



Hauptverband der  
österreichischen  
Sozialversicherungsträger

# INNOVATIONSKONZEPT

HAUPTVERBAND DER ÖSTERREICHISCHEN  
SOZIALVERSICHERUNGSTRÄGER

April 2019

## Inhalt

1. Executive Summary .....	4
2. Einleitung .....	5
3. Zielbild.....	6
4. Begriffsdefinitionen.....	7
4.1. Innovationsgegenstand .....	7
4.2. Innovationsgrad.....	8
4.3. Innovationssystem .....	8
4.3.1. Internes Innovationssystem.....	9
4.3.2. Externes Innovationssystem.....	10
5. Themenlandkarte .....	11
6. Prozesse im Innovationsmanagement des Hauptverbandes .....	12
6.1. Trendmanagement.....	12
6.1.1. Trends beobachten .....	13
6.1.2. Trends bewerten .....	14
6.1.3. Trends überleiten .....	15
6.2. Ideen generieren und evaluieren.....	15
6.2.1. Teambuilding .....	16
6.2.2. Idea Shopping.....	16
6.2.3. Brainstorming.....	16
6.3. Ideen weiterentwickeln .....	17
6.4. Ideen testen und evaluieren .....	17
6.5. Neue Ideen implementieren .....	18
7. Innovationsmanagement-Methoden des Hauptverbandes.....	19
7.1. Design Thinking .....	19
7.2. Lead User Methode.....	20
7.2.1. Definition des Vorhabens .....	20
7.2.2. Trend- und Bedürfnisanalyse .....	21

---

7.2.3.	Identifikation der Lead User.....	21
7.2.4.	Lead User Workshop.....	22
7.3.	Open Innovation.....	22
7.3.1.	Probleme definieren .....	23
7.3.2.	Ideen generieren und entwickeln.....	23
7.4.	Lean Start-up Methode.....	24
7.4.1.	Build-Measure-Learn-Zyklen .....	24
7.4.2.	Kernprinzipien .....	25
7.5.	Scrum .....	25
7.6.	Rollen, Meetings und Artefakte .....	26
7.6.1.	Rollen.....	26
7.6.2.	Meetings .....	26
7.6.3.	Artefakte.....	27
8.	Strukturen im Innovationsmanagement des Hauptverbandes.....	28
9.	Good Practice Beispiele aus Europa im Innovationskontext.....	29
10.	Innovative Veranstaltungen des Hauptverbandes.....	30
10.1.	Innovation to Company (I2C).....	30
10.2.	Round Table – Innovative Gesundheitswirtschaft .....	30
11.	Weiterführende Literatur .....	31
12.	Quellenangaben .....	33

## 1. Executive Summary

Das Innovationskonzept des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger zeigt den Weg aktiv und strukturiert mit dem Thema Innovation umzugehen. Wir wollen uns offen und kritisch mit Innovationen befassen, die an uns herangetragen werden. Wir wollen uns aktiv in innovativen und kreativen Umwelten bewegen, um uns selbst zu fordern und Innovationen in der Sozialversicherung zu fördern. Nur so ist es möglich, die gesundheitliche- und soziale Absicherung nachhaltig auf höchstem Niveau zu gewährleisten und den in Österreich lebenden Menschen wertvolle Innovationen rasch zugänglich zu machen.

Das Innovationskonzept zeichnet ein Zielbild, arbeitet die Elemente des Innovationsmanagements wie Planung, Organisation und Führung heraus und hilft Innovationsgegenstand und Innovationsgrad zu analysieren. Es enthält eine erste Themenlandkarte, befasst sich mit Trendmanagement und mit der operativen Anwendung spezifischer, dynamischer Instrumente, wie Design Thinking, Lead User, Open Innovation und Scrum.

Eine Stabstelle für Innovation wird mit der Umsetzung des Innovationskonzepts beauftragt. Diese wird Kontaktstelle für innovative Anregungen sein und eng mit den Sozialversicherungsträgern zusammenarbeiten, die letztlich die Innovationen auf den Boden bringen.

---

## 2. Einleitung

Das österreichische Netz der sozialen Sicherheit ist internationales Vorbild. Den größten Bereich dieser sozialen Sicherheit verantwortet die österreichische Sozialversicherung mit ihren Zweigen Kranken-, Unfall- und Pensionsversicherung. Die Sozialversicherung garantiert unabhängig von Alter, Einkommen, sozialer Herkunft und Bildung moderne, hochwertige Gesundheitsversorgung und eine sichere Pensionsvorsorge für 8,7 Millionen Menschen.

Koordinierendes Dach und Innovationsmotor der Sozialversicherung ist der Hauptverband. In vielen Bereichen ist die Sozialversicherung Triebfeder der Digitalisierung und innovativer Vordenker. Von der Wahlarztabrechnung bis zum Pensionskonto ist heute bereits vieles im Serviceportal MeineSV online möglich. Die Einführung der e-card vor 15 Jahren ist ein gelungenes Modell einer disruptiven Innovation. Sie ist aus den Taschen der Versicherten gar nicht mehr wegzudenken. Während große Nachbarländer noch an Umsetzungsprojekten arbeiten, gehen wir mit dem Schlüssel zum Gesundheitssystem in die Generation NFC mit Foto. Beim Einsatz innovativer Medikamente sind wir nach der Bundesrepublik Deutschland die schnellsten in Europa, damit den PatientInnen die beste, moderne Therapie zur Verfügung steht. Im Rahmen der Zielsteuerung-Gesundheit ist die Sozialversicherung aktiver, innovativer Partner von Bund und Ländern. Das ist notwendig für die positive Weiterentwicklung des Gesundheitssystems zum Nutzen der PatientInnen. Maßgebliche, innovative Erfolge der Zielsteuerung-Gesundheit sind die Gesundheitshotline 1450 und die in Umsetzung gegangene neue Primärversorgung. Politisch ambitioniert ist auch das transparente Monitoring der Zielerreichung der Gesundheitsreform.

Wir ruhen uns auf diesen Erfolgen nicht aus. Das Innovationskonzept soll eine systematische und strukturierte Planung und Steuerung von Innovationen in der Sozialversicherung unter dem Dach des Hauptverbandes sicherstellen.

### 3. Zielbild

Der Hauptverband gewährleistet eines der besten Sozialsysteme der Welt. Für den Erhalt des Systems und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung bedarf es einer nachhaltigen Absicherung durch ein professionelles Innovationsmanagement.

Ein gemeinsames Zielbild soll den Fokus auf Innovation innerhalb der Sozialversicherung dauerhaft sicherstellen:

1. Der Hauptverband als Dachverband der österreichischen Kranken-, Unfall- und Pensionsversicherungsträger ermöglicht eine offene Innovationskultur für MitarbeiterInnen, Sozialversicherungsträger und externe Partner. Im Hauptverband stehen **personelle, strukturelle und finanzielle Ressourcen** für Innovation zur Verfügung.
2. Selbstverwaltung und Management übernehmen **Leadership für Innovation**.
3. MitarbeiterInnen aller Sozialversicherungsträger und Partner bringen ihre Expertise in **gemeinsamen Projektteams** ein und fördern die Entwicklung von Innovationen.
4. **KundInnen-Orientierung** ist maßgeblicher Erfolgsfaktor.
5. **Systematisches Innovationsmanagement** stellt sicher, dass aus ausgewählten Themenstellungen Nützliches in die Umsetzung gelangt.
6. Bis 2020 soll ein **Innovationsteam im Hauptverband entstehen**.
7. Ein strukturiertes Vorgehen mit **internen, externen und gemeinsamen Innovationen** ist etabliert.
8. Der Hauptverband und die Sozialversicherungsträger sind **attraktive Partner** für innovative Kooperationen im Gesundheits- und Sozialsystem.
9. Der Hauptverband hat Expertise im Bereich **neue Technologien**. Durch Kooperationen mit erfahrenen Partnern und den Sozialversicherungsträgern werden Potentiale realisiert.
10. Der Hauptverband ermöglicht Innovation und wird von einer breiten Öffentlichkeit als **innovative Organisation** wahrgenommen. Intern ist der Hauptverband eine geschätzte Service- und Koordinationsstelle für die Sozialversicherungsträger und für die MitarbeiterInnen moderner und attraktiver Arbeitgeber.

---

## 4. Begriffsdefinitionen

Innovationsmanagement umfasst nicht nur die Gestaltung der einzelnen Innovationsprozesse, sondern auch die systematische Förderung von Innovationen in Organisationen (Hauschildt et al., 2016). Im Folgenden werden die zentralen Begriffe des Innovationsmanagements im Hauptverband definiert. Dazu erfolgt eine Unterscheidung in Innovationsgegenstand und Innovationsgrad.

