

Soziale Innovationen aus Hochschulen

Prozesse, Phasen und Wege

Eine Analyse von Cort-Denis Hachmeister
und Isabel Roessler



Kurz gesagt

Im vorliegenden Papier stellen wir die Entwicklung und empirische Überprüfung eines Prozessmodells für Soziale Innovationen aus Hochschulen dar. Das Modell integriert das 6-Phasen-Modell Sozialer Innovationen von Murray und ein von uns in einem früheren Projekt entwickeltes Prozessmodell für angewandte Forschung und Third Mission an Hochschulen.

Auf der Grundlage von Interviews mit 25 an hochschulischen Innovationsprojekten beteiligten Forscherinnen und Forschern aus den beiden als Piloten ausgewählten Fächern Pflegewissenschaft und Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie haben wir unterschiedliche Projekte unter Verwendung des Modells analysiert.

Es zeigte sich, dass das Modell als Analyseschema für hochschulische Projekte, die eine Soziale Innovation zum Ziel haben, gut geeignet ist: Für alle Projekte konnten die Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultate und Folgen sowie die durchlaufenen Innovationsphasen beschrieben werden.

Auch für die Darstellung des Projektablaufs eignet sich das Modell und ermöglicht einen Vergleich verschiedener Projekte. Dabei ließen sich vier verschiedene Typen von Projekten identifizieren, die auf acht unterschiedlichen Wegen zu einer Sozialen Innovation führen können. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen den Projekten waren, ob es schon Vorgängerprojekte zum gleichen Thema vorausgegangen gab und ob in dem Projekt ein praktischer Test des neuen Konzeptes durchgeführt wurde oder nicht.

Inhalt

Methodensteckbrief 1

Hochschulen als Brutkasten Sozialer Innovationen?! 2

Aufbau der qualitativen Befragung 6

Die Befragten 7

Befragungsaufbau und -ablauf 7

**Die Projekte: Themen, Prozessschritte und
Innovationsphasen 9**

Projektthemen 9

Durchlaufene Prozessschritte 11

Innovationsphasen 20

Wege zu Sozialen Innovationen 26

Darstellung der Projektabläufe 26

Acht Wege zu Sozialen Innovationen aus
Hochschulen 31

Fazit 36

**Das Projekt WSIH: Wege und Indikatoren Sozialer
Innovationen aus Hochschulen 37**

Abbildungsverzeichnis 40

Autor und Autorin 40

Literatur 41

Impressum 42

Methodensteckbrief

Grundgesamtheit

Explorative Interviews mit 25 Professor*innen.

Erhebungsmethode

Die Interviews wurden über Videotelefonie oder Telefon durchgeführt. Die erstellten Audiomitschnitte der Interviews wurden wörtlich transkribiert und unter Verwendung des Programms QDA Miner Lite inhaltsanalytisch ausgewertet.

Dabei wurden die Aussagen der Interview-Partner*innen den Fragenkomplexen zugeordnet und die Antworten systematisiert. Die Interviews wurden zunächst von einer Person codiert und die Codierung anschließend von einer zweiten Person überprüft (4-Augen-Prinzip).

Befragungszeitraum

Mai 2020 – August 2020

Hochschulen als Brutkasten Sozialer Innovationen?!

Nur an etwa 15 Prozent der Sozialen Innovationen sind Hochschulen beteiligt. Dabei bringen gerade Hochschulen alle Voraussetzungen mit, ein Brutkasten für Soziale Innovationen zu sein.

Soziale Innovationen sind neue gesellschaftliche oder soziale Praktiken (Handlungsweisen, Organisationsformen, Haltungen, Werte), die auf die Lösung von Problemen zielen, direkt oder indirekt gesellschaftliche oder soziale Bedarfe decken und in den entsprechenden Handlungsfeldern angenommen werden. Aktuelle Beispiele für Soziale Innovationen sind die neuen Verhaltensregeln und Konzepte aufgrund der Covid-19-Pandemie: Abstand halten, Masken tragen, Neuorganisation der Arbeitswelt, Veränderungen des Lehrens und Lernens, ein rasanter Wandel in der Digitalisierung. Einige dieser Neuerungen haben ihren Ursprung in Hochschulen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen scheint es erstaunlich, dass Hochschulen bislang nur an etwa 15 Prozent der Sozialen Innovationen beteiligt sind. Welche Gründe spielen dabei eine Rolle? Wieso nehmen Soziale Innovationen scheinbar nur einen geringen Stellenwert im Hochschulalltag ein? Wie können Soziale Innovationen aus Hochschulen gefördert werden?

Diesen und weiteren Fragen widmet sich das CHE seit Oktober 2019 im BMBF-geförderten Forschungsprojekt **WISIH**. Im Rahmen des Projektes werden speziell die Fächer Pflegewissenschaft und Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie unter die Lupe genommen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Erkenntnisse aus dem Projekt auch auf andere Fächer und die Hochschulen insgesamt übertragbar sein werden.

Eine ausführliche Beschreibung des Projektes findet sich im Kapitel *Das Projekt WISIH: Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen*.

In einer ersten Publikation (Roessler, Hachmeister, Ulrich, & Brinkmann, 2020) wurden der theoretische Hintergrund und der methodische Ansatz des Projektes bereits ausführlich beschrieben.

Darüber hinaus wurde die einschlägige Literatur zu Sozialen Innovationen ausgewertet und es wurden 113 Professorinnen und Professoren der beiden oben genannten Fächer befragt.

Kernergebnisse der ersten Studie im Rahmen des WISIH-Projektes waren die folgenden:

- Hochschulen sind geeignete Orte, um Soziale Innovationen zu initiieren.
- 64 Prozent der befragten Professorinnen und Professoren gaben an, schon an Sozialen Innovationen beteiligt gewesen zu sein. Allerdings wurde nur selten der komplette Prozess – von der ersten Problemdiagnose bis hin zur systematischen gesellschaftlichen Veränderung – durchlaufen.
- Es konnten diverse Faktoren und Rahmenbedingungen identifiziert werden, die die Entstehung und Verbreitung Sozialer Innovationen aus Hochschulen heraus hemmen. Beispielsweise fehlende zeitliche Ressourcen oder fehlende Fördermöglichkeiten.
- Gleichwohl konnten auch förderliche Faktoren identifiziert werden, darunter Teamgeist in der Arbeitsgruppe und strategische Kooperationen. Auch ist es hilfreich, wenn ein gesellschaftlicher Bedarf konkret formuliert wird.
- Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Persönlichkeitsmerkmale ebenfalls eine Rolle bei der Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung von Professorinnen und Professoren an Sozialen Innovationen spielen. Wer an einer Sozialen Innovation beteiligt war, schätzt sich zum Beispiel als besonders forschungsaffin und kooperationsbereit ein.

Modell der Entstehung Sozialer Innovationen aus Hochschulen heraus

Im Rahmen der oben genannten Studie: „Soziale Innovationen aus Hochschulen – Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten“ (erschienen Juni 2020, abrufbar unter: <https://www.che.de/soziale-innovationen-aus-hochschulen>) wurde ein erstes Prozessmodell hochschulinitiiert Sozialer Innovationen entwickelt.

Das Modell verbindet das 6-Phasen-Modell von Murray et al. (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010) und unser im Rahmen des Projektes FIFTH entwickeltes Prozessmodell für angewandte Forschung und Third Mission (Hachmeister, Möllenkamp, Roessler, & Scholz, 2016). Im FIFTH – Modell wurden Soziale Innovationen als eine mögliche Folge vorangegangener Forschungs- und Third-Mission-Aktivitäten und deren Resultate definiert.

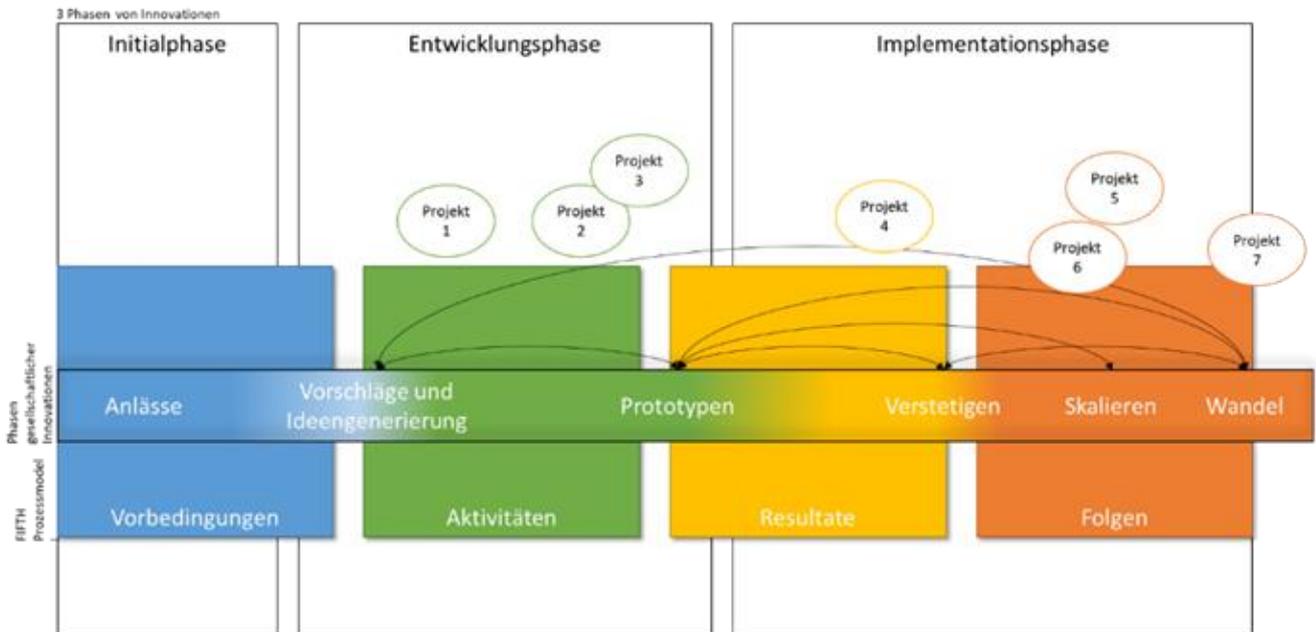


Abbildung 1: Erstes zugrundeliegendes Prozess-/Innovationsmodell von WISIH

Sechs Phasen von Sozialen Innovationen

Murray et al. teilen den Prozess vom Problem bis hin zum Wandel durch eine Soziale Innovation in sechs Phasen ein:

Phase 1: Anlässe (Prompts, inspiration and diagnoses)

Die erste Phase umfasst alle Faktoren, die eine Soziale Innovation notwendig machen. Die Ursache des Problems muss identifiziert werden.

Phase 2: Vorschläge und Ideengenerierung (Proposals and ideas)

In dieser Phase geht es um eine Konkretisierung und darum, möglichst viele Ideen zu generieren, um auf verschiedene Lösungsoptionen zurückgreifen zu können.

Phase 3: Testphase (Prototypes and pilots)

Die dritte Phase ist die Testphase der zuvor entwickelten Optionen. An dieser Stelle werden oftmals auch Praxispartner eingebunden. Erste Resultate liegen vor.

Phase 4: Verstetigung (Sustaining)

In dieser Phase zieht die ursprüngliche Idee in die alltägliche Praxis ein. Ideen werden weiter geschärft und rationalisiert. Es wird geprüft, wie die Ideen nachhaltig umgesetzt werden können.

Phase 5: Skalierung (Scaling and diffusion)

Die fünfte Phase betrifft die Ausbreitung des neuen Konzeptes. Sie kann entweder horizontal oder vertikal erfolgen.

Phase 6: Wandel (Systemic change)

In dieser Phase kommt es zum großen Wandel im System: Eine ganze Branche übernimmt die neue Handlungsweise, eine ganze Gesellschaft die neuen Konzepte, Politik ändert die Gesetze des Landes.

Prozessmodell hochschulischer Projekte

Davon zunächst einmal unabhängig sind die Verläufe von *Projekten*, wie sie z.B. an Hochschulen durchgeführt werden. Für Projekte müssen zunächst **Vorbedingungen** erfüllt sein (z.B. vorhandene Expertise und Ressourcen), damit diese überhaupt stattfinden können. Dann finden verschiedene **Aktivitäten** statt (z.B. Untersuchungen, Konzeptentwicklungen), die idealerweise zu ersten **Resultaten** (z.B. veröffentlichten neuen Konzepten) führen sollten. Diese Resultate können längerfristige **Folgen** haben, wenn beispielsweise das entwickelte Konzept von anderen aufgegriffen wird und weite Verbreitung findet.

