



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Future Lab: Kooperationsgovernance - Diskussionspapier 2

SMART STARTEN: WIE DER EINSTIEG IN HOCHSCHULKOOPERATIONEN GELINGT

Nick Wagner | Janina Kopp | Sebastian Nieveler | Mathias Winde



**FUTURE
LAB[®]**

KOOPERATIONSGOVERNANCE

Smart starten: Wie der Einstieg in Hochschulkooperationen gelingt

- » Kooperationen durchlaufen mehrere Phasen, welche durch die Kooperationspartner und das Kooperationsmanagement mit spezifischen Schritten und Instrumenten gestaltet werden müssen. Fallspezifität und Ressourcenknappheit erschweren jedoch ein effizientes Kooperationsmanagement und somit die Zielerreichung.
 - » Ergebnis der ersten Phase sollte ein Orientierungskonsens sein, welcher individuelle Motivations- und Interessenlagen transparent und im Sinne eines kollaborativen Miteinanders fruchtbar macht sowie das gemeinsame Verständnis über Ziele und Arbeitsweise sicherstellt. Das Risiko für spätere Konflikte und Frustrationen kann so minimiert werden.
 - » Die Festlegung auf einen rechtlichen Ordnungsrahmen für die Zusammenarbeit sollte dabei erst erfolgen, nachdem sich die Beteiligten auf konkrete Ziele verständigt und verfügbare Ressourcen geprüft haben. Ein geringer Formalisierungsgrad in dieser frühen Phase der Kooperation erhält die Agilität für etwaige andere Lösungen, während klar benannte Rollen und Zuständigkeiten die Arbeitsfähigkeit sicherstellen.
- » Nick Wagner, Sebastian Nieveler, Mathias Winde (Stifterverband)
 - » Janina Kopp (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung)
 - » Besonderer Dank gilt Dr. Gertraud Leimüller und dem Team von Winnovation für die Begleitung des ersten Future Labs und der Mitwirkung bei der Erarbeitung der Empfehlungen.

1. EINLEITUNG

In einem ersten Diskussionspapier „Kooperationsgovernance. Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft“ stellt der Stifterverband Ansätze für eine Typenbildung für Hochschulkooperationen vor und arbeitet vier typische Problemlagen in Kooperationen heraus. Die bestehenden Ansätze, Kooperationen umzusetzen, sollten - so die Empfehlung - hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bewertet und in zukunftsfähige Kooperationsmodelle überführt werden.

Das nun vorliegende zweite Diskussionspapier dokumentiert die Ergebnisse des ersten Future Labs zum Thema Kooperationsgovernance und bietet erste theoretische und praktische Ableitungen für die Analyse und Gestaltung von Kooperati-

onen. Grundlegend wird hierzu ein Phasenmodell für Kooperationen vorgeschlagen, dessen erste Phase - die Orientierungsphase - im Fokus des ersten Labs „Smart starten. Motivation, Ziel- und Strategiefindung“ stand.

Zur Bearbeitung dieser akteurszentrierten Themenstellung kam mit dem Design Thinking ein Ansatz zur Anwendung, der auf Personen und - in diesem Fall - ihre jeweiligen Anforderungen an eine Governance fokussiert. Das Diskussionspapier stellt die Learnings aus den im Lab betrachteten Fallbeispielen sowie den methodischen Ansatz der Workshopreihe vor. Dabei eignen sich die im Future Lab genutzten Innovationsmethoden insbesondere für die Anbahnung von Kooperationen, um Akteurskonstellationen sowie Motiv- und Interessenlagen herauszuarbeiten.

KONTEXT UND METHODIK

Das Future Lab ist ein agiles und kollaboratives Workshop-Format des Stifterverbandes. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung ermöglichen 2019 acht Hochschulen die Teilnahme am Future Lab: Kooperationsgovernance. In systematischen Innovationsprozessen entwickeln multidisziplinäre Teams Lösungen für durch sie eingebrachte Fragestellungen. Expertinnen und Experten arbeiten mit Praktikerinnen und Praktikern hierarchie-, organisations-, disziplin- und sektorenübergreifend zusammen. Die Lösungsansätze sollen durch die Teilnehmenden umgesetzt und erprobt werden.

