



STIFTERVERBAND

GUDRUN ZIPPER · ANDREAS KNOTH ·
PHILIPP SPIEGEL

TRANSFORMATIONS- LABOR HOCHSCHULE

Baukasten für Multi-Stakeholder-Projekte
von Hochschulen und regionalen Partnern



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz: CC BY-SA 4.0. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie sämtliche Illustrativen Elemente auf der Poster-Innenseite, S. 4–7. Die Urheberschaft soll bei einer Weiterverwendung wie folgt genannt werden: Gudrun Zipper, Andreas Knoth, Philipp Spiegel für den Stifterverband.

Berlin, Oktober 2024

HERAUSGEBER

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Baedekerstraße 1 · 45128 Essen · T 0201 8401-0
www.Stifterverband.org/transformationslabor-hochschule

DOI: 10.5281/zenodo.14191448

VERANTWORTLICH FÜR DEN HERAUSGEBER

Wiebke Hoffmann
wiebke.hoffmann@stifterverband.de · T 030 322982-323

AUTORINNEN UND AUTOREN

Gudrun Zipper, Andreas Knoth, Philipp Spiegel

REDAKTION

Simone Höfer

GRAFIK & LAYOUT

Atelier Hauer+Dörfler GmbH

HINTERGRUND

Das Poster ist im Rahmen des Förderprogramms *Transformationslabor Hochschule* des Stifterverbandes entstanden. Das Ziel des Programms ist es, Hochschulen und die sie umgebenden Stadt-Regionen zu neuen Wegen der Zusammenarbeit zu bewegen.

Städte und Regionen stehen vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen und Umbrüchen: Planetare Krisen vom Klimawandel über Biodiversitätsverlust bis hin zum übermäßigen Ressourcenverbrauch machen gesellschaftliche Transformationsprozesse notwendig. Sie werden zusätzlich erschwert durch unter anderem alternde Gesellschaften, den Fachkräftemangel und eine abnehmende Innovationskraft. Diese komplexen Polykrisen können nur in Multi-Stakeholder-Prozessen gemeinsam bearbeitet werden. Ein Miteinander von Hochschulen, zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren, Unternehmen, sozialen und kulturellen Einrichtungen lässt die Transformation in Städten und Regionen gestaltbar werden.

Im Zentrum des Transformationslabors Hochschule steht die Frage, welche Rolle Hochschulen bei der Gestaltung transformativer Prozesse einnehmen sollten und wie sie mit Städten und Regionen effektiver zusammenarbeiten können. Hochschulen sind als vielfach vernetzte Institutionen, Orte des kritischen Denkens, der Erforschung und Innovation prädestiniert dafür, sich aktiv in regionalen Transformationsprozessen einzubringen, die Städte und Regionen beschäftigen. Sie können lokale Transformationsherausforderungen mit globalen Zusammenhängen und dem Wissen darüber verknüpfen.

Um diesen Fragen nachzugehen haben Transformationstandems bestehend aus Akteuren einer Hochschule und eines regionalen Partners einen vom Stifterverband begleiteten Prozess durchlaufen, in dem sich Schwerpunktthemen der Zusammenarbeit herauskristallisiert haben.

Mit dem Poster möchte der Stifterverband diese Themen mit zusätzlich online hinterlegten Methodenblättern der Öffentlichkeit bekannt machen.

WIRKUNGSORIENTIERUNG UND ZIELENTWICKLUNG

Wie entwickeln wir gemeinsam wirkungsvolle Projekte?

Wie verankern wir gesellschaftliche Verantwortung in Projektzielen?

WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNG

Wirkungsorientierung nimmt die nachhaltigen Wirkungen eines Projektes zum Maßstab seines Erfolgs. Anstelle von Outputs (Produkten und Leistungen) stehen dabei Outcomes (neue Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Lebenslagen der Zielgruppen) und Impacts (langfristige gesellschaftliche Veränderungen) im Fokus der Steuerung und werden systematisch ausgewertet und gefördert. Bei Transformationsvorhaben eröffnet der Ansatz den Blick für die angemessene Langfristigkeit und die Komplexität von Veränderung, die von der Projektentwicklung und -planung über die Implementierung bis zur Evaluation berücksichtigt werden. Wirkungsorientierte Steuerung findet auch im öffentlichen Bereich als Alternative zur traditionellen Input-Steuerung oder der Steuerung durch Leistungsziele Anwendung.

