

# Soziale Innovationen als Zukunftsmotor: Hochschulen als Treiber und Gestalter



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**CHE**

Centrum für  
Hochschulentwicklung

# Soziale Innovationen als Zukunftsmotor:

Hochschulen als Treiber und Gestalter

## Inhalt

- 3 Einführung
- 4 Soziale Innovationen – Eine Gemeinschaftsaufgabe
- 8 Wissenschaft und Hochschulen
- 12 Indikatoren für Third Mission der Hochschulen:  
Das CHE Indikatorenportal
- 14 Politik
- 18 Zentrale Befunde aus dem Projekt *WISIH – Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen*
- 20 Wirtschaft und Zivilgesellschaft
- 24 Impressum

*Soziale Innovationen umfassen neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle, die darauf abzielen, für die Herausforderungen unserer Gesellschaft tragfähige und nachhaltige Lösungen zu finden.*

HIGHTECH-STRATEGIE 2025. S. 11

Unsere Gesellschaft steht vor einer Vielzahl großer Herausforderungen: Überalterung, Digitalisierung, Strukturwandel, Pflegenotstand, Klimawandel, Gesundheitsversorgung. Die Liste ließe sich beliebig weit fortschreiben. Betrachtet man etwa die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, wird deutlich, dass ein umfassendes Innovationsverständnis notwendig ist, das sowohl technologische als auch Soziale Innovationen gleichwertig umfasst und die Gesellschaft als zentralen Akteur in den Innovationsprozess einbezieht. Soziale Innovationen sind seit einiger Zeit zunehmend Teil der forschungs- und innovationspolitischen Agenda der Bundesregierung und finden sich auch in landespolitischen und kommunalen Initiativen wieder: Die Hightech-Strategie 2025 sowie die Zukunftsstrategie Forschung und Innovation des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) fordern angesichts drängender gesellschaftlicher Herausforderungen eine gezielte und strategische Stärkung Sozialer Innovationen. Das Land Sachsen hat die Zukunftsplattform für Soziale Innovationen etabliert und die Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund unterhält ein Social Innovation Center – Beispiele, die die Bedeutung und Notwendigkeit Sozialer Innovationen anschaulich untermauern.

Hochschulen werden von politischer Seite bislang jedoch nur selten als relevante Treiber und Gestalter im Kontext Sozialer Innovationen genannt. Dabei können sie bei der Entstehung Sozialer Innovationen eine zentrale Rolle spielen: Sie versammeln eine breite Palette unterschiedlicher Disziplinen unter ihrem Dach und verfügen über enormes Innovationspotenzial. Zwar sind sie nur einer der Akteure im Innovationsökosystem und stehen in komplexen Wechselbeziehungen mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, sie können aber als Wissenslieferanten und Kooperationsprofis eine zentrale Position einnehmen. Das Potenzial, das Hochschulen für die Initiierung Sozialer Innovationen mitbringen, bleibt aktuell aber noch zu oft ungenutzt.

Wie Ergebnisse des BMBF-geförderten Projekts *WISIH – Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen* zeigen konnten, unterliegt der Transfer von Ergebnissen aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten in die Praxis vielen hemmenden Faktoren. Forschungsergebnisse werden so noch zu selten zu Sozialen Innovationen.

Das muss sich angesichts der großen gesellschaftlichen Herausforderungen ändern. Kein Land – und kein Hochschulsystem – kann es sich heute leisten, großes Potenzial ungenutzt zu lassen. Wie also können Hochschulen und andere an der Entstehung von Sozialen Innovationen beteiligte Akteure zusammenarbeiten, damit mehr Soziale Innovationen entstehen? Wie sollten aus Sicht der Beteiligten Rahmenbedingungen, Strategien, Prozesse und auch verbindende Schnittstellen gestaltet sein? Wie können Aktivitäten und Leistungen von Hochschulen und Partnerorganisationen sichtbar, beschreibbar und messbar gemacht werden?

Im Rahmen der zweiten Werkstatt des Projekts *WISIH – Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen* wurden im Sommer 2022 diese Fragen mit Vertreterinnen und Vertretern aller beteiligten Akteursgruppen diskutiert. Ziel der eintägigen Veranstaltung war es, miteinander in den Dialog zu kommen und Empfehlungen von und für Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur gezielten Förderung von Sozialen Innovationen zu entwickeln. In dieser Broschüre werden die spezifischen Herausforderungen, Aufgaben und Rollen der einzelnen Sektoren bei der Entstehung Sozialer Innovationen diskutiert und Empfehlungen für eine bessere Nutzung des vorhandenen Potenzials gegeben.

# Soziale Innovationen – Eine Gemeinschaftsaufgabe

Soziale Innovationen entstehen durch Wechselwirkungen zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Sie sind eine Gemeinschaftsaufgabe, an der alle Akteure im Rahmen ihres jeweiligen Teilsystems mitwirken müssen. Nur durch ein gutes Zusammenspiel können Innovationen entstehen, die gesellschaftliche Praxis nachhaltig verändern. Das Innovationsökosystem, in dem sich alle diese Akteure befinden, bildet den Nährboden für das Innovationspotenzial einer Region bzw. eines Landes.

Damit ein solches Innovationsökosystem sein Potenzial voll entfalten kann, bedarf es einer guten Organisation. Die in ihm agierenden gesellschaftlichen Teilsysteme, Organisationen und Institutionen finden nicht notwendigerweise automatisch zueinander, sondern müssen aktiv im Rahmen komplexer Multi-Stakeholder-Prozesse in den Austausch gebracht werden. Eine Schwierigkeit dabei ist es, dass die einzelnen Teilsysteme Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft oftmals nicht über ihre eigenen Systemgrenzen hinweg kooperieren. So bestehen nach wie vor Schwierigkeiten beim Transfer von Ergebnissen aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten in die Anwendung. Noch zu oft bleibt es bei guten Ideen oder der Entwicklung einzelner Prototypen; echte Innovationen, also Ideen und Ansätze, die breite Anwendung in der Gesellschaft finden, bleiben jedoch häufig aus.



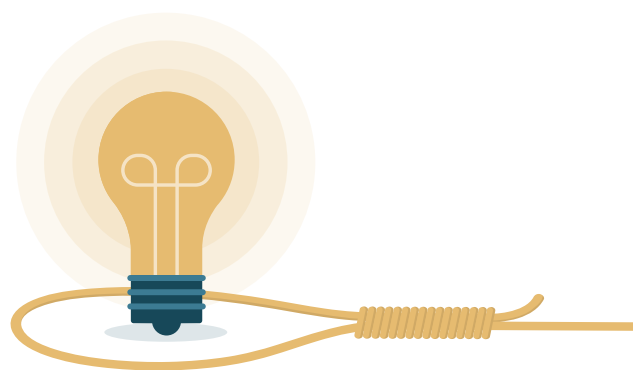
Es bedarf also einer funktionierenden Netzwerkstruktur, die die Potenziale jedes einzelnen Akteurs auch für Akteure anderer Teilsysteme erkennbar und nutzbar macht. Um die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten, sind klare Rollen- und Aufgabenteilungen, aber auch ein Bewusstsein für die jeweils anderen Rollen und Aufgaben im Innovationsökosystem unerlässlich. Häufig generieren die Akteure in den einzelnen Teilsystemen bereits innovative Ideen, bleiben jedoch dabei meist in den Grenzen ihres eigenen Teilsystems und eine innovative Idee wird nicht bis zur Anwendung weiterentwickelt. Ihnen fehlen zum einen Instrumente zur Sichtbarmachung, Beschreibung und Messung ihrer Aktivitäten und Leistungen in diesem Bereich und zum anderen eine vermittelnde Struktur, die ihre Aktivitäten bekannt macht und sie mit (regionalen) Partnern vernetzt.

Für Ersteres liegt nun als Ergebnis des Projekts WISIH ein Indikatorenportal vor, das bei der Sichtbarmachung Sozialer Innovationen, die aus Aktivitäten der Hochschulen entstehen, behilflich ist. Für den zweiten Aspekt könnte die viel umworbene, aber bislang noch nicht konkretisierte Deutsche Agentur für Transfer und Innovation eine Lösung sein – oder aber die vielen größeren und kleineren Initiativen, die sich bereits im ganzen Land finden.



