

Institut universitaire
de médecine sociale et préventive
Lausanne

LA GESTION DE L'INNOVATION DANS
LE CADRE DU PROGRAMME FEDERAL
DE MESURES EN VUE DE REDUIRE LES
PROBLEMES DE DROGUE (ProMeDro)

Etude menée dans le cadre de
l'évaluation globale du ProMeDro,
4ème phase 1999-2003

Résumé et Zusammenfassung

*Frank Zobel, Barbara So-Barazetti
avec la collaboration de Sophie Arnaud*

Lausanne, décembre 2004

Etude financée par :

Office fédéral de la santé publique, Berne,
Contrat n° 99.001344

Citation suggérée :

Zobel F, So-Barazetti B, avec la collaboration de Arnaud S.
La gestion de l'innovation dans le cadre du ProMeDro :
étude menée dans le cadre de l'évaluation globale du
ProMeDro, 4^{ème} phase 1999-2003. Lausanne : Institut
universitaire de médecine sociale et préventive, 2004.

Remerciements :

Nous remercions tous les collaborateurs ou ex-
collaborateurs de l'OFSP et du ProMeDro ainsi que les
personnes concernées ou ayant participé aux processus
d'innovation et qui nous ont accordé de leur temps pour
un entretien (cf. la liste des personnes en Annexe 8.1.)
Nous remercions également le secrétariat de l'UEPP
pour la mise en page de ce rapport.

RESUME DE L'ETUDE "LA GESTION DE L'INNOVATION DANS LE CADRE DU PROMEDRO"

Frank Zobel, Barbara So-Barazetti

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, unité d'évaluation de programmes de prévention (IUMSP/UEPP)

Étude^a réalisée dans le cadre de la quatrième phase (1999-2003) de l'évaluation globale du programme de mesures de santé publique de la Confédération en vue de réduire les problèmes de drogue (ProMeDro)^b.

ABSTRACT

La politique drogue de la Suisse a connu d'importants changements et a été le siège de nombreuses expérimentations aux cours de ces vingt dernières années. L'étude présentée ici a pour but explorer l'une des dimensions du changement, soit la gestion des processus d'innovation. Elle tente d'identifier et d'apprécier la participation de la Confédération helvétique, principalement à travers l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP), dans la transformation de la politique drogue de la Suisse. Un cadre d'analyse divisé en quatre phases des processus d'innovation et en deux sous-processus de changement technique et de changement social a d'abord été établi à partir d'une revue de littérature. Ensuite, trois processus d'innovation (prescription d'héroïne, réduction des risques en prison, prévention secondaire de la consommation/de l'abus de drogue) impliquant l'OFSP ont été décrits, à partir de documents existants et des récits d'acteurs ayant participé aux processus, et analysés individuellement. Finalement, une analyse transversale des exemples étudiés a permis de mettre à jour les pratiques qui sont favorables aux processus d'innovation mais aussi certaines qui ne le sont pas. Cette étude recommande de maintenir l'intérêt et la disposition à identifier et à définir de nouvelles problématiques sociales, la volonté de lier toute recherche de solution aux savoirs existants, les pratiques de mobilisation des acteurs sociaux présents et la création d'ajustements entre eux, la coordination des réseaux d'innovation sous la forme d'une multiplication des connexions entre les acteurs et, finalement, la poursuite des processus d'innovation au-delà de la phase d'expérimentation. A l'inverse, il est recommandé de renoncer à une planification qui n'inclut pas la participation des acteurs sociaux concernés, d'éviter de concentrer tous les efforts sur la seule phase de réalisation de l'innovation et de relâcher les efforts dès la fin de celle-ci.

MOTS CLEFS

Innovation, Office fédéral de la santé publique (OFSP), prescription d'héroïne, réduction des risques en prison, prévention secondaire, évaluation.

^a Ce rapport a fait l'objet d'une méta-évaluation, basée sur les standards de la Société suisse d'évaluation (SEVAL), par le Centre de compétences en évaluation (CCE) de l'OFSP.

^b Le rapport de l'évaluation globale peut être téléchargé sur le site de l'OFSP.