### 4.1. Innovationsgegenstand

Abhängig von der Art der Innovation können vier Innovationsgegenstände unterschieden werden:

- Produkt- oder Serviceinnovationen
- Prozessinnovationen
- Organisationale Innovationen
- Strategische Innovationen

Von einer **Produkt- oder Serviceinnovation** spricht man, wenn das Endergebnis eines Innovationsprozesses eine Weiterentwicklung eines Services oder Produkts ist bzw. ein vollkommen neues Produkt oder ein neues Service entwickelt wurde (Vahs et al., 2013). Wichtig dabei ist, dass eine derartige Weiter- oder Neuentwicklung erst dann als Innovation gilt, wenn sie einen neuen Zweck erfüllt oder ein Problem auf eine neuartige Weise löst. Im Kontext des Hauptverbands stellen beispielsweise online Services über das Portal „Meine SV“ eine Serviceinnovation dar.

Eine **Prozessinnovation** bezeichnet neue Abläufe in der Organisation. Diese können als Konsequenz neuer Technologien aber auch auf Basis von neuen Managementpraktiken entstehen. Das Ziel hierbei ist, die Effizienz von Prozessen zu steigern und die Arbeit von MitarbeiterInnen zu vereinfachen (ebd.). So kann eine Prozessinnovation darin bestehen, die Einreichung von Wahlarztrechnungen zu vereinfachen und weitgehend zu automatisieren.

**Organisationale Innovationen** betreffen neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation oder mit Kooperationspartnern außerhalb der Organisation (ebd.). Beispiele für interne organisationale Innovationen sind agile organisationsübergreifende Projektgruppen oder temporäre Innovationslabore. Beispiele für externe organisationale Innovationen sind Start-up-Kooperationen.

---

Als **strategische Innovation** wird das Erschließen neuer Geschäftsmodelle für Organisationen bezeichnet. Dies umfasst unter anderem Neuerungen der Strategie, der Business Mission sowie im Bereich Public Relations (ebd.). Als Beispiele dienen Telemedizin und die Verbesserung von Nahtstellen innerhalb des Gesundheitssystems.

## 4.2. Innovationsgrad

Der Innovationsgrad beantwortet die Frage, wie neu eine Innovation tatsächlich ist. Grundsätzlich kann zwischen zwei Innovationsgraden unterschieden werden (ebd.):

- Inkrementelle Innovation
- Disruptive Innovation

Es ist wichtig zu betonen, dass es zwischen diesen beiden Klassifizierungen (inkrementell vs. disruptiv) viele Schattierungen gibt – eine eindeutige Einteilung in eine der beiden Kategorien ist nicht immer möglich.

Von **inkrementeller Innovation** wird gesprochen, wenn bestehende Produkte oder Services weiterentwickelt und verbessert werden. Es geht um Optimierungen des Nutzens für Versicherte oder Anpassungen aufgrund gesetzlicher Vorgaben. So ist beispielsweise die neue Primärversorgung oder die Gesundheitshotline 1450 als inkrementelle Innovation zu sehen.

**Disruptive Innovationen** haben einen größeren Wirkungsbereich. Durch disruptive Innovationen werden andere Lebensbereiche und Organisationen beeinflusst und verändert. Die e-card hat beispielsweise die Abschaffung des Krankenscheins ermöglicht und erzielte damit große Auswirkungen auf zahlreiche Stakeholder.

## 4.3. Innovationssystem

In der VUCA-Welt, die sich vor allem durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auszeichnet, sind öffentliche Organisationen besonders gefordert, sich mit Veränderung und stetem Wandel zu befassen. Die Bedarfe der Menschen verändern sich rasch. Deshalb braucht es agile und innovative Organisationsstrategien.

Das Innovationsmanagement – als Teil der Umsetzung einer Organisationsstrategie – ermöglicht die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovation in der Organisation. Der Innovationsprozess des Hauptverbandes spiegelt sich in dessen Innovationssystem wider.

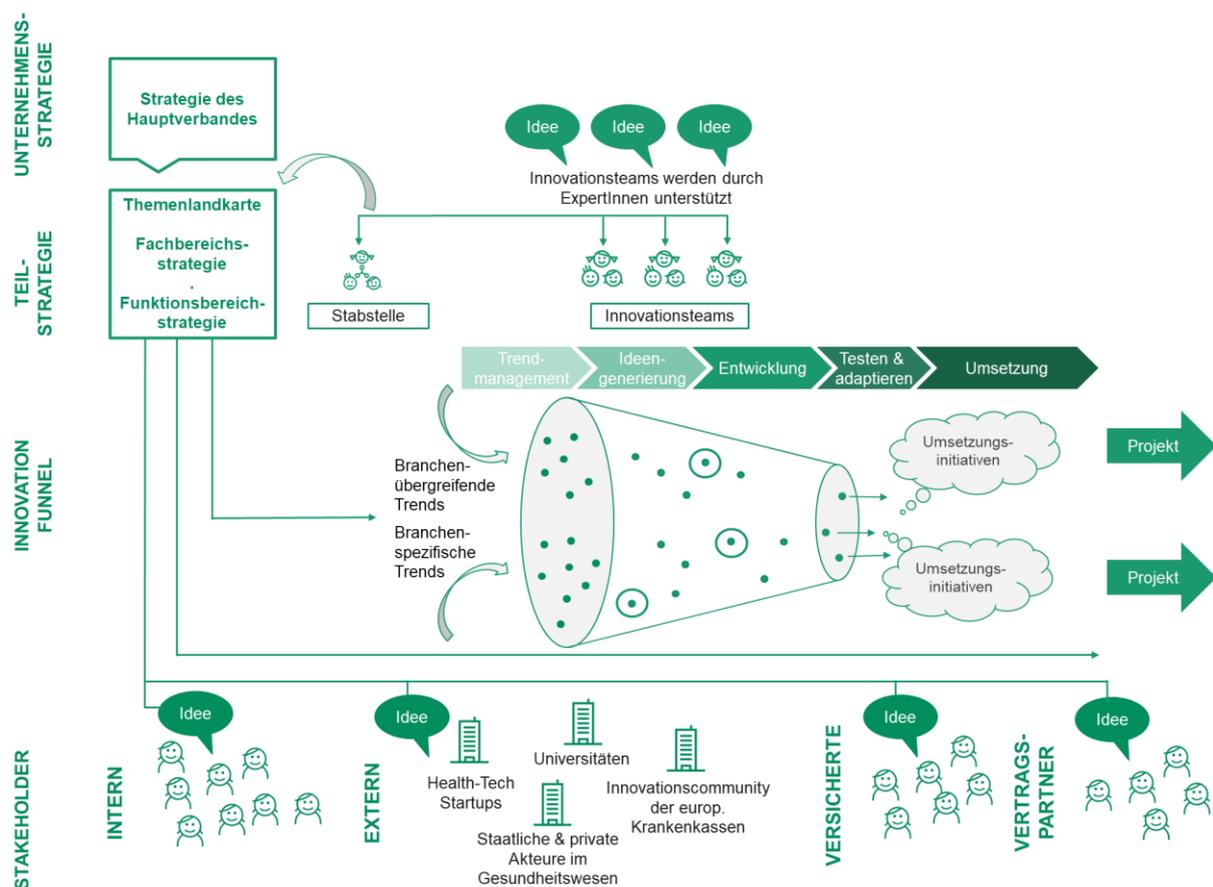
Das Innovationssystem im Hauptverband kann in zwei Bereiche untergliedert werden:

- Das interne Innovationssystem
- Der Umgang extern initiierten Innovationen

### 4.3.1. Internes Innovationssystem

Das interne Innovationssystem beschreibt die Gestaltung des Innovationsprozesses innerhalb des Hauptverbandes. Dieser Prozess läuft vom Trendmanagement bis hin zur Umsetzung von neu entwickelten Ideen. Die Versicherten sind dabei die zentralen Stakeholder. Die Wirkung der vom Hauptverband entwickelten Innovationen muss sich bei ihnen manifestieren. Die Stabstelle Innovation ist Andockstelle für alle externen Stakeholder im Innovationskontext.

Die nachfolgende Darstellung zeigt den Prozess zur Entwicklung von Innovation konkreter Initiativen und Projekten:



### **4.3.2. Externes Innovationssystem**

Bei extern initiierten Innovationen gilt es, rasch einen strukturierten, systematischen Auswahlprozess über die nachfolgenden Reaktionsvarianten zu starten:

1. Weiter beobachten
2. Nachahmen
3. Bekämpfen
4. Übernehmen/kaufen
5. Rekombinieren/weiterentwickeln
6. Kooperieren

Ziel dabei ist es, die Relevanz von disruptiven Innovationen für die Sozialversicherung und die Versicherten schnellstmöglich zu erkennen und darauf zu reagieren.