Verknüpfung der Phasen und Prozesse

Für Projekte, deren Folge eine Soziale Innovation ist oder die das Potential besitzen, langfristig zu einer Sozialen Innovation zu führen, lässt sich zwischen den Prozessschritten und den Innovationsphasen eine gewisse Deckung herstellen:

- Ein Anlass (z.B. die Diagnose eines Problems) stellt eine Vorbedingung dar, dass ein Projekt gefördert und gestartet wird.
- Im Projekt werden Vorschläge und Ideen generiert.
- Ein Prototyp, wie z.B. ein ausgearbeitetes Konzept, ist ein Resultat der Aktivitäten im Projekt.
- Wird nach der Entwicklung z.B. dieses Konzept in einem begrenzten Rahmen eingesetzt, oder kommt es zu einer Skalierung und letztlich sogar zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandel, ist dies eine Folge des Projektes.

In unseren Untersuchungen zu Sozialen Innovationen aus Hochschulen gehen wir davon aus, dass die Verknüpfung von Prozessschritten von Projekten und den Phasen Sozialer Innovationen hilfreich ist, um nachvollziehen zu können, wie Soziale Innovationen an Hochschulen entstehen, wie sie gefördert werden können und woran sie ggf. scheitern.

Aufbau der qualitativen Befragung

25 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gaben uns Einblicke in ihre Projekte, die zu Sozialen Innovationen führten oder führen könnten. Wir analysierten die durchlaufenen Prozessschritte und Innovationsphasen und überprüften so die Eignung des Modells.

Das oben beschriebene Modell und die quantitative Befragung der Professorinnen und Professoren in den einbezogenen Fächern war der Ausgangspunkt für die im Folgenden dargestellte vertiefende Analyse Sozialer Innovationen in den Fächern Pflegewissenschaft und Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Dazu wurden explorative Interviews mit an Innovationsprojekten beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geführt.

Für die Projekte wurde erhoben,

- mit welchen *Themen* sich die Projekte beschäftigten und welche konkreten *Innovationen* angestrebt bzw. erreicht wurden,
- welche *Innovationsphasen* in den Projekten durchlaufen wurden und wie diese konkret aussahen,
- welche *Prozessschritte* durchlaufen wurden und wie diese konkret aussahen,
- mit welchen *Partnern* die Hochschulen bzw. Wissenschaftler*innen zusammenarbeiteten und wie diese in die Projekte eingebunden waren.
- Darüber hinaus wurde nach *Hemmnissen / Hindernissen* und nach *Fördermöglichkeiten bzw. Erfolgsfaktoren* für erfolgreiche Projekte bzw. Innovationen gefragt.

In der hier vorliegenden Studie fokussieren wir uns auf die Themen, durchlaufenen Innovationsphasen, Prozessschritte und den Ablauf der Projekte in der Gesamtschau. Die Ergebnisse zu Partnern sowie zu Hemmnissen und Fördermöglichkeiten werden separat veröffentlicht.

Die Interviews mit den 25 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern fanden zwischen Mai und August 2020 statt. Die Gespräche wurden in Form explorativer Interviews durchgeführt. Als Gesprächsgrundlage dienten Leitfragen. Die Leitfragen wurden den Interviewpartner und Interviewpartnerinnen nur auf Nachfrage vorab zur Verfügung gestellt, um eine möglichst offene Gesprächsführung zu ermöglichen.

Aufgrund der Covid-19 Pandemie wurden die Interviews ausschließlich über Internetvideotelefonie bzw. über Telefon durchgeführt. Von den Interviews wurden Audiomitschnitte angefertigt, die im Anschluss transkribiert und ausgewertet wurden.

Die Befragten

Die Befragten waren maßgeblich an Projekten beteiligt, die zumindest das Potenzial hatten, zu einer Sozialen Innovation zu führen. Die Teilnehmer*innen wurden auf zwei Wegen rekrutiert:

- 44 Teilnehmer*innen der vorangegangenen quantitativen Befragung hatten sich grundsätzlich zu einem vertiefenden Interview bereit erklärt. Nach Durchsicht der in der Befragung angegebenen Projekte konnten mit 13 Personen Interviewtermine vereinbart werden.
- Weitere 12 Interviewpartner*innen wurden durch ergänzende Recherchen nach entsprechenden Projekten auf deren Homepages identifiziert und erklärten sich zu einem Interview bereit.

Unter den 25 Gesprächspartner*innen waren 10 Männer und 15 Frauen. Mitglieder von Hochschulen für angewandte Wissenschaften waren deutlich überrepräsentiert. Lediglich sieben Interviewpartner*innen kamen von Universitäten. Auf Pflegewissenschaft entfielen 17 Befragte.

Die Interviewten verteilten sich über ganz Deutschland: Bayern (2), Berlin (3), Bremen (1), Hamburg (1), Hessen (2), Mecklenburg-Vorpommern (3), Niedersachsen (5), Nordrhein-Westfalen (4), Sachsen (2), Thüringen (2).

Befragungsaufbau und -ablauf

Zunächst wurden die Interviewten gebeten, zu beschreiben, worum es in dem jeweiligen Projekt ging und wie das Projekt abgelaufen ist. Anschließend wurden noch offene bzw. für das jeweilige Projekt relevante (Nach-)Fragen aus dem Leitfragen-Katalog gestellt.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Fragen, für die die Antworten im Rahmen der vorliegenden Studie ausgewertet wurden.

Tabelle 1: Leitfragen für die Interviews mit den Professor*innen zu den Prozessschritten

Prozessschritte

Prozesse

- Welche Aktivitäten wurden im Rahmen des Projektes/Konzeptes etc. vom Interviewpartner/von der Interviewpartnerin selbst durchgeführt? Welche Aktivitäten liefen an der Hochschule bzw. unter Beteiligung der HS?
- Basierte das Projekt/Konzept auf einem Vorgänger? Gibt es ein Folgeprojekt?
- Welche Ergebnisse und Bereiche (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik) wurden mit dem Projekt erreicht?
- Wurden die Ergebnisse erzielt, die erreicht werden sollten?

Tabelle 2: Leitfragen für die Interviews mit den Professor*innen zu den Innovationsphasen**Innovationsphasen**

Phase 1: Analyse (Anlässe)

- Welches Problem wurde angegangen?
- Woher stammte die Analyse, dass es dieses Problem gibt?
- Waren externe Partner eingebunden?
- Wurde die Analyse publiziert (und rezipiert)?

Phase 2: Idee (Vorschläge und Ideengenerierung)

- Welcher Lösungsansatz wurde verfolgt?
- Handelt es sich um eine neue Lösung, eine Weiterentwicklung oder eine Adaptation aus einem anderen Bereich?
- Wurde die Lösungsidee publiziert?

Phase 3: Prototypen und Piloten

- Gab es bereits ein konkretes Lösungsmodell / Konzept?
- Hat bereits ein erster Praxistest stattgefunden?
- Wurden der „Prototyp“ bzw. wurden Erfahrungen der Pilotstudie publiziert?

Phase 4: Verstetigen

- Gab es über die Erarbeitung des Konzeptes und den ersten Praxistest hinaus Ideen / Überlegungen zur Verstetigung bzw. weiteren Verbreitung des Konzeptes?

Phase 5: Skalieren

- Hat das Konzept bereits weitere Verbreitung gefunden?
- Inwieweit spielten die Medien / Wissenschaftskommunikation dabei eine Rolle?

Phase 6: Wandel

- Ist das Konzept schon allgemeine Praxis geworden?

Die Projekte: Themen, Prozessschritte und Innovationsphasen

Die Projekte deckten unterschiedliche Themen ab. Die vier Prozessschritte Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultate und Folgen spiegelten sich jedoch in den Ausführungen aller Interviewpartner*innen wider, wobei zu den Folgen der Projekte wenig Informationen vorlagen. Die Innovationsphasen fanden sich ebenfalls durchgängig in den Beschreibungen, wobei der Hauptteil der Projektinhalte in den ersten drei Phasen zu verorten ist.

Projektthemen

Zunächst wurde untersucht, mit welchen Themen sich die Projekte beschäftigen bzw. in welchen Bereichen Innovationen angestrebt wurden.

Pflegewissenschaft

In der Pflegewissenschaft konnten wir drei größere Themenbereiche identifizieren.

Ein Teil der Projekte befasste sich mit dem **Management** von Pflegeeinrichtungen. Bei den Projekten ging es beispielsweise um Konzepte zur Qualitätssicherung bzw. die Etablierung von Qualitätsstandards oder neue Wege der Dienstplangestaltung.

Eine zweite Gruppe umfasste angestrebte **Verbesserungen in der Pflege selbst**. Die Projekte beschäftigten sich u.a. mit der (Weiter-)Entwicklung, Erprobung und Evaluation digitaler Tools. Projekte, die sich mit einer Verbesserung der Unterstützungsstrukturen auf verschiedenen Professionalisierungsniveaus, von der Nachbarschaftshilfe bis hin zu professionellen Rollen, beschäftigen, gehören hier ebenfalls zu.

Das dritte Cluster von Projekten beschäftigt sich mit **Verbesserungen für die Pflegenden**, sowohl für professionelle Pflegekräfte als auch für pflegende Angehörige. Die Themen reichten von Gesundheitsschutz bzw. Prävention bis hin zur Entwicklung einer App, mit der pflegende Angehörige die gemeinsame Pflege eines Familienmitglieds besser managen können.

Zwei übergeordnete Themen zogen sich durch mehrere der Projekte: Zum einen die besonderen Herausforderungen für die Pflege im **ländlichen Raum**.

Zum anderen das Thema **Digitalisierung**. Die Soft- und Hardware gehört zwar in den Bereich der technischen Innovationen, das eigentliche Ziel ist es jedoch, über das Mittel der technischen Innovation eine Verhaltensveränderung bei den Menschen selbst hervorzurufen. Die Technik ist daher nur Mittel zum Zweck, um eine Soziale Innovation hervorzurufen.

Viele Projekte waren interdisziplinär ausgerichtet und kombinierten beispielsweise Informatik und Pflegewissenschaft, um die Pflegepraxis zu verbessern.

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Anders als die auf ein spezielles Anwendungsfeld fokussierte Pflegewissenschaft berühren Projekte in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW-Psychologie) ganz unterschiedliche professionelle Felder. Entsprechend vielfältig waren die Projekte.

Einige Vorhaben beschäftigten sich im weiteren Sinne mit **Zusammenarbeit** in bzw. Führung von Teams. Darunter fällt unter anderem die Frage, auf welchem Weg verschieden zusammengesetzte Teams möglichst reibungslos und erfolgreich zusammenarbeiten können.

Bei anderen Projekten ging es um **Verbesserungen im Arbeitsleben**, z.B. im Hinblick auf die Gesundheitsförderung oder die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen.

Weitere Projekte beschäftigten sich mit **Möglichkeiten der Entwicklung von Entscheidungsfähigkeit** oder der **Akzeptanz und Usability** technischer Geräte.

In einem AOW-Projekt war die berufliche Situation von Pflegenden Gegenstand der Betrachtung, so dass es zwischen den beiden untersuchten Fächern einen Überschneidungsbereich gab.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass es sich bei den in den Projekten der AOW-Psychologie und der Pflegewissenschaft angestrebten Sozialen Innovationen in der Regel um **neue Verhaltenskonzepte** handelt.

Durchlaufene Prozessschritte

Die Projekte wurden hinsichtlich der vier Prozessschritte Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultate und Folgen analysiert.

Vorbedingungen

Zu den Vorbedingungen gehört alles was notwendig ist, damit Aktivitäten durchgeführt werden können, die Soziale Innovationen zur Folge haben können.

Im FIFTH – Modell identifizierten wir für den Prozessschritt **Vorbedingungen** unter anderem folgende Facetten, die sich auch bei der Konkretisierung auf Soziale Innovationen wiederfanden: **Budget / Ausstattung, (geeignetes) Personal, Strukturen, Strategien, Steuerungs-Instrumente, Vernetzung (wissenschaftlich / außerhochschulisch).**

Für Projekte, die zu Sozialen Innovationen führen sollen, ist zudem zwingend ein **Anlass** erforderlich, also eine konkrete Problemstellung aus der Praxis, für die eine Lösung gesucht werden soll. Da Soziale Innovationen – anders als technische Innovationen – selten nur innerhalb der Hochschule entwickelt werden, sind externe **Partner** oftmals im gesamten Prozess eingebunden oder haben sich mit einer konkreten Fragestellung an die Hochschule gewendet. Daher gehören auch externe Partner mit zu den Vorbedingungen.