VERSTÄNDIGUNG ÜBER SCHLÜSSELBEGRIFFE IN DER KONZEPTION

Projektpartnerinnen und -partner, die unwissentlich unterschiedliche Ziele verfolgen, verlieren Zeit und Energie im Vorankommen sowie Motivation und Team-Spirit im latenten Gefühl von Unstimmigkeit. Eine gemeinsame Orientierung an geteilten Zielen hilft der Strukturierung und Messbarkeit. Dafür braucht es eine den einzelnen Zielen zugrunde liegende und geteilte Vision sowie eine Teamstruktur, in der Entscheidungen gemeinsam getroffen werden.

Beim Aufsetzen von Kooperationsvorhaben ist es zudem hilfreich, Konzept- und Zielbeschreibungen auf Auslegungsdifferenzen hin abzuklopfen. Insbesondere beim Aufeinandertreffen verschiedener institutioneller Milieus existiert oft ein unterschiedliches Verständnis gemeinsam genutzter Begriffe. Wird dies zu spät erkannt, sind Konflikte im Projektverlauf vorprogrammiert.



COMMITMENT ZUR CIVIC UNIVERSITY

Das Konzept der Civic University verweist auf die Verantwortung, die eine Hochschule für das Gemeinwohl in ihrem Wirkungsbereich übernimmt. Sie zeigt sich im partnerschaftlichen Engagement für eine nachhaltige lokale und regionale Entwicklung.

Wie der Ansatz der Third Mission bezeichnet Civic Impact Orientierung einen Aspekt der Hochschulausrichtung, der sich nicht in die Bereiche Lehre und Forschung einordnen lässt, sondern auf ihr gesellschaftliches Umfeld gerichtet ist – etwa durch Wissens- und Technologietransfer, regionales Engagement, transdisziplinäre Forschung und Soziale Innovation.

Civic Impact Orientierung kann in Mission Statements, Entwicklungsstrategien und Partnerschafts-Agreements verankert werden und sollte sich idealerweise auch in strukturellen Arrangements, Rollenbeschreibungen und im Ressourceneinsatz niederschlagen.

CO-CREATION UND KOOPERATION

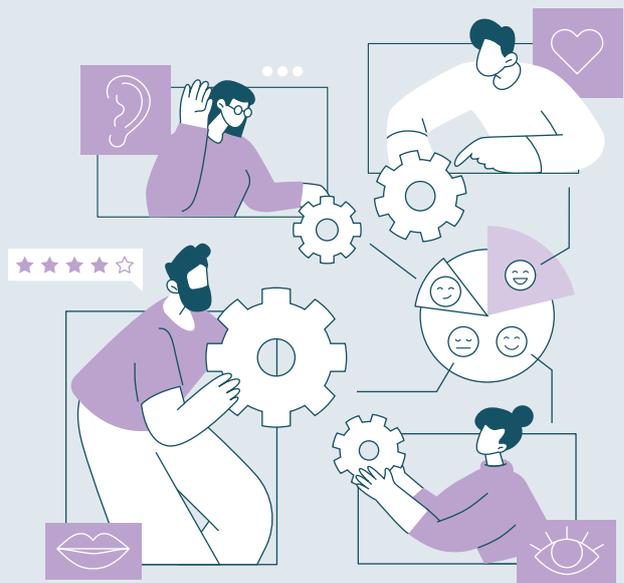
Wie beziehen wir Stakeholder sinnvoll in das Projekt ein?

Wie verstehen wir Perspektiven und Handlungsmotive unserer Stakeholder?

