

Open Social Innovation: Gemeinsam Lernen aus #Wirvsvirus

Learning Report

Prof. Johanna Mair Hertie School und Stanford University
Prof. Thomas Gegenhuber Leuphana Universität Lüneburg
Laura Thäter Hertie School
René Lühsen Hertie School

Das Forschungsprojekt wird
gefördert von der:

 **Vodafone
Stiftung
Deutschland**

Inhaltsverzeichnis

Lernen von #WirvsVirus: Warum und Wie?	2
#WirvsVirus Planung, Hackathon und Umsetzungsprogramm: ein Überblick	4
1 Open Social Innovation als Methode: Rollen, Aktivitäten und Infrastruktur	6
Akteure und ihre Rollen	6
Aktivitäten	9
Technologische, soziale und finanzielle Infrastruktur	12
2 Problem-Lösungs-Raum: Eine Vielfalt an Lösungen als Antwort auf verschiedenste Probleme	15
Der Problem-Lösungs-Raum	15
Dynamiken im Problem-Lösungs-Raum	18
3.1 Innovationsprozesse der Initiativen: Wegbereitende & bremsende Faktoren	20
Innovation als lehrreiche Achterbahnfahrt	20
Phase I: Frühe (Produkt-) Entwicklungsphase	21
Phase II: Testen und Verbessern der Lösung	22
Phase III: Aufrechterhalten innovativer Bemühungen	24
3.2 Skalierung und Verstetigung der #WirvsVirus Initiativen: Andocken an das öffentliche und zivilgesellschaftliche System	27
Öffentlicher Sektor: Andockoptionen der Lösungen	27
Zivilgesellschaft: Andockoptionen der Lösungen	28
4 Wirkungspotenzial und Wirkungsdimensionen	31
Wirkung der Lösungen	31
Wirkung der Methode	32
Mehr-Ebenen-Perspektive und die zentrale Rolle des Lernens	35
Schlusswort	37
Literaturliste	38

Lernen von #WirvsVirus: Warum und Wie?

Das Jahr 2019: Deutschland braucht dringend einen Digitalisierungsschub - im privaten wie im öffentlichen Sektor. Mehrere zivilgesellschaftliche Organisationen finden sich zusammen um ihren Beitrag zur Lösung dieser gesellschaftlichen Herausforderung zu leisten. Was sie verbindet: der Glaube daran, dass die Zivilgesellschaft gute Lösungen kreieren kann und neue Kooperationsformen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren notwendig sind, sowie eine Wertorientierung, die auf Handeln und Experimentieren setzt – anstatt ewig an dem perfekten Umsetzungsplan zu basteln. Das Konsortium tritt mit einem Konzept für einen Digitalisierungshackathon an Vertreter*innen der Bundesregierung heran mit der Bitte die Schirmherrschaft zu übernehmen. Trotz anfänglichem Interesse kommt das Projekt nicht zustande. Das Risiko sei zu hoch. Man wisse nicht ob genug Teilnehmer*innen daran Interesse hätten und welche Arten von Lösungen entstehen können. Darüber hinaus stünden gerade andere Themen höher auf der politischen Agenda.

Dieses Gedankenspiel soll unterstreichen, dass #WirvsVirus wohl ohne die COVID-19 Krise nicht denkbar gewesen wäre. Gesellschaftliche Krisen, wie diese, schaffen Raum für Neues. Angesichts einer komplett neuen Situation und der Überforderung in vielen gesellschaftlichen Bereichen, fand ein solches Format Anklang. Der #WirvsVirus Hackathon und das darauffolgende Umsetzungsprogramm beruhen auf der Open Social Innovation Methode. Soziale Innovation generiert neue und wertvolle Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. **Man spricht von Open Social Innovation als Methode, wenn ein offener Aufruf an alle Bereiche der Gesellschaft (Zivilgesellschaft, Verwaltung, privater Sektor) ergeht, sich an der Entwicklung von Lösungen entlang des gesamten sozialen Innovationsprozesses zu beteiligen.** Zivilgesellschaftliche Hackathons an sich sind kein neues Phänomen. Der #WirvsVirus Hackathon mobilisierte rund 28.000 Bürger*innen und führte zu rund 1.500 Ideen. Der Hackathon in Kombination mit dem #WirvsVirus Umsetzungsprogramm, welches 130 Teams bei der Realisierung ihrer Ideen unterstützte, machen #WirvsVirus besonders.

#WirvsVirus hat in mehrererlei Hinsicht Wirkung entfaltet: durch den öffentlichen Aufruf konnten neue Probleme und Ideen für Lösungen rasch erkundet werden. Dieser offene Aufruf und das Mobilisieren von Expertise aus allen Bereichen der Gesellschaft erlaubt Lösungen abseits der gewohnten Denk- und Handlungsmuster zu generieren. Die Bürger*innen empfanden die Einladung zum Engagement überwiegend als positiv. Neben den erfolgreichen

Projekten, dem Gefühl etwas zu verändern, neue Fähigkeiten zu erlernen und neue Menschen kennen zu lernen gab es auch Mehrbelastungen durch Engagement neben der Arbeit, unerwünschte Entscheidungen, gescheiterte Projekte und hohe Erwartungen an die Politik hinsichtlich der Unterstützung die oft nicht erfüllt werden (konnten).

#WirvsVirus war nicht perfekt. Das liegt auch in der Natur der Sache, denn #WirvsVirus war in dieser Form und Konstellation ein einzigartiges Experiment. **Alle Beteiligten - die Organisator*innen, die Teilnehmer*innen, politische Entscheidungsträger*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Unternehmen, Stiftungen, Philanthropen – und auch wir Wissenschaftler*innen – haben noch viel zu lernen. Der vorliegende Learning Report zielt darauf ab, einen Lernprozess anzustoßen und zu begleiten. Er dokumentiert den sozialen Innovationsprozess, arbeitet zentrale Lektionen auf und entwickelt eine Sprache und Konzepte, um Open Social Innovation besser zu verstehen.**

Aber warum sollten wir uns die Zeit für diesen Lernprozess nehmen? Ist #WirvsVirus nicht einzigartig? Ja, zahlreiche Faktoren sind wohl nicht reproduzierbar. Die sich verbreitende Pandemie versetzte Deutschland in den Ausnahmezustand und schaffte damit ein kollektives Gefühl der Dringlichkeit. Hinzu kam, dass viele Bürger*innen, bedingt durch Homeoffice und Kurzarbeit sowie Kontaktbeschränkungen, mehr Zeit zur Verfügung hatten, um sich zu engagieren. Des Weiteren waren sich nicht nur die Organisa-

tor*innen, sondern auch die politischen Akteure und Bürger*innen unklar darüber, worauf sie sich beim #WirvsVirus einlassen und wohin die Reise geht. Sowohl Probleme als auch Lösungen waren nicht greifbar und die potenzielle Auswirkungen von #WirvsVirus ließen sich nur schwer abschätzen. Aber #WirvsVirus hat gezeigt, was denkbar und möglich ist.

Angesichts der zahlreichen gesellschaftlichen Probleme müssen wir nachdenken, wie wir gemeinsam die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen organisieren können. Open Social Innovation als Methode erlaubt es Bürger*innen auf die Reise mitzunehmen und (kollektives) Handeln anzustoßen. Dabei muss Open Social Innovation nicht notwendigerweise mithilfe eines Hackathons initiiert werden – auch andere Formate zur Organisation des Innovationsprozesses sind denkbar (z.B. Barcamps, Innovationswettbewerbe, Inkubator-Programme, etc.). Die Methode bietet die Chance, das Verhältnis zwischen Staat und Bürger*innen neu zu denken. Open Social Innovation geht über übliche Formen der Bürger*innenbeteiligung hinaus (z.B. Einbringung von Meinungen bei Konsultationsprozessen): Die Methode bietet die Chance zu Bürger*innenengagement – also zum proaktiven Handeln. Open Social Innovation hat großes Potential für Deutschland. Allerdings sollten wir realistisch einschätzen was Open Social Innovation ak-

tuell leisten kann - aber auch zukünftig leisten könnte, sofern wir die Rahmenbedingungen verbessern.

Wir haben die Lernreise für den/die Leser*in wie folgt strukturiert: Nach einer kurzen Vorstellung unseres Begleitforschungsprogramms geben wir einen Überblick über die Struktur und den Rahmen des #WirvsVirus Hackathons und des Umsetzungsprogramms. Dann folgen vier große Kapitel: Open Social Innovation muss organisiert werden und verschiedenste Akteure sind daran beteiligt. Daher beleuchtet *Kapitel 1* die Rollen, Aktivitäten und infrastrukturellen Aspekte von der Methode Open Social Innovation. *Kapitel 2* beschreibt den Problem-Lösungs-Raum der durch die Open Social Innovation Methode entstand. Im nächsten Schritt fokussieren wir uns auf die Bürger*innen, die am Open Social Innovation Format teilgenommen haben und sich auf eine soziale Innovationsreise begeben haben. Aus diesem Grund widmet sich *Kapitel 3* dem Innovationsprozess aus Perspektive der Teams. *Kapitel 4* befasst sich mit der Frage, was der #WirvsVirus ‚bewirkt‘ hat und welche Wirkungsdimensionen und Wirkungspotenziale sich durch Open Social Innovation ergeben. Wir schließen den Learning Report mit einer Übersicht relevanter Literatur, die uns bei der Erstellung dieses Reports inspiriert hat.

Das #WirvsVirus Begleitforschungsprogramm

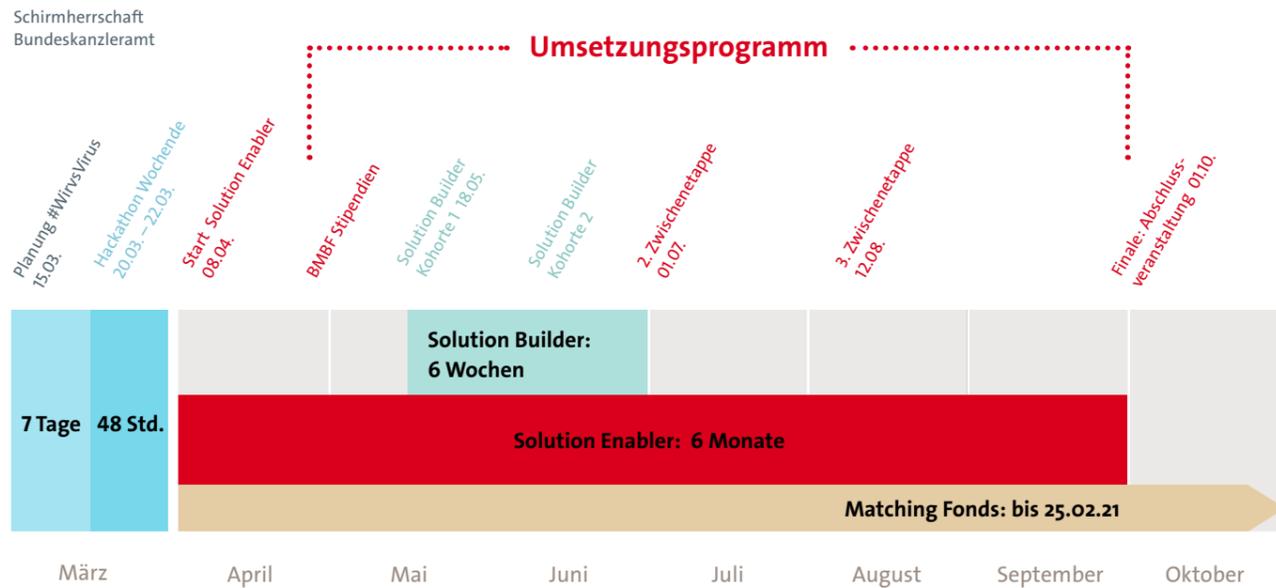
Seit dem Start des Hackathons begleiten wir, Prof. Johanna Mair (Hertie School und Stanford University), Thomas Gegenhuber (Leuphana Universität und JKU Linz), René Lührsens und Laura Thäter (wissenschaftliche Mitarbeiter*innen) den #WirvsVirus Hackathon und das Umsetzungsprogramm. Ziel ist es zu erforschen, welche Lehren aus diesem Experiment für künftige Initiativen gezogen werden können. Wir als Forschungsteam verstehen uns als Lernpartner*innen dieses Experiments: Neben regelmäßigem Austausch mit den #WirvsVirus Organisator*innen schufen wir eine respektvolle, kollaborative Umgebung für gemeinsames Lernen mit allen beteiligten Interessensgruppen.

Die Datenerhebung besteht aus 200+ semi-strukturierten Interviews mit allen Interessensgruppen (Teams, Organisator*innen, Pat*innen und Unterstützer*innen, sowie politische und zivilgesellschaftliche Akteure), Dokumentenanalyse (z.B. Analyse von Medienartikeln) sowie teilnehmende Beobachtungen (circa 650 Stunden Begleitung in „Echtzeit“, wie z.B. Teilnahme an Community-Calls). Darüber hinaus organisierten wir am Ende des Umsetzungsprogramms einen Workshop mit ausgewählten Teams, bei dem wir gemeinsam die Innovationsreise der einzelnen Projekte reflektierten. Unsere Analysen basieren auf den empirischen Daten, die wir im Zeitraum eines knappen Jahres – von März 2020 bis Februar 2021 – sammeln konnten. Unsere Analysemethoden und -werkzeuge, sowie die Modelle, die wir anwenden und entwickeln, sind inspiriert von zahlreichen Vordenker*innen (s. Literaturliste).

Die ersten Ergebnisse aus dieser Forschungsphase sind der vorliegende Learning Report und der bereits veröffentlichte Policy Brief. Diese Ergebnisse ergänzen die Abschlussberichte der Organisator*innen.

Das Forschungsprojekt wird vom Bundeskanzleramt befürwortet und dieser Teil wird von der Vodafone Stiftung gefördert.

#WirvsVirus Planung, Hackathon und Umsetzungsprogramm: ein Überblick



Der **#WirvsVirus Hackathon** wurde von zivilgesellschaftlichen Organisationen unter der Schirmherrschaft der Bundesregierung organisiert. Die Organisator*innen (*Tech4Germany, Project Together, Code for Germany, Impact Hub Berlin, Prototype Fund, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland* und *Initiative D21*) starteten zum ersten Lockdown im März 2020 einen offenen Aufruf zur Lösung von Problemen, die durch die Covid-19 Krise verursacht bzw. verstärkt wurden. Insgesamt aktivierte der #WirvsVirus Hackathon rund 28.000 Bürger*innen, welche innerhalb von 48 Stunden rund 1.500 Ideen entwickelten.

Der Zeitplan der Organisator*innen war sehr ambitioniert: nach einer Organisationsphase von nur fünf Tagen, fand der #WirvsVirus

Hackathon statt. Innerhalb der ersten drei Tage gelang es den Organisator*innen zuerst das Bundeskanzleramt und dann die Bundesregierung davon zu überzeugen, die Schirmherrschaft für die Veranstaltung zu übernehmen. Bürger*innen und politische Akteure reichten in dieser Zeit über 1.900 Herausforderungen ein (davon 200 von Bundesministerien). Diese Herausforderungen wurden in einer online Tabelle aufgelistet, zu der die Teilnehmer*innen am Freitag den 20. März Zugang bekamen, um an diesen zu arbeiten. Die Herausforderungen reichten von „Wie können wir Risikogruppen schützen?“ über „Wie können wir die Kapazitäten im Krankenhaus transparenter darstellen?“ bis hin zu „Wie können wir öffentliche Verwaltung unterstützen?“.

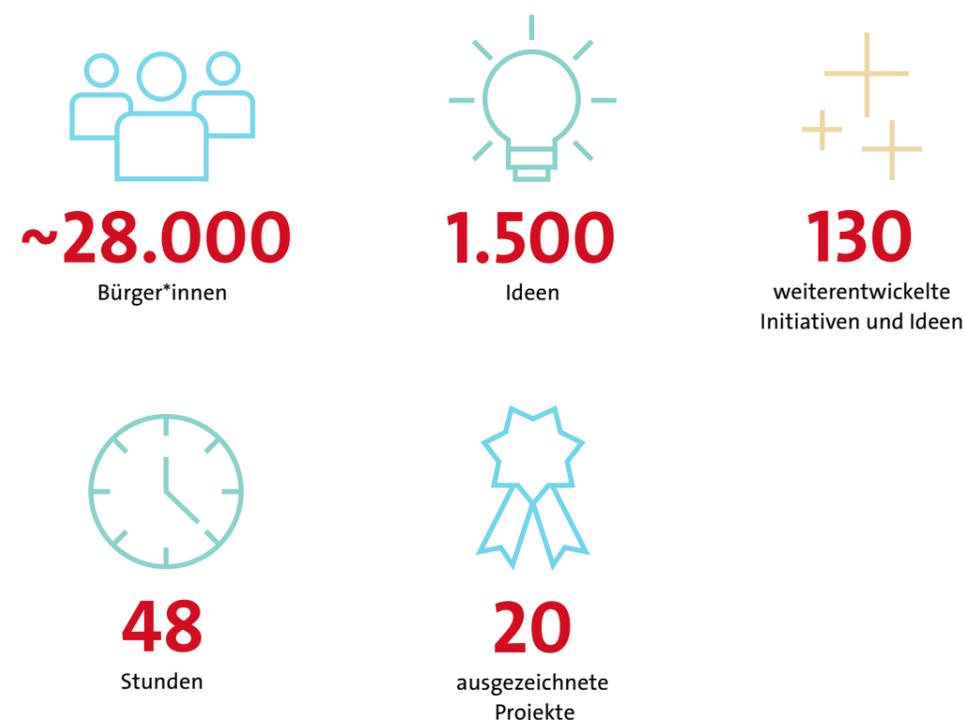
Nach dem Ende des Hackathonwochenendes bewerteten die Organisator*innen mit der Unterstützung von einem Auswahlgremium die eingereichten 1.494 Lösungen (YouTube Pitch und Projektbeschreibung auf Devpost) in einem zweistufigen Prozess. Das Gremium bestand aus 730 Mitgliedern (600 Mentor*innen, 70 Personen aus der öffentlichen Verwaltung, 60 Personen aus der Tech-Szene und der Zivilgesellschaft). In der ersten Stufe sichten jeweils fünf Personen aus dem Organisator*innen Team und/oder dem Auswahlgremium ein Projekt. 197 Projekte wurden als Zwischenergebnis vorselektiert. Im nächsten Schritt prüfte eine Jury aus 48 Expert*innen verschiedener gesellschaftlicher Bereiche die Shortlist und prämierte eine Woche nach dem Hackathon-Wochenende 20 Projekte. Die Gewinner*innen erhielten Anerkennung und eine Wild Card für das Umsetzungsprogramm.

Im Nachgang des Hackathons unterstützte das **#WirvsVirus Umsetzungsprogramm** 130 Initiativen dabei ihre Ideen weiterzuentwickeln und zu skalieren. Durch dieses Umsetzungsprogramm unterscheidet sich #WirvsVirus von anderen Hackathons bei denen ein Strohfeuer an Prototypen und Ideen entsteht, aber im Nachgang oft keine Strukturen für die Umsetzung von Ideen geschaffen werden. Das Bundeskanzleramt übernahm die Patenschaft für das Umsetzungsprogramm. Private und öffentliche Stiftungen, Unternehmen sowie Philanthrop*innen (z.B. KfW Stiftung, Vodafone Institut, uvm.) stellten finanzielle Mittel und Umsetzungskapazitäten (z.B. Beratungen, Pro-bono-Tätigkeiten) zur Verfügung.

Das Umsetzungsprogramm bestand aus drei Komponenten (Solution Enabler, Solution Builder und Matching Fonds). Im Solution Enabler wurden den 130 Teams von April bis Oktober verschiedene unterstützende Instrumente angeboten: Networking-Möglichkeiten mit Expert*innen (z.B. Themenfeld Pat*innen), wöchentliche Calls zum Wissensaustausch und Community Building, Themen-Calls zur Know-How Vermittlung und eine digitale Plattform über welche die Teams Ressourcen von unterstützenden Unternehmen anfragen konnten (z.B. Rechtsberatungen). Zusätzlich nahmen neun Initiativen aus dem Solution Enabler am parallelen Accelerator Programm Solution Builder teil. Im Solution Builder erhielten die Teams über acht Wochen von Mai bis Juni Unterstützung, Beratung und Vernetzungsmöglichkeiten durch Venture Partnern (Unternehmen, die bei der Umsetzung helfen) und Solution Leads (Coaches, die Teams mit Ressourcen des Programms vernetzen). Im Rahmen des Matching Fonds konnten #WirvsVirus Teams, genauso wie externe Initiativen, ab Mai Crowdfunding Kampagnen auf der Plattform Startnext ins Leben rufen.

Das Programm endete offiziell am 1. Oktober 2021 in einem finalen Event, bei dem sich u.a. Kanzlerin Angelika Merkel und Kanzleramtsminister Helge Braun für das Engagement bedankten. Auch nach dem offiziellen Ende sind viele der Teams weiterhin aktiv.

Insgesamt aktivierte der #WirvsVirus Hackathon:



1 Open Social Innovation als Methode: Rollen, Aktivitäten und Infrastruktur

Open Social Innovation verlangt ein Überdenken bestehender Formen des Organisierens und Prozessen, wie man sich gesellschaftlichen Herausforderungen stellt. Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen und zu reflektieren welche Rollen, Aktivitäten sowie infrastrukturellen Komponenten in der Methode Open Social Innovation zum Tragen kommen.

Akteure und ihre Rollen

Charakteristisch für Open Social Innovation ist, dass eine Vielfalt an Akteuren zusammenkommen. Um sich zu koordinieren hilft oft ein Verständnis darüber, wer welche Rolle übernimmt – insbesondere bei einem Vorhaben, das auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren setzt. Bei einem Experiment wie #WirvsVirus waren diese nur sehr grob formuliert. Die Rollen und Aufgaben haben sich erst im Verlauf des Programms herauskris-

tallisiert. Wir unterscheiden zwischen vier Hauptakteursgruppen: Zivilbevölkerung, Organisator*innen, öffentlicher Sektor (sowohl die Bundesregierung und das Bundeskanzleramt in der Rolle der Schirmherrschaft, als auch Umsetzungspartner auf unterschiedlicher Verwaltungsebenen) und Akteuren aus dem privaten Sektor. *Abbildung 2* veranschaulicht die Rollenorientierungen der Hauptakteursgruppen im Fall des #WirvsVirus.

