



**Die innOsci Co-Design-Challenge**  
/ eine Learning-Journey



# ／ Inhalt



○	<b>Reisestart</b>	<b>04</b>
	Wer wir sind und was wir tun	04
	Was ist die Co-Design-Challenge zu Gelingensbedingungen von Multi-Stakeholder-Prozessen?	06
	Der Golden-Circle der Co-Design-Challenge	07
○	<b>Reiseroute</b>	<b>11</b>
○	<b>Reisetagebuch der innOsci Co-Design-Challenge</b>	<b>13</b>
	Kick-off	14
	In selbstorganisierter Arbeit I	16
	„Bergfest“	18
	In selbstorganisierter Arbeit II	20
	Abschlusstreffen	22
○	<b>Learnings der Trainer:innen und Programmkoordination</b>	<b>25</b>
	Begleitung von Open-Innovation-Prozessen	25
	Diversität im Multistakeholder-Setting	29
○	Quellen und Literatur	37
○	Impressum	38

## ／ Reisetart

*„Denn es gibt nichts Effizienteres  
als auf Offenheit und Vertrauen  
beruhende Zusammenarbeit“*

／ Doppler, K.

4

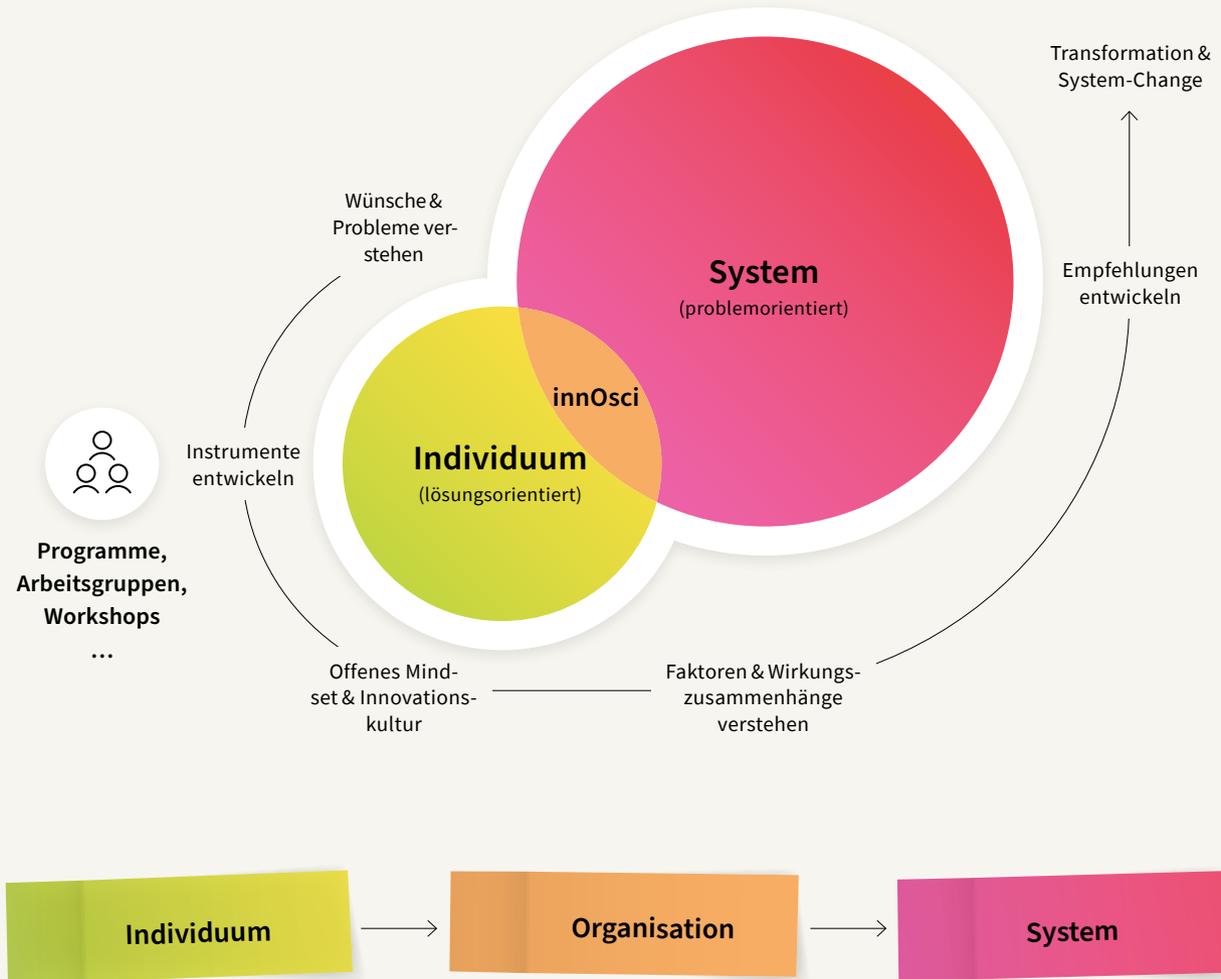
### Wer wir sind und was wir tun

**innOsci**, das Forum Offene Innovationskultur, besteht aus einem Netzwerk von Menschen und Organisationen, die sich in neuen Innovationskulturen bewegen.

Das Forum ist eine Community-Plattform, eine Ideenwerkstatt und ein Think-Tank des Stifterverbandes und wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Es unterstützt Vordenker:innen sowie Organisationen dabei, mit ko-kreativen und offenen Praktiken zu experimentieren, und entwickelt gemeinsam mit ihnen sektorenübergreifende und exemplarische Lösungen zur Etablierung neuer Innovationsformate.

Aus dieser Arbeit leitet das Forum darüber hinaus Empfehlungen für Politik, Wissenschaft und Wirtschaft ab.

## innOsci Prozess und Impact-Logik



## Was ist die Co-Design-Challenge zu Gelingensbedingungen von Multi-Stakeholder-Prozessen?

Im Rahmen der innOsci Co-Design-Challenge hat sich eine Gruppe von 16 engagierten Innovationspionier:innen mit uns auf den Weg gemacht, um die Täler und Hochebenen von Multi-Stakeholder-Prozessen (MSP) zu erkunden und dabei Potentiale und Herausforderungen in der Entwicklung auf verschiedenen Ebenen unter die Lupe zu nehmen:

**Persönliche Ebene**  
(z. B. Skills und Haltung)

**Organisationale Ebene**  
(z. B. Ressourcen und Metriken)

**Systemische Ebene**  
(z. B. hinderliche Förderlogiken)

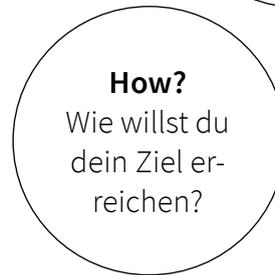
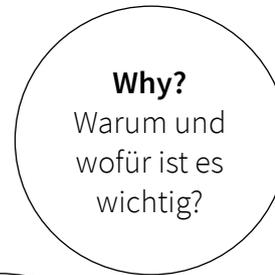
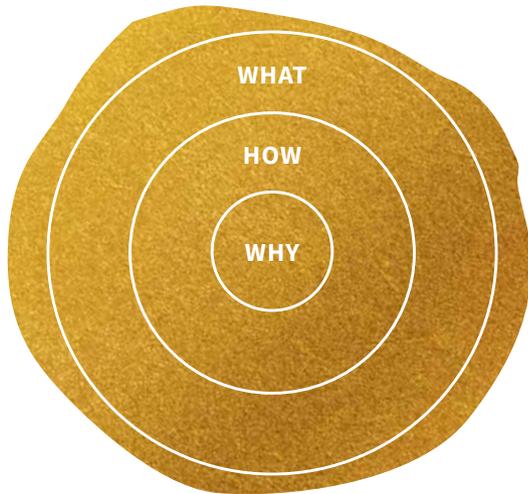


### UNSER VERSTÄNDNIS VON MULTI-STAKEHOLDER-PROZESSEN

Unter Multi-Stakeholder-Prozessen (MSP) verstehen wir die Entwicklung von Lösungen unter Einbindung verschiedener Akteur:innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und/oder Gesellschaft, z. B. in Co-Design-

Prozessen. Die Multiperspektivität, die solche Prozesse und Projekte mit sich bringen, ist unserer Meinung nach ein wichtiger Aspekt für die Gestaltung von Transformation.

