Was könnte im Innovationsprozess/im Vorhabenmanagement automatisiert oder vereinfacht werden, das zeitaufwendig oder lästig war?
- Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um sicherzustellen, dass zukünftige Teams oder Vorhaben von uns lernen können?

Im zweiten Schritt werden die gesammelten Punkte einem der Quadranten positiv-geplant, positiv-ungeplant, negativ-geplant und negativ-ungeplant zugeordnet. Anschließend werden im Team die Punkte analysiert, indem man Ursachen, Konsequenzen und/oder Verbesserungsmöglichkeiten bespricht. Als Ergebnis der Analyse sollten die wichtigsten (drei bis fünf) Erkenntnisse ausgewählt werden. Im letzten Schritt werden die ausgewählten, wichtigsten Erkenntnisse in die Lessons Learned Tabelle übertragen³⁵ und mit ausführlicheren Informationen zum Kontext, zu Rahmenbedingungen und Details sowie Auswirkungen als gelernte Lektionen dokumentiert werden.³⁶

Methodenempfehlung für Arbeitsphase V – Implementierung

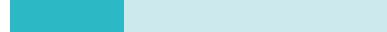
Dauer



Aufwand



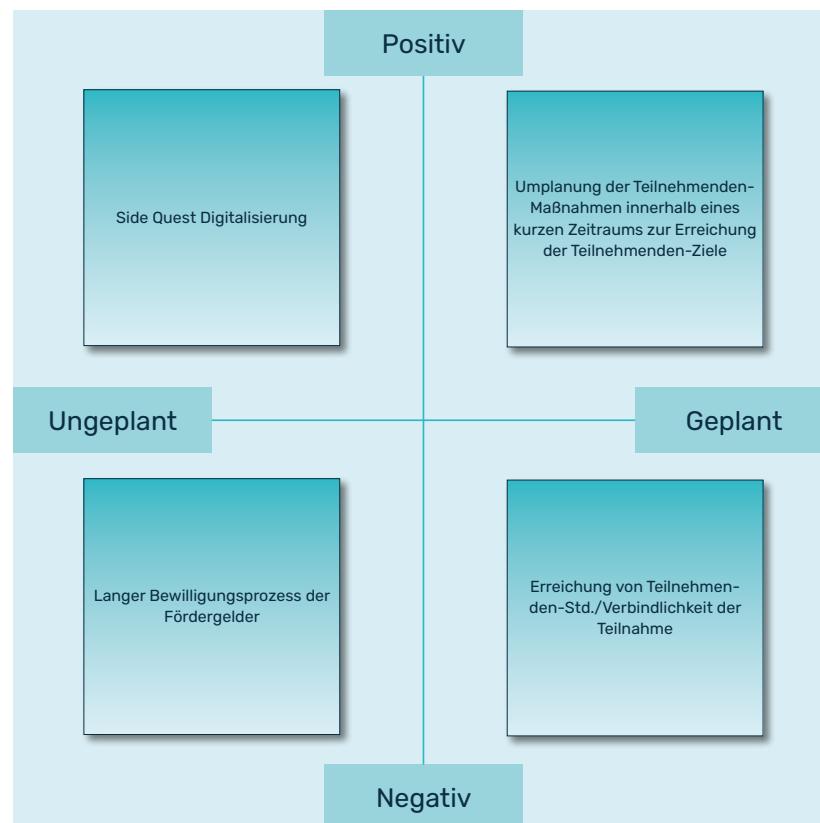
Schwierigkeit



Vorlage

Gemeinsames Lernen ermöglichen, indem Erfolge, Misserfolge, Lessons Learned, Ideen als auch allgemeines Wissen innerhalb des Unternehmens geteilt und transparent gemacht werden. Z.B. durch den Aufbau einer Wissensdatenbank im Intranet, die allen Mitarbeitenden zugänglich ist oder Einführung von „offenen Türen“, um Austausch und Kommunikation zu fördern und Barrieren abzubauen. Ergänzend ist es wichtig, fehlende (Innovations-)Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und durch gezielte Weiterbildungmaßnahmen zu fördern. Praxisnahe Lernformate sowie der teamübergreifende Austausch tragen dazu bei, Erfahrungswissen effektiv zu nutzen und gleichzeitig neue Perspektiven einzubringen.



Beispiel:

Kategorie	Titel	Beschreibung (Kontext, Rahmenbedingungen, Details)	Auswirkung	Lessons Learned
Fördermittel-akquise	Langer Bewilligungsprozess der Fördergelder	Trotz fristgerechter Einreichung der Antragsunterlagen verzögerte sich die Bewilligung der Fördergelder um mehr als sechs Monate. Es musste ein Antrag auf vorzeitigen Vorhabenbeginn gestellt werden.	Die Verzögerung wirkte sich aus auf personelle Einstellungen, Vergabelogiken und allgemein auf die Zeitplanung.	Ausreichend zeitlichen Puffer, vor allem bei zeitkritischen Prozessen und Maßnahmen (Indikatorik!) einplanen.

Wissen teilen

Sind die wichtigsten Lessons Learned erfasst, ist es wichtig, dass diese nicht lediglich als erledigt abgehakt werden und in der Ablage landen. Lessons Learned sollten im Unternehmen geteilt, präsent und zugänglich sein, damit sie ihren Mehrwert entfalten können.

Wesentlich ist auch, bei den Lessons Learned ehrlich und transparent zu sein. Es nützt niemandem, wenn Fehler verschwiegen werden und am Ende alles nur schön geredet wird. Vielmehr wird Stärke gezeigt, Fehler einzuräumen, nach vorne zu blicken und aus diesen (gemeinsam) zu lernen.

Auch bei Erfolgen werden sich immer Gelegenheiten finden, zu lernen und zu verbessern. Entsprechend ist es auch wichtig, positive Punkte zu finden, zu feiern und zu replizieren.

Tue Gutes und rede darüber

„Tue Gutes und rede darüber.“ – Der Spruch zeigt, wie wichtig es ist, gute Taten und Erfolge nicht nur zu vollbringen, sondern auch aktiv darüber zu kommunizieren, um ihre Wirkung zu maximieren: Mehr Menschen werden erreicht, Weitere inspiriert und es trägt dazu bei, das Bewusstsein für gesellschaftliche Themen zu schärfen und eine breitere Unterstützung zu gewinnen.

Drei Gründe, warum die Verbreitung wirkungsvoller Innovationen aktiv angestrebt werden sollte:

▪ **Mehr Wirkung für die Zielgruppe(n) erreichen:**

Viele gesellschaftliche Probleme haben bereits funktionierende Lösungsansätze. Verbreitung bedeutet, dass erfolgreiche Konzepte und Modelle nicht nur lokal, sondern auch an anderen Orten und für andere Zielgruppen umgesetzt werden. Dies maximiert die Reichweite und Wirkung der Innovation, sodass möglichst viele Menschen von den bewährten Lösungen profitieren können. Indem auf erprobte Konzepte gesetzt wird, können positive Effekte vervielfacht und eine größere gesellschaftliche Veränderung angestoßen werden.

▪ **Gemeinsam mehr erreichen:**

In der Sozialwirtschaft sind Ressourcen begrenzt. Verbreitung und Übernahme bewährter Ansätze von anderen ermöglicht eine effizientere Ressourcennutzung. Statt jedes Mal von vorne zu beginnen, profitieren Organisationen von der Erfahrung und den Erkenntnissen aus bereits implementierten Vorhaben. Die Wahrscheinlichkeit von Fehlern wird reduziert und Kosten und Zeit können eingespart werden.