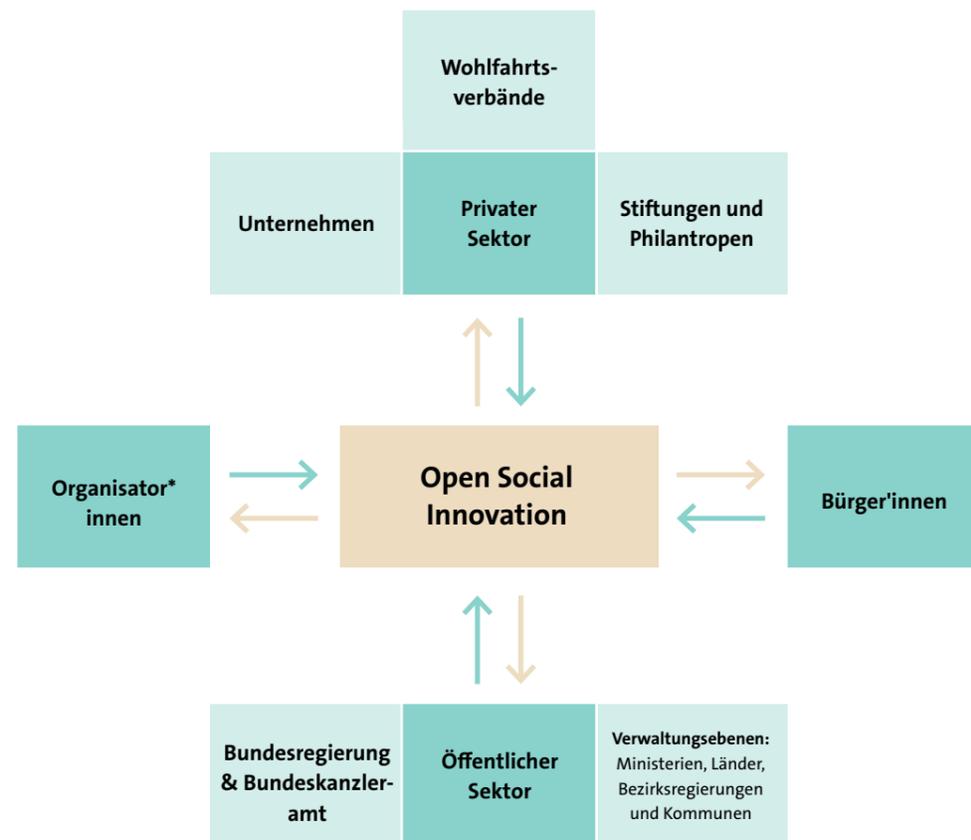


Abbildung 2: Akteure in Open Social Innovation (eigene Darstellung)

Rolle Organisator*innen Vor dem Start des Hackathons entwarfen die sieben Organisator*innen innerhalb von einer Woche ein erstes Grobkonzept für den Hackathon. Mammutaufgabe war es hier eine soziale Interaktionsplattform für Beteiligung und innovatives Tätigwerden der Bürger*innen aufzusetzen. Organisator*innen mobilisierten wichtige Schlüsselakteure (wie zum Beispiel Ministerien, Tech-Unternehmen oder Stiftungen), sammelten Herausforderungen für das Hackathonwochenende und setzten wichtige Hintergrundprozesse auf (z.B. Prozess zur Selektion und Clusterung der Herausforderungen). Organisator*innen fungieren als Knotenpunkt, über den die verschiedenen Interessensgruppen aus Politik und Zivilgesellschaft mobilisiert und orchestriert werden. Die sieben Initiator-Organisationen hatten sowohl Nähe zu politischen Akteuren, als auch Kontakte zur Tech- und Social Entrepreneurship Szene sowie Reichweite über Social Media. Dieses Netzwerk half dabei Aufmerksamkeit und Reichweite für das Format zu erzeugen, als auch prozessrelevante Akteure zu orchestrieren.

Der Zusammenschluss zu einem Organisationskonsortium half aber nicht nur dabei möglichst viele Akteure zu erreichen, sondern

Rolle öffentlicher Sektor Als Akteure des öffentlichen Sektors nehmen die Bundesregierung, das Bundeskanzleramt, sowie verschiedene Verwaltungsebenen unterschiedliche Rollen ein. Für die Bundesregierung war der #WirvsVirus eine neue Methode mit Bürger*innen in Kontakt zu treten. Sie ließ sich dabei auf ein Experiment mit ungewissem Ausgang ein. Stimmen aus der Verwaltung sagen: „Da wurde improvisiert, das war [für öffentliche Verwaltungen] mutig.“ Bereits am dritten Tag nach dem Start der Planung unterstützte die Regierung das #WirvsVirus Format offiziell, indem sie die Schirmherrschaft übernahm und Name, Logo, und die Nationalfarben zur Nutzung seitens der Organisator*innen zur Verfügung stellte. Vor Start des Hackathons twitterte Dorothee Bär: „Lasst uns gemeinsam Ideen für die Corona-Herausforderungen entwickeln. Beteiligt Euch am #WirvsVirus - Hackathon der Bundesregierung“ (Bär, 2020). Im weiteren Verlauf übernahm das Bundeskanzleramt die Schirmherrschaft für das darauffolgende Umsetzungsprogramm. Aufgabe des Kanzleramtes war es auch, die Zusammenarbeit mit den Ministerien zu koordinieren.

Die frühe Unterstützung aus höchsten politischen Kreisen symbolisiert Bürger*innen die Bedeutsamkeit des Formats und verleiht ihm Legitimität. Viele unserer Gesprächspartner*innen seitens der Teams bestätigten die wichtige Rolle des Bundeskanzleramts bzw. der Bundesregierung und berichteten, dass deren Engagement sie darin bestärkte, am Hackathon teilzunehmen. Die Übernahme der politischen Schirmherrschaft generiert gesellschaftliche Aufmerksamkeit für Open Social Innovation Formate. Darüber hinaus erleichtert sie auch die Mobilisierung und Koordination staatlicher Akteure. So können sich beispielsweise Teams leichter mit Ministerien vernetzen. Auch wenn der Kontakt zu Ministerien im #WirvsVirus nicht immer einfach hergestellt werden konnte, wurde so dennoch der Zugang erleichtert.

trug auch zum breiten Fähigkeitenspektrum der Organisator*innen bei. Eine der Organisator*innen reflektiert: „Unsere *Organisation bringt aber nicht alle notwendigen Kompetenzen mit. Deshalb war es total wichtig, dass die anderen Organisationen dabei waren und da quasi jeder mit seinem Hintergrund und dem was er schon in den letzten Jahren an Netzwerk und Erfahrung aufgebaut hat, haben wir uns da glaube ich sehr sinnvoll zusammengefunden*“. Die sieben Organisator*innen hatten Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen: Beispielsweise konnte der Prototype Fund mit seinem Portfolio und Know-How zu Förderung unterstützen, wohingegen Tech4Germany direkte Kontakte zum Bundeskanzleramt und anderen politischen Akteuren (bspw. Behörden und Ministerien) hat. Diese sich ergänzenden Kompetenzen sind beim Aufsetzen und Durchführen des Formats und dem Bewältigen zahlreicher Herausforderungen hilfreich. Zusätzlich sind geteilte Wert- und Zielvorstellungen der Organisator*innen ein Erfolgsfaktor. Im Konsortium waren die Organisator*innen sich einig über die gemeinsame Zielsetzung des #WirvsVirus vielfältige Lösungen für die Herausforderungen der Covid-19 Krise zu finden. Folglich konnten Entscheidungen schneller getroffen werden.

Neben der Bundesregierung und dem Bundeskanzleramt, spielten auch eine Vielzahl von politischen Akteuren unterschiedlichster Verwaltungsebenen des föderalen Systems eine wichtige Rolle im #WirvsVirus. Die Umsetzungspartner kamen aus Ministerien, Ländern, Bezirksregierungen, Kommunen oder öffentlichen Einrichtungen/Institutionen. Umsetzungspartner unterstützten die Initiativen sowohl im Innovationsprozess (siehe Kapitel 3.1) als auch vereinzelt bei der Skalierung und Verstetigung (siehe Kapitel 3.2). Regionale Verwaltungsebenen, wie Kommunen, halfen beim Verstehen des Problems, und beim Testen und Verbessern der Lösung. Außerdem legitimierten Ministerien Lösungen, indem sie diese für gut befanden und/oder diese weiterempfohlen. Jedoch war die Interaktion mit Akteuren auf verschiedenen Verwaltungsebenen oft auch schwierig und verlangsamte oder blockierte an manchen Stellen den Innovationsprozesses.

Rolle Bürger*innen Auch für viele der teilnehmenden Bürger*innen war #WirvsVirus eine neue Erfahrung. Schließlich war es das erste Mal, dass die Bundesregierung auf diese Art und Weise auf das proaktive Engagement der Zivilbevölkerung setzte, um die Herausforderungen einer gesamtgesellschaftlichen Krise zu meistern. Die Bürger*innen nehmen in diesem Experiment gleich mehrere Rollen zugleich ein: Einerseits helfen sie dabei, die Probleme und Herausforderungen, die es zu lösen gilt, zu identifizieren. Dadurch werden Probleme in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen aufgedeckt, die nicht unmittelbar auf dem Radar staatlicher Akteure waren. Andererseits sind sie die treibende Kraft, die neue, (überraschende) Lösungsansätze erarbeitet, erprobt und umsetzt. Somit sind Bürger*innen das Herzstück des Open Social Innovation Formates. Eine Teilnehmerin formuliert dies wie folgt: „Jetzt ist der Moment gekommen, auf den jeder in seinem Leben gewartet hat:

Rolle privater Sektor Neben Politik und Bürger*innen beteiligten sich auch verschiedene Akteure aus dem privaten Sektor am #WirvsVirus: Unternehmen, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und Philanthropen.

Das Spektrum der unterstützenden *Unternehmen* war breit: Von Tech-Unternehmen, wie Google, die schon während des Hackathons unterstützten bis hin zu kleinen und mittelständischen Unternehmen (z.B. Werbeagenturen). Die Rolle, die die Unternehmen erfüllten, war vielseitig: von der Bereitstellung kostenloser Ressourcen, über Beratungsleistungen, bis hin zur intensiven Begleitung der Teams über einen längeren Zeitraum hinweg. *Wohlfahrtsverbände*, wie die Caritas, hatten eine duale Funktion. Einerseits, beteiligten sie sich daran Herausforderungen zu stellen. Andererseits waren die Wohlfahrtsverbände - gerade auf lokaler Ebene - ein wichtiger Sparringspartner, der den Teams dabei half ihre Lösung weiterzuentwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Wohlfahrtsverbänden und #WirvsVirus Teams wurde jedoch durch unterschiedliche Arbeitszeiten beeinträchtigt. Letztere arbeiteten bspw. auch später abends und am Wochenende. Zusätzlich erschwerte häufig fehlende Digitalkompetenz seitens der Wohlfahrtsverbände die Zusammenarbeit.

Auch Stiftungen und Philanthropen spielten eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Teams. Stiftungen teilten ihr Wissen und oftmals auch Kontakte aus ihrem Netzwerk mit den Teams. Darüber hinaus unterstützten sie einige Teams durch finanzielle Mittel. Auch *Philanthropen* nahmen diese Unterstützer*innenrolle ein und trugen finanziell, zum Beispiel durch das Anfütern des Matching Fonds, zum Erfolg des #WirvsVirus bei.

wir können richtig was bewegen!“ Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams mit Bürger*innen aus den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen erlaubt die Entfaltung eines kreativen und innovativen Potenzials, das nur durch die breite Partizipation aus der Zivilbevölkerung möglich ist. Diese breite Kollaboration schafft auch ein kollektives „Wir Gefühl“ in der Bevölkerung. Einer der Teilnehmenden beschreibt das wie folgt: „Das Gefühl, dass sich 28.000 Leute zusammentun, um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten ist toll.“ Außerdem gibt das #WirvsVirus Format einen Eindruck davon, wie das Verhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft künftig aussehen könnte: „Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sollten genauso zusammenarbeiten - der Hackathon hat gezeigt was möglich ist. Wie cool wäre das, wenn auch in Zukunft die Möglichkeit besteht so gesellschaftliche Probleme zu lösen.“

Die Unterstützung etablierter Akteure bei Open Social Innovation Formaten ist aus gleich mehreren Gründen wichtig. Zivilgesellschaftliche Organisationen, wie Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen, aber auch Unternehmen haben Kompetenzen, die sie vielseitig entlang des Open Social Innovation Prozesses einbringen können, als Sparringspartner*in, Wachstumspartner*in oder Know-How-Inputgeber*in. Eine der Organisator*innen äußerte sich beispielsweise über die Rolle von Unternehmen: „Weil wir auch wirklich ganz fest daran glauben, dass du Wirtschaft nicht ausschließen kannst und auch nicht solltest. Weil auch die Wirtschaft ganz viel mit reinbringt und auch ein ganz wichtiger Akteur ist.“ Es ist für die Implementierung hilfreich, wenn die Ideengenerierung und die Lösungsumsetzung von Open Social Innovation mit den Services und Innovationen der bestehenden zivilgesellschaftlichen Organisationen abgestimmt ist. Nicht immer muss das Rad von den Bürger*innen neu erfunden werden. Es ist wichtig, sinnvoll und erleichtert die Umsetzung, wenn die Lösungen an bestehende Strukturen angeknüpft werden.

Aktivitäten

Der Erfolg von Open Social Innovation erklärt sich maßgeblich über Aktivitäten, die es gilt im Rahmen des Prozesses zu orchestrieren. Im Rahmen des #WirvsVirus haben wir vier Aktivitäten identifiziert die zur erfolgreichen Durchführung des Prozesses beigetragen haben: *Improvisieren, Mobilisieren, Kuratieren und Pflegen.*

Improvisieren Durch professionelles Improvisieren konnten die Organisator*innen während der Planung und Durchführung des #WirvsVirus auf die Vielzahl verschiedener Anforderungen und aufkommender Herausforderungen reagieren. Noch vor dem Hackathon führten die sich zuspitzende Krise und der erste Lock-down Organisator*innenseiten dazu, schnell ein entsprechendes Format auf den Weg zu bringen. Das ambitionierte Ziel ließ wenig Zeit für die Planung des #WirvsVirus (üblicherweise werden Hackathons in einer Vorlaufzeit von 2 Wochen bis 3 Monaten geplant). Hinzu kommt, dass bislang nur wenige etablierte Best-Practices für Open Social Innovation Formate existierten. Improvisation machte sich im Hackathon beispielsweise darin bemerkbar, dass die Organisator*innen sich kurzfristig gegen das Public Voting entschieden (da dieses laut Community Stimmen nicht dem Spirit eines Hackathons entspricht). Auch im weiteren Umsetzungsprogramm wurde improvisiert. Hier wurden beispielsweise schon bestehende Tools aus dem (Social) Entrepreneurship Bereich, wie beispielsweise Crowdfunding (Matching Fonds) oder das Accelerator Programme (Solution Builder) auf die Logik von Open Social Innovation umgemünzt bzw. angepasst.

Mobilisieren Akteure zu mobilisieren, ist sowohl für den Erfolg des Hackathons, als auch für das Umsetzungsprogramm ausschlaggebend. Um möglichst viele Bürger*innen für die Teilnahme am #WirvsVirus Format zu mobilisieren, nutzten sowohl die Organisator*innen, als auch die Bundesregierung, verschiedene (Social Media) Kanäle um einen offenen Aufruf an die Zivilbevölkerung zur Beteiligung zu starten. Ziel war es eine möglichst heterogene Teilnehmer*innengruppe zu mobilisieren, die die Gesellschaft in ihrer Vielfältigkeit (hinsichtlich Altersklassen, beruflicher Hintergründe, Geschlechterverteilung etc.) möglichst gut widerspiegelt. Im Vergleich zu anderen Hackathons hatte #WirvsVirus mehr Vielfalt. Das Männer-Frauen-Verhältnis von ungefähr zwei Drittel zu einem Drittel, das Altersspektrum von unter 18 bis über 65 und die vielfältigen berufliche Hintergründe (von Beamt*innen und Mediziner*innen über Student*innen bis hin zu Unternehmensberater*innen und Programmierer*innen) belegen dies. Nichtsdestotrotz spricht das Format "Hackathon" eher technikaffine Menschen an und Ziel für die Zukunft muss es sein, die Diversität zu erhöhen.

Um das Experiment #WirvsVirus trotz seiner Unwägbarkeiten erfolgreich zu gestalten, ist ein hohes Maß an Professionalität seitens der Organisator*innen notwendig. Ähnlich wie bei Jazz, wo Improvisation zählt, aber gleichzeitig jeder Musizierende sein eigenes Instrument beherrscht und den eigenen Part mit der Band abstimmt, improvisierten die Organisator*innen und stimmten sich in *professioneller* Weise miteinander ab. Diese professionelle Herangehensweise war beispielsweise in der Verteilung von Aufgaben und den Verantwortlichkeiten im Team wichtig da die Organisator*innen sich zum Teil gar nicht persönlich kannten und auch vor #WirvsVirus nicht zusammengearbeitet haben. Professionelles Organisieren aufbauend auf gezielte Improvisation, ermöglicht es den Organisator*innen auf Veränderungen zu reagieren und auf Wünsche und Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder entlang des gesamten Open Social Innovation Prozesses einzugehen.

Die breitflächige Mobilisierung von Teilnehmern aus dem gesamten gesellschaftlichen Spektrum ist ausschlaggebend, um den Problem-Lösungs-Raum (s. Kapitel 2) möglichst ganzheitlich abzudecken und eine große Vielfalt an Lösungen entwickeln zu können. Die Organisator*innen mobilisierten aber nicht nur Bürger*innen, sondern auch politische Akteure (bspw. das Bundeskanzleramt und die Bundesregierung), Wohlfahrtsverbände und Unternehmen, die die Teams bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Lösungen unterstützen sollten (in Form von Ressourcen, Vernetzung oder Beratung). Für die erfolgreiche Arbeit an den Lösungen, war die breitflächige Mobilisierung essenziell, wie uns verschiedene Teammitglieder berichteten: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Organisator*innen eine wichtige Vermittlerrolle zwischen Hackathon-Projekten und externen Partner sein können. Ohne deren Support wäre unser Projekt in dieser Form nicht möglich gewesen.“

Kuratieren Unter Kuratieren verstehen wir sowohl die Selektion und Bewertung von Ideen als auch Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten seitens der Organisator*innen entlang des gesamten offenen Innovationsprozesses. Dessen Verlauf ähnelt im

Open Social Innovation einem Trichter, bei dem eine relativ hohe Anzahl an Ideen in den Prozess gegeben werden und ein kleiner Teil am Ende heraus selektiert wird. *Abbildung 3* veranschaulicht diesen Trichter und das Kuratieren entlang des Prozesses.

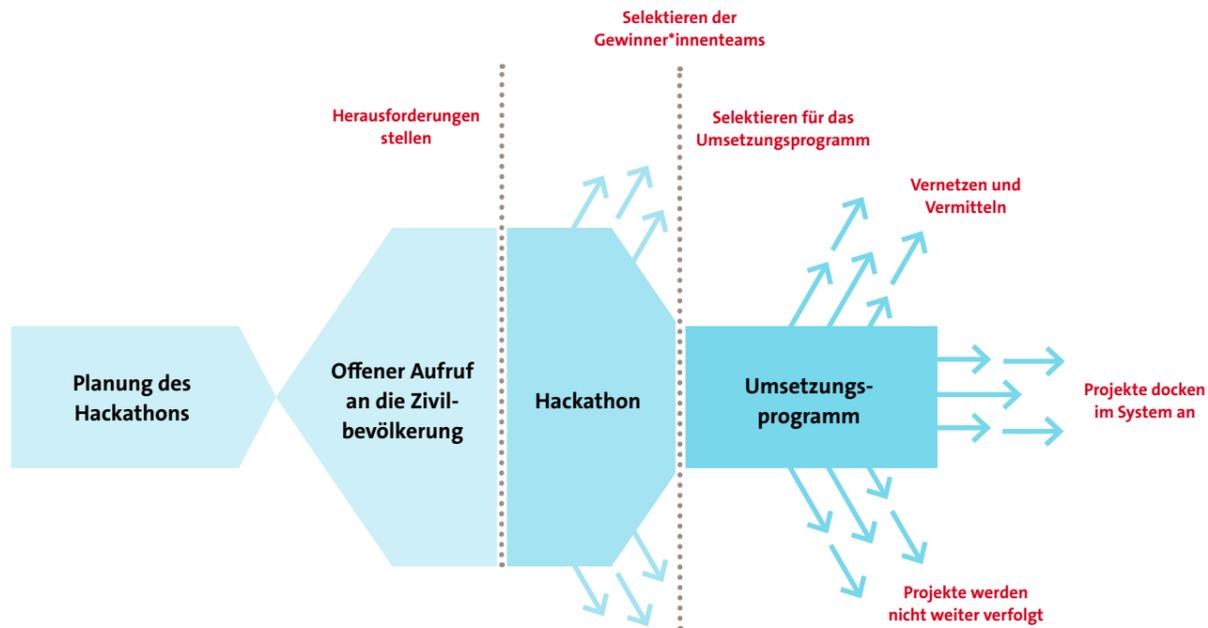


Abbildung 3: Open Social Innovation Prozess (eigene Darstellung)

Das Stellen und Auswählen von Herausforderungen, sowie das Zusammenfassen dieser Herausforderungen in Cluster war die erste kuratierende Aktivität seitens der Organisator*innen. Bürger*innen und Bundesministerien reichten vor dem Start des Hackathons Herausforderungen ein, an denen die Teilnehmer*innen während des Wochenendes arbeiten konnten. Die im #WirvsVirus gestellten Herausforderungen wiesen eine große thematische Breite auf und umfassten rund 48 Themenfelder (z.B. in den Bereichen „Schutz von Risikogruppen“, „medizinische Versorgung“ oder „Solidarität und Zusammenhalt“). Mit dem breiten Herausforderungsspektrum weist der #WirvsVirus ein hohes Maß an Offenheit auf - im Vergleich zu Hackathons, bei denen die Teilnehmer*innen zu einer Herausforderung aus nur einem Themenfeld arbeiten. Durch die Vielfalt an Herausforderungen werden mehr potentielle Teilnehmer*innen entlang ihrer Interessen, Anliegen und Fähigkeiten angesprochen, allerdings verliert der Prozess an Fokus. Teilnehmer*innen brauchen unter Umständen länger, um sich in die Teams zu den Herausforderungen einzufinden oder sehen sich kognitiv überfordert. Organisator*innen sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert die Vielzahl der Herausforderungen zu koordinieren, Übersicht zu wahren und Kräfte auf Herausforderungen zu bündeln.