2. DIE VIER PHASEN IM LEBENSZYKLUS VON KOOPERATIONEN

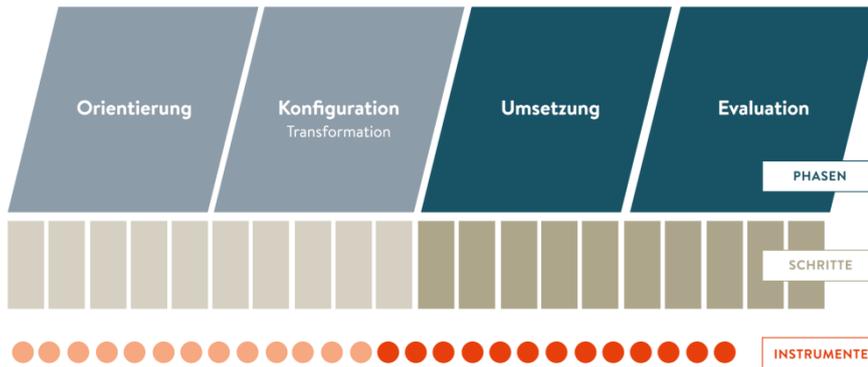
Dieses Diskussionspapier basiert auf der Grundannahme, dass kooperative Wissenschaft Verlaufsphasen unterliegt. Kooperationen hiernach also einer Art Lebenszyklus unterliegen, den das Wissenschaftsmanagement mittels spezifischer Schritte und Instrumente gestaltet und begleitet. Dabei lassen sich die folgenden Phasen identifizieren: (1) Orientierung, (2) Konfiguration, (3) Umsetzung und (4) Evaluation.

Die Orientierungsphase ist maßgeblich gekennzeichnet durch das Finden und Kennenlernen der Kooperationspartner. Vor dem Hintergrund ihrer Interessen formulieren die Beteiligten eine Vision und Ziele. In der Konfigurationsphase entscheiden sich die Kooperationspartner - geprägt durch gesetzliche und finanzielle Rahmenbedingungen - für eine Organisations- und Rechtsform und setzen entsprechende Strukturen und Prozesse auf. In der folgenden Umsetzungsphase liegt der Fokus auf der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen und der Erreichung der Ziele. Die abschließende Evaluationsphase - in der Ergebnisse, Erträge und die erzielte Wirkung im Mittelpunkt stehen - kann zu einer Transformation der Kooperation (Integration, Neukonfiguration, Verstetigung, Abschluss) führen.

Mittels einer *User Journey* sollen im Laufe der vier Lab-Workshops die jeweiligen Verlaufsphasen mit konkreten Schritten und Instrumenten unteretzt werden. Die Journey erfolgt aus der Perspektive der Kooperationsmanagerinnen und Kooperationsmanager. Ziel ist es, Orientierung für die Organisation und Gestaltung von Kooperationen zu geben und häufige Problemlagen zu vermeiden.

» Vier Phasen kooperativer Wissenschaft:
Orientierung, Konfiguration, Umsetzung
& Evaluation

ABBILDUNG 1: USER JOURNEY KOOPERATIONSPHASEN



Quelle: Eigene Darstellung

2.1 IN DER ORIENTIERUNGSPHASE BETEILIGTE KENNENLERNEN UND KONSENS ÜBER ZIELE UND VORGEHEN HERSTELLEN

Kooperationen bedeuten handelndes Zusammenwirken von individuellen Akteuren. Die Ausgangspunkte von Kooperationen sind dabei sehr unterschiedlich: Die Kenntnisnahme einer Ausschreibung, die spontane Idee für ein Forschungsprojekt oder eine bestehende Kooperationsbeziehung, die mit neuen Aufgaben konfrontiert wird. Selbst dann, wenn sich die Kooperationspartner bereits gefunden haben, müssen neben den Initiatoren alle Beteiligten immer wieder motivational abgeholt und vielfältige Motivationslagen berücksichtigt werden, um die Handlungsfähigkeit der Kooperation sicherzustellen.