## 5. Themenlandkarte

Es gibt zahlreiche Innovationsgegenstände bzw. Innovationsthemen, bei denen Innovation einen Beitrag zu erhöhter Wirksamkeit und/oder erhöhter Effizienz leisten kann. Die folgende Themenlandkarte beinhaltet Schwerpunktthemen, die innerhalb des Innovationsmanagements des Hauptverbandes bearbeitet werden können.

Es gibt prinzipiell zwei Herangehensweisen zur Themenidentifikation:

- Themen, die sich aus der Bedürfniserhebung durch die Einbeziehung von Versicherten ergeben
- Themen, die durch ExpertInnen in der Sozialversicherung als relevant eingestuft werden

Durch die Einbindung der Versicherten und interner ExpertInnen wird sichergestellt, dass jene Themenbereiche ausgewählt werden, bei denen entweder der Innovationsdruck besonders hoch ist oder hohe Wirkungsgrade zu erwarten sind.

### Themenlandkarte

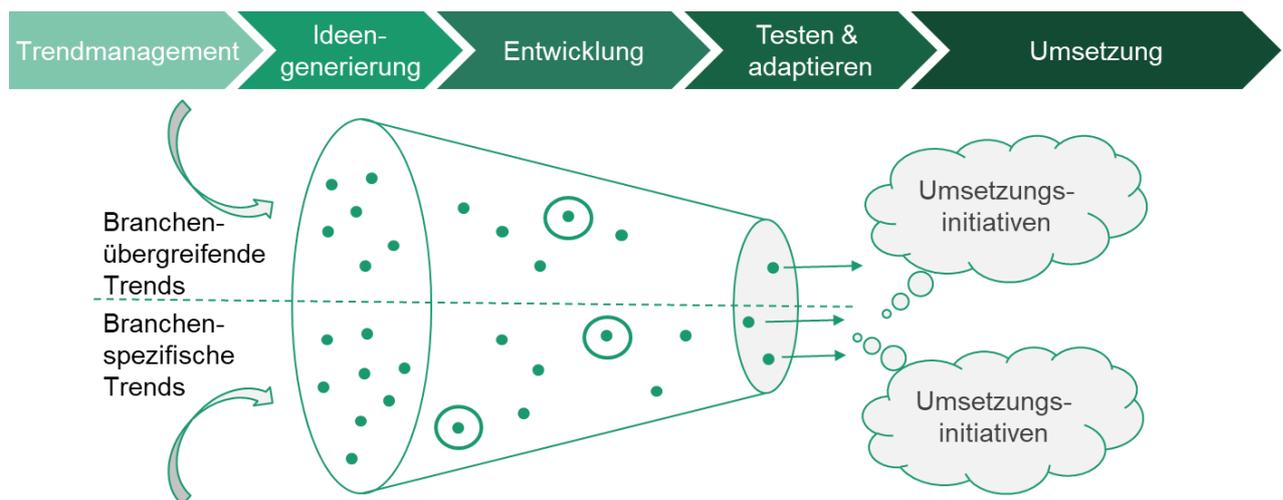
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• KundInnenorientierung <i>Serviceprozesse, Betreuungspfade und KundInneninteraktion</i></li> <li>• BürgerInnenbeteiligung</li> <li>• Kreatives Arbeiten mit der Umwelt <i>Ergebnisorientiertes Arbeiten mit Stakeholdern</i></li> <li>• Gesundheitskompetenz <i>Gesundheitskompetente Institution</i><br/><i>Kompetente PatientInnen</i></li> <li>• Gesundheitstechnologien <i>Innovative Therapiekonzepte im Bereich Medikamente und Hilfsmittel</i></li> <li>• Gesundheitsberufe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attraktive, dynamische Tätigkeitsfelder</i></li> <li>• <i>Multidisziplinäre Teams</i></li> <li>• Digitalisierung <i>Gesundheitsmonitoring, Telemedizin, Artificial Intelligence</i></li> <li>• Zeitgemäße rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• Demographischer Wandel <i>Nachhaltige Absicherung im Alter, Prävention, Ethik &amp; Pflege</i></li> <li>• Kommunikation</li> </ul> |
|---|--|

## 6. Prozesse im Innovationsmanagement des Hauptverbandes

Die nachfolgende Abbildung „Innovation Funnel“ zeigt den generischen Prozess, um Trends zu erkennen, Ideen zu generieren und zu implementieren. Alle neuen Ideen sollen diesen Prozess durchlaufen.

Der generische Innovationsprozess im Hauptverband besteht aus fünf Phasen: Trendmanagement, Ideengenerierung, Entwicklung, Testen und Adaptieren sowie die Umsetzungsphase. Diese Abfolge verläuft nicht zwingend linear – es sind oftmals auch Iterationen einzelner Prozessschritte möglich und sinnvoll.

Weiteres können einzelne Schritte oder der gesamte Prozess offen gestaltet sein und müssen nicht ausschließlich im Hauptverband stattfinden, sondern können auch im Rahmen einer Open Innovation Initiative Wirkung erzielen.



### 6.1. Trendmanagement

Politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, u.a. Trends beeinflussen die Arbeit der Sozialversicherung und anderer Stakeholder im österreichischen Sozial- und Gesundheitssystem. Beispielsweise haben technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz enorme Auswirkungen auf viele Bereiche des Gesundheitssystems (z.B. Unterstützung bei der Diagnoseerstellung). Der Hauptverband muss Trends im Auge behalten, um Chancen für die Sozialversicherung rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen. Daher muss die Stabstelle Innovation einen systematischen Trendmanagementprozess durchführen. Trotzdem gilt: Nicht alle Entwicklungen können antizipiert werden.

### 6.1.1. Trends beobachten

In einem ersten Schritt müssen Trends identifiziert werden. Es fließen interne und externe Quellen ein. *Cave:* Bei internen Quellen dürfen die eigenen Prognosen nicht in Trends „übersetzt“ werden.

Trends werden beispielweise erkannt bei:

- Gespräche mit KollegInnen
- Besuch von Kongressen, Konferenzen, Messen
- Gespräche mit KundInnen
- Externe und interne Studien
- Wissenschaftskooperationen

MitarbeiterInnen des Innovationsmanagements sollten sich auch regelmäßig mit branchenfernen Themenstellungen beschäftigen.

Um Trends zu identifizieren benötigt es aber nicht nur Quellen, sondern auch Prozesse. Dazu zählen unter anderem:

- Horizon Scanning
- ExpertInnen-Interviews

**Horizon Scanning** bezeichnet eine Methode zur Früherkennung von Trends und gliedert sich in zwei Teilschritte: Scoping und Scanning. In der ersten Phase des Scopings wird definiert, was untersucht werden soll sowie der Informationsbedarf festgelegt. Im Zuge dessen ist es notwendig, relevante Umfelder (Demographie, Wertewandel etc.) zu definieren, innerhalb derer Trends eruiert werden sollen. Im Anschluss daran folgt das Scanning. In dieser Phase passiert die eigentliche Recherche. Ähnlich wie im generischen Trendmanagementprozess müssen Quellen definiert werden. Darüber hinaus muss festgelegt werden, anhand welcher Fragen nach Trends gesucht wird und wie die Dokumentation erfolgt. Konkret können im Zuge des Horizon Scannings quantitative Daten (z.B. demographische Entwicklungen etc.) aber auch qualitative Daten (z.B. Einschätzungen von Führungskräften etc.) gesammelt werden (OECD, 2019).

Im Zuge von **ExpertInnen-Interviews** werden ausgewiesene SpezialistInnen für relevante Bereiche (Technologie, Gesellschaft etc.) über zukünftige Entwicklungen befragt. Oft werden ExpertInnen-Interviews zur Validierung von Trends, die beispielsweise mittels Horizon Scanning identifiziert wurden, verwendet. Im Bereich der ExpertInnen-Interviews bieten sich auch Delphi-Befragungen an. Die Delphi-Methode bezeichnet einen mehrstufigen Befragungsprozess, bei dem mehrere Interviews hintereinander stattfinden. Die jeweils folgenden Inter-