MANDAT

Le but de ce travail est de caractériser et d'apprécier le travail de gestion des processus d'innovation dans le cadre du ProMeDro et, ainsi, de soutenir les collaborateurs du programme dans leur travail futur.

Les objectifs opérationnels de l'étude sont :

- décrire le processus de développement, d'implantation et de diffusion de trois innovations dans le champ de la drogue ;
- décrire la participation concrète de l'OFSP dans ces processus ;
- mettre à jour les conditions ayant favorisé ou limité l'apparition ou la diffusion de ces innovations ;
- mettre à jour le rôle particulier joué par l'OFSP pour renforcer ou limiter ces conditions ;
- apprécier globalement le processus de gestion des innovations à l'OFSP à travers la comparaison des trois exemples.

QUESTIONS D'EVALUATION

Trois questions d'évaluation ont été formulées avec le mandataire de ce travail (OFSP) :

- **Comment l'OFSP a-t-il eu recours à l'innovation et géré les processus d'innovation dans le cadre du ProMeDro ?**
- **Quelles ont été les conséquences des interventions de l'OFSP sur le développement, l'implantation et la diffusion des innovations ? Cette gestion de l'innovation à l'OFSP paraît-elle adéquate compte tenu des connaissances scientifiques et des besoins et attentes du terrain ? Pourquoi ? Quelles différences apparaissent entre les différents exemples étudiés ?**
- **Quels sont les éléments de cette gestion qu'il convient de maintenir en l'état et qui pourraient servir encore à l'avenir, et quels sont ceux qui le sont moins ?**

MÉTHODE

Cette recherche évaluative peut être divisée en trois parties : la première est une revue de littérature permettant l'élaboration d'un cadre d'analyse pour décrire et analyser la gestion des processus d'innovation par l'OFSP ; la seconde partie est constituée d'une description des principaux événements successifs ayant caractérisé trois processus d'innovation dans lesquels l'OFSP a été impliqué ; finalement, la dernière partie est une analyse transversale de ces trois exemples visant à identifier les pratiques de l'OFSP en matière de gestion de l'innovation qui sont favorables ou défavorables au développement de celles-ci.

La première partie de ce travail comprend une revue de la littérature portant sur la gestion des processus d'innovation. Des recherches bibliographiques ont été effectuées à cette fin dans les bases de données *Sociofile*, *Current Content* et *Medline*. Un ensemble d'articles a ensuite été

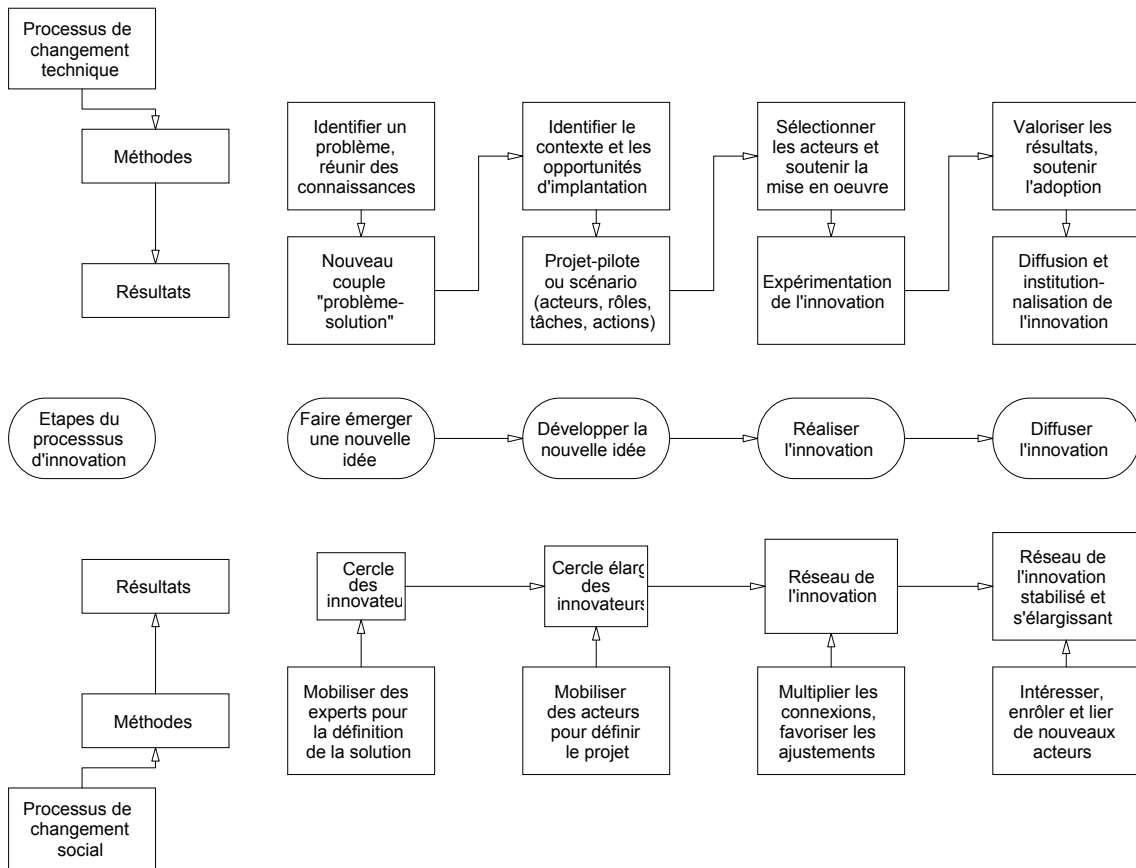
sélectionné en fonction de l'adéquation de la thématique traitée avec celle de la présente recherche. En outre, différents travaux portant sur le changement et l'innovation dans la politique drogue de la Suisse ont aussi été pris en compte.