Menschen gelten dann als motiviert, wenn sie mit ihrem Verhalten einen bestimmten Zweck verfolgen, das heißt, es existiert eine Absicht, eine Intention. Die Intention ist auf einen zukünftigen Zustand gerichtet, unabhängig davon, ob in naher oder ferner Zukunft. Soll der Mensch als handelnder Akteur motiviert agieren, braucht er ein Ziel - die eindeutige Definition eines noch nicht realisierten aber erstrebenswerten Zustands.

Selbst wenn also für einen (Forschungs-) Verbund als Gesamtheit ein Ziel oder auch mehrere gesetzt wurden, bedarf es im Rahmen dieser gesetzten Oberziele die Berücksichtigung individueller Ziele. Denn sie zu verfolgen ist durchaus legitim. Daher sollten individuelle Ziele in einem moderierten Prozess transparent gemacht werden. In diesem Prozess sollten ferner individuelle Werte, Normen und Arbeitsweisen herausgearbeitet werden. Im Ergebnis des Prozesses, dessen Basis der offene Umgang miteinander ist, entsteht ein von allen getragener Orientierungskonsens - die Grundlage, um die Kooperation weiter auszugestalten.

» Das wichtigste ist, ziemlich früh eine gemeinsame Vision zu erzeugen, die sagt: „Wow! Obwohl wir die Lösung noch nicht kennen, denken wir, die Welt könnte so aussehen, wenn wir gut zusammenarbeiten.“

Leiter eines Innovationszentrums

2.2 WESENTLICHE SCHRITTE DER ORIENTIERUNGSPHASE

Im Rahmen dieses Papers gehen wir von einem idealtypischen Ablauf der Phasen aus. Die Orientierungsphase beginnt mit einer ersten Idee oder Vision einer Person oder einer Gruppe. Als Endpunkt kann das Commitment auf gemeinsame Ziele gesehen werden. Bezogen auf Forschungsvorhaben lässt sich die Erstellung des Förderantrags als Übergang von Orientierungs- zu Konfigurationsphase benennen.



» Status quo des Vorhabens und Umfeld analysieren



» Notwendigkeit einer Kooperation abwägen und Partner wählen



» individuelle Motivation und institutionelle Interessen herausarbeiten



» gemeinsame Mission formulieren und Ziele festlegen



» Ressourcenbedarf skizzieren und Beiträge der Beteiligten festhalten



» Prinzipien der Zusammenarbeit formulieren



» Projektmanagement aufsetzen, Rollen und Zuständigkeiten festlegen



» gemeinsames Verständnis zur Vorgehensweise sicherstellen

Das Ziel der Orientierungsphase ist also die Herstellung eines Orientierungskonsenses. Dieser umfasst das Formulieren einer Mission, das Festlegen von gemeinsamen (Teil-)Zielen und die Sicherstellung eines geteilten Verständnisses. Diese Punkte sind unumgänglich, bevor eine Kooperation in die Konfigurationsphase übergehen kann.

3. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG VON KOOPERATIONEN

Aus Beobachtungen und Diskussionen im Future Lab sowie auf der Basis von Hinweisen aus der Forschungsliteratur möchten wir die folgenden Einschätzungen

» Die Akteure machen nur dann mit, wenn es für sie nah am eigenen Thema oder ihrem Problem ist. Je größer die Gruppe und je heterogener die Akteure, desto schwieriger ist es eine Schnittmenge herzustellen zwischen diesen Zielen, sonst kommt da keiner aus dem Quark.

Wissenschaftsmanager

und erste Empfehlungen zur Diskussion stellen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Orientierungsphase, sollten jedoch insbesondere in dieser beachtet werden.

3.1 DIE INDIVIDUEN HINTER DEN AKTEUREN ERKENNEN: KOLLABORATIVE KULTUR STATT SILODENKEN

Hinter kooperierenden Institutionen stehen Menschen, die unterschiedliche Rollen ausübend miteinander interagieren. Für eine nutzenmaximierende Zusammenarbeit gilt es, die Vielzahl individueller Motivationslagen und Bedürfnisse mit den institutionellen Interessen zu harmonisieren.

