

# Soziale Innovationen aus Hochschulen

## Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers

**Isabel Roessler**

**Saskia Ulrich**

**Bianca Brinkmann**

**Cort-Denis Hachmeister**

**Melanie Rischke**

Gütersloh

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stellen heutzutage vielfältige Erwartungen und Ansprüche an Hochschulen, die über Forschung und Lehre hinausgehen. Als Reaktion darauf gewinnt die Third Mission von Hochschulen seit einigen Jahren an Bedeutung (Roessler/Duong/Hachmeister 2015). Teilweise adressieren Hochschulen alle Dimensionen von Third Mission, in anderen Fällen setzen sie Schwerpunkte: oft auf Wissens- oder

Technologietransfer, gesellschaftliches Engagement oder Weiterbildung (Roessler/Hachmeister/Scholz 2016). Seit kurzem rückt mit den Sozialen Innovationen ein weiteres Thema in den Fokus. Dabei handelt es sich um neuartige Praktiken, Handlungsweisen oder Werte, die Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen hervorbringen.

Aus Studien ist bekannt, dass Hochschulen bisher nur an 15 Prozent der Sozialen Innovationen beteiligt sind (Majewski Anderson/Domanski/Howaldt 2018). Der Frage, wie (mehr) Soziale Innovationen an Hochschulen entstehen können und wie diese gefördert werden könnten, gingen wir im BMBF-geförderten Forschungsprojekt „WISIH: Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen“ nach.

Die Ergebnisse des Projektes zeigten unter anderem, dass an Hochschulen das Potenzial besteht, mehr Soziale Innovationen zu generieren (Hachmeister /Roessler 2020). Oft können die entstandenen Ideen jedoch nicht in ausreichendem Maße in die Praxis überführt werden.

Ein Mehr an Sozialen Innovationen kann unter anderem auch durch ein unterstützendes Hochschulmanagement erreicht werden. Dafür müssen jedoch Rahmenbedingungen optimiert, Weichen gestellt und benötigte Netzwerke etabliert werden.

Indikatoren kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. In dem ebenfalls im Projekt WISIH erarbeiteten Online-Indikatorenportal sind Indikatoren enthalten, mit denen sowohl der Status Quo Sozialer Innovationen an Hochschulen erhoben als auch die Generierung Sozialer Innovationen gezielt gefördert werden kann.

## **1. Soziale Innovationen im Fokus**

Neue Organisationsformen, Konzepte, Praktiken, Regulierungen oder Lebensstile können die Richtung des sozialen Wandels verändern und Probleme bisweilen besser als früher lösen. Darum sind sie es wert, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden (Zapf 1994). Sie gehen dabei von bestimmten Personen, Gruppen oder Organisationen aus (Howaldt/Kopp/Schröder/Kopf/Müller 2014).

Solche Neuerungen bzw. Innovationen sind überall in gesellschaftlichen Systemen möglich (Gillwald 2000). Aufgrund ihres Potenzials zu gesellschaftlicher Veränderung werden sie auch Soziale Innovationen genannt.

Das jeweilige gesellschaftliche System bildet den Rahmen, in dem Soziale Innovationen stattfinden. Eingebettet in die Gesellschaft beeinflussen verschiedene Rahmenbedingungen von Politik, Institutionen, Ressourcen oder auch des sozialen Klimas die Entstehung und Verbreitung Sozialer Innovationen (Krlev/Bund/Mildenberger 2014).

Dahinter steht die Annahme, dass sich komplexe Probleme nicht ausschließlich mit Hilfe technischer Innovationen lösen lassen, sondern dass Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten müssen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Sektoren ist zudem relevant, da es sich bei einer Neuerung erst dann um eine Innovation handelt, wenn sie in der anvisierten Zielgruppe akzeptiert, verbreitet und schlussendlich in die Anwendung überführt wird. Dies kann nur geschehen, wenn alle relevanten Akteure zusammenarbeiten.

Letztlich können durch die Einbindung aller Sektoren und das wechselseitige Interagieren in dieser „Quadruple Helix“ (Carayannis/Campbell 2012) erfolgreiche Beiträge zur Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen geleistet werden.

Die Bedeutung Sozialer Innovationen für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und die Notwendigkeit, neben technischen Innovationen auch soziale zu fördern, wird in den letzten Jahren auch zunehmend von der Bundesregierung erkannt.

Zwar lief bereits 2005 mit der Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) die Förderung Sozialer Innovationen an, doch das damals ausgeschriebene Programm SILQUA-FH war sowohl thematisch stark fokussiert (Soziale Innovationen für mehr Lebensqualität im Alter), als auch auf den Hochschultypus der Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften begrenzt. Das Förderprogramm FH-Sozial schloss sich an und öffnete das Themenfeld in Richtung „mehr Lebensqualität“, beschränkte sich jedoch nach wie vor auf diesen Hochschultyp.

Mit dem Koalitionsvertrag der aktuellen, 25. Bundesregierung erlangten Soziale Innovationen in der politischen Diskussion eine größere Aufmerksamkeit. Wegbereitend war dabei sicherlich auch das „Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen“, in dem es einleitend heißt:

„Die komplexen Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft steht, lassen sich nur lösen, indem wir systemisch denken und handeln und die Potenziale neuer technologischer, wirtschaftlicher, kultureller, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen gleichermaßen nutzen. Die Entwicklung, Anwendung und flächendeckende Implementierung zukunftsfähiger, nachhaltiger Produkte, Prozesse, Praktiken, Organisationsformen und Geschäftsmodelle wird dringend benötigt. Damit sich die Potenziale aber realisieren können, setzt die Bundesregierung auf differenzierte Instrumentarien zur Förderung Sozialer Innovationen“ (Bundesregierung 2021).