ANGEMESSENE BETEILIGUNG IM FELD VON PARTIZIPATION UND CO-CREATION

Für alle Transformationsprojekte, die im Kontext der Zusammenarbeit von Hochschulen und regionalen Partnern durchgeführt werden, stellt sich die Frage, in welchem Maße die verschiedenen Akteure beteiligt werden sollen. Einerseits erhöht partizipative Einbindung die Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz und Qualität von Entscheidungen, andererseits benötigt sie Zeit und Ressourcen. Mit dem Grad der Partizipation steigen dementsprechend das Commitment auf der einen und die Zeitinvestition auf der anderen Seite. Grundsätzlich folgt der Grad der Beteiligung weiterer Akteure und Stakeholder der Frage: Wen braucht es wofür, damit das Projekt langfristig von Zustimmung getragen ist? Entscheidend hierbei ist, dass den Akteuren ihre Rolle im Prozess transparent und bewusst ist. Wenig ist demotivierender als die Annahme der (Mit)Entscheidungsfähigkeit, obwohl es nur um die Einholung eines Meinungsbildes geht.

Die Übergänge zwischen Konsultation, Mitbestimmung und Co-Creation sind fließend und verschiedene Stufen der Beteiligung hängen auch mit Gruppengrößen zusammen.



STRATEGISCHER UMGANG MIT MOTIVATION UND WIDERSTAND BEI STAKEHOLDERN

Zwischen Motivation und Widerstand der Stakeholder entscheidet sich, ob Transformationsprojekte ihre angestrebte Wirkung entfalten können. Die Einstellung gegenüber einem Projekt ist nicht zuletzt in der Persönlichkeit der Stakeholder verortet, hängt aber auch mit organisationalen Zugehörigkeiten, der Ausrichtung von Interessengruppen und mentalen Modellen zusammen. In der Aufschlüsselung zugrunde liegender Motive und Bedürfnisse lassen sich zielgerichtet Umgangsweisen mit den jeweiligen Gesichtern der Motivation und des Widerstands entwickeln.

ERKUNDUNG INTER- INSTITUTIONELLER DIVERSITÄT

Unterschiedliche institutionelle Kontexte bringen unterschiedliche Strukturen, Logiken und Normen hervor, die sich in Denk- und Handlungsmustern ausdrücken. Dessen müssen sich Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner sowie beteiligte Akteure bewusst sein. Sowohl unter Kooperationspartnern als auch in der Beteiligung weiterer Akteure mit verschiedenen institutionellen Hintergründen braucht es darüber sowohl Kenntnis als auch Verständnis, damit eine gemeinsame Basis im Ansteuern kollektiver Ziele besteht.

Ein mögliches Tool, um sich der unterschiedlichen Grundannahmen bewusst zu werden, ist das Empathy Mapping. Konsequenterweise wird dabei die Perspektive einer prototypischen oder realen Person eingenommen, um sie in ihren Eigenschaften und Motivationen zu verstehen und gezielter auf sie eingehen zu können. Das Tool hat seinen Ursprung im User Experience Design, lässt sich aber ebenso zum Verständnis von bedeutsamen Stakeholder-Perspektiven einsetzen.

STRATEGIE UND ADAPTIVE PLANUNG

Wie steuern wir das Projekt in einem turbulenten und unübersichtlichen Umfeld?

Wie halten wir Momentum und Energie für das Projekt?

PRODUKTIVER UMGANG MIT UNSICHERHEIT

Transformation ist nicht planbar. Die Komplexität in Multi-stakeholder Settings ist für diese Erkenntnis ebenso prägend wie die steigende Dynamik gesellschaftlicher Umwelten. In diesem Sinne erscheint zusätzlich zur Festlegung von Roadmaps eine gemeinsame Erkundung alternativer Szenarien als sinnvolle Vorbereitung auf ein Transformationsvorhaben. Eine Möglichkeit, relevante Zukunftsbilder herauszuarbeiten, ist die Identifikation kritischer Unsicherheitsfaktoren. Die Szenario-Arbeit mit Critical Uncertainties ist im Methodenbaukasten der Liberating Structures beschrieben.

