

Soziale Innovationen aus Hochschulen

Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirt- schaft und Politik

Eine Analyse von Cort-Denis Hachmeister
und Isabel Roessler



Kurz gesagt

Soziale Innovationen sind absichtsvoll herbeigeführte, neue gesellschaftliche und soziale Praktiken, die bestehende Probleme besser lösen sollen als bisherige. Mit Hilfe von Interviews mit **Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft** wurde untersucht, wie Hochschulen im Zusammenspiel mit hochschulexternen Partnern Teil eines Innovationsökosystems für Soziale Innovationen sein können.

Dazu sind zunächst **passende Rahmenbedingungen** wichtig, allen voran eine Überschneidung der Themen, an denen Hochschule und Partner arbeiten. Eine bereits bestehende Kooperationsbasis, räumliche Nähe und die Verfügbarkeit von Fördergeldern machen Kooperationen wahrscheinlicher. Ein weiterer Grund für die Zusammenarbeit ist ein **konkreter Anlass**, also beispielsweise ein konkretes zu lösendes Praxisproblem oder eine Entscheidung, die auf wissenschaftlicher Grundlage gefällt werden soll. Über die konkrete Aufgabenstellung hinaus versprechen sich die Partner öfter auch einen Reputationsgewinn oder einen höheren Grad der Vernetzung im Feld als **mittelbare Folgen**.

Darüber hinaus nehmen die verschiedenen Akteure durch ihr Handeln und Agieren verschiedene **Rollen im Innovationsökosystem** ein. Die Hochschulmitglieder sind zwar in der Lage, bereits viele notwendige Rollen zu besetzen: Sie können Aufgaben ohne externen Input definieren, administrieren, Qualität sichern und natürlich das Wissen erarbeiten und auch (in Teilen) anbieten. Doch wenn es darum geht, das Ergebnis der Arbeit in die Anwendung zu bringen und letztlich zu einer Sozialen Innovation zu führen, ist es notwendig, hochschulexterne Akteure einzubinden.

Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nutzen diese Möglichkeit bereits, beschränken sich dabei jedoch oftmals auf Partner, die **konkrete Aufgaben** übernehmen oder bestehende Lücken füllen. Soll jedoch tatsächlich eine Soziale Innovation ihren Weg nehmen, ist es notwendig, auch auf **Stakeholder** zuzugehen, die **nicht direkt in die operative Zusammenarbeit** integriert sind und die dennoch frühzeitig eingebunden werden müssen.

Inhalt

Methodensteckbrief 1

Hochschulen als Teil des Ökosystems für Soziale Innovationen 2

Soziale Innovationen 3

Das Ökosystem Sozialer Innovationen 5

Soziale Innovationen: Hochschulen in Zusammenarbeit mit Externen 9

Soziale Innovationen, an denen gearbeitet wurde
11

Gründe für die Zusammenarbeit mit Hochschulen
13

Aufgaben der Externen 18

Rollen im Ökosystem Sozialer Innovationen 23

Autor*innen 38

Abbildungsverzeichnis 38

Literaturverzeichnis 39

Impressum 41

Methodensteckbrief

Das Projekt WISIH

Das CHE beschäftigt sich im Rahmen des Projektes WISIH (*Wege und Indikatoren Soziale Innovationen aus Hochschulen*) mit Sozialen Innovationen, an denen Hochschulen beteiligt sind. Dabei werden speziell Innovationen in den Fächern Pflege/Pflegewissenschaft sowie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie unter die Lupe genommen.

Grundgesamtheit

Befragt wurden drei verschiedene Gruppen hochschulexterner Stakeholder, die an der Entwicklung und Verbreitung von Sozialen Innovationen beteiligt sind: Akteure auf der politischen Ebene (z.B. Abgeordnete und Ministeriumsvertreter*innen), direkte Projektpartner der Hochschulen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie Intermediäre, also Akteure/Stakeholder, die eine Vermittlerrolle zwischen politischen und gesellschaftlichen Anforderungen, der Wissenschaft und einzelnen Institutionen/Unternehmen einnehmen.

Erhebungsmethode

Es wurden etwa halbstündige, teilstrukturierte Interviews per Videokonferenz (Zoom) durchgeführt. In einzelnen Fällen wurden die Fragen auch schriftlich beantwortet.

Stichprobenziehung

Zum einen wurden externe Kooperationspartner bzw. Projektbeteiligte von hochschulischen Projekten rekrutiert, die bereits in einer vorhergehenden Studie untersucht wurden. Zum anderen fand eine ausführliche Internetrecherche nach Personen und Institutionen der anderen beiden Akteursgruppen statt. Insgesamt wurden 44 Personen für ein Interview angefragt.

Anzahl Interviews und Befragungszeitraum

Es konnten 22 Interviews mit insgesamt 23 Personen durchgeführt werden. Die Interviews fanden zwischen März und Mai 2021 statt.

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16IF112 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin und dem Autor.

Hochschulen als Teil des Ökosystems für Soziale Innovationen

Soziale Innovationen sind absichtsvoll herbeigeführte, neue gesellschaftliche und soziale Praktiken, die bestehende Probleme besser lösen sollen als bisherige. Hochschulen hätten das Potenzial, sich an der Entwicklung solcher Innovationen stärker zu beteiligen. Dazu müssen sie ihre Rollen im Innovationsökosystem aktiv einnehmen, dem neben Akteuren aus der Wissenschaft auch Akteure aus den Sektoren Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit/Zivilgesellschaft angehören. In der vorliegenden Untersuchung werden auf Basis von Interviews mit Vertreter*innen der verschiedenen Akteursgruppen die Motive, Aktivitäten und Rollen herausgearbeitet, die dazu führen, dass sie an Sozialen Innovationen arbeiten.

Laut einer Studie sind **Hochschulen nur an knapp 15 Prozent der Sozialen Innovationen beteiligt**. Mit Abstand am häufigsten seien NGO/Non-Profit-Organisation (NPO) (80%) und private Firmen (67,2%) in Soziale Innovationen eingebunden (Majewski Anderson, Domanski, & Howaldt, 2018).

Wir konnten im Rahmen des Projektes WISIH¹ jedoch nachweisen, dass das Thema unter Hochschulen² und ihren Mitgliedern Relevanz hat. In einem ersten Schritt fragten wir in einer quantitativen Untersuchung Professorinnen und Professoren der Fächer Pflege/Pflegewissenschaft sowie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie nach ihrer bisherigen Beteiligung an Sozialen Innovationen sowie Hemmnissen und Fördermöglichkeiten für ein Engagement in diesem Bereich.

Die Befragung zeigte, dass 86 Prozent der Befragten aktuell an etwas arbeiteten, das im Kontext einer Sozialen Innovation steht (Roessler, Hachmeister, Ulrich, & Brinkmann, 2020).

¹ <https://www.che.de/projekt/wisih-soziale-innovationen-aus-hochschulen/>

² Im allgemeinen Sprachgebrauch wird „Hochschulen“ zunehmend nur mit Hochschulen für angewandte Wissenschaften gleichgesetzt. Wir verwenden den Begriff Hochschulen aber weiterhin als Oberbegriff für verschiedene Institutionen der höheren Bildung. Unser Untersuchungssample umfasst Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften/FH.

Wir sehen daher ein großes Potenzial für die Hochschulen, sich an der Entwicklung und Implementation von Sozialen Innovationen zu beteiligen – auch in Folge der zunehmenden strategischen Bedeutung der Third Mission für die Hochschulen (Vgl. u.a. Hachmeister, Henke, Roessler, & Schmid, 2016; Roessler, Duong, & Hachmeister, 2015).

In einem weiteren Schritt im WISIH-Projekt wurden Interviews mit Professor*innen der oben genannten Fächer geführt, die sich im Rahmen von Projekten mit der Entwicklung und Verbreitung einer Sozialen Innovation beschäftigten. Daraus entwickelten wir ein Modell zur Beschreibung solcher Projekte (Hachmeister & Roessler, 2020).

Das bisherige Modell fokussiert auf die Hochschulen und die dort zu beobachtenden Prozesse zur Entwicklung und Verbreitung Sozialer Innovationen. Diese Prozesse finden jedoch nicht unter alleinigem Einbezug von Hochschulen statt, sondern die Hochschulen stehen, gerade im Fall von Sozialen Innovationen, in einer Austauschbeziehung mit anderen Akteuren. Die in WISIH verwendete Definition von Sozialen Innovationen enthält daher den Aspekt, dass diese „häufig aus informellen oder kollaborativen Kontexten heraus entstehen, die auch partizipativ umgesetzt werden können“ (Hachmeister & Roessler, 2020).

Hochschulen sind folglich lediglich ein Teil eines größeren Innovationsökosystems. Im vorliegenden Paper soll das Innovationsökosystem speziell für Soziale Innovationen auf der Grundlage von Interviews mit verschiedenen Akteuren dieses Systems genauer beschrieben und analysiert werden.

Soziale Innovationen

Für Soziale Innovationen gibt es bislang keine allgemeingültige **Definition**. Insbesondere der Begriff „sozial“ wird mit verschiedenen Konnotationen verwendet. In einer Literaturanalyse identifizierten Müller & Kopf (2015, S. 10-11) sogar insgesamt sieben verschiedene Kategorien des Verständnisses von Sozialen Innovationen, wobei zwei Kategorien dominierten: Ein „normativer“, am Gemeinwohl orientierter Ansatz und ein „soziologisches Verständnis“, der Soziale Innovationen allgemein als Wandel gesellschaftlicher Praktiken und/oder Strukturen versteht.

Ein Hauptaspekt des „am Gemeinwohl orientierten Ansatzes“ „besteht darin, dass gesellschaftliche Herausforderungen adressiert werden und speziell benachteiligte Mitglieder der Gesellschaft bessergestellt werden. Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition: Soziale Innovation ist „eine neue Lösung für ein gesellschaftliches Problem, welches effektiver, effizienter, nachhaltiger oder gerechter ist als bestehende Lösungen und die eher gesellschaftlichen als privat verwertbaren Wert schafft.“ (Phills et al., 2008: 36)“

„Soziale Innovationen als Wandel gesellschaftlicher Praktiken und/oder Strukturen“ entspricht dagegen dem Ansatz von Howaldt und Schwartz (2010): „Der Hauptaspekt dieser Kategorie ist die Änderung sozialer Praktiken.“

Für das Projekt WISIH verwenden wir die folgende Definition, die wir schon in der Publikation „Soziale Innovationen aus Hochschulen – Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten“ formulierten:

Soziale Innovationen sind neue gesellschaftliche oder soziale Praktiken (Handlungsweisen, Organisationsformen, Haltungen, Werte), die von bestimmten Personen, Gruppen oder Organisationen ausgehen, die auf die Lösung von Problemen zielen, die direkt oder indirekt gesellschaftliche oder soziale Bedarfe decken, die häufig aus informellen oder kollaborativen Kontexten heraus entstehen, die auch partizipativ umgesetzt werden können, die in Wechselwirkung mit technischen Innovationen stehen können und in den entsprechenden Handlungsfeldern angenommen werden. (Roessler, Hachmeister, Ulrich, & Brinkmann, 2020).

Anders als bei technischen oder technologischen Innovationen, die neue (technische) Produkte oder (Herstellungs-)Verfahren sein können, handelt es sich bei Sozialen Innovationen also um **neue Praktiken** bei der **Interaktion** von einzelnen Menschen oder auch Gruppen oder Organisationen. Beispiele dafür sind neue Lehrmethoden, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder auch der Veränderung von Einstellungen (z.B. zum umweltbewussten Verhalten).

Die Lösung von Problemen, die (im Sinne der Gemeinwohlorientierung) **soziale Bedarfe** decken, ist Teil unserer oben genannten Definition. Prinzipiell sind jedoch auch Soziale Innovationen denkbar, die z.B. rein den unternehmerischen Bedarf einer effizienteren Arbeitsorganisation in einem Unternehmen dienen.

Kollaboration und Partizipation sind ebenfalls wichtige Aspekte der Definition, auf die wir tiefer eingehen werden, da es sich bei den von uns betrachteten hochschulischen Projekten zur Entwicklung und Einführung Sozialer Innovationen sehr oft um Kooperationsprojekte mit verschiedenen externen Akteuren handelt.

Der letztgenannte Aspekt unserer Definition von Sozialen Innovationen ist, dass die neuen Praktiken auch in den entsprechenden Handlungsfeldern **angenommen** werden müssen. Zu einer Innovation wird eine neue Idee erst dann, wenn sie auch in größerem Umfang umgesetzt wird – analog zu einer Erfindung, die auch erst dann eine Innovation wird, wenn sie breite Verwendung findet.

Das Ökosystem Sozialer Innovationen

Wie oben bereits beschrieben, können Hochschulen allein kaum Soziale Innovationen implementieren. Vielmehr sind sie ein Akteur unter vielen, die gemeinsam ein Innovationsökosystem bilden.

Der Begriff Innovationsökosystem

Innerhalb der vergangenen 15 Jahre wurde das Konzept des Innovationsökosystems populär (Granstrand & Holgersson, 2020). Bedeutung gewann die Verwendung des Konzepts durch einen Artikel in der Harvard Business Review von Adner (2006). Dort findet sich auch eine sehr weit verbreitete Definition von Innovationsökosystemen: Demnach handele es sich um "kollaborative Arrangements, durch die Firmen ihre individuellen Angebote zu einer kohärenten, kundenorientierten Lösung kombinieren" (Adner, 2006, S. 2). An der Definition wird deutlich, dass das Konzept seine Hauptwurzeln in dem verwandten Konzept des Business Ecosystems (Moore 1993) hat.