*Die Forschungslandschaft der Bundesrepublik zählt zu den stärksten weltweit und generiert Unmengen neuen Wissens, das auch Grundlage bahnbrechender Geschäftsideen und Wirtschaftszweige werden könnte. Doch die meisten dieser Ideen schaffen es nicht in die Anwendung [...] Die Gründe dafür sind vielfältig, sie liegen irgendwo zwischen deutscher Unternehmenskultur und Risikobereitschaft, zwischen dem Selbstverständnis deutscher Wissenschaftler, knappen Wagniskapital und einer staatlichen Förderpolitik, die oft in vertrauten Antragschemata, Rechnungshofprüfungen, Dienstwegen und Kästchenzuständigkeiten denkt.<sup>1</sup>*

**JAN-MARTIN WIARDA**  
Wissenschafts- und Bildungsjournalist



<sup>1</sup> <https://www.jmwiarda.de/2022/01/12/was-wichtig-wird-teil-3-f%C3%BChrend-agenturen-aus-der-innovationskrise>

## STUDIE

### Rollen im Innovationsökosystem

Das Centre for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO hat basierend auf einer empirischen Studie 23 Rollen identifiziert und beschrieben, die Akteure im Innovationsökosystem einnehmen können. Unterschieden wird bei diesem Modell zwischen Kollaborationsgestaltern, Gebern (z.B. politischen Fördermittelgebern), Wissensarbeitern (z.B. Forschende), Wissenszulieferern, Lotsen, Attraktoren, Umsetzern, Verbreitern und Konsumenten.



*Wer Innovationen und Austausch in Deutschland fördern möchte – und sei es auf zentraler Ebene wie der DATI – , sollte sich genau in Deutschland umschauen. Viele regionale Initiativen leben bereits die Eckpfeiler der DATI und können zukunftsweisend sein. Der Integrierte Gesundheitscampus Bremen ist eine davon.*

### PROF. DR. STEFAN GÖRRES

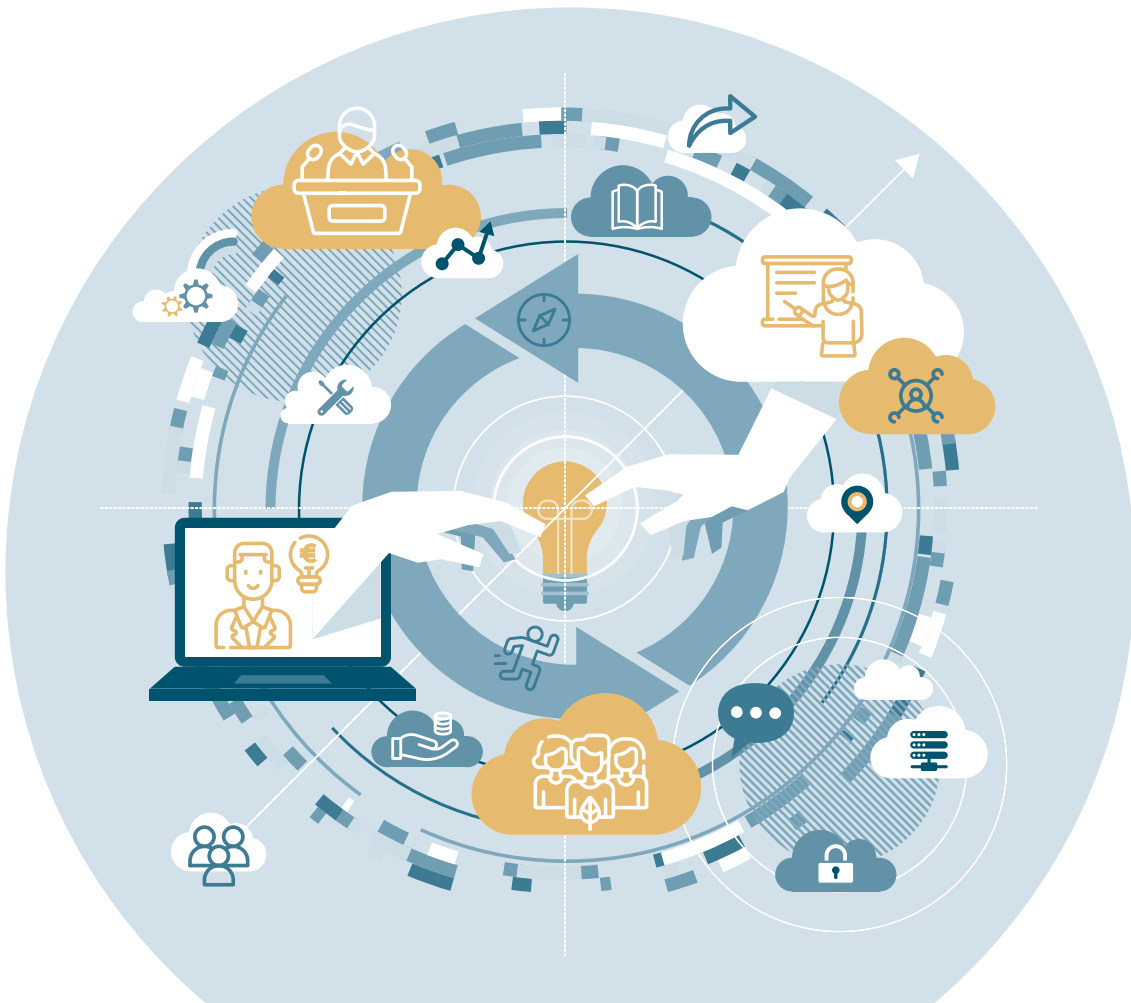
Leiter des Integrierten Gesundheitscampus Bremen

## PRAXISBEISPIEL

### Integrierter Gesundheitscampus Bremen

Der seit 2021 existierende Integrierte Gesundheitscampus Bremen (IGB) ist ein gutes Beispiel für eine Vernetzungsstruktur, die eine Vielzahl an Netzwerkpartnern aus dem Gesundheitsbereich (Gesundheitsversorgung, Gesundheitswirtschaft, Gesundheitsforschung und Gesundheits- und Pflegeberufe) unter einem Dach zusammenbringt und so für die Stadt Bremen einen Innovationsmotor für den Gesundheitsbereich geschaffen hat. Das kluge Zusammenwirken der Netzwerkpartner der vier Teilbereiche trägt langfristig zur besseren Gesundheitsversorgung bei, indem Innovationen aus der Forschung schneller den Weg in die Praxis finden, die Gesundheitswirtschaft und die Gesundheitsforschung gegenseitig voneinander profitieren und die Gesundheits- und Pflegeberufe der Region durch gute Aus- und Weiterbildung aufgewertet werden. Der IGB übernimmt als Netzwerkstruktur Vermittlungs-, Vernetzungs-, Moderations- und Entwicklungsaktivitäten an der Schnittstelle zwischen den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen, kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und bündelt so die Innovationspotenziale in einer Gesamtstrategie für die ganze Region.

<https://gesundheitscampusbremen.de>



## **Beschreibung und Messung von Aktivitäten und Leistungen von Hochschulen im Bereich Soziale Innovationen**

Eine wichtige Voraussetzung, um vorhandene Aktivitäten und Leistungen zu beschreiben und Aussagen über die tatsächliche Beteiligung an Sozialen Innovationen zu treffen, sind geeignete Indikatoren. Denn nur, wenn eine Aktivität oder Leistung klar benannt werden kann und dadurch sichtbar wird, kann auch ein Bewusstsein für ihren Beitrag im Innovationsprozess entstehen – und auch nur dann kann aktiv steuernd durch die Schaffung von Anreizen und die Honorierung der Aktivitäten eingegriffen werden. Hochschulen sind traditionell sehr viel stärker im Bereich der technologischen Innovationen aktiv, bei der Entstehung Sozialer Innovationen spielen sie hingegen noch eine untergeordnete Rolle. Die ersten explorativen Arbeiten im Projekt WISIH konnten allerdings zeigen, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern häufig gar nicht bewusst war, dass sie bereits an einer Sozialen Innovation beteiligt waren. Um die Prozesse Sozialer Innovationen, von ihrer Entstehung bis zur Wirkung in der Gesellschaft, besser zu verstehen und sie zielgerichteter herbeiführen zu können, muss die Wissensbasis darüber erweitert werden. Im Projekt WISIH wurde deshalb der Weg gewählt, dies über eine Indikatorik für Soziale Innovationen zu erreichen. Dadurch können Soziale Innovationen aus bzw. unter Beteiligung von Hochschulen und die einzelnen Etappen auf dem Weg zur Innovation sichtbar und messbar und die zugrunde liegenden Aktivitäten und Leistungen honorierbar werden. Denn Hochschulen haben gerade durch die Zusammenführung unterschiedlichster Disziplinen unter einem Dach sehr gute Voraussetzungen, sich noch stärker und zielgerichteter für Soziale Innovationen zu engagieren.