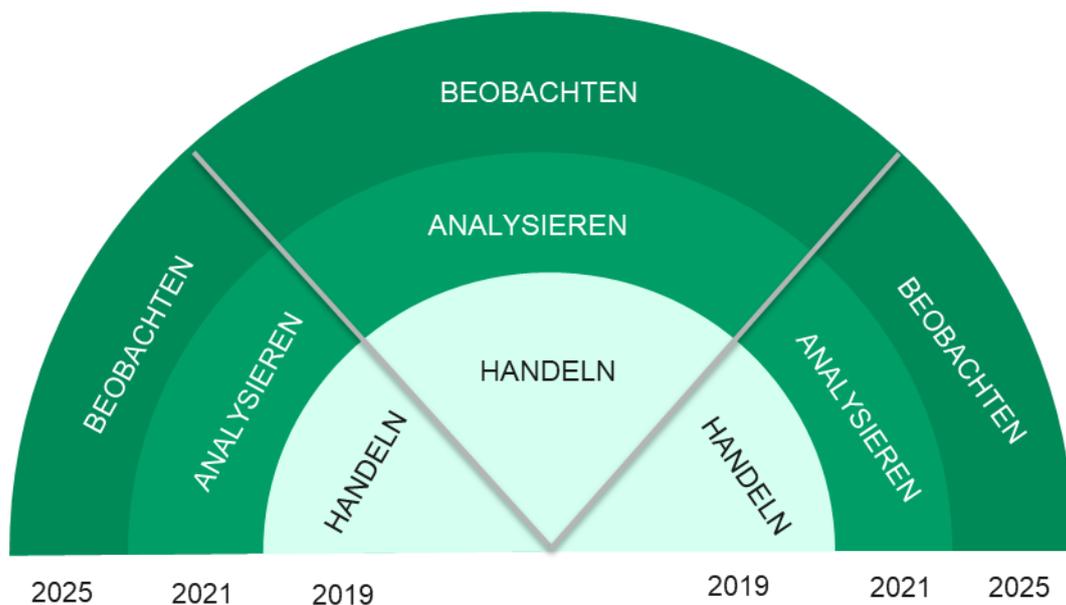
views bauen dabei auf den vorhergehenden Interviews und deren Ergebnissen auf. Dadurch erhält man eine fundierte Einschätzung zu zukünftigen Entwicklungen (OECD, 2019).

### 6.1.2. Trends bewerten

Um zu entscheiden, was die identifizierten Trends für die Sozialversicherung bedeuten, müssen diese bewertet werden. Es bieten sich zwei Methoden zur Trendbewertung an:

- Trend-Radar
- Trend-Café

Ein **Trend-Radar** ermöglicht die Priorisierung von Trends. Im Rahmen eines Trend-Radars werden die zuvor identifizierten Trends in Zeithorizonte und damit Kategorien eingeteilt. Basierend auf den Informationen aus dem ersten Schritt des Trendmanagementprozesses werden die Trends üblicherweise in kurz-, mittel- und langfristige Trends eingeordnet. Je kürzer der Zeithorizont eines identifizierten Trends, desto intensiver muss sich der Hauptverband mit diesem Trend auseinandersetzen (Mason et al., 2015).



Ein weiteres Format zur Bewertung von Trends ist ein **Trend-Café**. Das Ziel des Trend-Cafés ist es, den Einflussgrad und die Relevanz von Trends abzuschätzen, in dem schnell unterschiedliche Meinungen in einem Workshop-Setting zusammengebracht werden. Im Workshop werden zu den zuvor identifizierten und priorisierten Trends Themen-Tische gebildet. Die TeilnehmerInnen wandern im Verlauf des Workshops von Tisch (respektiv Trend) zu Tisch. Auf den Tischen geben die TeilnehmerInnen ihre Einschätzungen zur Relevanz und möglichen Auswirkungen eines Trends auf die Sozialversicherung oder das österreichische Gesundheits- und Sozialsystem ab.

### 6.1.3. Trends überleiten

Bei der Überleitung der Trends in das Innovationsmanagement werden konkrete Maßnahmen entwickelt. Dabei sollen aus den Trends bereits Ideen und Handlungsempfehlungen entstehen. Mögliche Methoden:

- Integriertes Roadmapping und
- Customer Trend Canvas.

Die Bedeutung des **integrierten Roadmappings** besteht in der Bündelung der Einzelthemen eines Trends, dem Identifizieren von Handlungsoptionen und dem Setzen von Prioritäten. Der Hauptnutzen liegt in der Bereitstellung eines mittel- bzw. langfristigen Trendwissens für Organisationen. Dabei liefern Roadmaps Darstellungen über den Stand der Trends in einem Innovationskontext zu einem bestimmten Zeitpunkt und über die Art, Geschwindigkeit und Richtung möglicher Entwicklungen. Ein ausgeprägter Anwendungsbezug ist von hoher Bedeutung, um konkrete Handlungsoptionen in einem spezifischen Handlungskontext zu ermöglichen. Das Ergebnis ist ein Planungswerkzeug für die Gestaltung von Innovationsprozessen, welches mögliche Herausforderungen bündelt und in Aktivitäten, Anforderungen und Meilensteine überleitet (Behrendt, 2010).

KundInnen folgen Trends und lassen sich von ihnen leiten. Oft sind diese Trends jedoch abstrakt und für Organisationen schwer greifbar. Durch die Erstellung eines **Customer Trend Canvas** werden diese Trends erfasst, visualisiert und analysiert. Dieser KundInnenorientierte Ansatz erlaubt den Einblick in die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen, welcher wichtige Informationen für die Entwicklung von innovativen Ideen bietet (Mason et al., 2015).

## 6.2. Ideen generieren und evaluieren

An vordefinierten Punkten werden innerhalb des „Innovation Funnels“ gewisse Kriterien, die eine Idee, ein Produkt oder ein Service erfüllen müssen, überprüft. Erst wenn diese Kriterien erfüllt sind, geht die Idee in die nächste Phase über.

Im Zuge der Ideengenerierung gilt es, so viele Ideen wie möglich zu generieren. In einem ersten Schritt ist die Qualität der Ideen noch nicht entscheidend. Es geht darum, so viele Ideen wie möglich zu erzeugen, indem ausgehend von der Stabstelle Innovation Innovationsteams gebildet werden, die Ideen aus unterschiedlichen Quellen sammeln und eventuell gemeinsam mit Externen erste Lösungsansätze schaffen.

### 6.2.1. Teambuilding

Für die weitere Ideensammlung werden Innovationsteams rund um die Stabstelle Innovation aufgebaut. Für die Gründung und Weiterentwicklung dieser Teams wird folgender Prozess empfohlen:

- Nominierungen oder Pyramiding
- Kick-off Veranstaltung
- Community-Treffen

Mitglieder eines Innovationsteams können entweder von ihren Führungskräften nominiert oder durch die sequentielle Suchtechnik **Pyramiding** zusammengestellt werden. Zu Beginn werden mit einigen bereits nominierten Personen Gespräche geführt, die wiederum weitere KollegInnen empfehlen. So werden schlussendlich abteilungs- und hierarchieübergreifend geeignete TeilnehmerInnen für Innovationsteams identifiziert (Reichwald & Piller, 2006). Für den Aufbau eines funktionierenden Innovationsteams bedarf es der Erfüllung einiger Erfolgskriterien: Das Commitment der unmittelbaren Führungskraft ist unbedingt erforderlich für ein funktionierendes Mitwirken im Innovationsteam. Eine positive Öffentlichkeitsarbeit und interne Berichterstattung über die Arbeit der Innovationsteams (z.B. durch Newsletter) verstärkt zudem deren Wirkung und Position innerhalb der Organisation.

Durch eine **Kick-off Veranstaltung** lernen sich die ausgewählten MitarbeiterInnen kennen und erhalten Informationen über die weiteren Schritte innerhalb des Innovationsmanagements. Regelmäßige **Community-Treffen** gewährleisten den ständigen Austausch zwischen den TeilnehmerInnen und die Vernetzung zwischen den Innovationsteams, die wiederum Innovation in die Organisation tragen sollen und somit Multiplikatoreffekte ermöglichen.

### 6.2.2. Idea Shopping

Die neu gebildeten Innovationsteams lernen Best-Practice-Beispiele für den Einsatz im eigenen Wirkungskreis kennen, in dem sie Webinars und ExpertInnenvorträge besuchen sowie an ausgewählten Learning Journeys teilnehmen. Dies wird auch als Idea Shopping bezeichnet. Diese Formate bieten die Möglichkeit für die Innovationsteams, relevante Informationen schnellstmöglich aufzunehmen und in die Organisation einzubringen. So wird ein Wissensaufbau innerhalb der Teams und ein Wissenstransfer in der gesamten Organisation gewährleistet.

### 6.2.3. Brainstorming

In Form von Open Innovation-Workshops und bei der Kreativtechnik Brainwriting werden erste Lösungsansätze gemeinsam mit Externen generiert. Dabei entstehen erste Projek-

tideen. **Open Innovation-Workshops** bieten vielfältige Möglichkeiten für die Innovationsteams, sich mit Externen auszutauschen und gemeinsam Ideen zu entwickeln.

