

## Akteure und Phasen von sozialen Innovationen im Tourismus

### Analyse des Entwicklungsprozesses

Soziale Innovationen haben das Potenzial, Lösungen für regionale Herausforderungen zu sein und erlangen dadurch zunehmend Bedeutung in der Regionalentwicklung und der Politik. Im Rahmen einer Dissertation wurde der Entstehungsprozess von sozialen Innovationen im Tourismus vertieft untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass am Anfang von sozialen Innovationen oftmals Privatpersonen ein Problem in der Region erkennen und eine Idee zur Lösung des Problems entwickeln. Um die Idee in einer zweiten Phase umzusetzen, waren zusätzliche Akteure wie bspw. Unternehmen relevant, die bei der Umsetzung mithalfen. Damit sich die soziale Innovation in einer dritten Phase auch auf andere Regionen ausbreiten konnte, waren öffentliche und öffentlich-rechtliche Partnerschaften die identifizierten Schlüsselakteure, die mit Wissen, Netzwerk, politischer Macht, und Arbeitsressourcen mithalfen, die soziale Innovation weiter zu verbreitern.



Schaufenster des MiniMuseums Mürren.

## Ausgangslage

Das Interesse an sozialen Innovationen nahm in den letzten Jahren zu. So wurden zum Beispiel Studiengänge für soziale Innovation geschaffen und die Neue Regionalpolitik des Bundes wird ab 2024 soziale Innovationen explizit als Schwerpunkt beinhalten. Dennoch steckt die Debatte rund um soziale Innovationen in der Schweiz noch in den Kinderschuhen, und es besteht kaum Wissen darüber, wie soziale Innovationen entstehen, sich entwickeln und welche Akteure involviert sind. Im Rahmen einer Dissertation wurde der Entwicklungsprozess von sozialen Innovationen genauer analysiert, um einen Beitrag zur Schliessung der vorhin erwähnten Wissenslücken zu leisten. Dabei wurde insbesondere einen Fokus daraufgelegt, wie eine soziale Innovation regional weiterverbreitet wird und sich dadurch ihre Wirkung verstärkt.

Soziale Innovationen lassen sich in Anlehnung an Ayob et al., (2016) als neuartige Zusammenarbeiten, die zu neuen Ideen führen, welche die Lebensqualität erhöhen und/oder die sozialen Beziehungen und Machtstrukturen verändern, definieren. Dabei haben soziale Innovationen das Potenzial regionale Herausforderungen zu lösen. Im Rahmen eines SNF-Forschungsprojektes hat das Forschungsteam 68 soziale Innovationen im Berner Oberland identifiziert – 41 davon touristische – und online zugänglich inventarisiert ([www.sozinno.unibe.ch](http://www.sozinno.unibe.ch)).

## Zielsetzung und Methode

Die im vorliegenden Beitrag präsentierten Studienerkenntnisse beziehen sich auf die vertiefte Analyse von sozialen Innovationen durch Innovationsbiographien und beantworten die Frage nach den Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen. Die Methode der Innovationsbiographie zielt darauf ab die Entstehungsgeschichte einer Innovation möglichst exakt zu

rekonstruieren (Butzin & Widmaier, 2016). Innovationsbiographien ermöglichen eine akteurszentrierte Rekonstruktion des Entwicklungsprozesses auf einer sehr detaillierten Ebene. Die daraus entstehende Biographie der Innovation ist in dem Sinne identisch zu einer Biographie einer berühmten Person. Aus den 68 sozialen Innovationen im Berner Oberland wurden sieben soziale Innovationen im Tourismus für die vertiefte Analyse mit der Innovationsbiographie ausgewählt. Dabei erfüllten diese sieben sozialen Innovationen die Kriterien, dass sie im Berner Oberland und nach dem Jahr 2008 entstanden sind, dass sie immer noch existieren, und dass entweder touristische Akteure mitinvolviert sind und/oder die soziale Innovation ein touristisches Angebot ist. Mit dem letzten Kriterium konnte der Bezug zum Tourismus garantiert werden. Die Entwicklungsgeschichte der sozialen Innovationen wurde bei der Analyse in drei Phasen unterteilt und in Abbildung 1 systematisch dargestellt:

- Phase I: *Problemphase*  
In der Phase I erkennen die Akteure der sozialen Innovation ein Problem in der Region und haben die Idee deren Umsetzung zur sozialen Innovation. Dazu suchen sie bereits in der Phase I weitere Akteure, die bei der Implementierung helfen können.
- Phase II: *Implementierungsphase*  
In der Phase II setzen die Akteure der sozialen Innovation ihre Idee um. Dazu sind zusätzliche Akteure notwendig, die aufgrund tiefen Einstiegsbarrieren und einem tiefen Risiko durch die Mitarbeit, leicht in der sozialen Innovation mitarbeiten können.
- Phase III: *Betriebsphase*  
In der Phase III ist die Implementierung

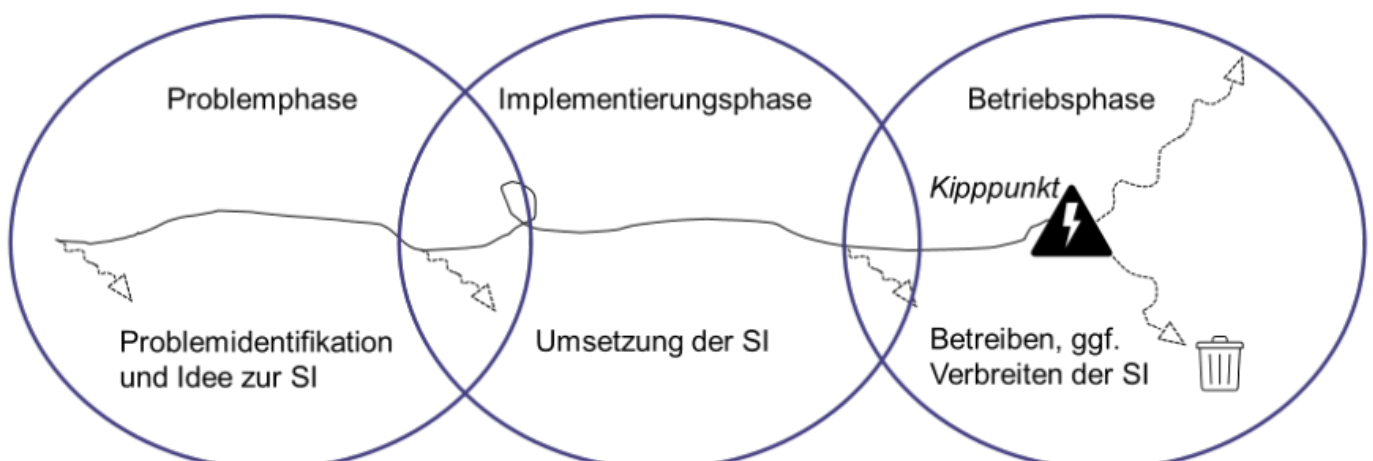
abgeschlossen und die Akteure betreiben die soziale Innovation. In dieser Phase III kann eine grundlegende Veränderung der sozialen Innovation geschehen, sodass sie sich auf weitere Regionen ausbreitet und dadurch ihre Wirkung vergrössert. Dieser sogenannte Kippunkt (Tipping-Point) wird als kritischer Zeitpunkt, an dem sich der weitere Entwicklungsweg einer sozialen Innovation entscheidet, definiert. Durch die Verbreitung der sozialen Innovation kann diese auch in Nachbargemeinden, weiteren Regionen bis gar schweizweit angetroffen werden. Die Überschreitung eines solchen Kippunkt und damit die Ausbreitung der sozialen Innovation auf andere Regionen ist nicht notwendig, um als erfolgreich eingeschätzt zu werden. Eine soziale Innovation kann auch als erfolgreich bezeichnet werden, wenn sie als eine Lösung in der Nische und in einer Region bleibt.

Um die Biografien in einem ausreichenden Detailgrad erstellen zu können, sodass die Entwicklungsprozesse in die einzelnen Phasen unterteilt werden konnten, waren im Total 29 narrative und Leitfaden-Interviews notwendig. Die ersten Interviews haben wir jeweils mit sogenannten Schlüsselpersonen – Personen, welche die soziale Innovation von Beginn an kennen – durchgeführt. Weitere Interviews wurden mit zusätzlich relevanten Akteuren durchgeführt. Ergänzt wurde die Biographie mit Daten aus Dokumenten- und Desktoprecherchen zu den sozialen Innovationen.