Budget/Ausstattung

Die Vorbedingung Budget und Ausstattung ist vor allem durch Finanzen geprägt. Einen besonderen Stellenwert bei Projekten, die sich mit Themen im Feld Sozialer Innovationen beschäftigen, nehmen Projektförderungen durch Bundesministerien ein. Insbesondere das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat in jüngster Vergangenheit größere Förderlinien aufgelegt, die Soziale Innovationen adressieren (z.B. „Gesellschaft der Ideen – Wettbewerb für Soziale Innovationen“)

Finanzielle Unterstützung

Drittmittel spielen eine große Rolle für die Realisierung von Projekten. Im Fach Pflege wurde häufig die BMBF-Förderung im Rahmen der Förderlinie SILQUA-FH und der „Innovativen Hochschule“ genannt. Weitere Förderer waren die DFG, Bundes- und Landesministerien (z.B. Bundesgesundheitsministerium), aber auch die Finanzierung durch Krankenkassen oder Kliniken, in denen neue Konzepte oder Maßnahmen eingeführt werden sollten. Vereinzelt wurden auch Gelder der eigenen Hochschule (z.B. Ausschüttung von Drittmiteleinahmen für Overhead-Kosten) als Finanzierungsquellen genannt.

Politische Unterstützung

Häufig fallen finanzielle Unterstützung und politische Unterstützung zusammen – dazu trägt bei, dass politisches Agenda-Setting oft über die Bereitstellung von Geldern betrieben wird.

Ein Projekt griff beispielsweise eine Thematik auf, die von der Prüfbehörde für Pflegeheime als wichtiges Phänomen benannt worden war, bei einem anderen war es ein Sachverständigengutachten, das ein Thema aufgeworfen und auf die Agenda gesetzt hatte.

In einem weiteren Fall war die Vorgabe des Drittmittelgebers, die Einführung einer neuen Technologie auch psychologisch oder sozialwissenschaftlich zu begleiten. Der Drittmittelgeber hat insofern implizit dafür gesorgt, dass auch Soziale Innovationen bzw. soziale Aspekte von Innovationen in den Blick genommen werden.

"Ich weiß es nicht genau, ob die Kollegen von der Technik an mich gedacht hätten. Wenn der Mittelgeber nicht gesagt hätte: „Ihr müsst aber jemanden von der psychologischen oder sozialwissenschaftlichen Ecke mit dabei haben.“ Ich hoffe doch, aber ich bin mir nicht ganz sicher." (P_18w2)

Verfügbarkeit von (geeignetem) Personal

In Bezug auf die Eignung des Personals für Innovationsprojekte wurde insbesondere im Fach Pflege als Vorteil genannt, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler **Praxiserfahrung im Berufsfeld**, z.B. als Pfleger*in, haben.

"Dann ist es denke ich entscheidend, dass die Praxiseinrichtungen, dass denen klar war, die wissen, von was wir reden und wir kennen die Lebenswelt Pflegeheim. Und wir wissen, wenn wir dort Innovationen einführen möchten, unter welchen Rahmenbedingungen das machbar ist." (P_14m2)

In den Interviews wurden verschiedene Möglichkeiten genannt, die Personalressourcen der Professorinnen und Professoren zu erweitern, was insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften aufgrund des hohen Lehrdeputats relevant ist. Eine Aufstockung ist beispielsweise durch drittmittelfinanzierte wissenschaftliche Mitarbeiter*innen möglich. Oft wurden auch Studierende eingesetzt, sei es aus Lehrforschungsprojekten, als studentische Hilfskraft oder im Rahmen einer **Qualifikationsarbeit** (Bachelor, Master, kooperative Promotion).

Eine weitere genannte Variante der Ressourcenerweiterung bestand in der **Zusammenarbeit** mit (professoralen) Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen, z.B. von ehemaligen Hochschulen oder sonstigen persönlichen Netzwerken.

Strukturen

Als hilfreiche hochschulische (Unterstützungs-) **Strukturen** wurden u.a. Forschungsinstitute (Zusammenschluss von Forschenden innerhalb einer Hochschule) und die Unterstützung durch ein Drittmittelreferat, durch Transferstellen oder auch institutseigener Forschungsreferent*innen genannt. Die Herausbildung von Forschungsinstituten erhöht die Sichtbarkeit nach außen und stärkt nach innen das Netzwerk der Forschenden. Stellen bzw. Personen, die die Verwaltung der Drittmittel professionell übernehmen setzen auf Seiten der Professor*innen Ressourcen für die eigentliche Projektbearbeitung frei.

Strategien

Hochschulweite **Strategien** wurden von den Forschenden dann als nützlich erachtet, wenn sich das eigene Projekt gut in das Portfolio der Hochschule einfügte.

Also, mit diesem Projekt [...] das ist ein..., sozusagen ein Teil unserer Transferstrategie als Hochschule. Dem [Rektor] ist [...] sehr wichtig, dass wir in der Region wirksam sind (P_1m2)

Wenn eine Passung zwischen Strategie und Forschungsthema besteht, geht dies auch direkt mit Wertschätzung und Unterstützung für die Forschenden einher.

„Also ich spüre schon, dass das Thema Pflegeforschung, Versorgungsforschung bei uns an der Hochschule jetzt ein Thema ist, das wahrgenommen wird. Dass es auch wertgeschätzt wird, auch von der Hochschulleitung.“ (P_14m2)

Steuerungsinstrumente

Als Steuerungsinstrumente können verschiedene Maßnahmen gelten, die insgesamt der Förderung von Forschung und Third Mission-Aktivitäten dienen, die zu Sozialen Innovationen führen. Einige der bereits im FIFTH-Projekt definierten Maßnahmen wurden durch die Interviews auch für den Bereich Sozialer Innovationen bestätigt. So wurden beispielsweise Anreizsysteme und Möglichkeiten der Reduktion des Lehrumfangs genannt.

„Ich habe dann ein Sabbatjahr bekommen (...) das war auch eine Soziale Innovation. (...) Das hat mir mein Präsident damals ermöglicht. Unter anderem, um solche Projekte wie [dieses] zu machen. Also innerhalb der Universität ist großer Freiraum für so etwas und auch, glaube ich, sogar Anreize dazu.“ (P_4m1)

Neben Sabbatjahren wurde als Steuerungsinstrument auch eine Lehrdeputatsreduktion genannt, die an ein bestimmtes Drittmittelvolumen gekoppelt ist. Auch eine Kultur des Ermöglichens wurde in den Interviews angesprochen.

Vernetzung

Eine Vernetzung mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen ist relevant, nicht nur mit der Praxis, sondern auch mit der Politik und der Wissenschaft.

„Sie müssen wirklich auf zwei Hochzeiten tanzen. Ich glaube absolut, wir müssen im Prinzip halt die Klaviatur der Praxiskontakte nutzen und da in das Praxisfeld hineinwirken, auch in die Politik. Und sie müssen der Wissenschaft eben halt die Grundlagen dafür schaffen und fortführen, dass das Thema auch spannend ist und wissenschaftliche Seiten hat, die auch die Wissenschaftskollegen interessiert. Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie solche größeren Netzwerke hinbekommen, auch interdisziplinär, dann zusammenarbeiten können.“ (P_16m1)

Die wissenschaftliche Vernetzung muss jedoch nicht unbedingt auf ein professionell ausgebautes Netzwerk hinauslaufen. Oft reicht es schon aus, Personen zu kennen, um bei passender Gelegenheit mit ihnen kooperieren zu können.

„Da wir uns gut verstehen und auch schon den ein oder anderen Wein miteinander getrunken haben, hatten wir das über Jahre so ein bisschen auf dem Schirm, dass wir mal etwas zusammen machen wollen.“ (P_5m2)

Durch politische Vernetzung wird auch oft der Feldzugang ermöglicht - auch wenn keine finanziellen Ressourcen mit der politischen Unterstützung verbunden waren.

„Die Kooperation mit den Kommunen, also da geht immer viel über die Bürgermeister oder Gemeinderäte. Das ist immer sozusagen die Kooperationsebene. Und da weiß ich auch, dass das immer so die Hauptrolle spielt, ob Dörfer mitmachen oder nicht. Also, es ist irgendwie schwierig jetzt ohne, sagen wir einmal, die Lokalpolitik dort, dass man dort einen Fuß in die Tür kriegt sozusagen. Und da, wo die Bürgermeisterinnen, oder Bürgermeister oder Ortsvorsteher, oder je nachdem, dafür sind, oder auch mitziehen, da ist es eigentlich dann relativ leicht. Da klappt es eigentlich dann ganz gut.“ (P_1m2)

Engagement von Partnern

Externe (außerhochschulische) Partner, in Form einzelner Personen oder Institutionen, waren wichtig als Akteure die Probleme formulieren, als Stakeholder, die den Feldzugang für Forschung, Entwicklung und Praxistest sicherstellen und teilweise auch als Finanzierer der Projekte.

Vor allem die Unterstützung der Forschung durch die Partner wurde in den Interviews herausgestellt:

"Also der Schlüssel ist natürlich, dass die [Praxispartner] das Phänomen, das wir untersuchen wollen, als relevant erachten"
(P_14m2)

Zu den Partnern gehörten beispielsweise Unternehmen oder Einrichtungen des Gesundheitswesens (Kliniken, Pflegeheime, Träger dieser Einrichtungen), Krankenkassen, Bürgermeister*innen oder Ortsvorsteher*innen oder auch engagierte Einzelpersonen. Unternehmen oder andere Einrichtungen wurden auch in Form von Beiräten in die Projekte einbezogen.

Erwähnt werden muss auch, dass viele Projekte in Kooperation mit anderen Fachbereichen stattfanden. Es fanden sich folglich auch häufig Partner in der eigenen Hochschule.

Gemeinsame Sprache

Eng mit den Partnern verbunden ist auch die Notwendigkeit, sich untereinander austauschen zu können. Was zunächst banal klingt, ist in der Realität jedoch eine durchaus ernstzunehmende Herausforderung.

„Der erste Schritt, der auch immer erst eine Hürde ist, ist eine gemeinsame Sprache zu finden. Also Probleme aus der Praxis so in Sprache zu packen, dass die Problemlöser an dieser Stelle ein Anpackende finden und sagen können „Genau an dieser Stelle können wir weitergehen.““ (P_13w2)

Ist eine gemeinsame Sprache gefunden, zeigt sich das als ungemein vorteilhaft für den Projekterfolg, wie die Interviewpartner*innen darstellten:

„Dass eben die Mitarbeiterinnen, die in dem Projekt waren, eben auch selber Pflegefachkräfte waren, die dann später studieren gingen, die auch die Sprache sprechen der Praxis. Und das auch glaubwürdig darstellen können. Das war ein entscheidender Faktor.“ (P_14m2)

Auch innerhalb der Hochschule, wenn der Partner aus einem anderen Fachbereich stammt, hilft es, sich über die Sprache Gedanken zu machen, bevor das eigentliche Projekt startet. Dadurch werden Unstimmigkeiten direkt von Anfang an vermieden.

„Wir haben jetzt fast als erstes ein Glossar erstellt, damit wir uns überhaupt unter-. Also, damit wir überhaupt wissen, worüber reden wir jetzt hier eigentlich? Weil das ganze Vokabular aus dem IT-Bereich uns natürlich komplett fremd ist. Umgekehrt aber auch. Wenn wir von Pflegebedürftigkeit reden, dann weiß so ein IT-ler unter Umständen noch nicht so richtig, was wir damit meinen.“
(P_21w2)

Weitere Vorbedingungen

Ein weiterer Aspekt, der als nützliche Vorbedingung genannt wurde waren **Vorprojekte bzw. Vorarbeiten**, auf denen aufgebaut werden konnte. Diese wurden entweder von den Projektbeteiligten selbst oder beispielsweise auch an derselben Hochschule aber mit anderem Personal durchgeführt.

Gerade heutzutage muss zudem aufgeführt werden, dass nicht zuletzt **gesellschaftliche Rahmenbedingungen** bzw. Themen, die aktuell auf der gesellschaftlichen Agenda stehen, (z.B. Corona-Bewältigung, Fachkräftemangel, Demografischer Wandel) Treiber für Projekte sind, die nach Lösungen für diese Herausforderungen suchen.