▪ **Gemeinsames Lernen im Netzwerk:**

Die Verbreitung erfolgreicher Innovationen fördert eine Kultur des gemeinsamen Lernens. Wenn verschiedene Partnerorganisationen ähnliche Konzepte umsetzen, entsteht ein Netzwerk des Austauschs wie im vediso. Best-Practice-Ansätze können optimiert und den Bedürfnissen angepasst werden. Der Austausch von Erfahrungen führt zu einer dynamischen Weiterentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung der Wirkung.

Auch Misserfolge, Fehler oder herausfordernde Prozesse können im Sinne einer offenen und transparenten Kommunikation sowie einer positiven Fehlerkultur gezielt kommuniziert werden. Fehler bedeuten kein Scheitern und über Herausforderungen zu sprechen wird oftmals eher als mutig, authentisch und sympathisch empfunden.



Innovationen brauchen Raum, Struktur – und manchmal auch Begleitung. Dieses Framework bietet Methoden, Impulse und Orientierung, um Innovationsprozesse in der Sozialwirtschaft wirksam zu gestalten. Doch jedes Vorhaben ist anders – und manchmal reicht eine Vorlage allein nicht aus.

Ob man gerade erst beginnt oder bereits mittendrin steckt – vediso steht gern zur Seite. Durch Workshops, Prozessbegleitung oder individuelle Beratung lässt sich die Anwendung der Methoden passgenau auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Vorhabens zuschneiden. Diese Begleitung stellt sicher, dass Innovationen nachhaltig integriert und wirksam in der Praxis umgesetzt werden – fachlich fundiert, mit Erfahrung aus der Sozialwirtschaft und auf Augenhöhe.

Die Workshops und agile Kurzformate
sind hier zu finden:



Der individuelle Beratungsansatz findet sich
hier:



Das Projekt „IKS – Innovationskompetenzen & Strukturen“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind3“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Danke!

Das Projekt „IKS – Innovationskompetenzen & Strukturen“ ist ein gemeinschaftlich getragenes Verbundprojekt – initiiert und begleitet vom **Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e. V. (vediso e. V.)** sowie den Projektpartnern: **Johannes-Diakonie Mosbach, Evangelischen Stiftung Neuerkerode und Stiftung Liebenau**. Ein herzlicher Dank gilt allen, die dieses Projekt mit Leben gefüllt haben: den beteiligten Organisationen, den engagierten Führungskräften und Teams.

Wir gestalten digitale Zukunft.
Schritt für Schritt und innovativ.



Vorlagensammlung – Methoden ausprobieren, Haltung entwickeln

Diese Vorlagensammlung bietet konkrete Arbeitsmaterialien, um Innovationsmethoden im eigenen Team oder in der Organisation anzuwenden – sei es zur Ideenfindung, Reflexion, Priorisierung oder Kommunikation. Die Vorlagen wurden im Rahmen des Projekts IKS getestet, angepasst und praxisnah aufbereitet.

Dabei gilt: Methoden entfalten ihre Wirkung nicht nur durch Anwendung – sondern durch Haltung. Mutig sein bei der Erlernung, Erprobung und Anwendung neuer Methoden ist ein erster, wichtiger Schritt. Es braucht nicht Perfektion, sondern die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und gemeinsam zu lernen.

Wichtig ist, dass insbesondere Führungskräfte Methoden- und Technologieoffenheit aktiv vorleben. Insgesamt sollte eine allgemeine Offenheit angestrebt werden, indem neue Methoden für die Organisation oder das Team ausdrücklich begrüßt werden. Führungskräfte übernehmen dabei eine Vorbildrolle und nehmen Mitarbeitende mit. Wird Neues als normal erlebt, sinkt die Schwelle, sich darauf einzulassen.

Agile Formate wie Lean Coffee als Lernraum anbieten, wo z.B. neue/unbekannte Methoden von erfahrenen Personen vorgestellt werden. Alternativ können neue Methoden auch gleich in das Lean Coffee nach dem Motto „Lernen durch Handeln“ mit integriert werden, wie z.B. neue Präsentations- oder Feedbackmethoden (z.B. Pecha Kucha, Blitzlicht).

Und manchmal hilft es, erst zu machen – und dann zu erklären: Neue Methoden können bei skeptischen Personenkreisen zunächst ohne Erklärung eingeführt und erst nach Etablierung der neuen Methoden erläutern werden. Dadurch können Argumente wie „das geht nicht“ oder „ich kann das nicht“ einfacher bearbeitet werden, da es bereits ausprobiert wurde und offensichtlich doch funktioniert. Es wird Platz geschaffen für konstruktive Kritik, die nicht aus z.B. einer bloßen Abwehrhaltung oder Angst vor Neuem hervorgeht.

Die Vorlagen dienen nicht nur als Werkzeug, sondern auch als Einladung, Gewohntes neu zu denken – Schritt für Schritt, im eigenen Tempo, aber mit offenem Blick und der Bereitschaft, gemeinsam weiterzukommen.

Vorlagenverzeichnis

Allgemeine Vorlagen

Ressourcenplanung	74
Kommunikationsplanung	75
Retrospektive	79

Problemverständnis Vorlagen

Problemdefinition	78
Stakeholder Mapping	80
5 Why	81
POEMS	82
Empathy Map	83

Ideen- & Lösungsgenierung Vorlagen

Canvas	84
WKW	85
6-3-5	86
Kopfstand	87
Narratives Szenario	88

Entwicklung – Testung – Validierung Vorlagen

Bewertungsbogen	89
Test-Grid	90
Auswirkungs-Unsicherheits-Matrix	91
Hypothesentestung	91

Implementierung Vorlagen

Innovationssteckbrief	92
Eisenhower Matrix	93
PDCA	94
Lessons Learned	95

Ressourcenplanung

Ressourcenplan					
Zeitraum					
Arbeitspaket	Ressource	Anzahl	Einheit	Finanzialer Wert pro Einheit	Gesamt
Überblick gesamt					