Auch beim Selektieren der Gewinner*innenteams kuratierten die Organisator*innen. Da Organisator*innen alleine die Vielzahl der Projekte nicht hätten kuratieren können, wurden sie extern unterstützt. Mit Hilfe eines Auswahlgremiums aus Mentor*innen und

einer Expert*innenjury, wählten die Organisator*innen in einem zweistufigen Prozess die besten 20 Projekte aus. Ursprünglich war statt des Auswahlgremiums ein öffentlicher Abstimmungsprozess geplant¹. Die Expert*innenjury war mit 48 Expert*innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen besetzt und bewertete die Projekte, die in der ersten Auswahlrunde in die enge Wahl gekommen sind, in einem mehr-Augen-Verfahren. Zwar waren die Juror*innen fachlich geeignet, um eine Auswahl zu treffen, dennoch bildeten sie im Hinblick auf ihre sozio-demographischen Hintergründe eine relativ homogene Gruppe. Diese relative Homogenität spiegelte sich auch bei der Wahl der Gewinner*innenprojekte wider. Auch deshalb weisen die Organisator*innen in ihrem Handbuch unter „Lessons Learned“ darauf hin, dass „eine diverse Jury wichtig ist“. Die Besetzung der Jury hat einen Einfluss darauf, welche Projekte gewinnen, und eine diverse Jury erlaubt Diversität innerhalb der Gewinner*innenprojekte.

Neben den Gewinner*innenteams mussten Initiativen auch für das auf den Hackathon folgende Umsetzungsprogramm kuratiert werden. Die Organisator*innen entschieden sich 130 Projekte in das Umsetzungsprogramm aufzunehmen. Die Schwierigkeit bei dieser Auswahl war der Zeitpunkt: Die Teams standen ganz am Anfang ihrer Projektidee, was es ungemein schwierig machte zu beurteilen, welches Projekt erfolgreich sein wird und welches nicht. Trotzdem gilt: Wird eine relativ große Anzahl an Projekten in das Umsetzungsprogramm aufgenommen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest ein paar der Projekte langfristig

im zivilgesellschaftlichen oder staatlichen System andocken können (siehe Kapitel 3.2). Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass die vorhandenen Ressourcen auf mehr Projekte verteilt werden müssen. Ergo erhält jedes einzelne Team weniger Ressourcen. Die Alternative wäre es, stärker zu selektieren (und damit das Risiko einzugehen vielversprechende Projekte zu verlieren), um die einzelnen Teams dann mit mehr Ressourcen ausstatten zu können.

Auch während des Umsetzungsprogrammes waren die Organisator*innen kuratierend tätig. Hierbei lag der Fokus der Aktivitäten jedoch auf dem Vermitteln und Vernetzen zwischen verschiedenen Akteuren. Beispielsweise vernetzten die Organisator*innen die Teams mit Ansprechpartner*innen aus verschiedenen politi-

Kümmern Um die große Community und die Einbeziehung vieler verschiedener Interessensgruppen aufrechtzuerhalten, müssen sich die Organisator*innen um die Bedürfnisse der einzelnen Akteure kümmern und die Community pflegen. Bereits während des Hackathonwochenendes ließ sich das beobachten. So informierten die Organisator*innen die Community in Form regelmäßiger Updates über Slack. Darüber hinaus halfen die aus der Community selbst stammenden Mentor*innen im Hackathon den anderen Teilnehmer*innen. Im #WirvsVirus Handbuch schreiben die Organisator*innen: „Mentoren waren der Schlüssel zum Erfolg dieses Hackathons. Sie unterstützten die Teams mit spezifischen Fähigkeiten in den Bereichen Technik, Business oder Projektmanagement. Sie halfen den Teams, sich zu finden und während des gesamten Wochenendes auf Kurs zu bleiben.“ (#WirvsVirus Handbuch, aus dem Englischen übersetzt). Rund 2.900 Mentor*innen unterstützten beim Community Management - somit ca. ein/e Mentor*in à 10 Teilnehmer*innen.

Nach dem Hackathon wurde die hohe Bedeutung kümmernder Aktivitäten auch im Umsetzungsprogramm sichtbar. Die proaktive Einbindung der Community ins Solution Enabler Programm hielt die Community weiterhin zusammen. Beispielsweise traf sich die Solution Enabler Community regelmäßig in wöchentlichen Community Calls - für die Community war Mittwoch der „Solution Enabler Tag“. Das Pflegen der Community wurde von

schen und zivilgesellschaftlichen Bereichen, um den Teams die Möglichkeit zu geben ihre Lösungsansätze zu validieren. Ein Teilnehmer beschreibt die Vernetzung als einen wichtigen Erfolgsfaktor: „Erst durch die Zusammenarbeit [mit Expert*innen aus dem Feld] haben wir verstanden, wo die eigentliche Herausforderung liegt und wie eine mögliche Lösung aussehen könnte. Auf Basis dessen, haben wir unseren Lösungsansatz noch einmal überarbeitet.“ Auch die Vernetzung mit möglichen Umsetzungs- und Skalierungspartnern war Teil der kuratierenden Aktivitäten. Das bereits bestehende große Netzwerk der Organisator*innen zu verschiedenen zivilgesellschaftlichen und politischen Akteuren ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor. Es wäre nicht möglich gewesen dieses Netzwerk erst im Laufe von #WirvsVirus aufzubauen.

den Organisator*innen in großen Teilen dezentralisiert. Pat*innen übernehmen dezentrale „Pflegeaufgaben“ während des Solution Enablers, indem sie sich mit Know-How und Kompetenzen in den Handlungsfeldern einbrachten. Im Solution Builder übernahmen Solution Leads diese Aufgabe, indem sie die Initiativen als direkter Coach betreuten.

Das Pflegen der Community durch die #WirvsVirus Organisator*innen wurde auch nach dem Hackathon für Teams, die nicht Teil des Hauptprogramms Solution Enabler waren, fortgeführt. Dies führte dazu, dass auch Teams die nicht Teil des offiziellen Programms waren sich weiterhin als Teil der #WirvsVirus Community fühlten und deshalb motiviert waren ihre Ideen weiter voranzutreiben. Pflegende Aktivitäten geben somit auch jenen Teams, die außerhalb des formellen Umsetzungsprogrammes arbeiten, weiterhin Identität und Support.

Darüber hinaus bedurfte das große Netzwerk an beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen und Partner*innen aus dem staatlichen Sektor Pflege. Diese beteiligten Gruppen wurden beispielsweise regelmäßig zu #WirvsVirus Veranstaltungen, wie den Zwischentritten, eingeladen, um mit den für sie interessanten Teams zu vernetzen oder auch direkt ins Programm integriert (beispielsweise mittels Vorträgen im Rahmen von Themen Calls).

¹ Die Entscheidung dies zu verändern trafen die Organisator*innen kurzfristig, nachdem kritische Stimmen aus den Reihen der Teilnehmenden bezüglich der Fairness des Prozesses laut wurden.

Technologische, soziale und finanzielle Infrastruktur

Open Social Innovation benötigt einen Unterbau in Form von technologischer, sozialer und finanzieller Infrastruktur, die die Partizipation der Beteiligten und das kollektive Handeln ermöglicht.

Technologische Infrastruktur Die technologische Infrastruktur erfüllt im #WirvsVirus drei primäre Funktionen. Erstens, ermöglicht sie die Kommunikation zwischen Organisator*innen und der Community. Zweitens, ermöglicht sie die Kollaboration und Zusammenarbeit in den Teams. Drittens, bildet sie den technologischen Unterbau für die Projektentwicklung der Teams (bspw. durch Cloud Services).

Die technologischen **Kommunikationstools** ermöglichten es sowohl den Organisator*innen als auch den Teams ortsunabhängig miteinander und untereinander zu kommunizieren. Beispielsweise wurden über die Plattform Slack die wichtigsten Informationen geteilt und Teams untereinander vernetzt. Zoom wurde als Tool für Community und Stakeholder Calls genutzt und Youtube und Twitter fungierten als Sprachrohr zur breiteren Öffentlichkeit. So konnten auch Interessierte, die nicht am #WirvsVirus beteiligt waren, die Entwicklungen verfolgen. In diesem Kontext spielt Transparenz eine wichtige Rolle. Soziale Medien bieten die Möglichkeit die internen Prozesse möglichst nachvollziehbar zu machen. So twitterte das Organisationskonsortium in der Woche

Technologische Architektur Um die Teams bei der tatsächlichen, technischen Umsetzung unterstützen zu können, gingen die Organisator*innen unter anderem Kooperationen mit etablierten Tech-Unternehmen, beispielsweise Amazon Web Services (AWS) oder Google, ein. AWS stellte beispielsweise mehr als 300 Teams ein AWS-Werbeguthaben in Höhe von 500\$ zur Verfügung. Die Nutzung dieser erprobten Tools stellt zwar einen möglichst reibungslosen Ablauf sicher, dennoch machen sich die Organisator*innen und die Teams durch die Nutzung der Services großer Anbieter ein Stück weit von diesen abhängig. Ein möglicherweise erschwerter Anbieterwechsel (lock-in) - u.a. durch hohe nachträgliche Wechselkosten - verstärkten diese Abhängigkeit. Gerade vor dem Hintergrund der Open Source Philosophie von #WirvsVirus, erscheint dies kontrovers: die Frage welche gangbaren Alternativen verwendet werden können, wird zukünftige Open Social Innovation Initiativen beschäftigen.

Ohne eine technologische Architektur hätte #WirvsVirus nicht stattfinden können. Das Format demonstrierte wie Technologie kollektives Handeln trotz Social Distancing ermöglicht werden

nach dem Hackathon beispielsweise: „[...] später gibt es ein Update auf unserer Website bzgl. der Bewertungskriterien [für die Selektion der Gewinner*innenprojekte] & wann wir verkünden, wie es weitergeht [...]“. Außerdem veranstalteten die Organisator*innen beispielsweise einen Best-Practice Organizing Call, um ihre Erfahrungen mit der interessierten Öffentlichkeit zu teilen.

Kollaborationstools Neben der Kommunikation ermöglichte Technologie auch die Kollaboration der Teams im #WirvsVirus. Kollaborationstools halfen bei der Gestaltung der Zusammenarbeit, Abstimmung und Aufgabenteilung in den Teams. Auch hier fungierte Slack als primäre Kollaborationsplattform. Hinzu kamen diverse selbst ausgewählte Kollaborationstools der Teams wie in etwa Trello oder Miro. Auf Github und Devpost haben die Teams die technischen Spezifikationen der Projekte festgehalten. Die Vielzahl an Kollaborationstools ermöglichte es den Teilnehmer*innen ihre Arbeit online und remote auszuführen. Open Social Innovation mit Teilnehmer*innen, die vor allem auch geografisch verteilt sind, erfordert verlässliche Kollaborationstools und neue Arbeitsmethoden.

kann. Gleichzeitig zeigte der #WirvsVirus jedoch auch die Grenzen von Technologie auf. Eine Herausforderung bestand zum Beispiel darin, die vielen Anmeldungen gleichzeitig auf einen Slack Arbeitsbereich zu bringen. Der Slack Dienst war mit der Vielzahl an Anmeldungen am Freitag Abend (Tag 1 des Hackathonwochenendes) überfordert und das Tool stürzte zum Start ab. Der CEO von Slack, Stewart Butterfield twitterte: „Adding 40,000 all at once to a single instance seems like ... a bad idea“ (Butterfield 2020). Nicht jede/r Teilnehmer*in hatte so bereits am Freitagabend Zugang zu Slack. Auch jene Bürger*innen, die Schwierigkeiten mit der Vielzahl der genutzten technologischen Tools (bspw. Slack oder Zoom) hatten, konnten nicht partizipieren. Zivilgesellschaftliches Potenzial kann durch Brüche oder Exklusivität in den technologischen Tools ausgebremst werden. Deshalb ist eine robuste und möglichst offen zugängliche technologische Architektur umso wichtiger.

Soziale Infrastruktur Unter sozialer Infrastruktur verstehen wir die Struktur, die soziale Interaktionen lenkt, strukturiert und orchestriert. Mit Blick auf #WirvsVirus sind insbesondere die zwei Komponenten des Umsetzungsprogramms Solution Enabler (sechsmonatiges Hauptprogramm) und Solution Builder (achtwöchiges Accelerator Programm) zu nennen. Soziale Infrastruktur ist im Solution Enabler beispielsweise durch die eingeführten Handlungsfelder entstanden. Handlungsfelder steuern und fördern den Austausch zwischen Teams mit ähnlichen Interessen und bündeln thematisch naheliegende Kompetenzen und Ressourcen. Teams desselben Handlungsfeldes standen dadurch in engem und fortlaufendem Austausch. Beziehungen zwischen Teams werden so tiefer. Ein Beispiel hierfür war das Handlungsfeld *Staatliche Aufgaben*, in dem die Teams UDO und *wir-bleiben-liqui* sowohl Know-How als auch Ressourcen austauschten. Weitere soziale Infrastruktur bot das Umsetzungsprogramm mittels regelmäßiger Community Calls, in denen sich die Teilnehmer*innen trafen und austauschen konnten. Darüber hinaus sind die Community Calls ein Beispiel dafür, dass soziale Infrastruktur auch über den #WirvsVirus hinaus wirken kann. Im Beispiel des aus dem #WirvsVirus entstandenen *Innovationsverbund Öffentliche Gesundheit* sind die Community Calls auch über den #WirvsVirus hinaus wichtiger Bestandteil der sozialen Infrastruktur.

Die soziale Infrastruktur des Umsetzungsprogramms erfüllt unterschiedliche Funktionen im Innovations- und Skalierungsprozess der Teams: (1) *Vernetzung*: Teams kommen mit Expert*innen und Skalierungspartner*innen zusammen, (2) *Entstehung einer Gemeinschaft*: Teams sind Teil des Programms, gestalten dieses mit und beteiligen sich proaktiv. Es entsteht ein Wir-Gefühl, (3) *Weiterbildung*: Teams erlernen für ihr Projektvorhaben relevantes Wissen, (4) *Motivation*: Teams zu ihrer weiteren Projektarbeit mo-

Finanzielle Infrastruktur Die finanzielle Infrastruktur wurde von öffentlicher Seite, Unternehmen, Stiftungen und Philanthropen gestellt und setzte sich aus mehreren Komponenten zusammen: Stipendien des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Engagement-Stipendien und dem Matching Fonds. Die Stipendien des BMBF kamen aus einem *bereits existierenden Förderinstrument des Prototype Fund* und wurden auf #WirvsVirus Projekte angewendet. Insgesamt 34 Initiativen wurden mit je bis zu 47.500 Euro unterstützt. Durch die „Engagement-Stipen-

tivieren und Spaß vermitteln. (5) *Strukturierung*: Den Teams einen zeitlichen Rahmen geben, in dem sie operieren und innovieren können. Teams übertragen die #WirvsVirus Rituale auf interne Arbeitsschritte (bspw. „Mittwoch ist Solution Enabler Tag“).

Hinsichtlich der sozialen Infrastruktur im Umsetzungsprogramm stellt sich die Frage, wie viel Struktur und Rahmen den teilnehmenden Teams gegeben wird. Da alle Bürger*innen mit ihren Teams freiwillig am Solution Enabler teilnahmen, gab es keine Kontroll- und Steuerungsmechanismen wie in traditionellen Organisationen. Im #WirvsVirus Umsetzungsprogramm gab das wöchentliche Intervall allen Beteiligten Struktur und Orientierung. Vielen Teams half das Programm dabei die interne Projektplanung zu koordinieren und Meilensteine zu erreichen. Dem gegenüber stehen jene Teams, die durch die Vielzahl an Treffen zeitlich überfordert waren. Die für den Solution Enabler verantwortlichen Teammitglieder konnten nicht jeden Mittwoch entbehren. In einigen Fällen nahm der Mehrwert sich wöchentlich mit den bekannten Gesichtern im eigenen Handlungsfeld zu treffen mit der Zeit ab.

Für Umsetzungsprogramme wie den Solution Enabler gibt es kein *one size fits all*. Was einigen Teams hilft, ist für andere Teams eher hinderlich. Vor diesem Hintergrund ist es von besonders hoher Bedeutung klar zu kommunizieren, was Teams von Unterstützungsprogrammen erwarten können und was nicht (z.B. finanzielle Unterstützung, Coaching, Vernetzung zu relevanten Akteuren). Die Erwartungen variieren abhängig von der Lernorientierung der Teilnehmer*innen (siehe Kapitel 3.1). Unterstützungsprogramme müssen auch nicht bis ins kleinste Detail durchgeplant sein. Bei #WirvsVirus begrüßten die Teilnehmer*innen das agile und professionelle Improvisieren seitens der Organisator*innen.

dien“ wurden 30 Einzelpersonen mit 2.000 Euro/Monat über drei Monate unterstützt.

Insgesamt wurde über den Matching Fonds Finanzierung in Höhe von mehr als 1.005.000€ eingesammelt, wobei der Matching Fonds insgesamt mehr als 102.000€ an erfolgreichen Kampagnen ausgeschüttet hat. Das nicht ausgeschüttete Geld wurde nach Ende des Matching Fonds an ausgewählte Initiativen ausbezahlt².

	#WirvsVirus Projekt	Externes Projekt	Σ
erfolgreich ³	4	55	59
nicht-erfolgreich	6	36	42
laufende Kampagnen	1	8	9
Kampagnen gesamt	11	99	110

Tabelle 1: Übersicht der #WirvsVirus Crowdfunding Kampagne (eigene Darstellung)

² In diesem Blogpost auf Startnext werden die Auswahlkriterien für die Direktvergabe der übrigen Mittel erläutert.

³ „Erfolgreich“ heißt in diesem Fall, dass die Crowdfunding Kampagne ihr Funding Ziel erreicht hat.

Tabelle 1 zeigt, dass die Erfolgsquote der Crowdfunding Kampagnen der #WirvsVirus Projekte, vor allem im Vergleich zu den externen Projekten, die von außerhalb des #WirvsVirus kamen, gering war. Grund dafür könnte sein, dass das Durchführen einer Kampagne für die Teams einen hohen zeitlichen Aufwand bedeutet. Viele Teams konnten diese zeitlichen Ressourcen zu diesem Zeitpunkt im Innovationsprozess nicht entbehren, da sie diese noch in die Entwicklung ihrer Lösung investierten. Nichtsdestotrotz kann eine Crowdfundingkampagne Teams dabei helfen sich in öffentlicher Ansprache zu üben und Aufmerksamkeit zu generieren.

Generell weist die finanzielle Infrastruktur Lücken auf, wie *Abbildung 4* veranschaulicht: alle Instrumente greifen in frühen Entwicklungs- und Testphasen⁴, stellen aber keine langfristige Finanzierung sicher. Viele der Teams berichteten, dass dies eine der größten Herausforderungen für sie darstellt: *„Fehlende Finanzierung ist für uns nach wie vor das größte Problem. Viele von uns arbeiten nun schon seit 3 Monaten ehrenamtlich“*. Förderungen durch Stiftungen sind eine weitere Komponente die in Einzelfällen den Weg in die Verstetigungsphase bereiten kann. So unterstützte die Björn-Steiger-Stiftung beispielsweise mehrere Hackathonprojekte aus dem *Innovationsverbund öffentliche Gesundheit* finanziell.



Abbildung 4: Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten der Teams (eigene Darstellung)

Die Tatsache, dass die finanzielle Infrastruktur Lücken aufweist, ist einerseits dem kurzen Planungshorizont und andererseits der bestehenden Förderlandschaft geschuldet. Die kurze Vorbereitungsphase erlaubte es nicht, auf das Format zugeschnittene Förderinstrumente zu entwerfen, weshalb bestehende Instrumente eingesetzt werden mussten⁵.

tungsphase erlaubte es nicht, auf das Format zugeschnittene Förderinstrumente zu entwerfen, weshalb bestehende Instrumente eingesetzt werden mussten⁵.

Fazit:

Partizipation vieler unterschiedlicher Akteure in Open Social Innovation erfordert klare Rollen, kontinuierliche Aktivitäten und eine robuste Infrastruktur. Beteiligte politische sowie zivilgesellschaftliche Akteure nehmen feste Rollen ein, deren Zuordnung sich im Laufe des Prozesses ergibt. Vier Aktivitäten (improvisieren, mobilisieren, kuratieren und kümmern) formen maßgeblich den Innovationsprozess. Die soziale, technologische und finanzielle Infrastruktur bilden den Unterbau und ermöglicht damit die Anwendung der Methode.

⁴ Siehe Kapitel 3.1 für Beschreibung der Phasen

⁵ Der Policy Brief enthält Vorschläge zum Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten von Open Social Innovation.

2 Problem-Lösungs-Raum: Eine Vielfalt an Lösungen als Antwort auf verschiedenste Probleme

#WirvsVirus hat ein breites Spektrum an Lösungen als Antwort auf die Probleme und Herausforderungen der COVID-19 Pandemie generiert. In diesem Kapitel zeigen wir die vielfältigen Dimensionen des Problem-Lösungs-Raums auf.

