



DUZ IMPULSE

WISSENSCHAFT ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN

SCHWERPUNKTTHEMA:

MULTI-STAKEHOLDER-PROZESSE
IM REGIONALEN INNOVATIONSÖKOSYSTEM



INHALT

| | |
|--|-----------|
| 01 BASICS | |
| Multi-Shakeholder-Prozesse für das 21. Jahrhundert | 33 |
| 02 PURPOSE | |
| Gemeinsamer Sinn und Zielausrichtung als Grundlage für erfolgreiche Kollaborationen | 37 |
| 03 PLACE | |
| Enge Verknüpfung zwischen Hochschulen und ihrem regionalen Kontext | 40 |
| PEOPLE 04 | |
| Rolle der Menschen in Transformationsprozessen | 43 |
| QUINTESSENZ | 46 |
| IMPRESSUM | 47 |

**DUZ IMPULSE ENTSTEHT IN
KOOPERATION MIT: STIFTERVERBAND FÜR
DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT E. V.
>> WWW.STIFTERVERBAND.ORG <<**



PHILIPP SPIEGEL

ARBEITET SEIT MAI 2023 BEIM STIFTERVERBAND. DORT IST DER TRANSFORMATIONSWISSENSCHAFTLER ALS PROGRAMM-MANAGER IM BEREICH PROGRAMM & FÖRDERUNG IM TEAM IMPACT OF SCIENCE TÄTIG. ZU SEINEN SCHWERPUNKTTHEMEN ZÄHLEN KOLLABORATION & PARTIZIPATION IN DER FORSCHUNG SOWIE DIE ZUSAMMENARBEIT VON KOMMUNEN UND HOCHSCHULEN IN REGIONALEN TRANSFORMATIONSHerausforderungen. ER IST AUTOR DER VORLIEGENDEN IMPULSE-AUSGABE. FOTO: STIFTERVERBAND, MARCEL SCHWICKERATH

01

BASICS



MULTI-
STAKEHOLDER-
PROZESSE
FÜR DAS

21.

JAHRHUNDERT

DIE WISSENSCHAFT SIEHT SICH IN DEN LETZTEN JAHRZEHNTE ZUNEHMEND MIT „WICKED PROBLEMS“ KONFRONTIERT – MIT HERAUSFORDERUNGEN WIE DEM KLIMAWANDEL, SOZIALER UNGLEICHHEIT ODER DER DIGITALEN TRANSFORMATION. KERNEIGENSCHAFT DIESER KOMPLEXEN PROBLEME IST, DASS SIE SICH NICHT ALS EINDEUTIGE URSACHE-WIRKUNGSBEZIEHUNGEN ANALYSIEREN UND BEARBEITEN LASSEN. DER AKADEMISCHE BETRIEB UND DIE HISTORISCH GEWACHSENE INSTITUTION DER WISSENSCHAFT SIND AUF DIESE ART DER KOMPLEXITÄT ALLERDINGS NICHT OPTIMAL AUSGERICHTET. DIE IN DISZIPLINÄREN AKADEMISCHEN STRUKTUREN ORGANISIERTE WISSENSCHAFT HAT SICH EHER BEI DER LÖSUNG VON „TAME PROBLEMS“ ALS ERFOLGREICH ERWIESEN: VON PROBLEMEN, DIE KLAR DEFINIERBAR SIND, EINDEUTIGE URSACHEN HABEN UND DURCH STANDARDISIERTE ODER METHODISCH FESTGELEGTE ANSÄTZE LÖSBAR SIND. IM AUFBAU DER WOHLFAHRTSGESELLSCHAFT DES 20. JAHRHUNDERTS SPIELTE DIESE KONSTITUTION DER WISSENSCHAFTSLANDSCHAFT EINE ZENTRALE ROLLE. ERFORDERT DIE KOMPLEXITÄT DER GEGENWART IM 21. JAHRHUNDERT ERFORDERT DAGEGEN KOKREATIVE HERANGEHENSWEISEN, DIE DIVERSE PERSPEKTIVEN EINBINDEN UND ÜBER DIE GRENZEN AKADEMISCHER DISZIPLINEN UND WISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVEN GENERELL HINAUSREICHEN.

Mit einer solchen Ausrichtung verändert sich in Teilen das wissenschaftliche Selbstverständnis. Im Zentrum der eigenen Legitimation stand lange Zeit die innerakademische Wirkung. Diese allein zu betrachten und aus ihr eine gesellschaftliche Relevanz von Forschung zu schlussfolgern, reicht zumeist nicht (mehr) aus und ein breites Verständnis eines Impact of Science wird zunehmend relevanter. Innerhalb dieses Verständnisses gewinnen partizipative und transdisziplinäre Ansätze an Bedeutung, was sich auch in ihrer zunehmenden Institutionalisierung zeigt. Politische Förderprogramme, neue akademische Strukturen und eine wachsende Zahl an Forschungsinitiativen unterstreichen diesen Wandel. Die verstärkte Relevanz eines breiten Verständnisses gesellschaftlicher Wirkung der Wissenschaft greift auch der Stifterverband mit der Entwicklung des Fokusthemas Impact of Science auf. Es bildet parallel zu den Themen Forschungs- und Innovationspolitik sowie Science Entrepreneurship das Handlungsfeld der kollaborativen Forschung und Innovation.