„Ich glaube, durch die Corona-Situation [gab es] nochmal so einen richtigen Push.“ (P_3w1)

Projekte, die sich aktuellen Themen widmen, finden sowohl mehr Akzeptanz bei den Projektbeteiligten, mehr politische Unterstützung als auch leichter finanzielle Unterstützung als Projekte, die sich mit derzeit als weniger dringlich wahrgenommenen Themen beschäftigen.

Aktivitäten

Es wurden **Analysen** des Problems (Phase 1) und Entwicklung möglicher Lösungen (Phase 2) durchgeführt. Die Analysen stützten sich auf Literaturrecherchen, Daten- und Dokumentenanalysen, Prozessanalysen, Rechtsanalysen, Erhebungen des Bedarfes durch Fragebögen, Interviews (einzeln oder Fokusgruppen) und durch Gespräche mit Expertinnen und Experten bis hin zu Diskussionen auf Fachkonferenzen. Bisweilen wurden mehr als eine Maßnahme zur Analyse genutzt.

„Wir haben damit begonnen, erstmal mit einer umfangreichen Literaturrecherche und mit einer Analyse von den Studiengängen (...). Dann eben Fokusgruppen und auch Einzel-Experteninterviews durchgeführt und auch Fokusgruppen mit Studierenden zu den Themen. Und daraus entsteht gerade das Konzept, das wir schreiben und dann eben entsprechende Angebote anhand dieser Erhebung und auch unserer eigenen Ideen, wie man das Thema noch stärker in die Lehre integrieren könnte.“ (P_10w2)

Basierend auf den Analysen wurden vielfältige **Konzepte entwickelt**. Entwickelt wurden beispielsweise Trainings, Pflegerische Interventionen bzw. Veränderung der Abläufe in Klinik oder Pflegeheimen, Apps, Bedienungsanleitungen bis hin zu sozialen Konzepten wie ein Dorfverein. Teilweise wurden Konzepte komplett neu entwickelt, teilweise Konzepte aus anderen Branchen oder Ländern adaptiert. Die Branchen können dabei sehr weit vom jetzigen Fachgebiet entfernt sein, ohne dass dies einen Hinderungsgrund darstellt.

„Ich habe das quasi übertragen aus den anderen Branchen, weil mich eben das Thema grundsätzlich interessierte, wenn ich das lese. Gab es aber nicht im Gesundheitswesen. Deswegen hatte ich das, was ich erzählt hatte, einfach geguckt bei Atomkraftwerken, Fluggesellschaften, wie machen die das? Habe das dann übertragen auf das Gesundheitswesen.“ (P_8m2)

In machen Projekten wurde ein **Praxistest bzw. eine Evaluationsstudie** durchgeführt. In den Tests wurden die entwickelten Konzepte eine Zeit lang angewendet und durch Vorher-Nachher-Befragungen, Datenanalysen oder Kontrollgruppen-Designs in ihrer Wirksamkeit überprüft. Manche Befragte berichteten von einer Weiterentwicklung des Konzeptes, während bei anderen Projekten die Erprobung und Evaluation den Endpunkt des Projektes darstellte.

Resultate

Die von uns als solche bezeichneten Resultate stellen unmittelbare Ergebnisse der Projektaktivitäten dar. In den von uns betrachteten Projekten wurden vor allem schriftliche Veröffentlichungen, Vorträge, Veranstaltungen und Integration in die Lehre genannt. In seltenen Fällen wurde auch Infrastruktur aufgebaut.

Schriftliche Veröffentlichungen

Üblicherweise werden Projektergebnisse in schriftlicher Form veröffentlicht. Dabei ist es jedoch notwendig, jede einzelne Stakeholdergruppe gezielt zu adressieren. Beispielsweise gibt es oft einen ausführlichen **Projektbericht**, insbesondere für den Förderer, dem aber von den Interviewpartner*innen eher untergeordnete öffentliche Wirkung zugeschrieben wird.

„[...] dieser Forschungsbericht, der mit seinen 250 Seiten natürlich unlesbar ist und auch, glaube ich, von niemandem gelesen wird. Wie ich schon sage, auch vom Ministerium selber nicht.“ (P_4m1)

Die wissenschaftliche Community wird über **Artikel** in Fachzeitschriften bedient, was von den Interviewten auch als notwendig angesehen wird.

„Das Wissenschaftssystem verlangt natürlich Publikationen, sonst wird das nicht zur Kenntnis genommen.“ (P_16m1)

In die Praxis gelangen die Informationen über branchenspezifische **Praktiker-Zeitschriften** (z.B. „Die Schwester – Der Pfleger“). Den Zeitschriften wird für den direkten Nutzen der Innovation auch ein hoher Stellenwert von den Befragten eingeräumt.

„Ich glaube, wenn man was bewegen will, dann ist es besser in diese wenigen Fachzeitschriften oder Praktiker - Zeitschriften reinzugehen, die eben (...) da auch auf dem Tisch liegen und auch

gelesen werden. Das ist am Ende eine relativ kleine Gruppe, muss man auch sagen, die sowas liest. Aber wenn die das lesen, dann lesen sie es genau und da hat man doch eine relativ hohe Durchschlagkraft.“ (P_17w2)

Eine weitere genutzte Publikationsmöglichkeit sind **hochschuleigene Veröffentlichungsreihen**.

Bei den Veröffentlichungen kann es sich sowohl um Veröffentlichungen über das **Projekt** (also den Entwicklungsprozess und die Erprobung des Konzeptes) handeln oder um die Veröffentlichungen des **Konzeptes** selbst, z.B. als einfacher Leitfaden im Internet oder auch in Form eines **Buches** handeln. In einem der Projekte erreichte eine regelmäßig aktualisierte Handlungsanleitung in Buchform recht hohe Auflagen.

Vorträge / Veranstaltungen

Ebenfalls üblich für hochschulische Projekte sind **Projekt-Abschlussveranstaltungen**, zu denen verschiedene Interessierte aus Wissenschaft und Praxis eingeladen werden und auf denen Projektergebnisse vorgestellt und diskutiert werden. **Vorträge** über Projektergebnisse auf Konferenzen (wissenschaftlich / praxisorientiert) oder in Einzelveranstaltungen mit Praktikerinnen und Praktikern zu halten, gehört inzwischen ebenfalls zum Standard.

„Mit dem Sichtbarwerden habe ich nicht so das Problem. Also für mich ist das völlig normal, auf Kongresse zu gehen, das zu publizieren, das im Netzwerk da zu verteilen.“ (P_15w2)

Integration in Lehre, Multiplikator*innenschulung

Einige Befragte wiesen darauf hin, dass sie Projektergebnisse bzw. neue erarbeitete Konzepte in ihre **eigene Lehre** einfließen lassen.

„Wir hatten an so eine Plattformlösung gedacht. Die haben wir auch im Prototyp entwickelt, die liegt auch vor, nutze ich jetzt auch für die Lehre.“ (P_17w2)

Es findet hier also auch ein „Transfer über Köpfe“ statt, bei dem die Studierenden die neuen Konzepte und Praktiken mit in ihre eigene Berufspraxis nehmen. In einem Fall wurde von der Variante berichtet, dass Partnerunternehmen bzw. Unternehmen, die ein neues Konzept umsetzen wollen, Beschäftigte als **Gasthörer*innen** zu Vorlesungen schicken dürfen. In einem anderen Projekt war eine **Multiplikator*innenschulung** Teil des Projektes. Insbesondere in der Pflegewissenschaft, in der viele Studierende zugleich in der Praxis tätig sind, spielen Multiplikationsaspekte eine wichtige Rolle, um weiter voranzukommen.

„Wir beraten inzwischen Kliniken, Geschäftsführung, Altenheime, die dieses Projekt quasi einkaufen. (...) Die schicken auch teilweise Mitarbeiter zu mir in die Vorlesung, dass sie die Methodik, zum

Beispiel, über die Vorlesung hören. Das sind dann Gasthörer. Und dadurch multipliziert sich das. Oder auch 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?‘ Und daraufhin werden wir dann, zum Beispiel, eingeladen.“ (P_8m2)

Infrastrukturentwicklung

Infrastruktur entwickelte sich zum einen dadurch, dass Professorinnen und Professoren **Firmen** (Beratungsfirma) gründeten und zum anderen, indem an der Hochschule angegliederte **(An-)Instituten** aufgebaut wurden. Dieser Schritt ist oftmals notwendig, um die eigenen Konzepte auch aktiv anwenden zu können.

„Die Hürde war immer das Dienstrecht - können wir eigentlich nach außen gehen? Das ist Nebentätigkeit, wenn ein Professor so tätig wird. Aber da hat die Hochschule auch nichts von, da findet auch nicht so unbedingt Forschung statt. So bieten wir übers Institut diese Leistung an - inklusive auch Evaluierung“ (P_8m2)

Weitere Varianten waren die Gründung eines **Konsortiums** zwischen der Hochschule und externen Firmen und die Gründung von dauerhaften **Diskussionskreisen oder Netzwerken**. Letztere haben zwar keine finanzielle „Vermarktung“, aber dennoch die Verbreitung und Weiterentwicklung neuer Konzepte und Ideen zum Ziel.

Folgen

Die Auskünfte zu den Folgen der Projekte, die uns die Professorinnen und Professoren im Interview geben konnten, waren eher knapp. Zum einen wurden die Folgen oft gar nicht nachgehalten.

„Letztlich, ehrlich gesagt, ob es tatsächlich umgesetzt worden ist oder ob es dann gescheitert ist, weiß ich nicht genau.“ (P_20w2)

Zum anderen endete die Beschäftigung mit der Innovation oftmals mit dem Ende des Projektes.

"Ich kümmere mich jetzt nicht viel um diese Weiterverbreitung nach Ende des Projektes." (P_13w2)

Folgen, die genannt werden konnten, waren meist eher „anekdotische Evidenz“, d.h. dass man gehört hat, dass das Konzept in den Partner-einrichtungen noch weitergeführt wird, dass man positives Feedback von Externen bekommt, die von dem Projekt bzw. dem neuen Konzept gehört haben oder dass man Multiplikator*innen kennt (z.B. einen Beirat oder die Studierenden, denen man das Konzept in der Lehre vermittelt hat) und darüber etwas auf dem Laufenden bleibt.

Dass die Folgen nicht systematisch nachgehalten werden, liegt auch daran, dass die Projektdauer in der Regel zu kurz ist.

„Dass da Innovation für die Gesellschaft stattfindet in drei Jahren, das ist, glaube ich, unrealistisch, das zu behaupten, weil zumindest bei uns geht das nicht.“ (P_2w2)

Bei Sozialen Innovationen kommt also erschwerend hinzu, dass sie sich nur in sehr seltenen Fällen innerhalb kurzer Zeit – oder auch innerhalb der Projektlaufzeit – erreichen lassen. Eine längere Beschäftigung mit dem Thema widerspricht jedoch leider bisweilen dem typischen Ablauf im Wissenschaftssystem.

„Man muss da einen unheimlich langen Atem haben, wenn man überhaupt eine Soziale Innovation zu einer solchen machen will. Das Wissenschaftssystem ist aber nicht auf langen Atem ausgelegt, sondern da müssen sie kurzfristig Erfolge haben.“ (P16m1)

Die konkretesten Hinweise für Folgen der Innovationsprojekte bieten noch Downloadzahlen von Apps oder Publikationen (bzw. Website-Besuche) oder die Verkaufszahlen von Büchern. Über die konkrete Anwendung der Konzepte geben diese jedoch ebenfalls keine Auskunft.

Innovationsphasen

Nachdem sich gezeigt hatte, dass auch die Projekte, die sich mit Sozialen Innovationen beschäftigen, grundsätzlich den vier oben beschriebenen Prozessschritten folgen, wurden die Projekte auch daraufhin analysiert, ob die sechs Phasen der Innovation durchlaufen wurden und wie sich das bei den Projekten konkret darstellte.

Phase 1: Anlässe

Projekte, die kein bestehendes Problem oder einen Verbesserungsbedarf adressierten, wurden nicht für unsere Untersuchung ausgewählt. Phase 1 ist somit Gegenstand jedes von uns untersuchten Projektes. Das Ausmaß des Problems und die Vorgehensweise bei der Problemanalyse unterschieden sich jedoch von Projekt zu Projekt.

Zunächst einmal gibt es **bekannte Probleme** und Herausforderungen. Eine Pflegewissenschaftlerin beschrieb dies mit *„die Probleme liegen auf der Straße“ (P_15w2)*. In diesen Fällen reichte für die Problemanalyse die Aufarbeitung des derzeitigen Forschungs- und Diskussionsstandes (Literaturanalyse) aus.