Der Problem-Lösungs-Raum

Durch den breiten Aufruf und die Mobilisierung der Zivilbevölkerung entstehen Initiativen, die versuchen, in einem mehrdimensionalen Problem-Lösungs-Raum zu wirken. Der Problemraum wird einerseits dadurch definiert, wo und für wen die Probleme bestehen, bzw. in wessen Mandat sie fallen: im Handlungsfeld des **öffentlichen Sektors** oder der **Zivilgesellschaft**. Andererseits wird der Problemraum durch die Art des Problems abgesteckt: Das Kontinuum spannt sich zwischen **krisenspezifisches** und **krisenunabhängiges Problem**. Analog dazu erstreckt sich der Lösungsraum auf technisch-funktionaler Ebene: Auf der einen Seite unterscheiden wir zwischen Lösungen in Form von **Plattformen** oder **(digitalen) Services**. Auf der anderen Seite zwischen inkrementellen **Verbesserungen** existierender Lösungen und Lösungen, die umfassende **Neuerungen** des bestehenden Systems mit sich bringen. Die jeweiligen Charakteristika der zweiseitigen Dimensionen stellen lediglich Ausprägungen dar und müssen kein striktes „entweder-oder-bedeuten“. So betreffen Probleme der öffentlichen Verwaltung in der Regel auch das zivilgesellschaftliche Leben.

Einzelne Lösungen decken jeweils nur einen bestimmten Teil des gesamten Problem-Lösungs-Raumes ab. Sie fokussieren sich zu meist auf bestimmte Herausforderungen. Die Gesamtheit der Initiativen aus dem #WirvsVirus nimmt jedoch einen großen Problem-Lösungs-Raum ein. Im Falle des #WirvsVirus erlaubte die Vielfalt an Teilnehmer*innen Probleme auf verschiedene Arten zu verstehen. *Abbildung 2* verdeutlicht dies exemplarisch anhand vier verschiedener #WirvsVirus Initiativen. In der Abbildung stellen die horizontale und vertikale Achse (grau) den Problemraum dar. Die diagonalen Achsen (dunkelblau) bilden den Lösungsraum ab.

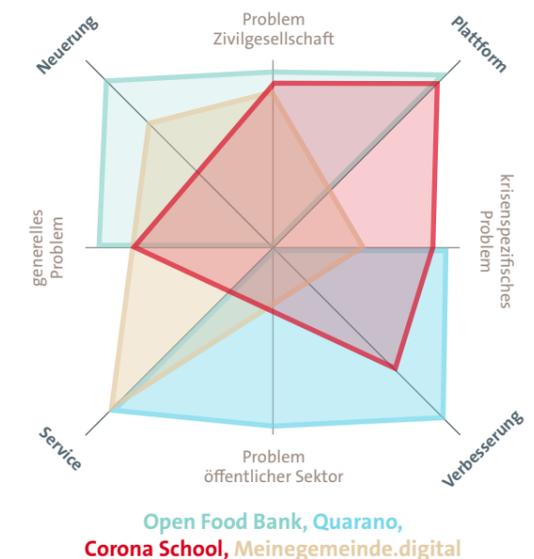


Abbildung 5: #WirvsVirus Initiativen im Problem-Lösungs-Raum (eigene Darstellung)

Mit Blick auf den modellierten Problem-Lösungs-Raum können Lösungsachsen auch gleichzeitig als Problemachsen verstanden werden. Beispielsweise verschaffen Plattformlösungen Abhilfe für Probleme, die dadurch entstehen, dass Akteure nicht (ausreichend) interagieren - und vice versa. Um ein besseres Verständnis zu erlangen, basiert unsere Analyse jedoch auf der getrennten Betrachtung von Problem- und Lösungsraum. Im Folgenden veranschaulichen wir Lösungen und Probleme anhand konkreter #WirvsVirus Initiativen.

Lösungen als Plattform oder (digitaler) Service

Die meisten der #WirvsVirus Initiativen verfolgten einen digitalen, technischen Lösungsansatz. Einerseits wurden Lösungen aus dem #WirvsVirus in Form von digitalen **Plattformlösungen** umgesetzt. Plattformlösungen organisieren den Austausch und die Interaktion zwischen zwei oder mehrere Akteurguppen. Diese Projekte verknüpfen Angebot und Nachfrage für Informationen, Güter oder Dienstleistungen und zielen darauf ab, die Akteure auf beiden Seiten der Plattform zu mobilisieren. Die Corona School ist eine Plattformlösung, die aus dem Hackathon entstanden ist. Die Plattform vernetzt Schüler*innen mit Studierenden. Ziel ist es, den Schüler*innen eine kostenlose, digitale Lernbetreuung per Video-Chat durch die Studierenden zu ermöglichen. Ein weiteres Beispiel einer Plattformlösung ist Pflegesterne. Die Plattform vernetzt examinierte Pflegekräfte, die aktuell nicht im Einsatz sind, mit passenden Pflegeeinrichtungen. Durch dieses Matching soll die unter Personalengpässen leidende Pflegebranche entlastet werden. Plattformlösungen erleichtern Akteure beider Seiten die direkte, unbürokratische Interaktion. Dies führt einerseits dazu, dass knappe Ressourcen effizienter genutzt werden können. Andererseits können, durch die direkte Interaktion beider Seiten, Probleme effektiver und effizienter gelöst werden können.

Plattformlösungen verstehen wir in einem breiteren Sinne. Sie können hinsichtlich ihres Aufbaus sehr verschiedenartig sein. So zum Beispiel das Projekt Ich bin kein Virus. Ich bin kein Virus ist ein Netzwerk gegen Rassismus mit dem Ziel asiatisch gelesene Menschen zu unterstützen, die wegen des Ursprungs des Virus in China, Ziel rassistischer Beleidigungen und Angriffe werden. Im Gegensatz zu einer klassischen Plattform haben Nutzer*innen hier die Möglichkeit in der multi-sided Community ihre Erfahrungsberichte zu teilen und sich mit unterstützenden Organisa-

tionen oder Personen zu vernetzen⁶. Auch Vechta gegen Corona stellt im weiteren Sinne eine Plattformlösung dar. Vechta gegen Corona verbindet die sogenannte *Maker Community*, die über 3D-Druck Kapazitäten für die Produktion von Schutzmasken verfügt (*Angebotsseite*), mit jenen medizinischen Einrichtungen, die einen Bedarf an Schutzmasken haben (*Nachfrageseite*).

Andererseits wurden die Lösungen in Form von (**digitalen**) **Services** umgesetzt. Digitale Services repräsentieren Tools oder Applikationen, mit denen das Problem von anderen Akteuren gelöst werden kann. Allgemeiner gesprochen mobilisieren Servicelösungen eine Akteurguppe. Im Kontext des #WirvsVirus geschah dies zumeist durch web-basierte Applikationen. Im weiteren Sinne stellen auch Kampagnen, Initiativen oder Blogs Servicelösungen dar, bei denen Technologie unter Umständen eher eine sekundäre Rolle spielt. (Digitale) Services zielen darauf ab, die Bedürfnisse betroffener Zielgruppen mit konventionellen Wirkungsmechanismen zu bedienen (im Gegensatz zu Plattformen wird lediglich eine Seite an Akteuren angesprochen). Das Projekt facts for friends ist eine Web-App, die dazu dient der Verbreitung von Fake News entgegenzuwirken. Facts for friends bereitet etablierte Fact-Checks in kurzen und schnell verständlichen Fact-Snacks auf und stellt diese Social Media Nutzer*innen zur Verfügung. Ein weiteres Beispiel für einen digitalen Service ist CoronaVis. Die CoronaVis Website bietet aktuelle Übersichten und Analysen über die bundesweiten Intensivbettenkapazitäten. Durch diesen Service könn(t)en (politische) Entscheidungsträger*innen mögliche Engpässe früh erkennen und die Verteilung der Patient*innen optimieren.

Lösungen als Verbesserung oder Neuerung

Zum einen bauen Lösungen auf schon bestehenden Prozessen und Praktiken auf. In diesem Fall zielen die Lösungsansätze aus dem Hackathon darauf ab, eine inkrementelle Verbesserung des bestehenden Angebots herbeizuführen. Im Beispiel UDO vereinfacht eine „Self-Service-Chatbot“-Lösung das aufwändige Ausfüllen von Kurzarbeitergeldformularen. Insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen, die stark von der Pandemie betroffen sind, sparen so Zeit. Der digitale Kurzarbeitergeldantrag verbessert das bestehende Leistungsspektrum der Bundesagentur für Arbeit. Auch das Projekt Digitales Wartezimmer zielt darauf ab, die Services der Gesundheitsämter zu verbessern und interne Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Bürger*innen, bei denen ein COVID-19 Verdachtsfall besteht, können eine digitale Selbstregistrierung bei ihrem zuständigen Gesundheitsamt durchführen.

Lösungen, die Verbesserungen herbeiführen, stellen für die bestehenden Akteure (wie in diesen zwei Beispielen, der Bundesagentur für Arbeit oder den Gesundheitsämtern) eine Erweiterung der Kompetenzen dar. Die bestehenden Routinen und Praktiken werden inkrementell auf einem bestimmten Gebiet weiterentwickelt. Für die schon bestehenden Akteure sind Verbesserungen zumeist eine sinnvolle Angebotsergänzung, die neben den bereits vorhandenen Services koexistieren können, ohne diese zu stören. Die Implementierung dieser Services stößt daher in der Regel auf weniger Widerstand.

Zum anderen stellen Lösungen aus dem #WirvsVirus **Neuerungen** dar. Lösungen dieser Art sind grundsätzlich neu- und andersartig

als die schon existierenden Lösungen. Durch diese Lösungen entstehen neue Prozesse oder Praktiken, die stark von bisherigen Prozessen abweichen oder neue Akteurskonstellationen. Oftmals implizieren Neuerungen technologische Umbrüche für bestehende Systeme. Die Open Food Bank ist ein digitales und gemeinnütziges Logistiknetzwerk für die Verteilung von überflüssigen Lebensmitteln. Lebensmittel-Großspenden können über das Netzwerk an gemeinnützige Organisationen verteilt werden, die wiederum die Verteilung an den Endverbrauchenden vornehmen. Ein weiteres Beispiel für eine grundlegende Neuerung ist Jowo-

mo. Jowomo zielt darauf ab, den temporären Austausch von Mitarbeiter*innen durch Personalpartnerschaften zwischen Unternehmen zu ermöglichen. Unternehmen, die auf der einen Seite Personalengpässe durch die Krise haben (zum Beispiel Lebensmitteleinzelhandel), tauschen Mitarbeiter*innen mit Unternehmen, die eingeschränkte Betriebsbedingungen und Personalüberhang haben (zum Beispiel Gastronomie). Zwar sind Personalpartnerschaften keine Neuheit, aber der dahinter liegende Mechanismus, der die Akteure auf neue Art und Weise miteinander vernetzt.

Probleme im Handlungsfeld des öffentlichen Sektors oder der Zivilgesellschaft

Probleme, die im Mandat des **öffentlichen Sektors** zu verorten sind, betreffen primär die Aufgabengebiete sämtlicher staatlicher Ebenen, von der kommunalen Ebene, über die Landesebene bis hin zur Bundesebene. IMIS ist zum Beispiel eine Softwarelösung, die Gesundheitsämtern ein Infektionsmelde- und Informationssystem zur Verfügung stellt. Die Softwarelösung ist mittlerweile in die vom Helmholtz Institut entwickelte Software SORMAS integriert, die bundesweit ausgerollt werden soll. Die Software Lösung geht das Problem aufwendiger analoger Prozesse in Gesundheitsämtern an und bietet ihnen stattdessen eine digitale und ressourceneffizientere Lösung an. Ein weiteres Projekt, DEalog, widmet sich der Krisenkommunikation zwischen Staat und Bürger*innen. Mit der DEalog App können dezentrale Verwaltungsebenen (Kommunen, Bezirke, Länder, Bund) verlässliche Informationen zentral verwalten. Die Lösung ist als Modul in die bestehende Warn-App NINA integrierbar. Staatliche Akteure können so das Problem einer ansonsten dezentralen und unübersichtlichen Krisenkommunikation umgehen.

Neben den zahlreichen Lösungen für die Zivilgesellschaft können somit auch Lösungen entstehen, die das Angebot staatlicher Leistungen erweitern oder gar Prozesse der Verwaltung optimieren. Aus Sicht der öffentlichen Verwaltung stellen Bürger*innen eine wertvolle Ressource dar. Diese Ressource kann in Krisenzeiten aktiviert werden, um im Aufbau von notwendiger Infrastruktur bzw. Innovationsfähigkeit staatlicher Institutionen zu unterstützen. Wo der öffentliche Sektor hinterher hinkt oder wenig innovativ ist, können Lösungen aus der Zivilgesellschaft Abhilfe schaffen. Ideen aus dem Hackathon wirken oftmals dort, wo die öffentliche Verwaltung ihren Auftrag bereits als erledigt und abgeschlossen angesehen hat - ohne das Angebot bürgerzentriert weiterzudenken. Im Beispiel wir-bleiben-liqui wurde ein Fördermittelfinder entwickelt, der Solo-Selbstständigen und Unternehmen dabei hilft, passende, staatlich bereitgestellte Fördermittel zu finden und wahrzunehmen. Die Lösung begegnet dem Problem eines undurchsichtigen und intransparenten Förderangebots.

Ein Großteil der Lösungen aus dem Hackathon betrifft diverse Problembereiche der **Zivilgesellschaft**. Beispielsweise im Projekt SterbeNotruf. SterbeNotruf plant die deutschlandweite Einrichtung einer digitalen, virtuellen und hybriden Sterbebegleitung für medizinisch isolierte Menschen während der Pandemie und darüber hinaus. Der SterbeNotruf begegnet damit einem grundlegenden Infrastrukturproblem in der Sterbebegleitung und schließt damit eine Versorgungslücke. Ein anderes Beispiel ist die Initiative darfichrein, ein browserbasiertes Tool zur digitalen Gästeregistrierung per QR-Code für die Gastronomie (und mittlerweile auch anderen Orten der Begegnung im öffentlichen Raum (z.B. Universitäten oder Gerichte). Die Lösung behebt das Problem analoger und chaotischer Gästeregistrierungen.

Probleme dieser Art werden häufig sowohl von politischen Entscheidungsträger*innen, als auch vom Markt übersehen. Auch für Unternehmen der Privatwirtschaft steht oftmals kein profitabler Business Case hinter der Lösung dieser Probleme. Abhängig von der Breite und Art des Aufrufs an die Zivilgesellschaft, kann durch Open Social Innovation eine Vielfalt an Antworten auf Probleme aus der Bevölkerung entstehen. Durch diese Probleme werden also oftmals zivilgesellschaftliche Interessen, Anliegen und Bedürfnisse unmittelbar widerspiegelt. Ein großer Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass so auch Probleme, die nur einen kleineren Teil der Bevölkerung betreffen, angegangen werden können. So zum Beispiel das Projekt meinegemeinde.digital, bei dem Gemeinden jeglicher Konfessionen ein digitales Interaktions- und Kommunikationstool bereitgestellt wird. Durch diese Lösung können Gemeinden trotz Kontaktbeschränkungen mit ihren Mitgliedern in Austausch bleiben.

⁶ Wir haben dieses Beispiel bewusst gewählt um zu zeigen, dass Open Social Innovation auch gesellschaftspolitische Initiativen zur Lösung bzw. Aufzeigen von Problemen beinhalten kann. Ich bin kein Virus wurde jedoch nicht in das Umsetzungsprogramm Solution Enabler aufgenommen, was auch in einem Netzpolitik Beitrag thematisiert wurde.

Probleme in krisenspezifischen oder generellen Handlungsfeldern

Der #WirvsVirus beabsichtigte Lösungen für die Herausforderungen der COVID-19 Pandemie zu finden. Eine Vielzahl der durch die Lösungen in Angriff genommenen Probleme ist folglich direkt aus der COVID-19 Krise entstanden. Diese **krisenspezifischen Probleme** erfordern im Umkehrschluss krisenspezifische Lösungen, die ihre Daseinsberechtigung durch die Krise erlangen. Ein Beispiel für ein Projekt aus dem Hackathon, das sich auf die Lösung eines krisenspezifischen Problems konzentriert, ist *Quarano*. *Quarano* bietet ein Tool für die digitale Dokumentation von COVID-19 Infektionsfällen und Kontaktpersonen für Gesundheitsbehörden. Die Lösung hat unmittelbaren Bezug zum Virus und die Übertragbarkeit der Lösung auf andere Problembereiche abseits von COVID-19 ist limitiert. Eine weitere Lösung, *LabHive*, unterstützt COVID-19 Testlabore dabei durch eine Datenbank ungenutzte Ressourcen anderer Labore und Einrichtungen anzufordern und so die Testkapazitäten schnell hochzufahren.

Im Gegensatz dazu adressiert ein Teil der #WirvsVirus Lösungen Probleme, welche zwar von der Krise beeinflusst oder gar verschärft wurde, aber grundsätzlich auch schon vorher existierten (und auch über die Krise hinaus existieren werden). Diese **generellen Probleme** bedürfen Lösungen, die auch über die COVID-19 Pandemie hinaus transferiert werden können. So bietet *Silberdraht*

Senior*innen beispielsweise einen analogen Zugang über das Telefon zu regional zugeschnittenen Inhalten und Unterhaltung aus dem Internet. Das Problem isolierter Senior*innen, die das Internet nicht als Informationsquelle nutzen können, spitzte sich durch Lockdown und Social Distancing weiter zu, existierte jedoch auch schon vor der COVID-19 Pandemie. Ähnlich bei der Hackathon Idee *Lokalkauf*. *Lokalkauf* ist eine Social Media Kampagne, die auf die Herausforderungen des stationären Einzelhandels aufmerksam macht. Durch die Kampagne sollen Käufer*innen darauf aufmerksam gemacht werden, dass ihre Kaufentscheidungen eine Auswirkung auf den lokalen Einzelhandel haben. Käufer*innen sollen so eine bewusstere Kaufentscheidung (ob online oder stationär) treffen. Auch dieses Problem ist seit Jahren bekannt, jedoch wurde das Problem durch temporäre Ladenschließung, der Gefahr vor Ansteckung und Hygieneauflagen im Zuge der Pandemie für den stationären Einzelhandel weiter verschärft.

Die Krise erzeugt Momentum und Aufmerksamkeit für Probleme, die auch schon vor der Krise relevant waren. Open Social Innovation nutzt dieses Momentum, um die Zivilgesellschaft zu befähigen diese Probleme aktiv anzugehen und adäquate Lösungsformate zu entwickeln.

Dynamiken im Problem-Lösungs-Raum

Lösungen aus dem #WirvsVirus sind nicht statisch im Problem-Lösungs-Raum verankert. Ähnlich wie sich die Probleme schnell verändern können, müssen auch die Lösungen entsprechend angepasst werden. Die Adaption ist dabei die Antwort auf die sich verändernden Umweltbedingungen, da diese ein kontinuierliches Weiterdenken der Lösung erfordern. Vielen Teams stellt beispielsweise die zu- und abnehmende Verbreitung (relativ geringe Fallzahlen im Sommer 2020, erneuter Anstieg der täglichen Neuinfektionen im Herbst/Winter 2020) des Virus vor eine Herausforderung. Teams, die ursprünglich, zum ersten Hoch der Krise im März 2020, krisenspezifische Probleme zu lösen versuchten, investierten in den Sommermonaten viel Zeit, um einen Nutzen auch unabhängig von der Pandemie sicherzustellen. Hierfür ist das Projekt *meinegemeinde.digital* ein gutes Beispiel. Zu Beginn zielte das Team darauf ab, den Gemeindealltag trotz des Verbots der Präsenzveranstaltungen weiterhin aufrecht zu erhalten. Im Laufe der Sommermonate entwickelte sich das Projekt zu einem Digitalisierungspartner für religiöse Gemeinden, um sie beim Aufholen des generellen Digitalisierungsrückstandes (z.B. durch Vernetzung und Austausch über eine Online Community, Einrichtung eines digitalen schwarzen Bretts oder Terminkalender-Tools) zu unterstützen. Der eingenommene Problem-Lösungs-Raum erweitert sich somit. *Abbildung 3* stellt die Entwicklung weg von einem krisenspezifischen Problem, hin zur Lösung eines generellen Problems dar.

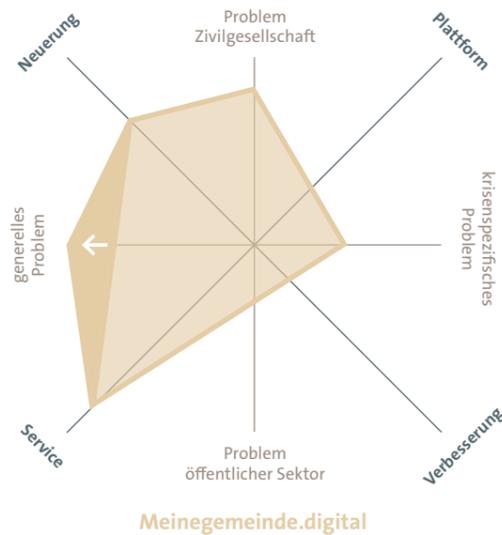


Abbildung 6: Entwicklung von krisenspezifischem hin zu generellem Problemlösungsansatz (eigene Darstellung)

Eine dem entgegengesetzte Verschiebung auf der horizontalen Problemachse fand beim Team *UDO* statt. In der ersten Version von *UDO*, die bereits erfolgreich implementiert wurde und eingesetzt wird, digitalisierte das Team den Kurzarbeitergeldantrag mittels eines Chatbots. Kurzarbeitergeld ist an sich ein COVID-19 Pandemie unabhängiges Unterstützungsangebot des Staates, welches jedoch krisenspezifisch an Relevanz gewann. Mit der geplanten Umsetzung von der *zweiten Version von UDO* plante das Team die bereits existierende Lösung zu erweitern und auf die von der *Bundesregierung beschlossene Pandemie bezogenen Umsatzerstattung* anzuwenden. In diesem Fall wendet sich *UDO* mit der zweiten Version einem, im Vergleich mit der ersten Version, noch krisenspezifischeren Problem zu. *Abbildung 4* veranschaulicht diese stärkere Ausrichtung hin zu einem krisenspezifischeren Problem. Diese stärkere Ausrichtung wird bekräftigt und legitimiert durch die zuvor bereits erfolgreiche Profilierung bei Kurzarbeitergeldanträgen.