Wenn den Hochschulen ihre Möglichkeiten im Bereich Sozialer Innovationen offenbar werden, sind sie auch besser in der Lage, gezielt auf Akteure aus anderen Teilsystemen zuzugehen und gemeinsam mit ihnen die Innovationen in Gang zu setzen und in der Folge das gesellschaftliche Leben zu gestalten.

Wie gelingt es also, die einzelnen Teilsysteme und die in ihnen verorteten Akteure eines Innovationsökosystems so zusammenzubringen, dass Innovationspotenzial auch zu Innovationen führt? Anhand der drei Teilbereiche Politik, Wissenschaft/Hochschule und Wirtschaft/Zivilgesellschaft wird dies im Folgenden genauer betrachtet, mit Empfehlungen unterlegt, die bei der Werkstatt entwickelt wurden und anhand von Beispielen guter Praxis illustriert, die bereits dazu beitragen, Soziale Innovationen gezielt voranzutreiben.



# Wissenschaft und Hochschulen

## Aufgaben und Rollen von Wissenschaft und Hochschulen

Die Aktivitäten und Leistungen von Hochschulen bei der Entstehung Sozialer Innovationen sind bislang kaum erforscht. Aus Studien ist jedoch bekannt, dass Hochschulen nur selten an der Entstehung Sozialer Innovationen beteiligt sind (nur in 15 Prozent der Fälle). Die meisten Sozialen Innovationen werden durch NGOs, öffentliche Einrichtungen und Privatunternehmen initiiert. Hochschulen können jedoch im Innovationsökosystem eine sehr wichtige Rolle einnehmen und ihre Bedeutung für die Gesellschaft wächst. Sie stehen in einem komplexen Wirkungs- und Handlungsgefüge mit anderen Teilsystemen: So gestalten etwa Politik und Verwaltung für Hochschulen relevante Rahmenbedingungen, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure können Partner und/oder Auftraggeber der Hochschulen sein und Themen in den Fokus rücken. Hinzu kommt, dass Hochschulen zunehmend über partizipative Forschung, Citizen Science oder Reallaborforschung Impulse aus der Gesellschaft aufnehmen und in den Forschungsprozess integrieren.

Neben die Grundlagenforschung treten zunehmend neue Aufgaben von Wissenschaft, die den Transfer von neu geschaffenen Wissen betreffen: Verbreitung des Wissens in die Gesellschaft, direkte Umsetzung des Wissens in innovative Produkte und Dienstleistungen, Verwertung des Wissens durch Patente, Lizenzierung und Ausgründungen. Häufig stehen diese Aufgaben in einem Spannungsverhältnis zu den klassischen Aufgaben der Forschung und der Lehre und werden nicht selten von Hochschulangehörigen auch abgelehnt. Entscheidend ist, dass Aufgaben von Transfer und Innovationsförderung nicht in Konkurrenz zur Grundlagenforschung geraten. Kein Wissenschaftler bzw. keine Wissenschaftlerin kann und sollte verpflichtet werden, sich für Soziale Innovationen und gesellschaftliche Wirkung ihrer/seiner Forschung stark zu machen. Von niemandem kann erwartet werden, auch in diesem Feld aktiv – und erfolgreich – zu sein. Diejenigen, die sich jedoch mit Sozialen Innovationen beschäftigen oder beschäftigen wollen, sollten dafür die gleiche Aufmerksamkeit und Unterstützung erhalten, wie herausragende Grundlagenforscherinnen und Grundlagenforscher. Derzeit fehlt es jedoch an Möglichkeiten für bereits willige Forschende, sich in diesem Bereich stärker zu engagieren. Die Wissenschaft kann im Innovationsökosystem nicht nur Wissenschaffender bzw. Qualitätssicherer von Innovationsprozessen sein, sondern auch als aktiver Gestalter und Initiator Sozialer Innovationen in Erscheinung treten.

*Wir brauchen ein offenes Klima für das Thema Soziale Innovationen und die Unterstützung innerhalb des Hochschulsystems. Bei manchen Hochschulen rennen wir mit dem Thema buchstäblich offene Türen ein, die haben Soziale Innovationen in ihren Strategiepapieren festgeschrieben und fest auf ihrer Agenda. Dies sind die Hochschulen, die vorangehen und die wir als Treiber für das Thema brauchen.*

**ZARAH BRUHN**

Beauftragte für Soziale Innovationen im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie Founder und CEO, socialbee gGmbH







## Empfehlungen an Wissenschaft und Hochschulen

### **1** Frühzeitiges Einbinden hochschulexterner Akteure in den Forschungs- und Entwicklungsprozess

Für einen gelingenden Transfer aus der Forschung in die Praxis und damit zur Entstehung von Innovationen müssen außerhochschulische Akteure aus Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft möglichst frühzeitig, idealerweise schon während der Generierung einer Forschungsfrage, in den Forschungsprozess eingebunden werden. Der Aufbau strategischer Allianzen zwischen Hochschulen und Kommunen bzw. regionalen Akteuren ist hierfür ein zentraler Erfolgsfaktor. Um hochschulexterne Akteure gewinnbringend in Forschungsprozesse einzubinden, bedarf es außerdem neuer Konzepte und Formate in der Forschung selbst, etwa Open Innovation Prozesse oder Reallabor-Experimente.

*Neue Ideen sind die Grundlage für Innovation, aber ohne die Anwendung in der Praxis, bleibt eine Idee immer folgenlos. In der Wissenschaft sorgt es nicht selten für Frustration, wenn festgestellt wird, dass eine wissenschaftlich fundierte Idee von der Verwaltung in der Kommune nicht umgesetzt werden kann, z.B. aus Ressourcen Gründen oder wegen gesetzlicher Schranken. Umgekehrt entsteht bei den Kommunen nicht selten der Eindruck, Wissenschaft nehme die durch begrenzte Ressourcen oder den gesetzlichen Rahmen bestehenden Schranken bei der Umsetzung nicht richtig wahr bzw. ernst.*

**INGO NÜRNBERGER**  
Sozialdezernent der Stadt Bielefeld

### **2** Soziale Innovationen in der Hochschulstrategie verankern

Hochschulen, die aufgrund ihres Fächerspektrums oder eines Hochschulprofils, das ohnehin schon stark auf Transfer setzt, auch das Thema Soziale Innovationen stärker in den Fokus rücken wollen, sollten den Mut haben, Soziale Innovationen zum Teil des Hochschulprofils zu machen und in der Hochschulstrategie fest zu verankern. Das bedeutet, dass Soziale Innovationen als eine Art »große Klammer« um alle Aktivitäten und Leistungen der Hochschule gelegt werden und sich in allen relevanten Dokumenten zu Forschung, Lehre und Transfer, wie etwa Mission Statements, Hochschulentwicklungsplänen und Transferstrategien prominent wiederfinden muss.

*Das Thema Soziale Innovationen ist nicht nur ein Thema im Rahmen der Third Mission, sondern es muss eingebunden werden in die Gesamtstrategie von Hochschulen, das heißt auch in Forschung und Lehre. In der Forschung bedarf es beispielsweise neuer Formate zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure und eine andere Projektlogik, die von Anfang an auf gemeinsame Entwicklung setzt.*

**PROF. DR. JÜRGEN HOWALDT**  
Direktor der Sozialforschungsstelle, TU Dortmund

### 3 Honorieren außerhochschulischen Engagements von Forschenden

Die Währung der Wissenschaft sind Publikationen. Engagement von Forschenden außerhalb des Systems Wissenschaft ist derzeit eher nicht reputationsförderlich, sondern kann Forschungskarrieren sogar schaden. Kooperationsaktivitäten mit außerhochschulischen Partnern zur gemeinsamen Initiierung von (Sozialen) Innovationen und die aktive Kommunikation in die Gesellschaft hinein müssen bei Stellenbesetzungen und Berufungsverfahren dringend mehr Gewicht erhalten und zu einem zusätzlichen Kriterium neben guten Forschungsleistungen werden. Es geht darum, hochschulintern eine Kultur des Ermöglichens zu schaffen und durch qualifiziertes Personal aktiv herbeizuführen.

*Ein Engagement für Soziale Innovationen ist an Universitäten nicht reputationsförderlich. So, wie es aktuell aussieht, ist Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern eigentlich davon abzuraten, sich damit zu beschäftigen.*

#### DR. GEORG MILDENBERGER

Leiter der Forschungsstelle Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg

### 4 Soziale Innovationen zum Thema in der Lehre machen

Hochschulen wie andere Bildungseinrichtungen bilden Menschen für den zukünftigen Arbeitsmarkt und dienen damit in besonderem Maße als gesellschaftlicher Inkubator. Durch die Einbindung des Themas in die Hochschullehre können Studierende sich schon frühzeitig mit dem Wirkungspotenzial von Forschung und Forschungsergebnissen auseinandersetzen. Hierfür gibt es eine Reihe neuartiger Lehr-Lern-Formate, wie etwa Service Learning, das sich schon zunehmend in den Curricula vieler Studiengänge findet.