Andere Anlässe, die neue Herausforderungen und Fragestellungen aufwerfen, sind von der Politik oder der Gesellschaft auf die Agenda gesetzte Themen oder **Paradigmen**. Zum Beispiel, dass die Vereinbarkeit von beruflicher und „Familienarbeit“ verbessert werden soll oder

das Paradigma, dass ambulante Behandlungen stationären Behandlungen vorzuziehen sind – was zu Herausforderungen führt. Bisweilen gibt es auch konkrete Ausschreibungen seitens der Politik, auf die sich Hochschulen bewerben können. Solche Ausschreibungen bringen jedoch auch Schwierigkeiten mit sich, da sie nicht zwingend der wissenschaftlichen Handlungslogik unterliegen.

„Man lässt sich auf einen politischen Prozess ein. Das ist wissenschaftlich hoch umstritten. (...) Bis heute kriegen wir Prügel aus der Wissenschaft dafür. Warum? Weil politische Zeitpläne natürlich alles sind, aber nicht wissenschaftlich. (...)“ (P_9m2)

Oft gibt es zu Projektbeginn nur eine **grobe Problemvermutung**, die tiefere Analysen erfordert. Zum Beispiel, dass Vereinbarkeit ein Problem ist, sich aber die Frage stellt, wo genau die Ursachen liegen und warum es zu diesem Problem kommt. Ein Fall berichtete zum Beispiel von der Vermutung, dass ältere Menschen im ländlichen Raum vor besonderen Herausforderungen stehen. Um weiter zu kommen musste erst geprüft werden, ob das wirklich zutrifft und was genau die Probleme sind. In diesen Projekten wurden dann Problemanalysen, etwa durch Erhebungen bei den Betroffenen, bei Interessensvertreter*innen, bei Leitungspersonal von Pflegeheimen oder Unternehmen, Gespräche mit Expert*innen oder auch durch Datenanalysen durchgeführt.

Eine genauere Problemanalyse war auch notwendig, wenn die Projektbeteiligten **aus erster Hand** von Problemen Kenntnis erlangt hatten. Einige berichteten beispielsweise, dass sie von Unternehmen / Einrichtungen explizit angesprochen wurden, etwa nach dem Motto *„Könnt ihr nicht mal kommen und das untersuchen und Ursachenforschung betreiben?“ (P_3w1)*. Diese Ansprache kann z.B. auch im Rahmen von Netzwerken zwischen der Hochschule und Unternehmen / Einrichtungen erfolgen.

In anderen Fällen brachten **Studierende** Probleme aus der eigenen Berufspraxis mit, oder die Professor*innen kannten selbst aus ihrer eigenen Berufspraxis Probleme, die sie nun im Rahmen eines hochschulischen Projektes angingen.

Phase 2: Vorschläge und Ideengenerierung

Da wir nur Projekte auswählten, die auch die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten für Probleme anstrebten, durchliefen alle von uns untersuchten Projekte auch Phase 2 des Innovationsprozesses.

Ein oft eingeschlagener Weg zur Ideengenerierung ist, mehr oder weniger systematisch, andere Personen **nach Lösungen zu fragen**. In manchen Fällen wurden z.B. Betroffene nach Problemen und Lösungsansätzen befragt. In einem Fall wurde beispielsweise eine „aktivierende Befragung“ durchgeführt, die sowohl dazu dienen sollte, Probleme und Bedarfe zu identifizieren, Lösungsmöglichkeiten zu generieren als auch gleichzeitig die Betroffenen zur Partizipation am späteren

Entwicklungsprozess zu motivieren. Auch Fokusgruppen oder Expert*innenbefragungen waren in den untersuchten Projekten Möglichkeiten, Lösungsideen zu sammeln.

Andere genutzte Möglichkeiten sind die **Recherche**, um bestehende Lösungen entweder aus dem Bereich mit dem Problem selbst oder auch aus anderen Bereichen zu finden, die **Adaption** von Lösungsansätzen aus anderen Bereichen oder, dass **Konzepte aus dem Ausland** auf den deutschen Kontext angepasst wurden.

Wenn die anderen Wege der Ideengenerierung nicht zielführend sind, bleibt es dabei, eigene Lösungsmöglichkeiten (zum Beispiel eine pflegerische Intervention oder ein Führungskräfte-Training) neu zu **entwickeln** oder bestehende Lösungsansätze **weiterzuentwickeln**.

Phase 3: Prototypen/Testphase

Es konnten verschiedene Testdesigns identifiziert werden. Es gab **Pilotstudien**, bei denen z.B. eine Maßnahme, ein neues Konzept oder die Nutzung einer Software eingeführt wurde und die Wissenschaftler*innen untersuchten, inwieweit sich das neue Konzept etabliert hat und wie es akzeptiert wird. Hierzu gab es meist begleitende Evaluationen (z.B. Befragungen oder Beobachtung). Erfolgreich war der Test, wenn die Einrichtungen / Betroffenen mit dem Ergebnis zufrieden waren und die neue Praktik nutzten.

In den Fällen, in denen der Nachweis der Wirkung wichtiger war, kamen aus methodischer Sicht „stärkere“ Designs zum Einsatz. Vom einfachen **Prätest-Posttest-Design** ohne Kontrollgruppe (z.B. Messung der Zufriedenheit vor und nach Einführung der Innovation) bis hin zu **randomisierten Kontrollgruppendesigns**. Bei letzterem werden einzelne Personen oder Cluster von Personen (z.B. die Bewohner*innen eines Pflegeheims) zufällig entweder der Gruppe zugewiesen, die die neue Maßnahme erhält oder der Gruppe, die die Maßnahme nicht oder erst später erhält. Durch den Vergleich der Entwicklung der einen Personengruppe mit der anderen kann ein gesicherter Nachweis der Wirksamkeit z.B. einer pflegerischen Intervention erbracht werden.

Nicht in allen Projekten kam es zu einem Praxistests. Sofern noch weitere Phasen (z.B. Verstetigung und Skalierung) erreicht wurden, kann es sein, dass der Praxistest bzw. der Wirksamkeitsnachweis an anderer Stelle erfolgte oder noch erfolgen wird.

Phase 4: Verstetigen

In einigen Projekten kam es bereits dazu, dass das neue Konzept oder die neue Praktik in begrenztem Umfang in die alltägliche Praxis einzog, bzw. gab es konkrete Ideen zur Verstetigung. Oft wurde deutlich, dass eine Verstetigung aus Sicht der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sinnvoll, aber für die Hochschulen nicht so einfach sei. Letztlich liegt es am externen Projektpartner (z.B.

Ergebnisse sollen nicht in der Schublade verschwinden.

Pflegeeinrichtung, Unternehmen), ob Veränderungen beibehalten werden oder nach Ablauf des Projektes im Sande verlaufen.

Manche Befragte hielten nach dem Ende des Projektes Kontakt zu den Partnereinrichtungen und konnten Aussagen dazu machen, ob es bei den Partnern zur Nutzung kam.

„Dadurch, dass es auch vor Ort ist [...] und wenn man in diesem Themenfeld drin ist, man sieht sich schon regelmäßig und horcht natürlich immer mal wieder nach, wie siehts denn aus, was machen die so [...]. Die haben Teile des Programms in den Regelbetrieb übernommen.“ (P_17w2)

Vereinzelt wurde von den Interviewten darauf hingewiesen, dass sie selbst die Umsetzung der neuen Konzepte begleiteten. Zum Beispiel im Rahmen eines An-Institutes oder einer Beratungsfirma. Dann konnten die Befragten konkrete Angaben zur Verstetigung machen und beispielsweise beziffern, wie viele Unternehmen sie bei der Umsetzung eines neuen Konzeptes begleiteten.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass insbesondere klassisch aufgebaute Forschungsprojekte keine Impactmessung vorsehen. Es ist für die Förderung unerheblich, ob das Konzept in der Praxis übernommen wird. Da das Nachhalten dieser Information nicht mehr Bestandteil der eigentlichen Förderung ist, unterbleibt es auch häufig, da die Zeit, sich darum zu kümmern, nicht da ist. In den Fällen gelingt die Verstetigung nur über die Einbindung Dritter.

"Aber [die weitere Fortführung der Arbeiten] wird wahrscheinlich schwerpunktmäßig vom [Projektpartner] betrieben, weil ich dazu gar nicht mehr so die Zeit und die Infrastruktur habe. Da muss man nämlich sagen, eine Sache des Wissenschaftssystems ist so einer kontinuierlichen Arbeit wirklich sehr abträglich. Dass das Wissenschaftssystem in Projektlaufzeiten denkt und agiert. Und wenn ein Projekt abgeschlossen ist, dann ist oftmals sogar schon die Popularisierung der Ergebnisse kaum mehr so richtig systematisch möglich ohne Mithilfe Dritter." (P_4m1)

Phase 5: Skalieren

Anders als für das konkrete *Durchsetzen* der neuen Konzepte in den entsprechenden Einrichtungen, der Gesetzgebung oder der Gesellschaft haben Hochschulen geeignete Mittel, das Wissens über die Ideen und Konzepte zu *verbreiten*. Der **Wissenschaftskommunikation** kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

Gerade in der Pflegewissenschaft ist das Ziel, neue, bessere Konzepte möglichst schnell möglichst vielen Patient*innen oder auch Pflegenden zugutekommen zu lassen. Insofern wurde in den Interviews von vielfältigen Formen der Skalierung, vor allem im Sinne des Wissenstransfers gesprochen:

Da wäre zum einen der Transfer über die Lehre, also zunächst einmal die **eigenen Studierenden**, denen man die neuen Ideen und Konzepte nahebringt und die diese dann im Berufsleben anwenden können. Ein Befragter berichtete, er würde an seinem Konzept interessierten Unternehmen gezielt nahelegen, Mitarbeiter*innen als **Gasthörer*innen** an die Hochschule zu schicken.

Ein größerer Hebel wird erreicht, wenn die neuen Konzepte nicht nur in den Lehrveranstaltungen der Urheber*innen dieser Konzepte verbreitet werden, sondern zumindest in der eigenen Hochschule oder idealerweise im gesamten Fach **Gegenstand des Curriculums** werden. Dazu ist es hilfreich, wenn die Konzepte auch Eingang in **Lehrbücher** finden. In einzelnen Interviews wurde dies auch Bestandteil des Projektes definiert, zumal dann auch auf einen weiteren Bedeutungszuwachs des Themas verwiesen wurde:

*„(... [E]in Ziel (...) sein soll, gerade, wenn wir das Handbuch rausbringen, dass andere Unis und Hochschulen dazu angeregt werden, wirklich das Thema (...) stärker auch in ihr Curriculum zu integrieren. Das wirklich ein Wandel an den Hochschulen stattfindet. Das hat dann durchaus langfristig auch politische Wirkung.“
(P_10w2)*

Andere Formen des Wissenstransfers wenden sich nicht an Studierende als Multiplikatoren, sondern an die Fachöffentlichkeit, Praktiker*innen oder Stakeholder. Als Verbreitungsformen wurden folgende genannt:

- Publikation: wissenschaftliche Publikationsorgane, Zeitschriften für Praktiker*innen, zusammenfassende Darstellungen für das Management; Verfassen von oder Beteiligung an Handbüchern
- Verbreitung über Netzwerke: Regionalkonferenz, Diskussionskreis der Wirtschaft
- Vorträge: auf Konferenzen, in politischen Gremien
- Externe Multiplikator*innenschulung: Workshops mit Führungskräften, die entweder selbst oder ggf. auch von Drittanbietern durchgeführt werden
- Hilfe, dass Einrichtungen / Unternehmen sich untereinander vernetzen: Referenzen nennen, Hospitationen organisieren
- Software zum Download oder auch zur Weiterentwicklung (Open Source) zur Verfügung stellen

Insbesondere im Bereich Pflege aber auch an Hochschulen für angewandte Wissenschaften im Allgemeinen schien den Befragten die Vernetzung mit der Berufspraxis recht leicht zu fallen, da die Professorinnen und Professoren selbst früher Berufspraktiker*innen waren.

„Und dann war ich so ein bisschen in diesem Pflegebereich auch drin, man ist dann natürlich doch auf diversen Kongressen, Veranstaltungen, das Netzwerk wächst.“ [P_17w2]

Phase 6: Wandel

Phase 6 ist abgeschlossen, wenn die Ideen / Lösungen zu einer systemischen Veränderung geführt haben und ein Wandel innerhalb einer größeren Einheit, also einer bestimmten Gruppe, Region, Organisation oder sogar in der Gesellschaft insgesamt stattgefunden hat.