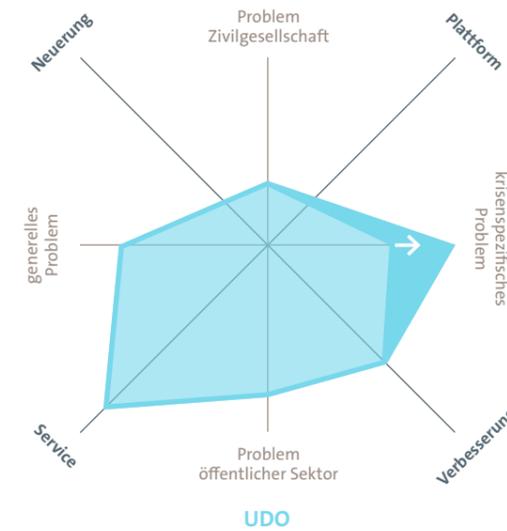


Abbildung 7: Entwicklung von einem generellen hin zu einem krisenspezifischen Problemlösungsansatz (eigene Darstellung)

Eine weitere zu beobachtende Bewegung ist bei der Lösung vom Team *wir-bleiben-liqui* auf der diagonalen Achse zu beobachten. In der ersten Version (*wir-bleiben-liqui 1.0*) vereinfacht das Team bereits erfolgreich die Suche von Solo-Selbstständigen und Unternehmen nach staatlichen Fördermitteln - im Sinne einer Verbesserung eines bestehenden Prozesses. Als Folgeprojekt plante das *wir-bleiben-liqui* Team, nach dem Vorbild von *UDO*, eine Whitelabel-Chatbot-Lösung mit der Verwaltungen sämtliche Anträge eigenständig

digitalisieren können und so die gesamte Antragsstrecke digitalisieren (*wir-bleiben-liqui 2.0*). Dieser Ansatz ist insbesondere mit Blick auf das *Onlinezugangsgesetz* von allgemeiner Relevanz. Das neue Vorhaben beinhaltet eine grundlegende Neuerung des Antragswesens in der öffentlichen Verwaltung. Damit werden nicht nur analoge Anträge abgelöst, es wird den Verwaltungen vielmehr eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ an die Hand gegeben, die bestehende Praktiken disruptiv verändert. Dies bedeutet einen starken Eingriff in das bestehende System, wodurch bestehende Lösungen hinterfragt und gegebenenfalls auch obsolet werden. Durch die Konkurrenz zu bestehenden Lösungen können Hürden bei der Implementierung und Skalierung entstehen (siehe Kapitel 3.2). Die Bereitschaft neuartige Lösungen zu implementieren, kann dadurch negativ beeinflusst werden. *Abbildung 5* veranschaulicht die Ausweitung der Lösung im *wir-bleiben-liqui* Beispiel von einer Verbesserung hin zu einer Neuerung.

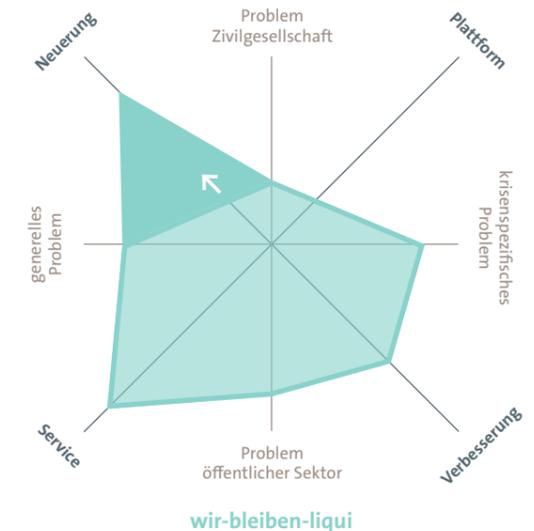


Abbildung 8: Entwicklung von einer Verbesserung hin zu einer Neuerung (eigene Darstellung)

Potenziell sind viele unterschiedliche Bewegungen im Problem-Lösungs-Raum denkbar. Diese hohe Dynamik wird insbesondere durch die meist sehr fluiden Organisations- und Teamstrukturen der Hackathon Initiativen begünstigt. Diese eher fluiden Kollektive können schnell reagieren, sich neuen Umweltbedingungen anpassen und entlang ihrer Kompetenzen und Ressourcen neue Ideen angehen.

Fazit:

Open Social Innovation als Methode hat durch einen breiten Aufruf das Potenzial ein großes Spektrum an Problemen mittels vielfältiger Lösungen aus der Zivilgesellschaft zu adressieren. So können zum einen Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor neu angedacht werden. Zum anderen wird aufgezeigt welche Bürger*innen für welche Herausforderungen mobilisiert werden können. Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Hintergründen können das Problem unterschiedlich interpretieren. Selbstverständlich ist es auch möglich, einen Aufruf zu starten der gezielt Probleme adressiert.

3.1 Innovationsprozesse der Initiativen: Wegbereitende & bremsende Faktoren

Nicht selten gleichen Innovationsprozesse einer Achterbahnfahrt, die von Unsicherheiten und unvorhersehbaren Entwicklungen bestimmt wird. Wir zeigen im Folgenden wegbereitende und bremsende Faktoren für die Innovationsreise der Teams auf. Unter *wegbereitenden Faktoren* verstehen wir alle Faktoren, die einen positiven Einfluss auf den Fortschritt des Projektes haben und/oder das dahinterstehende Team befähigen. Dem gegenüber stehen *bremsende Faktoren*. *Bremsende Faktoren* beeinträchtigen den Projektfortschritt negativ und/oder machen dem dahinterstehenden Team Schwierigkeiten – in manchen Fällen führen sie auch zum Ausstieg des Teams. Die wegbereitenden und bremsenden Faktoren wirken dabei auf *externer und interner Ebene*. Faktoren auf interner Ebene sind primär Faktoren, die innerhalb der Teams ihre Wirkung entfalten. In Abgrenzung dazu verstehen wir unter Faktoren auf externer Ebene Einflüsse, die den Innovationsprozess von außerhalb beeinträchtigen. Zu diesen Faktoren gehören Umweltbedingungen, also der Kontext und die systemischen Rahmenbedingungen in der sich ein Team bewegt.

Innovation als lehrreiche Achterbahnfahrt

Im Folgenden haben wir die wegbereitenden und bremsenden Faktoren einer aus drei idealtypischen Phasen des Innovationsprozesses zugeteilt. Erstens, frühe (Produkt-) Entwicklungsphase, zweitens testen und verbessern der Lösung und drittens, die Aufrechterhaltung innovativer Bemühungen. In der Realität können die Faktoren in allen drei Phasen eine Rolle spielen. Die Zuordnung in eine der drei Phasen erfolgt dort, wo ihr Einfluss am größten ist.

Es gibt auch Faktoren, die in allen Teams und über alle Phasen hinweg ausschlaggebend für einen erfolgreichen Innovationsprozess sind. So ist die Bereitschaft und die Motivation Neues zu Lernen von hoher Bedeutung. **Über alle Phasen hinweg stellt der Innovationsprozess einen Lernprozess sowohl für Individuen als auch für Teams dar.** *Abbildung 9* veranschaulicht unser Verständnis dieses Innovationsprozesses als Lernprozess.

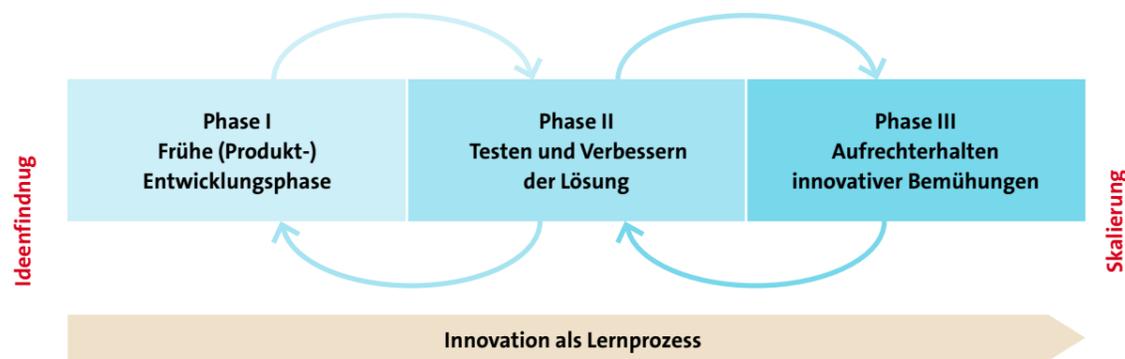


Abbildung 9: Innovationsprozess als Lernprozess (eigene Darstellung)

Für die Teammitglieder ist die Lernbereitschaft ein wichtiger intrinsischer Motivator und hält deren Engagement aufrecht. Insgesamt hilft Lernen im Innovationsprozess den Teams dabei neues

Wissen zu verwerten und auf aufkommende Herausforderungen zu reagieren.

Phase I: Frühe (Produkt-) Entwicklungsphase

In der ersten Phase des Innovationsprozesses identifizierten die Teams die Herausforderung, spezifizierten das Problem und konkretisierten den Lösungsansatz. Das Resultat am Ende dieser ersten Phase ist ein unterschiedlich reifer Prototyp. In der frühen Entwicklungsphase befanden sich die #WirvsVirus Initiativen zeitlich überwiegend während des Hackathonwochenendes oder direkt im Anschluss daran.

Wegbereitende Faktoren In der frühen Phase verhalf den Teams intern ein **breites Fähigkeitspektrum** zum Erfolg. Breite Fähigkeiten geben den Teams ein Gefühl von Sicherheit, die kommenden Aufgaben gut umsetzen zu können und weniger abhängig von externen Ressourcen zu sein. Neben dem breiten Fähigkeitspektrum kamen den Teams intern auch **branchenspezifische Kenntnisse** zugute. Teammitglieder, die durch ihre Berufserfahrungen Kenntnisse rund um die Lösung und das Problem hatten, halfen dem Team dabei in der frühen Projektphase den Kontext besser zu verstehen. Beispielsweise sind jene Teams mit Kenntnissen über die Funktionsweise und Zuständigkeiten im öffentlichen Sektor besser in der Lage, die bürokratischen Prozesse und Verantwortlichkeiten in Behörden nachzuvollziehen. Vorkenntnisse im Team können also helfen die Lösung bedarfsgerechter zu platzieren.

Neben Kenntnissen und Fähigkeiten, war auch eine hohe Motivation ein Erfolgsfaktor im frühen Innovationsprozess. Teamintern sorgten die Auszeichnungen durch das #WirvsVirus Programm bei den gewinnenden Teams für hohe Motivation. Vor allem die **Kür zu einem der Top 20 Projekte** direkt im Anschluss an das Hackathon Wochenende und die **Aufnahme von 130 Teams in den Solution Enabler** motivierte die Teams. Teams können durch die Auszeichnungen des Programms erstmals Erfolge feiern und bekommen früh Anerkennung für ihre noch jungen Lösungen.

Bremsende Faktoren Die vielen verschiedenen Programmkomponenten stellten die Teams vor weitere Herausforderungen. Teams waren sich beispielsweise oft unklar darüber, welche Art der Unterstützung sie von welchem Programmbaustein erhalten können. **Zu hohe Erwartungshaltungen an das Programm** sorgen somit für Enttäuschung, falls beispielsweise Ressourcen nicht bereitgestellt werden können, Unternehmenspartner*innen wenig unterstützen oder wichtige Partner nicht vermittelt werden können. Unklare Kommunikation über Sinn und Zweck des Unterstützungsprogramms führt zu unklaren Erwartungshaltungen bei den Teams. Jene Teams hingegen, die den Solution Enabler proaktiv als Chance wahrgenommen haben, haben sich auf die verschiedenen Lernmöglichkeiten innerhalb des Programms eingelassen und blieben deutlich motivierter. Teams, die reaktiv auf Unterstützung gewartet haben, profitieren hingegen weniger vom Unterstützungsprogramm.

Die größte Schwierigkeit in der frühen Entwicklungsphase bereiteten den Teams intern der **Wegfall von Teammitgliedern**. Am Hackathon Wochenende zeigte sich große Beteiligung, jedoch konnten eine Vielzahl der Teilnehmer*innen ihr Projekt nach dem Wochenende aus zeitlichen Gründen nicht weiter verfolgen. Die Rahmenbedingungen nach dem Hackathonwochenende veränderten

Externes **Feedback von Expert*Innen** hat einen positiven Einfluss auf die frühe Projektentwicklung. Expert*innen kamen aus diversen Bereichen, wie beispielsweise dem Gesundheitssektor, verschiedenen staatlichen Institutionen, der Tech-Szene oder dem Bildungssektor. Zusätzlich signalisierten die Expert*innen den Teams früh die Relevanz der Lösungen und schätzten die Realisierbarkeit der Umsetzung ein. Expert*innen verhalfen den Teams dabei die Lösung früh an die bestehenden Anforderungen des Systems anzupassen. Neben den Expert*innen halfen auch **praxisorientierte Unternehmenspartner** (wie beispielsweise Unternehmensberatungen oder Technologieunternehmen) den Teams. Als Beispiel kann hier die Boston Consulting Group genannt werden, deren Berater*innen dem Team *facts for friends* früh dabei halfen die Geschäftsidee auszuarbeiten und zu konkretisieren. Ein weiteres Beispiel für die Unterstützung durch Unternehmen ist die Wirtschaftskanzlei Linklaters, die das Team von *wir-bleiben-liqui* bei der frühen Produktentwicklung mit ca. 100 pro Bono Arbeitstagen dabei unterstützte, die Fördermittel zu pflegen und aktualisieren. In einigen Fällen fehlte den #WirvsVirus Initiativen jedoch auch authentisches Commitment der Unternehmenspartner*innen. In diesen Fällen konnten die Initiativen keinen sinnvollen Nutzen aus der „Unterstützung“ ziehen. Wie dieses Beispiel zeigt, können wegbereitende Faktoren auch in bremsende Faktoren umschlagen - und andersherum.

ten sich: der Lockdown und die Kurzarbeitsregelungen wurden gelockert und auch das Alltagsleben gewann wieder an Fahrt, wodurch weniger Zeit für die Arbeit am Projekt blieb. Durch den Wegfall von Teammitgliedern büßen Teams wichtiges Know-How, Fähigkeiten und Arbeitskraft ein. Gerade knappe Fähigkeiten, wie Programmierkenntnisse stellen einen großen Verlust dar, der sich nur schwer ersetzen lässt.

Obwohl das Feedback der Expert*innen in vielen Fällen hilfreich für die Teams war, gab es auch Fälle in denen die Rückmeldung von außen die Teams verunsichert und dadurch ausgebremst hat. Grund für das **ablenkende Feedback von Expert*innen** waren unter anderem, dass die Expertise der Ratgeber*innen und Mentoren nicht immer für die konkrete Problemstellungen der Teams hilfreich war. So kam es dazu, dass ein eigentlich gut gemeinter Ratschlag für Verwirrung und Unsicherheit in den Teams sorgte.

Gerade zu Beginn des **Umsetzungsprogramms** herrschte unter den Teams **Unklarheit über den Ablauf** und die Funktionalität der einzelnen Bausteine des Umsetzungsprogrammes. Diese Unsicherheit führte mitunter dazu, dass die Teams in der Erarbeitung der Lösung gebremst wurden, weil sie nicht wussten, mit welcher Form von Unterstützung sie tatsächlich rechnen konnten.

	intern	extern
wegbereitende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • breite Fähigkeiten • branchenspezifische Kenntnisse • Auszeichnungen im Rahmen des Umsetzungsprogramms 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback von Expert*Innen • praxisorientierte Unternehmenspartner
bremsende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • zu hohe Erwartungshaltungen an das Umsetzungsprogramm • Wegfall von Teammitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • ablenkendes Feedback von Expert*innen • Unklarheit über Umsetzungsprogramm

Abbildung 10: Wegbereitende und bremsende Faktoren - intern und extern in Phase I (eigene Darstellung)

Phase II: Testen und Verbessern der Lösung

In der zweiten Phase werden die Prototypen aus Phase I in der Praxis getestet und darauf basierend entsprechend weiterentwickelt. Teams machten durch das Testen ihrer Prototypen wertvolle Lernerfahrungen. Verbesserungen konnten aufgrund eines tieferen Verständnisses für den Problemraum und die Strukturen des bestehenden Systems erzielt werden.

Wegbereitende Faktoren Ein wichtiger Faktor auf externer Ebene ist das Zustandekommen erster **Partnerschaften mit Praxispartnern**. Diese Partnerschaften hatten einen positiven Einfluss auf die weitere Produktentwicklung, da sie es den Teams ermöglichen ihre Lösung in der praktischen Anwendung zu testen. Das Feedback, das die Teams durch diese Tests erhalten, erlaubte die anwendungsorientierte Weiterentwicklung der Lösung. So führte beispielsweise die enge Zusammenarbeit mit dem GovLab Arnberg, beziehungsweise der Bezirksregierung Arnberg mit dem Team DEalog zu einer, im Vergleich zu anderen Teams, sehr schnellen Entwicklung der Lösung. Diese **Erprobung der Lösung in einem kleinen Maßstab**, zumeist auf lokaler/kommunaler Ebene, wirkte zugleich auf interner Ebene, da es den Teams einen steilen Lernprozess ermöglichte. Teil dieses Lernprozesses kann es unter Umständen auch sein, dass die Teams realisieren, dass ihr Lösungsansatz in der Praxis nicht umzusetzen ist. Zum Beispiel, wenn dem Team klar wird, dass die Herausforderungen zu groß sind. Auch das ist ein wichtiger Aspekt des Lernprozesses, denn er erlaubt es den Lösungsraum zu explorieren und trägt dazu bei aufzudecken, welche Lösungen für potenzielle Anwender relevant sind. Dadurch wird auch sichergestellt, dass die vorhandenen Ressourcen möglichst optimal genutzt werden können. Dieses Freisetzen von Ressourcen hat einen weiteren wegbereitenden Faktor auf externer Ebene zufolge, denn andere Teams können diese überschüssigen Ressourcen (Arbeitskraft, Know-How) absorbieren. Außerdem wirkte sich die Zusammenarbeit mit Praxispartnern positiv auf die Motivation der Teammitglieder aus, da das Team nun nicht mehr im leeren Raum arbeitet, sondern die Lösung gezielt und anwendungsorientiert weiterentwickeln kann. Zusätzlich trägt die Zusammenarbeit mit einem Praxispartner auch zur

Legitimität einer Initiative bei und hat Strahlkraft auch gegenüber neuen potenziellen Partnern.

Auch der kontinuierliche **Austausch mit anderen Teams** im Rahmen des #WirvsVirus Umsetzungsprogramms unterstützt den Lernprozess der Teams. Durch diesen Austausch können die Teams von den Erfolgen und Fehlern der anderen lernen. Außerdem stellt die #WirvsVirus Community, die sich um das Umsetzungsprogramm gebildet hat, eine wichtige Rekrutierungsmöglichkeit für die Teams dar. So kann auch das Netzwerk aller Teams dazu genutzt werden, um fehlende Ressourcen und Kapazitäten zu akquirieren. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die Zugriffsmöglichkeit auf **universitäre Ressourcen** - sowohl im Hinblick auf Know-How, als auch in Bezug auf weitere Vernetzungsmöglichkeiten. Das Team Coronavis, das eine Lösung für das Echtzeit-Tracking von Intensivbettenkapazitäten entwickelte, ist hier ein extremes Beispiel: Alle Teammitglieder sind Mitarbeiter der Universität Konstanz und haben das Projekt im Rahmen ihrer Forschungsgruppe am Lehrstuhl entwickelt.

Durch den kontinuierlichen Austausch der Teams, wird auch das **Zustandekommen von Teamzusammenschlüssen** erleichtert. Diese Zusammenschlüsse zweier (oder mehrerer) Teams können den effizienteren und effektiveren Einsatz von Ressourcen ermöglichen und den Mangel an Ressourcen in den beteiligten Teams decken. Ein weiterer Vorteil ist, dass Lösungen mit ähnlichen Vorhaben, in einer ganzheitlichen Lösung aufgehen statt zu konkurrieren.

Auch der Erhalt eines **Stipendiums** wirkte sich positiv auf den langfristigen Erfolg der #WirvsVirus Teams aus. Auf der einen

Seite helfen zusätzliche finanzielle Ressourcen den Teams Unsicherheiten zu reduzieren, da Teams ein geringeres persönliches finanzielles Risiko eingehen müssen. Auf der anderen Seite ermöglicht das Stipendium, dass sich die Teams Vollzeit auf die Wei-

terentwicklung der Lösung konzentrieren können. Auf interner Teamebene motivieren Stipendien die Teams, da die finanzielle Unterstützung Vertrauen externer Akteure signalisiert.

Bremsende Faktoren Allerdings können **Teamzusammenschlüsse** auch hinderlich sein, da diese Zusammenschlüsse vorab ein hohes Maß an Koordination zwischen den Teams, komplementäre Stärken und Kompetenzen sowie ein geteiltes Verständnis der Lösungsvision erfordern. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, führt der Zusammenschluss unter Umständen zu teaminternen Verwerfungen, die nur mit einem hohen Aufwand an Ressourcen wieder aufgefangen werden können. Diese Ressourcen stehen dann für die eigentliche, produktive Weiterentwicklung der Lösung nicht mehr zur Verfügung und beeinflussen den Fortschritt der Teams negativ. Zugleich wirkte sich dies auch negativ auf die Motivation der Teammitglieder aus, da sie das Gefühl eines produktiven Vorankommens verlieren. Auch der Integrationsprozess neuer Teammitglieder, kann sich (zumindest kurzfristig) negativ auf das Team auswirken. Sowohl die Suche nach neuen Teammitgliedern als auch deren Integration in das bestehende Team erfordern viel Zeit, Ausdauer und Geschick. Ist eine passende Person gefunden, beansprucht die Vermittlung der geteilten Vision und die Eingliederung in das bestehende Team, ähnlich wie bei dem Zusammenschluss der Teams, viele Ressourcen und ist zeitintensiv. Teamzusammenschlüsse wurden in Einzelfällen auch als bremsender Faktor wahrgenommen, wenn sie nicht organisch über die Zeit hinweg entstanden, sondern künstlich von Dritten (bspw. Organisator*innen oder Expert*innen) forciert wurden.