Es ist also nicht notwendig, direkt ganze Studiengänge anzubieten, die sich ausschließlich dem Thema Soziale Innovation widmen, wie sie beispielsweise an der Hochschule München mit dem Studiengang »Management Sozialer Innovationen« oder an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde mit dem Masterstudiengang »Sustainable Entrepreneurship & Social Innovation« existieren. Entscheidender wäre es, möglichst viele Studierende für Soziale Innovationen zu sensibilisieren und beispielsweise aufzuzeigen, wie technische und gesellschaftliche Innovationen zusammenhängen.

## PRAXISBEISPIEL

### Modul Technische und Soziale Innovationen an der TU Berlin

Das Modul Technische und Soziale Innovationen an der TU Berlin bringt den Studierenden den Zusammenhang von technischem und sozialem Wandel näher. Es geht darin insbesondere um den wechselseitigen Einfluss technischer Innovationen auf den sozialen Wandel und das Zusammenwirken technischer und Sozialer Innovationen. Die Analyse neuer sozialer Formen, seien es Interaktionsgattungen, Koordinationsstrukturen, Produktionsverhältnisse oder Medienformate, führt dazu, dass die Studierenden zum Abschluss des Moduls das konzeptionelle Wissen und die analytische Kompetenz besitzen, aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen vor dem Hintergrund des technologischen Wandels zu bewerten und zu befragen.

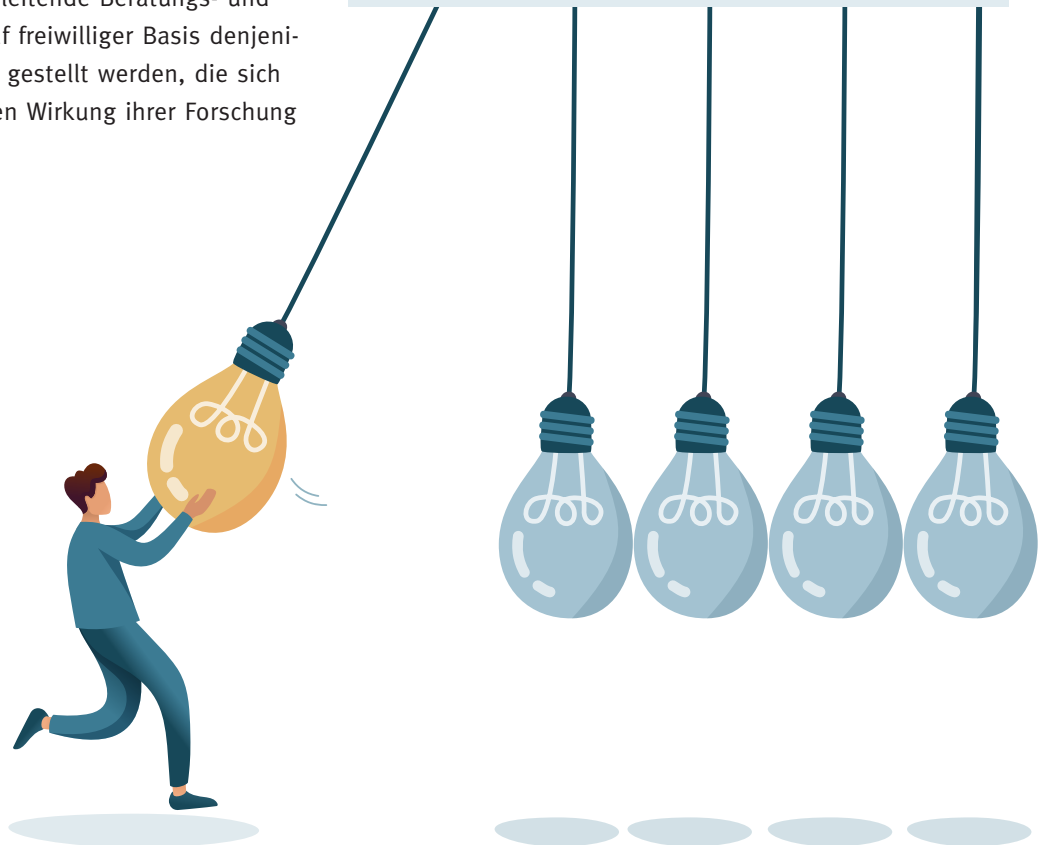
<https://moseskonto.tu-berlin.de/moses/modultransfer-system/bolognamodule/beschreibung/anzeigen.html>



## 5

### Forschende für die gesellschaftliche Wirkung ihrer Forschung sensibilisieren

Wie Ergebnisse aus WISIH zeigen konnten, sind viele Forschende bereits aktive Initiatorinnen und Initiatoren von Sozialen Innovationen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Sie sollten daher durch gezielte Maßnahmen stärker für die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Forschung und die Wirkung jenseits des Teilsystems Wissenschaft sensibilisiert werden. Es braucht unter Forschenden ein größeres Bewusstsein für das Umsetzungspotenzial wissenschaftlicher Arbeit in außerwissenschaftliche Sektoren, z.B. regional am Wissenschaftsstandort. Insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften wäre hierfür eine multidimensionale Betrachtung von Wirkung notwendig, d.h. der Fokus darf nicht allein auf ökonomisch quantifizierbarer Wirkung liegen. Spezielle Zentren zur Förderung von Transfer in die Gesellschaft und Sozialen Innovationen könnten diese Aufgaben an Hochschulen gezielt übernehmen und das Thema strategisch vorantreiben. Daneben könnten solche Zentren Forschende bereits vor dem Start eines Forschungsprojekts mit Beratung und Begleitung unterstützen und eine frühzeitige Identifikation des Wirkungspotenzials einer Forschungsfrage vornehmen. Während der Projektlaufzeit sollte es außerdem begleitende Beratungs- und Transferangebote geben, die auf freiwilliger Basis denjenigen Forschenden zur Verfügung gestellt werden, die sich stärker mit der gesellschaftlichen Wirkung ihrer Forschung befassen möchten.



## PRAXISBEISPIEL

### Social Impact Readiness Index (SIRI)

Aktuell wird an der Universität Heidelberg der Social Impact Readiness Index (SIRI) entwickelt – ein Instrumentarium zur Früherkennung, Evaluation und Entwicklung der Potenziale für gesellschaftliche Wirkung universitärer Forschungsprojekte in den sozial- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen. Es dient insbesondere der Sensibilisierung und Beratung von Mitarbeitenden von Hochschulen. Forschende sollen durch intra- und interdisziplinäre Diskurse über verschiedene Formen gesellschaftlicher Wirkung von Wissenschaft stimuliert und in ihrer Bewusstseinsbildung für das Umsetzungspotenzial wissenschaftlicher Arbeit in außerwissenschaftliche Gesellschaftssektoren unterstützt werden. Dafür wird Impact multidimensional betrachtet. Vor allem wird geschaut, welche Beiträge sozialwissenschaftliche Fächer zur gesellschaftlichen Problemlösung beitragen können. Im weiteren Verlauf werden Projekte begleitet und etwa auf ihr Wirkungspotenzial hin untersucht.

<https://www.soz.uni-heidelberg.de/siri-social-impact-readiness-index/>

# Indikatoren für Third Mission der Hochschulen: Das Soziale Innovationen und Transfer beschreiben und messen

Das CHE Indikatorenportal bietet erstmalig die Möglichkeit, sich Indikatorensets und Einzelindikatoren für Soziale Innovationen, Third Mission und anwendungsorientierte Forschung zielgruppenspezifisch ausgeben zu lassen – je nachdem ob Nutzerinnen und Nutzer sich als Hochschulangehörige oder als hochschulexterne Partnerorganisation für das Thema interessieren. Hochschulen und Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft finden im CHE Indikatorenportal rund 400 hilfreiche Indikatoren, die die eigenen Aktivitäten und Leistungen auf den Themengebieten Soziale Innovationen, Third Mission und anwendungsorientierte Forschung sichtbar machen können. Für den Nutzer bzw. die Nutzerin relevante Indikatoren können dann über eine Merkliste gesammelt und anschließend inklusive ihrer Beschreibung als PDF-Liste exportiert werden, um sie für eigene Zwecke zu nutzen.