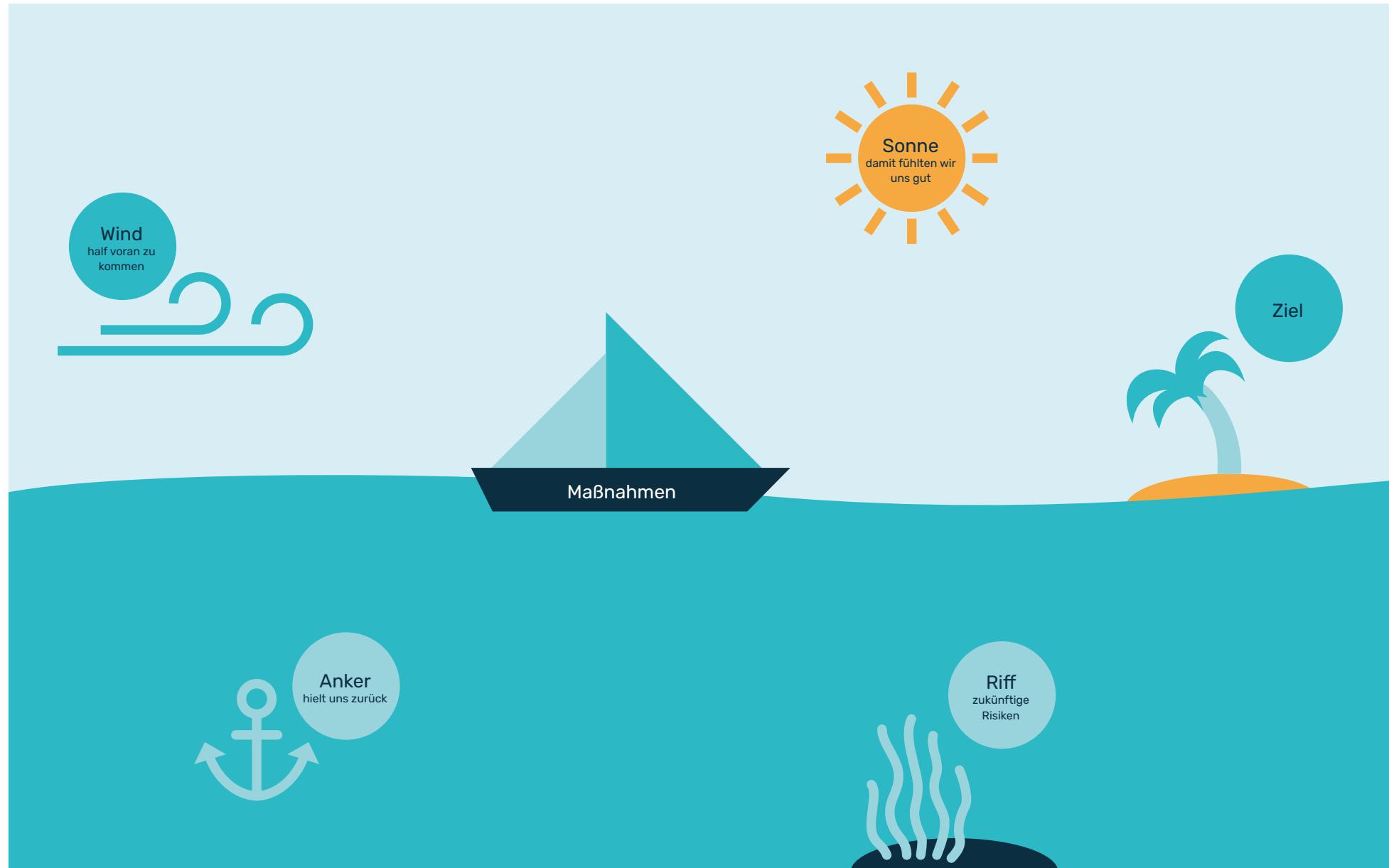
Kommunikationsplanung

Kommunikationsplan							
Vorhaben		Stand					
Übergeordnete Kommunikationsziele							
Zielgruppe 1							
Zweck	Inhalt	Kanal	Turnus/Termin/Zeitpunkt	Verantwortlich			

Zielgruppe 2

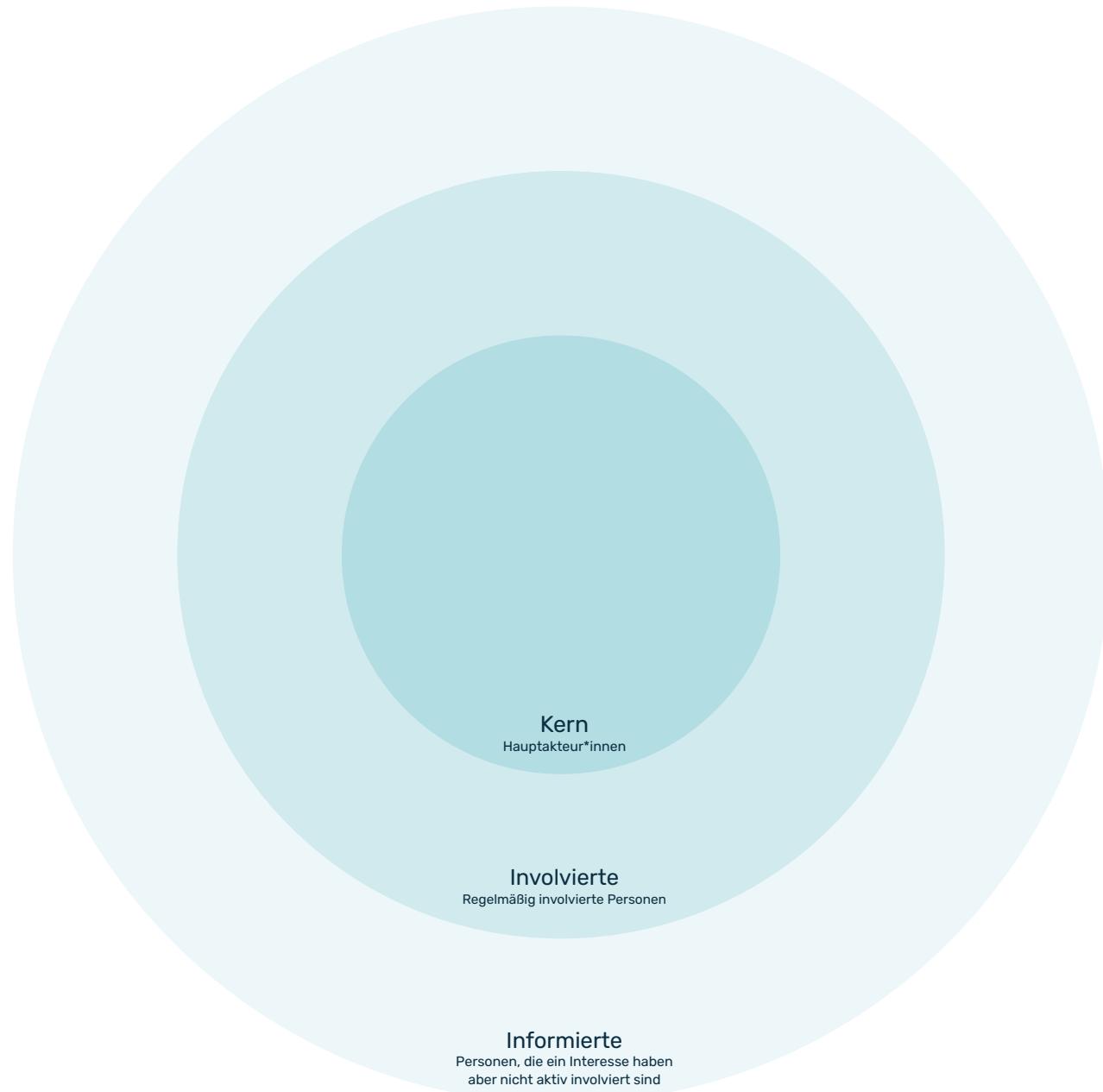
Zielgruppe 3

Retrospektive



Problemdefinition

Problemdefinition
1. Was ist das Problem und/oder wer hat welche Herausforderung?
2. Warum besteht das grundlegende Problem?
3. Welche Teilespekte des Problems gibt es und welche Relevanz haben sie?
4. In welchem Kontext und unter welchen Rahmenbedingungen tritt das Problem auf?
5. Ist das Problem unternehmerisch-strategisch relevant? Warum?
6. Wen betrifft das grundlegende Problem?
7. Für wen soll eine Lösung entwickelt werden?
8. Welche Stakeholder wurden berücksichtigt?
9. Ist das Problem unter Berücksichtigung aller relevanten Stakeholderperspektiven umfassend und ausreichend analysiert?
10. Welche Aspekte des Problem sollen nicht bearbeitet werden?
11. Welche konkrete Fragestellung soll bearbeitet werden?