Innerhalb einer **Brainwriting-Session** werden Gedanken und Vorschläge zu Ideen nicht mündlich, sondern nur anonym schriftlich geäußert. So können sich die TeilnehmerInnen ohne Beeinflussung auf das Thema einstellen und kreativ Lösungen überlegen. Aber auch beim Brainwriting ist der gegenseitige Austausch wichtig und die TeilnehmerInnen sollen sich gegenseitig inspirieren. Eine Möglichkeit dazu bietet der Tausch der Zettel nach einiger Zeit und die Weiterführung der Vorschläge durch die anderen TeilnehmerInnen oder die regelmäßige Sammlung und Vorstellung der Ideen durch die Moderation (Kreativitätstechniken.info, 2019).

### 6.3. Ideen weiterentwickeln

In der Phase der Entwicklung werden aus Ideen entweder konkrete Prototypen oder Ideenkonzepte. Beim **Prototypisieren** der Ideen ist das Ziel, diese zu konkretisieren, erlebbar und testbar zu gestalten. So kann ein digitaler Prototyp beispielsweise aus einem „Click-Dummy“ bestehen, den NutzerInnen testen können. Prototypisieren ist auch ein zentrales Element der Design Thinking Methode und findet innerhalb von Design Thinking-Workshops oder während Design Sprints statt. Ausgehend von den Prinzipien des Design Thinkings als wichtiger Ansatz im Innovationsprozess werden Versicherte bzw. andere Stakeholder regelmäßig in den Prozess der Ideenentwicklung miteingebunden (Uebernicker et al., 2015).

Eine andere Möglichkeit der Ideenweiterentwicklung ist die Erstellung eines **Ideenkonzepts**. Dabei wird die Idee verschriftlicht und bis zu einem gewissen Grad ausformuliert. Das Konzept konkretisiert die Idee und kann daher auch als erster Handlungsplan verstanden werden, wie die Idee umgesetzt werden kann. Das Konzept spricht daher die verschiedenen Aspekte des Vorhabens aus und ermöglicht die gründliche Konzeptionierung und Kommunizierbarkeit der Idee. Ein wichtiges Ziel des Konzeptes ist es somit, die Idee anderen Abteilungen, MitarbeiterInnen, dem Management oder der Selbstverwaltung zugänglich zu machen.

### 6.4. Ideen testen und evaluieren

Um zu erkennen, ob die entwickelte Idee umgesetzt werden soll, werden die zuvor getroffenen Annahmen **getestet** und **validiert** oder **angepasst**. Für Produkte und Services spielt vor allem die KundInnen-Perspektive und die darin enthaltenen Wertangebote eine wichtige Rolle. Diese können beispielsweise innerhalb eines Design Thinking-Prozesses überprüft werden. Dabei werden die Prototypen unter Einbindung von NutzerInnen und anderen Stakehol-

---

dem getestet und validiert. Hier stellt sich heraus, welche Prototypen sich potentiell für eine nachhaltige Problemlösung eignen. Das Ziel dieser Phase ist es, durch weitere Iterationen und nötige Adaptionen NutzerInnenzentrierte Prototypen zu kreieren.

## 6.5. Neue Ideen implementieren

Wenn alle Phasen erfolgreich durchlaufen wurden, wird die Idee implementiert. Dabei müssen die Ideen zuerst **präzisiert**, **geplant** und als finaler Schritt **umgesetzt** werden. Es ist wichtig die Ergebnisse intern und extern erfolgreich zu kommunizieren.

Aus Ideen entstehen zuerst Umsetzungsinitiativen, die konsolidiert und verfeinert werden. Ein Service-Blueprint ist eine geeignete Methode, um ein NutzerInnenzentriertes Angebot zu erstellen. Der Service-Blueprint ist eine speziell auf Dienstleistungen ausgerichtete Methode, um den Prozess einer Dienstleistungserstellung mit allen dafür notwendigen Prozessschritten, Ereignissen und Entscheidungen zu visualisieren. Die Besonderheit liegt in der gleichzeitigen Abbildung der Interaktion mit den KundInnen und Nahtstellen der Organisation. Dadurch kann die Sichtweise der KundInnen mit jener der Organisation kombiniert dargestellt werden.

**Die Planung der nächsten Schritte** wird abhängig von der Umsetzungsidee und der Innovationsmethode konzipiert. Dies kann mit Hilfe eines Business Model Canvas geschehen. Das Business Model Canvas hilft dabei, eine Umsetzungsinitiative zu visualisieren und somit den Fokus auf die KundInnen-Bedürfnisse zu richten. Das Ergebnis ist ein finaler Business Plan, um die entwickelte Idee innerhalb eines festgelegten zeitlichen Rahmens umzusetzen.

---

## 7. Innovationsmanagement-Methoden des Hauptverbandes

Im Innovationsmanagement kommen verschiedene Methoden zur Anwendung. Je nach Problem- bzw. Fragestellung können unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen bei der Entwicklung passender Lösungen herangezogen werden.

### 7.1. Design Thinking

Diese Innovationsmethode wurde Anfang der 1990 Jahre an der Stanford University entwickelt und wird seit 2005 auch in Potsdam am Hasso Plattner Institute of Design unterrichtet. Neben internationalen Konzernen wie Google und IBM, findet die Methode auch bei unzähligen europäischen und nationalen Unternehmen und Organisationen Anwendung. So arbeiten beispielsweise die ÖBB, die POST AG, der Fonds Soziales Wien oder die WKO verstärkt mit Design Thinking.

Design Thinking eignet sich besonders für komplexe Fragestellungen, in die unterschiedliche Stakeholder involviert sind. Lösungen sind zu diesem Zeitpunkt noch offen. Der Ansatz befähigt Organisationen, analytischen Verstand mit Kreativität, Einfühlungsvermögen und dem spielerisch-experimentellen Herangehen an Probleme zu verbinden (Uebernicker et al., 2015).

Für Fragestellungen im Kontext von Verbesserungen bestehender Services oder bei Entwicklungen neuer Dienstleistungen für Versicherte kann Design Thinking einen hohen Mehrwert stiften. Dabei stehen NutzerInnen und ihre Bedürfnisse im Zentrum. Die Ergebnisse stellen zumeist keine radikalen Innovationen dar. Die entwickelten Lösungen sind aufgrund der intensiven Einbindung von NutzerInnen jedoch sehr treffsicher und werden von der Zielgruppe rasch angenommen. Sowohl bei der Problemanalyse als auch beim Testen vielversprechender Lösungen werden KundInnen involviert und befragt (ebd.).

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Methode ist die effiziente Entwicklung von möglichen Lösungen, für die Prototypen erstellt werden. Diese werden bereits in der Rohfassung mit KundInnen getestet. In mehreren Iterationen wird die beste Variante entwickelt, ohne dabei hohe Ressourcenaufwände in langwierige Planungsprozesse zu investieren.

Design Thinking findet im Gesundheitssystem verstärkt Anwendung. Unter dem Stichwort „Patient-Centred Design“ wurden zahlreiche Prozesse in Gesundheitseinrichtungen analysiert und optimiert oder von Grund auf neu gestaltet. Um beispielsweise die Bedürfnisse der PatientInnen besser zu verstehen und Prozesse dementsprechend zu entwickeln, kommt es häufig zum Einsatz einer **Customer Journey**. Eine Customer Journey beschreibt die Inter-

aktion von NutzerInnen mit der Organisation aus deren Perspektive. Die Aktionen, Berührungspunkte und Erfahrungen der NutzerInnen mit der Dienstleistung werden visualisiert. Durch die Visualisierung der Dienstleistung aus Sicht der NutzerInnen gelingt es, Empathie mit ihnen aufzubauen und Verbesserungsmöglichkeiten für die Dienstleistung zu identifizieren. Eine Customer Journey im Gesundheitssystem ermöglicht es dadurch, die Prozesse besser an die Bedürfnisse der PatientInnen anzupassen. Interne Prozesse, die Kommunikation sowie die ärztliche und medizinische Versorgung können so PatientInnen-freundlicher ausgerichtet werden (ebd.).

## 7.2. Lead User Methode

Bei der Lead User Methode geht es darum, NutzerInnen zu identifizieren, die im Innovationsprozess federführend involviert sind. Die Lead User Methode ist vor allem dann geeignet, wenn Wissen von Externen und NutzerInnen in den Innovationsprozess miteinbezogen und disruptive Innovationen entwickelt werden sollen. Grundsätzlich läuft der Prozess in vier Phasen ab (Von Hippel, 1986):

1. Projektdefinition
2. Trend- und Bedürfnisanalyse
3. Identifikation der Lead User
4. Lead User Workshop.

### 7.2.1. Definition des Vorhabens

In der Phase der Definition des Vorhabens geht es vor allem um die Auswahl des Innovationssteams, die Definition des Suchfelds und den daraus resultierenden Zielen.