## Nutzungsszenarien

Nutzerinnen und Nutzer haben verschiedene Möglichkeiten, mit dem Portal zu arbeiten. So geben fünf beispielhafte Nutzungsszenarien eine erste Orientierung, welche Möglichkeiten das Portal bietet und wie in diesen Fällen passende Indikatoren am besten gefunden werden können.



### Status quo der Hochschule bestimmen



### Ein F&E-Projekt beschreiben



### Wissenschaftskommunikation betreiben



### Indikatoren für einen Projektantrag aussuchen



### Ideen zur Wirkungsmessung finden



#### Beispielszenario 1

### Status quo der Hochschule bestimmen

*An einer Hochschule wird aktuell ein neues Leitbild entwickelt. Soziale Innovationen sollen darin eine besondere Rolle einnehmen. Aber wie gut ist die Hochschule schon heute bei dem Thema aufgestellt? Und wie kann in zwei Jahren überprüft werden, ob eine Entwicklung stattgefunden hat und wie diese zu bewerten ist?*

Das Indikatorenportal bietet ein **Indikatorenset**, das alle Indikatoren zusammenfasst, mit denen Soziale Innovationen auf Hochschulebene beschrieben und gemessen werden können. Jeder Indikator wird ausführlich beschrieben: Handelt es sich bei dem Indikator um eine Vorbedingung von Sozialen Innovationen? Beschreibt er eine erfolgte Aktivität, wie ein Kooperationsprojekt zwischen Hochschule und zivilgesellschaftlichem Partner, die gemessen werden soll? Oder zeigt er ein Resultat wie beispielsweise Wissenschaftskommunikationsmaßnahmen? Soll ein Fragebogen gestaltet werden, um die Information überhaupt erst einmal zu erheben, wird dem Nutzer bzw. der Nutzerin eine mögliche Formulierung angeboten.



#### Beispielszenario 2

### Ein F&E-Projekt beschreiben

*Im Rahmen des Abschlussberichts für den Projektträger muss dargestellt werden, was im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts erreicht wurde und welche Wirkungen mit dem Projekt erzielt wurden.*

Das Indikatorenportal bietet die Möglichkeit, Indikatoren für die einzelnen **Prozessschritte** des Projektes auszusuchen. Für die Darstellung von bereits erfolgten Tätigkeiten und Wirkungen des Projektes sind insbesondere die Indikatoren geeignet, die unter den Prozessschritten »Aktivitäten«, »Resultate« und »Wirkungen« zu finden sind. Teilweise wird zwischen hochschulinternen und hochschulexternen Prozessen unterschieden. Bei den Wirkungen ist eine Unterscheidung in Binnenwirkung – auch hier wieder hochschulintern und -extern – sowie Außenwirkung möglich. Für diese Aspekte bietet das Portal die passenden Indikatoren, welche in den Abschlussbericht einfließen können. Die Prozessschritte lassen sich bei Bedarf weiter ausdifferenzieren und ermöglichen, die Indikatoren somit noch gezielter zusammenzustellen, je nachdem, in welchem Stadium sich das zu beschreibende Projekt befindet und was betrachtet werden soll. Im Prozessschritt Außenwirkung wird beispielsweise differenziert nach Innovationen für die Wirtschaft und Sozialen Innovationen.

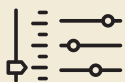
# CHE Indikatorenportal

## Indikatoren finden

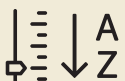
Wer direkt in die Indikatorensuche einsteigen möchte, hat verschiedene Möglichkeiten, sich Indikatoren anzeigen zu lassen – als vorgefertigte Indikatorensets, nach individuell setzbaren Filterkategorien, als Einzelindikatoren in alphabetischer Reihenfolge oder nach Thema oder Prozessschritt.



Über den Menüpunkt **vorgefertigte Indikatorensets** gelangen Nutzerinnen und Nutzer zu einer Übersicht verschiedener bereits zusammengestellter Indikatorensets für unterschiedliche Zielgruppen. Neben einem Gesamtset für die Beschreibung und Messung von Sozialen Innovationen, das sowohl für Hochschulen als auch für hochschulexterne Partner nutzbar ist, finden sich dort auch Sets mit Indikatoren, die speziell für die Hochschulebene, die Fachbereichsebene oder die Ebene hochschulexterner Partner zusammengestellt sind. Daneben gibt es Zusammenstellungen zur Messung von Wirkung, Außenkommunikation und regionalem Engagement.



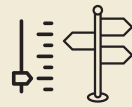
Nutzerinnen und Nutzer, die **Indikatoren individuell filtern** möchten, haben die Möglichkeit, entsprechende Filter nach Thema (z.B. Soziale Innovationen), Prozessschritt (z.B. Vorbedingungen oder Resultate), Zentralität (Kernset oder Erweiterungsset) oder einzelnen Facetten (z.B. außerhochschulische Vernetzung oder Engagement für die Region) zu setzen.



Zum Stöbern und für ein Gesamtbild der im Portal enthaltenen Indikatoren besteht außerdem die Möglichkeit, sich über den Menüpunkt **Indikatoren A-Z** alle Indikatoren in alphabetischer Reihenfolge ausgeben zu lassen.



Auch ist es möglich, direkt **Indikatoren nach Prozessschritt** (Rahmenbedingungen, Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultate, Binnenwirkung und Außenwirkung) ausgeben zu lassen. Dieser Zugang ist insbesondere für Personen interessant, die nach passenden Indikatoren in einer bestimmten Phase eines Projekts suchen, z.B. um die aktuellen Projektaktivitäten abzubilden.



Über die Zugangsmöglichkeit **Indikatoren nach Thema** können Indikatoren zu den Themen Forschung, Third Mission und Soziale Innovationen jeweils gestaffelt nach den einzelnen Prozessschritten ausgegeben werden. Diese Zugangsmöglichkeit eignet sich besonders für Nutzerinnen und Nutzer, die konkret nach Indikatoren für ein Projekt im Bereich Soziale Innovation oder Third Mission suchen.

## Hintergrundinfos zu den Themen Third Mission und Soziale Innovationen

Das CHE Indikatorenportal ist das Ergebnis zweier BMBF-geförderter Forschungsprojekte zu den Themen Third Mission und Soziale Innovationen, die zwischen 2013 und 2022 vom CHE durchgeführt wurden. Alle Informationen zu den beiden Projekten »FIFTH – Facetten und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften« (2013-2017, FKZ 01PY13007) und »WISIH – Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen« (2019-2023, FKZ 16IF112), Hintergrundinformationen zur Entstehung der im Portal dargestellten Indikatoren sowie alle in den beiden Forschungsprojekten entstandenen Publikationen sind ebenfalls auf der Website zu finden.



<https://indikatorenportal.ch.de>

## Aufgaben und Rollen der Politik

Die Politik legt sowohl auf kommunaler als auch auf Landes- und Bundesebene entscheidende Rahmenbedingungen für die Entstehung Sozialer Innovationen fest und setzt auch den Rahmen für die Beteiligung von Hochschulen am Innovationsprozess. Es ist deutlich erkennbar, dass das Thema Soziale Innovationen auf der politischen Agenda des Bundes und auch der Länder einen größeren Stellenwert einnimmt als noch vor wenigen Jahren. Das Bewusstsein politischer Akteure für das Thema wächst: So findet sich das Thema Soziale Innovationen beispielsweise im Koalitionsvertrag der Landesregierung in Sachsen und ist auch im Koalitionsvertrag der Bundesregierung präsent. Durch die stärker missionsorientierte Wissenschafts- und Forschungspolitik der letzten Jahre entsteht auch ein günstigeres Umfeld für die Förderung Sozialer Innovationen.

*In den letzten Jahren gab es einen deutlich erkennbaren Wandel von einer ökonomisch ausgerichteten Innovationspolitik zu einer Innovationspolitik, die sich an gesellschaftlichen Missionen orientiert. Entsprechend bedarf es auch einer anderen Indikatorik zur Messung von Innovationen, die sich weniger stark auf wirtschaftlichen Erfolg und mehr auf soziale Ziele konzentrieren.*

**PROF. DR. JÜRGEN HOWALDT**  
Direktor der Sozialforschungsstelle, TU Dortmund

Grundsätzlich tritt die Politik im Innovationsökosystem in der Rolle des Ressourcenausstatters und vor allem des Durchsetzungsmächtigen auf. Über Gesetzgebung, sowie die Verfügbarmachung finanzieller Ressourcen und Anreizsysteme trägt sie maßgeblich zu einem innovationsförderlichen Klima bei.