## Der Golden-Circle der Co-Design-Challenge (nach Simon Sinek)



Quelle Grafik: <https://digitaleneuordnung.de/blog/why-how-what> (Zugriff am 15.3.2022, 16:24)

### WHY?

Unsere Gegenwart und unsere Zukunft sind geprägt von Krisen wie einer globalen Pandemie oder dem Klimawandel. Dabei können wir uns immer häufiger nicht mehr auf unsere bisherigen Erfahrungen und unser bisheriges Wissen verlassen. Ein Aufbrechen alter Silos und radikale neue Formen der Kollaboration sind u. E. wegweisend für die Gestaltung der Zukunft. Die intersektorale und transdisziplinäre Zusammenarbeit in **Multi-Stakeholder-Prozessen (MSP)** ist für uns ein vielversprechender Weg zur Bearbeitung der gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen und zur Gestaltung von Transformation.

### HOW?

Oft ist die Theorie (MSP sind gut und notwendig, weil ...) einleuchtend und trotzdem scheitern Multi-Stakeholder-Prozesse, werden von den Beteiligten als frustrierend oder wenig nachhaltig erlebt. Warum? Wir glauben, es braucht neben der Einsicht, dass Kollaboration und MSP sinnvoll und immer notwendiger sind, auch den Moment der radikalen Selbstreflexion: Warum erlebe ich diese Form der Zusammenarbeit als schwierig? Warum gehen meine Partner:innen oder ich in den Widerstand? Was kann *ich* zum Gelingen beitragen? Welche Rolle spielen meine Organisation und äußerliche Rahmenbedingungen.

Um diese Fragen des eigenen Erlebens zu adressieren, haben wir den Ansatz der **Aktionsforschung** gewählt (eine systematisch reflektierte Praxis, in der Forschende und zu Erforschende gemeinsam nach der Lösung suchen) und das **erfahrungsbasierte Lernen** in den Mittelpunkt gestellt. Das heißt, die Teilnehmer:innen des Programms haben *in* einem MSP Gelingensbedingungen *für* MSP erarbeitet. Ergebnisse und Reflexion des Erlebten standen dabei gleichermaßen im Mittelpunkt der Betrachtung.

In Anlehnung an die **Theorie U** Otto Scharmers und seine Aussage, dass die Qualität und Nachhaltigkeit einer Intervention immer vom inneren Zustand des Intervenierenden

abhängt, ging es uns darum, zu beobachten, wie sehr die Teilnehmenden (Intervenierende) in diesem Prozess mit ihren eigenen blinden Flecken (der Quelle, aus der unser Wirken, Handeln, Denken und Kommunizieren hervorgeht) konfrontiert werden, wie sehr sie diese als „blinde Flecke“ erkennen und sich dann auch an eben diese heranwagen, um sich selbst für den gemeinsamen Prozess zu entwickeln. Oder mit den Worten Scharmers: „Im Kern dreht sich Theorie U um die innere Dimension des Intervenierenden [...]. Heute würde ich dieses innere Territorium in der Form von drei Instrumenten beschreiben: Öffnung des Denkens, Öffnung des Herzens und Öffnung des Willens.“ (O. Scharmer, 2019)

8

### THEORIE U

Die Theorie U von Otto Scharmer verbindet Systemdenken, Innovations- und Changemanagement. Der Fokus dieser sehr besonderen Changemanagement-Theorie (wobei sie eigentlich viel mehr ist als das) liegt auf dem sich entwickelnden Bewusstsein des Menschen von einem *egosystemischen* zum *ökosystemischen* Bewusstsein.

Eine zentrale Frage dabei ist, wie das Hervorbringen sozialer Wirklichkeit von einem veränderten *inneren Ort*

(der Quelle) und aus einem gemeinsamen *ökosystemischen* Bewusstsein heraus geschehen kann. Und wie kann die kollektive Fähigkeit, diesen *inneren Ort* zu verändern, ausgebildet und gefördert werden?

Dafür beschreibt Scharmer in seiner Theorie U eine *soziale Grammatik* (eine Sprache), soziale Techniken (Methoden und Instrumente) und ein neues Narrativ sozialen Wandels.

**Das Lesen lohnt sich!**



Scharmer, 2019:  
Essentials der Theorie U

TIPP

## WHAT?

Anhand von drei Challenges haben drei intersektorale / interdisziplinäre Co-Design-Teams Prototypen entwickelt zu folgenden Fragestellungen:

### Challenge 1

**Wie gestaltet man Transparenz und schafft Vertrauen in Multi-Stakeholder-Prozesse (auf persönlicher Ebene bis hin zu organisationalen und rechtlichen Rahmenbedingungen)?**

### Challenge 2

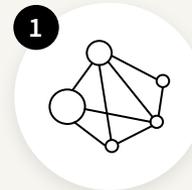
**Wie können Kompetenzen für Multi-Stakeholder-Prozesse entwickelt werden, damit eine gemeinsame Verständigung trotz unterschiedlicher Kulturen, Fachsprachen und Funktionen gelingt?**

### Challenge 3

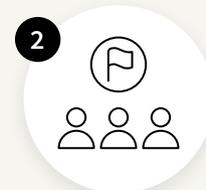
**Wie können Multi-Stakeholder-Prozesse methodisch gestaltet werden (gemeinsame Themenfindung, Wissensgeber:innen gewinnen)?**

Wir haben den Prozess durch regelmäßige Touchpoints mit den Teilnehmenden und Coaching-Angebote gerahmt. Gleichzeitig haben wir viel Verantwortung in die Hände der Teams gelegt; dieses *offene* Setting haben wir bewusst als „Verstörung“ gewählt. Die Offenheit bzw. Selbstorganisation sollte als eine Art Brennglas die Knackpunkte solcher MSP besonders deutlich machen, vor allem bei den Aspekten Teamfindung, Schärfung der Fragestellung, Divergenz- und Konvergenzphase und bei Unvorhergesehenem (z. B. Ausscheiden von Teammitgliedern).

## Begleitung des Programms durch



Regelmäßige Touchpoints



Team-Coaching-Angebote



Individuelles Coaching  
(mit Programmleitung & Coaches)

## Was sollte am Ende rauskommen?

Als Zielvorgabe galt es, Prototypen zu entwickeln, die frei zugänglich zur weiteren Nutzung sind. Außerdem wollen wir durch diese Publikation unsere „lessons learned“ für Praktiker:innen und Enabler:innen aufbereiten, die selbst MSP aufsetzen wollen oder sich mittendrin befinden. Die Publikation soll Tipps zur Umsetzung geben, vor allem aber Aufmerksamkeit generieren für den Prozess, den die Menschen darin durchlaufen, und zur Reflexion anregen.