Im Laufe der Zeit wurde das Konzept des Innovationsökosystems weiterentwickelt, ohne jedoch eine allgemeingültige, passgenauere Definition zu liefern (Granstrand & Holgersson, 2020). In einer umfangreichen Literaturanalyse identifizierten Granstrand und Holgersson sieben verschiedene Themen von Definitionskomponenten, die in unterschiedlichem Maße zur Definition von Innovationsökosystemen verwendet werden. In allen analysierten Texten werden **Akteuren** benannt. Die zweithäufigste Komponente ist **Zusammenarbeit**, die dritthäufigste Komponente sind **Aktivitäten**. **Institutionen** und **Ko-Evolution/Ko-Spezialisierung** kommen in jeweils sieben Definitionen und damit am vierthäufigsten vor.

Zusammenfassend lasse sich sagen, dass die Definitionen von Innovationsökosystemen häufig den Schwerpunkt auf Zusammenarbeit/Komplemente und Akteure legen, seltener auf Wettbewerb/Substitute und Artefakte (Granstrand & Holgersson, 2020).

Die umfassende Zusammenarbeit verschiedener Akteure stellt den Kern eines Innovationsökosystems dar.

Artefakte umfassen in dieser Definition Produkte und Dienstleistungen, materielle und immaterielle Ressourcen, technologische und nicht-technologische Ressourcen sowie andere Arten von Systeminputs und -outputs, einschließlich Innovationen.

Da in einem biologisch betrachteten Ökosystem auch die Komponenten Wettbewerb/Konkurrenz – und auch Artefakte – eine bedeutende Rolle spielen, ist dieser Aspekt in der Definition von Granstrand und Holgersson enthalten: „...the evolving set of actors, activities, and artifacts, and the institutions and relations, including complementary and substitute relations, that are important for the innovative performance of an actor or a population of actors.“

(Granstrand & Holgersson, 2020) Dass der Erfolg von Innovationsökosystemen dabei auf einer Balance von Wettbewerb und Kooperation gründet, wird von anderen Autoren bekräftigt (Enkel & Hengstler, 2015).

Innerer Aufbau eines Innovationsökosystems: Akteure und Rollen

Bei der Frage, wen ein Innovationsökosystem umfasst, muss zwischen verschiedenen Sektoren und Akteuren sowie deren Rollen unterschieden werden. Die Sektoren umfassen nach Carayannis und Campbell „Universität, Industrie und Regierung“, wie sie aus dem Triple Helix Modell von Henry Etzkowitz und Loet Leydesdorff bekannt sind

(Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), sowie ergänzend die „Öffentlichkeit“, unterteilt in die „media-based“ sowie die „cultural-based public“, und Zivilgesellschaft (Carayannis & Campbell, 2012, S. 13). Diese sogenannte Quadruple Helix erweitert dadurch das Verständnis von Wissensproduktion und Innovation und bindet die Öffentlichkeit stärker in das Innovationssystem ein. Als Erklärung bringen Carayannis und Campbell (2012, S. 13) an, dass die Öffentlichkeit Wissen nutzt und es einsetzt. Dadurch sei sie auch fester Bestandteil des Innovationsmodells.

Ein funktionierendes Innovationsökosystem ist nach Carayannis et al also fraktal (vielfältig gegliedert), multi-modal (durch verschiedene Aktivitätsformen gekennzeichnet), multi-nodal (gut vernetzt) und multi-lateral (vielfach verzweigt) (Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).

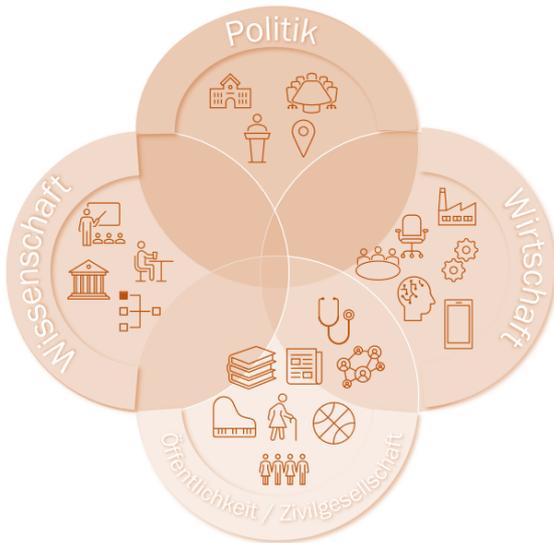


Abbildung 1: Sektoren des Innovationsökosystems
(Brinkmann, Roessler, & Ulrich, 2021)

Neben den Sektoren haben die Rollen, welche die verschiedenen Akteure innerhalb des Innovationsökosystems innehaben, eine große Bedeutung für die Interaktion. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze und Zusammenstellungen zu Akteuren und Rollen.

Die International Development Innovation Alliance benennt typische Akteure in einem Innovationsökosystem entlang eines Skalierungsprozesses. Darunter finden sich zu Beginn Forschungseinrichtungen, Freunde und Familie, Incubatoren, Zivilgesellschaftliche Akteure, im weiteren Verlauf Entwicklungsagenturen, Start-Ups und gegen Ende Regierung und private Unternehmen (International Development Innovation Alliance, kein Datum).

Nach Iansiti und Levien werden in einem Innovationsökosystem im Wesentlichen vier verschiedene Rollen besetzt. «Keystones» sind Unternehmen, die als Ermöglicher fungieren und einen starken Einfluss auf das gesamte Ökosystem haben. «Dominatoren» integrieren sich vertikal oder horizontal in das Netzwerk, um dieses größtenteils direkt zu beeinflussen. «Commodity-Anbieter» schaffen wenig Wert für das Ökosystem. «Nischenanbieter» machen den Großteil eines Innovationsökosystems aus. Sie besitzen spezialisierte Fähigkeiten, die sie von anderen im Ökosystem unterscheiden (Enkel & Hengstler, 2015).

Rollen im Innovationsökosystem nach Fraunhofer IAO

Eine besonders umfangreiche Zusammenstellung von Rollen im Innovationsökosystem liefert das Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO. In ihrem Innovation Ecosystem Strategy Tool benennen die Autoren 23 typische Rollen, die sie basierend auf einer empirischen Studie identifizierten. Sie stellten fest, dass die Rollen von unterschiedlichen Akteuren aus verschiedenen Bereichen übernommen werden können. Einzelne Akteure können zudem mehr als eine Rolle gleichzeitig übernehmen (Schütz, Muschner, Ullrich, & Schäfer).

Die Rollen sind in neun Gruppen sortiert:

– **Kollaborationsgestalter** schaffen das Gerüst für eine Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure



1. Interaktionsenabler – ermöglichen Zusammenarbeit und Austausch, in dem sie Prozesse und Formate gestalten
2. Gatekeeper – verfügen über ein Netzwerk relevanter Kontakte und haben Zugang zu Ressourcen
3. Strategen – entwickeln die übergreifende Strategie, der alle Akteure folgen
4. Administratoren – übernehmen übergeordnete administrative Aufgaben



– **Geber** bringen materielle Ressourcen in das Ökosystem ein

5. Ressourcenausstatter – stellen grundlegende materielle Ressourcen für die Arbeit bereit
6. Investoren – investieren in spezifische Aktivitäten



– **Wissensarbeiter** schließen die offenen Forschungslücken

7. Wissenschaftende – forschen, um neue Erkenntnisse zu schaffen
8. Qualitätssichernde – evaluieren und garantieren die Qualität und Wissenschaftlichkeit des Innovationsprozesses



– **Wissenszulieferer** bringen Fachwissen in das Innovationsökosystem ein

9. Fachwissende – beantworten konkrete Fragestellungen
10. Kontextualisierer – überblicken den breiten Diskurs und denken an mögliche relevante Seitenthemen
11. Pioniere – bringen neueste Forschungsergebnisse und Trends ein



– **Lotsen** gewährleisten die Relevanz der Innovation

12. Aufgabensteller – definieren die Innovationsagenda oder bringen die zu lösende Aufgabe ein
13. Bedarfsexperten – sorgen dafür, dass die Lösung am Bedarf ausgerichtet wird
14. Navigatoren – beraten, wenn es darum geht, die Lösung erfolgreich (gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich, technologisch) umzusetzen



– **Attraktoren** erleichtern die Interaktion außerhalb des Ökosystems

15. Vertrauenswürdige – helfen mit ihrem guten Namen in der Außendarstellung



- 16. Geschäftsfähige – müssen einbezogen werden, um formal handlungsfähig zu sein
- **Umsetzer** setzen die Ideen um
- 17. Treiber – übernehmen das Ownership, um das Projekt zu treiben
- 18. Entwickler – setzen die Ergebnisse in Produkte oder Dienstleistungen um
- 19. Geschäftsmodellierer – entwickeln das passende Geschäftsmodell zur Lösung



- **Verbreiter** verbreiten die Innovation
- 20. Anbieter – stellen die Lösung der Zielgruppe zur Verfügung
- 21. Durchsetzungsmächtige – setzen die Lösung in Soziale Innovationen (Gesetze, Strategien, Handlungsweisen etc.) um
- 22. Multiplikatoren – werben für die Lösung und verbreiten sie



- **Konsumenten** nutzen die Innovation
- 23. Konsumenten

Die Gruppen, sowie die zugehörigen Rollen passen gut zu typischen Projektkonstellationen im Hochschulkontext und sind mit der bislang angelegten Systematik kombinierbar. Da sie es zudem ermöglichen verschiedene Akteure, inkl. der hochschulexternen Stakeholder zu berücksichtigen, wird im Folgenden auf Basis der Rollen des Fraunhofer Instituts analysiert, welche Rollen hochschulintern und welche hochschulextern besetzt werden.

Soziale Innovationen: Hochschulen in Zusammen- arbeit mit Externen

Gründe für die Zusammenarbeit von Externen mit Hochschulen an Sozialen Innovationen sind passende Rahmenbedingungen (u.a. inhaltliche Anknüpfungspunkte und Finanzierungsmöglichkeiten), ein konkreter Anlass bzw. ein Problem, an dessen Lösung der Partner ein Interesse hat sowie antizipierte positive mittelbare Folgen wie z.B. Zugang zu den Studierenden zum Zwecke der Nachwuchsgewinnung.

Die hochschulexternen Akteure übernehmen verschiedene Aufgaben: Die Politik und Intermediäre schaffen entsprechende Rahmenbedingungen für die Entwicklung Sozialer Innovationen. Projektpartner aber auch andere sorgen für Praxisbezug und stellen den Zugang zum Untersuchungs-/Implementierungsfeld sicher. Externe Akteure sorgen auch für Vernetzung und Transfer und bieten Hochschulen teilweise auch Beratung und eine Beteiligung an Lehre und Weiterbildung an.

Im Rahmen einer Interviewstudie wollten wir analysieren, wie die Zusammenarbeit von Hochschulmitgliedern mit Akteuren der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik funktioniert und welche Aufgaben die hochschulexternen Akteure im Zusammenhang mit Sozialen Innovationen übernehmen. Dazu wurden Interviews mit einer Reihe von hochschulexternen Stakeholdern und direkten Projektpartnern geführt.

Ziel der Untersuchung war, die Aufgaben und die Motivation der verschiedenen Akteure zu beschreiben und daraus die verschiedenen, oben beschriebenen Rollen im Innovationsökosystem abzuleiten.

Interviews

In die Untersuchung wurden verschiedene Gruppen **hochschulextrner Akteure** einbezogen:

- Akteure auf **politischer Ebene**, die beispielsweise die Aufgabe haben, die Rahmenbedingungen des Innovationsökosystems zu gestalten oder die die Durchsetzungsmacht haben, Soziale

Innovationen in die Verbreitung zu bringen. Dazu gehören Bundestagsabgeordnete (verschiedener Fraktionen) mit Expertise auf dem Gebiet Sozialer Innovationen, Vertreter von Ministerien sowie von Institutionen, die Projekte fordern bzw. abwickeln (z.B. Projektträger), die im Zusammenhang mit Sozialen Innovationen stehen (*Kodierung: POL*).

- **Intermediäre**, also Akteure, deren Ziel es ist, Soziale Innovationen insgesamt oder in bestimmten Sektoren voranzubringen. Dazu gehören Vertreter*innen der Zivilgesellschaft (z.B. Vereine) oder auch lokaler staatlicher Institutionen (z.B. Wirtschaftsförderung einer Stadt). Diese Akteure nehmen eine Vermittlerrolle zwischen politischen und gesellschaftlichen Anforderungen, der Wissenschaft und einzelnen Institutionen/ Unternehmen ein. Teilweise sind sie aber auch Partner bei konkreten Projekten mit Hochschulen (*Kodierung: IA*).
- **Direkte Projektpartner** von Hochschulen bei Projekten, die eine einzelne, konkrete Soziale Innovationen zum Ziel haben. Dazu gehören Unternehmen, gemeinnützige Einrichtungen aber auch staatliche Stellen (z.B. Amt einer Stadtverwaltung) (*Kodierung: PP*).

Die Kooperationspartner von hochschulischen Projekten wurden über die vorhergehende Interviewstudie unter Professorinnen und Professoren der Fächer Pflege/Pflegewissenschaft sowie Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologie identifiziert (Hachmeister & Roessler, 2020). Auch die im Rahmen dieser Studie geführten Interviews wurden in die vorliegende Auswertung einbezogen.

Die übrigen Personen und Institutionen wurden über eine Internetrecherche gefunden. Insgesamt wurden 44 Personen für ein Interview angefragt, von denen 22 letztlich an der Untersuchung teilnahmen.

Die Interviews dauerten jeweils etwa eine halbe Stunde und wurden im Zeitraum von März bis Mai 2021, mehrheitlich über die Videokonferenzplattform *Zoom*, geführt. In einzelnen Fällen wurden die Fragen schriftlich beantwortet.

Mit dem Einverständnis der Interviewten wurde der Ton der Interviews aufgezeichnet und später transkribiert. Die transkribierten Texte bzw. die schriftlichen Antworten bildeten dann die Grundlage für die Inhaltsanalytische Auswertung nach Mayring (2010).