Ein wenig anders gestaltet sich die Rolle der Kommunen. Kommunen sind in der Regel auf politischer Ebene die ersten, die Innovationsbedarfe erkennen, da sie konkrete gesellschaftliche Herausforderungen vor Ort als erste zu spüren bekommen. Im Unterschied zu Land oder Bund sind sie flexibler in ihren Gestaltungsmöglichkeiten und können relativ schnell Entscheidungen vor Ort treffen. In gut aufgestellten Kommunen gibt es bereits enge Netzwerke, in denen man gemeinschaftlich agieren kann. Die meisten Innovationen in Kommunen entstehen aus der Praxis und eher nicht aus der Wissenschaft. Kommunen nutzen aber wissenschaftliche Expertise etwa zur Evaluation und Wirkungsanalyse bereits realisierter Projekte und zur Weiterentwicklung von Innovationen. Auch fachliche Beratung durch Forschungseinrichtungen wird in Anspruch genommen.





## Empfehlungen an die Politik

1

### Schaffung von (finanziellen) Anreizen

Die Politik sollte in Wissenschaft und Gesellschaft Aufmerksamkeit für aktuelle und künftige Innovationsbedarfe generieren und Handlungsfelder, in denen Soziale Innovationen wünschenswert und notwendig sind, durch Ausschreibungen für Förderungen vorgeben. Neben der Entwicklung geeigneter Finanzierungsinstrumente für Projektvorhaben, die zur Entstehung Sozialer Innovationen beitragen, sollte die Politik auch die Auswahlprozesse zu fördernder Projekte innovationsfreundlich gestalten. Die Bedeutung eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts für die Gesellschaft bzw. die gesellschaftliche Relevanz des Projektes und seiner Ergebnisse sollte bei der Auswahl zum entscheidenden Förderkriterium gemacht werden. Über eine partizipative Auswahl zu fördernder Projekte und die Initiierung breit angelegter Open Innovation Prozesse sollten gesellschaftliche Akteure in den Innovationsprozess eingebunden werden.

### PRAXISBEISPIEL

#### Wettbewerb »Gesellschaft der Ideen« des BMBF

Ziel der Fördermaßnahme »Gesellschaft der Ideen – Wettbewerb für Soziale Innovationen« ist es, neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Dazu sollen Soziale Innovationen von unterschiedlichen Akteuren aus unterschiedlichen Teilsystemen des Innovationsökosystems entwickelt, gemeinsam mit wissenschaftlichen Partnern getestet und schließlich in die Praxis überführt werden. Zielgruppen des Wettbewerbs sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Hochschulen, Einzelpersonen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, NGOs, Kultur- und Bildungseinrichtungen, Akademien und Museen.

<https://www.gesellschaft-der-ideen.de>

2

### Governance von Innovationsökosystemen

Die Politik kann und sollte nicht nur durch finanzielle Anreize bzw. Förderung die Entstehung Sozialer Innovationen unterstützen. Oft fehlt es nicht am Geld, sondern an Netzwerken, Begleitstrukturen und Beratungsinstrumenten zur Schaffung und vor allem zur Skalierung Sozialer Innovationen. Die Politik kann beispielsweise Dialogformate initiieren, die die relevanten Akteure eines Innovationsökosystems zusammenbringt und Kommunikationskanäle schafft, um die Beteiligten für die unterschiedlichen Funktionslogiken, Möglichkeitsräume und Limitierungen der einzelnen Sektoren bzw. Teilsysteme zu sensibilisieren.

### PRAXISBEISPIEL

#### Zukunftsplattform Soziale Innovationen in Sachsen

Die vom Freistaat Sachsen initiierte und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Zukunftsplattform Soziale Innovationen fungiert als Impulsgeber und vernetzt und entwickelt Lösungsmodelle in den Schwerpunktthemen der Sozialen Arbeit (Pflege, Gesundheit, Familie, Kinder- und Jugendhilfe etc.). Die Leistungen der Zukunftsplattform umfassen:

- Identifizieren von Bedarfen und Potenzialen für Soziale Innovationen
- Initiieren Sozialer Innovationen und Inkubation sozial innovativer Ideen
- Begleiten Sozialer Innovationen (auch der Modellvorhaben)
- Beratung und Bündelung von Informationen
- Vernetzen und Vermitteln zwischen relevanten Akteur\*innen
- Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit zu Sozialen Innovationen

<https://www.sms.sachsen.de/zukunftsplattform-fuer-soziale-innovationen-8054.html>

### 3 Förderung der Entwicklung weiterer Indikatoren zur Messung Sozialer Innovationen

Auch wenn es unter anderem durch die Projekte WISIH des CHE und INDISI bzw. des Nachfolgerprojekts INDISIPlus, einem Kooperationsprojekt der Forschungsstelle für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg und des Instituts für Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule, bereits erste Indikatoren zur Messung von Aktivitäten und Leistungen in Hinblick auf Soziale Innovationen gibt, so überwiegen nach wie vor die Beschreibungsinstrumentarien für technologische Innovationen. Existierende Förderlinien sind bislang nicht spezifisch auf die Entwicklung von Indikatoren zur Sichtbarmachung und Messung Sozialer Innovationen zugeschnitten, sondern fokussieren meist die Messung von Innovationen insgesamt. Die Politik sollte durch geeignete Förderlinien gezielt die Entwicklung von Messinstrumenten zur Beschreibung Sozialer Innovationen vorantreiben. In vielen gesellschaftlich relevanten Bereichen besteht ein großer Bedarf danach, Soziale Innovationen verstehbar und greifbar zu machen, um sie gezielter fördern zu können.

*Als Beauftragte der Bundesregierung für Soziale Innovationen ist es mir ein großes Anliegen, Soziale Innovationen sichtbarer und messbarer zu machen. Indikatoren für die Wirkungsmessung sind unerlässlich, um den Wert von Investitionen in Soziale Innovationen greifbar zu machen und Kapital zu mobilisieren. Außerdem möchte ich Soziale Innovationen cross-sektoral ermöglichen: Wenn jemand aus der Zivilgesellschaft eine Idee hat, wie kann er dann mit der Wissenschaft in Kontakt treten, um seine Idee weiterzuentwickeln? Wie führt man sie zurück in die Praxis? Dazu errichten wir eine Plattform für Soziale Innovationen, die ab Frühjahr 2023 die zielgerichtete Vernetzung erleichtern soll.*

**ZARAH BRUHN**

Beauftragte für Soziale Innovationen im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie Founder und CEO, socialbee gGmbH







4

#### **Auf kommunaler Ebene strategische Partnerschaften mit der Wissenschaft schmieden und dabei kreativ sein**

Kommunen zeichnen sich auf politischer Ebene durch schnelle Reaktionszeiten und größere Handlungsspielräume aus. Diese Flexibilität, die Nähe zu Menschen vor Ort und damit den unmittelbar Betroffenen sowie die gute Vernetzung mit regionalen Akteuren sollte maximal genutzt werden. Im Zuge immer komplexer werdender gesellschaftlicher Herausforderungen sind auch die Kommunen immer häufiger auf eine gute Kooperation mit der Wissenschaft angewiesen – und zwar schon bei der Anbahnung neuer Projekte. Neben dem punktuellen Einbezug wissenschaftlicher Partner bei Evaluationen oder Beratung empfiehlt es sich, langfristige strategische Partnerschaften aufzubauen und gemeinsam Ziele zu entwickeln. Häufig scheitert Kooperation zwischen Wissenschaft und Kommunen bereits an unterschiedlichen planerischen Zeithorizonten (Kommunen brauchen schnelle Lösungen, Wissenschaft hat lange Planungs- und Forschungszeiten). Damit sich beide Akteure in dieser Hinsicht stärker aufeinander zu bewegen und besser aufeinander einstellen können, ist eine gemeinsame Strategie, die die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Rollen im Innovationsprozess klar definiert und zuschreibt, unerlässlich.

### **PRAXISBEISPIEL**

#### **Die Stadt Norderstedt**

Die Stadt Norderstedt zeigt, wie Soziale Innovationen unter kreativer Initiative der Kommune entwickelt werden können. Seit Jahren wirkt die Kommune nicht nur an zahlreichen Forschungsvorhaben als kommunaler Partner mit. Ebenso werden selbst praxisbezogene Forschungsprojekte durchgeführt, die auch vom BMBF direkt gefördert werden. Im Rahmen der Förderung als Zukunftsstadt entwickelt Norderstedt beispielsweise mit der Öffentlichkeit zusammen Visionen, wie Nachhaltigkeit gelingen kann. Zur Umsetzung der Visionen in ein Konzept richtete die Stadt einen Wettbewerb aus, an dem fünf Forschungsinstitute teilnahmen. Die Stadt selbst suchte also die aktive Einbindung der Wissenschaft bei der Entwicklung von Lösungen für lokale Herausforderungen.