2022 erfolgte die Ernennung der ersten Beauftragten für Soziale Innovationen im BMBF, und auch in der Konzeption der in der Gründung befindlichen Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI) erhalten Soziale Innovationen einen festen Platz. Das als Vorläufer konzipierte Konstrukt DATIpilot spricht gezielt Personen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft an, die innovative Ideen für den Transfer von Wissen haben. „Durch niedrigschwellige, flexible Förderung und neue Auswahlverfahren sollen auch förderunerfahrene Akteure, insbesondere aus dem Bereich Sozialer Innovationen, gezielt zur Teilnahme motiviert werden.“ (BMBF, kein Datum)

Auch manche Bundesländer nehmen das Thema Soziale Innovationen in ihre Gesetzgebung auf, indem sie die Hochschulen anhalten, etwas zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen (Roessler 2024).

## **2. Soziale Innovationen im Hochschulkontext**

Für die Arbeit im BMBF-geförderten Projekt WISIH legten wir uns auf eine Definition von Sozialen Innovationen fest, die wir auf der Grundlage

der verschiedenen bereits existierenden Definitionen und Erläuterungen zu Sozialen Innovationen erarbeitet und auf den Hochschulkontext ausgerichtet haben.

Soziale Innovationen sind nach unserem Verständnis neue gesellschaftliche oder soziale Praktiken (Handlungsweisen, Organisationsformen, Haltungen, Werte), die:

- von bestimmten Personen, Gruppen oder Organisationen ausgehen,
- auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen und/oder ihrer Individuen zielen,
- direkt oder indirekt gesellschaftliche oder soziale Bedarfe decken,
- häufig aus informellen oder kollaborativen Kontexten heraus entstehen,
- auch partizipativ umgesetzt werden können,
- in Wechselwirkung mit technischen Innovationen stehen können und
- in den entsprechenden Handlungsfeldern angenommen werden (Roessler/Hachmeister/Ulrich/Brinkmann 2020).

Die Fokussierung auf Hochschulen als geeignete Inkubatoren Sozialer Innovationen liegt nahe: Einerseits verfügen Hochschulen über ein hohes Potenzial für Soziale Innovationen: Wissenstransfer gehört seit Jahren zum festen Bestandteil der Aufgaben von Hochschulen. Die Hochschulen haben zudem den Transfer als wechselseitige Aktivität zwischen Hochschulen auf der einen und der Wirtschaft, aber auch der Zivilgesellschaft und der Politik auf der anderen Seite etabliert.

Zusätzlich zeigt sich, dass Soziale Innovationen auch im Kontext von Studium und Lehre eine zunehmende Anerkennung erfahren, was sich an Studienangeboten zeigt, die Soziale Innovationen zum Inhalt haben, oder an der Etablierung von Zentren, die sich mit Sozialen Innovationen beschäftigen. In den USA verzeichneten solche Initiativen in den letzten zehn Jahren ein „explosionsartiges Wachstum“ (McBeth 2018). Die Hochschulen selbst können Innovationen sektorübergreifend durch die Ausbildung von Studierenden und durch Partnerschaften mit Unternehmen, Verwaltung und Politik vermitteln (Matheson 2008).

Andererseits offenbarte eine Studie anhand von über 1.000 Beispielen, dass Hochschulen nur an knapp 15 Prozent der Sozialen Innovationen beteiligt waren. Mit Abstand am häufigsten sind hier demnach Non-Governmental-/Non-Profit-Organisationen (NGO/NPO) (80 %) und private Firmen (67,2 %) eingebunden (Majewski Anderson/Domanski/Howaldt 2018).

## 2.1. Verbreitung Sozialer Innovationen im Hochschulalltag

Der erste Erhebungsschritt im WISIH-Projekt sah eine Vollerhebung unter den Professor\*innen der Pflegewissenschaft sowie der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW-Psychologie) vor. Diese Fächer wurden für das Projekt ausgewählt, da dort ein höherer Beteiligungsgrad an Sozialen Innovationen als in anderen Fächern vermutet wurde. Insgesamt wurden 452 Lehrende an Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften angeschrieben, die Rücklaufquote lag bei 25 Prozent. 49 Teilnehmende waren im Bereich Pflegewissenschaft angesiedelt (43,4 %) und 64 Teilnehmende entfielen auf den Bereich AOW-Psychologie. Unter den Teilnehmenden waren 52,9 Prozent weiblich und 47,1 Prozent männlich. In der AOW-Psychologie überwog bei den Teilnehmenden der Anteil männlicher Professoren mit 54,5 Prozent gegenüber den Professorinnen. Aus der Pflegewissenschaft beteiligten sich hingegen mehr Professorinnen an der Befragung (56,8 %). So verwundert es auch nicht, dass der Großteil der teilnehmenden Professorinnen (55,6 %) an Hochschulen für angewandte Wissenschaften beschäftigt war, da Pflegewissenschaft ganz überwiegend dort angeboten wird.

Der Anteil der HAW-Professor\*innen überwog insgesamt deutlich. 79,6 Prozent der Teilnehmenden lehrten an einer HAW und dementsprechend 20,4 Prozent an einer Universität (Roessler/Hachmeister/Ulrich/Brinkmann 2020).

Zwei Drittel der Befragten (67,6 %) war der Begriff der *Sozialen Innovation* bereits vor der Umfrage bekannt. Die Bekanntheit des Begriffs war unter den Professorinnen (50,8 %) und Professoren (49,2 %) praktisch gleich. Deutliche Unterschiede fanden sich aber zwischen den Fächern: Acht von zehn (80,9 %) Pflegewissenschaftler\*innen war der Begriff *Soziale Innovation* bereits vor der Befragung bekannt. Unter den Psycholog\*innen gab dies nur knapp über die Hälfte (56,1 %) an (ebd.).