10

### Ergebnisse des Programms



**aufbereitete  
„Lessons Learned“**



**frei zugängliche  
Prototypen**



**Publikation mit  
Tipps und Anregungen**

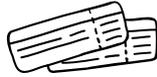
das Ding, das  
du in der Hand  
hältst ;)

# Reiseroute



## Desktop-Research

Warum MSP wichtig sind  
und was die größten  
Herausforderungen sind



## Interviews mit diversen Stakeholdern

Schärfung der Challenges  
und Zielgruppen



## Programmdesign

Aktionsforschungsansatz  
und erfahrungsbasiertes  
Lernen



## Formulierung der drei Challenges

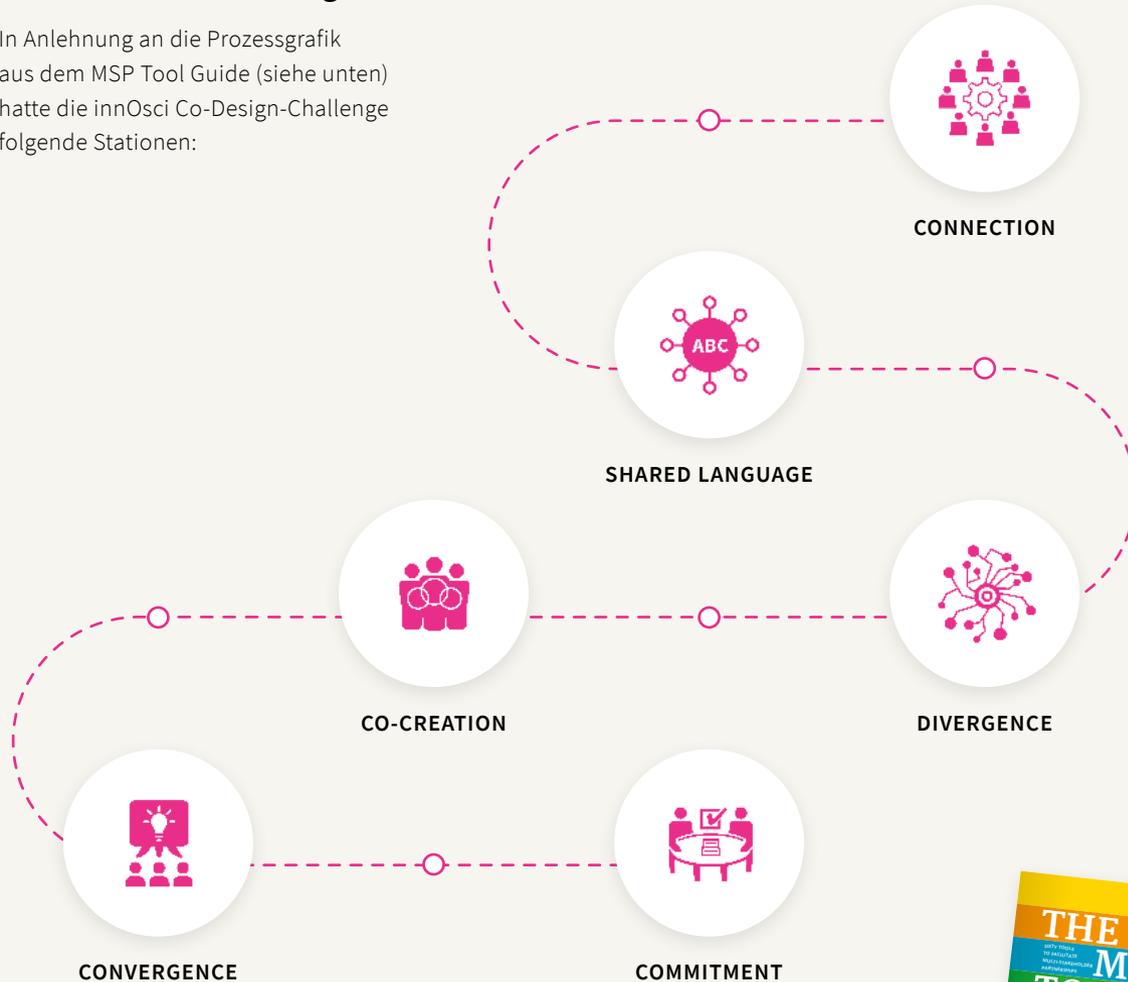


## Realitätsanbindung und Commitment schaffen zur Skalierung der Prototypen

Weiterförderung durch innOsci

## Methodische Gestaltung

In Anlehnung an die Prozessgrafik aus dem MSP Tool Guide (siehe unten) hatte die innOsci Co-Design-Challenge folgende Stationen:



12

Quelle: Die Grafik und Hinweise zur methodischen Gestaltung von MSP findet ihr auch hier: <https://mspguide.org>



TIPP

# Reisetagebuch der innOsci Co-Design-Challenge





## „Reiseversicherung“

Ein wichtiger Teil des Programms auf dem Weg hin zu den „blinden Flecken“ wie auch bei der Entwicklung der Prototypen war die Unterstützung durch qualifizierte Coaches, die individuelle und Teamcoachings durchgeführt haben.

Methodische Aspekte

14

## Kick-off

Die einzelnen Phasen eines MSP wie z. B. **CONNECTION** oder **SHARED LANGUAGE** sind nicht nach dem Kick-off oder einer Zeit XY abgeschlossen. Sie sind ein fortlaufender Prozess, dem immer wieder Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Wir zeigen hier lediglich auf, auf welchen Stufen des Programms die einzelnen Phasen eines MSP von den Facilitatoren angetriggert und somit bewusst gemacht wurden.

### Phasen

**CONNECTION** und **SHARED LANGUAGE**: Wer sind wir, was hat uns geprägt, was treibt uns um, sprechen wir von den gleichen Dingen, wenn wir z. B. von Transparenz und Vertrauen sprechen?

### KENNENLERNEN / VERTRAUEN

Check-in Fragen & Anregungen hier:  
<http://checkin.daresay.io>  
oder professionelle Leidenschaften und persönliche Lieblingsprobleme erfragen

### FLASHLIGHT TALK

**Fokus: Perspektivwechsel**

Wir haben uns gleich zu Beginn für einen Input entschieden, der irritiert und den **Perspektivwechsel** anregt – eine entscheidende Kompetenz für die **erfolgreiche Zusammenarbeit in MSP**

### KNOWLEDGE-CAFE

Austausch zu Ansätzen, Methoden und Überzeugungen im Co-Design (3 x 20')



### WICKED QUESTIONS DER TEILNEHMENDEN

Wie kann es sein, dass ich mich mit Innovation in einem dynamischen Umfeld auseinandersetze und gleichzeitig der größte Teil der Zeit für starre Verwaltung draufgeht?

Wie kann es sein, dass wir schnell sein müssen und gleichzeitig jeden mitnehmen sollen/müssen?



Wie kann es sein, dass ich mich mit innovativen und kreativen Lösungen beschäftige und gleichzeitig selbst in Silos denke?

Wie kann es sein, dass Wissenschaft Objektivität erfordert und der gesellschaftliche Dialog gleichzeitig emotional getrieben ist?

### VERABREDUNG ZUR ZUSAMMENARBEIT

Fester wöchentlicher Zeitpunkt, Tools, Kommunikationswege klären, realistisches zeitliches Commitment jedes Teammitglieds besprechen, Arbeitspakete verteilen ...

### AUSWERTUNG DES GRUPPENPROZESSES

(bisher!) mit der Prisma-Auswertung <https://www.mitost.org/wp-content/uploads/2021/06/lektoren-handbuch-202008-dina5-Pa-Pantone-copy.pdf> (S. 93)



TIPP



## In selbstorganisierter Arbeit I

Nach dem Kick-off haben sich die Teams alleine auf die Weiterreise begeben. Sie hatten ca. sechs Wochen Zeit bis zum „Bergfest“ und einer Zwischenpräsentation des Arbeitsstandes. Während dieser Wochen des selbstorganisierten Arbeitens standen die Programmleitung wie auch Coaches als Reisebegleitung zur Verfügung. Wir haben hier Leitfragen für den Coaching-Prozess als auch Literatur- und Methoden-Tipps für die Selbstorganisation im Team zusammengestellt.

### Phasen

**DIVERGENZ-** und z. T. **CO-CREATIONPHASE:** In welche unterschiedlichen Richtungen denken wir in unserer heterogenen Gruppe? Welche unterschiedlichen Perspektiven auf die Challenge und mögliche Lösungsansätze sind vorhanden? Wie können wir diese zusammendenken und was verwerfen wir (und warum)?