Ob diese Phase erreicht wurde oder nicht ist stark von der vorher gewählten Zielgruppe für die Innovation abhängig. Ist ein Wandel eingetreten, wenn alle Bediensteten einer Pflegeeinrichtung ein neues Konzept verinnerlicht haben? Oder erst, wenn alle Einrichtungen eines Trägers das Konzept umgesetzt haben? Oder auch erst, wenn sich die Pflege in Deutschland insgesamt verändert hat? Oder weltweit? Die Skala scheint nach oben offen zu sein.

Insofern war es auch bei den untersuchten Projekten nicht einfach, einen solchen Wandel und damit das Erreichen der Phase 6 definitiv festzustellen. In einem Fall wurde ein Konzept in die Ausbildungsinhalte eines Weltkonzerns übernommen, in einem weiteren Fall floss das Konzept in ein Gesetz ein. Bei diesen Beispielen könnte man durchaus von einem grundlegenden Wandel sprechen, der eingetreten ist.

Wege zu Sozialen Innovationen

Trotz der Vielzahl unterschiedlicher Projektthemen, unterschiedlich ausgestalteter Prozessschritte und durchlaufener Innovationsphasen, lassen sich in den Projektbeschreibungen wiederkehrende Muster erkennen. Wir konnten vier Typen von Projekten identifizieren, die auf acht verschiedenen Wegen zu einer Sozialen Innovation führen.

Darstellung der Projektabläufe

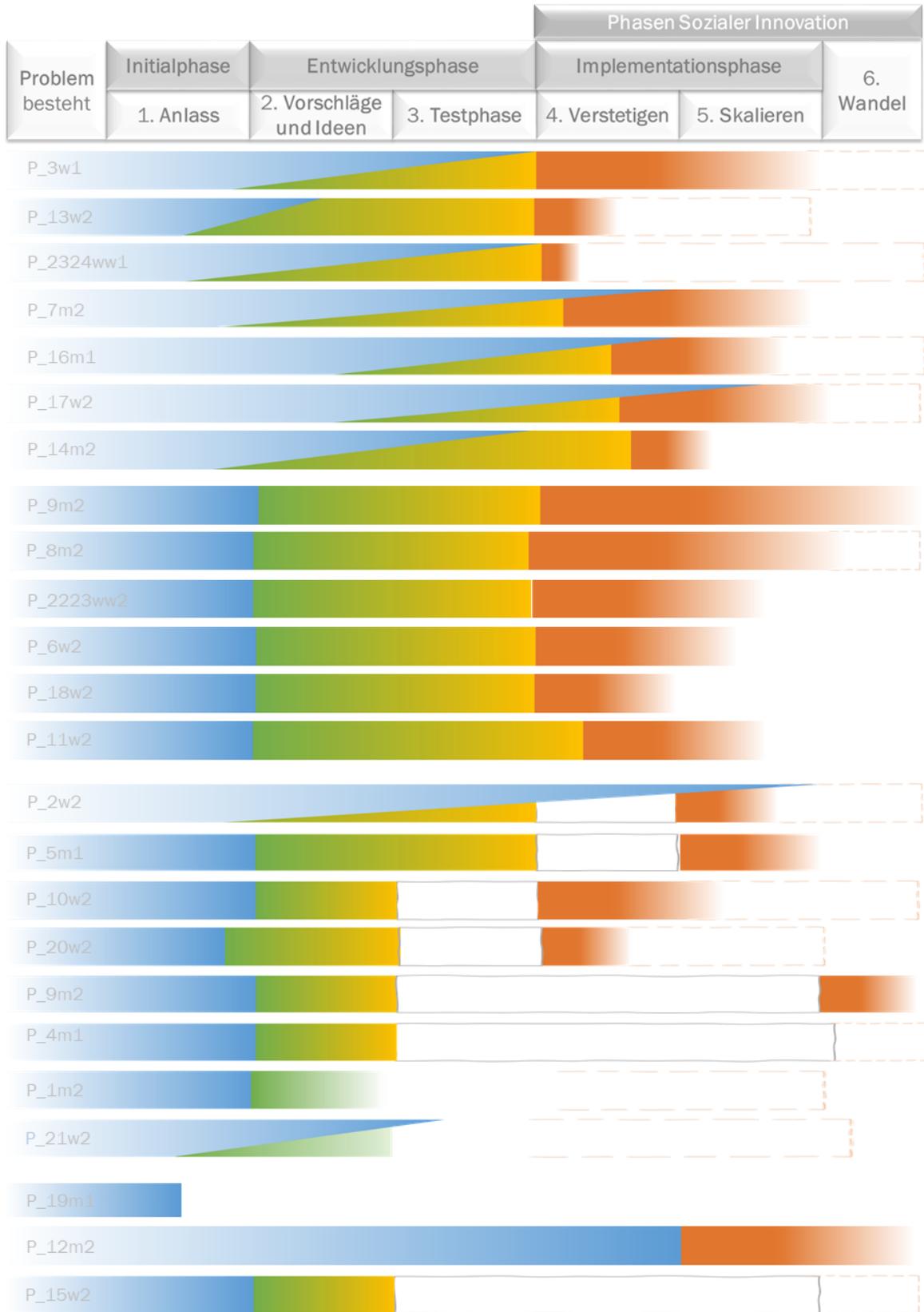
Bei der Analyse der in den Interviews genannten Projekte wurde zunächst im Einzelnen betrachtet, welche Phasen die Projekte auf ihrem Weg zur Sozialen Innovation durchliefen und welche Projektschritte (Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultate, Folgen) stattfanden.

Nun geht es darum, wiederkehrende Muster in den Projekten zu finden. Wenn dies möglich ist, kann darauf geschlossen werden, dass Projekte, die auf lange Sicht zu Sozialen Innovationen führen, einer inneren Logik folgen. Wenn dies der Fall ist, dann sollte es auch möglich sein, an den einzelnen Schritten gezielt anzusetzen, um die Entwicklung Sozialer Innovationen aus Hochschulen heraus zu fördern.

Trotz der Vielzahl an Themen, unterschiedlichen Projektkonstellationen, verschiedenen Vorbedingungen und Ausprägungen, wurden schnell wiederkehrende Muster ersichtlich.

Es zeigte sich, dass einige Projekte auf Vorgängerprojekten aufbauen, die bereits sehr weit vorangeschritten waren und Auswirkungen auf die im Interview behandelten Projekte hatten und haben. Da die Vorgängerprojekte oft der Anlass waren, das behandelte Projekt zu starten, kommt ihnen eine besondere Bedeutung als Vorbedingung zu, die in der Analyse berücksichtigt werden muss.

Zur Analyse wird der Ablauf aller von uns betrachteten Projekte in einer schematischen Gesamtübersicht gemäß unserem Modell (s. Abbildung 2: Übersicht der durchlaufenen Phasen der Projekte) dargestellt.



Legende



Abbildung 2: Übersicht der durchlaufenen Phasen der Projekte

Der Überblick zeigt, dass die in unserem theoretischen Modell vorgenommene Kombination der Prozessschritte und Innovationsphasen grundsätzlich passend ist:

- Die Vorbedingungen beinhalten einen Anlass
- Aktivitäten und Resultate bewegen sich vorwiegend in Phase 2 und Phase 3 bzw. ragen punktuell auch in Phase 4 hinein
- Folgen der Projekte sind Verstetigung (Phase 4), Skalierung (Phase 5) und in seltenen Fällen umfassender Wandel (Phase 6)

Es gibt jedoch Abweichungen von dieser „prototypischen“ Zuordnung von Prozessschritten und Innovationsphasen, auf die wir auch noch einmal weiter unten genauer eingehen. So gibt es beispielsweise Projekte ohne (bisher) eingetretene Folgen in Form von Sozialen Innovationen. Bei erst kürzlich gestarteten Projekten gibt es manchmal noch keine Resultate. In wieder anderen Fällen wurden Innovationsphasen übersprungen.

Projekte mit und ohne Vorgängerprojekte

Als eine Besonderheit konnten wir feststellen, dass viele Projekte bereits auf einem - oder mehreren - Vorgängerprojekten aufbauten. Wie bereits dargestellt wurde, sind Projektlaufzeiten in der Regel zu kurz, um innerhalb der Förderdauer eine Soziale Innovation hervorzubringen. Aus diesem Grund kommt den Projekten mit Vorgängerprojekten eine besondere Bedeutung zu.

Projekte mit Vorgängerprojekten

Wie die Übersicht zeigt, fanden sich bei neun der vorgestellten Projekte bereits Vorgängerprojekte. Teilweise setzte sich eine Reihe von Projekten zum gleichen Thema über viele Jahre fort, obwohl verschiedene Geldgeber hinter der Förderung standen.

Als aufeinanderfolgende Kette von Förderern wurden beispielsweise das Bundesministerium für Bildung und Forschung und eine Krankenkasse genannt. Auch Kombinationen von Deutscher Forschungsgemeinschaft (DFG) und Konzern kamen vor oder die indirekte Beteiligung über Förderprogramme, die sich an kleine und mittelständische Unternehmen richteten.

Für die Forschenden ist ein Aufeinanderfolgen von Projekten oftmals die einzige Möglichkeit, ihre Forschung bis zu einer Sozialen Innovation voranzutreiben.

„Unsere erste Idee, die wir damals mit den Studierenden entwickelt haben (...), haben wir aber dann ja nicht zu Ende entwickeln können. (...) Es gab halt so eine Art Dummy, (...) in dem man (...) drin rumklicken konnte und gucken konnte, was würde die App alles können, wenn wir sie jetzt zu Ende entwickeln? Und, ja, dann, wie gesagt, fehlte uns an der Stelle dann das Forschungsgeld.“

(P_21W2)

In allen von uns untersuchten Projekten mit Vorgängerprojekten konnten bereits Soziale Innovationen erreicht werden, oder ist das Potential für Soziale Innovationen vorhanden.

Dies liegt insbesondere daran, dass in diesen Projekten bereits auf Vorerfahrungen aufgebaut werden kann und bereits Erkenntnisse vorliegen. Dadurch reduzieren sich Konzeptionsphasen, auf Ergebnisse aus Vorgängerprojekten kann aufgebaut werden, Erfahrungen und Netzwerke sind bereits aus früheren Kontexten vorhanden.

In diesen Fällen ist es also möglich, einige Phasen schneller zu durchlaufen und mehr Zeit in spätere Phasen, wie beispielsweise die Verstetigung zu investieren. Besonders anschaulich berichtete ein Interviewpartner von der Skalierung seiner Forschung, die immer noch dasselbe Thema umfasst, aber im Laufe der Projektabfolge entsprechend adaptiert wurde:

„[Wir hatten ein Training], was jetzt sowohl in der Verwaltung, als auch im Produktionsbereich halt validiert worden ist. (...) aber in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist das Problem, wie wollen sie da halt die Vorgesetzten zwei Tage für so ein Training loseisen? Das war etwas, was uns am Herzen lag, dass wir eben auch ... das für kleine und mittelständische Unternehmen eigentlich anbieten können. Und das war in der Form nur bedingt möglich. (...) Wir haben also versucht es anzupassen und haben dann (...) die Idee produziert, dass wir dieses Training (...) auf ein eintägiges Format oder auch inhaltlich angepasst haben, dass wir das als Online Training dann halt allen zur Verfügung stellen. Weil eine Rückmeldung war eben auch aus den KMUs, man kann nicht zwei Tage die Führungskräfte wegschicken. Das sind ja auch die Geschäftsführer, die haben noch so viele andere Dinge zu tun. Das muss idealerweise online möglich sein und dann an einem Tag oder auf jeden Fall in Schritten zu bewältigen sein. (...) Wir haben (...) aufgrund der Rückmeldung aus den KMUs, (...) Standardblöcke mit wertschätzender Kommunikation (...) mit eingebaut. [So] dass das für die halt ein rundes Führungskräftetraining wird. Wo bei eben halt die alltagsgerechte Arbeitsgestaltung und alltagsgerechte Arbeitsführung, immer noch Kern eigentlich dieses besonders Führungskräftetrainings sind.“ (P_16m1)

Projekte ohne Vorgängerprojekt

Die Hälfte der vorgestellten Projekte hat kein Vorgängerprojekt. Sechs dieser Projekte durchliefen die Phasen nacheinander, bis es zu einer Sozialen Innovation kam. In den übrigen sechs Projekten entfielen (einzelne) Phasen. Besonders häufig wird keine Praxisphase in den Projekten durchgeführt. Als Grund wurde beispielhaft aufgeführt, dass Praxistests oder die Entwicklung von Prototypen nicht Bestandteil der Förderlinien wären.