Bei der Auswahl des Teams ist darauf zu achten, dass diese möglichst multidisziplinär besetzt werden. MitarbeiterInnen aus mehreren Geschäftsbereichen des Hauptverbandes sollen im Team vertreten sein. Idealerweise haben diese MitarbeiterInnen auch unterschiedliche fachliche Hintergründe und kommen aus den unterschiedlichen Trägerorganisationen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, drei Typen von MitarbeiterInnen im Team zu haben. Eine Person sollte Führungs- und Budgetkompetenz haben, um die Realisierung des Projekts sicherzustellen. Eine weitere Person sollte ein fachlicher Spezialist für den gewählten Innovationsbereich sein, um eine fachlich fundierte Grundlage sicherzustellen und den hohen Qualitätsansprüchen des österreichischen Gesundheitssystems gerecht zu werden. Auch die Perspektive der Zielgruppe sollte sichergestellt sein.

Das Team legt anschließend das genaue Suchfeld fest. Hierbei ist wichtig, das Suchfeld nicht zu sehr einzugrenzen und Spielraum für mögliche zukünftige Abweichungen offen zu

---

halten. Im Zuge dessen legt das Team auch die Ziele für das Lead User Projekt fest. Zu diesen zählen der angestrebte Innovationsgrad, Budgets und der Zeitrahmen. Zu betonen ist hier nochmals, dass sich die Lead User Methode eher für disruptive Innovationen eignet und inkrementelle Innovationen tendenziell mit anderen Methoden besser bearbeitet werden können.

### **7.2.2. Trend- und Bedürfnisanalyse**

In diesem Schritt gilt es, die Grundlage für die Auswahl der Lead User zu schaffen. Hierfür muss das Projektteam ausreichend Zeit erhalten. Im ersten Schritt dieser Phase wird eine Sekundärerhebung auf Basis von Studien und internen Unterlagen sowie bestehender Literatur im relevanten Bereich, aber auch Gesellschafts- und Technologietrends durchgeführt. Aufbauend auf diese Sekundärerhebung werden Interviews mit internen sowie externen ExpertInnen geführt. Es empfiehlt sich hierbei auch analoge Bereiche zum Gesundheitswesen zu beachten. So kann es sein, dass beispielsweise andere Organisationen bereits vor ähnlichen Fragestellungen wie der Hauptverband gestanden sind. Aus diesen Erfahrungen gilt es zu lernen.

Auf Basis der Sekundärerhebung und den Interviews sollen dann die relevantesten Trends und Bedürfnisse ausgewählt werden. Für diese Trends und Bedürfnisse sollen dann in den weiteren Schritten Lösungen entwickelt werden. Dafür werden zunächst die sogenannten Lead User identifiziert.

### **7.2.3. Identifikation der Lead User**

Bevor zur Identifikation der Lead User übergegangen wird, sollen diese noch genauer definiert werden. Ein Lead User hat zwei sehr bestimmende Eigenschaften. Er oder sie ist dem Gros der NutzerInnen hinsichtlich Bedürfnisse und Informationsstand voraus. Des Weiteren zieht der Lead User einen weitaus größeren Nutzen aus Innovationen als herkömmliche NutzerInnen.

Die Gruppe der Lead User kann unterteilt werden in Lead User innerhalb der Sozialversicherung, Lead User in analogen Bereichen zur Sozialversicherung (z.B. Bundesländer), Lead Experts (Personen aus anderen Anwendungsfeldern, die aber ExpertInnen für eine relevante Technologie sind) oder Lead User aus anderen Anwendungsfeldern aber mit ähnlichen Problemstellungen. Hierbei soll die Relevanz von analogen Anwendungsfeldern hervorgehoben werden.

Um die Lead User zu identifizieren werden zwei verschiedene Methoden angewandt:

- Screening
- Pyramiding

---

Beim **Screening** handelt es sich um eine parallele Suche nach Lead Usern. NutzerInnen erhalten einen Fragebogen, der die Charakteristika von Lead Usern abfragen soll. Auf Basis dieser Selbsteinschätzung werden dann Lead User identifiziert.

Ähnlich wie beim Aufbau der Innovationsteams kann bei der Suche nach Lead Usern die Methode **Pyramiding**, basierend auf sozialen Netzwerken, angewendet werden. In einem ersten Schritt wird ein beliebiges Mitglied dieses Netzwerks nach einer Person mit den Charakteristika eines Lead Users gefragt. Danach wird die identifizierte Person nach einem weiteren Lead User gefragt. Dieser Vorgang wird solange wiederholt, bis alle Lead User identifiziert wurden.

#### **7.2.4. Lead User Workshop**

In einem zirka zweitägigen Lead User Workshop können Lösungen, Services oder Produkte für die in der zweiten Phase identifizierten Trends oder Bedürfnisse entwickelt werden. Das Workshop-Setting stellt eine hohe Produktivität sicher und ermöglicht es, viele Lead User an einem Ort zusammenzubringen. TeilnehmerInnen eines solchen Workshops sind in etwa acht bis zehn Lead User sowie fünf interne ExpertInnen. Zusätzlich benötigt es eine Person, die die Moderation übernimmt.

Der Workshop selbst besteht aus drei Phasen:

- Einführung
- Aktivierung und Bearbeitung
- Integration und Diskussion

In der ersten Phase wird das Thema vorgestellt und die TeilnehmerInnen lernen sich kennen. In Phase zwei wird das Thema in Unterthemen eingeteilt. Die Unterthemen werden in Kleingruppen bearbeitet. Abschließend werden die Lösungen und Ideen diskutiert und Synergien identifiziert. Im Idealfall schließt ein Lead User Workshop mit Prototypen ab, die bewertet werden können. Die besten Ideen gehen anschließend in die Entwicklungsphase.

### **7.3. Open Innovation**

Open Innovation beschreibt einen offenen Innovationsprozess. Diese Öffnung hat das Potential, das Gesundheits- und Sozialsystem PatientInnenzentrierter und effizienter zu gestalten. Bei Open Innovation ist das aktive Einbringen externer und Teilen interner Ideen sowie Innovationen explizit gewünscht. Open Innovation eignet sich, akute Probleme von Stakeholdern zu erkennen und neue Ideen gemeinsam zu generieren, zu entwickeln und umzusetzen (Baldwin et al., 2011; Markman et. Al, 2016).

---

Ein Open Innovation-Ansatz im Hauptverband kann helfen:

- Aktuelle Probleme („Pain Points“) von Stakeholdern zu erkennen
- Neue Ideen aus der Sicht der Stakeholder zu generieren und zu entwickeln
- Neue NutzerInnenzentrierte Ideen umzusetzen

### 7.3.1. Probleme definieren

Im Hauptverband können mehrere Open Innovation-Methoden zur Problemdefinition verwendet werden. Zum einen können Workshops von Stakeholdern organisiert werden. In diesen Meetings werden Probleme und Bedürfnisse einer bestimmten Anspruchsgruppe erarbeitet. Open Innovation-Ansätze werden vielfach auch online verfolgt. Das NHS in Großbritannien nutzt etwa eine PatientInnen-Befragung für die Identifikation und Definition von Herausforderungen im System.

### 7.3.2. Ideen generieren und entwickeln

Um Ideen unter einem Open Innovation-Ansatz im Hauptverband zu generieren und zu entwickeln gibt es folgende Möglichkeiten:

- Ideenwettbewerbe
- Ideenplattformen
- BürgerInnen-Parlamente
- Kooperationen

**Ideenwettbewerbe** eignen sich vor allem für genau definierte Problembereiche mit hoher Strahlkraft. Zu einem Ideenwettbewerb können alle in Österreich lebenden Menschen eingeladen werden, um Herausforderungen zu lösen. Die beste Idee wird prämiert und geht in den weiteren Prozess in die Entwicklung. Hierbei ist zu klären, ob die IdeengeberInnen in der Entwicklungsphase miteinbezogen werden oder nicht.

Ideenwettbewerbe können auch auf **Online-Plattformen** stattfinden. Darüber hinaus bieten derartige Online-Plattformen den Vorteil, dass man sie auch als Kollaborationsplattformen nutzen und auf Ideen anderer aufbauen kann.

Im Zuge von **BürgerInnen-Parlamenten** können BürgerInnen je nach Ausgestaltung vor Ort oder online über Ideen diskutieren und Feedback geben aber auch neue Ideen einbringen. Diese BürgerInnen-Parlamente können offen oder zu spezifischen Themen abgehalten werden.

**Kooperationen** bieten die Chance, Ideen und andere Perspektiven sowie Expertisen in den Hauptverband zu bringen. Der Hauptverband hat ein überdurchschnittlich dichtes Netz an Wissenschaftskooperationen mit Universitäten und renommierten Forschungseinrichtungen

---

aufzuweisen. Mit Inkubatoren, Start-ups, Social Entrepreneurs und weiteren VordenkerInnen im Innovationsbereich könnten weitere Kooperationen aufgebaut werden.