16

### Methodische Tipps

### für die Selbstorganisation im Team



### TEAM-COACHINGS

Unterstützung durch Team-Coachings entlang dieser Parameter:

**Ziele** / Wir haben einen gemeinsamen Zweck und eine geteilte Vision

**Engagement** / Bei uns sind die Beteiligung und das Commitment ausgeglichen und besprechbar

**Konfliktkultur** / Wir können uns zivilisiert streiten und wertschätzend auseinandersetzen

**Beteiligung** / Wir treffen wichtige Entscheidungen so, dass alle eingebunden sind

**Gesprächskultur** / Wir hören einander zu und kommunizieren offen

**Spielregeln** / Wir haben ein Gefühl für Normen in der Gruppe

**Rollen** / Wir haben eine klare und sinnvolle Aufgabenverteilung

**Führung** / Wir haben Führungsrollen und Verantwortung gut verteilt

**Umfeld** / Wir sind mit unserer Umwelt in Kontakt und nutzen sie als Ressource

**Diversität** / Wir können unsere Unterschiedlichkeiten gut nutzen

**Reflexion** / Wir können unsere Zusammenarbeit reflektieren

**Effektivität** / Wir arbeiten zielorientiert und produktiv zusammen

## CANVAS

Canvas in Vorbereitung auf das Bergfest.



## NESTA

How to make good group decisions:  
<https://media.nesta.org.uk/documents/Collective-Intelligence-Good-Decision-Making.pdf>

### How to make good group decisions

Simple tips to help organisations become more collectively intelligent

Aleks Berdichevskaja  
Camilla Bertoincin  
Centre for Collective Intelligence Design

## LIBERATING STRUCTURES

Liberating Structures  
<https://liberatingstructures.de>



TIPP

## „Bergfest“

Beim Bergfest war zumindest zeitlich gesehen der Gipfel des Programmes erklommen. Zeit für eine Bestandsaufnahme mit den Teams: Was haben wir im Gepäck? Was muss über Bord geschmissen werden? Brauchen wir einen neuen Kompass, um von hier weiterzukommen?

### Phase

Zwischenergebnisse teilen und feiern des bisher Erreichten! Präsentation erster Ideen und z. T. erster Prototypen; gegenseitiges Feedback und Reflexion

18

### CHECK-IN

Zum Check-in gab es eine Runde virtuelle Glückskexse mit den Fragen aus diesem wundervollen Buch: Findet mich das Glück? (Fischli/Weiss 2003)



Hier gibt es einen kleinen Eindruck von den skurrilen, charmanten und manchmal schonungslosen Fragen des Künstler- und Autorenduos:

<https://blog.staedelmuseum.de/findet-mich-das-glueck-das-kunstlerbuch-von-peter-fischli-und-david-weiss-ist-unser-buchtipps-im-juli>

TIPP



## Methodische Aspekte



### CANVAS

Mit Hilfe des Canvas (s. Seite 17) haben die Teams ihre Prototypen vorgestellt; Feedback der anderen Teams mittels Thinking-Hats-Methode. Weitere Anregungen zu Prototypen-Präsentation und Feedback findet ihr hier.

Um Präsentationen tiefgründig und aus diversen Perspektiven zu feedbacken, eignen sich z. B. diese Formen

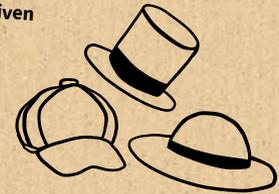
„Mit verschiedenen Ohren zuhören“



aus den Stakeholder-Perspektiven



aus den Rollen eines Teams oder des inneren Teams heraus



mit der Thinking-Hats-Methode

## DECISIVE MOMENTS & LOST TREASURES

Arbeitsprozess schildern: Was waren „decisive moments“ & „lost treasures“?  
– Welche guten Ideen haben wir auf dem Weg verloren?

Das Team Coaching war sehr hilfreich – durch Ziel- und Rollenklarheit ging auf einmal viel voran

Wenn alle den Transfergedanken weitertragen, öffnen sich die Innovationsräume

## PRÄSENTATIONSTECHNIKEN

Drei Aspekte einer guten Prototypen-Präsentation

1



Biete **Interaktionsmöglichkeiten** an – langweilige frontale Vorträge will keiner hören!

2



Beschäftige dich mit deiner **Zielgruppe** und orientiere deine Präsentation genau am Publikum. Jeder: will sich angesprochen fühlen!

3



Nimm die Zielgruppe mit auf eine Reise – **Customer-** oder **Learning-Journeys** machen deinen Prototypen zum **Erlebnis!**

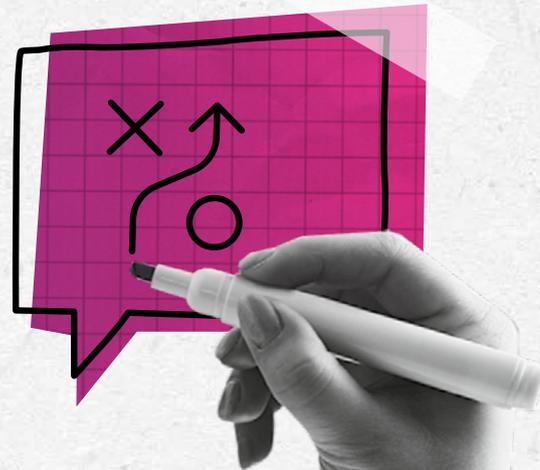


## In selbstorganisierter Arbeit II

Nach dem Bergfest ging die Reise erneut in Selbstorganisation weiter und die Teams hatten nochmal sechs Wochen Zeit, ihre Prototypen zu finalisieren. Programmleitung und Coaches waren abermals Reisebegleiter:innen.

### Phase

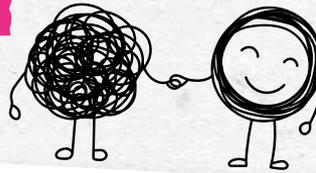
**CO-CREATION-** und **KONVERGENZPHASE** – Prototypenentwicklung und Iterationen wurden unterstützt durch die Programmleitung und die Coaches. Darüber hinaus haben die Teams eigenverantwortlich mit diversen Tools gearbeitet.



20

### Methodische Aspekte

Ein klar strukturierter und moderierter Prozess kann dazu beitragen, dass sich in diversen Teams alle aufgehoben fühlen und gleichermaßen einbringen können.



#### COACHING

Einzelcoaching- und Teamcoaching-Angebote

#### KOORDINATION

Programmkoordination und Coaches standen als Sparringspartner:innen für Ideen und bei Herausforderungen zur Seite

## Reiselektüre

### FLIP

How to find the right method for your innovation task: <https://www.ask-flip.com>



### RICONFIGURE

<http://riconfigure.eu/wp-content/uploads/2021/06/RiConfigure-Brochure-1.pdf>



TIPP

### RICONFIGURE

<http://riconfigure.eu/wp-content/uploads/2021/06/D6.4-Quadruple-Helix-Collaborations-in-Practice-1.pdf>



TIPP

### NESTA PLAYBOOK

Nesta Playbook for innovation learning:  
[https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_playbook\\_for\\_innovation\\_learning.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_playbook_for_innovation_learning.pdf)



TIPP

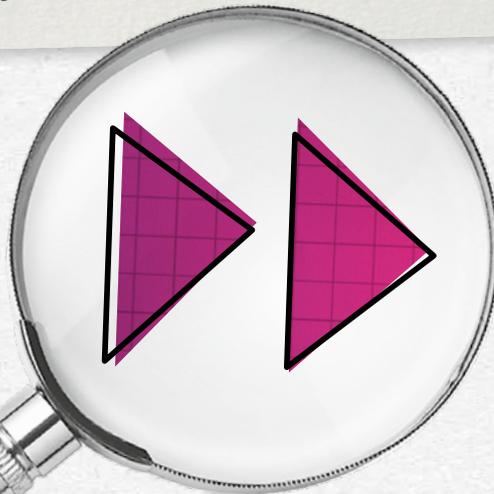
## Abschlusstreffen

Endlich am Ziel angelangt! Nach insgesamt zwölf Wochen „unterwegs“ auf der Suche nach den Gelingensbedingungen für MSP haben die Teams beim Abschlusstreffen ihre Prototypen präsentiert und gemeinsam ausführlich den Prozess reflektiert, schließlich waren sie selbst Teil eines MSP.