Eine zentrale Rolle spielen im Kontext von kollaborativer Problembearbeitung Multi-Stakeholder-Prozesse. Die Vielfalt beteiligter Perspektiven und Interessen wird wichtiger, wenn die gegenwärtigen Herausforderungen in ihrer Komplexität zunehmen und durch mehr Einflussfaktoren gelenkt werden. Um hier eine Wissenschaft mit Gestaltungsanspruch zu betreiben, ist die Einbindung nichtwissenschaftlicher Akteure und nichtwissenschaftlichen Wissens unabdingbar. Hier agieren Hochschulen als Verbindungsknoten zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren: Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In einer Welt, die durch das Akronym VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) geprägt ist, reicht die bisherige Dreiecksbeziehung zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik („Triple Helix“) nicht mehr aus, um wirksame Innovationen zu erzeugen. Das Modell der „Quadruple Helix“ erweitert deshalb die Stakeholderlandschaft um den Akteur der Zivilgesellschaft und betont die Bedeutung von medialer, kultureller und sozialer Beteiligung für nachhaltige Innovationen. In diesem erweiterten Netzwerk müssen sich Hochschulen neu positionieren, um als Treiber gesellschaftlicher Innovation zu wirken. Darüber hinaus tragen sie in dieser dynamischen Rolle die Verantwortung, Räume für Dialog und Zusammenarbeit zu schaffen, die über disziplinäre und institutionelle Grenzen hinausgehen.

In der „DUZ IMPULSE – WISSENSCHAFT ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN“ wird beleuchtet, wie Hochschulen durch gezielte Strategien und Programme wie das „Transformationslabor Hochschule“ ihre Rolle in der Bewältigung dieser Herausforderungen stärken können. Drei zentrale Aspekte (die drei Ps) stehen dabei im Fokus:

- +++ Purpose (Zielausrichtung),
- +++ Place (regionaler Kontext) und
- +++ People (handelnde Akteure)

STADT UND HOCHSCHULE

Hochschulen agieren zunehmend als Schlüsselakteure in regionalen Innovations- und Transformationsprozessen. Sie verbinden globales Wissen mit lokalem Handeln und schaffen durch ihre Aktivitäten Berührungspunkte zwischen

Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Diese Schnittstelle ist von zentraler Bedeutung, da Hochschulen durch ihre Forschung, Lehre und den Transfer einen entscheidenden Beitrag zur Lösung lokaler und regionaler Herausforderungen leisten können.

Besonders in den letzten Jahren wurde deutlich, dass Städte und Hochschulen vor jeweils ähnlichen Problemstellungen stehen, etwa im Hinblick auf eine nachhaltige Stadtentwicklung, den Fachkräftemangel oder die digitale Transformation. Dabei unterscheiden sich jedoch ihre institutionellen Perspektiven, Logiken und Kompetenzen erheblich. Eine große Herausforderung besteht darin, diese Unterschiede zu überwinden, um Synergien zu schaffen und kollaborative Ansätze zu entwickeln.

Kollaboration ist in den Beziehungen von Städten und Hochschulen dabei nicht neu: Vor mittlerweile fast 20 Jahren adressierte das Programm „Stadt der Wissenschaft“ des Stifterverbands die Kooperation von Städten und Hochschulen bzw. der Wissenschaftslandschaft. Es zielte darauf ab, Städte dabei zu unterstützen, sich als Wissenschaftsstandorte zu positionieren und Wissenschaft sichtbarer zu machen.

Die Initiative förderte insbesondere die Entwicklung von Netzwerken zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft, wodurch Städte ihre wissenschaftliche Infrastruktur als strategischen Vorteil hervorheben konnten. Der Wettbewerb motivierte Städte, sich als Orte der Exzellenz zu präsentieren und das Potenzial von Wissenschaft für wirtschaftliches Wachstum und kulturelle Bereicherung zu nutzen.

Heute stehen Städte und Hochschulen aber vor neuen, zusätzlichen Anforderungen: Es geht nicht mehr allein um die Optimierung von Standortfaktoren, sondern um die aktive Mitgestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Das Stifterverbands-Programm „Transformationslabor Hochschule“ nimmt diesen Paradigmenwechsel auf und setzt auf Kokreation und Multi-Stakeholder-Prozesse innerhalb regionaler Transformationsprozesse.

Ziel ist es, Hochschulen und Städte in die Lage zu versetzen, gemeinsam Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln. Es geht also um die konkrete Gestaltung und Umsetzung innovativer Ansätze, die tief in den spezifischen regionalen Kontexten verankert sind. Diese neue Qualität der Zusammenarbeit wird im Folgenden näher beleuchtet.

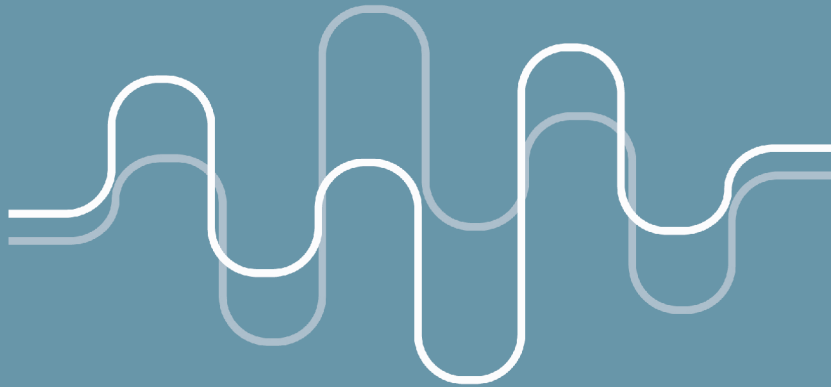
ABSCHLUSSPUBLIKATION

Die beschriebenen Methoden und Prozesse des Programms „Transformationslabor Hochschule“ stammen in Teilen aus der Abschlusspublikation der ersten Kohorte der Förderung. Anhand von Prozessphasen in Multi-Stakeholder-Prozessen sind dort Schlüsselerkenntnisse und Methodeninspirationen zusammengestellt und unter folgendem Link zugänglich:

www.stifterverband.org/transformationslabor-hochschule/baukasten



02 PURPOSE



DER ASPEKT PURPOSE BESCHREIBT DEN GEMEINSAMEN SINN UND DIE ZIELAUSRICHTUNG, DIE IN MULTI-STAKEHOLDER-PROZESSEN ALS GRUNDLAGE FÜR ERFOLGREICHE KOLLABORATION DIENEN. IN EINER ZUNEHMEND KOMPLEXEN WELT, DIE DURCH SOZIALE, WIRTSCHAFTLICHE UND ÖKOLOGISCHE HERAUSFORDERUNGEN GEPRÄGT IST, RÜCKT DIE FRAGE NACH EINER KLAREN GEMEINSAMEN VISION INS ZENTRUM JEDER ZUSAMMENARBEIT. BESONDERS IN DER VERBINDUNG VON HOCHSCHULEN UND STÄDTEN IST ES ENTSCHIEDEND, EINEN „SHARED PURPOSE“ ZU ENTWICKELN, DER ALLE BETEILIGTEN AKTEURE – VON DER STADTVERWALTUNG ÜBER ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN BIS HIN ZU WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT – AUF EIN GEMEINSAMES ZIEL HINARBEITEN LÄSST.

Das ist nicht trivial, denn je breiter das Wirkungsverständnis ist, desto sichtbarer werden auch die Widersprüche, die verschiedene Wirkdimensionen in sich tragen können. Wirtschaftliche, wissenschaftlich-technische, ökologische, politische, kulturelle oder gesundheitliche Wirkungen, die avisiert werden, können Zielkonflikte verursachen.

Ohne die explizite Klärung dieser Konflikte und ohne gemeinsame Zielvorstellung bleiben Kooperationen oft fragmentiert und unverbindlich. Ein Purpose ist somit mehr als nur eine Orientierungshilfe: Er bietet die Grundlage für Vertrauen, Motivation und die strategische Steuerung von Transformationsprozessen. Ein klar definierter Purpose ermöglicht es, gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, soziale Ungleichheit oder die digitale Transformation in den Fokus zu nehmen und systematisch zu adressieren. Dabei ist es entscheidend, sowohl individuelle als auch institutionelle Ziele zu berücksichtigen.

Ein relevantes Stichwort für die Orientierung an einem „shared purpose“ in Transformationsprozessen ist die Missionsorientierung. Dieser Ansatz zielt darauf ab, gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur zu identifizieren, sondern sie als treibende Kräfte für die strategische Ausrichtung von Projekten und Institutionen zu nutzen. Missionen sind dabei konkrete, ambitionierte Ziele, die Akteure in einem spezifischen Kontext zusammenführen. Hochschulen, die ihre Missionen klar definieren, können so ihre Rolle in regionalen Transformationsprozessen strategisch ausrichten und Stakeholder auf gemeinsame Herausforderungen fokussieren. Diese Missionsorientierung verbindet konkrete Bedarfe mit übergeordneten Visionen und verleiht Transformationsprozessen eine greifbare Zielrichtung

PURPOSE IM TRANSFORMATIONS LABOR HOCHSCHULE

Im Transformationslabor Hochschule spielt die Entwicklung eines gemeinsamen Purpose eine zentrale Rolle. Transformationsstandards aus Hochschulen und regionalen Partnern analysieren gemeinsam ihre spezifischen Herausforderungen und leiten daraus Handlungsnotwendigkeiten und Strategien für Kollaborationsvorhaben und einen gemeinsamen Purpose ab. Dieser Ansatz verbindet regionale Anliegen mit wissenschaftlichen Perspektiven und schafft so eine Grundlage für kollaborative Maßnahmen.

Ein besonderer Fokus bei der Erarbeitung von Strategie und Purpose liegt auf der wirkungsorientierten Steuerung, bei der nicht nur Outputs (wie Veranstaltungen oder Produkte) bewertet werden, sondern auch langfristige gesellschaftliche Outcomes und Impacts. Dieser Ansatz fördert ein tiefes Verständnis für die Komplexität von Veränderungsprozessen und ermöglicht eine strategische Ausrichtung, die sowohl Flexibilität als auch Zielverbindlichkeit vereint.

Für Wirkungsorientierung ist eine adaptive Strategieplanung ein zentraler Bestandteil des Prozesses. Sie ermöglicht es, Strategien flexibel an neue Entwicklungen anzupassen und mit Unsicherheiten produktiv umzugehen. Dazu können Szenarien und kritische Unsicherheitsfaktoren gemeinsam erkundet werden, um robuste und zukunftsfähige Handlungsstrategien zu entwickeln. Hochschulen und ihre Partner können so gezielt auf dynamische Veränderungen reagieren und ihre Vision kontinuierlich anpassen.

METHODE: DEKONSTRUKTION VON SCHLÜSSELBEGRIFFEN

Eine konkrete Methode, die im Rahmen des Transformationslabors genutzt wurde, ist die Dekonstruktion von Schlüsselbegriffen. Diese Methode hilft dabei, konzeptionelle Differenzen zwischen Projektbeteiligten frühzeitig

zu erkennen und aufzulösen. Dadurch können möglicherweise unterschiedlich verstandene Wirkungsziele, Visionen und ein anders verstandener Purpose von Anfang an explizit gemacht werden und eine Annäherung kann angestrebt werden. Insbesondere bei Kooperationen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen institutionellen Milieus wie Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung ist es häufig der Fall, dass zentrale Begriffe unterschiedlich interpretiert werden. Solche Missverständnisse können zu Konflikten und Verzögerungen im Projektverlauf führen.