Im Rahmen ihrer hochschulischen Tätigkeit, sei es in der Lehre, der Forschung oder im Kontext von Third-Mission-Aktivitäten, beteiligten sich 64 Prozent auch schon aktiv an der Entwicklung einer solchen neuen sozialen Praktik.

Als besonders unterstützend für Soziale Innovationen wurden von den Befragten ein vorherrschender Teamgeist in der Arbeitsgruppe, Kontakte zu und strategische Kooperation mit außerhochschulischen Partnern, personelle Kontinuität, geeignete Förderlinien/Fördermittel, eine an der Hochschule vorherrschende „Kultur des Ermöglichens“ und insbesondere

bei den HAW-Professuren Deputatsreduktionen eingeschätzt. Auch persönliche Faktoren und Eigenschaften spielten eine Rolle bei der Beteiligung an Sozialen Innovationen.

Herauszustellen ist, dass sich unter den Befragten auch Professor\*innen fanden, die zwar angaben, bereits aktiv an einer Sozialen Innovation beteiligt gewesen zu sein, den Begriff jedoch bis dato nicht kannten (ebd.).

Das mag auch daran liegen, dass nicht bei allen bearbeiteten Projekten auf den ersten Blick ersichtlich war, dass sie zu einer Sozialen Innovation führen könnten. Genannt wurden beispielsweise die Konzeption eines innovativen Führungskräfte Trainings, Forschungsprojekte im Bereich der Nachhaltigkeit oder auch Konzepte, wie Angehörige in die Pflege eingebunden werden können. Besonders häufig wurden Beispiele für spezifische Trainings, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung sowie konkrete Pflege- und Versorgungsforschungsaspekte aufgeführt – diese Thematik ist jedoch den beiden betrachteten Fächern geschuldet.

## *2.2. Wege Sozialer Innovationen aus Hochschulen*

Im Nachgang zur quantitativen Befragung der Professor\*innen kontaktierten wir einen Teil der Befragten beider Fächer und Hochschultypen (die einem anschließenden Gespräch zugestimmt hatten) und interviewten diese zu ihren konkreten Innovationsprojekten. Die von den insgesamt 25 Professor\*innen beschriebenen Projekte unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihres Fortschrittes bzw. bezüglich der bereits durchlaufenen Schritte auf dem Weg zu einer Sozialen Innovation.

Innovationen jeglicher Art umfassen drei Phasen: Erfindung, Entwicklung, Umsetzung. Je nach zugrundeliegendem theoretischem Modell differenzieren sich diese Phasen noch aus oder werden durch zusätzliche ergänzt. Beispielsweise kann die Wirkung als eigenständiger, auf die Umsetzung folgender Bereich ebenfalls betrachtet werden. Auch wenn die Phasen einen linearen Ablauf suggerieren, muss bei jeglicher Innovation berücksichtigt werden, dass dieser in der Praxis kaum zu finden ist.

Vielmehr sind Innovationsprozesse durch Schleifen, Sprünge nach vorne und nach hinten im Prozess und durch Black-Box-Phasen geprägt. Im Hinblick auf Soziale Innovationen können vor allem drei Prozessmodelle identifiziert werden, die weitere Verbreitung gefunden haben: das 6-Phasen-Modell von Murray (Murray/Caulier-Grice/Mulgan 2010), das 12-Punkte-Modell von Van de Ven (Van de Ven/Polley/Garud/Venkatamaran 1999) und das 4i-Modell (Frankenberger/Weiblen/Csik/Gassmann).

Für WISIH wurde das 6-Phasen-Modell von Murray et al. zugrunde gelegt und mit dem auf dem 4i-Modell basierenden, vom CHE entwickelten Prozessmodell für angewandte Forschung und Third Mission (Hachmeister/Möllenkamp/Roessler/Scholz 2016) verknüpft. In Murrays Modell sind Schleifen im Innovationsprozess fest vorgesehen und die einzelnen Phasen sind nicht überschneidungsfrei. Die sechs Phasen gliedern sich in Anlässe, Vorschläge/Ideengenerierung, Testphase, Verstetigung, Skalierung und Wandel.

Von einer Sozialen Innovation sprechen wir auf Basis der untersuchten hochschulischen Projekte ab der vierten Phase, der Verstetigung. In diesen Fällen kam es bereits zu ersten dauerhaften Veränderungen in einem begrenzten Bereich, beispielsweise in einem einzelnen Pflegeheim. Wir werteten aus, wie viele der Projekte die einzelnen Phasen jeweils durchliefen und schlussendlich erreichten. Dabei zeigte sich, dass 39,1 Prozent der Projekte mindestens die vierte Phase, die Verstetigung, erreichten, dass 42,2 Prozent mindestens so weit gingen, Strategien für die Skalierung zu entwickeln, und dass in 26,6 Prozent der Fälle tatsächlich eine systemische Veränderung, und somit die sechste Phase, erreicht wurde.

Die Analyse zeigte zudem, dass nicht jedes Projekt jede Phase durchlaufen muss. Häufig übersprungene Phasen sind die Testphase (dritte Phase) und die Verstetigung in einem kleinen Rahmen (vierte Phase). Aus Sicht der Hochschulen bzw. vor dem Hintergrund der förderpolitischen Gegebenheiten ist dies auch nachvollziehbar, da oft weder ein Praxistest noch die Anwendung in einer Projektkonzeption vorgesehen sind. Fragen der Verwertung sind hingegen Bestandteil von Projektanträgen, weshalb Strategien zur weiteren Verbreitung Gegenstand von Anträgen und somit auch der Projekte sind. Dass im Anschluss an ein Projekt ein systemischer Wandel stattfindet, kann zwar intendiert sein, ist jedoch nicht planbar.