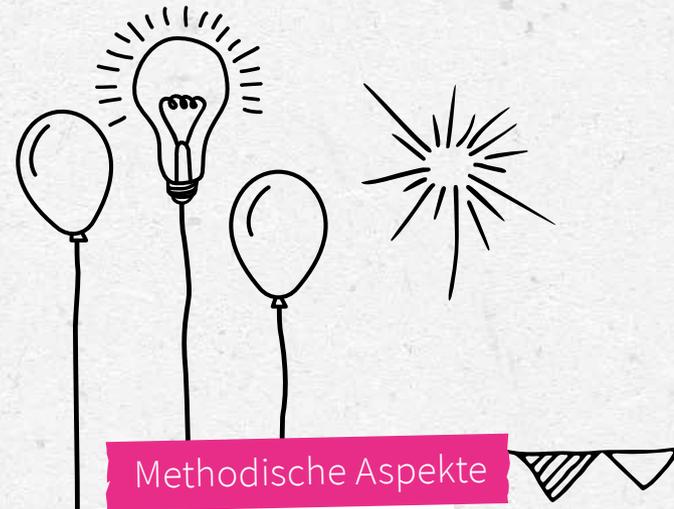
### Phase

**COMMITMENT** – wie geht es weiter? Umsetzung und Skalierung der Prototypen in gemeinsamer Weiterarbeit auch nach Programmende

22



Leider kommt das Feiern  
(und damit die Wertschätzung)  
im Joballtag oft viel zu kurz!



### Methodische Aspekte

#### FLASHLIGHT-TALK

Flashlight-Talk mit dem Fokus: Gelingensbedingungen von MSP durch das Open Innovation in Science Center der Ludwig Boltzmann Gesellschaft (<https://ois.lbg.ac.at>) – um den Kreis zu schließen

#### PRÄSENTATION

Der Auftrag war: Prototypen in der Abschlusspräsentation erlebbar machen – „Kreativitätsdruck“ als Innovationsbooster

#### PROZESS

Den Prozess würdigen und Erfolge feiern! Erfolge feiern heißt: Innehalten und all den Stolz und die Freude wahrnehmen und teilen. Das steigert die Motivation, bringt das Team zusammen, fördert Anerkennung und Wertschätzung und belebt die Kreativität.



„Kreativitätsdruck“ bei der Abschlusspräsentation war ein Innovationsbooster

Je nach Persönlichkeit, Berufshintergrund, Motivation etc. und Komposition des Teams ist Diversität und Offenheit mehr oder weniger gut auszuhalten. ► Ein klar strukturierter und moderierter Prozess kann dazu beitragen, dass sich in diversen Teams alle aufgehoben fühlen und gleichermaßen einbringen können.

### REFLECTION-CAFE

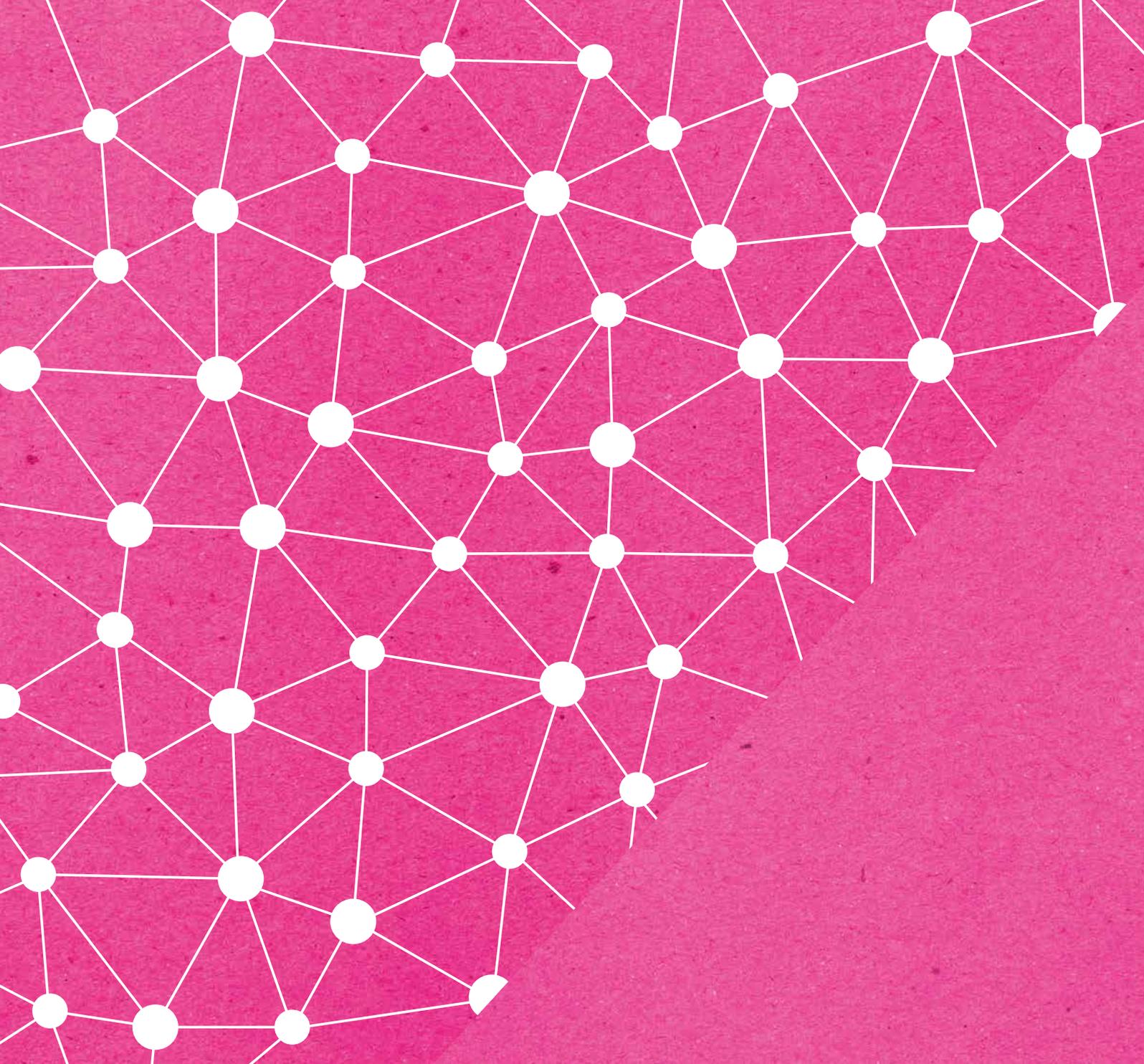
Zentrale Erkenntnisse der Teilnehmer:innen

Je ergebnisoffener ein Prozess ist, desto weniger funktioniert ein klassisches Projektmanagement – agiles Vorgehen ist gefragt, hierfür braucht es allerdings AUCH Methodenkompetenz, die von Teammitgliedern eingebracht werden muss. Ansonsten entsteht IRGENDWIE ein System, das Ungleichheit im Team und Dominanz Einzelner befördern kann, in dem also nicht alle gleichermaßen gehört werden

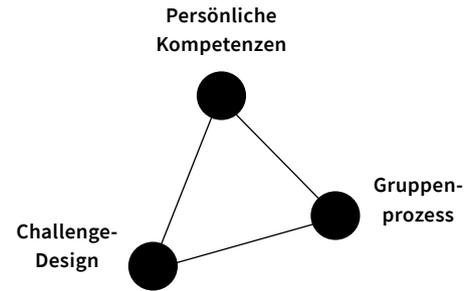
Klassisches Fach-Expert:innen-tum ist genauso relevant für das Gelingen von MSP wie Kompetenzen, wie „Unsicherheiten aushalten können“, „Teamkompetenz“...

Ein:e Facilitator:in wird dringend gebraucht, um Ungleichheit entgegenzuwirken und den Prozess zu moderieren.