Die unabsehbare und sich ständig **verändernde Pandemie-Situation** stellt für die Teams eine Herausforderung auf externer Ebene dar. Die Veränderungen wirken sich auf den Kontext aus, in dem Lösungen wirken, und führen unter Umständen dazu, dass Lösungen obsolet werden. Das Team *FastBorderCrossing* entwickelte beispielsweise eine logistische Lösung für den Umgang mit den Grenzschießungen. Als die Politik diese Schließungen dann aufhob, wurde die Lösung nicht mehr gebraucht. Darüber hinaus hatte die Erleichterung der Pandemie im Sommer 2020 Auswirkungen auf die Kooperationsbereitschaft verschiedener Akteure. Mit sinkender Dringlichkeit des Problems, war die Motivation und Bereitschaft Ressourcen in die Lösung der Probleme deutlich geringer. Für die Teams bedeutete dies häufig, dass (potenzielle) Partner den Fortschritt ausbremsen, da sie nicht (mehr) kooperieren wollten. Gerade im Kontext des öffentlichen Sektors lässt sich dieses Phänomen gehäuft beobachten.

	intern	extern
wegbereitende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Teamzusammenschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaften mit Praxispartnern • Erprobung der Lösung in kl. Maßstab • Austausch mit anderen Teams • Teamzusammenschlüsse
bremsende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Teamzusammenschlüsse (falls missglückt) 	<ul style="list-style-type: none"> • sich verändernde Pandemie-Situation

Abbildung 11: Wegbereitende und bremsende Faktoren - intern und extern in Phase II (eigene Darstellung)

Phase III: Aufrechterhalten innovativer Bemühungen

Die dritte Phase wird dadurch charakterisiert, dass sich die Teams darüber im Klaren sind, was genau ihre Lösung ist und wie diese eingesetzt werden soll. Priorität für die Teams ist es die innovativen Bemühungen langfristig aufrechtzuerhalten. Das Gelernte aus Phase II wird hier umgesetzt. Gleichzeitig werden in dieser Phase die bisher relativ fluiden Teamstrukturen verfestigt. Die Herausforderung, der sich die Teams nun stellen müssen, ist einerseits die Aufrechterhaltung des Momentums für ihre Lösung und andererseits die langfristige Sicherung von Ressourcen.

Wegbereitende Faktoren Nach meist mehreren Monaten der Zusammenarbeit im Team wächst im Normalfall das **Vertrauen** untereinander. Aus Fremden, die sich an einem Wochenende getroffen haben, werden Kollegen - wenn nicht sogar Freunde. Vertrauen ist ein wichtiger Wegbereiter, um innovative Bemühungen aufrechtzuerhalten und Risiken sowie Verpflichtungen einzugehen. Vertrauen ist somit auch wichtige Grundlage für jene Teams, die gemeinsam gründen wollen - bspw. Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Eingetragener Verein (e.V.).

Zusätzlich haben die Teams über die Zeit interne **Strukturen geschaffen und Verantwortlichkeiten geklärt**, um anfallende Arbeit zu bewältigen. Teams arbeiten zunehmend professioneller und effektiver. Routinen, wie etwa wöchentliche Meetings und Aufgabenverteilung helfen den Teams Fahrt aufzunehmen. Das Etablieren von Strukturen und Verantwortlichkeiten kann jedoch auch einen Trade-off hinsichtlich der Flexibilität und Spontanität des Teams mit sich bringen. Zusätzlich steigt die Abhängigkeit von einzelnen Teammitgliedern und deren Wissen.

Das halbjährige Umsetzungsprogramm, als externer Faktor, bot den Teams **Struktur und Rahmen** zur Aufrechterhaltung ihrer Innovationsbemühungen. Wöchentliche Calls und regelmäßige Zwischenschritte sind wichtige Meilensteine für die Teams. So können die Teams ihre internen Sprints und Planungen entlang des Programms ausrichten. Teams erhalten somit eine Konstante in der ansonsten turbulenten Innovationsachterbahnfahrt. Das Umsetzungsprogramm dient als wichtige Orientierungshilfe. Auch in diesem Beispiel kann der wegbereitende Faktor in einen Bremsenden umschwenken: So haben einige Teams die wöchentlichen Calls des Programms als zu zeitintensiv und wenig hilfreich empfunden. Ein weiterer positiver Effekt ist, dass beispielsweise Pitches zu den Zwischenschritten dem Team ein motivierendes Ziel vor Augen geben. Gleichwohl ist anzumerken, dass diese Pitches auch mit Erwartungen hinsichtlich des Findens und der

Akquise neuer Kooperationspartner*innen einhergehen. Ähnlich, wie eingangs in *Phase I* erwähnt, können auch hier zu hohe Erwartungshaltungen in einen negativen Effekt umschlagen.

Neben den strukturierenden Eigenschaften des Umsetzungsprogramms entstand durch den #WirvsVirus über die Zeit ein hohes **Community Zugehörigkeitsgefühl** bei den Teams. Dadurch fühlten sich einige der Teams im positiven Sinne verpflichtet und trieben die Innovationsbemühungen bis mindestens zum Ende des Solution Enablers weiter. Dieses Zugehörigkeitsgefühl hilft vielen Teams darüber hinaus mit Rückschlägen umzugehen. Teams sehen, dass sie mit ihren Anstrengungen und Herausforderungen im späten Innovationsprozess nicht allein dastehen.

In der dritten Phase des Innovationsprozesses erhielten einige Teams durch den erneuten **Anstieg der Anzahl an COVID-19 Neuinfektionen** wieder vermehrte Relevanz und Aufmerksamkeit. Teams reaktivieren Lösungen, die über den Sommer auf Eis gelegt wurden. Die Situation beflügelte die Teams erneut in der Krise zu helfen und führte zu einer immer noch hohen Beteiligung in der #WirvsVirus Community. Ein weiterer wichtiger Effekt war, dass externe Kooperationspartner neues Interesse an den Lösungen zeigten. Wie insgesamt beim #WirvsVirus wird auch in der zweiten Infektionswelle das gewährte Momentum von Krisen deutlich.

Des Weiteren fördert auch das **Interesse externer Stakeholdergruppen** die Innovationsbemühungen der Teams. Zumeist führte das gesteigerte Interesse von externen Stakeholdergruppen intern im Team zu steigender Motivation und mit Blick auf die Lösung zu steigender Legitimität. Beispiele für externe Stakeholdergruppen sind Unterstützer*innen von Crowdfunding Kampagnen, Medien, die über die Lösungen berichten wollen, oder auch Veranstalter*innen von Innovationswettbewerben, bei denen die Teams gewannen (wie zum Beispiel das Team LabHive bei Falling Walls 2020). Auch das Team Silberdraht war für den Impact of Diversity Award in der Kategorie Age Inclusion nominiert.

Bremsende Faktoren Eine Herausforderung, die sich den Teams verstärkt in der letzten Phase stellte ist die **Unsicherheit im Umgang mit Rechts- und Datenschutzkonzepten**. Es erfordert enorm viel Zeit und Ressourcenaufwand, sowie (häufig) die Unterstützung von Expert*innen, um ein tragfähiges Rechts- und Datenschutzkonzept zu entwickeln. Die Ausarbeitung kostet die Teams zeitweise viel Energie und Innovationskraft, da sie sich zu dieser Zeit nur nebenbei mit dem eigentlichen Innovationsprozess befassen können. Themencalls des Solution Enablers und die bereitgestellten Expert*innen boten gute Unterstützung. Pro Bono unterstützten kleinere Rechtsanwaltskanzleien im Rahmen des Solution Enabler Programms in den Themencalls bei Fragestellungen, wie beispielsweise Datenschutz in der App-Entwicklung. Jedoch sind die Teams mit ihren Ressourcen so knapp in das Aufrechterhalten innovativer Bemühungen eingebunden, dass sie die Einarbeitung in diese komplexen Themen nicht leisten können.

Interessenskonflikte innerhalb des Teams können mit der Verfestigung der Teamstrukturen (Verein, GmbH etc.) einhergehen, denn es stellen sich ganz grundsätzliche Fragen wie beispielsweise, ob die Lösung for- oder non-profit angeboten werden soll. In einigen Teams kam es bei diesen Fragen zu Frontenbildung, die nur mit viel Mühe aufgelöst werden konnte. In manchen Fällen ist dies auch nicht geglückt, was dazu geführt hat, dass Teammitglieder das Team verlassen haben.

In Phase III versuchen Teams zunehmend die Voraussetzungen für den Skalierungsprozess zu schaffen. Bestandteil dieser Phase ist somit auch das System der schon am Markt etablierten Akteure zu verstehen. Die Intransparenz der Strukturen des Systems stellten vor allem neu gegründete #WirvsVirus Initiativen vor große Herausforderungen: Wo kann und wie kann die Lösung implementiert werden? Wer ist der/die richtige Ansprechpartner*in? Insbesondere für Teams, die Lösungen für den öffentlichen Sektor entwickelt haben, stellen undurchsichtige Strukturen und unklare Verantwortlichkeiten eine Herausforderung dar. Unter diesen Bedingun-

gen nimmt das sowohl die Akquise neuer Partner*innen als auch das Management bestehender Partner*innen viele Ressourcen in Anspruch. Unter Umständen sogar so viele Ressourcen, dass die eigentliche Arbeit an dem Projekt nicht richtig fortgeführt werden kann.

Vereinzelte berichteten Teams auch, dass in Folge ihrer Offenheit und der transparenten Vorgehensweise im Innovationsprozess bestehende professionelle Akteure am Markt Teile der Idee oder das gesamte Konzept kopiert und nachgeahmt haben – zumeist, ohne das Gespräch zu suchen. Trotz der vielen überwiegenden Vorteile der Offenheit im Innovationsprozess (Synergien, Lerneffekte oder Zugänglichkeit) besteht hier auch die **Gefahr von Ideenklau**. In diesen Fällen treiben die #WirvsVirus Initiativen den ressourcenintensiven Innovationsprozess voran, doch ein anderer (meist bereits etablierter) Akteur übernimmt die Skalierung. Das Gefühl, dass jemand anderes die Idee für sich beansprucht, kann demotivieren und auch langfristig der Beteiligungsbereitschaft an Open Social Innovation schaden. Denn wenn der Eindruck entsteht, dass dieses Vorgehen kein Einzelfall ist, wird die Zivilgesellschaft auf Dauer kein Interesse haben auf freiwilliger Basis innovative Lösungen zu entwickeln. Andere Teams hingegen stellten von vornherein ihre Ideen und ihr Wissen proaktiv anderen unternehmerischen oder politischen Akteuren zur Verfügung. Im Fall von *Coronika*, einer Kontaktetagebuch-App, stellte das Team beispielsweise ihr Wissen offen SAP für die Corona-App zur Verfügung. Primäres Ziel des Teams war es, die Lösung voranzutreiben - unabhängig davon, ob das Team die Lösung weiterhin verantwortet. Durch dieses Beispiel werden zwei unterschiedliche Orientierungen deutlich: Zum einen Teams, die bereit sind ihre Lösungen zu teilen, im Zweifel auch ohne Interesse an eigener Fortführung. Zum anderen Teams, die sich stark mit ihrem eigenen Projekt identifizieren, das Wissen wahren wollen und folglich die Gefahr von Ideenklau befürchten. In beiden Fällen spielt die Wertschätzung der Innovationsbemühungen durch die Ideenübernehmer*innen bzw. Umsetzungspartner*innen eine wichtige Rolle.

	intern	extern
wegbereitende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Strukturen & Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur & Rahmen des Solution Enablers • Community Zugehörigkeitsgefühl • Krise erzeugt Momentum • Interesse externer Stakeholdergruppen
bremsende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit mit Rechts- & Datenschutzkonzepten • Interessenskonflikte innerhalb des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Intransparenz der Strukturen des Systems • Gefahr von Ideenklau

Abbildung 12: Wegbereitende und bremsende Faktoren - intern und extern in Phase III (eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich über alle Phasen hinweg beobachten, dass der **Aufbau und der Erhalt eines Netzwerks** enorm zeitintensiv ist. Gerade für kleine Teams und Teams, die an #WirvsVirus neben ihrer eigentlichen Berufstätigkeit teilnehmen, stellt dies eine ressourcenbezogene Herausforderung dar und führt unter Umständen dazu, dass das Projekt eingestellt werden muss. Bei verfügbaren Ressourcen und der erfolgreichen Bildung eines starken Netzwerks ist dies jedoch auch einer der größten wegbereitenden Faktoren.

Im Hinblick auf diesen Faktor lässt sich über den Lauf der Zeit beobachten, dass eine Selektion der Teams stattfindet: die Frage danach, ob ein Projekt erfolgreich weiterverfolgt wird, ist eng daran gekoppelt, wie viele **eigene Ressourcen** die Teammitglieder haben. Oftmals können es sich vor allem privilegierte Bürger*innen leisten, ihr Projekt langfristig zu verfolgen, da sie bessere Möglichkeiten haben ihre eigentliche Arbeit (sofern vorhanden) und die Arbeit an dem #WirvsVirus Projekt zu verbinden. In vielen der Teams,

die über mehrere Monate aktiv sind, haben Teammitglieder ihre Hauptarbeit reduziert oder der Arbeitgeber unterstützt die Mitarbeit am Projekt. Durch diesen nicht-intendierten Selektionsprozess wird die Diversität und Innovationskraft der Community über die Zeit hinweg verkleinert und viel Potenzial verschenkt.

Zwei Faktoren beeinflussen den Verlauf der Innovationsreise: Zum einen beeinflussen die gesellschaftlichen Herausforderung bzw. das Problem den Verlauf des Innovationsprozesses. Werden Lösungen für eine dynamische und sich fortlaufend verändernde Krisensituation (bspw. COVID-19 Pandemie) oder eine bekannte, große gesellschaftliche Herausforderung (bspw. Klimawandel) umgesetzt. Im Falle von Krisen ist ein beschleunigter Innovationsprozess zu erwarten. Zum anderen beeinflusst die Art der Lösung und ihr Fit ins bestehende System die Innovationsreise. Je nachdem, ob die Lösung eine Verbesserung des bestehenden Angebots oder eine Neuerung darstellt, verhält sich der Innovationsprozess unterschiedlich (siehe Kapitel 2).

Fazit:

Organisator*innen von Open Social Innovation müssen unterschiedliche Lernmöglichkeiten für die Initiativen schaffen. Der teaminterne Lernprozess beeinflusst maßgeblich das Vorankommen der Initiativen und ob bzw. wie sie Barrieren überwinden. Die pro-aktive Stärkung wegbereitender Faktoren während des gesamten Innovationsprozesses erleichtert es den Teams in die Skalierung überzugehen.

3.2 Skalierung und Verstetigung der #WirvsVirus Initiativen: Andocken an das öffentliche und zivilgesellschaftliche System

Um ihre Wirkung entfalten zu können, müssen Lösungen am öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen System andocken. Dieses Andocken ist ein wichtiger Baustein für die Skalierung der Lösungen. Mit diesem Kapitel zeigen wir mögliche Optionen wie #WirvsVirus Lösungen an die bestehenden Systeme andocken konnten. Diese Betrachtung hilft dabei die Bruchstellen in den jeweiligen Systemen zu beleuchten.

Öffentlicher Sektor: Andockoptionen der Lösungen

Das System des öffentlichen Sektors lässt sich in mehrere Ebenen unterteilen - Bund, Länder, Städte sowie Kommunen. Das System ist föderal organisiert und Länder haben in vielen Bereichen (z.B. Gesundheit oder Bildung) weitgehende Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse, die vom Bund unabhängig sind. #WirvsVirus Teams gingen bei der Skalierung ihrer Lösung zwei unterschiedliche Wege: Einerseits „top-down“ über höhere Verwaltungsebenen (Bundesämter, Bundesministerien oder bundes-

weite öffentliche Einrichtungen). Andererseits „bottom-up“ über niedrigere Verwaltungsebenen (Kommunen, Städte, Länder oder andere meist lokale/regionale Behörden, Verwaltungen oder Ämter).

Im Folgenden veranschaulichen wir zwei Optionen zum Andocken von #WirvsVirus Lösungen an den öffentlichen Sektor exemplarisch.

Option A: Integration in das öffentliche System Eine Option war, dass die #WirvsVirus Teams ihre Lösungen in die bestehende Verwaltungsstruktur des öffentlichen Sektors integrierten. In diesem Fall wird die Lösung nicht mehr hauptverantwortlich durch das #WirvsVirus Team getragen, sondern durch die öffentliche Hand. Durch die Übergabe in das öffentliche System entsteht eine hohe Abhängigkeit von der öffentlichen Seite, da die Lösung kompatibel zu den Praktiken des öffentlichen Akteurs sein muss. Integration muss nicht bedeuten, dass sich das #WirvsVirus Team gänzlich von der Lösung zurückzieht. Teammitglieder können beispielsweise als Freelancer, ehrenamtlich, oder als Honorarkräfte weiterhin an der Lösung und Umsetzung arbeiten. Oftmals ist die Integration der Lösung in das öffentliche System der effektivste Weg, um Wirkung zu entfalten, da das Problem, das der Lösung zugrunde liegt, im staatlichen Verantwortungsbereich liegt.

Ein Beispiel für die Übergabe einer Lösung in den öffentlichen Sektor ist IMIS. Die IMIS Softwarelösung für Infektionsmelde- und Informationssystem wurde zunächst im Saarland getestet und dann an das bestehende SORMAS System des öffentlich finanzierten Helmholtz Instituts⁷ angepasst und integriert. Ein weiteres Beispiel dafür ist der Chatbot UDO für Kurzarbeitergeldanträge. Dieser wurde rein technisch in die Homepage der Bundesagentur für Arbeit integriert - ganz ohne formelle Integration des Teams in die Verwaltungsstruktur der Bundesagentur und ohne formelle Verträge. Durch diese Form der direkten Integration erreichen die Beteiligten eine hohe Geschwindigkeit in der Umsetzung. Allerdings besteht weiterhin Unklarheit darüber, wie die Lösung nachhaltig weiter betrieben wird. Es gibt also unterschiedliche Optionen, um eine Lösung in das öffentliche System zu integrieren. Eine mögliche Alternative kann sein, die Idee eigenständig zu betreiben und umzusetzen.

⁷ Die Organisation besteht aus unabhängigen Forschungszentren. Hier unter „öffentlicher Sektor“ aufgeführt, da Gesundheit in den öffentlichen Aufgabenbereich fällt.

Option B: Service Agreements mit öffentlichen Akteuren Eine weitere Möglichkeit zum Andocken in das öffentliche System sind Service Agreements. Hier übernimmt das #WirvsVirus Team größtenteils eigenständig den Service innerhalb der staatlichen Infrastruktur. Teams müssen in diesen Fällen, anders als in Option A, die Servicequalität eigenständig verantworten. Service Agreement Lösungen können oftmals nicht an staatliche Akteure übergeben werden, da Strukturen oder Kompetenzen im System nicht vorhanden sind. Ein Beispiel für Service Agreements mit öffentlichen Akteuren ist *Quarano*, die mit dem Gesundheitsamt Mannheim ein Service Agreement über einen Zeitraum von einem Jahr abschloss. In diesem Zeitraum stellt *Quarano* dem Gesundheitsamt die Software zur Verfügung und kümmert sich um die technisch reibungslose Integration und den fehlerfreien Ablauf des Prozesses über die Software.

Die #WirvsVirus Teams müssen den öffentlichen Partnern glaubwürdig versichern, dass sie über einen längeren Zeitraum hinweg die Lösung betreiben, weiterentwickeln und anpassen können. Die Teams müssen somit komplexe und anspruchsvolle Konzepte entwerfen, um über den Zeitverlauf die Servicequalität aufrechterhalten können. Hierbei verfügen die Initiativen entweder über ein großes Unterstützernetzwerk oder besitzen teamintern Kompetenzen, die sie langfristig gesichert haben. Letzteres wird zumeist durch Gründung erreicht. Der wichtigste Faktor auf Teamebene ist hier, dass sich Teams auf mittelfristige Sicht zum Betreiben der Lösung verpflichten. Mit dieser Entscheidung behält das Team im Vergleich zu Option A ein höheres Maß an Autonomie über die Lösung, da sie weiterhin sowohl die Qualität der Lösung als auch deren Zielsetzung bestimmen.

Zivilgesellschaft: Andockoptionen der Lösungen

Das zivilgesellschaftliche System umfasst soziale Organisationen, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen, Non-Governmental Organizations (NGOs), und anderweitige freiwillige Vereinigungen. Zivilgesellschaftliche Akteure nehmen sich oftmals sozialen Problemen

Option C: Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren #WirvsVirus Initiativen können mittels Kooperationen an das zivilgesellschaftliche System andocken. Durch Kooperationen können Initiativen auf die schon bestehende Infrastruktur und das Know-How ihrer Partner zugreifen. Infrastruktur bedeutet, dass beispielsweise Vertriebskanäle oder Prozesse bereits bestehen. Das Know-How des Partners hilft die Komplexität und Vielschichtigkeit des Problems zu verstehen. Darüber hinaus hilft dies den Teams dabei die Lösung entsprechend an das Problem anzupassen.

#WirvsVirus Initiativen waren insbesondere dann willkommen Kooperationspartner, wenn sie eine sinnvolle Angebotsergänzung boten. Schwierigkeiten eine Kooperation einzugehen kamen auf,

Hinter den Service Agreements, die die #WirvsVirus Initiativen eingehen, stehen in der Regel Open Source Lösungen. Für die zuverlässige Kooperation mit der öffentlichen Hand müssen die Open Source Projekte professionalisiert werden und eine stabile finanzielle Basis aufbauen. Finanzielle Absicherung und Ressourcen gewähren fortlaufende Weiterentwicklung der Open Source Software. Es ist ein Irrtum, dass Open Source Lösungen von Hobby-Programmierer*innen ausschließlich in deren Freizeit am Leben gehalten werden können.