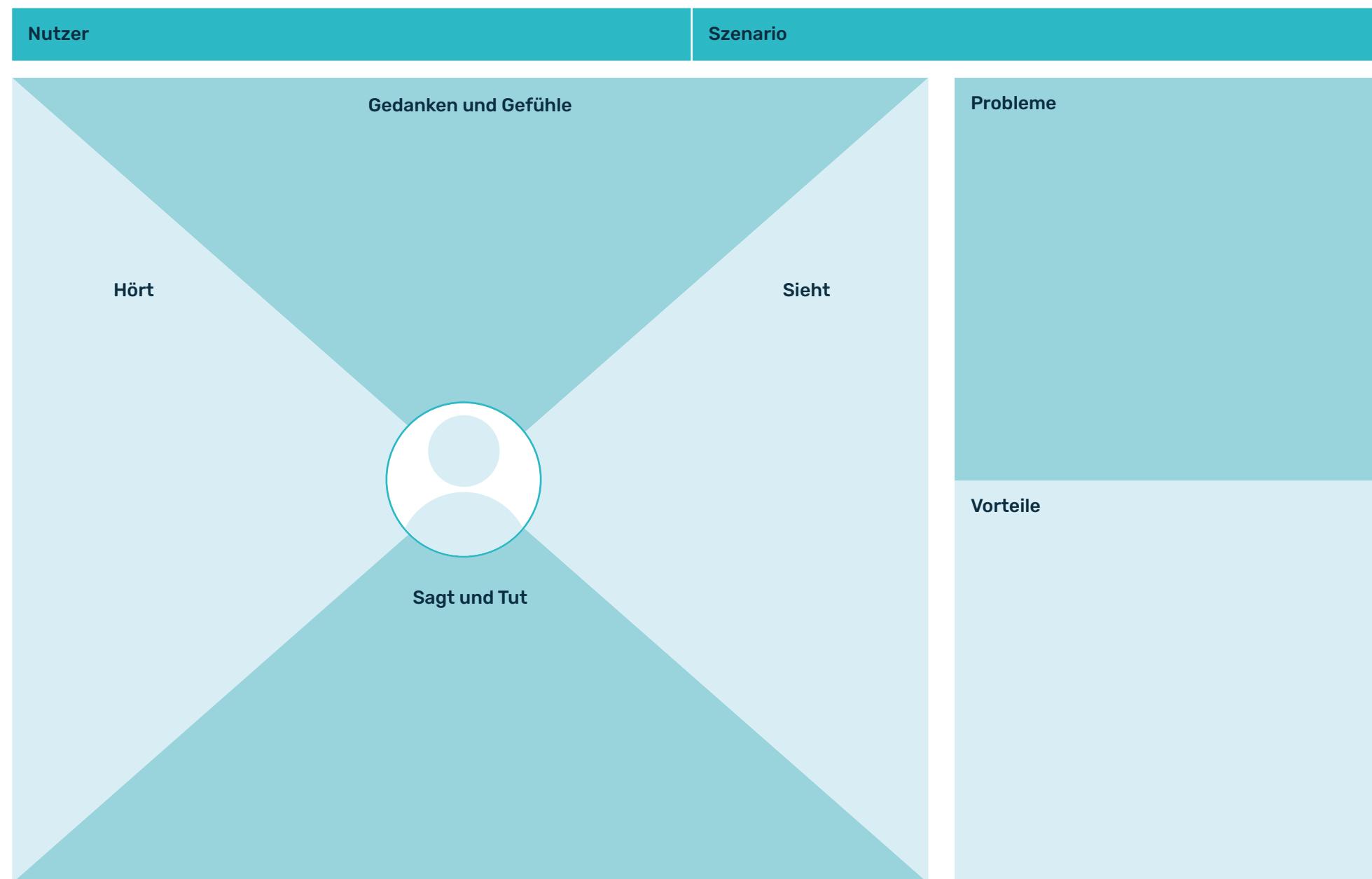
Stakeholder Mapping

5 Why

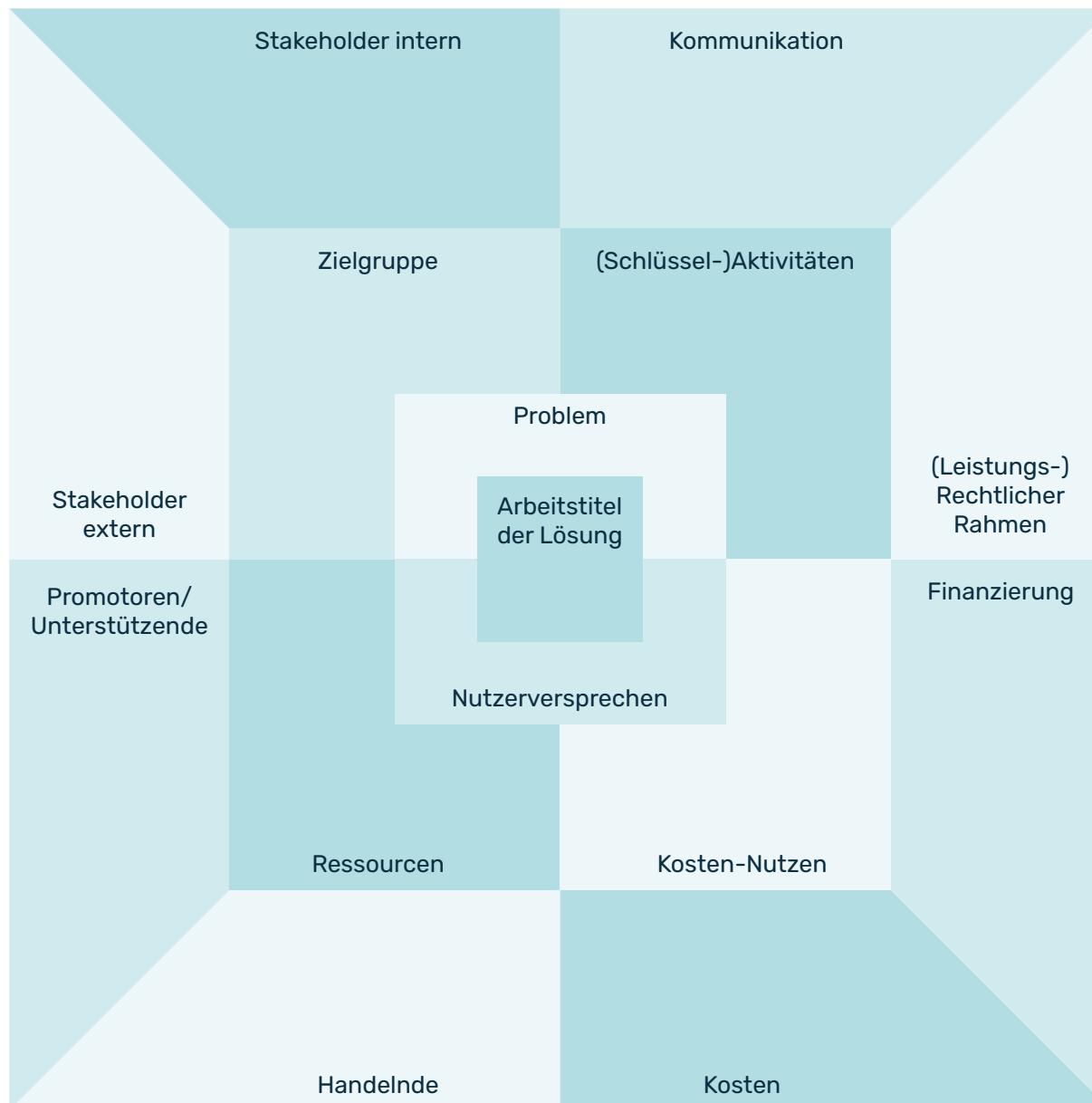
5 Why					
Problemstellung			Expert*innenkreis		
5 Why Fragen	1.	2.	3.	4.	5.
5 Why Antworten	1.	2.	3.	4.	5.
Grundlegende Ursache			Teilaspekte des Problems		