Wenn Transformation das Ziel ist, dann ist ein MSP ein guter Anfang (Methode: Transformative-Scenario-Planning)



# ／ Learnings der Trainer:innen und Programmkoordination



## Begleitung von Open-Innovation-Prozessen

### Gelingsbedingungen im Dreieck: Persönliche Kompetenzen – Gruppenprozess – Challenge-Design

Open-Innovation- und Co-Design-Prozesse entfalten durch die Synergien kollaborativer Settings ihre Kraft und Wirkung. Multi-Stakeholder-Projekte sind eine Möglichkeit, mit diversen Stakeholdern Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit zu finden. Sie sind notwendig und herausfordernd gleichermaßen. Individuen mit ihren jeweiligen beruflichen Sozialisierungen, professionellen Kompetenzen und Werten, mit ihren (Gruppen-)Biographien, Bedürfnissen und Ängsten werden Teil eines Teams, das im Rahmen bestimmter zeitlicher und personeller Ressourcen zielorientiert an der Erfüllung einer Aufgabe arbeitet. Die Bedürfnisse und Eigenarten der Teammitglieder erzeugen dabei eine soziale Dynamik,

die wiederum auf die Dynamik der Aufgabe trifft. Je heterogener die Teammitglieder und je komplexer und offener die Challenge, desto spannungsgeladener ist diese Dynamik, und ob sie sich in kreative Energie umsetzt oder das Team sogar zu sprengen vermag, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Gellert/Nowak machen vier grundlegende Bedingungen für gelingende Kooperation aus: 1. Geklärte Beziehungen und Rollen, 2. Übereinstimmung der Interessen, Ziele und Prioritäten, 3. Konkurrenzausschluss und 4. Vertrauen in die Kompetenz der Teammitglieder. Der Schlüssel dazu, als Team ein geteiltes Verständnis dieser vier Grundbedingungen zu entwickeln, liegt in (Selbst-)Reflexion und der Fähigkeit zur Meta-Kommunikation. Diese Ebene einzunehmen und persönliche Wahrnehmungen, Unsicherheiten oder gar Dissonanzen mitzuteilen, ist oft ungewohnt. Die einzelne Person nimmt sich mit ihren Eindrücken und ihrer Befindlichkeit in der besten Absicht zurück, sich in den Dienst des Teams und der Aufgabe zu stellen.

Je mehr das Team aber in seinem „Bemühen um die Bewältigung der Aufgabe“ (Edding/Schattenhofer) ins Stocken gerät und die Einzelnen unzufrieden oder frustriert werden, desto deutlicher tritt eine oft unterschätzte Anforderung an ein Team zutage, das „Bemühen um die Zufriedenheit der Einzelnen“: Die Interessen und Bedürfnisse der Einzelnen müssen in einem gewissen Umfang befriedigt werden, damit sie ihr Engagement und ihre Arbeitsleistung zur Verfügung stellen.

Auch – oder vielleicht gerade – in Prozessen mit hoher Selbstorganisation kann ein moderierter Austausch auf der meta-kommunikativen Ebene ein Team darin unterstützen, in der Komplexität der Aufgabe die Spur zu halten. Reflexion und Meta-Kommunikation bedeuten immer auch, eine andere Flughöhe einzunehmen und sich gleichzeitig selbst zu ermächtigen, das Geschehen zu beschreiben und zu bewerten.

26

### Selbstorganisations-Entwicklung – Wie viel Rahmung brauchen kreative Prozesse?

In der Rahmung kreativer Prozesse können wir uns der Frage nach der optimalen Mischung von Freiraum und Struktur von zwei Richtungen nähern: Was ist hilfreich zur Bearbeitung der Aufgabe? Und – in längerer Perspektive: Was ist hilfreich für die Arbeits- und Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe? Die beiden zu diesen Fragen passenden Faustregeln sind:

**Mehr Strukturrahmen** = schnelle Arbeitsfähigkeit = effiziente Ergebnisreichung

**Weniger Strukturrahmen** = Aufbau von Selbstorganisation = nachhaltige Ergebnisreichung

In der Konzeptsprache des über „Art of Hosting“ bekannt gewordenen Dee Hock blüht Soziale Innovation entlang des „Chaordischen Pfads“ – des schmalen Grats zwischen Ordnung und Chaos. Die beiden brauchen sich gegenseitig, um nicht zu ihren negativen Überhöhungen zu degenerieren (vgl. auch Nicolai Hartmanns Entwicklungsmodell). Chaos hat eine schöpferische Kraft, aber ohne die Ufer der Ordnung in Sichtnähe kann es destruktive Qualitäten entfalten (Art of Hosting nutzt hierfür das griechische Wort „Chamos“, was wörtlich übersetzt „Verlust“ oder „Untergang“ bedeutet). Ebenso hat Ordnung eine produktive Qualität, die allerdings ohne die balancierende Kraft des Chaos zu jenem Kontrollwahn degenerieren kann, den wir in mikro-gemanagten Organisationen und totalitären Systemen finden.

Die Moderation von Innovationsprozessen ist damit immer ein Balanceakt zwischen den Klippen der Unter- und Überstrukturierung. Wenn wir Prozesse überstrukturieren, Ziel und Methode, Start- und Ziellinie bis ins Detail vorgeben, substituieren wir den Aufbau von Selbstorganisation und verhindern explorative Wege. Die Gruppe arbeitet einen programmierten Auftrag ab und muss dabei ihre adaptive Fähigkeit nicht ausbilden – Veränderungen der Um- und Innenwelt im weiteren Prozess werden so zur potentiellen Bruchstelle.

Wenn wir andererseits Prozesse unterstrukturieren – die Gruppe komplett sich selbst überlassen mit einem „messy front end“ und einem „messy back end“, für die kein Container und kein Handlauf bereitstehen – laden wir Chaos ein, genauer gesagt die unproduktive Reaktion auf Chaos: Desorientierung, Frust und Stress.

## The seven muscles of Self Organization



**Self-Assessment-Tool zum Austausch über Selbstorganisations-Kompetenzen im Team**

Quelle: Knoth, SOCIUS



28

Klar ist: Ein wenig Desorientierung ist nötig, um an neue Ufer zu gelangen. Es braucht dabei vor allem Zuversicht und Mut (mit Dee Hock „Chaordic Confidence“), um durch den Nebel des Ungewissen zu gehen. Allerdings ist das als hilfreich empfundene Maß an Offenheit und Ungewissheit individuell sehr unterschiedlich – Offenheit wirkt als Freiraum, kann aber auch Orientierungslosigkeit mit sich bringen. Was für die Eine noch eine spannende Herausforderung ist, ist für den Anderen bereits eine Zumutung. Wo der Challenge-Stretch aufhört und die Frust- oder Panik-Zone beginnt, hat viel mit der je eigenen Konstitution und Verfassung zu tun.

Im prozessorientierten Arbeiten steuern wir ständig nach. Zu wenig Licht hier – ein wenig nachbeleuchten. Zu schwere Atmosphäre im Raum – etwas Leichtes ins Spiel bringen. Die laufende Kurskorrektur ist nicht erst seit der Hegemonie des agilen Ansatzes zentraler Spielstein der Moderation. Sie kann im Sinne einer kontingenten Prozesssteuerung

ebenso interne Bedürfnisunterschiede aufgreifen (auch um der Gruppe nicht die Bedingungen ihrer lautesten Stimmen überzustülpen) – in vielen Situationen ist der produktive Umgang mit Binnendifferenzierungen aber vor allem eine Entwicklungsaufgabe, die die Gruppe in ihrem „Norming“-Prozess selbst zu meistern hat.