Ein weiterer zentraler Faktor beim Eingehen von Service Agreements ist die Zusammenarbeit mit öffentlichen IT-Dienstleistern. Da der Großteil der #WirvsVirus Lösungen technisch ist, ist häufig die Abstimmung mit schon bestehenden IT-Dienstleistern erforderlich. Kommunale oder zentrale IT-Dienstleister sind fester Bestandteil des staatlichen IT-Dienstleistungsbetriebs. Um einen langfristigen Service anbieten zu können, müssen die #WirvsVirus Initiativen sich somit mit den schon bestehenden IT-Dienstleistern abstimmen. Hier besteht für die #WirvsVirus Teams die Gefahr, dass sie von den traditionellen etablierten IT-Dienstleistern als Konkurrenten wahrgenommen werden. Gleichzeitig sind die öffentlichen IT-Dienstleister eine große Chance für die #WirvsVirus Initiativen. Sie können eine sichere Infrastruktur zur Verfügung stellen, die die #WirvsVirus Teams eigenständig nicht hätten aufbauen können. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen dem #WirvsVirus Team *darfchrein* und der Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB).

an und erbringen verschiedenste soziale Dienstleistungen. Im Folgenden veranschaulichen wir exemplarisch zwei Optionen zum Andocken von #WirvsVirus Lösungen an den öffentlichen Sektor.

wenn #WirvsVirus Initiativen von bestehenden zivilgesellschaftlichen Akteuren als Konkurrenz wahrgenommen wurden. Hinzu kommt, dass zivilgesellschaftliche Kooperationspartner (wie bspw. Wohlfahrtsverbände) häufig wenig Interesse, Budget oder die Kapazitäten haben um Lösungen, die nicht intern entwickelt wurden, zu implementieren. Ressourcen, die durch Kooperationspartner aus der Zivilgesellschaft zur Verfügung gestellt werden, sind für die Initiativen besonders wertvoll, da die öffentliche Fördermittel-Landschaft für soziale Innovationen und Open Source Lösungen bislang noch lückenhaft ist (siehe Kapitel 1). Einige #WirvsVirus Teams mussten über einen längeren Zeitraum innovative Bemühungen aufrechterhalten, ohne den letzten entscheidenden Schritt zur Skalierung vollziehen zu können, da es an finanziellen Ressourcen mangelte.

Option D: Lösung eigenständig umsetzen Die #WirvsVirus Initiative entscheidet sich bei dieser Option, die Skalierung aus eigener Kraft zu stemmen. Ohne großen Partner an ihrer Seite müssen die Teams die Lösung vom ersten Kunden an eigenständig hochskalieren, was schwieriger ist aber auch ein höheres Maß an Autonomie zulässt. In diesem Fall bauen Teams Strukturen selbst auf und greifen nicht auf Netzwerke und Strukturen bestehender Akteure zurück. Wenn Initiativen die Lösung eigenständig umsetzen, müssen sie schon früh ein skalierbares und gewinnbringendes Geschäftsmodell entwickeln und entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten sichern.

Da die Teams, die die Skalierung selbstständig vorantreiben und auf keine bereits vorhandene Infrastruktur aufsetzen, sind durchdachte Marketing- und Vertriebskonzepte erforderlich. Es muss früh viel Aufmerksamkeit generiert werden. Ein positives Beispiel

ist die *Corona School*. Plattformlösungen wie diese erfordern eine kritische Masse an Nutzer*innen, um anzulaufen. Die Corona School hat früh das Momentum der Krise genutzt, um durch Social Media auf ein akutes Problem aufmerksam zu machen.

Initiativen, die die Lösung eigenständig umsetzen haben den Vorteil, dass sie ihren Kund*innen oder Nutzer*innenstamm selbstbestimmt aufbauen. Im Beispiel *MeineGemeinde.digital* wurde der Markt zunächst über eigene Kontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda erschlossen. Neues Wissen wurde nachhaltig integriert und dafür genutzt, den Markt weiter zu erschließen.

Abbildung 13 veranschaulicht die Optionen der Teams beim Andocken an das öffentliche und zivilgesellschaftliche System.

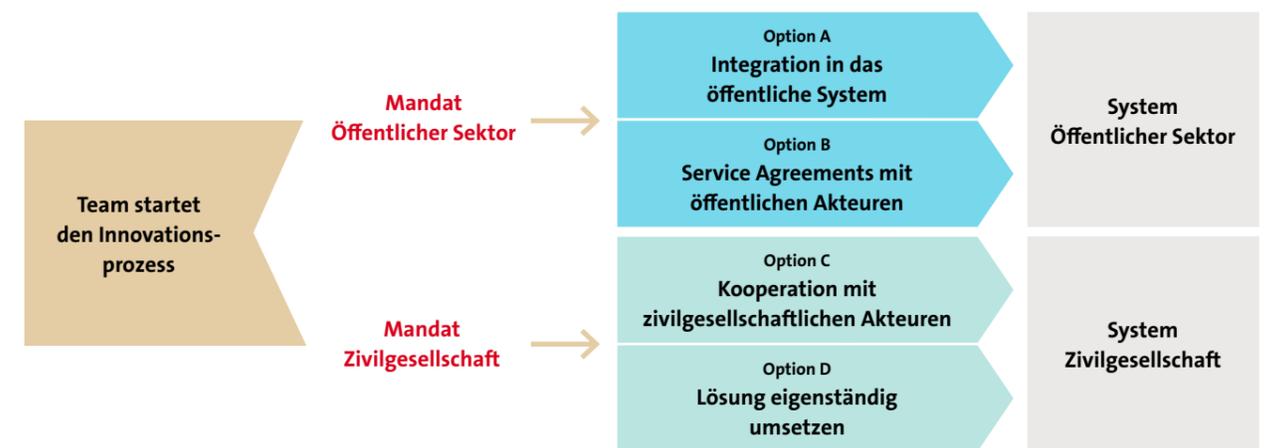


Abbildung 13: Optionen beim Andocken an das öffentliche und zivilgesellschaftliche System (eigene Darstellung)

Einflussfaktoren auf Systemebene

In der Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen bzw. zivilgesellschaftlichen System und den #WirvsVirus Initiativen treffen in vielen Fällen zwei kulturell grundsätzlich unterschiedliche Welten aufeinander. Auf der einen Seite Systeme, die (größtenteils) durch Bürokratie, Routinen und standardisierte Verfahren geprägt sind. Auf der anderen Seite eher fluide, dynamische #WirvsVirus Teams, die sich erst kürzlich zusammengefunden haben. Die unterschiedlichen Innovationskulturen manifestieren sich in divergierenden Praktiken während des Innovationsprozesses. Aus diesem Grundproblem können sich Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit ergeben. Diese Schwierigkeiten wurden insbesondere dann überwunden, wenn Schlüsselpersonen in der Rolle als *Change Agents* fungierten. Change Agents stoßen den nötigen organisationsinternen Veränderungsprozess an und bauen somit Brücken zwischen oftmals bürokratischen traditionellen Organisationen und fluiden dynamischen Open Social Innovation Initiativen.

Eine als niederschwellig wahrgenommene Lösung, hilft die Schwierigkeiten der unterschiedlichen Welten zu überwinden. Niederschwellige Lösung werden als „einfacher zu implementieren“ wahrgenommen und sind aus Sicht der Umsetzungspartner*in-

nen technisch funktional einfacher umzusetzen. Substanzielle Neuerungen sind auch in Anbetracht von Krisenzeiten schwierig, da die Akteure ihre Ressourcen auf die Krisenbewältigung konzentrieren. Lösungen, die jedoch die Kompetenz des bestehenden Angebotes erweitern und ungehindert koexistieren können finden ihren Weg einfacher ins System, da bestehende Praktiken unverändert bestehen bleiben können (siehe Kapitel 2: Verbesserung und Neuerung).

Eine weitere Herausforderung liegt in den etablierten und festgefahrenen Kooperationsstrukturen. Oftmals arbeiten Akteure im öffentlichen System ausschließlich mit bereits bekannten Partner*innen zusammen. Eine Lösung von neuen Akteuren wird selten berücksichtigt, auch wenn diese vielleicht besser funktioniert hätte. Auch können in vielen Fällen etablierte Akteure, wie Wohlfahrtsverbände, nicht umgangen werden können. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Akteure eine starke Stellung im Versorgungssystem einnehmen.

Einflussfaktoren auf Teamebene

Wie die Lösungen ihren Weg ins System finden, hängt nicht einzig und allein vom System an sich ab. Faktoren auf Teamebene beeinflussen, wie die Lösung im System verstetigt werden kann. Faktoren auf Teamebene sind der zeitliche Planungshorizont des Teams und die Wahl der Organisationsform.

Hinsichtlich der Frage nach dem zeitlichen Planungshorizont setzen sich die Teams damit auseinander, wie lange sie die Lösung zeitlich weiter betreiben wollen und können. Bei den #WirvsVirus Initiativen lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher zeitlicher Planungshorizonte beobachten. Einerseits gibt es Bürger*innen, die sich über eine kürzere Spanne, meist um den Zeitraum des Hackathonwochenendes, engagieren. Andererseits gibt es Bürger*innen,

die sich über einen längeren Zeitraum mit der Idee befassen und die Umsetzung der Idee in ihren Lebensentwurf integrieren.

Zusätzlich zum zeitlichen Horizont nimmt die Wahl der Organisationsform Einfluss darauf, wie und wo die Initiativen versuchen an das System anzudocken. Aus der Wahl der Organisationsform entstehen Ansprüche, die mit den Vorstellungen der einzelnen Teammitglieder in Einklang gebracht werden müssen. In einigen Teams herrschten beispielsweise unterschiedliche Ansichten darüber, ob die Idee kommerzialisiert und for-profit betrieben werden soll, oder langfristig ehrenamtlich und non-profit fortgeführt werden soll.

Fazit:

Wie die Initiativen an das bestehende System andocken und woran sie scheitern zeigt die Schwachstellen des zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Systems auf. Um das Potenzial von Open Social Innovation zu nutzen, muss vor allem hier angesetzt werden: Die Systeme müssen Offenheit gegenüber Open Social Innovation Initiativen entwickeln und sich ihnen kulturell sowie in ihren Prozessstrukturen versuchen anzunähern. Dies gilt insbesondere für Verwaltungen und Wohlfahrtsverbände. Im Umkehrschluss müssen die Initiativen vor allem Vertrauen und Zuverlässigkeit gegenüber den Akteuren des öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Systems signalisieren. Organisator*innen sollten versuchen diese Vertrauensbildung mittels des Programms zu stärken.

4 Wirkungspotenzial und Wirkungsdimensionen

Wirkung verstehen wir im Sinne positiver Veränderungen, die unmittelbar aus den Lösungen resultieren oder die darüber hinaus mittelbar Bürger*innen, Organisationen sowie das System betreffen. Deshalb zeigen wir im Folgenden die verschiedenen Wirkungsdimensionen und Wirkungspotenziale des Open Social Innovation Formats auf. Die Wirkungsdimensionen berücksichtigen zum einen die direkte Wirkung der Lösungen, zum anderen auch die breiter gefasste Wirkung des Open Social Innovation Prozesses bzw. der Methode an sich. Der Blick auf die Methode - und das was diese anstößt - offenbart wiederum das Wirkungspotenzial. Das Aufzeigen des Wirkungspotenzials hilft den Blick dafür zu schärfen, wie und wo verschiedene Formen der Wirkung entstehen können - auch abseits der primär beabsichtigten Wirkung der Lösungen. Im Folgenden wird zunächst die *Wirkung der Lösungen* aufgezeigt und im Anschluss daran die *Wirkung der Methode*.

Wirkung der Lösungen

Bereits vor dem Start des Solution Enabler Programms, konnten einige Lösungen messbare Wirkung entfalten. Der *UDO* Chatbot für Kurzarbeitergeldanträge wurde bis Ende September 2021 bereits von über 3.000 kleinen und mittelständischen Unternehmen genutzt. Die Unternehmen können sich so auf die eigentlichen Probleme der Krise fokussieren und müssen sich nicht mit bürokratischen Antragsverfahren herumschlagen. Ein weiteres Projekt, bei dem sich früh Wirkung messen ließ, war die *Wuselstunde*. In der Wuselstunde werden Kindern fast täglich online per Video Kinderbücher vorgelesen. Die Lösung beabsichtigt Eltern zu Zeiten von Homeschooling und Home-Office zu entlasten. Die Wuselstunde verzeichnet mehrere hundert aktive Nutzer*innen und hatte bis Januar 2021 bis zu 17.000 Zuschauer*innen (Klickzahlen). Somit werden viele Eltern bei der Bewältigung ihres Krisenalltags unterstützt. Das Team wurde nicht im Solution Enabler Umsetzungsprogramm aufgenommen und ist ein Beispiel dafür, dass Wirkung auch unabhängig vom Umsetzungsprogramm erzielt werden konnte.

Der Großteil der Lösungen entwickelte sich während des Solution Enabler Programms. So zum Beispiel *wir-bleiben-liqui*: Der Fördermittelfinder wurde bis Ende September 2020 rund 40.000 Mal von Solo-Selbstständigen genutzt. Das Infektionsmelde- und Informationssystem *IMIS* wirkt durch die Sormas Anwendung des Helmholtz Instituts in über 95 Gesundheitsämtern (und es kommen kontinuierlich weitere Ämter dazu). Ohnehin schon überlastete Gesundheitsämter werden so durch optimierte digitale Prozesse unterstützt. Die Lösung *darfichrein.de* für digitale Gästeregistrierung mit QR-Code wird an über 3.000 Standorten eingesetzt und verzeichnet über 2,4 Millionen abgewickelte Check-ins. Insbesondere Hochschulen und Gastronomen wurde so eine schnelle, funktionierende und günstige Lösung geboten. Auch im Bereich Bildung erzielen die #WirvsVirus Projekte quantitative messbare

Wirkung. Die Plattform der *Corona School* verbindet mittlerweile 15.000 Schüler*innen und 11.500 Studierende. Die Studierenden unterstützen Schüler*innen bei ihren schulischen Aufgaben. Die Lösung hilft Schüler*innen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten haben Bildungsangebote in Anspruch zu nehmen - insbesondere zu Zeiten, in denen der Präsenzunterricht ausfällt.

Zwar führte der große offene Aufruf an die Zivilbevölkerung zu ca. 1.500 Projektideen an denen gearbeitet wurde, jedoch wurden über 90% der Lösungen nicht weiterverfolgt⁸. Das zunächst nicht effektiv erscheinende Verhältnis liegt jedoch in der Natur der Methode: Bei einem Massen-Hackathon wird eine große Menge an Teilnehmenden mobilisiert. Zumeist starten die Teams wenig koordiniert. Die Vielzahl der Projekte verlaufen sich und einige wenige erfolgreiche Teams bestehen fort. Die fehlende Koordination im Prozess führt unter Umständen auch zu mehrfacher Ausarbeitung derselben Themen und vorab vernachlässigtem Benchmarking (der Recherche, ob es bereits ähnliche Lösungen auf dem Markt gibt). Eine Besonderheit der Methode ist hier allerdings, dass auch mehrere Parallellösungen ihre Daseinsberechtigung haben können: Ähnliche Lösungen, die lokal verankert sind, wie beispielsweise Nachbarschaftshilfen, können durchaus mehrfach ihre Wirkung entfalten. Je nachdem in welcher Stadt oder Region sie wirken.

Bei der Frage, was soziale Innovationen bewirkt, wird üblicherweise auf zumeist messbare Ergebnisse geschaut bzw. werden diese unter anderem von Investoren und Förderern konkret gefordert. Zahlen können dabei helfen zu verstehen, welche gesellschaftlichen Herausforderungen durch die Lösungen konkret gelöst wurden und mit welchem Erfolg. Einerseits sind quantitative Metriken allein nicht unbedingt aussagekräftig und andererseits sind qualitative Wirkungen in der Tiefe nicht immer erfasst.

⁸ Auch bei Open Innovation Formaten im privaten Sektor, wie bspw. (interne) Innovationswettbewerben, ist ein ähnliches Muster zu beobachten. Nur ein Bruchteil von den vielen generierten Ideen werden tatsächlich realisiert.

Wirkung der Methode

Um die Wirkung der Methode der offenen sozialen Innovation besser verstehen zu können, unterscheiden wir aus analytischen Gründen zwischen drei Ebenen. Erstens, die individuelle Ebene: Diese Ebene berücksichtigt positive Veränderungen bei den am #WirvsVirus teilnehmenden Bürger*innen. Die Wirkungen auf die Bürger*innen berücksichtigen unterschiedliche intensive Teilnahmedauern. Von jenen Bürger*innen, die lediglich kurze Zeit am Hackathonwochenende dabei waren, bis hin zu jenen, die die Projekte langfristig zum Bestandteil ihrer Lebens- sowie

Individuelle Ebene Viele der Teilnehmer*innen am Hackathon knüpfen neue **soziale Kontakte**. Durch die Zusammenarbeit an den Projekten, die Unterstützung der Mentor*innen oder auch die regelmäßigen Treffen im Solution Enabler, entstehen neue soziale Beziehungen. Was besonders wünschenswert in einer Zeit ist, in der Social Distancing und Lockdown das soziale Leben und Wohlbefinden stark einschränken. Ein Interviewpartner beschreibt den #WirvsVirus kraftvoll als „Friendship-Tsunami“. Die Möglichkeit neue Kontakte durch den #WirvsVirus kennenzulernen, ist ein willkommener Effekt.

Neben sozialen Kontakten konnten Teilnehmer*innen auch berufliche Kontakte knüpfen. Der Hackathon und auch das darauf folgende Programm wurden vielfach zum **Netzwerken** genutzt - von einigen intensiv und bewusst, von anderen eher unbewusst. Beflügelt wurde das Netzwerken durch zwei Effekte: Zum einen haben die thematischen Ausrichtungen der Projektideen Menschen mit ähnlichen Interessen zusammengeführt. Zum anderen haben sich durch die hohe Vielfalt im #WirvsVirus Menschen mit unterschiedlichen und sich ergänzenden beruflichen Hintergründen gefunden. Als Beispiel ist hier eine Unternehmerin anzuführen, die einen Programmierer kennenlernt, der sie bei ihren sonstigen unternehmerischen Vorhaben unterstützt. Es ist durchaus denkbar, dass aus den neuen Netzwerken nicht geplante positive Effekte entstehen können. Individuen, die einander vorher nicht kannten und durch den #WirvsVirus zusammen gefunden haben, können einander gegenseitig berufliche Perspektive bieten.

Eine weitere positive Wirkung ist die Möglichkeit zu **Lernen**. Nahezu alle Interviewpartner*innen berichten von äußerst positiven Lernerfahrungen, wie in diesem Beispiel: „*Ich habe so viel gelernt, was ich auch sonst gebrauchen kann. So viel habe ich in meiner ganzen Studienzeit nicht gelernt.*“ Bürger*innen konnten im Rahmen des #WirvsVirus in unterschiedlichen Bereichen lernen: Vom Umgang mit digitalen Tools wie Slack, Zoom oder sonstiger Kollaborationssoftware, über das Arbeiten in agilen Organisationsformen und mit neuen Arbeitsmethoden (wie in etwa Scrum oder Rapid Prototyping), bis hin zu diversen Kompetenzen wie Resilienz, Durchsetzungsfähigkeit, Empathie oder Sozialkompetenz, die sich die Teilnehmenden während der Innovationsreise aneignen. Zusätzlich bieten die vielen Themen-Calls für die Community Möglichkeiten, in unterschiedlichen Bereichen zu lernen. Einige Themen waren beispielsweise Gründung, Datenschutz, Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung oder auch Präsentatio-

berufsplanung gemacht haben. Zweitens zeigen wir Wirkung auf der Organisationsebene auf. Diese Ebene berücksichtigt alle Organisationen, die direkt oder indirekt am Prozess mitgewirkt haben. Hierzu zählen Behörden, Unternehmen und die Organisationen des #WirvsVirus-Konsortiums. Drittens beleuchten wir die Wirkung auf der Systemebene. Auf dieser Ebene betrachten wir den umfassenden positiven Effekt im politischen und zivilgesellschaftlichen System.

nen (Pitches). Gelerntes aus dem #WirvsVirus kann durchaus auch auf andere Projekte oder Lebensbereiche übertragen werden.

Darüber hinaus empfinden Bürger*innen die Teilnahme am #WirvsVirus überwiegend als **sinnstiftende Tätigkeit**. Viele Teilnehmer*innen haben, bedingt durch die Einschränkungen der Krise, freie Kapazitäten. Einige Menschen können weniger ihren gewohnten Freizeitaktivitäten nachkommen oder arbeiten weniger (bspw. Arbeitszeitreduktion durch Kurzarbeit). Gerade bei den Alleinlebenden unter den Teilnehmer*innen, war dies ein häufig genannter Motivator. Ob durch freie Kapazitäten oder den Willen etwas bewirken zu wollen, die Teilnahme an Formaten der offenen sozialen Innovation wird als sinnstiftend empfunden. Die soziale Mission, Lösungen zur Bewältigung der Krise zu entwickeln, verleiht der Tätigkeit Sinn.