Dennoch ist es möglich, eine Soziale Innovation hervorzubringen. Als Beispiel, das besonders wenige Phasen durchlief, wurde die Weiterentwicklung eines Pflegebegriffs aufgeführt, der „heute zu 98 Prozent

im Gesetz“ steht. Damit ein solches Projekt tatsächlich zu einer Sozialen Innovation führt, müssen jedoch verschiedene Faktoren greifen:

„Man hat dann sechs Monate Zeit, irgendwas zu entwickeln, was 40 Jahre halten soll. Um jetzt mal ein bisschen zu übertreiben. Aber ungefähr so waren die Zeiträume. Wir haben damals gesagt, es ist es uns wert, sämtliche Ressourcen, die wir haben, dafür aufzuwenden. Wie gesagt, es gibt viele, die sagen, es ist unmöglich und es hat auch mit Wissenschaft nichts mehr zu tun. Das ist ein Generaldiskurs, den muss man sich überlegen. Will ich das, oder will ich das nicht? Und aus dieser Veränderung des Begriffs (...) sind bis heute Folgeprojekte entstanden. (...). Und wir sind da jetzt auch immer noch wieder dran. Also, das heißt, da die Bedingung ist so ein bisschen, also, die grundsätzliche Entscheidung, lasse ich mich auf so einen Prozess ein?“ (P_9m2)

In diesem Beispiel wurde die Soziale Innovation bereits gesamtgesellschaftlich wirksam, da sie Bestandteil eines Gesetzes wurde.

Das Ausmaß der erzielten Sozialen Innovationen unterscheidet sich zwischen den Projekten jedoch deutlich. Nur in drei Projekten wurde tatsächlich Stufe 6 und damit ein gesellschaftlicher Wandel erzielt. Vier aufgeführte Projekte führten lediglich innerhalb eines lokal begrenzten Rahmens zu Veränderungen. Die meisten Projekte mit Folgen weisen Anzeichen von Verstetigung auf. Beispielsweise durch veröffentlichte Handbücher, Vorträge, Schulungen, den Einsatz von Multiplikatoren oder auch den Aufbau von Netzwerken, über die die Soziale Innovation weitergetragen wird.

Acht Wege zu Sozialen Innovationen aus Hochschulen

Betrachtet man die oben dargestellten Projekte in der Gesamtschau lassen sich vier Typen von Projekten identifizieren, die auf acht verschiedenen Wegen zu einer Sozialen Innovation führen könnten:

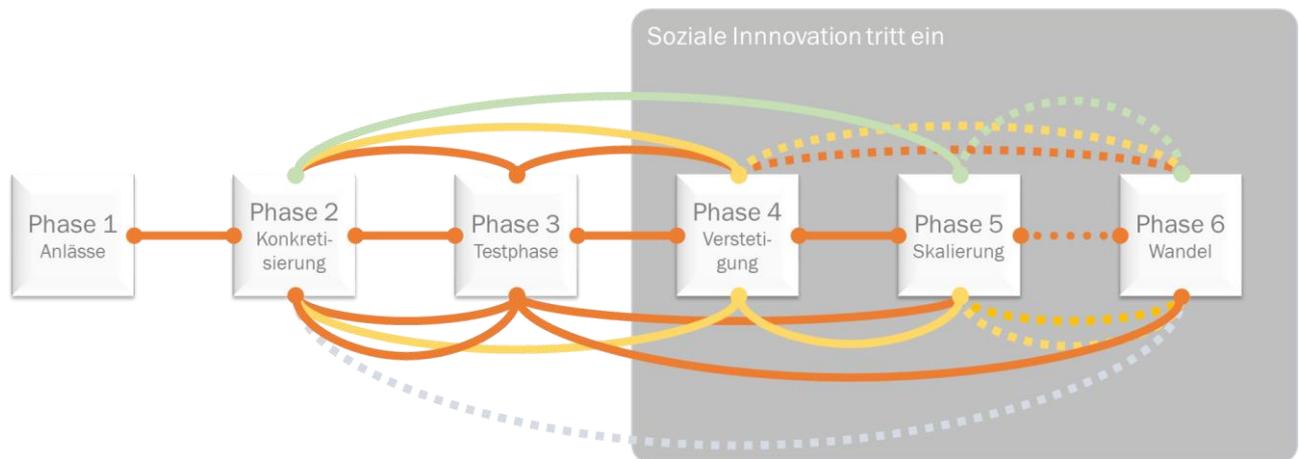


Abbildung 3: Wege zu einer Sozialen Innovation

Wichtig ist zu definieren, ab wann von einer Sozialen Innovation gesprochen werden kann. In den Interviews wurde deutlich, dass nicht erst dann von einer Sozialen Innovation gesprochen werden kann, wenn es zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandel gekommen ist. Zwar bringen einige Projekte und Ideen das Potential dafür mit, oftmals halten die Veränderungen jedoch nur in kleineren Einheiten Einzug, beispielsweise innerhalb der Pflegeeinrichtungen eines bestimmten Trägers oder innerhalb eines Konzerns.

Auch diese Fälle halten wir bereits für erfolgreiche Innovationen und haben daher die Phasen 4 bis 6 als den Bereich definiert, in dem eine Soziale Innovation eintreten kann.

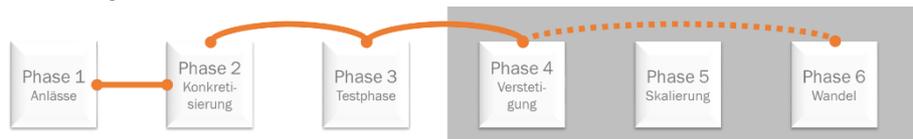
Die acht Wege, die ein Projekt nun durch die Phasen nehmen kann, um eine Soziale Innovation hervorzubringen, finden sich in vier verschiedenen Projekttypen:

Typ1: Projekte mit einer Praxis- oder Testphase

Typ 1 Projekte enthalten mindestens die Phasen 1 – 3. Insgesamt können unter Projekten mit einer Praxis- oder Testphase drei Wege identifiziert werden.

Weg A

Im Weg A folgen die Phasen 1 → Phase 2 → Phase 3 → Phase 4. Phase 6 kann folgen



Es kommt zu einer Testphase und einer Verstetigung des Konzeptes, der Handlungsweise oder der Praktik. Es ist denkbar, dass sogar das Potential zu einem Wandel besteht.

Weg B

Das Projekt durchläuft alle Phasen bis Phase 5: Phase 1 → Phase 2 → Phase 3 → Phase 4 → Phase 5. Phase 6 kann folgen



Es ist möglich, dass auch ein umfassender Wandel stattfindet, da das Projekt bereits skaliert wurde.

Weg C

Der dritte Weg umfasst die Phasen: Phase 1 → Phase 2 → Phase 3 → Phase 5. Phase 6 kann folgen



Das Projekt wurde direkt von der Testphase aus skaliert. Es hat sich nicht erst innerhalb einer kleinen Einheit durchgesetzt, sondern wurde direkt in andere Bereiche oder Einheiten übernommen.

Weg D

Hierbei handelt es sich um den Weg mit den wenigsten durchlaufenen Phasen in diesem Projekttypus. Es werden nur drei Phasen durchlaufen, bevor Phase 6 erreicht wird.

Phase 1 → Phase 2 → Phase 3 → Phase 6.



In seltenen Fällen ist es auch möglich, dass direkt nach der Testphase ein Wandel stattfindet. Denkbar ist dies beispielsweise bei politisch stark unterstützten oder auch beauftragten Maßnahmen.

Typ 2: Projekte ohne Testphase, mit Verstetigung

Projekte, die zum Typ 2 gehören, enthalten keine Praxis- oder Testphase, führten jedoch mindestens zu einer Sozialen Innovation im Kleinen, da es zu einer Verstetigung des Konzeptes in begrenztem Umfang kam. Projekte mit dieser Ausprägung umfassen zwei verschiedene Wege.

Weg E

Die Phase der Verstetigung schließt direkt an die Konkretisierung an. Es kommt zu keiner Skalierung. Dementsprechend sind die durchlaufenen Phasen: Phase 1 → Phase 2 → Phase 4. Phase 6 kann folgen.



In vielen Forschungsprojekten sind Praxisphasen nicht vorgesehen. Nichtsdestotrotz werden die Ergebnisse der Konkretisierungsphase in einzelnen Einheiten übernommen, es kommt also zu einer Verstetigung.

Weg F

Projekte, die dem Weg F zugeordnet werden können, weisen auch die Phase der Skalierung auf, bevor es eventuell zu einem Wandel kommt. Diese Projekte umfassen daher die Phasen: Phase 1 → Phase 2 → Phase 4 → Phase 5. Phase 6 kann folgen.



Zwar findet in diesen Projekten keine Praxisphase statt, sei es, da sie nicht zum Projekttypus passt, oder weil sie nicht gefördert wird, allerdings kommt es nach einer (begrenzten) Verstetigung zu einer Skalierung. Diese kann beispielsweise in andere Organisationseinheiten, oder auch in andere Sektoren stattfinden. Je nach Ausmaß der Skalierung wird ein Wandel (Stufe 6) wahrscheinlicher.

Typ 3 Projekte ohne Test und ohne Verstetigung, mit Skalierung

Typ 3 Projekte weisen keine Merkmale von Testphasen, oder Verstetigungen auf, können aber auf Konzepte der Skalierung verweisen. Der Weg zu einer Sozialen Innovation ist somit

Weg G

Es gibt nur einen möglichen Weg, den Projekte dieses Typus nehmen können: Phase 1 → Phase 2 → Phase 5. Phase 6 kann folgen



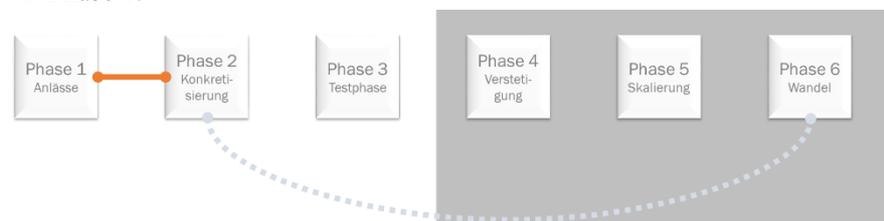
Es ist vorstellbar, dass konkretisierte und veröffentlichte Konzepte den Weg in die Umsetzung finden, ohne dass es zuvor eine Testphase und eine Übernahme in begrenztem Umfang gibt. Die Chance, dass sich Konzepte direkt in einer Skalierung umsetzen lassen, ist vor allem dann gegeben, wenn es sich bei dem Konzept (Praktik o.ä.) beispielsweise um einen Auftrag einer Firma handelt und die Firma die Ergebnisse in allen Organisationseinheiten adaptiert.

Typ 4: Projekte mit SI-Potential

Projekte mit SI – Potential können als klassische Grundlagenforschungsprojekte bezeichnet werden. Die Projektbearbeitung umfasste Phase 1 und die in Phase 2 anschließenden Konkretisierungen. Es gab jedoch weder eine Praxisphase noch eine Verstetigung oder Skalierung. In Einzelfällen ist es jedoch möglich, dass es direkt zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandel kommt. Der hier beschrittene Weg der Sozialen Innovation ist somit

Weg H

Hierbei handelt es sich um den kürzesten Weg, den ein Projekt nehmen kann, bzw. potenziell nehmen könnte, um einen Wandel zu bewirken. Diese Projekte durchlaufen nur zwei Phasen: Phase 1 → Phase 2 → Phase 6.



Dieser Fall ist insbesondere bei Projekten mit einem politischen Anlass denkbar. Beispielsweise, wenn ein Konzept für die Politik erarbeitet wird. In den Fällen ließe sich ein Wandel direkt nach Phase 2 einleiten.

Von den in den insgesamt 24 in den Interviews aufgeführten Projekten haben drei Projekte **Weg A** auf dem Weg zu einer Sozialen Innovation genommen: Die Phasen 1, 2, 3 und 4 wurden durchlaufen. Teilweise bringen die Projekte das Potential mit, noch skaliert zu werden oder sogar zu einem umfassenderen Wandel beizutragen.

Mit Abstand die meisten Projekte durchliefen **Weg B** und somit die Phasen 1-5. Die Konzepte, Praktiken oder Techniken von zehn Projekten (von 24) wurden bereits skaliert und kommen zur Anwendung. Ein

Die meisten Projekte wurden erst in einem Praxistest geprüft, bevor sie verstetigt und skaliert wurden.