## Entwicklungsprozess von sozialen Innovationen im Tourismus

In der «Problemphase» waren die Schlüsselpersonen in allen bis auf eine soziale Innovation Privatpersonen. So erkannte beispielsweise eine Privatperson in Mürren (BE), dass durch die zunehmende Anzahl

Abbildung 1: Charakteristiken der Phasen im Entwicklungsprozess sozialer Innovationen im Tourismus



an Geschäften die schliessen, auch eine zunehmende Anzahl an geschlossenen und dadurch leeren Schaufenstern das Dorfbild prägten. Als Reaktion darauf entstand die Idee, die Geschichte des Dorfes aufzuarbeiten und in mehreren Schaufenstern verteilt über das Dorf auszustellen und zu erzählen. Somit war die Idee des MiniMuseums Mürren geboren.

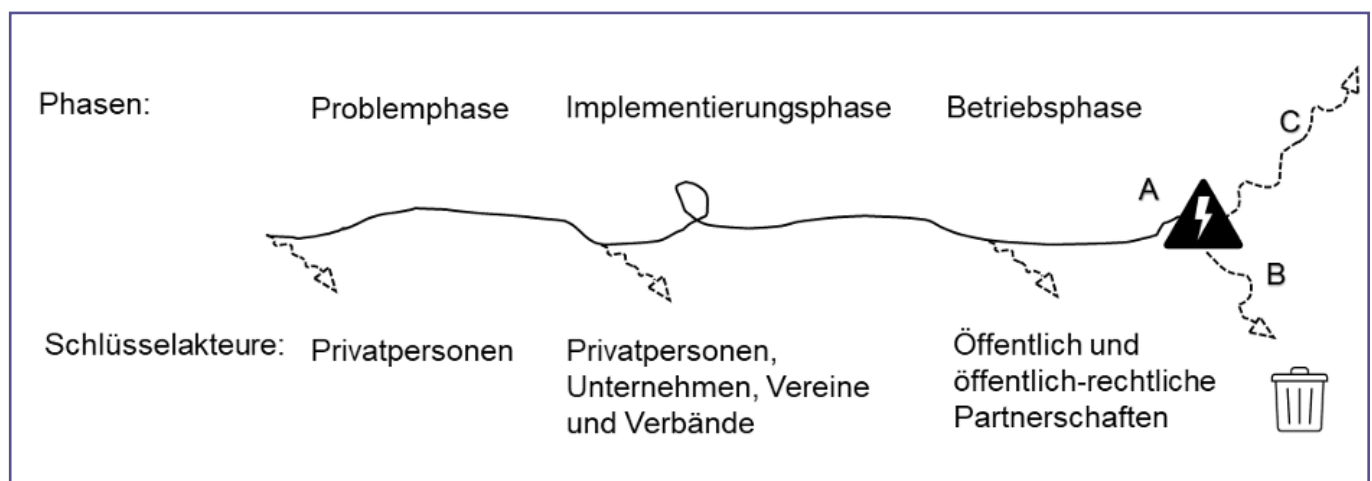
Um die Idee in der «Implementierungsphase» umzusetzen, brauchte es einerseits Akteure aus der Region wie beispielsweise weitere Privatpersonen die bereit waren geschichtsträchtiges Material (bspw. historische Ski, Briefe, Kleider etc.) an das Museum abzugeben. Zudem erforderte es auch die Bereitschaft von den Besitzer:innen der Schaufenster, diese dem MiniMuseum zur Verfügung zu stellen. Zudem waren Kontakte zum Alpinen Museum in Bern äusserst wichtig, um an notwendiges Wissen über «Geschichtenerzählung» und «Ausstellungsgestaltung» zu gelangen. An diesem Beispiel zeigte sich, dass für die Umsetzung der sozialen Innovation zusätzliche Akteure notwendig waren. Die Ergebnisse der Studie illustrieren zudem, dass diese Akteure Privatpersonen, Unternehmen, Vereine und Verbände waren, also sehr vielfältig sind. Dabei fiel auf, dass die Akteure in der sozialen Innovation zwar Arbeiten verfolgen, welche ähnlich zu ihrem Alltag sind, sie allerdings in dieser Form noch nie gemacht haben. So ist beispielsweise die Gestaltung des Raumes für eine Raumplanerin kein Neuland, mit dem Aufbau eines Museums hatte die Person allerdings keine Erfahrung. Für die Zusammenarbeit bestanden zudem tiefe Eintrittsbarrieren und tiefe Risiken für die zusätzlichen Akteure. Als Motivationsgründe für die Zusammenarbeit mit der sozialen Innovation gaben die Akteure drei unterschiedliche Motive an. Die Akteure sahen in der Zusammenarbeit einen schwer zu fassenden, nicht-messbaren,