Diese Methode fördert nicht nur die inhaltliche Klarheit, sondern stärkt auch den Teamzusammenhalt und schafft eine Grundlage für tragfähige Entscheidungen

- +++ Identifikation eines zentralen Schlüsselbegriffs (z. B. Partizipation, Nachhaltigkeit) für das gemeinsame Projekt
- +++ Vorschlag relevanter Polaritäten innerhalb des Begriffs, die unterschiedliche Auslegungen verdeutlichen (z. B. „Alle sollen sich beteiligen“ vs. „Beteiligung soll für alle möglich sein“)
- +++ Visualisierung der Positionen aller Teammitglieder auf einem Kontinuum (physisch im Raum oder durch eine Spielfigur)
- +++ Diskussion der Unterschiede und Suche nach einem gemeinsamen Verständnis

BEST-PRACTICE-BEISPIEL: CIVIC UNIVERSITY NETWORK

Ein herausragendes Beispiel für die Verknüpfung von Hochschulen und einem gemeinsamen Purpose ist das Civic University Network im Vereinigten Königreich. Dieses Netzwerk vereint Universitäten, die es sich zur Priorität gemacht haben, einen klaren Mehrwert für ihre Region und die dort lebenden Bürgerinnen und Bürger bzw. Communitys zu schaffen. Inspiriert vom Prinzip der Missionsorientierung stellen diese Hochschulen die Lösung regionaler Herausforderungen in den Mittelpunkt ihres Handelns und Selbstverständnisses.

Das Civic University Network zeichnet sich durch eine strukturierte nationale Organisation aus, die von der öffentlichen Hand gefördert und durch begleitende Forschung evaluiert wird. Ziel ist es, Universitäten nicht nur als akademische Institutionen zu sehen, sondern als aktive „civic institutions“, die durch Lehre, Forschung und Wissenstransfer zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen. Im Rahmen des Netzwerks haben sich Universitäten verpflichtet, Civic University Agreements zu erstellen. Diese Vereinbarungen definieren die spezifischen Beiträge der Hochschule zur regionalen Entwicklung und basieren auf umfangreichen Dialogen mit lokalen Stakeholdern. Damit sind sie ein Modell für die institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und ihrem Stakeholderumfeld.

Ein zentraler Aspekt des Civic University Network ist der Umgang mit den verschiedenen Logiken und Sprachen der beteiligten Akteure. Die Kluft zwischen akademischen und praxisnahen Perspektiven wird aktiv adressiert, indem die Universitäten systematisch daran arbeiten, wicked problems in enger Kooperation mit den regionalen Akteuren anzugehen.

Das Civic University Network dient als Inspiration für ähnliche Initiativen in anderen Ländern und zeigt auf, wie Hochschulen durch einen klaren Purpose und missionsorientiertes Handeln ihre Rolle in regionalen Transformationsprozessen nachhaltig stärken können.

Weitere Informationen:

www.civicuniversitynetwork.co.uk



PLACE

03

Der Aspekt Place betont die enge Verknüpfung zwischen Hochschulen und ihrem regionalen Kontext. Hochschulen sind keine isolierten Wissensinseln, sondern fungieren als zentrale Akteure in der Stadt- und Regionalentwicklung. Sie nehmen die Rolle als Mittler zwischen globalem Wissen und lokalen Herausforderungen ein. Diese Schnittstellenaufgabe erfordert ein tieferes Verständnis der regionalen Besonderheiten und die Bereitschaft, sowohl wissenschaftliches als auch praktisches Wissen miteinander zu verknüpfen.

Die regionale Verankerung von Hochschulen bedeutet mehr als physische Nähe. Hochschulen sind integraler Bestandteil ihres Standortes und können maßgeblich dazu beitragen, drängende regionale Herausforderungen wie den Strukturwandel, die Fachkräftesicherung oder nachhaltige Stadtentwicklung zu bewältigen. Gleichzeitig profitieren Hochschulen von den einzigartigen Gegebenheiten ihrer Region, die als Ressource für Lehre und Forschung dienen kann. Dieses wechselseitige Verhältnis findet sich oft auch unter dem Schlagwort der Engaged University bzw. Public Engagement wieder.

Die Verbindung zwischen Hochschulen und ihren Regionen wird durch die „Dritte Mission“ gestärkt, die neben Forschung und Lehre den gesellschaftlichen Beitrag von Hochschulen hervorhebt. Dabei agieren Hochschulen nicht nur als Wissenslieferanten in Form eines linearen Wissens- und Technologietransfers, sondern auch als change agents, die transformative Prozesse durch inter- und transdisziplinäre Ansätze anstoßen. Dies erfordert die aktive Zusammenarbeit mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Studien zeigen, dass Orte mit einem starken institutionellen Umfeld und aktiver Partizipation fruchtbare Bedingungen für nachhaltige Innovationen bieten. Die Nähe zu lokalen Akteuren ermöglicht es, die spezifischen Dynamiken und Bedürfnisse der Region zu berücksichtigen. Besonders relevant ist dabei die Fähigkeit von Hochschulen, verschiedene

institutionelle Logiken zu integrieren und durch interinstitutionelle Zusammenarbeit neue Synergien zu schaffen.

Die Herausforderung besteht jedoch darin, diese unterschiedlichen institutionellen Logiken und Perspektiven in Einklang zu bringen und Kooperationen auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen. Wie es auch im Transformationslabor Hochschule betont wird, bedarf es klarer Strukturen und Strategien, um gemeinsame Ziele zwischen Hochschulen und regionalen Partnern zu formulieren und umzusetzen.

PLACE IM TRANSFORMATIONS LABOR HOCHSCHULE

Im Transformationslabor Hochschule wird die regionale Verankerung von Hochschulen als zentraler Hebel für nachhaltige Transformationen betont. Hochschulen und Kommunen arbeiten in Tandems zusammen, um regionale Herausforderungen systematisch zu analysieren und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Dabei verknüpfen sie ihre theoretischen Wissensressourcen mit regionalen Bedarfen, um gesellschaftliche Veränderungen zielgerichtet zu fördern.