Letztlich konnten wir, basierend auf 25 Tiefeninterviews mit Wissenschaftler\*innen, die sich an die quantitative Befragung anschlossen, vier Typen von Projekten identifizieren, die auf acht verschiedenen Wegen zu Sozialen Innovationen führten (Hachmeister/Roessler 2020):

1. Projekte mit einer Praxis- oder Testphase, denen gemein ist, dass sie die drei ersten Phasen Anlass, Konkretisierung und Testphase umfassen, danach jedoch beliebig Phasen auslassen können.
2. Projekte ohne Testphase, aber mit Verstetigung, in denen entweder das Vorhaben bei der vierten Phase der Verstetigung endet, oder aber noch die fünfte Phase anschließt.
3. Projekte ohne Test und ohne Verstetigung, aber mit Skalierung, in denen auf die Konkretisierung direkt die Skalierung folgt.

4. Projekte mit Potenzial für Soziale Innovationen, in denen zwar nur die ersten beiden Phasen tatsächlich durchlaufen wurden, deren Ergebnisse jedoch so bahnbrechend sind, dass sie zu einem systemischen Wandel führen könnten.

Unsere Analyse der Projekte zeigt deutlich, dass im Fall Sozialer Innovationen spätestens ab dem Moment der *Innovationsfähigkeit* hochschulexterne Stakeholder zwingend in den Innovationsprozess aufgenommen werden müssen. Nur sie sind in der Lage, die Praktiken aus dem Hochschulkontext in die Anwendung zu überführen.

### *2.3. Rollen im Ökosystem Sozialer Innovationen*

Damit es zur breiten Anwendung der von den Hochschulen entwickelten Konzepte, Organisationsformen, Praktiken etc. kommt, sind nicht nur solche externen Stakeholder notwendig, die sich bereit erklären, diese auch anzuwenden („Konsumenten“). Zusätzlich müssen weitere Rollen im Innovationsprozess bzw. im Innovationsökosystem besetzt werden, um eine Innovation hervorzubringen.

Das Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) entwickelte eine umfangreiche Zusammenstellung von 23 Rollen, die in einem Innovationsökosystem typischerweise besetzt werden (Schütz/Muschner/Ullrich/Schäfer o.J.). Übertragen auf Soziale Innovationen konnten wir nachweisen, dass Hochschulmitglieder zwar viele dieser Rollen besetzen können, jedoch bei weitem nicht alle. Für die meisten Rollen, die nicht durch Mitglieder der Hochschule besetzt werden, lassen sich jedoch bei geeigneter Planung externe Akteure gewinnen (Hachmeister/Roessler 2021).

Für externe Akteure kann es verschiedene Beweggründe für die Zusammenarbeit mit Hochschulen an Sozialen Innovationen geben: passende Rahmenbedingungen, worunter inhaltliche Anknüpfungspunkte oder Finanzierungsmöglichkeiten fallen, ein konkreter Anlass bzw. ein Problem, an dessen Lösung der externe Partner ein Interesse hat, sowie antizipierte positive mittelbare Folgen wie z.B. Zugang zu den Studierenden zum Zweck der Nachwuchsgewinnung. Die hochschulexternen Akteure können diverse Aufgaben übernehmen: Entsprechende Rahmenbedingungen werden von Politik und Intermediären geschaffen, Projektpartner sorgen für Praxisbezug und stellen den Zugang zum Untersuchungs-/Implementierungsfeld sicher. Die übernommenen Aufgaben gehen oftmals mit der



Übernahme einer oder mehrerer Rollen innerhalb des Innovationsökosystems einher. Im Zusammenspiel der verschiedenen Akteure bildet sich aus dem Konglomerat ein Innovationsökosystem heraus.

Hochschulen und ihre Mitglieder sind nach unseren Analysen in der Lage, 14 der insgesamt 23 Rollen in einem solchen Innovationsökosystem zu besetzen. Es ist naheliegend, dass diese Rollen vor allem im Bereich der Wissensgenerierung liegen und zusätzlich Rollen umfassen, die direkt mit dem Projektmanagement verbunden sind. In weiten Teilen decken die von Hochschulen besetzten Rollen somit Bereiche ab, die kompatibel zu klassischen Forschungsprojekten sind: Fragestellungen erarbeiten, das Projekt administrieren, Wissen schaffen, Qualität sichern. Teilweise wird zudem Interaktion ermöglicht und das Ergebnis durch die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule nach außen getragen.

Dass die Lösung am – hochschulexternen – Bedarf ausgerichtet wird (Bedarfsexperten\*innen) oder die Lösung erfolgreich (gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich, technologisch) umgesetzt wird, ist nicht mehr originäre Aufgabe der Hochschulmitglieder und wird von diesen in der Regel auch nicht weiterverfolgt. Schlussendlich gibt es aus Hochschulsicht auch keine Notwendigkeit, aus jedem Projektergebnis eine Soziale Innovation zu generieren.