Menschen denken, bewerten und handeln zudem unterschiedlich. Divergierende Arbeitsweisen und Begriffsverständnisse, kulturelle Unterschiede sowie fehlendes Vertrauen auf Individualebene erschweren den Aufbau funktionierender Formen der Zusammenarbeit auf Ebene des Verbundes. Deshalb sind nicht nur die individuellen und institutionellen Interessen, sondern auch die kooperierenden Mitarbeitenden untereinander in Einklang zu bringen.

Gute persönliche Beziehungen der Kooperationspartner und Projektmitglieder fördern die konstruktive Kollaboration über Organisationsgrenzen hinweg, da Einzelinteressen bereitwilliger zurückgestellt werden und die Verständigung auf ein gemeinsames Ziel leichter fällt.

Allerdings können langjährige Beziehungen wiederum innovationshemmend wirken und in Verbänden und Kooperationen zu *Silodenken* führen (zu starre Fixierung auf die eigene Abteilung beziehungsweise das bisher vertraute Team), wodurch es zu einem ineffektiven Nebeneinander statt zu einem produktiven Miteinander kommt.

- » Politik und Mittelgeber sollten den aktiven Betrieb von Kooperationen, das *Am-Leben-halten* in Programmen verankern und fördern (betrifft zum Beispiel den personellen und zeitlichen Aufwand für Kommunikation, Abstimmung und Team-Building).
- » Politik und Mittelgeber sollten in den Aufbau von Netzwerken und Plattformen investieren - zum Austausch für die Individuen, die hinter den kooperierenden Institutionen stehen. Dies sollte auch die Schaffung informeller physischer Begegnungsräume und neutraler Umgebungen beinhalten.
- » Hochschulleitungen sollten Aus- und Weiterbildung von Kooperationsmanagerinnen und -managern in den Bereichen Mediation, Moderation und Team-Building fördern.
- » Kooperationsmanagerinnen und -manager sollten Team-Building-Aktivitäten entwickeln, regelmäßig durchführen und evaluieren.
- » Kooperationspartner sollten einen gemeinsamen *Code of Conduct* partizipativ entwickeln. Inhalte könnten zum Beispiel sein: Entscheidungsfindung, Konfliktlösung, Verantwortlichkeiten, Rollen, Tätigkeiten, Regeln der Kommunikation.

» Bei Konflikten hätte ich gerne auch die Chance auf externe Moderation zuzugreifen. Das ist jedoch eine finanzielle Frage, wenn das nicht in den Budgets eingeplant wurde, wird das schwierig. Die Rolle der Schlichtung muss dann das Management erfüllen.

Leiter eines Kooperationsprojektes

» Ich bin als Informatiker kein Formate-Spezialist. Ich habe einfach bei einem Dienstleister angefragt, welcher mir eine Moderation zur Seite gestellt hat. Der Dienstleister hat die methodische Betreuung übernommen hat, so dass sich Gruppen gefunden haben und in Teams die Antragstellung vorbereitet wurde.

Mitglied der Hochschulleitung

- » In Konfliktfällen sollte eine professionelle Konfliktlösung (beispielsweise Mediation) genutzt und unterstützt werden.

3.2 FALLSPEZIFITÄT MIT UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN BEGEGNEN

Für die Orientierungsphase, in der Kooperationen angebahnt beziehungsweise vorbereitet werden, zeigt sich, dass den Handelnden häufig nur wenige Ressourcen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig ist mit dem notwendigerweise immer wieder spezifischen Aufbau von Kooperationsprojekten ein sehr hoher Aufwand verbunden. Dies betrifft zum Beispiel die Vielzahl an möglichen Organisations- und Rechtsformen. Kooperationsmanagerinnen und -manager brauchen hier ein hohes Maß an spezifischem (Erfahrungs-)Wissen.