Die Vielfalt der regionalen Kontexte zeigt sich in den unterschiedlichen Herausforderungen, mit denen die Tandems konfrontiert sind. Urban geprägte Regionen beschäftigen sich beispielsweise mit nachhaltiger Mobilität und der Transformation von Wissensquartieren. Industriell geprägte Gebiete hingegen stehen vor der Aufgabe, Produktionsmodelle an ökologische und digitale Anforderungen anzupassen. Ländliche Regionen stehen teils vor Herausforderungen demografischer Veränderungen und der Bereitstellung von sozialer Infrastruktur. Diese Unterschiedlichkeiten verlangen nach Ansätzen, die ebenso flexibel wie spezifisch sind.

Das Transformationslabor setzt in diesem Sinne auf die Zusammenarbeit von Hochschulen und Kommunen, die sich sowohl strategisch als auch operativ ausdrückt. Strategisch ist die Analyse der regionalen Gegebenheiten, die

Entwicklung einer Transformationslandkarte als Strukturierung und Priorisierung wichtiger Handlungsfelder und eine gemeinsame langfristige Vision für die Region relevant. Operativ wird die strategische Perspektive von konkreten innovativen Ansätzen flankiert, die kokreativ und als Multi-Stakeholder-Prozess konzipiert sowie dynamisch angepasst werden.

Mit dieser dualen Struktur aus strategischer Planung und operativer Umsetzung bietet das Transformationslabor Hochschule einen flexiblen Rahmen, um regionale Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern langfristige und nachhaltige Entwicklungen anzustoßen. Hochschulen und Kommunen können so ihre Region als „Labor“ für Innovationen nutzen und gemeinsam transformative Prozesse gestalten. Durch die unterschiedlichen regionalen und institutionellen Kontexte können auch andere Hochschulstandorte und -regionen von den Programmteilnehmenden lernen.

METHODE: UNDERSTANDING THE KNOWLEDGE

Die Methode Understanding the Knowledge unterstützt Multi-Stakeholder-Teams dabei, die Wissenslandschaft innerhalb einer Stakeholder-Matrix zu erfassen, fehlende Wissensbereiche zu identifizieren und gezielt Maßnahmen zur Wissenssteigerung zu entwickeln. Im Kontext von „Place“ hilft die Methode, Wissen im regionalen Zusammenhang aus verschiedenen Akteuren wie Wissenschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft systematisch zu verknüpfen und nutzbar zu machen.

Die Methode fördert nicht nur die Wissensvernetzung innerhalb der Gruppe, sondern schafft auch Klarheit über bestehende Ressourcen und Lücken.

Understanding the Knowledge

Die Gruppe listet gemeinsam alle Wissensbereiche und Fähigkeiten auf, die für das Projekt oder die regionale Herausforderung relevant sind. (Welches Wissen sollte unsere Gruppe haben? Welche Kompetenzen benötigen wir, um unsere Ziele zu erreichen?). Einordnung des Wissens in vier Quadranten (digital oder analog):

- 1) „We know that we know“: Klar vorhandenes Wissen, das allen in der Gruppe bewusst ist
- 2) „We didn't know that we knew“: Wissen, das in der Gruppe existiert, aber nicht allen bewusst war
- 3) „We know that we don't know“: Fehlendes Wissen, dessen Fehlen der Gruppe bewusst ist
- 4) „We didn't know that we didn't know“: Fehlendes Wissen, das der Gruppe bisher nicht bewusst war

Erweiterung und Reflexion

Die Gruppe wird angeregt, über den Quadranten „We didn't know that we didn't know“ nachzudenken und potenzielle Lücken zu identifizieren, die noch nicht angesprochen wurden. Die Reflexion fördert eine offene Diskussion über Wissenslücken und mögliche Maßnahmen zu deren Schließung.

Bewegung zwischen Quadranten

Die Gruppe diskutiert, wie Wissensbereiche in die gewünschte Richtung verschoben werden können:

„We didn't know that we knew“
– „We know that we know“:
Bewusstmachung interner Wissensressourcen

„We didn't know that we didn't know“
– „We know that we don't know“:
Identifikation unbewusster Wissenslücken

„We know that we don't know“ – „We know that we know“:
Aufbau des fehlenden Wissens durch gezielte Maßnahmen.
Aktivitäten zur Verbesserung eines Wissensmanagements werden festgehalten und Verantwortlichkeiten festgelegt.

BEST-PRACTICE-BEISPIEL: E-UNIVER-CITIES-NETWORK

Das EUniverCities Network ist ein inspirierendes Beispiel für die strategische Zusammenarbeit zwischen Städten und Hochschulen, das zeigt, wie institutionalisierte Partnerschaften regionale Transformationen vorantreiben können. Das Netzwerk bietet Plattformen für den Wissensaustausch und die gemeinsame Entwicklung von Lösungen für komplexe urbane Herausforderungen.

Das 2012 gegründete Netzwerk verbindet mittelgroße europäische Städte mit einer starken Hochschulpräsenz. Ziel ist es, die Interaktion zwischen Hochschulen und städtischen Akteuren systematisch zu fördern, um gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

In Form von Peer-Learning-Formaten, Reallaboren oder thematischen Partnerschaften treten die Akteure zu spezifischen Fragestellungen zusammen. Ein Beispiel ist die Stadt Gent, in der die „Stadsacademie“ als Plattform für kollaborative Stadtforschung entstand. Hier arbeiten Forschende, Studierende, Stadtverwaltung und Bürgerinnen und Bürger zusammen, um drängende urbane Probleme wie Klimaanpassung oder soziale Disparitäten zu adressieren. Projekte umfassen gemeinschaftsorientierte Initiativen wie die Entwicklung eines nachhaltigen Quartiersmodells für die Zukunft.