POEMS

Vorhaben	Aktivität	Ort		
Zeit	Datum			
Beobachtungssituation				
Personen Auflistung aller Personen(gruppen)	Objekte Auflistung aller Objekte in der Situation oder die von Personen genutzt werden	Umfeld Beschreibung des Umfelds und dessen Hauptmerkmale	Mitteilungen Welche Mitteilungen/Informationen werden kommuniziert und wie?	Services Welche Services-dienstleistungen werden angeboten?
Notizen zur Nutzer*innenerfahrung		Generelle Notizen		

Empathy Map

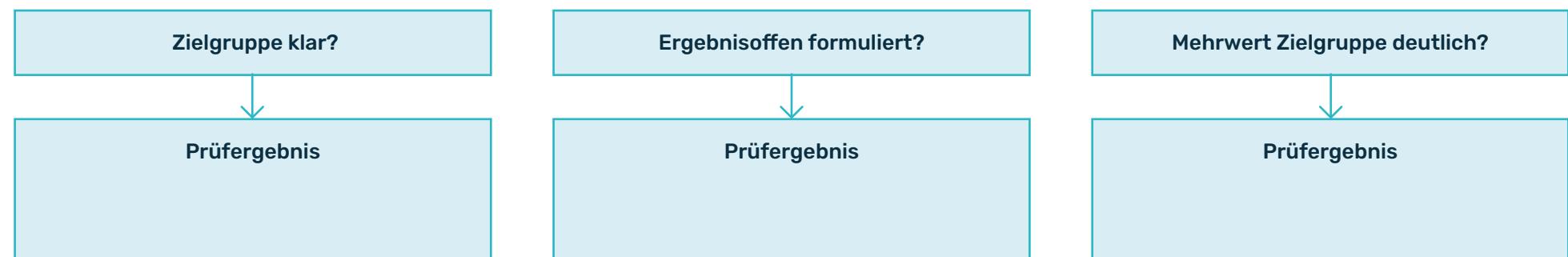
Canvas



- Problem: Problemdefinition aus dem Gate 1
- Nutzenversprechen: Welchen Nutzen hat die Lösung?
- Zielgruppe: Wem kommt das Nutzenversprechen zugute?
- Stakeholder intern: Wer (Personenkreise, Abteilungen ...) ist im Unternehmen betroffen?
- Stakeholder extern: Wer sind Betroffene außerhalb des Unternehmens?
- Ressourcen: Welche Ressourcen sind für die Umsetzung erforderlich (Personen, Kompetenzen, Dauer, Sachmittel...)?
- Promotoren/Unterstützende: Ist das Management-Commitment vorhanden? Wer kann/sollte als Unterstützende der Lösung gewonnen werden?
- Handelnde: Welche Personen/Abteilungen setzen die Lösung um?
- (Schlüssel-)Aktivitäten: Was ist zu tun, um die Lösung umzusetzen?
- Kommunikation: Was wird wie mit wem über die Lösung kommuniziert?
- (Leistungs-)Rechtlicher Rahmen: Wie werden die rechtlichen Anforderungen erfüllt? Bewegt sich die Lösung im Rahmen gesetzlich geregelter Sozialgesetzbuch-Leistungen?
- Kosten-Nutzen: Welches Potential hat die Lösung strategisch und/oder wirtschaftlich?
- Finanzierung: Welche Erlösströme gibt es? D.h. von wem kommt wieviel Geld?
- Kosten: Was sind die Kosten für eine dauerhafte Umsetzung der Idee (Personal- und Sachkosten)?

WKW

Prüfung:



6-3-5

WKW-Frage:

Kopfstand**Kopfstand**

Ursprüngliche Problemstellung

Kopfstand Fragestellung

Ideen zur Kopfstandfrage

Umformulierung & Transfer der Ideen

Narratives Szenario

Narratives Szenario

Problemstellung

Ausgewählte Trends

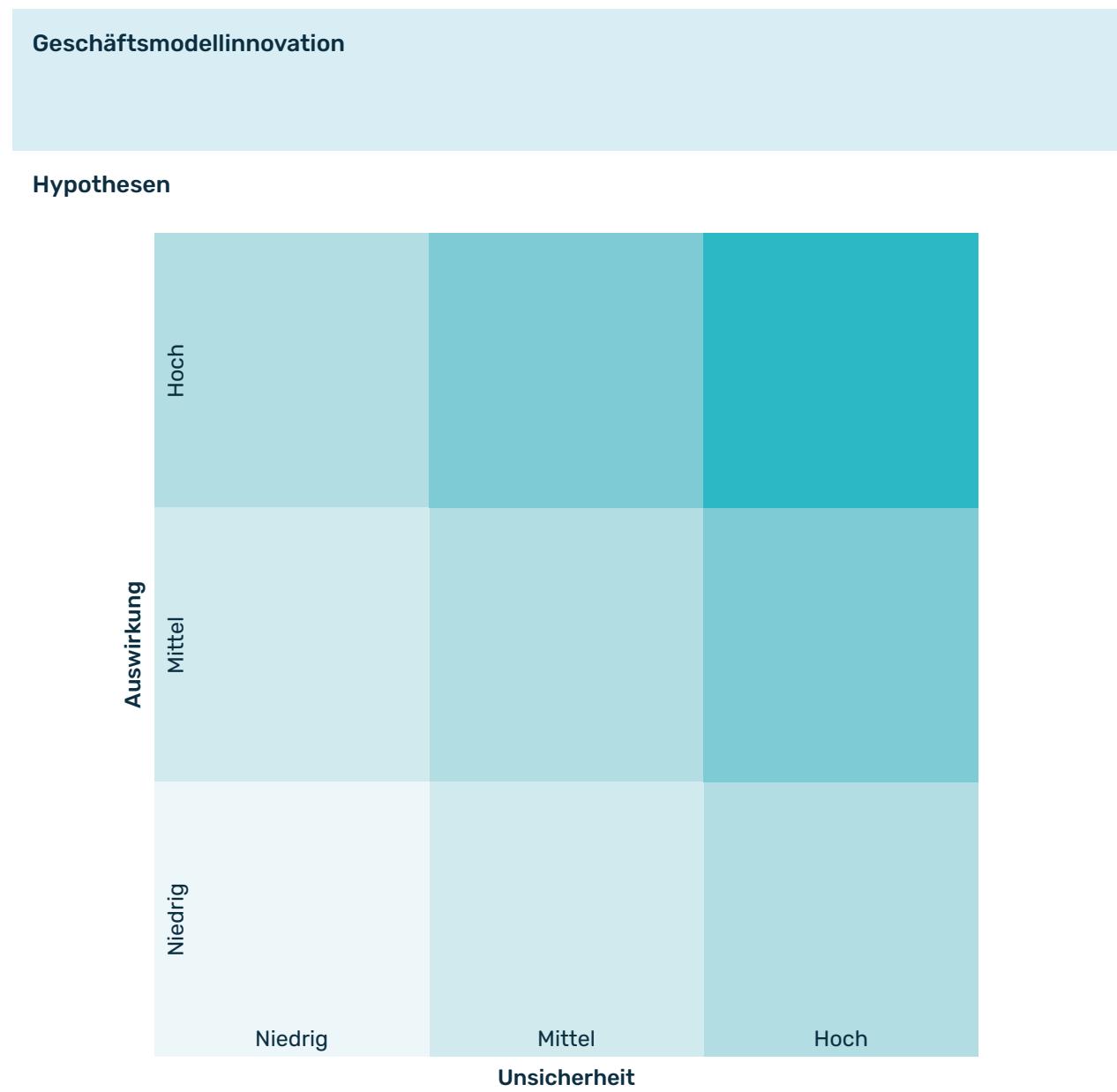
Narratives Szenario

Bewertungsbogen

Kriterium	Bewertung					Erläuterung
	-- 1	2	3	4	++ 5	
Ergebnis						

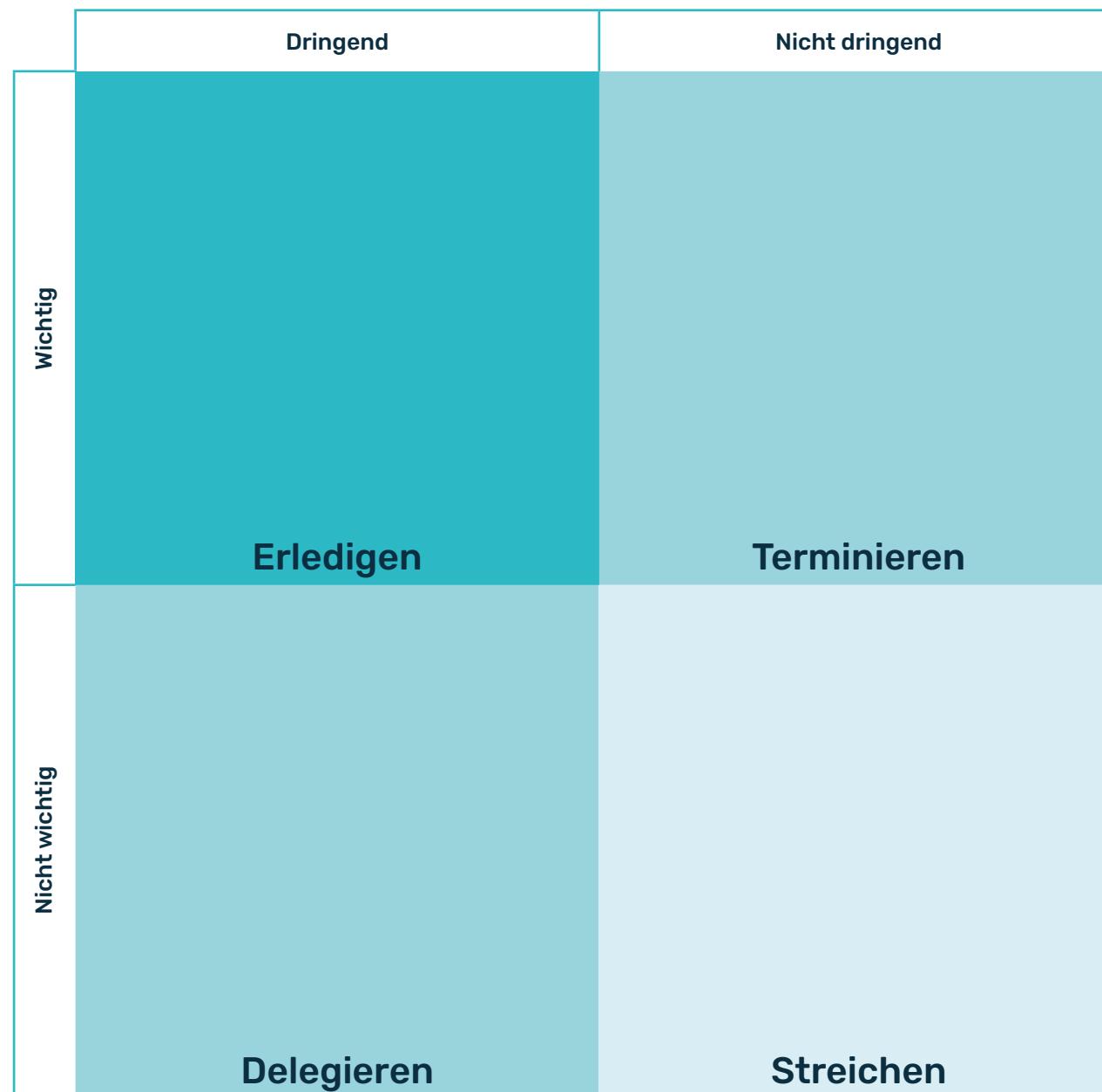
Test-Grid

Das war positiv	Das war negativ
Neue Impulse	Neue Herausforderungen

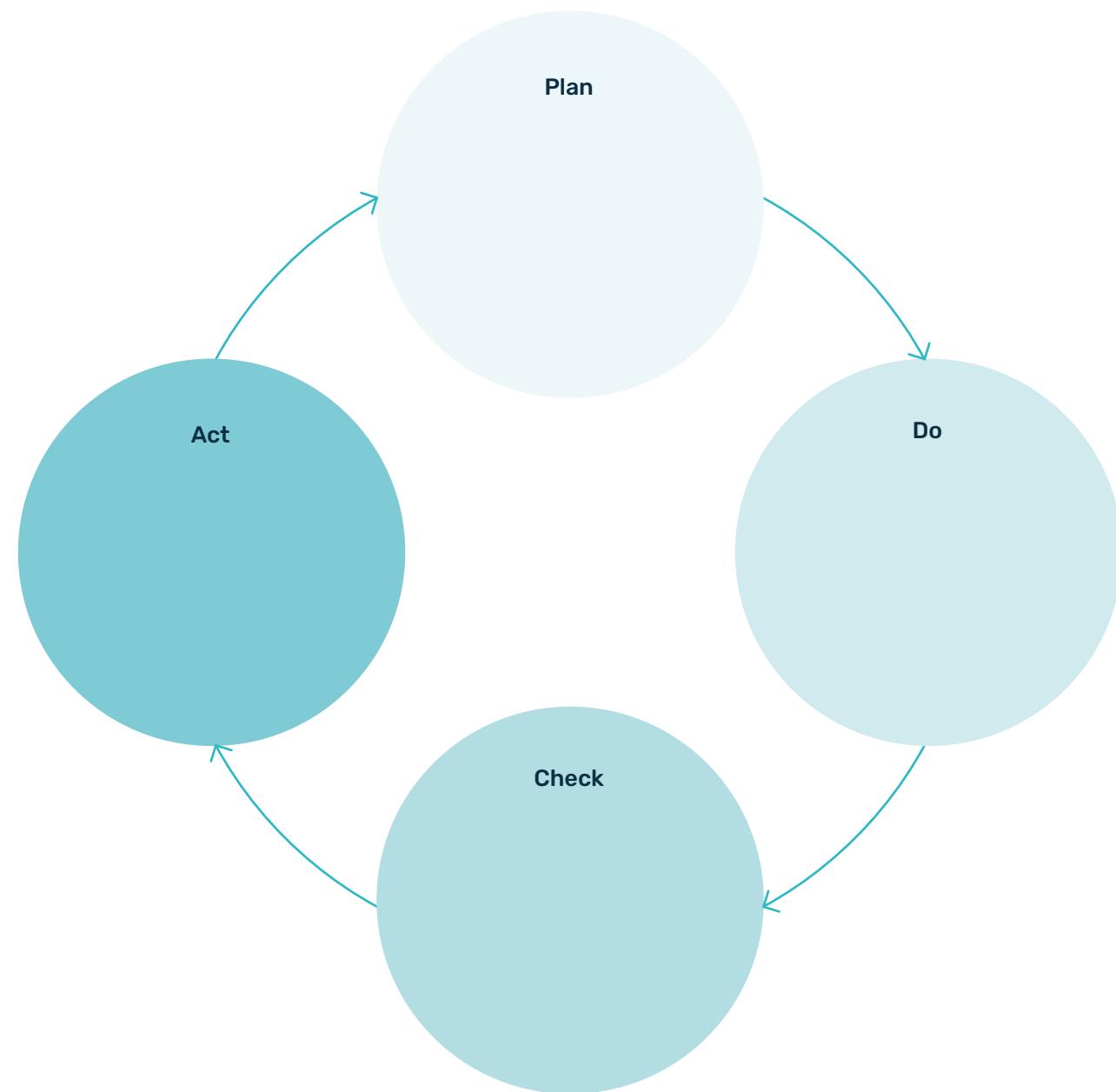
Auswirkungs-Unsicherheits-Matrix**Hypothesentestung**