Les données utilisées pour la reconstitution et l'analyse des trois processus d'innovation regroupent deux sources. La première est constituée de l'importante documentation concernant ces projets, mais aussi leur environnement, qui a été réunie dans le cadre d'un fonds documentaire lié à l'évaluation globale du ProMeDro. Celui-ci comprend des documents officiels liés aux projets ou au travail de l'OFSP mais aussi des entrevues avec les responsables de cette institution et certains documents de travail internes. Les informations ainsi récoltées ont été complétées par une vingtaine d'entrevues avec des acteurs ayant été impliqués dans les différents processus d'innovation. Ceux-ci ont été identifiés lors d'une réunion en automne 2001 avec l'ancien responsable de la Section Drogue de l'OFSP et lors des entrevues concernant les différents projets réalisés en 2002. Entre six et douze personnes, en majorité extérieures à l'OFSP, ont ainsi été interviewées pour chacun des processus d'innovation et il leur était demandé de reconstruire les différentes étapes et d'identifier les différents acteurs ayant participé à ceux-ci.

CADRE D'ANALYSE

La figure ci-dessous reprend les principaux éléments tirés de l'analyse de la littérature. Elle indique qu'un processus d'innovation peut être divisé en quatre étapes et en deux sous-processus parallèles : le premier est un processus de changement technique et le second un processus de changement social.

Figure 1 Cadre d'analyse pour les processus d'innovation



RESULTATS

Les trois exemples étudiés font clairement apparaître que l'OFSP a activement travaillé à l'identification, à la définition ou à la re-formulation des problèmes liés à la consommation de drogue. Cette pratique constitue un élément essentiel de la gestion des processus d'innovation puisqu'elle permet de formuler de nouveaux questionnements et d'investiguer de nouvelles alternatives pour la prise en charge de cette problématique sociale.

Le recours à la connaissance et à l'expertise existantes, pour préciser la nature des problèmes et engager une recherche de solutions, constitue une autre pratique courante de l'OFSP favorable au déroulement des processus d'innovation. Celle-ci permet de libérer les idées de certaines polémiques qui leurs sont rattachées mais aussi de mobiliser d'entrée la légitimité de la science et de l'expérience. Ainsi, l'OFSP a introduit une approche *evidence-based* ou *evidence-driven* qui participe sans doute au succès des innovations.

La mobilisation sociale autour de la définition d'un nouveau problème et de sa solution fait, en revanche, apparaître des pratiques contrastées. Ainsi, certaines fois l'OFSP réalise une sorte d'inventaire des acteurs mobilisables et tente de les associer à son travail de définition d'un problème et de sa solution. Dans d'autres cas, le processus prend appui sur les savoirs existants mais donne lieu à une mobilisation essentiellement limitée aux collaborateurs de l'OFSP. L'avantage de la première approche est de constituer d'emblée un lien entre une

nouvelle idée et son contexte d'implantation et, ainsi, de favoriser le déroulement des étapes suivantes du processus d'innovation.