Projekt brachte einen umfassenden Wandel, vier Projekte haben zumindest das Potential dafür.

Zwei genannte Projekte haben **Weg C** durchlaufen, um eine Soziale Innovation herbeizuführen. Hier entfiel die Verstetigung und es kam zur Skalierung. Ein Projekt hat dabei auch das Potential, für einen umfassenderen Wandel zu sorgen.

Weg D, eine Realisierung eines umfassenden Wandels direkt aus der Testphase heraus, wurde in keinem der aufgeführten Projekte beschränkt.

Zwei Projekte durchliefen keine Praxisphase. Hier folgte auf die Konkretisierung direkt die Verstetigung. **Weg E** kann folglich anhand dieser beiden Projekte nachvollzogen werden.

Zu den beiden **Wegen F und G** wurden keine Projekte in den Interviews aufgeführt.

Anders ist es bei **Weg H**: zwei Projekte entfallen auf diesen Weg.

Bei fünf Projekten war es nicht möglich, sie abschließend einem Weg zuzuordnen. Entweder sind sie noch nicht abgeschlossen und es ist daher noch nicht möglich abzuschätzen, welche Phasen sie bis zum Abschluss durchlaufen werden oder in den Interviews wurde über den Forschungsbereich insgesamt berichtet, ohne jedoch auf ein einzelnes Projekt konkret einzugehen.

Fazit

Das erarbeitete Modell Sozialer Innovationen aus Hochschulen stellt sich als tragfähig dar. Es dient der Beschreibung Sozialer Innovationen aus Hochschulen und zeigt Muster.

Das erarbeitete Modell, wie Soziale Innovationen in klassischen Projektablaufen eingebunden stattfinden, zeigte sich dafür nützlich, sowohl die einzelnen Komponenten der Projekte als auch deren Gesamtablauf zu beschreiben. Durch die Interviews mit 25 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern konnten wir anschaulich erfahren, dass Soziale Innovationen auch in Hochschulen erfolgreich entstehen können. Sie durchlaufen die klassischen Projektprozesse von Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultaten und Folgen. Allerdings bringt die Analyse auch ans Tageslicht, dass nicht jede Innovationsphase notwendig ist, um Soziale Innovationen hervorzubringen.

Das Modell eignet sich sowohl für eine allgemeine Beschreibung als auch dafür, individuelle Projektablaufe und -stadien zu visualisieren und verschiedene Projekte miteinander zu vergleichen.

Projekte, deren Aktivitäten und Resultate sich eher auf Vorschläge und Ideengenerierung beschränken, unterscheiden sich von Projekten, in denen der Test von Prototypen und die Einführung von Konzepten in begrenztem Rahmen (Verstetigung) im Vordergrund stehen.

Letztlich zeigte sich, dass der Weg von einem Anlass (Phase 1) zum Wandel (Phase 6) nicht unbedingt linear verläuft. Diesbezüglich konnten wir vier verschiedene Typen von Projekten mit acht verschiedenen Wegen zu einer Sozialen Innovation herleiten. Allerdings ließen sich nicht alle Wege auch in den Projekten der Interviewpartnerinnen und -partner wiederfinden.

Mit Abstand die meisten Projekte durchliefen die Phasen 1-5. Sie umfassten somit eine Testphase, wurden verstetigt und skaliert. Nur ein umfassender gesellschaftlicher Wandel wurde (noch) nicht erreicht. Für die weitere Arbeit zum Thema bedeutet dies, dass das Modell insgesamt anwendbar ist und weiter genutzt werden sollte.

Nur, wenn die Prozesse, Phasen und Wege Sozialer Innovationen aus Hochschulen bekannt und in strukturierter Form nachvollziehbar sind, ist es möglich, sie gezielt zu fördern und zu unterstützen. So können auch Hochschulen maßgeblich zu Sozialen Innovationen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft beitragen.

Das Projekt WISIH: Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen

Soziale Innovationen werden insgesamt und im Hochschulkontext immer wichtiger. Im Gegensatz zu technischen Innovationen sind sie jedoch bisher weniger bekannt und erforscht. Das Projekt WISIH leistet einen Beitrag zur Erforschung und Messung Sozialer Innovationen, die aus Hochschulen heraus entstehen.

Das vorliegende Papier entstand im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes WISIH – Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen. Im Rahmen des Projektes sollen zunächst die Wege analysiert und beschrieben werden, die Soziale Innovationen durch Hochschulen und aus ihnen heraus, nehmen – von der ersten Problemanalyse bis hin zur Verbreitung eines neuen Konzeptes.

Auf Basis des zu erarbeitenden Prozessmodells soll eine Indikatorik für Soziale Innovationen entwickelt werden, die selbst das Potenzial für eine Soziale Innovation haben soll: Mithilfe der Indikatorik sollen Hochschulen in die Lage versetzt werden, das Innovationsgeschehen besser zu analysieren, zu steuern und zu fördern.

Neben technischen Innovationen sind auch Soziale Innovationen nötig

Themen wie Gesundheit, Demografischer Wandel, Arbeit 4.0, Wissenskultur oder Individualisierung beschäftigen die Wissenschaft. Dabei stehen oft Fragen im Mittelpunkt, wie mit diesen Herausforderungen umzugehen ist, was getan werden muss, um negative Folgen abzumildern oder wie Arbeit heutzutage gestaltet sein muss.

Technische Neuerungen bzw. Innovationen helfen hier nur bedingt weiter. Zusätzlich werden neue gesellschaftliche Praktiken bzw. Praktiken des sozialen Miteinanders benötigt, um die Herausforderungen anzugehen. Setzt sich eine solche neue gesellschaftliche Praktik - zum Beispiel eine Handlungsweise, eine Organisationsform, Haltungen oder Werte – durch, handelt es sich um eine Soziale Innovation.

Ein aktuelles und prominentes Beispiel für Soziale Innovationen sind die Verhaltensregeln zur Eindämmung des Coronavirus, wie z.B. das Abstand halten, das Tragen eines Mund-Nase-Schutzes oder auch das Lernen auf Distanz. Hier wurden und haben sich – auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Empfehlungen - innerhalb kürzester Zeit neue Handlungsweisen durchgesetzt.

Hochschulen sind an Sozialen Innovationen bisher selten beteiligt, bergen aber hohes Innovationspotenzial

Betrachtet man Soziale Innovationen der vergangenen Jahre, stellt man fest, dass nur etwa 20 Prozent ihren Ursprung in Hochschulen hatten.

Mit Abstand die meisten Sozialen Innovationen werden von Non-Governmental Organisations (NGO) angestoßen. (Majewski Anderson, Domanski, & Howaldt, 2018)

Wir sind uns jedoch sicher, dass sich dies in den kommenden Jahren ändern wird.

Zum einen halten Themen der großen gesellschaftlichen Herausforderungen Einzug in die hochschulische Forschung, nicht zuletzt durch die gezielte Förderung solcher Forschungsthemen durch öffentliche Förderer wie etwa dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Zum anderen werden Soziale Innovationen im Hochschulkontext durch die Stärkung der Third Mission der Hochschulen in den Fokus gerückt. Soziale Innovationen sind, unserer Ansicht nach, eine mögliche Folge von Third Mission Aktivitäten. Neben weiteren der Third Mission zuzuordnenden Aktivitäten, wie akademischer Weiterbildung und sozialem Engagement, kommt vor allem dem wechselseitigen Transfer zwischen Hochschulen auf der einen und der Wirtschaft, aber auch der Zivilgesellschaft und der Politik auf der anderen Seite eine besondere Rolle zu. Transfer umfasst dabei neben Technologietransfer auch Wissens- und Ideentransfer.

Während Technologietransfer zu technischen Innovationen für die Wirtschaft führen kann, z.B. in Form neuer oder verbesserter Produkte oder Produktionsmethoden, ist die Grundlage für Soziale Innovationen eher der Wissenstransfer. Der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse bzw. neuer Konzepte kann zu einer Veränderung sozialer Praktiken führen – und damit auch zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen. Im oben schon erwähnten Fall des Coronavirus haben z.B. wissenschaftliche Erkenntnisse über die Flugweite der Viren die Grundlage zur Festlegung des Mindestabstands zwischen Personen gebildet.

Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge von hochschulischer Forschung und Lehre und Sozialen Innovationen liegen kaum vor. Lücken bestehen vor allem bei den Sozialen Innovationen zugrundeliegenden Prozessen sowie der Messung dieser Prozesse, der Darstellung von Ergebnissen und Wirkungen Sozialer Innovationen.

Soziale Innovationen können jedoch nur dann gesteuert, unterstützt und honoriert werden, wenn die Prozesse und die Wege, die Soziale Innovationen innerhalb der Hochschulen und aus den Hochschulen heraus in die Gesellschaft nehmen, verstanden werden und sichtbar sind. Genau das möchte WISIH bewirken.

Das Ziel des Projektes ist die Entwicklung einer Indikatorik für Soziale Innovationen aus Hochschulen. Die Indikatoren sollen neben den Sozialen Innovationen an sich auch die verschiedenen Prozesse und Wege berücksichtigen, die zu Sozialen Innovationen führen.

Die **Forschungsfragen**, denen wir in WISIH nachgehen, lauten:

- Durch welche Indikatoren lassen sich die Prozesse, Wege und Wirkungen Sozialer Innovationen aus Hochschulen abbilden?
- Welche Prozesse (Vorbereitungen, Aktivitäten, Resultate) liegen Sozialen Innovationen aus Hochschulen zugrunde und welche Indikatoren können die Prozesse beleuchten?
- Welche Wege nehmen Soziale Innovationen durch die Hochschulen und in die Gesellschaft?

Im Projekt fokussieren wir auf die beiden Fächer Pflegewissenschaft und die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Beide Fächer leisten einen erheblichen Beitrag zur Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen.

Pilotfächer: AOW-Psychologie und Pflegewissenschaft

Die Pflegewissenschaft und diverse Forschungsgebiete der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie adressieren nicht nur verschiedene Megatrends (Zukunftsinstitut, 2018) (insbesondere Gesundheit, Silver Society, Wissenskultur, Konnektivität, Individualisierung und New Work), sondern auch die Zukunftsthemen der Hightech-Strategie 2025 (BMBF, 2019) (hier vor allem Gesundheit und Pflege sowie Wirtschaft und Arbeit 4.0) sowie die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UN (United Nations, 2019) (vor allem Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen und Ziel 8: Menschwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum). Damit sind die beiden Fächer als Untersuchungsfelder im Hinblick auf Soziale Innovationen besonders geeignet.

Im Laufe des Projektes sind verschiedene Veröffentlichungen geplant. Neben dieser Publikation bereits erschienen:



Eine **Kurzdarstellung** des Projektes:

- Worum geht es?
- Wie wird das Projekt durchgeführt?
- Wer ist beteiligt?



Studie „Soziale Innovationen aus Hochschulen. Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten“:
Ergebnisse einer quantitativen Befragung unter den Professorinnen und Professoren der beiden Schwerpunktfächer



Radiobeitrag: Soziale Innovationen zum Nachhören

Alle Veröffentlichungen abrufbar unter:

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

*Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16IF112 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erstes zugrundeliegendes Prozess-/Innovationsmodell von WISIH	4
Abbildung 2: Übersicht der durchlaufenen Phasen der Projekte	27
Abbildung 3: Wege zu einer Sozialen Innovation.....	31

Autor und Autorin

Cort-Denis Hachmeister

Cort-Denis Hachmeister ist Diplom-Psychologe und Senior Expert Datenanalyse 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.

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 das BMBF geförderte Projekt FIFTH, in dessen Rahmen Indikatoren für angewandte Forschung und Third Mission entwickelt wurden.

Literatur

- BMBF. (2019). *Hightech-Strategie*. Abgerufen am 02. 01 2019 von Zukunftsthemen:
<https://www.hightech-strategie.de/de/themen-1701.html>
- 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
- Majewski Anderson, M., Domanski, D., & Howaldt, J. (2018). Social Innovation as a chance and a challenge for higher education institutions. In J. Howald, C. Kaletka, A. Schröder, & M. Zirngiebl (Hrsg.), *Atlas of Social Innovation* (S. 50-54). Dortmund.
- 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>
- 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
- United Nations. (2019). *The Global Goals*. Abgerufen am 02. 01 2019 von The 17 Goals:
<https://www.globalgoals.org/>
- Zukunftsinstitut. (12. Dezember 2018). *Megatrends Übersicht*. Von Megatrends:
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> 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 978-3-947793-46-4

Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.

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