Soll eine Soziale Innovation entstehen, braucht es, abgesehen von der offenkundigen Rolle der Konsumierenden, vor allem Investoren, Bedarfsexperten, Akteure, die über die Möglichkeiten verfügen, die Neuerung durchzusetzen, und Vorantreibende, die hinter der neuen Praktik stehen und sie so lange weiterbringen, bis sie allgemein akzeptiert und umgesetzt wird. Diese Rollen besetzen in einem vollständig aufgebauten Innovationsökosystem die Akteure jenseits der Hochschulen: je nach angestrebter Innovation Wirtschaft, Zivilgesellschaft, sogenannte Intermediäre oder Politik. Als Treiber und vor allem durchsetzungsmächtige Einrichtungen kommen im Kontext Sozialer Innovationen oftmals vor allem politische Instanzen sowie offizielle Gremien wie Verbände, aber auch Kommunen und ihre Vertreter\*innen in Frage und sind in diesen Rollen nicht zu unterschätzen.

### **3. Indikatoren und Wirkungsmessung von Sozialen Innovationen**

Soziale Innovationen aus Hochschulen sind kaum ohne externe Partner final realisierbar. Es ist daher sinnvoll, von Beginn an eine wirkungsorientierte Sichtweise auf ein Projekt zu legen und schon frühzeitig Gedanken dafür aufzuwenden, an welchen Stellen welche Akteure eingebunden werden müssen und welche Aufgaben und Rollen diese übernehmen sollen.

Zwar lässt sich auch durch eine genaue Planung keine Soziale Innovation garantieren, ihr Eintreten wird jedoch wahrscheinlicher durch eine entsprechend planvolle Steuerung.

Die Steuerung sollte dabei jeden Prozessschritt einer Innovationskette umfassen. Es ist daher unerlässlich, zu Beginn des Projektes geeignete Stellschrauben zu identifizieren und diese auch während des Projektes nachjustieren.

Im Rahmen des Projektes WISIH entwickelten wir für Soziale Innovationen eine Indikatorik, die alle Prozessschritte abdeckt. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass nur das gesteuert und honoriert werden kann, was auch sichtbar ist. Die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen und auch ihrer Partner wird somit erhöht. Das eigene Profil kann herausgearbeitet und sowohl Schwächen als auch Defizite können erkannt werden. Zudem hilft eine Indikatorik dabei, Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit sowie gegenüber Geldgebern abzulegen.

Die Indikatorik wurde auf Basis der Arbeiten im ebenfalls BMBF-geförderten Projekt „FIFTH – Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ entwickelt. Zudem flossen Ergebnisse einer umfangreichen Literatur- und Projektrecherche ein, so dass beispielsweise Ergebnisse des Projektes „IndiSI – Indikatorik Soziale Innovation“ berücksichtigt wurden. Weitere Indikatoren wurden im Rahmen der in WISIH durchgeführten Interviews herausgearbeitet.

Aus den so zunächst zusammengestellten 500 potenziellen Indikatoren für Soziale Innovationen wurde ein Set von 135 nutzbaren, spezifischen Indikatoren für Soziale Innovationen herausgearbeitet, das sich wiederum in ein Kern- und ein Erweiterungsset aufteilt. Das gesamte Set enthält Indikatoren für alle Prozessschritte der Hochschulen, aber auch der hochschulexternen Partner: von den zugrundeliegenden Rahmenbedingungen über Vorbedingungen, Aktivitäten und Resultate hin zur Wirkung. Letztere wird zudem unterteilt in Binnenwirkung und Außenwirkung.

Unter den Rahmenbedingungen sind Indikatoren wie finanzielle Ressourcen seitens der Politik oder Darlehen für Social Entrepreneurship zu finden. Vorbedingungen umfassen alles, was in den Hochschulen und bei den Partnern vorhanden sein muss, um Soziale Innovationen überhaupt zu ermöglichen. Personalressourcen sind hier ebenso zu nennen wie Anreizsysteme für Kooperationen. Bei Aktivitäten können als Indikatoren der Anteil von ECTS-Punkten für Service-Learning-Projekte ebenso gefunden werden wie die Anzahl vorhandener Disseminationsstrategien. Zum Prozessschritt Resultate gehören dann Indikatoren wie die Anzahl der Messen

für ein breites Publikum oder gemeinsam mit Partnern veröffentlichte Beiträge in Journalen, bevor sich unter der Wirkung Beiträge zu den von den UN formulierten Sustainable Development Goals (SDGs) ebenso finden wie Outreach-Indikatoren.

Alle Indikatoren wurden in ein Internet-Portal überführt (online unter <https://indikatorenportal.ch.de>). Aufgrund der unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten und der Komplexität des Themas gibt es verschiedene Zugänge zu den Indikatoren. Es werden vorab zusammengestellte Indikatorensets für bestimmte Bedarfe angeboten, die Indikatoren können aber auch individuell für den eigenen Bedarf gefiltert werden. Es gibt eine Gesamtliste der Indikatoren ebenso wie eine Zusammenstellung je Prozessschritt und zu verschiedenen Themen. Zusätzlich werden unterschiedliche Nutzungsszenarien vorgestellt.

#### **4. Fazit: Die Bedeutung Sozialer Innovationen aus dem Hochschulkontext**

Das Projekt „WISIH: Wege und Indikatoren Sozialer Innovationen aus Hochschulen“ hat gezeigt, dass Hochschulen ein großes Potenzial zur Generierung Sozialer Innovationen besitzen, das jedoch oft nicht ausreichend ausgeschöpft wird. Die bislang geringe Beteiligung von Hochschulen an lediglich 15 Prozent der Sozialen Innovationen (Majewski et al. 2018) unterstreicht dies. Zugleich offenbarte das Projekt, dass fast 70 Prozent der befragten Professor\*innen in den Fächern AOW-Psychologie und Pflegewissenschaft den Begriff „Soziale Innovation“ kennen und ein ebenso großer Anteil bereits an solchen arbeitete. Doch an Sozialen Innovationen zu arbeiten ist nicht zwingend auch ein Garant dafür, dass diese letztlich erreicht werden: Lediglich 39 Prozent der entwickelten Ideen für Soziale Innovationen wurden tatsächlich umgesetzt, was ein bestehendes Umsetzungsdefizit akzentuiert.