Eine Nachsteuerung, mit der wir sehr sensibel umgehen müssen, ist das Nachkarren von Struktur. Hat sich eine Gruppe einmal durch die Mühen eines strukturlosen Anfangs gekämpft, ist sie an ihrem ersten Zwischenstopp sicher ein wenig frustriert, mit ihrer Primär-Aufgabe noch nicht so weit gekommen zu sein (sofern diese nun schon geklärt ist). Zugleich hat sie enorme Arbeit geleistet, sich selbst zu organisieren, mit ihren inneren Differenzen umzugehen und sich so eine eigene Richtung und Struktur zu geben. Verengen wir an dieser Stelle in pflichtbewusst-prozesshaftem Eingehen auf den Frust den Rahmen, laufen wir Gefahr, die Anfangsinvestition der Gruppe zu

entwerten. Es ist unwahrscheinlich, dass die Rahmen, die wir an dieser Stelle ins Spiel bringen, den inneren Prinzipien und Bewegungen entsprechen, die die Gruppe für sich entwickelt hat. Sie wird von der Pforte des Norming zum Performing zurückgeworfen in der Frage: „Wie wollen wir uns diesen neuen Regeln gegenüber verhalten?“ Im Extremfall gesellt sich dann zum Frust auch noch die Revolte.

Die sinnvollere Reaktion ist hier das geduldige Ausatmen im Mantra „Trust the Process“. Selbstorganisation ist kein schneller Schuss, aber eine sinnvolle Investition, wenn es um mehr als eine einmalige Aufgabe geht<sup>1</sup>.

## Diversität im Multistakeholder-Setting

Ein Definitionskriterium von Multistakeholder-Initiativen ist ihre Zusammensetzung aus Akteur:innen mit unterschiedlichen sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Anbindungen und Hintergründen. Multistakeholder-Settings sind in dieser Hinsicht mit interkulturellen Situationen vergleichbar: Sie verbinden das Potential einer Perspektiven- und Zugangsvielfalt mit der Herausforderung einer Verständigung zwischen unterschiedlichen Denk- und Deutungswelten.

Im Rahmen von Innovationsprozessen ist neben transsektoraler Zusammenarbeit oft auch fachübergreifende (z. B. Tech, Management und Design) und funktionsübergreifende (Sponsor, Developer, Operator, User) Zusammenarbeit gefragt. Nicht zuletzt stellen Größe und Konfiguration der beteiligten Organisationen einen wesentlichen Aspekt von Diversität dar. So bringen Initiativen, KMUs und größere Konzerne je unterschiedliche Kulturen und Logiken in die Partnerschaft ein.

Das Potential der Diversität kommt vorrangig in der Phase der Divergenz zum Tragen, denn die Erkundung von Problem- und Lösungsräumen profitiert von Perspektivenvielfalt. In der Moderation dieser Phase ist es gut, eine heterogene Gruppe davor zu schützen, sich von ihren diversen Interpretationen des Problems absorbieren zu lassen, um ihre Perspektivenvielfalt fruchtbar zu nutzen. Die größte Herausforderung der Diversität tritt aber in der Phase der Konvergenz auf. Wo es darum geht, aus unterschiedlichen Optionen einen gemeinsamen Nenner herauszuarbeiten, geraten die verschiedenen Perspektiven und Logiken schnell in Reibung.

---

1 Vgl. Pogatschnigg, I.M. (2021)

## Die innOsci Co-Design-Challenge – eine Learning-Journey

Konflikte werden dadurch überhöht, weil in der Differenz-erfahrung eine wesentliche Säule der Vertrauensbildung hakt: die Identifikation mit dem/der Anderen. Unterschiede werden oft personalisiert, auch wenn sie aus strukturellen Differenzen von Milieus gespeist sind. Wie in interkulturellen Settings hilft hier die Bewusstmachung der eigenen Muster und ihrer Interferenz mit den Logiken der jeweiligen Akteursmilieus (Sektoren, Branchen, Fachlichkeiten).

Homogene Gruppen tun sich mit dem Alignment in dieser Phase oft leichter als sehr diverse. Wenn sie darin über das Ziel hinausschießen, treten Groupthink-Effekte ein, also Verengungen des Meinungsfeldes durch gegenseitige Anpassung, die die Achillesferse homogener Gruppen darstellen.

30

Wenn wir also davon ausgehen, dass Diversität zugleich Potential und Herausforderung ist, geht es im Design von Multistakeholder-Prozessen u. a. um das richtige Maß von Diversität: Nicht zu wenig und nicht zu viel wär hier die Devise, wobei das Maß sowohl durch die Zusammensetzung als auch durch die Größe der Gruppen gesteuert werden kann. Ist es nicht möglich, die Zusammensetzung von Innovationsteams in diesem Korridor zu steuern, kann eine Modulation der Diversitäts-Erfahrung durch das Scharfstellen und Fokussieren von Gemeinsamkeiten und Unterschieden erfolgen. Mikro-Diversität kann damit ebenso fruchtbar gemacht werden wie Hyper-Diversität.

Letztlich ist der Faktor Zeit ein entscheidender, als Faustregel kann gelten: Je diverser und je größer die Gruppe, desto mehr Zeit braucht die Konvergenz und desto mehr Zeit muss auch für das Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten und Unterschiede eingeplant werden. Diverse Gruppen finden vielleicht

innovativere Lösungen. Homogene Gruppen finden in jedem Fall schnellere.

Interessant ist in dem Zusammenhang schließlich, dass v. a. Gruppen, die mit Multistakeholder-Prozessen vertraut sind, ihre transsektorale oder funktionsübergreifende Diversität nicht unbedingt als solche erleben. Die Diversität ist das „Normale“ und der Fokus richtet sich auf das Lösen der gemeinsamen Aufgabe, die wiederum als verbindend erlebt wird. Diversität taucht sozusagen als hilfreiches Reflexionsthema nicht selbstverständlich auf. Kann sich aber ein Team z. B. schlecht auf ein gemeinsames Ziel einigen, macht es in der Moderation Sinn, den Scheinwerfer auch auf die organisationalen und strukturellen „Herkünfte“ zu richten.

## Durch die Perspektive verschiedener Stakeholder betrachtet

MSP und andere Formen von Offenen Praktiken zur Innovationsförderung verlangen von Organisationen zum einen oft den Ausbruch aus bisher vertrauten Praktiken oder, wie Aaron Dignan es nennt, „operating systems“<sup>2</sup>. Die alten, oft lang tradierten *Operationssysteme* können je nach Art und Größe der Organisation unterschiedlich gut transformiert werden. Für eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen organisationalen Operationssystemen bietet Dignan seinen Operating-System-Canvas an.

Ein weiterer Aspekt sind auch Rahmenbedingungen außerhalb der Organisation, wie z. B. Förderlogiken oder finanzielle und personelle Ressourcen. Hier ein Blick durch die Brille der diversen Stakeholder mit ihren Treibern für und Herausforderungen in der Umsetzung von offenen Praktiken/MSP.

### INFO

Interessante Einblicke zu Stakeholder-Interaction, Responsibility and Governance finden sich in diesem Lektüre-Tipp:

<http://reconfigure.eu/wp-content/uploads/2021/06/D6.4-Quadruple-Helix-Collaborations-in-Practice-1.pdf>

TIPP



ZIVILGESELLSCHAFT



WIRTSCHAFT (KMU)



WISSENSCHAFT/FORSCHUNG



WIRTSCHAFT (CORPORATE)

2. Vgl. Dignan, A. <https://medium.com/the-ready/the-operating-system-canvas-420b8b4df062>

**ZIVILGESELLSCHAFT**

**Paul** (26 Jahre),  
Mitglied einer Bürger:innen-  
initiative



**Unser Interesse** sind Stärkung des gesellschaftlichen Wohlstandes und verbesserte Lebensbedingungen.

Zivilgesellschaft will als Akteurin und Treiberin im deutschen Innovationssystem sichtbar gemacht und an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden!

**Unsere größte Herausforderung** ist, dass die wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen sehr auf Technologien und Produkte fokussieren, die für den Markt bestimmt sind. Wir als Zivilgesellschaft wollen gehört werden, unabhängig vom technischen Know-how!

**Wir wünschen uns,** dass nicht immer dieselben großen Organisationen an wichtigen Prozessen beteiligt werden, sondern auch kleinere Akteur:innen. Und wir benötigen neue Bewertungskriterien jenseits der Verwertungsperspektiven.