Les contacts et négociations avec les différentes parties impliquées, et le pilotage des processus de conception et de réalisation d'une expérimentation par l'OFSP, ont sans doute été décisifs pour que les innovations puissent voir le jour. La coordination de la mise en œuvre, par la multiplication des connexions et l'important flux d'informations entre les acteurs impliqués, a aussi conduit à ce que certaines innovations deviennent des pratiques courantes.

La fin d'une expérimentation, même si les résultats qu'elle révèle sont positifs, ne constitue cependant pas la fin du processus de mobilisation sociale nécessaire à la diffusion de l'innovation. C'est en stabilisant le réseau qui a expérimenté l'innovation et en travaillant à l'extension de celui-ci, comme l'a parfois fait l'OFSP, que l'innovation se maintient et se diffuse dans de nouveaux contextes.

CONCLUSIONS

Les principaux éléments de la gestion des processus d'innovation par l'OFSP qui doivent être maintenus sont les suivants :

- l'intérêt (ou l'attention) et la compétence (formation, expérience, proximité avec les acteurs et réseaux locaux) des collaborateurs de l'OFSP pour la reconnaissance et la définition des nouveaux problèmes liés à la consommation de drogue. L'identification de nouvelles problématiques requiert en effet une disposition à l'observation de l'environnement qui produit ces problématiques ainsi qu'une capacité à identifier les caractéristiques de ces dernières. C'est l'intérêt pour cette observation ainsi que la capacité à identifier et à comprendre (connaissances, compétences, contacts avec le terrain) les changements qui sont ici déterminants ;
- le recours aux connaissances et expériences existantes, mais aussi aux acteurs concernés par le nouveau problème, pour la définition de nouvelles solutions et l'examen de la faisabilité de celles-ci ;
- la formulation d'un scénario général pour la mise en œuvre de l'innovation qui spécifie les conditions-cadre pour que celle-ci puisse se réaliser ;
- la mobilisation des acteurs et catégories d'acteurs nécessaires à la mise en œuvre de l'innovation dans le cadre d'un processus d'intéressement et de négociations devant aboutir à la définition d'un scénario détaillé (rôles, tâches, coopérations) concernant la réalisation de l'innovation et qui est préalable à sa mise en œuvre ;
- le soutien (financier, logistique) et la coordination, sous forme de multiplication des connexions et de transfert de connaissances, au réseau d'acteurs participant à l'expérimentation de l'innovation ;
- le soutien au maintien de l'innovation au-delà de la phase d'expérimentation et l'intéressement de nouveaux acteurs susceptibles de la reproduire dans de nouveaux contextes.

Les éléments qu'il convient de ne pas reproduire dans le cadre de la gestion des processus d'innovation sont :

- développer une nouvelle idée et un scénario d'implantation en vase clos, soit concevoir un processus de changement, même si il est techniquement irréprochable, qui n'est porté que par les collaborateurs de l'OFSP ;
- repousser la phase où ont lieu les efforts d'intéressement, d'enrôlement et d'ajustement à l'étape de la réalisation de l'innovation et, ainsi, limiter les possibilités de réussite de celle-ci et l'opportunité de créer un réseau de l'innovation relativement étendu et coordonné (sous-processus de changement social);
- relâcher l'engagement dès la fin de l'étape de la réalisation de l'innovation, qui ne constitue en fait que l'une des phases de la diffusion de celle-ci dans son contexte d'implantation (sous-processus de changement technique et de changement social).

ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE "DAS INNOVATIONSMANAGEMENT IM RAHMEN DES MAPADRO "

Frank Zobel, Barbara So-Barazetti

Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Lausanne, Abteilung Evaluation von Präventionsprogrammen (IUMSP/UEPP)

Die Studie^c wurde im Rahmen der vierten Phase (1999-2003) der Globalevaluation des Massnahmenpaketes des Bundes zur Verminderung der Drogenprobleme (MaPaDro) realisiert^d.