aber vorhanden Nutzen für sich selbst. Obwohl die Akteure nicht in der Lage waren, diesen Nutzen zu quantifizieren, waren sie überzeugt einen solchen zu generieren und hatten grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber Zusammenarbeiten mit Akteuren aus der Region. Als zweites Motiv kristallisierte sich bei etwas mehr als der Hälfte der sozialen Innovationen heraus, dass die Arbeit innerhalb der sozialen Innovation zur Arbeit passte, welche die Akteure in ihrem Tagesgeschäft nachgingen und die Zusammenarbeit passte zur eigenen «Geschäftsstrategie». So unterstützt das Alpine Museum beispielsweise auch ein Netz lokaler Museen im Schweizer Alpenraum. Als drittes Motiv zeigten sich persönliche Interessen und Enthusiasmus für die Ideen der sozialen Innovationen. Interessanterweise stand in keiner der untersuchten sozialen Innovationen ein finanzielles Interesse zu Beginn der Zusammenarbeit als Motiv im Vordergrund. Ein finanzielles Motiv zur Zusammenarbeit entwickelte sich in zwei Fällen erst im Verlaufe der Zusammenarbeit in der sozialen Innovation. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Akteure in der «Implementierungsphase» stark von der sozialen Innovation überzeugt waren und darüber hinaus durch den erwarteten Nutzen für ihr eigenes Handeln motiviert waren. Ausserdem erwarteten sie einen Beitrag zur Lösung des ursprünglichen (regionalen) Problems zu leisten.

In der «Betriebsphase» stellte sich heraus, dass sich die sozialen Innovationen auf drei unterschiedlichen Wegen entwickeln konnten (A-C). Soziale Innovationen konnten in der Betriebsphase den sogenannten Kippunkt (Tipping-Point) nicht überschreiten und dadurch in bestehender Grösse und Ausprägung weiteragieren (Gruppe A). Interessanterweise gaben Gesprächspartner:innen aus sozialen Innovationen in dieser Gruppe

an, sich gar nicht weiter vergrössern zu wollen und/oder auf andere Regionen auszuweiten. Zwei soziale Innovationen schienen in der «Betriebsphase» nahezu von der Bildfläche zu verschwinden (Gruppe B). Gründe dafür schienen der fehlende Konsensus und die fehlende Motivation der involvierten Akteure zu sein. Hinzu kam, dass die Absichten der sozialen Innovation den politischen Gegebenheiten einer Region oder zumindest einigen politisch einflussreichen Personen widersprachen. Nichtsdestotrotz sind die sozialen Innovationen im Frühjahr 2023 nach wie vor am Existieren. Drei soziale Innovationen überschritten den sogenannten Kippunkt und waren danach in weiteren Gemeinden bzw. Schweizweit anzutreffen (Gruppe C). So hat beispielsweise das MiniMuseum Mürren mittlerweile auch drei Schaufenster in der Nachbargemeinde Gimmelwald. Die sozialen Innovationen der Gruppe C hatten drei Besonderheiten gemein. Erstens waren neue Akteure während der Betriebsphase der sozialen Innovation dazugekommen und/oder aktiv geworden. Dies waren öffentlich und öffentlich-rechtliche Partnerschaften und sie trugen zur Weiterentwicklung der sozialen Innovation bei, indem sie Defizitgarantien, politische Macht, Arbeitsressourcen, Netzwerk und Wissen für die soziale Innovation brachten. Zweitens profitierten alle involvierten Akteure auf eine gewisse Weise von der sozialen Innovation. Insbesondere gingen die Akteure, die in der Betriebsphase neu dazukamen, davon aus durch die Mitarbeit in der sozialen Innovation einen persönlichen Nutzen und/oder einen Nutzen für die Organisation zu haben. An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass dieser Nutzen für die Akteure überhaupt nicht oder nur schwer messbar war, allerdings gemäss Aussagen aus den Interviews vorhanden sei. Drittens war die soziale Innovation in der Region und unter den