Interview-Fragen

Die Zielgruppe der Interviews war sehr heterogen, da die befragten Personen und Institutionen verschiedene Rollen im Innovationsgeschehen einnehmen. Entsprechend heterogen waren auch die im Interview gestellten Fragen. Folgende Themenkomplexe wurden jedoch durchgängig behandelt:

- Was macht die interviewte Person/Institution? Zunächst allgemein und dann bezogen auf Soziale Innovationen. Welche Rolle nahm/nimmt die Institution ein?
- Welche Erfolge/Resultate gab es in den Projekten bzw. bei der Förderung von Sozialen Innovationen?
- Wenn zutreffend: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Hochschulen in Bezug auf Soziale Innovationen? Was sind positive Aspekte, wo gibt es Herausforderungen?
- Welche Wünsche gibt es hinsichtlich der Rolle von Hochschulen bei Sozialen Innovationen?

Zur Beantwortung insbesondere der ersten Frage wurden die Interviews durch eine **Internetrecherche** auf den Websites der untersuchten Institutionen ergänzt.

In einem ersten Schritt wurden die Interviews daraufhin analysiert, welche Gründe die externen Partner für eine Zusammenarbeit mit Hochschulen nannten und welche Aufgaben die Externen in der Zusammenarbeit übernommen hatten. Zunächst einmal soll aber überblicksartig dargestellt werden, an welcher Art Sozialer Innovationen im Rahmen der Kooperationen gearbeitet wurde.

Soziale Innovationen, an denen gearbeitet wurde

So unterschiedlich wie die Interviewpartner war auch der Konkretisierungsgrad, mit dem in den Interviews über Soziale Innovationen gesprochen wurde. Einige Interviewpartner waren Projektpartner von Hochschulen in konkreten Maßnahmen, andere waren Verbände, Initiativen oder Projektträger, die in Zusammenarbeit mit Hochschulen verschiedene Soziale Innovationen angestoßen oder begleitet hatten und insofern nur beispielhaft von einzelnen Innovationen berichteten. Daher werden hier auch nur Beispiele benannt und keine vollständige Liste aller angesprochenen Innovationen.

Es gab zwei Kategorien Sozialer Innovationen: Ideen und Konzepte

Grob lassen sich die angesprochenen Innovationen in zwei Kategorien einteilen: Erstens, Ideen für Verhaltens-/Verfahrensänderungen und zweitens Konzepte, wie diese Ideen umgesetzt und verstetigt werden.

Als **Ideen** wurden beispielweise bessere Organisations- und Interaktionsmöglichkeiten im Bereich der Pflege oder der Betreuung von Personen mit Einschränkungen genannt. Dazu gehörte die ambulante Tagespflege oder auch das generationenübergreifende Zusammenleben. Weitere Beispiele sind die gegenseitige, nachbarschaftliche Hilfeleistung, geflüchteten Frauen das Fahrradfahren beibringen, für bessere Ausbildungsvorbereitung für Menschen mit Behinderungen sorgen.

Schaut man sich die konkrete **Umsetzung und Verstetigung** der Ideen an, so zeigten sich insbesondere die im Folgenden vorgestellten Formen, die als „Gründung von Initiativen oder Einrichtungen“ und „Apps und andere Artefakte“ zusammengefasst werden können.

Gründung von Initiativen oder Einrichtungen

Um Ideen und Konzepte dauerhaft zu verankern, können **Initiativen** (z.B. Vereine) oder **Einrichtungen** (private oder staatliche) gegründet werden, die als Zweck/Aufgabe die Verfolgung dieser Ideen bekommen. Beispiele sind eine Bürgergenossenschaft für die gegenseitige Hilfeleistung, die Gründung von generationsübergreifenden Wohngemeinschaften, die dauerhafte Organisation von **Kursen** (z.B. Fahrradkurse für Geflüchtete), der Einrichtung bestimmter (Stabs-)Stellen bis hin zur Gründung von Sozialunternehmen.

Gesetze, Verordnungen oder Dienstanweisungen (z.B. in der Pflege) stellen ebenfalls Formen der Verstetigung von Sozialen Innovationen dar, deren Verbindlichkeitsgrad natürlich noch einmal deutlich höher ist als bei freiwilligen Initiativen und Angeboten.

Apps und andere Artefakte

Die Neuorganisation von Verhaltensweisen kann heutzutage auch durch **Smartphone-Apps** erreicht oder unterstützt werden. Die Applikation selbst ist zwar ein technisches Artefakt, aber sie kanalisiert und ermöglicht die neuen Verhaltensweisen, sodass bestimmte Apps trotzdem als Teil von Sozialen Innovationen anzusehen sind. In den Interviews wurde von verschiedenen solcher Apps berichtet, die es beispielsweise ermöglichen, Hilfe für Hilfsbedürftige schnell zu organisieren.

Auch ein **Handbuch** ist ein Artefakt, das die Verbreitung Sozialer Innovationen beschleunigen kann. Im konkreten Fall wurde beispielsweise von einem Handbuch berichtet, in dem Anweisungen stehen, wie man zivilgesellschaftlich unterstützte Initiativen auf den Weg bringen kann.

Eine besondere Form der Umsetzung von Sozialen Innovationen stellen **künstlerische Interventionen** dar, von denen in den Interviews ebenfalls berichtet wurde. Dabei handelt es sich um Kunstwerke oder Künstlerische Darbietungen, deren Intention es ist, beim Betrachter Einstellungen zu verändern. In diesem Sinne wirken diese ebenfalls sozial innovativ. Ähnliches gilt für **Ausstellungen**.

Gründe für die Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die Gründe, weshalb die verschiedenen Projektpartner mit Hochschulen zusammengearbeitet haben, sind vielfältig. In der Regel haben sich die Partner von der Zusammenarbeit einen Vorteil versprochen, sodass die Gründe und die Vorteile der Zusammenarbeit hier nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können.

Passende Rahmenbedingungen

Ein wesentlicher Grund dafür, dass eine hochschulexterne Einrichtung mit einer Hochschule zusammenarbeitet, ist, dass verschiedene Rahmenbedingungen erfüllt sind. Die trivialste Rahmenbedingung ist dabei, dass das, was die Einrichtung macht, **inhaltlich** mit dem kompatibel ist, was der hochschulische Partner macht.

So erscheint beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen einem Pflegedienstleistungsunternehmen und einer Pflegeprofessur an einer Hochschule sinnvoll, wenn es um die Weiterentwicklung der Pflege geht – oder auch die Zusammenarbeit zwischen einer Hochschule und einem IT-Unternehmen, wenn eine App entwickelt werden soll, wie das in verschiedenen Beispielen der Fall war.

Bestehende Kooperationsbasis, bestehende Kontakte

Bei den oben genannten Einrichtungen/Unternehmen, bei denen eine Kooperation mit Hochschulen stark verankert ist, bestehen meist auch schon **Kooperationen bzw. Kontakte** zu den Hochschulen.

„Uns verbindet alle eine fast 20-jährige Freundschaft und Kooperation mit der FH XYZ. Es gibt sogar einen offiziellen Kooperationsvertrag zwischen der FH XYZ und uns [...] Und da gibt's auch eine vertragliche Grundlage, sodass wir nicht jedes Mal immer wieder neu einstreiten müssen.“ (PP_o8)

Eine Grundlage für eine Zusammenarbeit können aber auch beispielsweise Kontakte über Alumni, Studierende oder Lehraufträge sein.

„...und können halt auch mit verschiedenen Hochschulen kooperieren, also einfach dadurch, dass wir selber zum Teil dann da unterrichten oder Leute kennen, die da unterrichten.“ (ME_o5)

„Meine Tochter studiert an der XYZ und ich habe selber auch vor 35 Jahren dort studiert. Insofern ist es auch persönlich einfach eine tolle Verbindung.“ (PP_o2)

Räumliche Nähe

Die räumliche Nähe kann ein kooperationsfördernder Faktor sein: Zum einen ist es im wörtlichen Sinne „naheliegend“, dass eine Hochschule

bei Projekten, die prinzipiell überall stattfinden könnten, eher z.B. mit Akteuren in der eigenen Stadt kooperiert als beispielsweise mit einer Stadt in einem anderen Bundesland. Arbeitstreffen (z.B. zwischen einer Studierendengruppe in einem Lehrforschungsprojekt und dem Kooperationspartner) können so leicht vor Ort organisiert werden.

„...wenn man in dem Sozialraum, quasi, wo sie sich aufhalten, gemeinsam was entwickelt. Das ist komisch, wenn man mit [andere Stadt] zusammenarbeitet, quasi interagiert, und [die Studierenden] hier wohnen.“ (PP_02)

Andererseits kommt es auch auf die Kontakte und die inhaltliche Passung an, so dass es auch Projektkonstellationen ohne räumliche Nähe gab. Darüber hinaus kann es auch methodische Gründe geben, Partner, z.B. aus verschiedenen Regionen, in ein Projekt mit einzubeziehen.

„Es macht natürlich schon Sinn, nicht alles nur durch die badenwürttembergische oder niedersächsische Brille zu sehen, weil halt Dinge, die in einem Bundesland gehen, die gehen halt im anderen nicht. Und da hätte ich am Markt vorbeigeplant, wenn ich nicht das mit XYZ zumindest berücksichtige.“ (PP_03)

Fördergelder

Insbesondere für gemeinnützige Einrichtungen, aber auch für profitorientierte Unternehmen, sind entsprechende **Fördergelder** oft ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Gemeinnützige Einrichtungen dürfen als solche keine Verluste machen, aber auch Unternehmen haben ein Interesse daran, das mit Innovationsprojekten verbundene Verlust-Risiko (investierte Zeit, aber ggf. kein Ertrag) zumindest abzumildern. Gerade Soziale Innovationen versprechen nicht unbedingt monetäre Gewinne.

Angesprochen wurden beispielsweise die verschiedenen Förderlinien des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm Forschung an Fachhochschulen (z.B. FH-Kooperativ, FH-Sozial) oder KMU-innovativ. Für Unternehmen werden die Kosten für ihre Beteiligung an Forschungsprojekten dabei in der Regel nur anteilig gefördert; allein durch die Beteiligung an Forschungsprojekten verdienen sie kein Geld.

„Mein Chef pflegt immer zu sagen, durch Forschungsprojekte wird man nicht reich und sexy, aber auf jeden Fall hat man dadurch dann einfach auch für sich persönlich...“ (PP_09)

Mit den Fördergeldern wird nur die **vorwettbewerbliche Entwicklung** gefördert, das heißt, mit Fördergeldern dürfen maximal Prototypen entwickelt werden und noch keine marktreifen Produkte.

Auch verschiedene weitere Ministerien auf Bundes- und Landesebene wurden als (mögliche) Förderer erwähnt. Des Weiteren gibt es

Förderung auf europäischer Ebene, z.B. über die Forschungsrahmenprogramme der EU oder den Europäischen Sozialfonds (ESF).

Nicht zuletzt wurden Stiftungen oder auch Unternehmen (z.B. die Google Impact Challenge) als Fördermittelgeber genannt.

„Da gehen wir unterschiedliche Wege: Wir sprechen Förderer direkt an mit Projektideen. Also beispielsweise Stiftungen, aber auch Ministerien auf Landes- und Bundesebene. Oder wir reagieren auf Ausschreibungen, da dann eben auch national oder auch eben auf europäischer Ebene.“ (IA_o4)

Vereins-/Unternehmenszweck (auch „DNA des Unternehmens“)

Für einen externen Partner ist die Kooperation mit einer Hochschule auch dann naheliegend, wenn sich der **Vereins-/Unternehmenszweck** und die Absichten der Hochschule, an sozialen Innovationen zu arbeiten, decken. Das ist beispielsweise der Fall, wenn mit gemeinnützigen Vereinen/Verbänden zusammengearbeitet wird, deren Vereinszweck soziale Veränderungen sind. Der Mehrwert, den das Projekt durch die Arbeit an der Sozialen Innovation schafft, kommt dann nicht nur der Einrichtung selbst zugute, sondern denjenigen, die diese Einrichtung fördern möchte (z.B. in irgendeiner Form benachteiligte Menschen).

Darüber hinaus gibt es Unternehmen, die in ihrer **„DNA“** den Gedanken des Social Entrepreneurship oder Innovativität verankert haben, beispielsweise die Unternehmen, die im Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) organisiert sind.³ Einzelne Unternehmen berichteten beispielsweise, dass sie immer verschiedene Forschungsprojekte laufen hätten. Auch **Ausgründungen** von Hochschulen, die auf Feldern aktiv sind, an denen auch die Hochschule arbeitet, haben oft die Zusammenarbeit mit Hochschulen in ihrer DNA verankert.

Generelles Erkenntnisinteresse

Verschiedene Interviewpartner bestätigten, dass Forschungs- und Entwicklungsprojekte die Einrichtung und die Beschäftigten ganz generell voranbringen würden, weil man dabei neue Dinge lerne und seinen Blickwinkel erweitere.

„Man lernt ja auch viel in den Forschungsprojekten. Man hat einen breiten Blickwinkel so, und kann einfach nochmal in andere Bereiche reinschnuppern, was man [...] in der normalen Tätigkeit halt nicht hat. Mit den Kunden ist man da ja doch recht fokussiert und da hat man dann nochmal einen breiteren Blickwinkel.“ (PP_o9)

„Ich persönlich muss sagen, finde auch immer, wenn man denn mal die Möglichkeit hat, [...] an einem solchen Erkenntnisprozess teilzunehmen, sollte man es auch nutzen.“ (PP_o6)

³ Siehe <https://www.send-ev.de/>

Dabei bringen nicht nur die Forschungsergebnisse selbst neue Erkenntnisse, sondern auch der Prozess der Zusammenarbeit bzw. der Einblick in das wissenschaftliche Arbeiten.

*„Natürlich nimmt man da von den Hochschulen auch viel mit, die ja natürlich die Experten auf den Bereichen sind. Und ansonsten haben die meisten Professoren ja auch schon eine Menge Lebenserfahrung, wo man so auch immer noch viel mitnehmen kann.“
(PP_09)*

Konkreter Anlass

Konkretes Problem lösen, wissenschaftsbasierte Entscheidung treffen

In anderen Fällen ging es nicht nur um allgemeinen Erkenntnisgewinn, sondern um die **Lösung eines konkreten Praxisproblems** oder einer Fragestellung, die mit wissenschaftlichen Methoden bearbeitet werden kann.