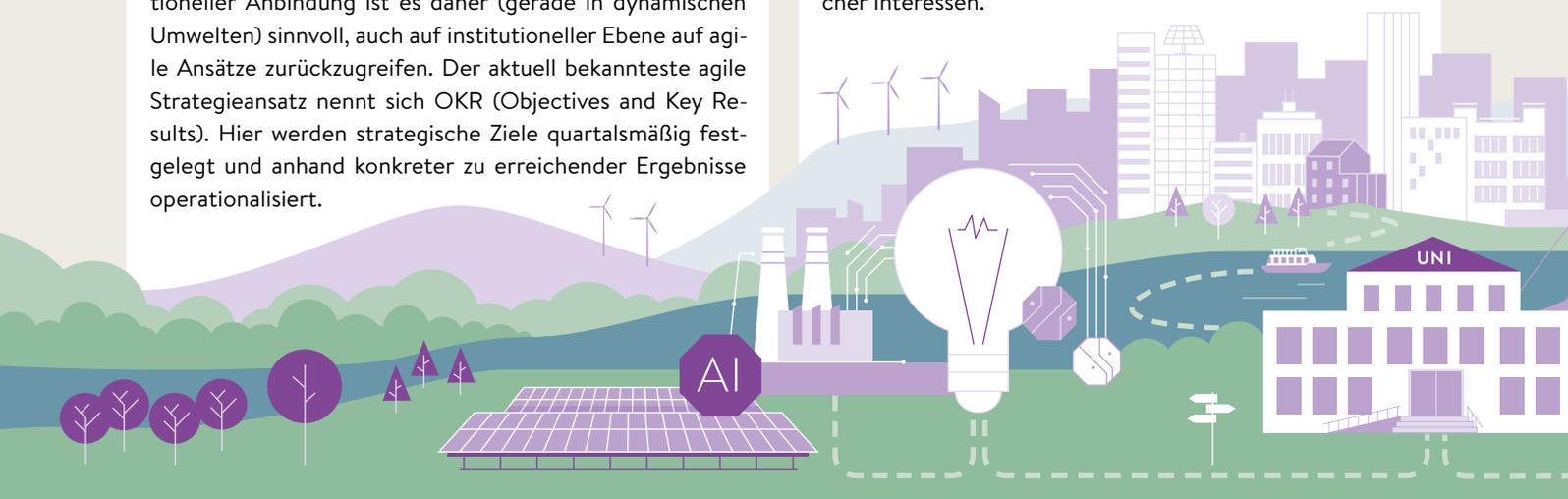
AGILE STEUERUNG AUF PROJEKT- UND INSTITUTIONSEBENE

Im Projektmanagement haben sich in den letzten 20 Jahren zunehmend agile Managementansätze durchgesetzt. Wenn agile Projektlogiken auf lineare Institutionslogiken (von Förder- und Trägerinstitutionen) treffen, entsteht oft Reibung. Bei längerfristigen Projekten mit starker institutioneller Anbindung ist es daher (gerade in dynamischen Umwelten) sinnvoll, auch auf institutioneller Ebene auf agile Ansätze zurückzugreifen. Der aktuell bekannteste agile Strategieansatz nennt sich OKR (Objectives and Key Results). Hier werden strategische Ziele quartalsmäßig festgelegt und anhand konkreter zu erreichender Ergebnisse operationalisiert.



ABGLEICH VON PERSÖNLICHEN UND INSTITUTIONELLEN ZIELEN

Strategische Projekte leben von persönlicher Umsetzungenergie. Wenn institutionell gewollte Vorhaben von den Beteiligten nicht nachvollzogen werden und sich keine Schnittmenge mit individuellen Motivationslagen findet, versanden sie. Andersherum rennen Personen oft gegen die Wand, die mit persönlicher Leidenschaft für ein Anliegen antreten, das keinen institutionellen Widerhall findet. Beim Aufsetzen von Zielsystemen und der Priorisierung strategischer Optionen ist daher ein Abgleich von institutionellen und individuellen Perspektiven sinnvoll. Eine Möglichkeit, beide Ebenen miteinander abzugleichen, ist die Priorisierung anhand strategischer und leidenschaftlicher Interessen.