ABSTRACT

Die Drogenpolitik der Schweiz hat im Laufe der letzten zwanzig Jahre grosse Änderungen erfahren und diente auch als Experimentierfeld für zahlreiche Versuche. Die vorliegende Studie will einen Aspekt dieser Änderungen untersuchen: Das Management von Innovationsprozessen. Sie versucht, den Beitrag des Bundes, hauptsächlich über das Bundesamt für Gesundheit (BAG), zur Umgestaltung der schweizerischen Drogenpolitik einzuordnen und zu beurteilen. Nach einer Literaturdurchsicht wurde ein Analyserahmen erstellt, der vier Etappen eines Innovationsprozesses aufweist und in die zwei Teilprozesse der technischen und der sozialen Veränderung aufgeteilt ist. Anschliessend wurden ausgehend von vorhandenen Unterlagen und von Berichten von Akteuren, die an den Prozessen teilgenommen haben, drei Innovationsprozesse (Heroinverschreibung, Schadenminderung im Gefängnis, Sekundärprävention des Drogenkonsums/-missbrauchs), an denen das BAG beteiligt war, erläutert und einzeln analysiert. Zum Schluss konnte mit einer Querschnittsanalyse der untersuchten Beispiele die Vorgehensweise des BAG aufgearbeitet werden, und zwar einerseits jene, welche die Innovationsprozesse begünstigen, andererseits aber auch jene, welche diese behindern. Diese Studie empfiehlt die Aufrechterhaltung des Interesses und der Bereitschaft, neue soziale Problematiken zu erkennen und zu bestimmen, des Willens, die Suche nach Lösungen mit vorhandenem Wissen zu verbinden, und der Praktiken zur Mobilisierung der beteiligten Akteure aus dem sozialen Bereich und der Einrichtung gegenseitiger Absprachen unter ihnen. Weiter empfiehlt sie die Koordination der Innovationsnetzwerke mittels einer Vervielfachung der Kontakte zwischen den Akteuren und schliesslich die Weiterführung der Innovationsprozesse nach der Versuchsphase. Dagegen rät sie, auf eine Planung zu verzichten, welche die Beteiligung der betroffenen Akteure aus dem sozialen Bereich nicht einschliesst, zu vermeiden alle Bemühungen ausschliesslich auf die Phase der Innovationsrealisierung zu konzentrieren und zudem die Bemühungen nach deren Abschluss unvermindert weiterzuführen.

SCHLÜSSELWÖRTER

Innovation, Bundesamt für Gesundheit (BAG), Heroinverschreibung, Schadenminderung im Gefängnis, Sekundärprävention, Evaluation.

^c Dieser Bericht war Gegenstand einer Meta-Evaluation des Kompetenzzentrums für Evaluation (CCE) des BAG, die auf den Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) basiert.

^d Der Bericht der Globalevaluation kann auf dem Website des BAG heruntergeladen werden.

MANDAT

Das Ziel dieser Studie ist es, das Managements von Innovationsprozessen im Rahmen des MaPaDro einzuordnen und zu beurteilen und so die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Programms in ihrer weiteren Arbeit zu unterstützen.

Die operationellen Ziele dieser Studie sind:

- Beschreibung des Entwicklungs-, Umsetzungs- und Verbreitungsprozesses von drei Innovationen im Drogenbereich;
- Beschreibung der konkreten Beteiligung des BAG an diesen Prozessen;
- Aufarbeitung der Bedingungen, welche das Entstehen und die Verbreitung dieser Innovationen begünstigt oder behindert haben;
- Aufarbeitung der besonderen Rolle des BAG bei der Stärkung oder Einschränkung dieser Bedingungen;
- allgemeine Beurteilung des Prozesses des Innovationsmanagements im BAG durch den Vergleich der drei Beispiele.