Geändert werden könnte diese geringe Quote durch ein unterstützendes Hochschulmanagement. Dieses ist entscheidend, um die hochschulinternen Rahmenbedingungen zu optimieren und das notwendige Mindset zu etablieren. Indikatoren spielen hierbei eine zentrale Rolle, um den Status Quo zu erheben und gezielt die Stellschrauben zu identifizieren, an denen gedreht werden muss, um Soziale Innovationen zu befördern.

Der Innovationsprozess basiert auf Vorbedingungen, Aktivitäten, Resultaten und Folgen und umfasst verschiedene Phasen. Nach der Startphase, in der der Anlass, um sich mit dem Thema zu beschäftigen, gefunden wurde, sind dies: die Ideengenerierung und die Phase des Testens (Prototyp), bevor mit der Verstetigung, Skalierung und dem Wandel die Phasen

folgen, in denen die eigentliche Soziale Innovation beginnt. Schleifen, Sprünge und Wiederholungen sind typisch im Prozess, so dass einzelne Tätigkeiten immer wieder durchgeführt werden (müssen).

Für Hochschulen besonders kritisch sind die Übergänge von der Konzeption in die Anwendung. Sie erfordern oft externe Partner, um den Transfer aus der Theorie in die tatsächliche Anwendung zu gewährleisten. Denn die Studie zeigte auch: Hochschulmitglieder können viele, aber nicht alle Rollen in einem Innovationsökosystem besetzen. Ohne externe Akteure bleiben zentrale und wichtige Rollen unbesetzt, ohne die es kaum zu einer breiteren gesellschaftlichen Innovation kommen kann. Politische Instanzen, NGOs, private Unternehmen und ihre jeweiligen Intermediäre spielen eine zentrale Rolle. Nicht nur, wenn es darum geht, zu einer Verstärkung oder Skalierung beizutragen, sondern auch schon zuvor, beispielsweise, um die Forschungsfragen an die realen Bedarfe anzupassen, oder die notwendigen praktischen Netzwerke einzubringen.

Um sich ein Bild der eigenen Situation zu verschaffen und um laufende Prozesse nachjustieren und „innovationssicher“ gestalten zu können, sollten Hochschulen sich mit der Zusammenstellung geeigneter, projektspezifischer Kennzahlen befassen. Das im Projekt entwickelte Indikatorenportal bietet hierfür eine umfassende Sammlung von spezifischen Indikatoren, die alle Prozessschritte abdecken und die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen erhöhen.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt können weitreichende Folgen für Hochschulen haben, wenn diese sich der Ergebnisse annehmen: Hochschulen müssen ihre Strategien und Strukturen anpassen, um Soziale Innovationen systematisch zu fördern. Dies beinhaltet die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und Anreizsysteme. Soziale Innovationen erfordern gelebte Transdisziplinarität: da, wo es thematisch passt, eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachdisziplinen sowie zwischen Hochschulen, zwingend aber externe Partner aus Wirtschaft, Politik oder Zivilgesellschaft. Sofern keine konkreten Partner eingebunden werden können, sollte zumindest der Kontakt zu Intermediären gesucht werden.

Darüber hinaus ist eine gezielte Ressourcenzuweisung notwendig, um Projekte zu unterstützen, die das Potenzial haben, Soziale Innovationen hervorzubringen. Zwar haben Hochschulen kaum die Möglichkeit, eigene finanzielle Mittel oder personelle Ressourcen aufzubringen, doch die immer wiederkehrende Forderung nach Förderung in dem Bereich, internen Anschubfinanzierungen, Innovationswettbewerben oder der Stärkung entsprechender Lehrforschungsprojekte ist auch vielen Hochschulen möglich.

Vor allem Letzteres ist von großer Bedeutung für Soziale Innovationen. Die Integration von Sozialen Innovationen in Studiengänge und Forschungsprojekte fördert das Bewusstsein und die Fähigkeiten der Studierenden und Forschenden, gesellschaftliche Herausforderungen innovativ zu adressieren. Die Etablierung von Zentren und Netzwerken für Soziale Innovationen an Hochschulen kann die nachhaltige Entwicklung und Verbreitung solcher Maßnahmen unterstützen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Soziale Innovationen ein bedeutendes Instrument zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen darstellen und Hochschulen eine zentrale Rolle bei ihrer Entwicklung und Umsetzung spielen. Durch die gezielte Entwicklung und Implementierung geeigneter Indikatoren können Hochschulen ihre Potenziale besser nutzen und so einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel leisten.

## **Literatur**

- Bundesregierung. (2021): Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen. Bundesregierung: Berlin.
- Carayannis, Elias/David Campbell (2012): Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Twenty-first-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. SpringerBriefs in Business 7.
- Frankenberger, Karolin/Tobias Weiblen/Michaela Csik/Oliver Gassmann (2023): The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development (IJPD)*, Vol. 18, No. 3/4, 2013
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation. WZB Discussion Paper, No. P 00-519, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Hachmeister, Cort-Denis/Moritz Möllenkamp/Isabel Roessler/Christina Scholz (2016): Katalog von Facetten und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. CHE Arbeitspapier Nr. 189, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Hachmeister, Cort-Denis/Isabel Roessler (2020): Soziale Innovationen aus Hochschulen – Prozesse, Phasen und Wege. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Hachmeister, Cort-Denis/Isabel Roessler (2021): Soziale Innovationen aus Hochschulen – Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. CHE Impulse Nr. 7, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Howaldt, Jürgen/Ralf Kopp/Antonijs Schröder/Hartmut Kopf/Susan Müller (2014): Soziale Innovationen für Deutschland, [https://www.h-brs.de/sites/default/files/erklaerung\\_soziale\\_innovationen\\_fuerd\\_2\\_0.pdf](https://www.h-brs.de/sites/default/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf) (22.7.2024)
- Krlev, Georgi/Eva Bund/Georg Mildenerberger (2014): Measuring What Matters – Indicators of Social Innovativeness on the National Level. *Information Systems Management*, 31:3, S. 200–224.