Das EUniverCities Network bietet wertvolle Einblicke in die langfristige Gestaltung von Stadt-Hochschul-Partnerschaften. Die Erfahrungen aus Gent und anderen Mitgliedsstädten unterstreichen die Bedeutung von formalen Strukturen, klaren Zielsetzungen und der Einbindung einer breiten Stakeholder-Basis. Das Netzwerk zeigt, dass erfolgreiche Transformationsprozesse sowohl innovative Formate als auch ein starkes institutionelles Engagement erfordern.

Weitere Informationen:

www.eunivercitiesnetwork.com
www.eunivercitiesnetwork.com/publications/the-eunivercities-handbook



04

PEOPLE

Der Aspekt People fokussiert die Rolle der Menschen, die als zentrale Akteure und Treiber von Transformationsprozessen wirken. Transformation gelingt nur durch die gezielte Zusammenarbeit der konkreten Personen in Stakeholder-Gruppen, deren Kompetenzen, Perspektiven und Netzwerke aktiv eingebunden werden. Dabei sind die Menschen nicht nur in den räumlichen Kontext, sondern in die institutionellen Zusammenhänge eingebunden. Kurz: in Strukturen. Individuelle Akteure stabilisieren diese existierenden Strukturen einerseits mit permanenter Reproduktion und Gewohnheitsmustern. Gleichzeitig liegt in genau dieser Wiederholung der Raum für Transformation, indem diese Muster gebrochen werden. Entscheidend sind dabei u. a. zwei zentrale Rollen: Institutional Entrepreneurs und Knowledge Mobilizers, die als vermittelnde Akteure zwischen unterschiedlichen Systemen, Disziplinen und Interessen agieren.

Sogenannte Institutional Entrepreneurs sind Schlüsselpersonen, die transformative Veränderungen in bestehenden Systemen anstoßen und vorantreiben. Sie verstehen die Dynamiken und Logiken ihrer Institutionen und nutzen dieses Wissen, um Netzwerke zu schaffen, Ressourcen zu mobilisieren und innovative Ansätze zu etablieren. Ihre Fähigkeit, gemeinsame Visionen zu entwickeln und unterschiedliche Akteure aufeinander abzustimmen, ist essenziell für den Erfolg von Transformationsprozessen.

Sogenannte Knowledge Mobilizers ergänzen diese Rolle, indem sie akademisches Wissen in gesellschaftlich nutzbare Kontexte übersetzen. Sie sorgen dafür, dass Forschungserkenntnisse nicht nur generiert, sondern auch praktisch angewendet werden können. Durch partizipative, transdisziplinäre und kollaborative Formate bringen sie Wissenschaft und Praxis zusammen und stärken die Wirkungskraft von Transformationsprojekten.

Institutional Entrepreneurs und Knowledge Mobilizers arbeiten eng zusammen bzw. können sich auch als Rollen in einer Person vereinen, um Transformationen auf mehreren Ebenen zu fördern. Während Institutional Entrepreneurs mit ihrem Systemverständnis strategische Veränderungen innerhalb von Institutionen anstoßen, bringen Knowledge Mobilizers das nötige Wissen in die Anwendung. Diese Kombination ist besonders wertvoll in Multi-Stakeholder-Prozessen, da sie die Synergien zwischen wissenschaftlichem Wissen und praktischer Umsetzung und Erfahrung stärkt.

Eine der größten Herausforderungen in Transformationsprozessen ist die Vielfalt der Perspektiven und Interessen, die häufig zu Spannungen führen kann. Institutional Entrepreneurs und Knowledge Mobilizers tragen entscheidend dazu

bei, diese Unterschiedlichkeiten nicht als Barrieren, sondern als Ressource zu nutzen. Indem sie als Übersetzende zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen fungieren, schaffen sie eine Basis für Zusammenarbeit und Innovation.

Die gezielte Förderung dieser Rollen in Transformationsprojekten ermöglicht es Hochschulen und Kommunen, Prozesse effektiver zu gestalten und ihre gesellschaftliche Wirkung nachhaltig zu erhöhen.

PEOPLE IM TRANSFORMATIONS LABOR HOCHSCHULE

Im Transformationslabor Hochschule steht die gezielte Einbindung von Personen im Zentrum, die oben genannte Rollen von Institutional Entrepreneurs oder Knowledge Mobilizers ausfüllen oder sogar in einer Person vereinen. Sie treiben die Veränderungen innerhalb und an den Schnittstellen der im Multi-Stakeholder-Prozess beteiligten Institutionen durch Übersetzung, Vernetzung und Mobilisierung voran und schaffen Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Um diese Prozesse zu unterstützen, setzt das Transformationslabor auf eine horizontale Integration zwischen Institutionen und eine vertikale Integration zwischen strategischer und operativer Ebene.

Horizontale Integration: Zusammenarbeit zwischen Institutionen

Die Tandempartnerschaften zwischen Hochschulen und Kommunen bilden das Herzstück des Transformationslabors. Sie fördern die enge Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen. Durch die horizontale Integration entstehen:

+++ **Netzwerke und Synergien:** Die gezielte Verknüpfung von Kompetenzen aus Wissenschaft, lokaler Verwaltung und weiteren beteiligten Stakeholdern ermöglicht die Entwicklung innovativer und tragfähiger Lösungen.

+++ **Kokreation:** Unterschiedliche Perspektiven und Wissensbestände werden zusammengeführt, um gemeinsame Ziele und Projekte zu formulieren.

+++ **Wissensaustausch:** Akademisches Wissen wird in die Praxis überführt, während lokales Erfahrungswissen in die strategische Planung einfließt.

Vertikale Integration: Verknüpfung strategischer und operativer Ebenen

Eine weitere zentrale Säule des Transformationslabors ist die Verbindung von strategischer und operativer Ebene innerhalb von Hochschulen und Kommunen. Diese vertikale

Integration gewährleistet, dass entwickelte Strategien institutionell verankert und gleichzeitig praktisch umsetzbar sind. Der Ansatz umfasst:

+++ **Strategische Leitungsebene:** Diese Ebene definiert Visionen und Ziele, sichert institutionelle Unterstützung und stellt die Vernetzung mit übergeordneten Akteuren sicher.