<https://www.norderstedt.de/zukunftsstadt>

# Zentrale Befunde aus dem Projekt *WISIH – Wege und*

## 1 Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten

Eine im Projekt WISIH durchgeführte Befragung von Professorinnen und Professoren der Fächer Pflegewissenschaft und Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie ergab:

64 Prozent der Befragten waren bereits aktiv an der Entwicklung einer Sozialen Innovation beteiligt, es gibt jedoch Fächerunterschiede: 81 Prozent der Befragten aus dem Bereich Pflegewissenschaft waren an Sozialen Innovationen beteiligt, jedoch nur 49 Prozent der Professorinnen und Professoren aus dem Bereich Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie.

### Was hemmt die Beteiligung an Sozialen Innovationen?

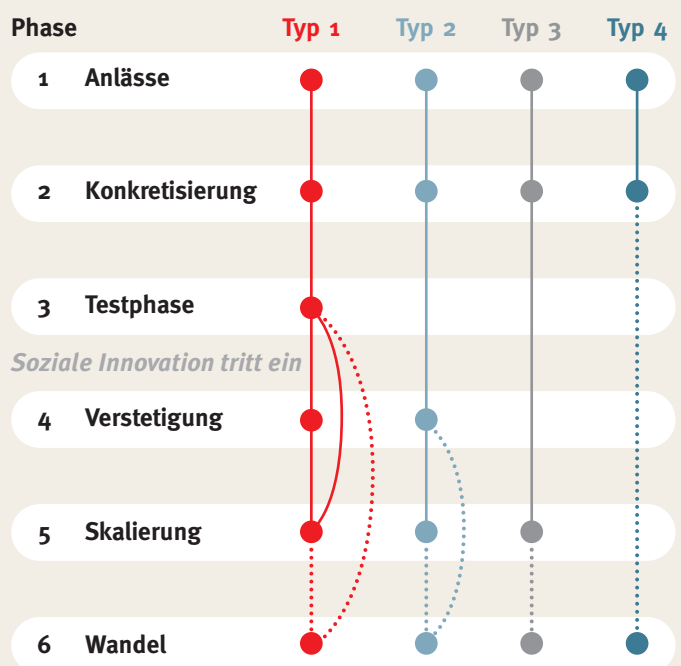
- Fehlende zeitliche Ressourcen
- Eine nicht optimal aufgestellte Verwaltungsstruktur
- Fehlende Fördermöglichkeiten

### Was wirkt sich förderlich auf die Beteiligung an Sozialen Innovationen aus?

- Persönliche Faktoren wie Expertise und Kontakte
- Ermäßigtes Lehrdeputat (vor allem an HAW)
- Geeignete Fördermittel/Förderlinien

## 2 Prozesse, Phasen, Wege Sozialer Innovationen

Eine Auswertung qualitativer Interviews mit an Sozialen Innovationen beteiligten Professorinnen und Professoren konnte zeigen, dass der Weg von einem Innovations-Anlass (Phase 1) zum umfassenden gesellschaftlichen Wandel (Phase 6) nicht immer linear verläuft. Stattdessen können im Innovationsprozess eine oder auch mehrere Phasen übersprungen werden. Auch durchläuft nicht jedes einzelne Projekt, das an einer Sozialen Innovation arbeitet, alle Innovationsphasen.



Es konnten vier verschiedene Typen von Projekten hergeleitet werden:

- Typ 1** Projekte mit einer Praxis- oder Testphase
- Typ 2** Projekte ohne Testphase, aber mit Verstetigung
- Typ 3** Projekte ohne Testphase und ohne Verstetigung, aber mit Skalierung
- Typ 4** Projekte mit Potenzial für eine Soziale Innovation



Mit Abstand die meisten Projekte – oder auch Abfolgen verschiedener, aufeinander aufbauender Projekte – durchliefen die Phasen 1 bis 5. Sie umfassten somit eine Testphase, wurden verstetigt und skaliert. Nur ein umfassender gesellschaftlicher Wandel wurde (noch) nicht erreicht.

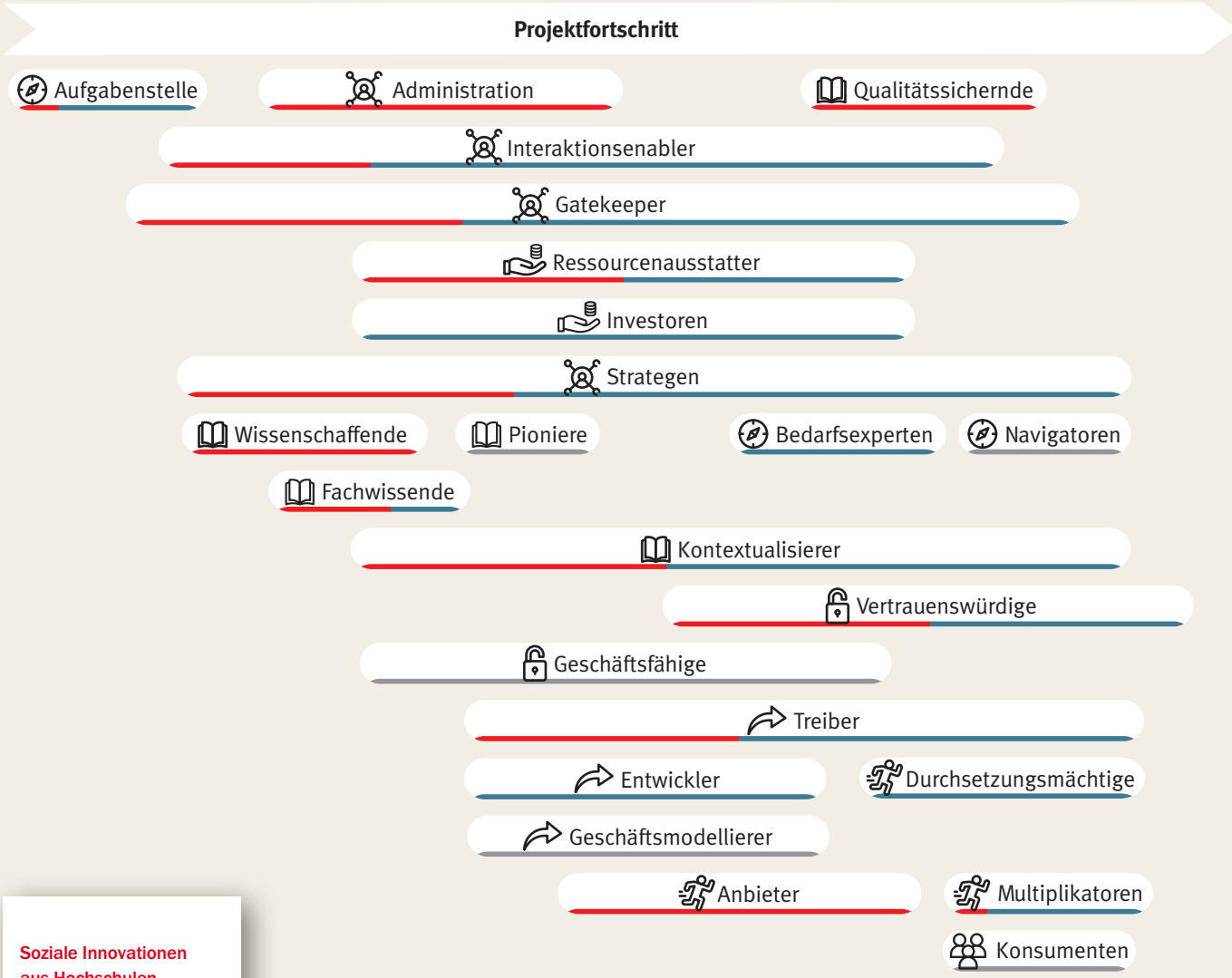
# Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen

## 3 Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik

Innovationen entstehen im Zusammenspiel verschiedener Akteure, die gemeinsam ein Innovationsökosystem bilden. Nach der Klassifikation des Fraunhofer IAO gibt es in einem Innovationsökosystem 23 unterschiedliche Rollen. Hochschulen besetzen 14 dieser Rollen. Hochschulexterne Akteure können ebenfalls 14 unterschiedliche Rollen einnehmen.