Auf individueller Ebene wird durch den offenen sozialen Innovationsprozesses auch eine neue Form des **zivilen Engagements** ermöglicht. Eine Interviewpartnerin beschreibt ihre Erfahrungen folgendermaßen: „*Ich finde es immer noch erstaunlich, dass dieses Projekt funktioniert wie ein kleines Unternehmen - nur, dass alle das freiwillig machen. Das ist schon eine besondere Sache!*“ Durch den offenen Aufruf an die breite Bevölkerung, kann sich jede und jeder engagieren⁹. Engagement kann digital und ortsunabhängig funktionieren - sofern Internetzugang und Hardware vorhanden sind. Die große Breite an gestellten Herausforderungen eröffnet Menschen mit verschiedensten professionellen Hintergründen und Werdegängen die Möglichkeit, ihren Beitrag in der Krise und darüber hinaus zu leisten - egal ob Entwickler*in, Journalist*in, Mediziner*in oder Schüler*in. Hinzu kommt, dass durch die Nutzung der Methode unterschiedliche Grade des zivilen Engagements entstehen. Die Grade reichen von eher kürzerem und intensiverem Engagement am Hackathonwochenende, bis hin zu längerer monatelanger Aufrechterhaltung des Engagements. Es liegt allein im Entscheidungsrahmen der Bürger*innen, wie lange und intensiv sie sich beteiligen können und wollen. Sehr wahrscheinlich erhöhen auch die Umstände der Krisensituation die Bereitschaft zu zivilem Engagement. Weitere Besonderheiten des zivilen Engagements entstehen hinsichtlich der Aufgaben, die übernommen werden. So werden zum Beispiel einige Bürger*innen wichtige Schlüsselakteure der Lösungen und übernehmen viel Verantwortung für den Projekterfolg (Teamleads und Kernteam). Wieder andere übernehmen anfallende Aufgaben in der Peripherie des offenen sozialen Innovationsprozesses (beispielsweise Daten-

listen pflegen oder Kontakte weitervermitteln). Es ist die Nutzung der Methode, die den Raum für viele unterschiedliche Auftrittsförmungen des zivilen Engagements öffnet. Aus der Solution Enabler Umfrage¹⁰ ging hervor, dass sich die Teilnahme am Umsetzungs-

Organisationsebene Auf der Organisationsebene sind Kooperationen zwischen neuen Akteuren entstanden. Dies passiert häufig in neuartigen Kooperationsformen, die ohne den #WirvsVirus wohl nur schwerlich zustande gekommen wären. Behörden arbeiten mit fluiden Hackathon Initiativen zusammen. Fluide im Sinne davon, dass die Initiativen in einigen Fällen weder Rechtsform noch klare Organisationsstruktur und -grenzen besitzen. Ein Beispiel ist hier die Zusammenarbeit zwischen dem Team UDO und der Bundesagentur für Arbeit. Das Zusammenfinden beider Akteure erlaubt hohe Geschwindigkeit bei der Umsetzung der Idee. Eine weitere interessante Kooperation ist die zwischen dem Team *DEalog* und dem *GovLab Arnsberg*. Das GovLab Arnsberg ist ein öffentliches Innovationslabor, welches DEalog beim Testen und Spezifizieren der Lösung unterstützt. Ein Beispiel für eine längere Kooperation und gemeinsame Produktentwicklung ist *Gewaltfrei in die Zukunft*. Das Team von Gewaltfrei in die Zukunft entwickelt gemeinsam mit dem Landeskriminalamt Niedersachsen eine inkognito App für von häuslicher Gewalt bedrohte Frauen. „Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz plant, dieses Innovationsprojekt in den Jahren 2021 bis 2023 mit insgesamt 1.698.000 Euro zu fördern“ (BMJV, 2020).

Durch den #WirvsVirus denken Organisationen neu und anders darüber nach, wie sie zukünftig Innovationen generieren können, beziehungsweise wie diese schneller und einfacher in das bestehende System integriert werden können. Dieser **Wertewandel** führt dazu, dass vereinzelt auch tradierte Verwaltungsbehörden offener für Ideen aus offenen sozialen Innovationsprozessen werden. Diese Offenheit gegenüber Innovationen aus dem Hackathon fördert aus Organisationssicht Interdisziplinarität und Co-Kreation beim Finden neuer Lösungen.

⁹ Siehe Kapitel 1 für Offenheit und Geschlossenheit des Prozesses für verschiedene soziale Gruppen

¹⁰ Bei der Solution Enabler Umfrage wurden 100 Teilnehmer*innen nach dem Ende des Umsetzungsprogrammes befragt. 5% sagen die Bereitschaft sich Ehrenamtlich zu engagieren ist gesunken; der Rest macht keine Angabe hinsichtlich einer Veränderung.

programm bei 47% der Teilnehmer*innen positiv auf ihre zukünftige Bereitschaft sich ehrenamtlich zu Engagieren auswirkte.

Eine weitere positive Wirkung auf Organisationsebene ist, dass auch Organisationen **neue Arbeitsweisen und Fähigkeiten** entwickeln. Durch die Teilnahme am #WirvsVirus können Organisationen ihr Repertoire an Fähigkeiten erweitern. Sie üben sich beispielsweise in der Kollaboration über Sektoren hinweg und können folglich Gelerntes auf ihr eigenes Geschäft anwenden. Ein Start-Up Team nutzte beispielsweise den Hackathon um eine neue Technologie zu testen. Auch wenn das Projekt kurz nach dem Hackathon endete, profitierte die Organisation von diesem Experimentieren. Auch Organisationen weiten ihren Blick für Potenziale außerhalb der eigenen Grenzen. Dies kann dazu führen, dass Berührungsängste verringert werden und Stereotype abgebaut werden. Darüber hinaus sinkt durch die intensive Nutzung digitaler Tools die Hemmschwelle - insbesondere bei Verwaltungen mit einem hohem Digitalisierungsbedarf.

Systemebene Auf Systemebene kann die Methode die **politische Teilhabe** steigern. Bürger*innen erhalten durch den offenen sozialen Innovationsprozess die Möglichkeit mitzubestimmen und mitzugestalten. Zwar ist dies faktisch nicht bei vielen #WirvsVirus Teams der Fall, da Lösungen oftmals nicht umgesetzt wurden oder nicht von politischen Institutionen angenommen wurden, aber dennoch können sich Bürger*innen aktiver an der öffentlichen Wertschöpfung beteiligen. Der Aufruf und die Schirmherrschaft des Bundeskanzleramtes symbolisieren die Einladung zur politischen Teilhabe. Diese symbolische Wirkung wird auch in den Interviews mit Teams, die schon früh und ohne fertigem Produkt ausgestiegen sind, widerspiegelt. Interviewpartner*innen berichten von dem Gefühl, sich sozial für ein Projekt der Bundesregierung zu engagieren.

Ein Format wie der #WirvsVirus hat in dieser Größenordnung und dem neuartigen Design experimentellen Charakter. Das **kollektive Experiment** hilft auf Systemebene das Potenzial der Methode besser zu verstehen. Aus der erstmaligen Anwendung dieser Methode konnten viele Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (siehe unter anderem #WirVsVirus Hackathon Handbook). Dies ist besonders hilfreich für die erneute Anwendung der Methode oder die Institutionalisierung eines derartigen Formats. Die Blaupause für Formate der offenen sozialen Innovation ist somit geschaffen. Aus diesem Format kann auch gelernt werden, wie die Methode für die Lösung anderer gesellschaftlicher Herausforderungen genutzt werden kann.

Das Lernen für das Angehen anderer großer gesellschaftlicher Herausforderungen, wie beispielsweise den Klimawandel, Armut oder Bildungsungleichheit, ist wertvoll, um Bewegungen des kollektiven Handelns weiter zu forcieren. Kollektives Handeln, bei dem Zivilgesellschaft, öffentlicher Sektor und private Organisationen an einem Strang ziehen, ist essentiell, um große gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Je komplexer die Herausforderungen sind, desto wichtiger sind intersektorale Herangehensweisen.

Zum einen sind mit dem #WirvsVirus viele neue soziale Kontakte und Netzwerke entstanden (individuelle Ebene). Zum anderen sind neue Kooperationen zwischen unterschiedlichsten Akteuren zustande gekommen (siehe Organisationsebene). Beide positiven Wirkungen führen zu einer besseren **Verzahnung der Systeme**. Verzahnungen zwischen den Bürger*innen, dem Staat bzw. dem öffentlichen Sektor, der deutschen Social Entrepreneurship Bewegung (#WirvsVirus Konsortium), Wohlfahrtsverbänden, Stiftungen oder auch dem privaten Sektor. Grenzen zwischen diesen verschiedenen Akteuren werden überwunden und die bessere Verzahnung stärkt das gemeinschaftliche Handeln. Außerdem werden Grenzen zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen überwunden. Jung und alt, sowie „Techies“ und „Nicht-Techies“ arbeiten gemeinsam kollaborativ an Lösungen. Die vielen neu entstandenen Knotenpunkte im Netzwerk fördern positiven Systemwandel.

Mehr-Ebenen-Perspektive und die zentrale Rolle des Lernens

In diesem Kapitel haben wir aufgezeigt, dass offene soziale Innovationsformate ihr volles Wirkungspotenzial auf mehreren Ebenen entfalten. Auf die direkt beabsichtigte Wirkung der Lösungen zu schauen ist durchaus sinnvoll. Zum Beispiel, wenn das Potenzial zur Bewältigung der Krise/Herausforderung eingeschätzt werden soll. Zu versuchen, offene soziale Innovation in rein messbare Zah-

len und Metriken auszudrücken, wird dem Potential des Formats jedoch nicht gerecht. Der Versuch die Wirkung zu messen, vernachlässigt die Wirkung der Methode an sich. *Abbildung 14* veranschaulicht eine ganzheitlichere Sichtweise auf die Wirkung von Initiativen der offenen sozialen Innovation.

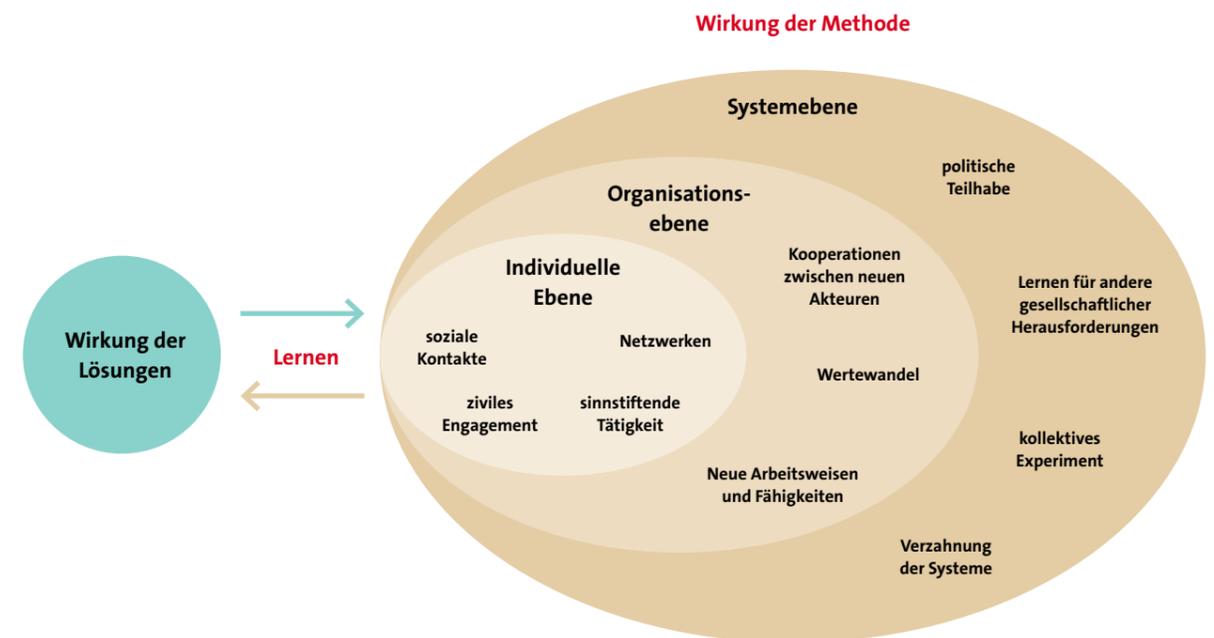


Abbildung 14: Wechselwirkungen zwischen Wirkung der Lösungen und Wirkung der Methode (eigene Darstellung)

Der Einfluss zwischen der Wirkung der Lösungen und den Wirkungen der Methode ist reziprok. Das heißt, dass sich die Wirkung der Methode abhängig von der Wirkung der Lösungen entfalten kann - und umgekehrt. Werden die Weichen im Umfeld der Methode zum Positiven gestellt, so beeinflusst dies auch die Wirkung der Lösungen positiv. Steigt beispielsweise die Offenheit seitens öffentlicher Verwaltungen gegenüber Hackathon Initiativen, so werden vermutlich auch mehr Lösungen ihre Wirkung erzielen. Umgekehrt beeinflussen wirkungsvolle Lösungen auch die einzelnen Merkmale aus der Wirkung der Methode. Es ist beispielsweise anzunehmen, dass eine Lösung mit großer Wirkung auch längerfristig das zivile Engagement der Beteiligten steigert.

Der Aspekt des **Lernens** zieht sich durch alle drei Ebenen und führt dazu, dass das Wirkungspotenzial aus der Methode der offenen sozialen Innovation genutzt werden kann. Auf individueller Ebene lernen Bürger*innen viel aus der Teilnahme an Prozessen der offenen sozialen Innovation. Die Methode ist somit auch als eine Weiterbildungsmöglichkeit für Bürger*innen zu sehen. Auch auf Organisationsebene regen offene Innovationsformate Lernprozesse an. Insbesondere durch die Zusammenarbeit mit neuen Akteuren, die wiederum den Wertewandel auf Organisationsebene weiter anstoßen. Auf Systemebene führt Lernen dazu, dass die Methode der offenen sozialen Innovation zu einem vielseitigen Instrument zur Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen genutzt werden kann.

Gefahren des Nicht-Lernens

Aus dem #WirvsVirus Experiment zu lernen ist essenziell. Mit dem Nicht-Lernen gehen Gefahren für zukünftige offene soziale Innovationsformate einher. Eine Gefahr ist unter anderem, dass Bürger*innen, die an dem #WirvsVirus Format teilgenommen haben und enttäuscht waren, eher nicht wieder teilnehmen werden. Insbesondere, wenn sich der Prozess und das System, in dem dieser eingebettet ist, nicht verändert. Folglich kann sich das zivile Engagement - zumindest was die Teilnahme an offenen sozialen Innovationsprozessen betrifft - verringern. Aus der Umfrage zum Solution Enabler geht hervor, dass 7% der Teilnehmer*innen den #WirvsVirus wahrscheinlich nicht weiterempfehlen würden¹¹. Unzufriedenheit mit dem Format kann viele Ursachen haben: von anfänglicher Überforderung beim Finden eines Teams, bis hin zu unerfüllten Erwartungen der Teams an die politische Schirmherrschaft (siehe Kapitel 3.1). Letzteres war vereinzelt auch bei #WirvsVirus Teilnehmer*innen spürbar. Bürger*innen

erhofften sich hier mehr praktische Unterstützung und finanzielle Ressourcen. Dennoch ist es bei offenen Formaten, wie dem des #WirvsVirus gängig, dass nicht alle Erwartungen erfüllt werden können. Dafür sind die Erwartungshaltungen zu divers.

Darüber hinaus besteht auch die Gefahr, dass Organisationen aus dem öffentlichen und privaten Sektor, die sich am Programm beteiligen und deren Erwartungen nicht erfüllt wurden, nicht wieder teilnehmen werden. Auch hier können die Gründe divers sein. So sind einige Organisationen vielleicht enttäuscht, dass die gemeinsamen Innovationsbemühungen mit den #WirvsVirus Initiativen im Anschluss versandet sind. Wieder andere sind an der Verstetigung der Innovation innerhalb der eigenen Organisation gescheitert oder an der Zusammenarbeit mit den fluiden Strukturen der #WirvsVirus Teams.

Fazit:

Um die positive Wirkung von Open Social Innovation in der Gesellschaft zu erfassen, reicht es nicht allein die Lösungen anhand konventioneller Wirkungsmetriken zu bemessen. Wir appellieren an ein breiteres Verständnis von Wirkung, das auch die Wirkung der Methode auf individueller, organisationaler und systemischer Ebene berücksichtigt. Diese verschiedenen Ebenen der Wirkung sollten von Beginn an mitgedacht werden. Mit Blick auf die Wirkung der Methode bietet Open Social Innovation vor allem ebenenübergreifende Möglichkeiten zum Lernen. Nicht-Lernen kann negative Auswirkungen haben: Wird die Methode zum Selbstzweck, entsteht eine Innovationsillusion bei der keine wirkungsvollen Lösungen entstehen können bzw. entstandene Lösungen nicht genutzt werden. Dies ist insbesondere der Fall, wenn politische Akteure die Methode als PR-Veranstaltung nutzen, ohne die Wirkung der Lösungen mitzudenken.

Schlusswort

#WirvsVirus war ein mutiges Experiment. Vieles ist bereits gelungen, aber dennoch gibt es für alle Beteiligten viel zu lernen. Ein zentrales Ziel unseres Forschungsprojektes ist es gemeinsam mit allen beteiligten Stakeholder*innen einen Lernprozess zu Open Social Innovation in Gang zu setzen. Der vorliegende Learning Report leistet dazu einen essenziellen Beitrag.

Lernen ist eine notwendige, aber keine hinreichende, Voraussetzung um das volle Potenzial von Open Social Innovation zu realisieren. Viele der strukturellen Gegebenheiten erschwerten die Anwendung der Open Social Innovation Methode. In Zukunft braucht es bessere Rahmenbedingungen, die zeigen, dass es Deutschland ernst meint mit der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Zentral dafür sind der Aufbau eines sozialen Innovationsökosystems und die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. In einem *Policy Brief* unterbreiten wir dazu sieben Vorschläge. Politische Entscheidungsträger*innen können einen wesentlichen Beitrag zu deren Umsetzung leisten.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Learning Reports startet der Open Social Innovation Prozess #UpdateDeutschland, der als #WirvsVirus Folgeprojekt angelegt ist. Viele der Lektionen, die in diesem Learning Report aufgearbeitet sind, wurden im Rahmen der neuen Open Social Innovation Initiative berücksichtigt. Angesichts der Neuauflage und der breiten Unterstützung durch Politik, Zivilgesellschaft und privatem Sektor stellt sich die Frage: wird Open Social Innovation zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen verstetigt? Das derzeitige Momentum deutet darauf hin, aber es wäre voreilig diese Frage eindeutig zu bejahen. Open Social Innovation zielt darauf ab, das Verhältnis zwischen Staat und Bürger*innen neu zu denken. Es geht also um eine wesentliche Veränderung in unserem demokratischen System, in denen Bürger*innen eine proaktive Rolle in der Bearbeitung von Lösungen zukommt. Solche wesentlichen Veränderungen bedürfen – so wie erfolgreiche soziale Innovationsprozesse – viel Ausdauer und Beharrlichkeit.

¹¹ Auf einer Skala von 10 = "sehr wahrscheinlich" bis 1 = "sehr unwahrscheinlich" haben 7% der Befragten Werte von 1 bis 3 angegeben.

Literaturliste

Berg, S., Veza, C.-S., Korinek, R.-L., Rakowski, N. und Thiel, T. (2020). Krisen-Experiment. Wie der Hackathon #WirVsVirus neue Formen demokratischer Beteiligung erprobt. *WZB Mitteilungen* Heft 168, 30 – 32.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New Frontiers in Open Innovation*. Oup Oxford.

Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The Case of Wikimedia's Open Strategy Process. *Organization Studies*, 40(3), 343-370.

Gegenhuber, T. (2020). Countering Coronavirus With Open Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Available at https://ssir.org/articles/entry/countering_coronavirus_with_open_social_innovation (Last accessed 09th January 2021).

Gegenhuber, T., Krlev, G., Scheve, C., Lührsen, R. & Thäter, L. (2020). New forms of organizing in times of crisis: A hackathon to promote open social innovation. *Momentum Kongress*.

Gegenhuber, T., Lührsen, R., Thäter, L., & Scheve, C. (2020). Wenn sich die Zivilgesellschaft organisiert, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. *Netzpolitik.org*. Retrieved from: <https://netzpolitik.org/2020/wenn-sich-die-zivilgesellschaft-organisiert-um-gesellschaftliche-probleme-zu-loesen/> (Last accessed 06th March 2021)

Gegenhuber, T., Scheve, C., Thäter, L., & Lührsen, R. (2020). #WirVsVirus Hackthon: Die nächsten Schritte vom Sprint zum Marathon. *Netzpolitik.org*. Retrieved from: <https://netzpolitik.org/2020/die-naechsten-schritte-vom-sprint-zum-marathon/> (Last accessed 06th March 2021)

Gugelev, A., & Stern, A. (2015). What's your Endgame. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 40-47.

Hilgers, D., & Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector. *The International Journal of Public Participation*, 4(1), 67-88.

von Hippel, E. (2017). *Free innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S., & Zalmanson, L. (2020). Minimal and adaptive coordination: How hackathons' projects accelerate innovation without killing it. Available at SSRN 3280219.

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, 22(6-7), 545-564.

Mair, J. and Rathert, N. 2019. Alternative Organizing with Social Purpose: Revisiting Institutional Analysis of Market-Based Activity. *Socio-Economic Review*, MWZ031.

Seelos, C. and Mair, J. (2018). Mastering System Change. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2018, 34-41.

Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact: How effective social enterprises do it*. Stanford University Press.

Seelos, C. and Mair, J. (2016). When Innovation Goes Wrong. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2016, 27-33.

Seelos C. and Mair, J. Innovation Is Not the Holy Grail. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2012, 45-49.

Stuetz, I. & Kure-Wu, V. (2020). Diversität von Hackathons - Wer ist das „Wir“ in WirVsVirus? *Netzpolitik.org*. Retrieved from: <https://netzpolitik.org/2020/diversitaet-von-hackathons-wer-ist-das-wir-in-wirsvirus/> (last accessd 6th March 2021).

Impressum

Kontakt

Friedrichstraße 180
D – 10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 467 26 09 – 01
Online: www.hertie-school.org
Twitter: @thehertieschool
E-Mail: gegenhuber@leuphana.de
mair@hertie-school.org

Autoren

Prof. Johanna Mair, Hertie School und Stanford University
Prof. Thomas Gegenhuber, Leuphana Universität Lüneburg
Laura Thäter, Hertie School
René Lührsen, Hertie School

Design

Novamondo GmbH
www.novamondo.de

DOI: <https://doi.org/10.48462/OPUS4-3782>

Die Publikation gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autor*innen wieder. Veröffentlichung unter Creative Commons Lizenz CC BY-SA. Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig • Originalfassung • Hertie School, 2021

Understand today. Shape tomorrow.

[hertie-school.org](https://www.hertie-school.org)