+++ **Operative Ebene:** Diese Ebene setzt die strategischen Vorgaben in die Praxis um, sammelt Erfahrungen und gibt Rückmeldungen, die in die strategische Weiterentwicklung einfließen.

Die dynamische Rückkopplung zwischen diesen beiden Ebenen stärkt die Umsetzungskraft und sorgt dafür, dass die entwickelten Lösungen sowohl auf die strategischen Ziele als auch auf die praktischen Herausforderungen abgestimmt sind.

METHODE: GESICHTER DES WIDERSTANDS

Die Methode „Gesichter des Widerstands“ bietet einen systematischen Ansatz, um mit unterschiedlichen Formen von Widerstand in Multi-Stakeholder-Prozessen umzugehen. Widerstände können aus persönlichen Überzeugungen, organisationalen Strukturen oder sozialen Dynamiken entstehen. Diese Methode ermöglicht es, Widerstände zu erkennen, zu kategorisieren und Strategien zu entwickeln, um sie konstruktiv in den Transformationsprozess einzubinden.

Integration in den Prozess: Die Methode sieht vor, Widerstände nicht nur zu minimieren, sondern sie als potenziellen Innovationsmotor zu nutzen. Kritische Perspektiven können helfen, Schwachstellen im Projekt frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Umgang mit Widerständen

Stakeholder werden in einem moderierten Rahmen befragt, um bestehende Vorbehalte oder Ängste zu identifizieren. Widerstände werden anhand ihrer Ausprägung kategorisiert, z. B.:

+++ **Offener Widerstand:**

Klar geäußerte Kritik oder Ablehnung.

+++ **Verdeckter Widerstand:**

Passive Blockade, wie das Zurückhalten von Informationen.

+++ **Situativer Widerstand:**

Widerstände, die durch spezifische Umstände oder Ereignisse ausgelöst werden.

Analyse der Motive

Die zugrunde liegenden Motive und Bedürfnisse der Stakeholder werden analysiert, um zu verstehen, warum der Wi-

derstand auftritt. Dies kann mithilfe von Interviews oder Gruppendiskussionen geschehen.

Häufige Motive umfassen:

+++ **Unsicherheit über Veränderungen.**

+++ **Verlust von Kontrolle oder Einfluss.**

+++ **Konflikte mit bestehenden Werten oder Zielen.**

Entwicklung von Strategien

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse werden Strategien für den Umgang mit den unterschiedlichen Widerstandsarten entwickelt:

+++ **Dialog und Kommunikation:** Offener Widerstand kann durch gezielte Gespräche und Klärung von Missverständnissen abgebaut werden.

+++ **Einbindung:** Verdeckter Widerstand kann durch stärkere Partizipation und das Schaffen von Mitgestaltungsmöglichkeiten reduziert werden.

BEST-PRACTICE-BEISPIEL: INITIATIVE RURASMUS

In der Initiative RURASMUS haben Studierende die Möglichkeit, ein „Aufs-Land-Semester“ zu absolvieren. In dem Programm kooperieren Kommunen mit Universitäten und werden damit zu praxisnahen Ausbildungsstätten. Studierende bekommen im Programm die auch finanziell unterstützte Möglichkeit, sechs oder zwölf Monate in einer europäischen Gemeinde, Kleinstadt oder Region zu wohnen und dort ein Praxisprojekt ihres Studiengbietes umzusetzen. Die Kollaboration mit lokalen Akteuren und das Einbringen von theoretischen Perspektiven, die in der Universität erlernt werden in den praktischen, regionalen Kontext, stärken die Wirkung sowohl auf die regionale Entwicklung als auch auf das Forschungsverständnis der zukünftigen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Das konkrete Zusammentreffen von kommunalen Akteuren wie z. B. einer örtlichen Bürgermeisterin mit den Studierenden als Knowledge Mobilizers öffnet den Raum für innovative Lösungen, die durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen institutionellen Systeme und Logiken robust sein können.

Ein weiteres Beispiel für die große Rolle von konkreten Individuen mit Ideen und dem Raum zum Experimentieren ist die aktuelle Initiative Re:Form von ProjectTogether. Hier stehen Verwaltungspioniere und -pionierinnen im Fokus. Ihre Ideen, die sie als Institutional Entrepreneurs im Kleinen bereits erfolgreich umsetzen, sollen mit der Initiative in die Breite gebracht werden.

Weitere Informationen:

www.rurasmus.eu, www.reform-staat.org

QUINTESSENZ: DIE DREI P_s EINER LOCAL THEORY OF CHANGE

PURPOSE: VISIONEN ALS LEITSTERN DER TRANSFORMATION

Purpose steht für die übergreifende Vision, die eine klare Richtung für den Transformationsprozess vorgibt. Eine starke gemeinsame Zielsetzung motiviert Akteure, vereint unterschiedliche Interessen und bietet Orientierung in komplexen Prozessen. In der Local Theory of Change fungiert Purpose als der Orientierungspunkt, der Handlungen ausrichtet und sicherstellt, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Transformationsprozesse werden dadurch nicht nur effizienter, sondern auch wirkungsvoller, da sie auf einem geteilten Verständnis basieren.