## 7.4. Lean Start-up Methode

Lean Start-up ist eine effiziente Methode, um neue Services, Prozesse oder Produkte zu entwickeln. Durch kurze und fokussierte Entwicklungszyklen wird die Innovationsfindung beschleunigt, um so möglichst schnell in der Entwicklung vorwärts zu kommen. Innerhalb des iterativen Prozesses der Lean Start-up-Methode wird die Zeit von der ersten Idee bis zur Findung der endgültigen Lösung erheblich reduziert. Die Lean Start-up-Methode wird vor allem eingesetzt, um die Erfolgsaussichten von Produkten und Geschäftsmodellen besser einzuschätzen, Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe herauszufinden und schnelle, notwendige Anpassungen der Idee vorzunehmen (Ries, 2011).

### 7.4.1. Build-Measure-Learn-Zyklen

Die „Build-Measure-Learn“-Zyklen beschreiben den Innovationsprozess innerhalb der Lean Start-up-Methode. In einem Zyklus wird in einzelnen Arbeitsschritten ein praktikabler Prototyp entwickelt, getestet, evaluiert und auf Basis dieser Erkenntnisse adaptiert. Ziel ist es, durch das Aneinanderreihen solcher Zyklen die Lösung praxisnah in mehreren Schritten zu entwickeln (ebd.).

**Build** ist der erste Teil des Zyklus. Hier steht die konzeptionelle Entwicklung der Lösung im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Entwicklung eines Prototyps praxisnah und rasch erfolgt, um dann im weiteren Verlauf verbessert zu werden. Der Output von „Build“ ist ein Minimum Viable Product (MVP), das auf dem Feedback der Kundenentwicklung basiert. Es ist die kleinste Implementierung der ursprünglichen Innovation, die es ermöglicht, die grundlegendsten Vermutungen darüber zu testen, wie Veränderungen möglich sind. Der nächste Schritt des Zyklus ist **Measure**. In diesem Schritt werden Daten generiert, anhand derer das MVP analysiert wird. Hier geht es darum, den vorher entwickelten Prototypen zu testen, zu messen und den Nutzen der Lösung zu evaluieren. Die Erkenntnisse, die aus diesem Schritt gewonnen werden, fließen dann in den nächsten Schritt **Learn** ein. Das Ergebnis ist das, was Lean-Praktizierende einen Pivot nennen. Es handelt sich dabei um eine Revision des ursprünglichen MVP. Dies ist dazu gedacht, die ursprüngliche oder überarbeitete Hypothese zu testen, oder das Produkt und die Dienstleistung weiterzuentwickeln. Ein weiterer Bestandteil dieses Schritts ist somit auch über den gesamten Entwicklungsprozess zu reflektieren und etwaige Anpassungen im Zyklus vorzunehmen (ebd.).

## 7.4.2. Kernprinzipien

Lean Start-up wird innerhalb der vielen iterative „Build-Measure-Learn“-Zyklen von drei Kernprinzipien geleitet:

- „Fail Fast“
- Agile Entwicklung
- Effizienz

Das Kernprinzip „**Fail Fast**“ beschreibt den Grundsatz, dass aus Fehlern gelernt werden muss und soll. Fehler werden als Chance wahrgenommen, um daraus effektiv zu lernen und so Lösungen schnell zu verbessern. Durch das „Fail Fast“ wird vermieden, in Lösungen zu investieren, die sich nach längerer Zeit als nicht funktionstüchtig herausstellen. Stattdessen sollen schon früh mögliche Sackgassen erkannt und daraus gelernt werden, um so die angestrebten Lösungen in kleinen Schritten laufend und zielgerichtet zu verbessern. Das Prinzip der „**agilen Entwicklung**“ zielt darauf ab, mit Unsicherheit und der Unberechenbarkeit von Projekten möglichst gut umzugehen. Es basiert auf einem flexiblen Entwicklungsprozess. Das Endziel steht somit nicht vollständig fest und wird erst im Verlauf des Projektes ermittelt. Das dritte Kernprinzip „**Effizienz**“ beruht darauf, möglichst wenige Ressourcen zu verschwenden und dadurch mit möglichst geringen Investitionen den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Das bedeutet in der Praxis, dass ein MVP (Minimum Viable Product) oftmals den ersten wichtigen Schritt zur Lösungsfindung darstellt (ebd.).

## 7.5. Scrum

Die Methode Scrum stammt aus der Softwareentwicklung. Ziel ist die agile (rasch auf Veränderung des Umfelds reagierende) Projektabwicklung. **Scrum** ist eine stark formalisierte Arbeitsweise in Sprints mit definierten Rollen, Planungswerkzeugen und Meetings. Scrum zeigt, wie sich cross-funktionale Teams organisieren können. Dabei liefern sie in kurzen Abständen Teilergebnisse aus und überprüfen sie (Schwaber et al., 2002).

Scrum vereinfacht Projektmanagement durch eine bewährte Struktur und klar definierte Rollen:

- Empirisch, inkrementell und iterativ
- Einfach zu lernen und in Entwicklungsprojekten schnell umsetzbar
- Unterteilt die Projektlaufzeit in Etappen (Sprints)
- Ermöglicht die kontinuierliche Verbesserung der Funktionsfähigkeit eines Produkts
- Teilt sich in drei Rollen, drei Meeting Formate und drei Artefakte

## 7.6. Rollen, Meetings und Artefakte

Scrum besteht aus einer einfachen 3x3 Matrix, welche die Rollenverteilungen, Meetings sowie Artefakte umfasst. Bei der Scrum-Methode kommen drei verschiedene Rollen zum Einsatz, um die Komplexität des Projekts gering zu halten. Die Meetings bilden wichtige Schnittstellen im Projektverlauf und sind die Voraussetzung für relevante Lerneffekte. Die Artefakte ermöglichen maximale Transparenz über die Schlüsselinformationen des Projekts für alle TeilnehmerInnen.

Rollen	Meetings	Artefakte
Product OwnerIn	Sprint Planning	Product Backlog
Scrum MasterIn	Daily Meeting	Sprint Backlog
Team	Sprint Review	Product Increment

### 7.6.1. Rollen

Als AuftraggeberIn hält der/die **Product Owner** die fachliche Kompetenz inne, stellt Anforderungen und beurteilt das entstehende Produkt nach Funktionalität, Benutzbarkeit, Performanz und Qualität. Der/die **Scrum Master** trägt die Verantwortung für den Scrum-Prozess und dessen Implementierung. Er/sie ist VermittlerIn und UnterstützerIn, agiert als Bindeglied zwischen Product Owner und Team und entfernt etwaige Hindernisse während der einzelnen Prozessschritte. Das **Scrum-Team** besteht aus 5 bis 10 Personen und ist interdisziplinär aufgebaut. Das Team verteilt selbstständig die Aufgaben an die Teammitglieder und alle kennen den Entwicklungsstand jeder einzelnen Aufgabe. Um dies zu gewährleisten, trifft sich das Team täglich.

### 7.6.2. Meetings

Die Realisierung jedes Sprints muss vorab innerhalb der **Sprint Planung** festgelegt werden. Eine Anforderungsanalyse wird von dem/der Product Owner erstellt. Dabei werden die Anforderungen in konkrete Aufgaben zerlegt. Das Team entscheidet dann, welche Anforderungen im nächsten Sprint umgesetzt werden können. Jeden Tag findet ein **Daily Meeting** zu einer festen Uhrzeit statt, es nehmen der/die Scrum Master und das Team daran teil. Dieses Meeting-Format unterstützt den Informationsfluss und ermöglicht die Selbstorganisation des

---

Teams. Jeder Sprint endet mit dem **Sprint Review**, welcher den Erfolg misst. Der/die Product Owner entscheidet innerhalb dieses Meetings, ob die vorab gesetzten Ziele eingehalten wurden.

### 7.6.3. Artefakte

Der Product Owner erstellt eine Liste von Produkthanforderungen, den **Product Backlog**, die erfüllt werden müssen, um während des Sprints ein auslieferbares Produkt zu entwickeln. Bei dem **Sprint Backlog** handelt es sich um die Liste von Aufgaben, die erforderlich sind, um die Anforderungen des Product Backlogs umzusetzen. Das **Product Increment** bildet schlussendlich die Summe aller Product Backlog-Einträge. Am Ende jedes Sprints soll ein Inkrement entstehen, das sich in einem nutzbaren Zustand befindet, nämlich in Form eines auslieferbaren Produkts.

## 8. Strukturen im Innovationsmanagement des Hauptverbandes

Die einzelnen Bestandteile des Innovationsmanagements sollen schrittweise und auf das inhaltliche Konzept aufbauend umgesetzt werden. Von Beginn an wird den maßgeblichen Erfolgsfaktoren wie Kommunikation, Leadership durch Selbstverwaltung und Management, KundInnenorientierung, Entwicklung einer Innovationskultur, etc. konsequent Augenmerk geschenkt.