EVALUATIONSFRAGEN

Mit dem Auftraggeber dieser Studie (BAG) wurden drei Evaluationsfragen definiert:

- **Wie ist das BAG mit Innovationen umgegangen und wie hat es Innovationsprozesse im Rahmen des MaPaDro gemanagt ?**
- **Welche Auswirkungen hatten die Interventionen des BAG auf die Entwicklung, die Umsetzung und die Verbreitung von Innovationen ? Ist dieses Innovationsmanagement im BAG in Anbetracht der wissenschaftlichen Grundlagen und der Bedürfnisse und Erwartungen vor Ort angemessen ? Weshalb ? Welche Unterschiede lassen sich zwischen den untersuchten Beispielen feststellen ?**
- **Welche Elemente dieses Managements sollen unverändert belassen werden und könnten auch künftig noch Verwendung finden, welche Elemente sich hingegen weniger geeignet ?**

METHODE

Diese Evaluationsstudie kann in drei Teile aufgeteilt werden: Der erste Teil besteht in der Durchsicht der Literatur für die Erarbeitung eines Analyserahmens, damit das Management von Innovationsprozessen erläutert und analysiert werden kann. Der zweite Teil erläutert die Abfolge der wichtigsten Ereignisse, welche die drei Innovationsprozesse charakterisiert haben, an denen das BAG beteiligt war. Der dritte Teil schliesslich ist eine Querschnittsanalyse dieser drei Beispiele. Mit dieser Analyse sollten die Vorgehensweisen des BAG im Innovationsmanagement ermittelt werden, welche die Entwicklung von Innovationen begünstigen oder behindern.

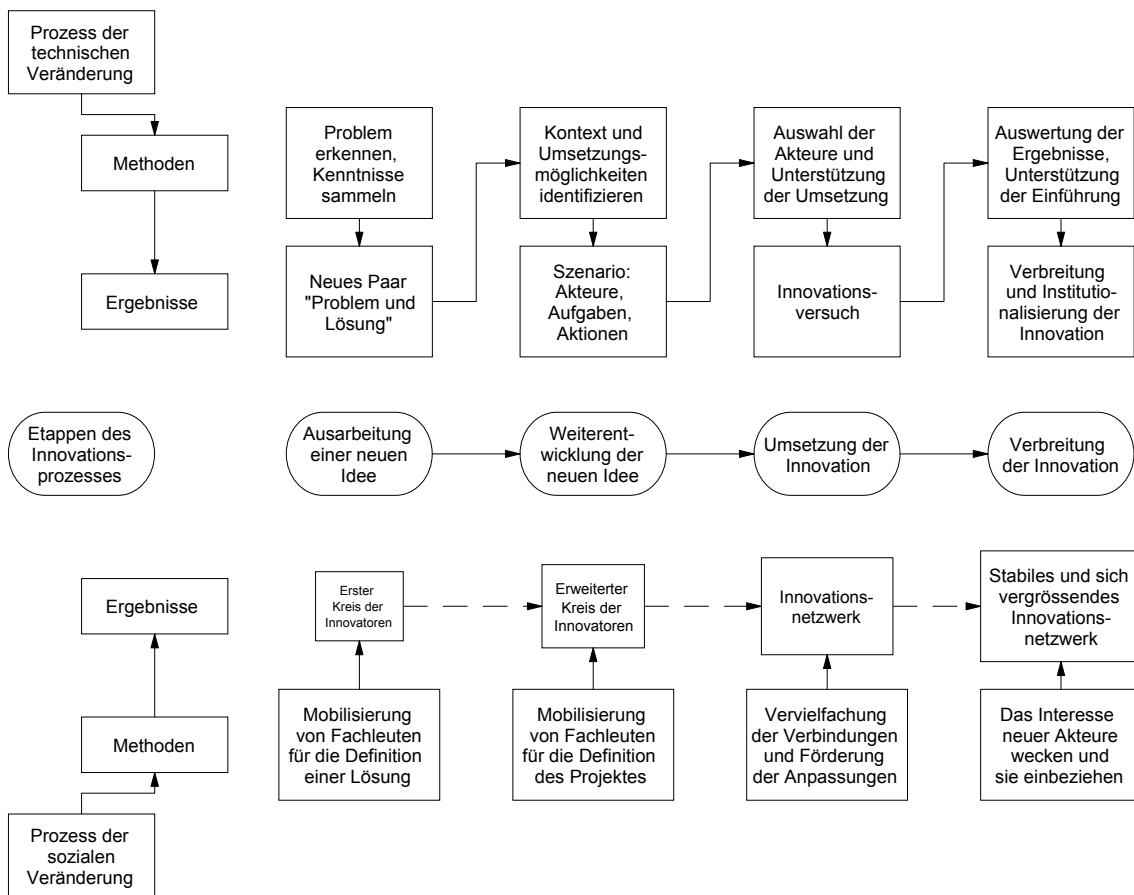
Der erste Teil dieser Arbeit beinhaltet eine Durchsicht der Literatur über das Management von Innovationsprozessen. Zu diesem Zweck wurden bibliographische Recherchen in den Datenbanken *Sociofile*, *Current Content* und *Medline* durchgeführt. Anschliessend wurde eine Reihe von Artikeln ausgewählt, welche einen Bezug zu der in der vorliegenden Studie behandelten Thematik aufweisen. Zudem wurden auch verschiedene Studien über die Veränderung und Innovation in der schweizerischen Drogenpolitik berücksichtigt.