PLACE: DER RAUM ALS KONTEXT UND RESSOURCE

Place repräsentiert den physischen und sozialen Kontext, in dem Transformation stattfindet. Transformation ist niemals losgelöst vom Ort; sie wird von den räumlichen Gegebenheiten, Herausforderungen und Potenzialen geprägt. Eine Local Theory of Change berücksichtigt Place, indem sie die spezifischen Eigenschaften der Region – sei es eine Industrielandschaft im Wandel oder eine wachsende urbane Metropole – als Ausgangspunkt nimmt. Durch die aktive Gestaltung von Räumen, wie etwa Wissensquartieren oder nachhaltigen Mobilitätskorridoren, wird Place zu einer Ressource, die Transformation ermöglicht und sichtbar macht.

PEOPLE: AKTEUR:INNEN ALS TRÄGER:INNEN DES WANDELS

Transformation wird von Menschen getragen. People steht für die Vielfalt der Perspektiven und die gezielte Förderung von Schlüsselpersonen wie Institutional Entrepreneurs und Knowledge Mobilizers. Sie verknüpfen Wissen, bauen Netzwerke auf und schaffen die Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen. In einer Local Theory of Change sind People die Katalysatoren, die Strategien in die Praxis umsetzen und durch ihr Engagement andere inspirieren. Die bewusste Einbindung unterschiedlicher Rollen – von der strategischen Leitungsebene bis zur operativen Praxis – sichert die breite Unterstützung und langfristige Verankerung von Transformationsprozessen.

+++++

THEORY OF CHANGE

Eine Theory of Change (ToC) ist eine dynamische Landkarte für Veränderungsprozesse: Sie zeigt auf, welches Ziel erreicht werden soll, welche Schritte dafür notwendig sind und ob der eingeschlagene Weg tatsächlich zum gewünschten Ergebnis führt. Sie wird kontinuierlich angepasst, wenn neue Erkenntnisse und Erfahrungen entstehen, damit der Fokus immer wieder auf die wichtigsten Maßnahmen gerät. Im Kern beantwortet eine Theory of Change drei zentrale Fragen: Welche Veränderungen sind das Ziel? Welche Aktionen können diese bewirken? Und warum sollten diese Aktionen die gewünschten Ergebnisse bringen? Durch die Strukturierung in Inputs (Ressourcen), Aktivitäten (Maßnahmen), Outputs (direkte Ergebnisse) und Impacts (langfristige Wirkungen) wird der Weg von der Idee bis zur Wirkung nachvollziehbar. Die Theory of Change ist mehr als ein Plan – sie ist ein Werkzeug, um Zusammenhänge zu verstehen, Annahmen offenzulegen, Risiken zu erkennen und strategische Entscheidungen fundiert zu treffen. So wird sie zu einer Grundlage für wirkungsvolle und nachhaltige Transformationen.

Quelle:

Universities working for local good. A Theory of Civic Change – Civic University Network
<https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>

+++++

DAS ZUSAMMENSPIEL DER ASPEKTE IST NICHT LINEAR, SONDERN ZIRKULÄR UND DYNAMISCH. RÜCKKOPPLUNGEN ZWISCHEN PURPOSE, PLACE UND PEOPLE ERMÖGLICHEN ES, AUF NEUE HERAUSFORDERUNGEN ZU REAGIEREN UND TRANSFORMATIONSPROZESSE KONTINUIERLICH ANZUPASSEN. GEMEINSAM BILDEN SIE EIN FRAMEWORK, DAS LOKALE TRANSFORMATIONEN SOWOHL STRATEGISCH DURCHDACHT ALS AUCH PRAxisNAH UMSETZBAR MACHT.



IMPRESSUM

DUZ IMPULSE – WISSENSCHAFT
ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN
ENTSTEHT IN KOOPERATION MIT DEM
STIFTERVERBAND
WWW.STIFTERVERBAND.ORG

REDAKTIONSLEITUNG:
ANGELIKA FRITSCH (DUZ)
A.FRITSCH@DUZ-MEDIENHAUS.DE

REDAKTION DIESER AUSGABE:
VERONIKA RENKES (DUZ)
V.RENKES@DUZ-MEDIENHAUS.DE

PHILIPP SPIEGEL (STIFTERVERBAND)
PHILIPP.SPIEGEL@STIFTERVERBAND.DE

LAYOUTKONZEPT UND SATZ:
IRIS BECKER

KORREKTORAT:
ANNE VONDERSTEIN

SIE HABEN ANMERKUNGEN
ODER THEMENANREGUNGEN?
SCHREIBEN SIE UNS:
A.FRITSCH@DUZ-MEDIENHAUS.DE

DUZ Abo

Jahresabonnements für das DUZ Magazin
und DUZ Wissenschaft & Management

DUZ – Magazin für Wissen- schaft und Gesellschaft

12 Ausgaben im Jahr ab 106,30 €

DUZ Wissenschaft & Management

10 Ausgaben im Jahr ab 85,60 €

DUZ plus

alle Ausgaben DUZ Magazin plus DUZ Wissen-
schaft & Management im Jahr ab 149,70 €

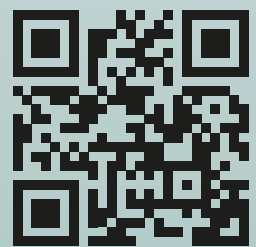
DUZ Kennenlern-Abo

3 Ausgaben für 15,- €



Sie möchten die DUZ digital lesen? Die multimedialen E-Journals mit vielen Zusatzinformationen sind für Smartphones, Tablets und Web-Nutzung optimiert.

So erhalten Sie Ihr E-Journal: Abo bestellen, Freischaltcode erhalten, App herunterladen oder unter kiosk.duz.de registrieren, Freischaltcode eingeben – fertig! Die DUZ App finden Sie mit diesem QR-Code:



Bestellmöglichkeiten und Informationen zu allen Abonnements finden Sie auf duz.de/abo

Sie interessieren sich für Team- oder Campuslizenzen?

Unser Kundenservice berät Sie gern:

kundenservice@duz-medienhaus.de

+49 30 21 29 87 0

Alle Preise inkl. MwSt. und Versand Inland.