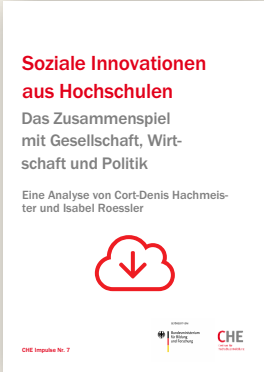
Rollen, die in den in der Studie betrachteten Projekten zu Sozialen Innovationen ausschließlich von Hochschulen eingenommen werden: Administratoren, Qualitätssichernde, Wissenschaftende, Anbieter.

Rollen, die in den Projekten zu Sozialen Innovationen ausschließlich von hochschulexternen Akteuren eingenommen werden: Investoren, Entwickler, Durchsetzungsmächtige.



### anteilige Rollenbesetzung

— hochschulintern — extern — nicht besetzte Rolle



# Wirtschaft und Zivilgesellschaft

## Aufgaben und Rollen von Wirtschaft und Zivilgesellschaft

*Wir als Social Entrepreneurs haben ein schwerwiegendes Problem in der Praxis: Wir haben häufig keine Ahnung, wie wir mit Wirkung umgehen sollen. Das ist ein Strecken der Waffen und fühlt sich unangenehm an, das sagen zu müssen. Wirkung - das heißt insbesondere Wirkungsmessung und Wirkungsmanagement – ist für uns zentral. Aber wir haben selbst meist keine Tools dafür. Da sind wir in der Praxis abhängig von Forscherinnen und Forschern, die uns dabei unter die Arme zu greifen.*

Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, wie Unternehmen, Vereine und Verbände, Initiativen, soziale und kommunale Einrichtungen, Social Entrepreneurs und Start-up sowie letztlich alle interessierten Bürgerinnen und Bürger sind im Innovationsökosystem in der Regel in der Rolle der Aufgabensteller, Bedarfsexperten und Multiplikatoren. Sie kennen die Bedarfe vor Ort und befinden sich damit auf der Abnehmerseite wissenschaftlicher Erkenntnis. Für die Wissenschaft sind sie unerlässliche Praxispartner, die einerseits wissenschaftlich fundierte Ideen praktisch erproben können, andererseits aber auch durch ihre Praxiskenntnis maßgeblich zur Ideenentwicklung beitragen können. Im Folgenden sind Empfehlungen für beide Sektoren (Wirtschaft und Zivilgesellschaft) zusammengefasst.

**MICHAEL WUNSCH**  
Mitgründer SEND e.V.



## Empfehlungen an Wirtschaft und Zivilgesellschaft

1

### Partner nicht nur in den eigenen Reihen suchen

Häufig bestehen zwischen Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft und wissenschaftlichen Organisationen Hürden, miteinander in Kontakt zu treten. Diese sind häufig in den unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkeln begründet, mit denen die beiden Akteure auf ein Thema blicken. Im Zusammenspiel können sie sich jedoch gegenseitig befruchten und im Innovationsprozess erfolgsentscheidend sein. Wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure sollten bei der Ideengenerierung, Anbahnung und Umsetzung eines Innovationsvorhabens aktiv auf wissenschaftliche Partner zugehen. Anlaufstellen sind hierbei vor allem an Hochschulen bestehende Transfereinrichtungen, die auf Kooperationsaktivitäten mit außerhochschulischen Partnern spezialisiert sind und Übersetzungsleistungen zwischen beiden Systemen bieten können. Hilfreich bei der Suche nach einem passenden wissenschaftlichen Partner sind darüber hinaus Plattformen wie Top Wissenschaft, die in Kooperation des Landes Baden-Württemberg mit den regionalen Industrie- und Handelskammern betrieben wird.

### PRAXISBEISPIEL

#### Top Wissenschaft

Hilfreich bei der Suche nach einem passenden wissenschaftlichen Partner für Unternehmen sind Plattformen wie Top Wissenschaft, die in Kooperation des Landes Baden-Württemberg mit den regionalen Industrie- und Handelskammern betrieben wird. Die Plattform unterstützt außerdem bei der Entscheidungsfindung für ein Forschungskooperation, stellt aktuelle Informationen und Neuigkeiten zum Wissens- und Technologietransfer zusammen und bietet Beratungsgespräche für interessierte Unternehmen an.

<https://www.top-wissenschaft.de>

2

### Sich einbringen in die Hochschullehre

In der Lehre kann das Thema Soziale Innovationen nahezu überall untergebracht werden und sowohl für Studierende als auch für den Praxisbezug der jeweiligen Fachdisziplin bereichernd wirken. Wirtschaftsakteure und zivilgesellschaftliche Organisationen sollten daher ihre Sicht und praktische Erfahrung mit Sozialen Innovationen in die Lehre an Hochschulen einbringen und interessante Lerninhalte gestalten, in denen es nicht nur um Theorie, sondern um einen klaren Anwendungsbezug geht. Hochschullehrende können diesen Perspektivwechsel meist nicht aus eigenen Mitteln leisten. Dadurch können Studierende besser nachvollziehen, wie eine Idee zu einer Innovation wird und nutzen dieses Wissen möglicherweise für eine eigene unternehmerische Tätigkeit nach dem Studienabschluss oder bereits während des Studiums. Durch hochschulexterne Akteure eingebrachtes Wissen in die Gestaltung der Lehre findet so idealerweise den Weg zurück in die Praxis und steigert den Anwendungsbezug und die Praxisrelevanz von Studiengängen.

*Social Entrepreneurs werden immer wieder von Hochschulen angefragt, mit den Studierenden gemeinsam in Workshops zu bearbeiten, wie Soziale Innovationen entstehen, wie Social Enterprises aufgebaut werden, und was Wirkung ist. Das Thema ist seitens der Hochschulen und auch von Studierendenseite sehr nachgefragt, viele Hochschulen benötigen dafür aber externen Input. Ich plädiere dafür, diese Möglichkeiten noch viel mehr einzusetzen.*

**MICHAEL WUNSCH**  
Mitgründer SEND e.V.

### 3 Wirkungsmessung durchführen (lassen)

Wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure sollten sich bei der Anbahnung und Entwicklung von Projekten immer wieder bewusst machen, was Wirkungsmessung und Wirkungsanalyse bedeutet. Es geht bei Wirkungsmessung vor allem darum, den Blick für das eigentliche Ziel der Aktivität nicht zu verlieren. Durch Wirkungsmessung kann geprüft werden, ob man noch auf dem effektivsten Weg ist, den gewünschten Impact zu schaffen. Zusätzlich kann durch Indikatoren quantifiziert werden, was im Zeitverlauf bereits erreicht wurde. Dies hilft dabei, gegenüber Kritikerinnen und Kritikern gut und selbstbewusst aufzutreten. Hilfestellung bei Fragen zur Wirkung des eigenen Projekts bietet zum Beispiel das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) oder das Kursbuch Wirkung von Phineo.

### PRAXISBEISPIEL

#### Kursbuch Wirkung

Das Kursbuch Wirkung hilft dabei, Projekte von Anfang an mit größtmöglicher Wirkung zu planen, Ziele und Zielgruppen punktgenau zu definieren, eine Wirkungslogik für das Projekt zu entwickeln, die erzielte Wirkung zu analysieren und auch für die Kommunikation über das Projekt bietet das Kursbuch hilfreiche Tipps.

<https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>





## Impressum

### Herausgeber

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH  
Verler Straße 6  
D-33332 Gütersloh  
Telefon 05241 97 61 0  
Telefax 05241 97 61 40  
Web [www.che.de](http://www.che.de)  
Twitter @che\_concept  
E-Mail [info@che.de](mailto:info@che.de)

### Autorinnen

Bianca Brinkmann, Dr. Isabel Roessler

### Projektteam WISIH

Dr. Isabel Roessler (Projektleitung), [isabel.roessler@che.de](mailto:isabel.roessler@che.de)  
Bianca Brinkmann, [bianca.brinkmann@che.de](mailto:bianca.brinkmann@che.de)  
Cort-Denis Hachmeister, [cort-denis.hachmeister@che.de](mailto:cort-denis.hachmeister@che.de)  
Melanie Rischke, [melanie.rischke@che.de](mailto:melanie.rischke@che.de)  
Saskia Ulrich, [saskia.ulrich@che.de](mailto:saskia.ulrich@che.de)

### Gestaltung

Lutz Dudek, werkzwei, Bielefeld

### Illustrationen

alle [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com): ma\_rish (S. 1, 24), tommy (S. 5),  
Nuthawut Somsuk (S. 7), Muhamad Chabib alwi (S. 8, 13,  
17, 20), Anastasia Usenko (S. 9), ElizaLIV (S. 10), tommy/  
ElizaLIV (S. 11), BRO Vector (S. 14), PrettyVectors (S. 16),  
Yellow Man (S. 22)

### Veröffentlichung

Januar 2023