- » Politik und Förderorganisationen sollten bei Entwicklung von Förderprogrammen und der Bewertung von Kooperationsvorhaben die organisatorische und formale Umsetzbarkeit verstärkt prüfen. Hierfür sollte in den Begutachtungsverfahren auch das Wissenschaftsmanagement beteiligt werden.
- » Politik und Hochschulen sollten für Kooperationsvorhaben ausreichend Mittel für das Kooperationsmanagement zur Verfügung stellen. Das schließt auch monetäre Pauschalen für die Antragstellung und den Aufbau einer Kooperation.
- » Hochschulleitungen sollten dem Wissenschaftsmanagement ausreichend Ressourcen für die Erarbeitung von Kooperationsvorhaben zur Verfügung stellen und Unterstützung in Form von Mentoring, Coaching oder Peer-to-Peer-Beratung für unerfahrene Mitarbeitende bzw. herausfordernde Projekte etablieren.
- » Hochschulen können Zeit in Form von Projektentwicklungstagen zur Verfügung stellen und gute Projektideen durch *Seed Funding* unterstützen.
- » Hochschulen sollten im Sinne eines Kooperations-Reportings Kooperationserfahrungen und mögliche Governance-Formate sammeln und für die gesamte Institution zugänglich machen.

3.3 PARTNER STRATEGISCH AUSWÄHLEN UND TRANSAKTIONSKOSTEN SENKEN

Mit der Größe von Gruppen oder der räumlichen Distanz der Gruppenmitglieder steigen die Transaktionskosten. So erhöhen sich beispielsweise die Aufwände für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse. Räumliche Nähe wiederum erleichtert die Zusammenarbeit und erlaubt es selbst größeren Gruppen, sich vor Ort (und ad hoc) auszutauschen. Die Auswahl der Kooperationspartner erfolgt in vielen Fällen noch nach persönlicher Bekanntheit und auf der Basis des damit einhergehenden Vertrauens. Es ist zu vermuten, dass dies hauptsächlich Kooperationen innerhalb eines lokalen Umkreises beziehungsweise einer Disziplin befördert.

- » Kooperationspartner sollten nach strategischen Kriterien ausgesucht werden. Auswahlkriterien können fallspezifisch bestimmt werden. Wich-

tige Kriterien sind Zugang zu Ressourcen, Netzwerken, Expertise und Distanz.

- » Hochschulleitungen sollten (bei scheinbar fehlenden lokalen bzw. regionalen Partnern) die systematische Suche nach unüblichen Wissensgebern in anderen Sektoren, Branchen und Disziplinen forcieren. Bei (scheinbar) fehlenden Partnern bieten sich Crowdsourcing-Ansätze, wie die Ausschreibung von *Challenges*, an.
- » Kooperationen über größere Distanz sollten Gruppen kleiner halten oder Teilprojekte definieren, für welche klare Ansprechpartner benannt sind.

3.4 KONFLIKTE VERMEIDEN DURCH OFFENLEGUNG VON MOTIVATIONS- UND INTERESSENLAGEN UND KLARHEIT IM KOMMUNIKATIONSPROZESS

Viele Kooperationen weisen Unklarheiten und Divergenzen in Bezug auf Ziele und Interessen auf. Diese werden häufig weder frühzeitig noch deutlich genug angesprochen. So werden Kooperationsziele nicht selten als Ober- oder Metaziele derart abstrakt formuliert, dass Missverständnisse und Interessenskonflikte latent bleiben und erst bei der Zielumsetzung zu Tage treten. Dies führt in Kooperationen mittelfristig zu Friktionen, Frust und Stagnation. Durch die Abstraktheit oder der geringen Konkretisierung der Zielformulierung entsteht häufig ein nur oberflächlicher Zielkonsens, der keine stringente Ableitung von eindeutigen Teilzielen und Maßnahmen erlaubt.