**WIRTSCHAFT (KMU)**

**Theresa** (56 Jahre),  
Geschäftsführerin eines  
mittelständischen  
Familienunternehmens



**Unsere größte Herausforderung** sind die knappe Zeit und knappe Ressourcen; „Connection, Shared Language und Divergence? Das dauert uns alles zu lange. Time is money!“ Unsere perfektionsgetriebene Arbeitskultur steht einem iterativen und agilen Vorgehen im Wege.

**Unser Interesse** ist die Stärkung des Wirtschaftsstandortes und eine betriebswirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen.

Ein direkter Zugang zu Forschungskoperationen und weiter verwertbare Ergebnisse würden uns wirklich weiterbringen!

**Wir wünschen uns** einen direkten Zugang zum Innovations-Ökosystem und vertrauensvolle Kooperationen auf Augenhöhe.

WISSENSCHAFT/FORSCHUNG

**Oksana** (33 Jahre),  
Open-Science-Expertin  
und Forscherin in einem  
Forschungsverbund



**Unser Interesse** ist es, ökonomisch und technisch fixierte Innovationen mit sozialen Innovationen und einer gesellschaftlichen Perspektive zu vereinen.

Die großen vertrackten Probleme unserer Zeit wollen wir gemeinsam lösen!

**Unsere größte Herausforderung** ist es, verschiedene Haltungen und Mindsets zusammenzubringen, da stehen sich oft noch verschiedene Dinge gegenüber wie z.B.

- a) Hierarchie vs. Innovation,
- b) betriebswirtschaftliche Verwertung vs. gesamtgesellschaftlicher Beitrag,
- c) unterschiedliche Anreizsysteme: Publikation vs. Profit.

**Wir wünschen uns**, dass unterschiedliche Perspektiven betrachtet und zusammengebracht werden für das gemeinschaftliche Wohl.

Und wir wünschen uns „kurze Wege“ in Innovationsökosystemen für eine einfachere Zusammenarbeit von Akteur:innen.

**WIRTSCHAFT (CORPORATE)**

**Thorsten** (36 Jahre),  
Innovationsmanager eines  
international erfolgreichen  
Konzerns



**Unser Interesse** ist es, den Gegensatz zwischen der enormen Geschwindigkeit in der Produktentwicklung und der Schwerfälligkeit in Konzernen und der Gesetzgebung in Deutschland aufzulösen. Wir brauchen Sonderregelungen bei Innovationen, die Kooperationen erleichtern (Patente, DSGVO, Intellectual Property, etc.).

Und wir wünschen uns Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen.

**Unsere größte Herausforderung** sind überregionale und internationale Interessen und Anspruchsgruppen.

**Unser größter Treiber** ist die Etablierung neuer Innovationen und wir wünschen uns mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit gegenüber Bürger:innen.



## QUELLEN UND LITERATUR

**Berditchevskaia, A.; Bertoncin, C.:** How to make good group decisions. Simple tips to help organisations become more collectively intelligent. London: Nesta Centre for Collective Intelligence Design. Online unter: <https://media.nesta.org.uk/documents/Collective-Intelligence-Good-Decision-Making.pdf> (27.06.2022, 13:10)

**Brouwer, H., and Woodhill, J., with Hemmati, M., Verhoosel, K., and van Vugt, S. (2016):** The MSP Guide. How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Wageningen: Wageningen University and Research, WCDI, and Rugby, UK: Practical Action Publishing, <http://dx.doi.org/10.3362/9781780446691>

**Check-in Generator:** Hej. Today. Online unter: <http://checkin.daresay.io> (27.06.2022, 11:12)

**Diehl, A. (2019):** Why, How, What – Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument. Online unter: <https://digitalneuordnung.de/blog/why-how-what> (15.3.2022, 16:24)

**Edding, C.; Schattenhofer, K. (2020):** Einführung in die Teamarbeit (2. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag Compact

**Fischli, P.; Weiss, D. (2003):** Findet mich das Glück? Essen: Verlag der Buchhandlung Walther König

**Knoth, A.; Zipper, G. (2021):** Inside Out. Wirkungsfelder persönlicher Entwicklung im Projektmanagement. Berlin / Stuttgart: MitOst e.V. / Robert Bosch Stiftung GmbH

**Leurs, B.; Roberts, I. (2018):** Playbook for innovation learning. 35 diagrams to support talking and thinking about learning for innovation. London: Nesta. Online unter: [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_playbook\\_for\\_innovation\\_learning.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_playbook_for_innovation_learning.pdf) (27.06.2022, 14:44)

**Pogatschnigg, I. M. (2021):** The Art of Hosting Workbook. Wie gute Gespräche Führung und Zusammenarbeit verbessern. München: Vahlen

**Popa, E. (2021):** Riconfigure. Quadruple Helix Collaborations in Practice.

Stakeholder Interaction, Responsibility and Governance (4. Version). Online unter: <http://riconfigure.eu/wp-content/uploads/2021/06/D6.4-Quadruple-Helix-Collaborations-in-Practice-1.pdf> (27.06.2022, 14:38).

**RiConfigure.** Reconfiguring Research and Innovation Constellations. Weitere Informationen und Veröffentlichungen des Projektes hier: [www.riconfigure.eu](http://www.riconfigure.eu) Wie z. B. die ebenfalls erwähnte Broschüre: <http://riconfigure.eu/wp-content/uploads/2021/06/RiConfigure-Brochure-1.pdf> (27.06.2022, 14:59)

**Scharmer, O. C. (2019):** Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

**Steinhöfer, D. (2021):** Liberating Structures. Entscheidungsfindung revolutionieren. München: Verlag Franz Vahlen. Online unter: <https://liberatingstructures.de> (27.06.2022, 11:23)

**The Florence Innovation Project.** 565 Methods and Tools in 6 Languages. Online unter: <https://www.ask-flip.com> (27.06.2022, 13:14)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

innOsci Forum für offene Innovationskultur  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro  
Pariser Platz 6, 10117 Berlin

### Kontakt

Marte Sybil Kessler  
Telefon: 0172.6758 333  
marte.kessler@stifterverband.de  
www.innosci.de

### Redaktion

Wiebke Hoffmann, Programm-Managerin, innOsci

### Autor:innen

Wiebke Hoffmann, Programm-Managerin, innOsci  
Andreas Knoth, Trainer, Coach, Berater, SOCIUS  
Organisationsberatung  
Gudrun Zipper, Supervisorin & Coach

### Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

### Bildnachweise

Alina1888/Shutterstock (S. 11); anntre/Shutterstock (S. 18, S. 19, S. 22, S. 23);  
Boule/Shutterstock (S. 31, S. 32); clickyusho.id/Shutterstock (S. 13, S. 19); Dean  
Drobot/Shutterstock (S. 31, S. 34); Devita ayu silvianingtyas/Shutterstock (S. 15);  
Evgeniya Mokeeva/Shutterstock (S. 19, S. 22/23); Good Life\_stock/Shutterstock  
(S. 13, S. 14); HIV in view/Shutterstock (S. 31, S. 33); Krasovski Dmitri/Shutterstock  
(S. 17); Lalandrew/Shutterstock (S. 31, S. 32); Lelenka86/Shutterstock (S. 13);  
Mark Rademaker/Shutterstock (S. 16); Mix and Match Studio/Shutterstock (S. 31,  
S. 34); Paket/Shutterstock (S. 6); Pand P Studio/Shutterstock (S. 18); paramouse/  
Shutterstock (S. 13); Rido/Shutterstock (S. 31, S. 35); Robert Kneschke/Shutter-  
stock (S. 31, S. 33); Rostislav\_Sedlacek/Shutterstock (S. 20); Vitaly Korovin/  
Shutterstock (S. 22); wasapohn/Shutterstock (S. 18); Yuliya Chsherbakova/  
Shutterstock (S. 20); zizi\_mentos/Shutterstock (2x S. 11)

innOsci ist das 2019 gegründete Forum für offene Innovationskultur. Es wird vom Stifterverband mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) organisiert und unterstützt die Mission „Neue Quellen – Neues Wissen“ der Hightech-Strategie der Bundesregierung.

Eine Initiative vom



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