„...dann möchte man natürlich gerne wissen: Ja, klappt das? Wie sicher sind wir da? Wozu führt das am Ende? Können wir das umsetzen mit dem bestehenden Personal?“ (PP_08)

Ein weiterer Mehrwert für die Projektpartner ist dann auch, eine **wissenschaftsbasierte Entscheidung** treffen zu können und diese Entscheidung damit auch gegenüber Geldgebern belegen zu können:

„... wir können das wissenschaftlich begründen gegenüber A der Politik und B Kostenträgern. Also es ist nicht [...], ‚der Kreis hat sich überlegt, dass ... gut wäre und deswegen würden wir das gerne haben‘, sondern wir haben immer eine zweite Argumentationschiene, die heißt: ‚wir haben das auch [...] im Rahmen eines wissenschaftlichen Projektes belegen können.‘“ (PP_06)

Vermarktungs-/Nutzungsinteresse

Es sollen jedoch nicht nur Erkenntnisse gewonnen und Entscheidungen getroffen oder belegt werden, sondern die Erkenntnisse sollen auch durch Nutzung einen Mehrwert für den beteiligten Partner stiften.

„Wenn wir was Innovatives versuchen, muss es immer einen direkten Mehrwert für entweder unsere betreuten Bewohner oder unsere Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, im besten Sinne natürlich jeweils alle [haben] Also, um des Forschens [wegen] forschen wir nicht. Sondern es soll immer direkt ankommen und es soll möglichst auch was übrigbleiben. Also Nachhaltigkeit und eine langfristige Implementierung ist uns sehr wichtig“ (PP_03)

Mittelbare Folgen

Neben der Befriedigung von Erkenntnisinteresse oder der Lösung konkreter Probleme gibt es noch weitere, mittelbare positive Effekte für die beteiligten Projektpartner.

Reputationsgewinn/Vernetzung

Einer dieser möglichen positiven Effekte ist ein Reputationsgewinn des Partners durch die Beteiligung an einem Forschungsprojekt. Die Reputation der Hochschule/Forschungseinrichtung fällt also auch auf den Kooperationspartner bzw. das Forschungsfeld zurück (Halo-Effekt).

„... da geht's für mich auch immer so ein bisschen um die Frage der Reputation, die natürlich da auch mitschwingt, wenn wir als Kreis sagen können, ‚wir sind Teilnehmer in verschiedenen oder in einigen Forschungsprojekten, die auch die und die Ergebnisse generiert haben‘, hat das für uns auch natürlich noch so einen Nutzen, den ich auch nicht so unterbewerten möchte.“ (PP_o6)

Über die Beteiligung an Projekten mit Hochschulen entstehen gegebenenfalls auch neue Kontakte für die Projektpartner, die das „soziale Kapital“ der Partnereinrichtung erhöhen.

„Die Erfahrung an Forschungsprojekten, dadurch vernetzt man sich natürlich auch nochmal viel mehr. [...] Die meisten Hochschulen sind auch sehr gut vernetzt. Das heißt, wenn man da eine weitere Projektidee hat, hat man da auch immer direkt wieder noch einen anderen Forschungspartner direkt mit in Petto, der dann auch mit einbezogen werden kann. Also da sind schon große Potenziale mit den Hochschulen auf jeden Fall dabei.“ (PP_o9)

Etwas in die HS hineinbringen/Nachwuchsgewinnung

Darüber hinaus versprechen sich die Partner von der Kooperation öfter auch, selbst in die Hochschule hineinwirken zu können. Sei es, um **sich selbst** und seine Aktivitäten in der Hochschule **bekannt zu machen**, ...

„...dass halt Studis bei uns auch mal teilnehmen oder an Veranstaltungen mit reinschauen und uns [...] kennenlernen.“ (IA_o7)

„...haben wir tatsächlich auch vor, mehr in den Veranstaltungen davon zu erzählen, was wir machen.“ (IA_o5)

...oder den wissenschaftlichen **Diskurs** und die Inhalte von Forschung und Lehre zu **beeinflussen**.

„...und die Kernidee ist immer noch da, gesellschaftliche Belange in die Wissenschaft zu tragen.“ (IA_o4)

Letzteres beispielsweise, um dem **Anliegen bestimmter Personengruppen** Gehör zu verschaffen...

„...wenn die [...] irgendwas wie Anwendungsfälle auch als Studienfach hätten, um da einfach mal in Real-Situationen zu sehen von was sie eigentlich sprechen [Anm.: ältere Menschen mit Wahrnehmungs- und Bewegungseinschränkungen]. Dann würde das, glaube ich, schon was bringen.“ (PP_03)

...oder um unter den Studierenden **Nachwuchs** für die eigene Einrichtung zu rekrutieren.

„[Es] sind einige Kolleginnen und Kollegen, die jetzt auch bei uns tätig sind, die vorher [...] ihr Praxissemester bei uns gemacht haben. Und dann über das dem Praxissemester auch bei uns hängen geblieben sind, wenn man so möchte. Das [mit der FH XYZ] ist für uns auch 'ne sehr wichtige Kooperation, weil wir daraus wieder unseren Nachwuchs generieren - nicht unerheblich, den wir auch dringend nötig haben.“ (PP_08)

Aufgaben der Externen

Um die Aufgaben, die die verschiedenen hochschulexternen Akteure übernehmen, einordnen zu können sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass wir Akteure auf verschiedenen Ebenen (Politik, Intermediäre, Partner bei konkreten Projekten) in die Analyse einbezogen haben. Auf diese entfallen unterschiedliche Aufgaben, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Im Kapitel *Rollen im Ökosystem Sozialer Innovationen* werden diese Aufgaben dann noch zu verschiedenen Rollen zusammengefasst.

Rahmenbedingungen schaffen

Insbesondere die beiden erstgenannten Gruppen (Abgeordnete, Ministerien) haben zum Ziel, entsprechende gesetzliche bzw. finanzielle Rahmenbedingungen für die Förderung von Sozialen Innovationen bereitzustellen. Die Vertreter*innen der verschiedenen politischen Parteien akzentuieren dabei unterschiedliche Schwerpunkte (Roessler, 2021). Ministerien und Projektträger setzen diese **politischen Rahmenbedingungen** dann in konkreten Förderlinien um. Dabei nehmen sie auch Einfluss auf die Art und das Setup von Projekten die gefördert werden, beispielsweise...

„...dass man fordert, dass sichtbar wird, dass die Praxispartner von Anfang an in diesen Prozess eingebunden sind, also dass sie auch in den Arbeitsplänen vorkommen und auch, dass die Partizipation auch mit der Zielgruppe, dass das klar formuliert wird.“ (POL_01)

Auch Intermediäre, wie Wirtschaftsförderer, Vereine oder auch Stiftungen, können als **Geldgeber** auftreten.

„Also das eine ist, dass wir auch Co-Working anbieten für soziale Initiativen, für private Menschen. Das ist kostenlos, da kann man sich drauf bewerben einmal im Jahr, [...] da haben wir ja 16 Arbeitsplätze, wo man einfach dann konzentriert an seiner Idee arbeiten kann.“ (IA_07)

„...da sind wir gerade dabei, einen Healthcare-Accelerator aufzubauen. Das heißt, wir werden Startup-Förderungen etc. im Gesundheitsbereich machen.“ (IA_08)

Es gab auch den Fall, dass ein Projektpartner der Hochschule Mittel in Form von Sachspenden bereitgestellt hat.

„...und haben Sachmittel gespendet, um diesen Ausbau dieser Innovation oder diesen neuen Einsatz der Geräte zu fördern.“ (PP_09)

Praxisbezug herstellen

Die Kooperationspartner der Hochschulen bringen auf verschiedene Weise den Praxisbezug ein. Bei den Kooperationspartnern kann es sich um einzelne Unternehmen oder private wie öffentliche Einrichtungen (z.B. Stadt, Landkreis) handeln oder auch um Interessenvertretungen (z.B. Vereine oder Verbände), die eine größere Zahl von Mitgliedern (z.B. Firmen) repräsentieren.

„Wir versuchen das immer lokal zu verankern. Wissenschaft ist oft weltweit angelegt [...] die Praxis ist eben vor Ort. [...] Da gibt es Anwendungsprobleme, die im Kontext dann bearbeitet werden müssen.“ (IA_01)

Die Praxispartner können dabei in den verschiedenen Phasen der Entwicklung Sozialer Innovationen einbezogen sein.

Von der Problemanalyse...

„[...] Alltagsprobleme oder lokale Probleme so zu formulieren, dass sie auch eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler verstehen kann.“ (IA_04)

„Wir als Stadt XYZ sollten den sozialen Input geben: Wo brennt denn, was sind dringliche soziale Probleme?“ (PP_02)

über die Ideengenerierung und Entwicklung eines Prototyps...

„Bei [zwei Hochschulen] sind wir eher als unterstützender Partner, also eher als Ansprechpartner oder Austauschpartner, als dass die einfach Ideen mit uns besprechen können.“ (IA_06)

bis hin zum Praxistest:

„Also Anforderungsanalyse und Praxistest sind eigentlich so unsere Steckenpferde.“ (PP_o3)

Insbesondere Intermediäre übernehmen teilweise auch die Rolle des Initiators von Sozialen Innovationen – und binden dann eher die Hochschule in ihre eigene Arbeit (z.B. in Hackathons) ein, als selbst von der Hochschule für hochschulische Projekte eingebunden zu werden.

„...wo wir so sehr lange Hackathons organisieren, zusammen mit Hochschulen als Partner, wo dann gemischte Teams zusammengestellt werden. [Es] sind auch nicht nur Studierende, sondern Menschen aus allen möglichen Hintergründen und vor allem auch Menschen mit Behinderungen, die Herausforderungen einreichen, die dann von Teams gelöst [...] werden.“ (IA_o5)

„Wir haben das dann Hackathon genannt, haben wir mittlerweile drei Formate gemacht zu unterschiedlichen Themensetzungen, wo wir bis zu 100 Akteure aus der Stadtgesellschaft, aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft zusammengebracht haben, die dann in Kleingruppen Ideen entwickelt haben.“ (IA_o3)

Feldzugang sicherstellen

In einigen Fällen waren die Praxispartner auch diejenigen, die den Feldzugang, z.B. für die Anforderungsanalyse oder auch den Praxistest sichergestellt haben – oder diese selbst durchgeführt haben.

„Letztendlich verfügen wir über riesigen Background. Wir haben Kooperationspartner, wir haben Patienten, wir haben Kunden...“ (PP_o8)

„...und darin bestand vor allem meine Aufgabe - geschaut eben welche Einrichtung innerhalb des Amtes wäre jetzt... könnte den Feldzugang sozusagen sicherstellen.“ (PP_o6)

Beratung anbieten

Insbesondere Intermediäre, die sich als Verein, Verband oder Einrichtung „hauptamtlich“ mit Sozialen Innovationen oder deren Förderung beschäftigen, treten teilweise auch in einer Beraterrolle gegenüber den Hochschulen bzw. hochschulischen Initiativen auf.

„Bei der Uni XYZ sind wir viel, viel stärker involviert, also dass wir die wirklich unterstützen, Schritt für Schritt in der Umsetzung ihrer Strategie.“ (IA_o6)

„Also im Prinzip ist das Ziel immer von so einem Programm, das wir eigentlich für alle Initiativen [...] am Ende ein Geschäftsmodell haben. Also ein soziales Geschäftsmodell, dass sie wirklich irgendwie ein Angebot haben und dass sie wissen, wie sie dieses Angebot finanzieren können [...]“ (IA_o7)

„Da gibt es auf jeden Fall Anfragen von Teams, die sich von uns Beratung auch wünschen und hoffentlich auch über die XYZ-Hochschule mit... die haben so ein Startup-Hub... dann die Möglichkeit, dass die begleitet werden.“ (IA_o5)

Für Vernetzung sorgen

Neben der Rolle als Berater sorgen die Intermediäre auch für Vernetzung im jeweiligen Feld. Die Vernetzung erleichtert wiederum den Feldzugang und auch den späteren Transfer.

*„Was wir machen ist, die Landschaft zu vernetzen. Wir versuchen die Social Entrepreneurs untereinander zu vernetzen. Aber natürlich auch hin zu unterschiedlichen Entscheidungsträger*innen aus Wirtschaft, aus Politik und Verwaltung und natürlich auch aus der Wohlfahrt.“ (IA_o6)*

„[Wir] möchten nämlich in einem eigentlich ansonsten sehr dezentral funktionierenden System in Stadt XYZ, wo viele kleine Akteure viele Soziale Innovationen auf den Weg bringen, versuchen, ein bisschen Koordinierung reinzubringen.“ (IA_o3)

Transfer leisten

Eng mit dem Aspekt der Vernetzung verbunden ist der Aspekt des Transfers. Die verschiedenen Stakeholder sind auch am Transfer der Projektergebnisse bzw. der Verbreitung Sozialer Innovationen beteiligt. Dies gilt insbesondere für die Praxispartner und die Vertreter von Vereinen, Verbänden und weiteren Organisationen, aber z.T. auch für die Projektträger als Geldgeber.