- » Kooperationspartner und Kooperationsmanagement sollten frühzeitig klare, verständliche gemeinsame Ziele und Erwartungen definieren sowie den individuellen und institutionellen Beitrag zur Zielerreichung festlegen. Dabei kann die Messbarkeit von Zielen als Indikator für ihren Konkretisierungsgrad dienen.
- » Zugleich sollten frühzeitig die individuellen Mehrwerte der (möglichen) Beteiligten gemeinsam erarbeitet und verständlich kommuniziert werden.
- » Für die Erarbeitung von Zielen bieten sich moderierte und partizipative Workshop-Formate an.
- » Hochschulleitungen sollten die Ausbildung des Kooperationsmanagements zu Aspekten der Konflikterkennung, -prävention und -lösung bereits vor Beginn des Kooperationsprojekts fördern.

3.5 AGILITÄT DURCH FORMAT-FLEXIBILITÄT: ERST DAS ZIEL, DANN DER RAHMEN

Die von Hochschulen genutzten Rechts- und Organisationsformen sind nicht genau auf wissenschaftliche Kooperationen zugeschnitten, was aufwändige Not- und Individuallösungen erforderlich macht.¹ Gerade in der Orientierungsphase verändern oder schärfen sich Ziele, sodass ein frühzeitiges Festlegen auf ein Kooperationsformat die Handelnden in unnötige Pfadabhängigkeiten führen kann. Zudem können sich der Zweck der Kooperation oder gesetzliche Rahmenbedingungen im Laufe eines Vorhabens verändern, sodass eine Modifikation oder Transformation des Kooperationsformats nötig wird.

» Form follows function. Die Funktion muss zuerst bestimmt sein. Die Funktion ist für mich die Zielsetzung. Erst wenn das Ziel feststeht kann man Fragen, wie etwa Informations- und Weisungspflichten, angehen.“

Wissenschaftsmanagerin

Ein geringer Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit erhöht insbesondere in der Orientierungsphase die Agilität der entstehenden Kooperation, sodass auf oben genannte Ereignisse besser reagiert werden kann. Eine klar kommunizierte Verständigung auf Rollen und Zuständigkeiten kann dabei gleichzeitig als erste Governance dienen, sodass die in Entstehung befindliche Kooperation dennoch gesteuert werden kann.

- » Politik und Fördermittelgeber sollten Mechanismen für Agilität und Flexibilität in Prozessen bei gleichbleibender Zielerreichung in Programmen einbauen.
- » Kooperationspartner und Kooperationsmanagement sollten frühzeitig untereinander Rollen und Zuständigkeiten klären. Hierzu gehört auch die eindeutige und transparente Benennung von Kontaktpersonen für bestimmte Themenbereiche bzw. Arbeitspakete.
- » Die Festlegung auf eine Rechtsform sollte erst erfolgen, nachdem Mission des Vorhabens sowie konkrete Ziele zwischen den Kooperationspartnern festgelegt sind und Klarheit zu den verfügbaren Ressourcen besteht.

3.6 KOLLABORATIVE WORKSHOP-FORMATE UND INNOVATIONSMETHODEN ERLEICHTERN DEN START IN KOOPERATIONSVORHABEN

Das im Future Lab angewandte Workshop-Setting basiert auf dem Design Thinking- Ansatz und einer gezielten Einbindung von Personen, Raum und Methoden. Dabei durchlaufen die Teilnehmenden einen systematischen Innovationsprozess, in dem sie (Problem-)Zusammenhänge verstehen, sich inspirieren und Ideen entwickeln, Prototypen erproben und letztlich Lösungen implementieren.

Dieser Ansatz bietet insbesondere für die Orientierungsphase als Instrument des gegenseitigen Kennenlernens und der gemeinsamen Formulierung von Zielen an. Er kann jedoch auch für die Konfiguration des Kooperationsformats oder zur Bearbeitung von Herausforderungen oder Problemen genutzt werden. Im Ergebnis führt dieses Vorgehen zu einem tieferen (Problem-)Verständnis (und damit zum Verstehen und Lernen), gefolgt von einer Vielzahl kreativer Ideen und Lösungsansätzen.

- » Das Kooperationsmanagement sollte eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Arbeitsgruppen sicherstellen. So verbreitert sich die Basis von Wissen und Erfahrungen und damit von Lösungsansätzen.