- Majewski Anderson, Mark/Dimitri Domanski/Jürgen Howaldt (2018): Social Innovation as a chance and a challenge for higher education institutions, in: Jürgen Howald/Christoph Kaletka/Antonius Schröder/Marte Zirngiebl (Hg.), Atlas of Social Innovation, Oekom, München, S. 50–54.
- Matheson, Kim (2008): How Universities Can Enable Social Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 9/2008.
- McBeth, Courtney Hills (2018): Social Innovation in Higher Education: The Emergence and Evolution of Social Impact Centers, <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI10829090> (24.3.2020)
- Murray, Robin/Julie Caulier-Grice/Geoff Mulgan (2010): The open book of social innovation. The Young Foundation, London.
- Roessler, Isabel (2024): CHECK – Third Mission Aspekte in den Hochschulgesetzen der Bundesländer. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Roessler, Isabel/Sindy Duong/Cort-Denis Hachmeister (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Roessler, Isabel/Cort-Denis Hachmeister/Christina Scholz (2016): Positionierung durch Profilierung – Stärkung der Third Mission an HAW. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Roessler, Isabel/Cort-Denis Hachmeister/Saskia Ulrich/Bianca Brinkmann (2020): Soziale Innovationen aus Hochschulen – Verbreitung, Hemmnisse, Fördermöglichkeiten. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Schütz, Florian/Antonia Muschner/Ronja Ullrich/Antonia Schäfer (o. A. d. J.): Innovation Ecosystem Strategy Tool. Center for Responsible Research and Innovation des IAO Fraunhofer, Berlin.
- Van de Ven, Andrew/Douglas Polley/Raghu Garud/Sankaran Venkatamaram (1999): *The Innovation Journey*. Oxford University Press, Oxford.
- Zapf, Wolfgang (1994): Über soziale Innovationen, in: Wolfgang Zapf, (Hg.), *Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987 bis 1994*, Edition Sigma, Berlin, S. 23–40.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Uwe Grelak

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: [uwe.grelak@hof.uni-halle.de](mailto:uwe.grelak@hof.uni-halle.de)

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-97-7

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstätter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

*Abbildung vordere Umschlagseite: Fotograf Andrii Yalanskyi (shutterstock, Stock-Foto ID: 1422676346)*

## **Wissenstransfer und Hochschulentwicklung Impulse aus der Hochschulforschung**

*Sigrun Nickel, Anna-Lena Thiele:*

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Ein Themenschwerpunkt  
mit Beiträgen der 18. GfHf-Jahrestagung..... 7

*Eva Barlösius:*

Die gegenwärtige Tragödie wissenschaftlicher Kollektivgüter.  
Ein Plädoyer dafür, das Problem verantwortungsvoll zu lösen ..... 16

*Lothar Zechlin:*

Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung. Zur Verbindung von  
Responsivität und Autonomie der Hochschule..... 29

*Joachim Nettelbeck:*

Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Plädoyer für die  
Neugestaltung staatlicher Rahmenbedingungen..... 43

*Antje Wegner, Christoph Thiedig, Kerstin Janson, René Krempkow:*

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus  
der Transfer- und Verwendungsforschung ..... 49

*Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert:*

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an  
Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen  
Wissenschaft und Verwaltung..... 68

*Linda Vogt:*

Forschungsergebnisse – und dann? Promotoren als Schlüssel für  
den Transfer von Forschungsergebnissen in die Hochschulpraxis ..... 82

*Sigrun Nickel, Nicolas Reum:*

Einwegkommunikation statt Austauschprozess. Analyse des  
Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und  
Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement ..... 92

*Björn Möller, Elke Bosse, Viktoria Jäger, Sabine Lauer,*

*Grit Würmseer, Uwe Wilkesmann:*

Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts-  
und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien ..... 108



<i>Andreas Beer, Daniel Hechler, Peer Pasternack:</i> Kaum gehört und kaum gefragt. Transfererfahrungen der Hochschul- forschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000.....	122
<i>Kerstin Janson:</i> Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung.....	138
<i>Ulrich Schmoch, Michael Hölscher, Philipp Komaromi, Hendrik Berghäuser:</i> Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten.....	157
<i>Isabel Roessler, Saskia Ulrich, Bianca Brinkmann, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke:</i> Soziale Innovationen aus Hochschulen. Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers.....	174

## FORUM

<i>Kathrin Dieterle, Michael Kühl, Susanne Kühl:</i> Das soziale Kippelement Bildungssystem aus der Sicht von Studierenden. Studentische Perspektiven zu Klimabildung und Umweltengagement an Schule und Universität.....	189
--	-----

## PUBLIKATIONEN

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation ( <i>Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann</i> ) .....	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen ( <i>Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff</i> ) .....	208
<i>Peer Pasternack, Uwe Grelak:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945... Allgemeines und thematisch Übergreifendes (220) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis- teswissenschaften (227) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (245) • Naturwissenschaften (249) • Medizin und affine Fächer (252) • Regionales und Lokales (254)	220
<b>Autorinnen &amp; Autoren</b> .....	259