Die für die Rekonstruktion und die Analyse der drei Innovationsprozesse verwendeten Daten stammen aus zwei Quellen. Die eine besteht in der umfangreichen Dokumentation über diese Projekte, aber auch über deren Umfeld, welche im Zusammenhang mit der Globalevaluation des MaPaDro in einem Dokumentationsarchiv gesammelt wurden. Dieses umfasst offizielle Unterlagen zu den Projekten oder der Arbeit des BAG, aber auch Interviews mit den Verantwortlichen des Bundesamtes und einige interne Arbeitsunterlagen. Die so zusammengetragenen Informationen wurden mit ungefähr zwanzig Interviews mit den in die verschiedenen Innovationsprozesse eingebundenen Akteuren ergänzt. Diese wurden bei einer Sitzung im Herbst 2001 mit dem ehemaligen Verantwortlichen der Sektion Drogen des BAG und bei Unterredungen zu den verschiedenen im Jahr 2002 verwirklichten Projekten bestimmt. Auf diese Weise wurden für jeden Innovationsprozess zwischen sechs und zwölf Personen, mehrheitlich nicht aus dem BAG, befragt und gebeten, die verschiedenen Etappen zu rekonstruieren und die beteiligten Akteure zu identifizieren.

ANALYSERAHMEN

Die folgende Abbildung nimmt die Hauptelemente aus der Literaturanalyse wieder auf. Sie zeigt, dass ein Innovationsprozess in vier Etappen und zwei parallele Teilprozesse aufgeteilt werden kann: Der Erste ist ein Prozess der technischen und der zweite ein Prozess der sozialen Veränderung.

Abbildung 2 Analyserahmen für die Innovationsprozesse



ERGEBNISSE

Anhand der drei untersuchten Beispiele zeigt sich deutlich, dass das BAG aktiv an der Erkennung, der Definition oder an der Neuformulierung der mit dem Drogenkonsum zusammenhängenden Probleme gearbeitet hat. Dieses Vorgehen ist ein wesentliches Element des Managements von Innovationsprozessen, da so neue Fragestellungen formuliert und neue Alternativen für den Umgang mit dieser sozialen Problematik untersucht werden können.

Der Einbezug vorhandener Sachkenntnisse und Expertisen, um die Art der Probleme darzulegen und die Suche nach Lösungen aufzunehmen, stellt eine weitere gebräuchliche Praxis des BAG dar, die den Ablauf der Innovationsprozesse begünstigt. Dadurch können gewisse Polemiken, welche mit diesen Ideen assoziiert werden, aus dem Weg geräumt. Zudem kann von vornherein auch die Legitimität der Wissenschaft und der Erfahrung mobilisiert werden. Das BAG hat so einen *evidence-based* oder *evidence-driven* Ansatz eingeführt, der zweifelsohne zum Erfolg der Innovationen beiträgt.

Bei der sozialen Mobilisierung rund um die Definition eines neuen Problems und dessen Lösung hingegen lassen sich widersprüchliche Praktiken erkennen. So führt das BAG in manchen Fällen eine Art Bestandsaufnahme der verfügbaren Akteure durch und versucht, diese an seiner Definition eines Problems und dessen Lösung zu beteiligen. In anderen Fällen stützt sich der Prozess auf bestehendes Wissen, geht jedoch mit einer hauptsächlich auf die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BAG beschränkten Mobilisierung einher. Der Vorteil des ersten Ansatzes besteht darin, dass sofort eine Verbindung zwischen der neuen Idee und ihrem Umsetzungskontext erstellt und so der Ablauf der folgenden Etappen des Innovationsprozesses begünstigt wird.