„Der andere Bereich ist, dass wir Events organisieren, also dass wir auch eine Bühne schaffen wollen für soziale Themen und nicht immer nur für technische, technologische Innovationen und sowas, sondern eben auch für Soziales. [...] Das ist die Social Innovation Night, die heute Abend zum Beispiel stattfindet. Und da stellen sich dann einfach Initiativen vor in einem Pitch.“ (IA_o7)

„...das zeigt auch, dass wir nicht nur Wissen speichern und thesaurieren, sondern dass wir auch versuchen, Transfer-Leistungen zu erbringen. Also bestimmte Anregungen oder bestimmte Überlegungen, die uns in den Sinn kommen, dann auch versuchen, in einer entsprechenden Weise nach außen zu transferieren.“ (IA_o2)

Lehre und Weiterbildung anbieten

Einige Stakeholder engagieren sich auch in Lehre und Weiterbildung. Dies korrespondiert mit dem oben erwähnten Grund der Partner für die Zusammenarbeit, auch etwas in die Hochschule hineinragen zu wollen bzw. Nachwuchs zu rekrutieren. Manche Akteure bieten Lehre und Weiterbildung zu Sozialen Innovationen im Allgemeinen an:

„Mir fällt noch Hochschule XYZ ein: da haben wir zum Beispiel einen Lehrauftrag, wo wir zu den Studierenden gehen und über Social Entrepreneurship erzählen. Und das machen wir auch an sehr, sehr vielen Hochschulen.“ (IA_o6)

Andere Kooperationspartner bilden Studierende in bestimmten Bereichen weiter...

„Also einmal so die Studierenden-Arbeit oder das praxisorientierte Studium. Da gibt es in XYZ zum Beispiel eine sogenannte Lehrfabrik, wo dann wirklich so eine Fabrik simuliert ist, wo Studierende, aber auch Betriebsräte und Gewerkschafter mal Digitalisierung erfahren können [...] Dann gibt es anderes, das machen wir zum Beispiel auch jetzt hier: Seminare für Studierende.“ (IA_o1)

...und wieder andere bieten Abschlussarbeiten zu Inhalten ihres speziellen Feldes (z.B. der Pflege) an.

„Also wir sehen auch noch einen wesentlichen Punkt darin, dass wir - klar, das ist für uns auch Arbeit - aber das wir auch Studierende in ihren Masterarbeiten begleiten.“ (PP_o8)

Rollen im Ökosystem Sozialer Innovationen

Neben den Funktionen und Aufgaben, die hochschul-externen Akteuren im Kontext Sozialer Innovationen zukommen, nehmen sie auch eine oder mehrere Rollen innerhalb des Innovationsökosystems ein. Natürlich besetzen auch die Hochschule und ihre Mitglieder manche Rolle selbst, doch erst im Zusammenspiel von Hochschulmitgliedern, Projektpartnern und ggf. weiteren hochschulexternen Stakeholdern bildet sich ein – im optimalen Fall gut funktionierendes und aufeinander abgestimmtes – Innovationökosystem aus. Dabei stimmen die Eigenschaften des Innovationsökosystems mit denen eines biologischen Ökosystems überein: Es ist offen, dynamisch und komplex.

Es gibt keine klaren Grenzen, die ein Innovationsökosystem definieren. Ebenso wie in einem biologischen Ökosystem sind die Übergänge fließend. Die Größe kann variieren, verschiedene Innovationsökosysteme können ineinandergreifen. So wie auch in einem biologischen Ökosystem, handelt es sich auch beim Innovationsökosystem um einen dynamischen Komplex von Gemeinschaften (United Nations, 1992) – in diesem Fall nicht von Tieren, Pflanzen und Mikroorganismen, sondern von Mitarbeiter*innen von Unternehmen, Hochschulen, aus Verwaltung und von anderen Organisationen, Politiker*innen und Bürger*innen – sowie deren nicht lebender Umwelt, die als funktionelle Einheit in Wechselwirkung stehen.

Innerhalb eines Innovationsökosystems finden sich somit unterschiedliche Akteure, die verschiedene Rollen besetzen und miteinander agieren. In einem Innovationsprozess kommen die Rollen dann zum Tragen, wenn die Akteure in den Prozess eingebunden werden. Dabei muss bedacht werden, dass die Rollen in weiten Teilen nicht linear aufeinander aufbauen. Das bedeutet, dass nicht erst die Interaktionsenabler und Gatekeeper aktiv werden müssen, bevor Ressourcenausstatter, Wissenschaftende und Aufgabensteller in die Prozesse eintreten.

Im Gegenteil: Viele Rollen finden sich auch über die gesamte Projektdauer hinweg. Beispielsweise sind Gatekeeper praktisch durchgängig aktiv. Andere Rollen hingegen sind nur in kurzen Sequenzen sichtbar. Darunter zum Beispiel die Aufgabensteller, die sich zum Beginn des Projektes zeigen oder die Durchsetzungsmächtigen, die erst am Ende des langen Innovationsprozesses eine tragende Rolle spielen.

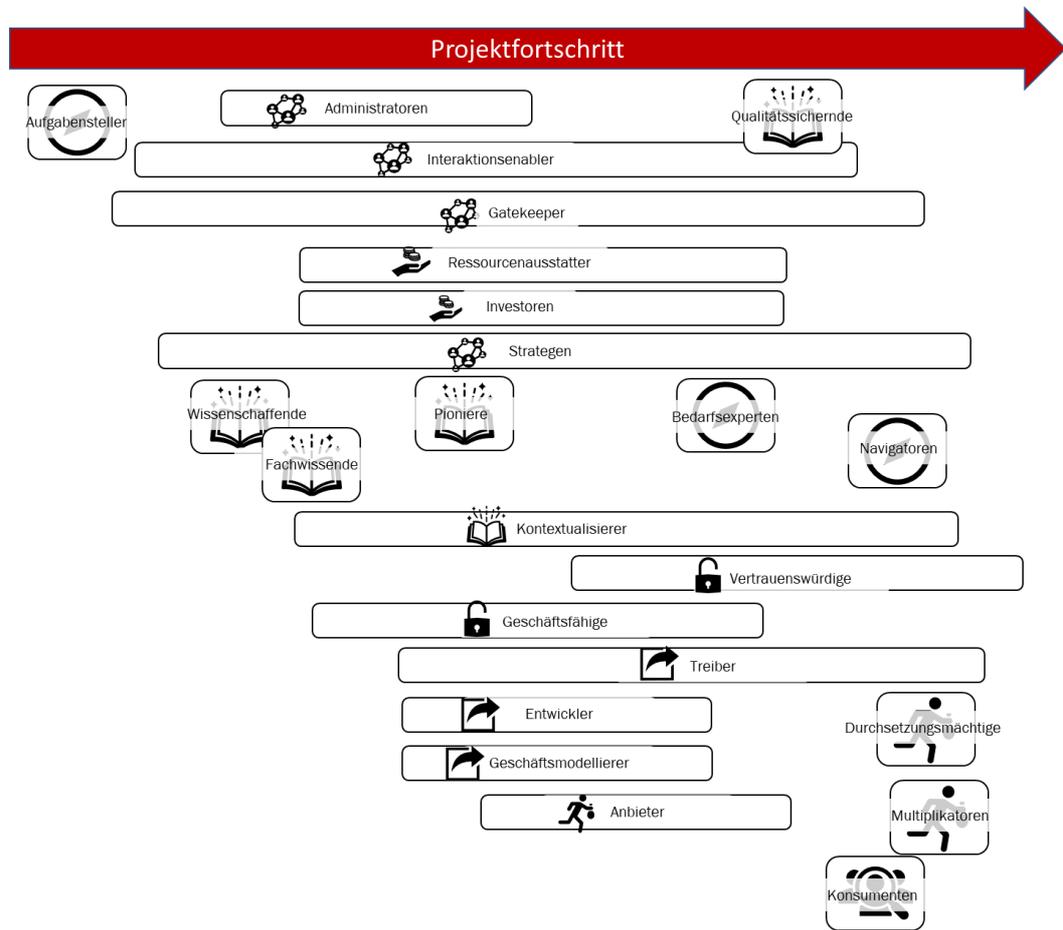


Abbildung 2: Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf

Rollen der Hochschulen

Innerhalb der Hochschulen werden verschiedene Rollen besetzt. Nachvollziehbarerweise liegen diese insbesondere im Bereich des aktiven Bearbeitens einer Fragestellung und umfassen Rollen, die direkt mit dem Projektmanagement verbunden sind.

In wenigen Fällen finden sich die **Aufgabensteller** in den eigenen Reihen. Ein Professor berichtete beispielsweise von Kolleg*innen, die zu einem bestimmten Thema forschten und sich fragten, ob nicht umfassendere Arbeiten zu dem Thema möglich seien. In einem anderen Fall suchte eine Professorin für ihre Studierenden ein Hausarbeitsthema, woraus im Gespräch mit einer Kollegin ein Projekt entstand, das letztlich zu einer Sozialen Innovation führte. Insgesamt muss jedoch festgehalten werden, dass es sich hierbei um Ausnahmefälle handelt und in der Regel die Fragestellungen von außen an die Hochschulmitarbeiter*innen herangetragen werden.

Ein weiterer Fall berichtete, dass eine ehemalige Studentin eine Fragestellung in die Hochschule einbrachte, was dann in der Folge zu einer Sozialen Innovation führte.

Im Gegensatz dazu finden sich an Hochschulen praktisch durchgängig **Administratoren**. Ihre Tätigkeiten beziehen sich nicht auf die Arbeiten des gesamten Innovationsökosystems, sondern auf die durchgeführten Projekte, inkl. der Antragsgestaltung. Die Administratoren sind in der Regel auf übergeordneten Ebenen in der Verwaltung zu finden. Die Professorinnen und Professoren bewerten es sehr positiv, dass an den Hochschulen eine entsprechende Rolle professionell besetzt ist.

„Der Service, den wir aus dem Prorektorat erfahren haben, als Forschende, ist sehr, sehr gestiegen. Und wir haben so ein bisschen die Drittmittelverwaltung aus der allgemeinen Verwaltung rausgelöst, die hochschultypisch bürokratisch war und in eine eigene, relativ schlagkräftige Einheit gelegt. Sie ist jetzt so eine zentrale Projekt-administration. Das ist ein überschaubares Team, aber das sehr serviceorientiert, sehr schnell agiert. Und das ist eben auch nochmal ein sehr, sehr guter Schachzug gewesen.“ (P_17w2)

Wenn das Rektorat/Präsidium hinter der Thematik steht, fungiert es durchaus auch als **Ressourcenausstatter**. Neben Zuarbeiten umfasst dies auch finanzielle Unterstützung.

„...Referat für Forschung der Hochschule. Also in dem Fall dem Vizepräsidium für Forschung und den entsprechenden Stab dabei, haben wir sehr, sehr viel Backup und sehr, sehr viel Zuarbeiten. Bis hin zu finanziellen Ressourcen.“ (P_19m1)

Den Rektoraten, Präsidien und Dekanaten kommt auch auf anderer Ebene eine große Bedeutung zu. Deren Mitglieder werden von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern oft als **Treiber** und **Vertrauenswürdige** angesehen, helfen also bei der Außendarstellung und bringen das Thema – insbesondere bei großem Eigeninteresse – intern und extern voran.

„Unsere Dekanin war auch Projektleitung mit in unserem Projekt. Das war auch explizit von ihr gewünscht. Sie wollte sich wirklich mit dem Thema auseinandersetzen und nah dran sein. (...) Die damalige Dekanin ist jetzt eben auch im Präsidium und dadurch haben wir auch immer noch die Kontakte zu ihr und der Hochschulleitung.“ (P_1011w2)

Es ist jedoch nicht grundsätzlich gegeben, dass die Wissenschaftler*innen durch die Leitungsebenen unterstützt werden. Teilweise wurde angemerkt, dass man sich mehr Unterstützung dieser Ebenen gewünscht hätte. Der Erfolg „steht und fällt sehr stark (...) mit diesem Amtsträger“ (P_17w2)

Wenn die Amtsträger es jedoch geschafft haben, das gesamte Thema der Sozialen Innovationen in die offiziellen Dokumente für die ganze Hochschule einzubinden, ist zu hoffen, dass die Thematik dann auch über die Amtszeit hinaus Bestand hat. Die Hochschulleitung fungiert in

dem Fall als **Strategie** im Innovationsökosystem Sozialer Innovationen und legt die Gesamtstrategie für alle Beteiligten fest.

„Soziale Innovation ist für uns eben was Umfassendes. Praktisch die Umsetzung von Wissen gesellschaftlich wirksam machen und für uns nutzen. (...) In unserer Auffassung hängt das alles [technologische und Soziale Innovationen] miteinander zusammen. Und wir haben das mal so als Leitmotiv formuliert und setzen das auch sehr konsequent um.“ (H_2m2)

Anbieter finden sich sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschulen. Die Rolle des Anbieters übernimmt in der Regel die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule. Die Professorinnen und Professoren sehen eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit als notwendig an, ihre Arbeit überhaupt in die Breite tragen zu können.

„Wenn die Soziale Innovation nicht bei den sozialen Systemen ankommt, für die das eigentlich gemacht ist, dann haben die ein Problem. Ich glaube schon, dass das bei allen, die erfolgreich sind immer nötig ist zu publizieren, also Öffentlichkeitsarbeit zu machen.“ (P_16m1)

Bei der Öffentlichkeitsarbeit geht es jedoch nicht nur darum, die Erkenntnisse in die Gesellschaft zu tragen, sondern auch, sie möglichst weit zu streuen. Die Öffentlichkeitsarbeiter*innen der Hochschule fungieren somit zugleich als **Multiplikatoren**. Als weitere Multiplikatoren werden Studierende genannt, insbesondere, wenn sie parallel zu ihrem Studium in der Praxis tätig sind. Bei den Pflegewissenschaften ist dies häufig der Fall, sodass die Erkenntnisse direkt in die Praxis getragen werden.

„Studenten, die in der Praxis tätig sind, schaffen es in der Klinik zu sagen: ‚Mensch, wir haben da etwas Tolles gehört, warum machen wir das eigentlich nicht?‘“ (P_8m2)

Die Projektleitungen selbst sind ebenfalls Multiplikatoren, in dem sie beispielsweise die Themen in Dekanatskonferenzen einbringen. In diesem Fall handelte es sich um ein hochschulinternes Projekt, weshalb dieser Ort die geeignete Stelle zur Information ist.