## Autorinnen & Autoren

**Eva Barlösius**, Prof. Dr. phil, Soziologin, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie, Gründerin des LCSS und Sprecherin des Forum Wissenschaftsreflexion. eMail: [e.barloesius@ish.uni-hannover.de](mailto:e.barloesius@ish.uni-hannover.de)

**Andreas Beer**, Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: [andreas.beer@hof.uni-halle.de](mailto:andreas.beer@hof.uni-halle.de)

**Hendrik Berghäuser**, Dr. pol., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Wissenschaftlicher Projektleiter am Competence Center Politik und Gesellschaft. eMail: [Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de](mailto:Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de)

**Elke Bosse**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: [bosse@his-he.de](mailto:bosse@his-he.de)

**Bianca Brinkmann** M.A., British and American Studies, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: [bianca.brinkmann@che.de](mailto:bianca.brinkmann@che.de)

**Annemarie Deser** M.A. M.A., Studium der Kulturanthropologie, vergleichende Sprachwissenschaften und Soziologie sowie Studium Gebärdensprachdolmetschen, Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Kleine Fächer im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. eMail: [deser@uni-mainz.de](mailto:deser@uni-mainz.de)

**Kathrin Dieterle**, approb. Zahnmedizinerin, Promotion im Bereich Zahnmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm zum Umweltbewusstsein von Studierenden. eMail: [kathrin.dieterle@uni-ulm.de](mailto:kathrin.dieterle@uni-ulm.de)

**Uwe Grellak** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: [uwe.grellak@hof.uni-halle.de](mailto:uwe.grellak@hof.uni-halle.de)

**Monica van der Haagen-Wulff**, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: [m.haagen-wulff@uni-koeln.de](mailto:m.haagen-wulff@uni-koeln.de)

**Cort-Denis Hachmeister**, Dipl.-Psych., Psychologe, Senior Expert Datenanalyse, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: [cort-denis.hachmeister@che.de](mailto:cort-denis.hachmeister@che.de)

**Susan Harris-Huemmert**, Prof. Dr. phil., Professorin für International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement und der Abteilung für Internationales Bildungsmanagement; seit August 2022 Projektleiterin AGICA. eMail: [susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de](mailto:susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de)

**Daniel Hechler** M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

**Michael Hoelscher**, Prof. Dr. phil., Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachgebiet: Soziologie. eMail: hoelscher@uni-speyer.de

**Viktoria Jäger** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: viktoria.jaeger@tu-dortmund.de

**Kerstin Janson**, Dr. rer. oec., Wirtschaftswissenschaftlerin, Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule, Teilprojektleitung im Projekt NuDHe und Teilprojektleitung KaWuM Transfer (2019–2022). eMail: kerstin.janson@iu.org

**Philipp Komaromi**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. eMail: komaromi@uni-speyer.de

**René Krempkow**, Dr. phil., Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager an der IU Internationale Hochschule und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). eMail: rene.krempkow@iu.org

**Michael Kühn**, Prof. Dr., Professor für Biochemie, Direktor des Instituts für Biochemie und Molekulare Biologie und Vizepräsident für Kooperationen der Universität Ulm. eMail: michael.kuehl@uni-ulm.de

**Susanne Kühn**, Prof. Dr., Dipl.-Biologin, Master of Medical Education (MME), Arbeitsgruppenleiterin an der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. eMail: susanne.kuehl@uni-ulm.de

**Sabine Lauer**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

**Tabea Mildnerberger** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildnerberger@uni-koeln.de

**Björn Möller**, Dr. phil., stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: b.moeller@his-he.de

**Joachim Nettelbeck**, Dr. phil., ehemaliger Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin. eMail: jn@wiko-berlin.de

**Sigrun Nickel**, Dr., Leiterin Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: sigrun.nickel@che.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Julia Rathke**, Dr. rer. Soc., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Projekt AGICA. eMail: julia.rathke@ph-ludwigsburg.de

**Nicolas Reum**, Dr., Senior Projektmanager beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: nicolas.reum@che.de

**Julia Reuter**, Prof. Dr., Professorin für Erziehungs- und Kultursoziologie am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

**Melanie Rischke** M.A., Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: melanie.rischke@che.de

**Isabel Roessler**, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de

**Ulrich Schmoch**, Prof. Dr. phil., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Senior Scientist am Competence Center Neue Technologien. eMail: Ulrich.Schmoch@isi.fraunhofer.de

**Christoph Thiedig** M.A., Soziologe und Wissenschaftsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: thiedig@dzhw.eu

**Anna-Lena Thiele** M.Sc., Senior Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: Anna-Lena.Thiele@CHE.de

**Saskia Ulrich**, Dipl.-Soz., Soziologin, Senior Expert Evaluationsmethoden, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: saskia.ulrich@che.de

**Linda Vogt** M.A., Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungstransfer der Hochschule Biberach. eMail: vogt@hochschule-bc.de

**Antje Wegner**, Dr. rer. nat., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: wegner@dzhw.eu

**Uwe Wilkesmann**, Prof. Dr., Direktor des Zentrums für Hochschulbildung (zhb) an der TU Dortmund und Lehrstuhlinhaber Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. eMail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

**Grit Würmseer**, Dr. phil., geschäftsführende Vorständin des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: wuermseer@his-he.de

**Lothar Zechlin**, Prof. Dr. jur., Hochschulpräsident und Prof. für Öffentliches Recht i.R., Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft. eMail: lothar.zechlin@uni-due.de