Die Kontakte und Verhandlungen mit den verschiedenen beteiligten Parteien und die Steuerung des Planungs- und Realisationsprozesses eines Innovationsversuches durch das BAG waren für die Verwirklichung der Innovationen zweifelsohne entscheidend. Die Koordination der Umsetzung durch die Vervielfachung der Verbindungen und durch einen grossen Informationsaustausch zwischen den betreffenden Akteuren hat ebenfalls dazu geführt, dass einige Innovationen zu gebräuchlichen Praktiken geworden sind.

Selbst wenn die gewonnenen Ergebnisse positiv sind, stellt das Ende eines Innovationsversuches nicht das Ende des sozialen Mobilisierungsprozesses dar, der für die Verbreitung der Innovation notwendig ist. Erst wenn das Netzwerk, welches die Innovation erprobt hat, stabilisiert wird und dessen Ausbau gefördert wird, kann sich die Innovation halten und in neuen Umfeldern weiterverbreiten.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Folgende wesentlichen Elemente des Managements von Innovationsprozessen durch das BAG sollten beibehalten werden:

- Das Interesse (oder die Aufmerksamkeit) und die Fähigkeit (Ausbildung, Erfahrung, Nähe zu den Akteuren der lokalen Netzwerke) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BAG, neue Probleme im Bereich des Drogenkonsums zu erkennen und zu definieren. Die Identifizierung von neuen Problemen bedingt die Bereitschaft, das diese Probleme hervorbringende Umfeld zu beobachten, sowie die Fähigkeit, deren Merkmale zu erkennen. Von entscheidender Bedeutung sind hier das Interesse an dieser Beobachtung sowie die Fähigkeit, die Veränderungen zu verstehen (Kenntnisse, Kompetenz, Kontakte vor Ort).
- Der Einbezug vorhandener Sachkenntnisse und Erfahrungen, aber auch von Akteuren, die vom neuen Problem betroffen sind, um neue Lösungen zu definieren und deren Machbarkeit abzuklären.
- Die Formulierung eines allgemeinen Szenarios für die Umsetzung der Innovation, in welchem die Rahmenbedingungen für deren Realisierung einzeln aufgeführt sind.
- Die für die Umsetzung der Innovation notwendige Mobilisierung der Akteure und Kategorien von Akteuren im Rahmen eines Sensibilisierungs- und Verhandlungsprozesses, der in der Festlegung eines detaillierten Szenarios (Rollen, Aufgaben, Zusammenarbeit) für die Realisierung der Innovation münden sollte.
- Die (finanzielle, logistische) Unterstützung und die Koordination durch eine Vervielfachung der Verbindungen und einen Wissensaustausch im Netzwerk der am Innovationsversuch teilnehmenden Akteure.
- Die Unterstützung der Weiterführung der Innovation nach der Versuchsphase und die Beteiligung neuer Akteure, welche imstande sind, diese Innovation in neuen Kontexten zu wiederholen.

Elemente, die im Rahmen des Managements von Innovationsprozessen nicht wiederholt werden sollten:

- Die isolierte Entwicklung einer neuen Idee und eines Umsetzungsszenarios, das heißt einen Veränderungsprozess zu planen, der zwar technisch gesehen einwandfrei ist, jedoch nur von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BAG getragen wird.
- Das Hinausschieben der Bemühungen zur Beteiligung, Rekrutierung und Anpassung, bis zur Realisierung der Innovation, wodurch die Erfolgsmöglichkeiten und die Gelegenheit, ein relativ breites und koordiniertes Innovationsnetzwerk zu schaffen (Teilprozess der sozialen Veränderung), eingeschränkt werden.
- Nachlassendes Engagement am Ende der Umsetzungsetappe der Innovation, die eigentlich nur eine der Phasen für deren Verbreitung in ihrem Anwendungsgebiet darstellt (Teilprozess der technischen und der sozialen Veränderung).