**Abbildung 2: Schlüsselakteure im Entwicklungsprozess sozialer Innovationen im Tourismus**



involvierten Akteuren akzeptiert und war dadurch keinem oder nur geringem politischen Gegenwind ausgesetzt. Bezeichnend durch alle drei Phasen waren Personen, die stets von der sozialen Innovation überzeugt waren und deren Idee, Umsetzung und Betrieb konsequent weiterverfolgten.

### Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie zeigten auf, dass für soziale Innovationen im Berggebiet eine Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren aktiv wird und die sozialen Innovationen das Potenzial haben regionale Herausforderungen zu lösen. Zusätzlich zeigte die Forschung auf, dass soziale

Innovationen im Tourismus in der Betriebsphase einen Kipppunkt überwinden können, wenn zusätzliche Akteure aktiv werden, die beteiligten Akteure den Nutzen der sozialen Innovation erkennen und wenn sie regional unterstützt wird.

Die Tatsache, dass öffentliche und/oder öffentlich-rechtliche Partnerschaften eine entscheidende Rolle im sozialen Innovationsprozess im Tourismus spielen, ist besonders relevant für politische Entscheidungsträger:innen, die soziale Innovationen im Tourismus unterstützen wollen. Daraus lässt sich schliessen, dass Innovationspolitik zur Unterstützung sozialer Innovationen im Tourismus nicht einfach

bedeutet, Geld bereitzustellen. Vielmehr könnten die politischen Bemühungen direkt oder über öffentlich-rechtliche Partnerschaften gelenkt werden, um dadurch in der Betriebsphase als Enabler zu fungieren. Dabei kann die Politik finanzielle Garantien, politische Macht, Arbeitskräfte, Netzwerke und/oder Wissen bereitstellen und dadurch insbesondere zur Weiterverbreitung von sozialen Innovationen beitragen. Im Tourismusimpuls Nr. 29 wird vertieft auf die einzelnen Aktivitäten der Akteure in sozialen Innovationen eingegangen. Für die zukünftige Forschung wäre insbesondere interessant die Wirkung von sozialen Innovationen auf eine Region zu erforschen.

### Autorenschaft

Dr. Samuel Wirth, Dr. Monika Bandi Tanner

### Weiterführende Informationen

Wirth, S., Bandi, M., & Mayer, H. (2022). Social innovations in tourism: Analysing processes, actors, and tipping points. *Tourism Geographies*.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2155697>

Tourismus-Impulse online: [http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen\\_und\\_medien/tourismus\\_impulse/](http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/)

Inventar von sozialen Innovationen im Berner Oberland: <https://www.sozinno.unibe.ch>

### Literatur

Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation "Came to Be": Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>

Butzin, A., & Widmaier, B. (2016). Exploring Territorial Knowledge Dynamics through Innovation Biographies. *Regional Studies*, 50(2), 220–232.

<https://doi.org/10.1080/00343404.2014.1001353>

---

«TOURISMUS-IMPULSE» vermitteln in geraffter Form Ergebnisse unserer Forschungsarbeiten, die abgeschlossen sind (vgl. weiterführende Informationen).

Diese Forschung wurde vom Schweizerischen Nationalfonds unter der Nummer 10001A\_179112 finanziert und ist Teil des Forschungsprojekt «Social Innovations in Swiss Mountain Regions: Shifting Away from Growth Dependency in the Tourism, Construction and Healthcare Industries» zusammen mit Heike Mayer, Pascal Tschumi, Andrea Winiger, Irmi Seidl.

### Kontakt

Universität Bern/CRED-T  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Tel. +41 (0)31 684 67 11  
[www.cred-t.unibe.ch](http://www.cred-t.unibe.ch)