¹ Vgl. Winde, M. et al. (2019).

- » Ein geschützter Raum, der zum kreativen und kollaborativen Arbeiten einlädt sowie spielerische Ansätze, schaffen in kurzer Zeit eine Arbeitsatmosphäre, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist.
- » Ein systematischer Innovationsprozess und nutzerorientiertes Design ermöglichen das Überwinden von Hierarchie- und Organisationsgrenzen, wodurch Silodenken vermieden und zudem eine breite Beteiligung aller Anwesenden gesichert wird.
- » Die mit der starken Akteursorientierung einhergehende Arbeitsweise schafft Empathie mit und dadurch Verständnis für andere Akteure und Sichtweisen.
- » Notizen und Visualisierungen dokumentieren nicht nur die Ergebnisse, sondern erleichtern den Teilnehmenden den Zugang auch zu komplexen Themen und Fragestellungen.

4. FAZIT UND AUSBLICK

Mit dem Phasenmodell stellen wir ein Instrumentarium zur Verfügung, welches hilft, wesentliche Schritte in der Steuerung von Kooperationen zu reflektieren und zu gestalten. Die beschriebenen Phasen, welche Kooperationen durchlaufen, sind dabei nicht als linearer Prozess zu verstehen. Vielmehr sind sie von Dynamik und Emergenz gekennzeichnet. Daher empfehlen sich eine ganzheitliche Betrachtung und die wiederholte Prüfung von Handlungsbedarfen in allen Phasen.

Größere Anstrengungen sind nötig, um den wachsenden Erwartungen bezüglich der Leistungsfähigkeit von Kooperationen bzw. Verbänden gerecht zu werden. Ihre Etablierung geht mit hohen Aufwänden einher. Daher gilt es frühzeitig personelle Ressourcen bereitzustellen, die Handelnden im Projektmanagement zu unterstützen und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu fördern und zu verbessern. *Co-Creation* Ansätze stellen hierbei ein geeignetes Instrument dar.

Im Sinne eines erweiterten *Co-Creation*-Ansatzes will dieses Diskussionspapier Empfehlungen und Eindrücke des ersten Future Labs einer breiteren Gruppe zugänglich machen und zum Dialog einladen. Das vorliegende Diskussionspapier ist Teil eines iterativen Prozesses, in den beständig neue Erkenntnisse über die Governance und das Management von Kooperationen einfließen. Die Erkenntnisse der folgenden Future Labs zum Thema Kooperationsgovernance sollen daher in selber Weise zugänglich gemacht werden.

5. LITERATUR

Baurmann, M. & Vowe, G. (2014). Governing the Research Club. Wie lassen sich Kooperationsprobleme in Forschungsverbänden lösen?. *Forschung. Politik - Strategie - Management*. (3), S.73-84.

Belgorodski T. (2018). Organisations- und kommunikationstheoretische Standortbestimmung. In: *Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Organisationskommunikation*. Springer VS, Wiesbaden, S.65-85.

von Blanckenburg, C., Böhm, B., Dienel, H.-L. & Legewie, H. (2005). *Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen. Projekte initiieren - Zusammenarbeit gestalten*. Franz Steiner Verlag, Stuttgart.

Deci, E. & Ryan, R. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* (39: 2), S. 223-238.

Hanebuth, A., Lee, R. P., Meschke, S. & Nicklas, M. (2015). Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis. Erkenntnisse und Tipps für das Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Schmithals, J., Loibl, C., Dienel, H.-L. & von Braun, C. F. (2011). Kleines Einmal-eins inter- und transdisziplinärer Forschungsk Kooperation. Anspruch und Wirklichkeit in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis - Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen. *Briefe zur Interdisziplinarität*. (8), S.3-96.

Winde, M. et al. (2019): Kooperationsgovernance: Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft. Stifterverband, Essen.

IMPRESSUM

Essen, 2019

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1, 45239 Essen
T 0201 8401-0 F 0201 8401-301
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Redaktion

Simone Höfer
Lisa Syniawa

Titelbild

Samuel Zeller via Unsplash.com

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 Heinz Nixdorf Stiftung