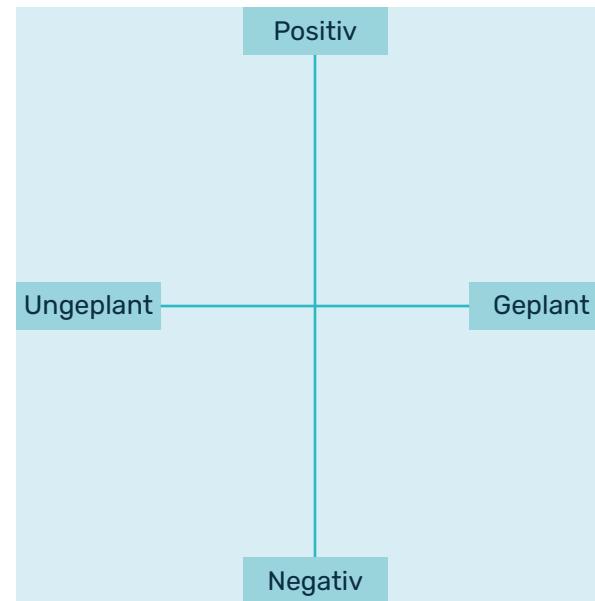
Innovationssteckbrief

Innovationssteckbrief	
Bezeichnung	Vorhabenbeginn/Vorhabenzeitraum
Problemverständnis	Verantwortliche Person
Lösungsansatz	Schlüsselerkenntnisse - Erfolgsfaktoren Schlüsselerkenntnisse - Herausforderungen
Ziele	
Maßnahmen	Ressourcen/Budget
Stakeholder	Abgestimmt und freigegeben

Eisenhower Matrix

PDCA



Lessons Learned

Kategorie	Titel	Beschreibung (Kontext, Rahmenbedingungen, Details)	Auswirkung	Lessons Learned

Glossar

Im Rahmen von Innovationsprozessen begegnen uns oft Begriffe, die nicht allen gleichermaßen geläufig sind. Manche stammen aus dem agilen Arbeiten, andere aus dem Design Thinking oder der digitalen Produktentwicklung. Dieses Glossar hilft dabei, schnell und verständlich zu erfassen, was hinter diesen Begriffen steckt – ohne Umwege, ohne Fachchinesisch.

Es soll Sicherheit geben im Umgang mit neuen Konzepten, Methoden und Denkweisen. Dabei gilt: Nicht alles muss man sofort beherrschen – aber es lohnt sich, neugierig zu bleiben und sich Schritt für Schritt mit neuen Begriffen und Methoden vertraut zu machen.

Begriff	Erläuterung
Business Model Canvas (BMC)	Eine Methode zur übersichtlichen visuellen Darstellung von wesentlichen Aspekten eines Geschäftsmodells auf einer vorstrukturierten (Leinwand-) Fläche. Vgl. auch Canvas
Canvas	Der Begriff Canvas bezeichnet ein strukturiertes Werkzeug zur visuellen Darstellung und Organisation von Ideen, Konzepten oder Geschäftsprozessen. Es wird oft in der strategischen Planung und im Design Thinking genutzt, um komplexe Themen einfach zu visualisieren. Das Canvas ist in Bereiche unterteilt, die spezifische Fragen abdecken.
Check-in Frage	Methode, um in Terminen Teilnehmende einzustimmen, zu aktivieren und eine gute, offene Atmosphäre des Austausches zu etablieren.
Design Thinking	Design Thinking ist ein kreativer Ansatz zur Lösung komplexer Probleme. Er stellt die Bedürfnisse der Nutzenden in den Mittelpunkt und verwendet empathische, kollaborative Methoden. Häufig wird er in Produktentwicklung, Servicegestaltung und Prozess-optimierung eingesetzt.
Empathy Map	Englisch für Empathie Karte. Eine Empathy Map ist eine Methode/Beobachtungshilfe, um Nutzer*innenerfahrungen und -bedürfnisse besser zu verstehen, indem die beobachtende Person sich in die Lage der zu beobachtenden Person versetzt und aus deren Perspektive vor allem Gefühle und Gedanken fokussiert und dokumentiert.
Framework	Rahmen bzw. Modell zur Bearbeitung von (Innovations-) Vorhaben mit Vorschlägen zur Strukturierung, zu Prozessen und zur Methodik.
Gate	Gates sind Termine zwischen Arbeitsphasen, in denen ein Gremium die Arbeit der vorangegangen Arbeitsphase entsprechend vordefinierten Kriterien prüft und bewertet. Am Ende eines Gates wird entschieden, ob der Innovationsprozess fortgeführt, nachgearbeitet oder abgebrochen wird.
Hands-on	Englisch für anpacken. Wird oft genutzt, um eine Mentalität oder Arbeitsweise zu beschreiben, die pragmatisch, proaktiv und lösungsorientiert ist.
Human Resources (HR)	Der Bereich in einer Organisation, der sich mit der Verwaltung und Entwicklung von Mitarbeitenden befasst. Zu den Kernaufgaben gehören Personalgewinnung, -entwicklung, -verwaltung sowie strategisches Personalmanagement. HR sorgt für eine effiziente Organisation der Belegschaft und unterstützt eine positive Unternehmenskultur.