In den Interviews mit Professorinnen und Professoren wurde berichtet, dass Studierende, bzw. Alumni teilweise auch als **Gatekeeper** agieren. Im konkreten Fall wurde ein Alumninetzwerk aufgeführt, über das gezielt Informationen gestreut werden und deren Mitglieder auch über Zugang zu Ressourcen verfügen.

Relevante Kontakte zu haben, ist insbesondere im Projektkontext notwendig. Die Hochschulen haben daher teilweise selbstständig Netzwerke aufgebaut, die als Gatekeeper fungieren können. Die Netzwerke umfassen auch andere Hochschulen.

„[Wir haben einen] hochschulweiten Verbund gegründet, wo im Schnittbereich gearbeitet wird, zwischen Gesundheit und Technik einerseits, oder Sozialem und Technik oder auch Gesundheitssozialem und Technik.“ (P_13w2)

Netzwerke und Gremien mit externen Partnern wurden ebenfalls gegründet. Deren Mitglieder aus Hochschule und Praxis treffen sich dann beispielsweise „jedes Jahr zu einem Kongress“ (P_18w2). Hier agiert die Hochschule auch als **Interaktionsenabler**, gestaltet also Prozesse, um Zusammenarbeit und Austausch zu ermöglichen. Dabei kann die Institutionalisierung sogar so weit gehen, dass ganze Infrastrukturen zustande gekommen sind.

„Und haben dann so ein Netzwerk eigentlich auf Teufel komm raus [gegründet]. [Mit] Unternehmen, die mit uns kooperieren, die an dem Thema interessiert sind und mit denen wir im Austausch sind. Und die sich dann zum Beispiel an dem Verbundprojekt auch beteiligen. Und da gibt es jetzt auch inzwischen eine sehr schöne Infrastruktur an der Uni XYZ“ (P_3w1)

In einem Fall wurde davon berichtet, dass es innerhalb der Hochschule eine Einrichtung gibt, die als **Kontextualisierer** fungiert und dafür sorgt, dass die Projekte untereinander besser kooperieren (P_1m2).

Da die Projekte in den Hochschulen umgesetzt werden, finden sich natürlich die meisten Rollen der Hochschulakteure im Bereich der **Wissenschaffenden, Fachwissenden** und **Qualitätssichernden**.

Die Gruppe der Wissenschaffenden umfasst studentische Hilfskräfte, Mitarbeiter*innen und Professor*innen sowie Studierende, die am Thema im Rahmen einer Abschlussarbeit arbeiten. Die Fachwissenden und Qualitätssichernden finden sich häufig auch innerhalb der eigenen Reihen. Das es notwendig sein kann, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachbereichen ebenfalls mit einzubeziehen, zeigt sich darin, dass dadurch die Sprechfähigkeit herbeigeführt wird.

„Also das sind die Ingenieure, die ich dafür anspreche. Da sind die Informatiker, die ich dafür ansprechen kann. Es braucht immer so jemanden, der diese Vermittlung herstellt und in mehrere Richtungen sprachfähig ist.“ (P_13w2)

Wissenschaftler*innen besetzen Rollen, die über den eigentlichen Wissensbetrieb hinaus gehen.

Die Zuordnung zu den verschiedenen Rollen zeigt, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht nur Rollen im Wissensbetrieb abdecken, sondern auch in diversen weiteren Bereichen, die über die eigentliche Wissensarbeit hinausgehen, aktiv sind. Entweder erfüllen sie diese Rollen persönlich, oder können auf entsprechende Infrastrukturen, bzw. weitere Personen aus ihrem hochschulischen Umfeld zurückgreifen.

Die Ausführungen zeigen, dass 14 der 23 Rollen eines Innovationsökosystems von hochschulinternen Personen besetzt werden.

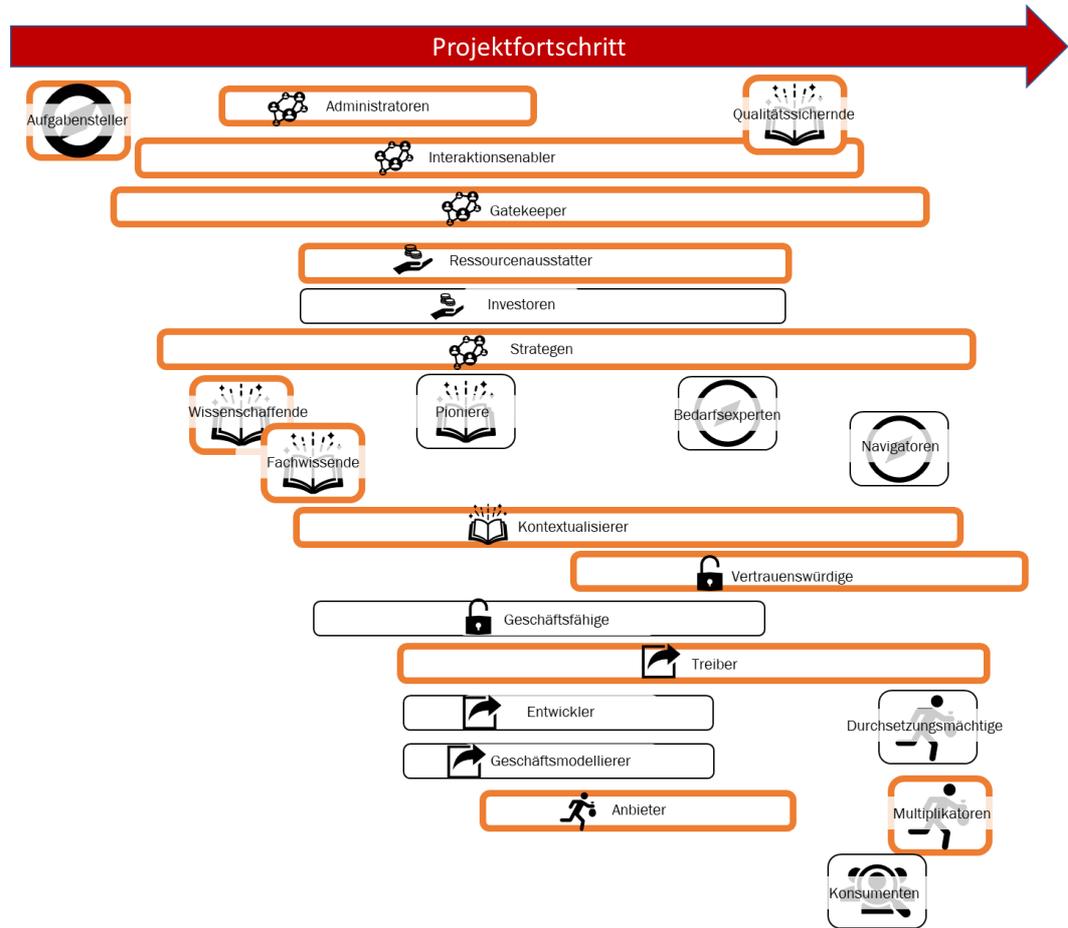


Abbildung 3: Von Hochschulen besetzte Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf

Die besetzten Rollen entsprechen dabei in weiten Teilen solchen, die kompatibel zu klassischen Forschungsprojekten sind: Fragestellungen werden erarbeitet, das Projekt administriert, Wissen geschaffen, Qualität gesichert. Teilweise wird zudem Interaktion ermöglicht und das Ergebnis durch die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule angeboten. Damit endet die Arbeit der Hochschulmitglieder auch in den meisten Fällen. Die Hochschulmitglieder müssen weder dafür sorgen, dass die Lösung am Bedarf ausgerichtet wird (Bedarfsexperten) noch die Lösung erfolgreich (gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich, technologisch) umsetzen (Navigatoren). Auch sind sie nicht gezwungen, eine Soziale Innovation aus ihrem Projektergebnis zu machen.

Für klassische Projekte reicht es daher aus, nicht alle Rollen zu besetzen.

Soll jedoch eine Soziale Innovation entstehen oder Innovationsökosystem erfolgreich entwickelt werden, fehlen einige notwendige Rollen. Abgesehen von den offenkundigen Rollen der Konsumenten, sind dies vor allem Investoren, Bedarfsexperten, Durchsetzungsmächtige und Treiber.

Rollen der Stakeholder

Die Hochschulmitglieder besetzen bereits viele Rollen im Innovationsökosystem. Die Wahl der hochschulexternen Partner hilft dabei, die noch offenen Rollen zu besetzen, oder bereits besetzte Rollen zu optimieren. Zusätzlich kann es sinnvoll sein, Partner mit einzubeziehen, die nicht direkt im Projektkontext eingebunden sind. Die Befragungen der Professorinnen und Professoren sowie ausgewählter Stakeholder zeigte, dass sonst wichtige Rollen nicht berücksichtigt werden.

Die Ausführungen der Professorinnen und Professoren lassen darauf schließen, dass die **Aufgabensteller** in der Regel hochschulexterne Akteure sind. Seien es Anfragen großer Träger, direkte Anfragen oder Ausschreibungen von Ministerien, Kliniken oder Zivilgesellschaftliche Organisationen, die mit einer Frage an die Hochschulakteure herantreten. Neben den konkreten Anfragen von Seiten eines Akteurs können auch die Organisationen im weiteren Kontext Sozialer Innovationen als Aufgabensteller angesehen werden. Teilweise sehen diese sich als *Vermittler zwischen externen und hochschulinternen Akteuren* und tragen so die Aufgabenstellungen als Mittelsmann an die Hochschulen heran:

„Über die Jahre sind sehr viele Aufgaben dazugekommen zu der ursprünglichen Aufgabe, nämlich Vermittler zu sein zwischen Bedürfnissen, Fragestellungen, Problemen, die in der Bevölkerung oder in der Gesellschaft aufkommen und Ressourcen an Forschungseinrichtungen. Also da eine Schnittstelle zu sein, Verbindungsstelle zu sein, zu übersetzen in beide Richtungen, also sowohl wissenschaftliche Ergebnisse so verständlich zu machen, dass sie (...) im Normalgebrauch auch verstanden werden. Aber andersherum eben auch, ich sage mal Alltagsprobleme oder lokale Probleme so zu formulieren, dass sie auch eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler verstehen kann. Das ist sicherlich nicht einfach in beide Richtungen.“ (IA_04)

In anderen Fällen definieren Projektpartner die zu lösende Aufgabe und suchen gezielt nach Wissenschaftler*innen, die bei der Lösung helfen können.

„Wir haben dann gemeinsam überlegt (...) wo unser Interesse ist, und das lag vor einigen Jahren vor allen Dingen eben in dieser Zielgruppe Personen mit [Erkrankung] im ländlichen Raum. Wie sind die versorgt? Sind sie überhaupt versorgt? Wo sind Versorgungslücken? Und das traf bei [der Wissenschaftlerin] wiederum auf ein Interesse, dass sie gesagt hat, sie kann sich sehr gut vorstellen da mit uns zu kooperieren und als Praxispartner zu nehmen.“ (PP_06)

Zugleich sehen die Professorinnen und Professoren ihre Partner als **Gatekeeper** an, die also über die entsprechenden Netzwerke verfügen.

„Wir sind im Prinzip ein Intermediär zwischen Menschen, die soziale Themen voranbringen wollen. Sowohl private Menschen als auch etablierte Organisationen und sagen wir mal ganz breit Innovationswissen und Handeln in der Praxis.“ (IA_o7)

Die Rolle des Gatekeepers geht zudem oftmals mit der des **Bedarfsexperten** einher. Beispielsweise fallen alle Formen von Beiräten unter diesen Dreiklang. In den Beiräten kommen in der Regel Personen aus verschiedenen Bereichen der Praxis zusammen. Je nach Aufgabe des Beirats und Engagement können die Beiratsmitglieder verschiedene Rollen besetzen. Sie spielen für die eigentliche Arbeit und die angewandte Entwicklung der Sozialen Innovation daher eine bedeutende Rolle.

Einzelorganisationen verfügen teilweise ebenfalls über Netzwerke, sind zugleich jedoch auch Bedarfsexperten, da sie aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung das notwendige breite Erfahrungswissen mitbringen.

„An den Pflegestützpunkt wenden sich die Menschen, die entweder selbst pflegebedürftig sind oder die Angehörigen, die einen zu Pflegenden versorgen. Entsprechend haben die sozusagen die Kontakte. Und da haben wir dann angefragt, ob die sich vorstellen könnten, wenn sie diese Personengruppe, um die es ging, Personen mit [Erkrankung] im ländlichen Raum, die wiederum Angehörige haben, die weiter weg wohnen, die nicht nebenan oder gar in der eigenen Häuslichkeit wohnen, (...) ob die sich vorstellen könnten, an diesem Projekt so teilzunehmen. Und diese Kontakte sozusagen, die hat der Pflegestützpunkt gebahnt. Die haben aus ihren ganzen Anfragen die Menschen oder die Familien generiert und haben die dann wiederum angefragt. Diese Anfragen gingen dann (...) sag ich mal, das ging dann an das Projekt.“ (PP_o6 über Zusammenarbeit mit einem Pflegestützpunkt)

Das Beispiel zeigt, dass hier neben den Gatekeepern auch die Bedarfsexperten durch die Organisation abgedeckt werden. Erneut findet sich somit mehr als eine Rolle bei ein und demselben Akteur wieder.

Interessant ist, dass externe Partner auch oft als **Vertrauenswürdige** wahrgenommen werden. Ihr guter Name hilft also in der Außendarstellung.

„Wir haben zwei recht bekannte Pflegeexpertinnen gewonnen, die da die Einrichtungen besucht haben und mit den Mitarbeitern so einen Refresher-Kurs durchgeführt haben. Und zu sehen, da kommt die Frau X zu uns nach Südostbayern im Landkreis Traunstein, war sicher auch so ein Faktor. (P_14m2)

Solche externen Stakeholder haben aufgrund ihrer Expertise auch oft die Möglichkeit, Erkenntnisse in geeigneter Form zu übersetzen und bringen Ideen zur praktischen Umsetzung einer Idee ein. Sie sind also

nicht nur Vertrauenswürdige, die den Kontakt in die Praxis herstellen, sondern sind zugleich **Navigatoren** für die Idee selbst.