Das Innovationsmanagement wird im Hauptverband in Form einer **Stabstelle** eingerichtet und als Nukleus für interne und organisationsübergreifende Communities aufgebaut. Die Stabstelle garantiert eine fortschreitende Professionalisierung der Innovationsprozesse und wirkt als Treiber und Motor für Innovationen in der Sozialversicherung.

Die unter Kapitel 7 dargestellten Methoden sollen in der Stabstelle Innovation im Hauptverband aufgebaut werden. Die Sozialversicherungsträger können Unterstützung und Beratung durch die Stabstelle Innovation jederzeit anfordern, um die Methodenkompetenz in der Sozialversicherung möglichst rasch zu verbreiten.

---

## 9. Good Practice Beispiele aus Europa im Innovationskontext

Als Teil des Innovationsmanagements ist auch eine intensive Vernetzung mit Kooperationspartnern und mit der Innovation-Community der europäischen Sozialversicherungslandschaft vorgesehen. Innerhalb Europas gibt es zahlreiche Initiativen, die dem Hauptverband als Inspirationsquellen für Innovationsvorhaben dienen können.

In **Deutschland** unterstützt die Techniker Krankenkasse Start-ups durch ihren TK-Accelerator in einem festgelegten Zeitraum mit Coaching-Einheiten, um deren Entwicklung voranzutreiben. Die Siemens-Betriebskrankenkasse (SBK) gründete zusammen mit anderen Krankenkassen die Plattform „Healthy Hub“. Ziel ist es, Start-ups zu finden und mit diesen in gemeinsamen Projekten innovative Dienstleistungen zu entwickeln.

In **Dänemark** hat die staatliche Organisation Healthcare DENMARK bereits zahlreiche Innovationsinitiativen umgesetzt. Die Digitalisierung des dänischen Gesundheitssystems begann bereits vor 25 Jahren. Dänemark hat sich seitdem zu einem der wichtigsten Standorte für Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelt. Als Nummer eins im Bereich IT-Systeme für Krankenhäuser und Allgemeinarztpraxen schreitet Dänemark mit innovativen Lösungen, wie Telehealth Solutions, dem eHealth Portal sundhed.dk bis hin zu ICT-Plattformen sowie der Kommunikation über QR-Codes im Bereich der Altersvorsorge voran.

**Estland** gilt ebenfalls als Vorreiter des digitalen Gesundheitssystems. Seit 2008 ist das nationale eHealth System fester Bestandteil der Gesundheitsversorgung. Die digitale Gesundheitsakte in Estland bietet ein landesweites System, das die Datenintegration von verschiedenen Gesundheitsdienstleistern ermöglicht. PatientInnen können jederzeit online auf ihre Daten zugreifen, 99% der EinwohnerInnen nehmen diesen Service in Anspruch. Ein elektronisches System erlaubt eine zentrale Terminbuchung für alle Fach- und HausärztInnen des Landes. 99% der Verschreibungen erfolgen digital. Die digitalen Gesundheitsakten und ihre sensiblen Daten werden durch den Einsatz der Blockchain Technologie geschützt.

In **Irland** wurde der Health Innovation Hub Ireland (HIHI) vom Department of Business, Enterprise und Innovation und dem Department of Health gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen Gesundheitssystem und Unternehmen voranzutreiben. HIHI bietet Unternehmen die Möglichkeit, Pilotstudien und klinische Validierungsstudien durchzuführen sowie den Zugang zu innovativen Produkten, Dienstleistungen und Geräten zu verbessern.

## 10. Innovative Veranstaltungen des Hauptverbandes

Verschiedene Veranstaltungsformate bieten einerseits die Möglichkeit Versicherte und andere Stakeholder in das Innovationsmanagement einzubinden und andererseits die Rolle des Hauptverbandes als Innovationsmotor in der Sozialversicherung zu stärken.

Zwei Veranstaltungen befinden sich bereits in Umsetzung:

- Teilnahme an Innovation to Company der WKW
- Round Table – Innovative Gesundheitswirtschaft

### 10.1. Innovation to Company (I2C)

Innovation to Company ist ein Projekt der Wirtschaftskammer Wien, das 2019 bereits zum fünften Mal stattfindet. Diese Initiative soll Start-ups und etablierte Unternehmen aktiv zusammenbringen. Es werden Aufgaben für innovative Start-ups ausgeschrieben. Ziel ist es, im Rahmen geeigneter Kooperationen kreative Lösungen zu entwickeln. Die Tochtergesellschaft des Hauptverbandes SVC wird dieses Jahr erstmals eine Challenge ausrufen.

### 10.2. Round Table – Innovative Gesundheitswirtschaft

Die Stadt Wien, die Wirtschaftskammer Wien, der Hauptverband sowie die Industriellenvereinigung Wien etablieren das Veranstaltungsformat „Round Table - Innovative Gesundheitswirtschaft“. In regelmäßigen Abständen diskutiert eine hochkarätige ExpertInnenrunde Zukunftsthemen zur Stärkung einer innovativen Gesundheitswirtschaft und –politik.

Die Kernziele sind:

- Austausch & Vernetzung der öffentlichen Hand
- Innovationstransfer zwischen jungen und etablierten Unternehmen
- Steigerung des Start-up Anteils in der Gesundheitswirtschaft
- Wien zum internationalen Innovationsleader in den Bereichen Life Science und Health-Tech zu positionieren

Die Stabstelle Innovation setzt sich zum Ziel, diese Veranstaltungsformate zu nützen und weiterzuentwickeln. Zusätzlich soll die Stabstelle Innovation durch die gewonnene Expertise neue und innovative Formate konzipieren und umsetzen.

---

## 11. Weiterführende Literatur

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. *Collins Business*.

Casebourne, J. (2014). Why motivation matters in public sector innovation. *Nesta, London*.

Cross, N. (2011). Design thinking: Understanding how designers think and work. *Berg*.

Gabriel, M., Stanley, I., & Saunders, T. (2017). Open innovation in health. *Nesta, London*.

Glennie, A., & Bound, K. (2016). How innovation agencies work: International lessons to inspire and inform national strategies. *Nesta, London*.

Horne, M., Khan, H., & Corrigan, P. (2013). People powered health: health for people, by people and with people. *Nesta, London*.

Kelley, T. A. (2001). The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm (Vol. 10). *Broadway Business*.

Meinel, C., Weinberg, U., & Krohn, T. (Eds.). (2015). Design thinking live: Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst. *Murmann Publishers GmbH*.

Mulgan, G. (2014). Innovation in the Public Sector; How can public organisations better create, improve and adapt?. *Nesta, London*.

OECD (2015). The innovation imperative in the public sector: Setting an agenda for action. *OECD Publishing, Paris*.

OECD (2017). New health technologies: Managing access, value and sustainability. *OECD Publishing, Paris*.

Puttick, R. (2014). Innovation teams and labs: A practice guide. *Nesta, London*.

Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). Frugal innovation: How to do more with less. *The Economist*.

Satell, G. (2017). Mapping innovation: a playbook for navigating a disruptive age. *McGraw-Hill Education*.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). This is service design doing: Applying service design thinking in the real world. *O'Reilly Media, Inc.*

Uebernickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., & Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking: Das Handbuch. *Frankfurter Allgemeine Buch*.

---

VanPatter, G. K., & Pastor, E. (2016). Innovation methods mapping: De-mystifying 80+ years of innovation process design. *Humantific Publishing*.

---

## 12. Quellenangaben

- Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). *Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation*. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- Behrendt, S. (2010). *Integriertes Roadmapping: Nachhaltigkeitsorientierung in Innovationsprozessen des Pervasive Computing*. Springer-Verlag.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Markman, A. B. (Ed.). (2016). *Open innovation: Academic and practical perspectives on the journey from idea to market*. Oxford University Press.
- OECD (2019). *Overview of Methodologies*. Unter: <https://www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/futuresthinking/overviewofmethodologies.htm> (abgerufen am 08.04.2019).
- Kreativitätstechniken.info (2019). *Brainwriting*. Unter: <https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/brainwriting/> (abgerufen am 08.04.2019).
- Mason, H., Mattin, D., Dumitrescu, D., & Luthy, M. (2015). *Trend-Driven Innovation: Beat Accelerating Customer Expectations*. John Wiley & Sons.
- Reichwald, R., & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung*. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden, 22009.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum* (Vol. 1). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Uebernicket, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Vahs, D., & Brem, A. (2013). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* *From ideas to successful implementation*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Von Hippel, E. (1986). *Lead users: a source of novel product concepts*. *Management science*, 32(7), 791-805.