VERSTETIGUNG UND TRANSFER

Wie sichern wir die Projektergebnisse ab und entfalten Wirkungen nachhaltig?

Wie berücksichtigen wir persönliche und institutionelle Motive und Bedarfe in der Verstetigung des Projektes?

BERÜCKSICHTIGUNG VON PERSON, INSTITUTION UND PROJEKT BEI DER VERWERTUNG VON PROJEKTERGEBNISSEN

Die Entscheidung, ob und in welcher Weise die Ergebnisse eines Projektes valorisiert werden, hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab. Von der (durchführenden) Person, den Institutionen und dem Projekt/der Sache. Diese drei Faktoren sind in einer Balance miteinander verbunden, die weder statisch noch stets gleichgewichtig ist. Keiner der drei Faktoren darf in der Bewertung wegfallen, ohne den Erfolg der Verwertung zu riskieren.

So ist zum Beispiel eine im Kontext von Verstetigung häufig vernachlässigte Ebene die des persönlichen Interesses und Gewinns der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner. In der Abwägung von Pains and Gains müssen letztere deutlich mehr Gewicht auf die Waagschale bringen, damit Energie in Verstetigung und Transfer gesteckt wird.

Ein Modell, das eine schnelle Überprüfung der Erfolgsaussichten ermöglicht, ist das Kleine PiP (Person, Institution, Projekt). Fragenbasiert rückt es jeden der drei Faktoren in den Fokus und legt doch ihre Interdependenzen offen.



AUSWAHL EINES MODELLS ZUR WEITERFÜHRUNG UND VERSTETIGUNG

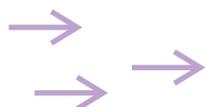
Für das Thema Verstetigung gilt: Was mit dem Projekt (seinen Akteuren, Ergebnissen, Erkenntnissen...) im Nachhinein passieren soll, verändert die strategische Planung von Beginn an und sollte so früh wie möglich in den Blick genommen sowie in den Schleifen des agilen Managements überprüft werden.

Einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der Verstetigung bietet der Wirkungswegweiser. Die Entscheidung fällt bereits bei der Projektentwicklung in der Abwägung von Wirkungsanliegen und Ressourcen. Das Verstetigungsziel muss dabei mit Hochschul- und regionalen Strategien im Einklang stehen.

SYSTEMATISCHER TRANSFER DER PROJEKTERGEBNISSE

Projekte bewältigen zeitlich befristete Aufgaben und stellen ein Teilsystem einer Organisation beziehungsweise eines umfassenderen sozialen Systems dar. Dennoch geht aus ihnen ein Problemlösungs- und Innovationspotenzial hervor, das es vielfach langfristig zu sichern und gegebenenfalls auf andere Kontexte zu übertragen gilt.

Die Prüfung, ob das eigene Projekt für den Transfer bereit ist, beinhaltet die folgenden sieben Bereiche: Überzeugung und Bereitschaft aller beteiligten Personen, Bedarf und konkretes Handlungsbedürfnis an anderen Orten, Darstellbarkeit des Projektes als durchgeführtes erfolgreiches Modellprojekt, Replizierbarkeit des Projektes beziehungsweise der Kernbestandteile, Managementkompetenzen zur Koordinierung der benötigten Fachkompetenzen, Ressourcen (Zeit und Geld), Reputation und nachweisbare Wirkung der Organisation beziehungsweise des Projektes.



Unter www.stiferverband.org/transformationslabor-hochschule/baukasten sind zu allen auf dem Poster dargestellten Aspekten von Multi-Stakeholder-Projekten weitere Informationen, Methoden, Referenzen und Toolboxes hinterlegt.



STIFTERVERBAND

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Baedekerstraße 1
45128 Essen

www.stifterverband.org