„Wir versuchen das immer lokal zu verankern. Wissenschaft ist oft weltweit angelegt, oft auch in Englisch dann heutzutage. Wir versuchen trotzdem immer... die Praxis ist eben vor Ort. Wenn man Leute aus den Vorstandverwaltungen der Gewerkschaft einbezieht, hat man meistens nicht viel gewonnen. Das sind selbst meistens Akademiker. Die auch natürlich ihre Arbeit machen. Aber das ist nicht die Arbeit in den Betrieben vor Ort. Deswegen versuchen wir das immer so lokal anzulegen.“ (IA_01)

Obwohl es naheliegend erscheint, dass Gatekeeper oder Bedarfsexperten auch in der Lage sind, Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, nehmen die Professorinnen und Professoren ihre externen Partner nicht als **Interaktionsenabler** wahr. Das kann auch daran liegen, dass die Hochschulen nicht nach Partnern suchten, die diese Rolle besetzen können. Dabei gibt es durchaus Stakeholder, die dafür geeignet sind. In der durchgeführten Befragung der Stakeholder haben wir Einrichtungen und Vereinigungen identifiziert, die nahezu dafür prädestiniert sind, Zusammenarbeit und Austausch zu ermöglichen. Sie sind beispielsweise auf den Bereich Social Entrepreneurship spezialisiert.

*„Was wir machen, ist, die Landschaft zu vernetzen. Das heißt, wir versuchen, die Social Entrepreneurs untereinander zu vernetzen. Aber natürlich auch hin zu unterschiedlichen Entscheidungsträger*innen aus Wirtschaft, aus Politik und Verwaltung und natürlich auch aus der Wohlfahrt.“ (IA_06)*

Andere Organisationen haben die Aufgabe, die verschiedenen Akteure des Innovationsökosystems zu überblicken. Sie können dadurch gezielt geeignete Akteure zusammenbringen.

„Wir haben die letztendlich zusammengebracht. Das heißt, wir sind irgendwann auf das Unternehmen aufmerksam geworden. Und dann haben wir im Prinzip gesagt: ‚Mensch, das, was ihr macht, so einen Forschungsbereich gibt's an der Hochschule, wollt euch nicht mal mit den austauschen?‘“ (IA_03)

Für solche und darüberhinausgehende Matching-Prozesse entwickeln die Organisationen auch eigene geeignete Formate. Seien es Hackathons, die bis zu 100 Akteure der Stadtgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft zusammenbrachten, oder andere Formate. Es geht immer darum, für alle Beteiligten einen Mehrwert zu schaffen.

„Wichtig ist uns immer, solche Formate zu organisieren oder sagen wir mal Räume bereitzustellen, wo so eine Kooperation stattfinden kann. Leute zusammenbringen, nicht unbedingt selbst forschen, aber da was organisieren, wo das Wissen von beiden Seiten

zusammenwirken kann, wo beide Seiten voneinander lernen, also die Wissenschaft dann eben auch stärker, ja, ihre Ergebnisse auch differenzierter erforschen kann, wenn sie mit Leuten aus der Praxis zusammenarbeiten.“ (IA_01)

Die Organisationen arbeiten dabei themenspezifisch, oder haben ein Leitthema, anhand dessen Tagungen oder andere Veranstaltungen ausgerichtet werden.

Da sie bei diesen Veranstaltungen unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen, fungieren sie auch indirekt als **Kontextualisierer**, überblicken also den breiten Diskurs und denken an mögliche Seitenthemen.

„Es gibt da auch so Netzwerke, die wir zum Teil organisieren, also z.B. (...) "Demografische Entwicklung..." und so. Also was bedeutet die demografische Entwicklung für die Betriebe? Bereiten die sich darauf vor? Ergreifen die Maßnahmen, was in der Ausbildung zum Beispiel oder attraktiver werden für Jüngere, oder was weiß ich. Da gibt es in einigen Betrieben Erfahrungen, da gibt's auch wissenschaftliche Erkenntnisse zur demografischen Entwicklung. In so einem Netzwerk kann man das dann austauschen, das Wissen. (...) In Niedersachsen [hat die Organisation] im Moment den Arbeitsschwerpunkt Mobilität, nachhaltige Mobilität. Also Niedersachsen als Autoland hat ja zu kämpfen mit diesem Thema. Da werden eben auch Tagungen organisiert, wo Umweltschützerinnen und -schützer oder auch kritische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammenkommen, mit Leuten aus der Gewerkschaft, die ihre Arbeitsplätze bedroht sehen. Das ist ein schwieriges Thema und es hat da auch schon öfter geknallt, sage ich mal.“ (IA_01)

Zugleich tragen sie die Ergebnisse und Innovationen durch solche Veranstaltungen in die Breite, sind also Multiplikatoren. Daneben sind insbesondere auch Beiratsmitglieder und die in den Projekten eingebundenen Praxispartner **Multiplikatoren**, die gezielt angesprochen werden, um zu einer Verbreitung der Innovation beizutragen.

„Und wir haben zwei Workshops durchgeführt im Verlaufe unserer Forschung, die mit Praktikern sozusagen oder Praktikerinnen zusammengesetzt waren. Nämlich einmal betrieblichen, gewerkschaftlichen, verbandlichen und zum anderen politischen Verbänden oder zivilgesellschaftlichen Verbänden wie Arbeiterwohlfahrt, Gewerkschaften, Kinderschutzbund und so weiter und so fort.“ (P_4m1)

Eine weitere Rolle, die bereits sehr frühzeitig im Prozess einsetzt und interessanterweise kaum von den Hochschulakteuren selbst besetzt zu sein scheint, ist die der **Strategen**. Ein befragter Stakeholder berichtete davon, dass die Aufgabe seines Teams sei,

„in einem eigentlich ansonsten sehr dezentral funktionierenden System (...), wo viele kleine Akteure viele Soziale Innovationen auf den Weg bringen, versuchen, ein bisschen Koordinierung reinzubringen.“ (IA_o3)

Dabei handelt es sich um einen zivilgesellschaftlichen Akteur, der die Aufgaben eines Strategen übernimmt. Oftmals übernimmt dies jedoch auch die Politik, die durch Fördermaßnahmen Soziale Innovationen insgesamt, oder bestimmte, mit Sozialen Innovationen in Verbindung stehende Themen, gezielt fördert.

„Wir waren quasi mit faktischen Fördermaßnahmen natürlich schon weiter, als dann quasi der Wunsch war, sich auch noch mit einem Strategiedokument zu verständigen. Und tatsächlich war natürlich der Wunsch oder die Botschaft bei uns aus dem Haus: Liebe Hochschulen, das ist ein für uns gewichtiges Thema, bitte nehmt euch dem an.“ (POL_o4)

Übernimmt die Politik die Rolle des Strategen und veröffentlicht Förderprogramme für Soziale Innovationen, geht damit auch eine besonders wichtige Rolle einher: Die des **Investors**. Insbesondere das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie das Wirtschaftsministerium wurden im Rahmen der Interviews immer wieder aufgeführt. Darüber hinaus verfügen Landesministerien und lokale Wirtschaftsförderer über Möglichkeiten, Maßnahmen im Kontext Sozialer Innovationen mit materiellen Ressourcen auszustatten. Neben finanzieller Ressourcenausstattung fanden sich unter den Stakeholdern auch vereinzelt Akteure, die grundlegende materielle Ressourcen für die direkte Arbeit bereitstellen, beispielsweise in Form eines Co-Workings oder auch durch die Bereitstellung von Sachmitteln. Solche **Ressourcenausstatter** konnten wir jedoch nur in wenigen Einzelfällen identifizieren. Politische Instanzen finden sich in dieser Rolle an keiner Stelle wieder.

Stakeholder brachten sich zudem in Einzelfällen als **Fachwissende**, sowie **Entwickler** ein. Über Projektpartner wird beispielsweise konkrete Fachkenntnis eingekauft, die andernfalls nicht vorhanden gewesen wäre, oder werden Hintergrundinformationen zusammengestellt, die bislang nicht vorhanden waren. Den Partnern ist in diesen Fällen auch ihr Wert für das Gesamtgefüge bewusst:

„Die Hochschule hatte bereits über uns den Vorteil gehabt, dass wir eine hohe Expertise in diesen Messmethoden haben und die wissenschaftlichen, methodischen Zugänge zum Forschungsbereich Biomechanik. (...) Da haben wir eben viel inhaltliche Unterstützung geleistet, diese Methoden zu integrieren.“ (PP_o9)

Die Partner bringen jedoch nicht nur ihr Fachwissen ein, sondern können als **Entwickler** auch dabei helfen, die Ergebnisse eines Projektes in konkrete Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, da sie eine praktischere Sicht auf die Umsetzungsaspekte besitzen als die

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, deren Hauptaugenmerk auf der Schaffung neuen Wissens liegt.

„Das heißt, da war aber auch ein intensiver Austausch gefordert, dass wir auch einfach gucken können, ob das mit unseren Technologien übereinstimmt und ob das alles auch in dem Sinne umsetzbar ist, wie sich die Hochschule das alles vorstellt. Dass ist im ersten Schritt natürlich so ein großes Wünsch-dir-was-Konzept, also dass man da dann erstmal überhaupt Ideen sammelt, ja guckt, was ist interessant, was kann oder was wäre schön umzusetzen? Und dann geht es halt auch bei uns vor allen Dingen darum, was ist auch realistisch umzusetzen? Natürlich gibt's das ein oder andere Feature, was ganz nett wäre, was dann aber einen extrem hohen Aufwand mit sich zieht, der dann vielleicht auch gar nicht mehr realistisch umsetzbar ist. Da müssen wir dann so ein bisschen abwägen und vielleicht auch nach Alternativen suchen, gucken, was könnte man stattdessen umsetzen, was dennoch in den gleichen Funktionsbereich irgendwie reingeht, um das Feature dann vielleicht doch nicht ganz verloren gehen zu lassen.“ [PP_05]

Die eigentlichen Projektpartner finden sich hauptsächlich im Bereich der Ausstattung und Zulieferung.

Anders sieht es hingegen aus, wenn es darum geht, das Projekt in die Breite zu tragen. An dieser Stelle kommt politischen Akteuren erneut eine bedeutende Rolle zu. Gelingt es, politische Instanzen einzubinden, stehen die Chancen dafür, tatsächlich eine Soziale Innovation zu generieren, hoch. Durch die Einbindung werden gleich zwei weitere Rollen besetzt: Gerade politische Instanzen, sowie offizielle Gremien wie Verbände, aber auch Kommunen und ihre Vertreter*innen, sind als **Treiber** und vor allem als **Durchsetzungsmächtige** nicht zu unterschätzen. Ein Professor brachte es auf den Punkt, in dem er ausführte:

„Bei diesen ganzen Verstetigungen, in diesem sozialen Feld, hat das natürlich eine Riesenbedeutung, die Politik mit an Bord zu haben.“ (P_12m2)

Wenn die Partner sich mit dem Thema identifizieren, können sie das Thema in einem Maß vorantreiben, das sonst nicht möglich wäre.

„Die Projektpartner, die müssen natürlich passen. (...) also in unserem Fall die Landkreise, die auch gesagt haben: ‚wir machen mit.‘ Und da innerhalb dieser Landkreise muss man unbedingt Geldgeber haben, die uns den Zugang zum Feld ermöglichen“ (P_2w2)

Innerhalb der Kommunen muss zudem noch darauf geachtet werden, die relevanten Akteure mit einzubeziehen und die politischen Gepflogenheiten zu berücksichtigen, um tatsächlich als Treiber auftreten zu können.

„Wenn wir uns auf Landkreis-Ebene bewegen, heißt es immer, dass die Spitze der Verwaltung letztendlich hinter diesen Prozessen stehen muss. (...) Man müsste, wenn dann eben die politische Spitze sagt: ‚Okay, aus den und den Gründen wollen wir das gerne machen‘, müsste man dann sozusagen den Weg durch die Instanzen gehen. Das heißt in die Politik tragen, das heißt in die entsprechenden Gremien tragen, Landkreistag und überhaupt den Landtag vielleicht und natürlich in diesem Falle ganz klar, an die Kostenträger, und dann da in Verhandlung treten. Aber das geht letztendlich nur Hand in Hand. Wenn ich auch den entsprechenden politischen Druck dahinter habe.“ (PP_o6)

Dabei ist die Einbindung offizieller Gremien zusätzlich noch angeraten, um nicht nur die Rolle des Durchsetzungsmächtigen zu besetzen, sondern zugleich die – nicht genannte Rolle eines Verhinderers – zu vermeiden.

„Weil letztendlich muss die Verwaltung auch die Rahmenbedingungen schaffen, um diese Ideen auch zur Umsetzung bringen zu können, weil sie letztendlich einkaufen oder Rahmensetzung machen, sodass sie einfach zwingend notwendig sind, auch schon frühzeitig im Entwicklungsprozess durchaus mit einbezogen werden müssen, um eben sowohl als Multiplikator zu funktionieren als auch die Ideen selbst zu verstehen, Commitment zu entwickeln, um sie auch gängig machen zu wollen und nicht am Ende die Verhinderer sind.“ (IA_o3)

Zu guter Letzt sind externe Stakeholder auch als **Anbieter** tätig, in dem sie ihre Kanäle nutzen, um über die entwickelten Lösungen zu berichten, oder sie für die Zielgruppe adäquat aufzubereiten. Den Stakeholdern ist klar: *„letztendlich gehört PR heutzutage zum Geschäft mit dazu.“ (IA_o8)*

Rollenverteilungen und ihre Folgen

Hochschulmitglieder besetzen bereits mehr als die Hälfte aller Rollen. Durch externe Stakeholder werden praktisch alle weiteren Rollen abgedeckt. Damit scheint klar zu sein: Durch geeignete Partnerauswahl ist es möglich, das Innovationsökosystem optimal auszustatten und alle relevanten Rollen zu besetzen.