Begriff	Erläuterung
Kanban	Kanban ist ein visuelles Managementsystem, das ursprünglich in der Produktionssteuerung entwickelt wurde und heute vor allem in der agilen Projekt- und Prozessmanagementmethoden Anwendung findet. Es hilft dabei, den Arbeitsfluss zu visualisieren, Engpässe zu identifizieren und die Effizienz zu steigern. Im Kanban-System werden Aufgaben oder Arbeitsschritte auf einem Board (physisch oder digital) dargestellt, oft in Form von Karten oder Post-its, die durch verschiedene Phasen eines Prozesses wandern (z. B. „Zu erledigen“, „In Arbeit“, „Erledigt“).
Lean Coffee	Ein Lean Coffee ist ein Meeting ohne vorher festgelegte Agenda. Die zu besprechenden Punkte werden am Anfang des Meetings von den Teilnehmenden festgelegt.
Lessons Learned	Lessons Learned ist eine Methode und bezieht sich auf Erkenntnisse aus vergangenen Projekten und Erfahrungen. Sie bieten wertvolle Informationen über erfolgreiche Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten. Ziel ist es, Fehler zu vermeiden und beste Vorgehensweisen zu identifizieren, um zukünftige Projekte effektiver zu gestalten.
Micro-Learning	Englisch für Mirko-Lernen. Eine Methode, die das Lernen in abgegrenzten, kleinen Lerneinheiten und/oder kurzen Schritten strukturiert. Oftmals dauert eine Lerneinheit nur drei bis zehn Minuten.
Minimum viable product (MVP)	Kleinste Lösung eines Produktes, die funktionsfähig ist und Feedback generieren kann.
Mockup	Ein Mockup ist eine visuelle Darstellung eines Designs oder Produkts, die die Struktur und das Layout einer Website oder App veranschaulicht. Im Gegensatz zu Prototypen ist ein Mockup statisch und zeigt das Design realistisch. Es wird mit Designtools erstellt und dient der Kommunikation zwischen Designer*innen, Entwickler*innen und Stakeholdern. Mockups helfen, das Aussehen eines Produkts frühzeitig zu visualisieren und werden in der Planungsphase verwendet. Sie zeigen Farben, Typografie und Platzierung von Elementen, bieten jedoch keine vollständige Funktionalität.
Pecha Kucha	Vortragsmethode mit genauen Vorgaben: Es werden 20 Bilder gezeigt, die automatisch nach 20 Sekunden weitergeschaltet werden. Die Methode beschränkt Vorträge auf eine Länge von sechs Minuten 40 Sekunden und zwingt Vortragende, zeiteffizient und kurzweilig Inhalte auf den Punkt zu präsentieren.
POEMS	POEMS steht für die Anfangsbuchstaben von Personen, Objekte, Umfeld (englisch environment), Mitteilungen und Services. POEMS ist eine Methode/Beobachtungshilfe, um Nutzer:innenerfahrungen und -bedürfnisse anhand der fünf vordefinierten Beobachtungskategorien besser zu verstehen.
Power-User	Ein Power-User ist eine Person, die ein System, eine Software oder Technologie über die grundlegende Nutzung hinaus beherrscht. Sie verfügen über tiefgehende Kenntnisse und nutzen fortgeschrittene Funktionen effizient. Power-User optimieren Systeme, entwickeln Arbeitsprozesse und finden Lösungen für komplexe Probleme. In Unternehmen fungieren sie als Expert*innen, die Kolleg*innen unterstützen und beste Vorgehensweisen teilen. Sie sind entscheidend für die Implementierung neuer Systeme und Innovationen.
Prototyping	Prototyping ist der Prozess, ein erstes funktionales oder visuelles Modell eines Produkts zu erstellen, um Konzepte zu testen und Feedback zu sammeln. Prototypen sind oft vereinfachte Versionen des Endprodukts, die bestimmte Funktionen schnell validieren, bevor die endgültige Lösung entwickelt wird.

Begriff	Erläuterung
Quick Wins	Ergebnisse/Lösungen, die einfach, schnell und mit geringem Aufwand erzielt werden können.
Scrum	Scrum ist ein agiles Framework für das Projektmanagement, insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung. Es basiert auf den Prinzipien der kontinuierlichen Verbesserung, der Zusammenarbeit und der flexiblen Anpassung. Projekte werden in sogenannte Sprints unterteilt, die eine Dauer von zwei bis vier Wochen haben und mit einem Produktinkrement abgeschlossen werden. Scrum fördert regelmäßige Überprüfungen durch tägliche „Stand-up-Termine“ sowie „Sprint-Reviews“.
SMART	Zusammensetzung aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter „specific“, „measurable“, „achievable“, „realistic“ und „timed“. Bedeutet, dass bei der Zielformulierung sollen Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert formuliert werden.
Stakeholder	Personen oder Interessensgruppen eines Vorhabens, die beteiligt, betroffen oder in irgendeiner Form davon beeinflusst sind/sein könnten. Sie haben damit ein berechtigtes Interesse am Vorhaben und sollten entsprechend eingebunden oder informiert werden.
Test-Grids	Eine Methode zur systematischen Testfallorganisation, die häufig in der Softwarequalitätssicherung eingesetzt wird. Test-Grids strukturieren Testfälle anhand verschiedener Dimensionen, wie z. B. Funktionen, Testdaten oder Systemkonfigurationen. Dies ermöglicht eine effiziente Abdeckung verschiedener Szenarien und erleichtert die Identifikation von Lücken im Testprozess.
360-Grad-Feedback	Das 360-Grad-Feedback ist ein Evaluationsverfahren, bei dem Rückmeldungen aus verschiedenen Quellen eingeholt werden. Diese Quellen umfassen in der Regel Vorgesetzte, Kolleg*innen, Mitarbeitende und teilweise auch externe Partner*innen oder Kund*innen. Ziel ist es, ein vollständiges Bild zu erhalten. Dies kann helfen, die Teamdynamik zu verbessern, Kommunikationsprozesse zu optimieren und die Organisation als Ganzes effizienter zu gestalten.

Quellenverzeichnis

1. Schulz, Markus (2024): Projektmanagement zielgerichtet - effizient - klar
2. <https://filestage.io/de/blog/kommunikationsplan/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
3. <https://blogs.sonia.de/aggit/methoden-fuer-agile-lehre/retrospektiven/ablauf-von-retrospektiven/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
4. <https://retromat.org/de/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
5. <https://miro.com/app/board/uXjVNzpsjY8=/?moveToWid=3458764627523830974&cot=14> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
6. <https://blog.hubspot.de/service/stage-gate-prozess> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
7. <https://asana.com/de/resources/stage-gate-process> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
8. <https://www.collaboard.app/de/use-cases/stakeholder-map> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
9. <https://www.leanhealth.ch/transformation/what/tool.php?ID=2> (letzter Zugriff am 20.05.2025)
10. <https://www.leanprinzip.de/woerterbuch/5w-methode-5-why-methode/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
11. <https://boldcollective.de/explorative-interviews/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
12. <https://wp.uni-oldenburg.de/wp-content/uploads/sites/3065/2020/04/Methoden-karussell-Beobachtungen-komplett.pdf> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
13. vgl. <https://digitaleneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
14. <https://www.steffensommerlad.de/post/ideenentwicklung-wie-funktioniert-die-how-might-we-methode#viewer-4incb> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
15. [https://kreativitaetstechniken.info/ideen-ge-nerieren/6-3-5-methode/](https://kreativitaetstechniken.info/ideen-generieren/6-3-5-methode/) (letzter Zugriff am 24.04.2025)
16. <https://www.zukunftsdesign.net/kopf-standmethode/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
17. <https://www.int.fraunhofer.de/de/geschaeftsfelder/corporate-technology-foresight/trend-news/szenariomethodologie.html> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
18. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunfts-themen/megatrends> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
19. <https://www.sozialbank.de/trendbarometer> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
20. <https://startupwissen.biz/build-measure-learn/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
21. <https://www.konturen.de/wp-content/uploads/2020/03/Essenener-Leitgedanken-2020.pdf> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
22. https://delphi.de/wp-content/uploads/2021/01/Konzept-DigiSucht_2021_BMG.pdf (letzter Zugriff am 24.04.2025)
23. <https://www.suchtberatung.digital/ueber-digisucht/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
24. <https://www.lucidchart.com/pages/de/was-ist-ein-prozessmodell> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
25. <https://www.lucidchart.com/pages/de/symbole-und-notation-von-prozessmodellen> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
26. <https://www.itonics-innovation.de/blog/geschaeftsmodelliinnovation> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
27. <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/10/Anleitung-Geschaeftsmodell-testen-1.pdf> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
28. <https://cap-markt.de/ueber-uns> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
29. https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/10/Aufwands_Unsicherheits-Matrix.pdf (letzter Zugriff am 09.05.2025)
30. <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
31. <https://www.skala-campus.org/artikel/social-reporting-standard/> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
32. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Eisenhower_Matrix/Eisenhower_Matrix_node.html (letzter Zugriff am 24.04.2025)
33. <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/pdca-zyklus> (letzter Zugriff am 24.04.2025)
34. <https://www.projectfacts.de/glossar/lessons-learned/> (letzter Zugriff am 08.05.2025)
35. <https://conceptboard.com/de/blog/die-lessons-learned-vorlage-anleitung/> (letzter Zugriff am 08.05.2025)
36. <https://www.demandmetric.com/content/lessons-learned-knowledge-base> (letzter Zugriff am 08.05.2025)