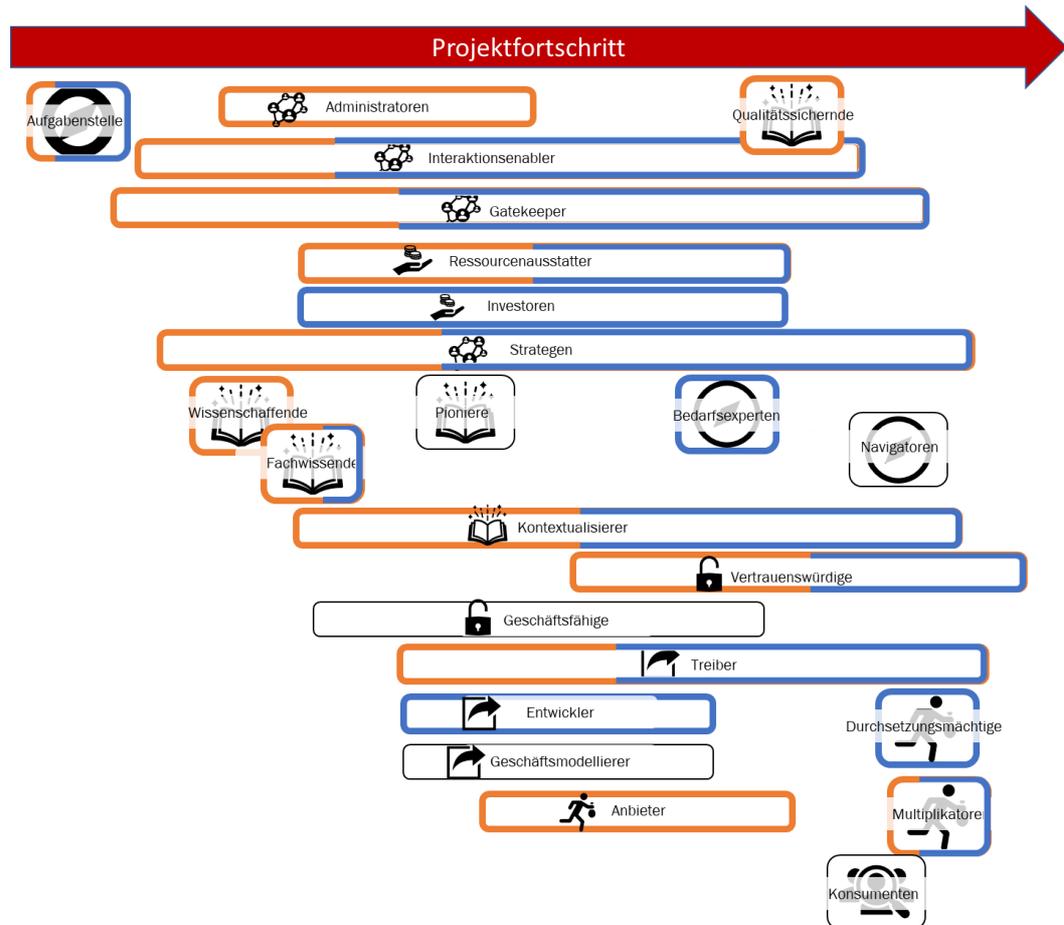


Abbildung 4: Von Hochschulen (orange) und hochschulexternen Akteuren (blau) besetzte Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf

Die Abbildung zeigt, dass es wenige Rollen gibt, die ausschließlich von Hochschulen (orange), oder ausschließlich von externen (blau) besetzt sind. Die meisten Rollen werden von Akteuren aus beiden Bereichen wahrgenommen. Allerdings lassen sich hier zum einen Tendenzen ausmachen, ob die Rolle eher hochschulintern oder hochschulextern besetzt ist und zum anderen werden die Rollen von hochschulinternen und -externen Akteuren unterschiedlich ausgeübt.

Beispielsweise wirkt die Rolle des Vertrauenswürdigen sowohl nach innen, in die Hochschule hinein, als auch nach außen. Es muss daher immer geprüft werden, was mit der Rolle bezweckt werden soll. Geht es primär um hochschulinterne Unterstützung und Anerkennung, ist es sinnvoll, diese Rolle auch durch einen hochschulinternen Akteur zu besetzen. Ist es hingegen notwendig, das Projekt und die Ergebnisse

außerhalb der Hochschule zu stärken, sind hochschulexterne Akteure in dieser Rolle zu bevorzugen. Das führt dazu, dass die Rolle ggf. auch doppelt besetzt werden sollte, sofern beide Wirkrichtungen benötigt werden. Die Kompetenzen der Projektbeteiligten können so optimal eingesetzt werden.

Solche Konstellationen können auch bei den Rollen Interaktions-enabler, Gatekeeper, Treiber und Multiplikatoren von Interesse für das Gesamtprojekt sein. Bei den übrigen Rollen ist eine Doppelbesetzung hingegen nicht notwendig.

Die Ausführungen haben auch dargelegt, an welchen Stellen es schwierig werden kann, Rollen adäquat zu besetzen. Dies betrifft vor allem Rollen, die ausschließlich oder primär von hochschulexternen Akteuren besetzt werden.

In den Interviews wurde auch immer wieder deutlich, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich oftmals gezielt Projektpartner

dazu holten, um eine konkrete Lücke zu füllen. Beispielsweise, weil eine bestimmte Kenntnis oder Tätigkeit nicht im Haus vorhanden war und es somit einfacher war, die Expertise von außen hinzuzuholen.

Das Vorgehen ist aus Sicht eines klassischen Forschungsprojektes auch ausreichend: Das Projekt muss zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden. Der Abschluss endet jedoch in der Regel mit dem (publizierbaren) Ergebnis. Damit ist jedoch noch keine (soziale) Innovation erreicht, denn dafür müsste das Projekt noch weitergeführt werden, in dem das Ergebnis verstetigt, in die Breite und in die Anwendung getragen wird. Doch genau hier liegen die Schwierigkeiten. Da sich insbesondere po-

litische Instanzen und Intermediäre als prädestinierte Akteure für die Rolle der Multiplikatoren, aber auch der Durchsetzungsmächtigen dargestellt haben, können hier schnell zwei der wichtigsten Rollen unbesetzt bleiben.

Ist die Idee eines Projektes daher, soziale Veränderungen nicht nur zu erforschen, sondern auch zu bewirken, sollte von Anfang über eine Einbeziehung aller Akteure nachgedacht werden, die im Innovationsökosystem vorhanden sind und die in der Lage sind, alle benötigten Rollen zu besetzen und Veränderungen auch tatsächlich auf den Weg zu bringen.

Dadurch würde ein Innovationsökosystem für Soziale Innovationen auch dieselben Eigenschaften erfüllen, wie ein biologisches Ökosystem: Es ist offen, da die Übergänge fließend sind und es zum wechselseitigen Austausch unter den Akteuren kommt. Es ist dynamisch, da auch hier Sukzessionsvorgänge, Selbstorganisations- und Anpassungsprozesse zu ständiger Veränderung führen. Und es ist komplex, da alle Strukturen durch Wechselwirkungen miteinander verbunden sind. Je mehr Wechselwirkungen vorhanden sind, desto komplexer wird es – doch zugleich auch umso stabiler.

Externe Projektpartner bringen oft eine spezielle Kenntnis ein. Wenn eine Soziale Innovation das Ziel ist, bedarf es darüber hinausgehender Expertise und Möglichkeiten von Stakeholdern.

Autor*innen

Cort-Denis Hachmeister

Cort-Denis Hachmeister ist Diplom-Psychologe und Senior Expert am CHE Centrum für Hochschulentwicklung, für das er seit Ende 1999 tätig ist. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das CHE Hochschulranking, Hochschulzugang sowie Forschung und Third Mission insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Zwischen 2013-2016 war er am Projekt FIFTH beteiligt. Seit dem Projektbeginn 2019 ist er Mitarbeiter im Projekt WISIH.

Dr. Isabel Roessler

Dr. Isabel Roessler ist seit 2007 als Senior Projektmanagerin am CHE Centrum für Hochschulentwicklung beschäftigt. Seit 2012 liegt ihr Arbeitsschwerpunkt im Bereich Third Mission, Transfer und Hochschulentwicklung. Unter anderem leitete sie von 2013-2016 das BMBF geförderte Projekt FIFTH, in dem Indikatoren für angewandte Forschung und Third Mission entwickelt wurden. Seit 2019 leitet sie das Projekt WISIH.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sektoren des Innovationsökosystems (Brinkmann, Roessler, & Ulrich, 2021)	6
Abbildung 2: Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf	24
Abbildung 3: Von Hochschulen besetzte Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf.....	28
Abbildung 4: Von Hochschulen (orange) und hochschulexternen Akteuren (blau) besetzte Rollen im Innovationsökosystem im Projektverlauf	36

Literaturverzeichnis

- Arnold, M., Mattes, A., & Sandne, P. (29. Januar 2014). Regionale Innovationssysteme im Vergleich. *DIW Wochenbericht Nr. 5 2014*. Abgerufen am 17. Juli 2021 von https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.436185.de/14-5-3.pdf
- Brinkmann, B., Roessler, I., & Ulrich, S. (Juli 2021). Soziale Innovationen aus Hochschulen - Aktivitäten und Handlungsbedarfe. Gütersloh. Abgerufen am 20. 9 2021 von https://www.che.de/download/broschuere_soziale_innovationen/
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, S. 1-12.
- Carayannis, E., & Campbell, D. (2012). Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Twenty-first-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development. SpringerBriefs in Business* 7.
- Enkel, E., & Hengstler, M. (Mai 2015). Innovationen durch Innovationsökosysteme. *KMU Magazin*. Abgerufen am 16. Juli 2021 von <http://www.kmu-magazin.ch/forschung-entwicklung/innovationen-durch-innovationsoekosysteme>
- Enkel, E., & Hengstler, M. (01. 05 2015). *Innovationen durch Innovationsökosysteme*. Von KMU Magazin: <http://www.kmu-magazin.ch/forschung-entwicklung/innovationen-durch-innovationsoekosysteme> abgerufen
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government relations. *Research policy* 29, 109-123.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (März 2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Hachmeister, C.-D., & Roessler, I. (2020). *Soziale Innovationen aus Hochschulen: Prozesse, Phasen und Wege*. Gütersloh: CHE. Von <https://www.che.de/download/wege-sozialer-innovationen-aus-hochschulen/> abgerufen
- Hachmeister, C.-D., Henke, J., Roessler, I., & Schmid, S. (2016). *Die Vermessung der Third Mission. Wege zu einer erweiterten Darstellung von Lehre und Forschung*. Halle Wittenberg: Die Hochschule.
- Hachmeister, C.-D., Möllenkamp, M., Roessler, I., & Scholz, C. (2016). *Katalog von Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. CHE Arbeitspapier Nr. 189*. Gütersloh: CHE. Von http://www.che.de/downloads/CHE_AP_189_Katalog_Forschung_Third_Mission.pdf abgerufen
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt, & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87-108). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- International Development Innovation Alliance. (kein Datum). *Typical Actors in an Innovation Ecosystem*. Von <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors> abgerufen
- Majewski Anderson, M., Domanski, D., & Howaldt, J. (2018). Social Innovation as a chance and a challenge for higher education institutions. In J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, & M. Zirngiebl (Hrsg.), *Atlas of Social Innovation* (S. 50-54). Dortmund.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

- Müller, S., & Kopf, H. (2015). *Schlussbericht Forschungsprojekt: Soziale Innovationen in Deutschland*. Oestrich-Winkel: Center for Social Innovation. Von https://www.h-brs.de/files/bmbf_schlussbericht_finale_version_oz_isi.pdf abgerufen
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (März 2010). *The Open Book of Social Innovation*. (Social Innovator Series). Abgerufen am 05. 12 2019 von <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Narang, S. (11. Juni 2019). *The Innovation Ecosystem*. Human Capital. Abgerufen am 16. Juli 2021 von <https://humancapitalonline.com/HR-&Business/details/413/The-Innovation-Ecosystem>
- Roessler, I. (2016). *Haben Hochschulen für angewandte Wissenschaften das Potential, Mode 3 Universitäten zu werden?* noch nicht veröffentlichte Dissertation.
- Roessler, I. (September 2021). *Wahlprogramm im CHECK - Third Mission*. Abgerufen am 18. 10 2021 von https://www.che.de/2021/wahlprogramme_third_mission/
- Roessler, I., Duong, S., & Hachmeister, C.-D. (Februar 2015). *Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft*. Gütersloh. Abgerufen am 01. 03 2017 von http://www.che.de/downloads/CHE_AP_191_Profilierung_durch_Third_Mission.pdf
- Roessler, I., Hachmeister, C.-D., Ulrich, S., & Brinkmann, B. (2020). *Soziale Innovationen aus Hochschulen. Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten*. Gütersloh: CHE. Von <https://www.che.de/soziale-innovationen-aus-hochschulen> abgerufen
- Schütz, F., Muschner, A., Ullrich, R., & Schäfer, A. (kein Datum). *Innovation Ecosystem Strategy Tool*. (C. F. IAO, Hrsg.) Berlin. Von https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/cerri/de/Leistungsspektrum/InnovationEcosystemStrategies/Fraunhofer_CeRRI-Innovation_Ecosystem_Strategy_Tool.pdf abgerufen
- United Nations. (1992). *Convention Biological Diversity*. Von <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-en.pdf> abgerufen

Impressum

Herausgeber

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Kontakt

Telefon: +49 (0) 5241 97 61 0
Telefax: +49 (0) 5241 97 61 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-947793-59-4

Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.

**Hochschulen und Politik müssen ein erfolgreiches
Studium ermöglichen. Wir bieten ihnen dafür Impulse
und Lösungen.**