



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Future Lab: Kooperationsgovernance - Diskussionspapier 3

# CLEVER KONFIGURIEREN: HOCHSCHUL- KOOPERATIONEN DIE GEEIGNETE FORM GEBEN

Nick Wagner | Sebastian Nieveler | Marte Sybil Kessler



**FUTURE  
LAB<sup>®</sup>**

# KOOPERATIONSGOVERNANCE

Clever konfigurieren: Hochschulkooperationen eine geeignete Form geben

- » Nach Abschluss der Orientierungsphase, in der die Kooperationspartner den Zweck des Vorhabens festgelegt und sich auf Ziele und Rahmenbedingungen verständigt haben, erfolgt in der Konfigurationsphase die Festlegung auf ein Kooperationsformat.
- » Hierbei sollten Organisations- und Rechtsform getrennt betrachtet werden und auf Basis eigener Organisationsprinzipien in einem partizipativen Prozess ein zieladäquates Organisationsmodell entwickelt werden.
- » Die dringend benötigte Professionalisierung der Phase muss durch fachliche Expertise und ausreichende Ressourcen sichergestellt werden. Die Rahmenbedingungen sollten durch Gesetzgeber und Fördermittelgeber verbessert werden. Der Gesetzgeber ist aufgerufen, für Wissenschaftskooperationen eine wissenschaftsadäquate rechtliche Infrastruktur bereitzustellen (enabling law).
- » Nick Wagner, Sebastian Nieveler, Marte Sybil Kessler (Stifterverband)
- » Besonderer Dank gilt Peter Hommelhoff für die Durchsicht des rechtlichen Teils sowie Janina Kopp und Sven Winterhalder für die Mitwirkung an der Erarbeitung dieses Diskussionspapiers

## 1. EINLEITUNG

In zwei bereits veröffentlichten Diskussionspapieren zum Thema Kooperationsgovernance stellt der Stifterverband Ansätze für eine Typenbildung für Hochschulkooperationen vor und arbeitet typische Problemlagen in Kooperationen heraus. Ausgehend von einem Phasenmodell für den idealtypischen Verlauf von Kooperationen werden erste Empfehlungen für die Anbahnung von Kooperationen - die sogenannte Orientierungsphase - gegeben.

Dieses Diskussionspapier wirft einen Blick auf zentrale Schritte innerhalb der zweiten Verlaufsphase von Kooperationen - der Konfigurationsphase. Ausgehend von einem Orientierungskonsens, welcher unter anderem ein gemeinsames Verständnis der Kooperierenden zu Zielen, Arbeitsweisen, Rollen und Ressourcen beinhaltet, stehen im Zentrum der nun folgenden Phase die Entscheidung für einen rechtlichen Ordnungsrahmen, für grundlegende Organisationsprinzipien und zentrale Prozesse.

Hintergrund für die hier dargelegten Ausführungen und Empfehlungen sind Erkenntnisse aus dem *Future Lab: Kooperationsgovernance* des Stifterverbandes. Ziel der Papiere ist es, Orientierung sowie Empfehlungen für die Organisation und Gestaltung von Kooperationen zu geben, um häufige Problemlagen vermeiden zu können.

**KONTEXT UND METHODIK**

Das Future Lab ist ein agiles und kollaboratives Workshop-Format des Stifterverbandes. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung haben 2019 acht Hochschulen die Teilnahme am Future Lab: Kooperationsgovernance ermöglicht. 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. VERLAUFSPHASEN: KONFIGURATION**

Kooperationen durchlaufen idealtypisch vier Phasen, welche durch die Kooperationspartner und das Kooperationsmanagement mit spezifischen Schritten und Instrumenten gestaltet werden. Nachdem im zweiten Diskussionspapier die Orientierungsphase näher betrachtet wurde, sollen an dieser Stelle wesentliche Schritte der *Konfigurationsphase* beleuchtet werden (Vgl. Diskussionspapier 2). Diese zweite Phase ist maßgeblich gekennzeichnet durch die Entscheidung für ein Kooperationsformat und damit einhergehend für die Rechtsform, zentrale Strukturen und Prozesse.

Vor dem Hintergrund gesetzlicher und finanzieller Rahmenbedingungen stehen den Handelnden grundsätzlich drei Ansätze der Konfiguration einer Kooperationsgovernance zur Verfügung: (1) traditionelle, (2) externe oder (3) minimale Kooperationsformate (Vgl. Diskussionspapier 1).

ABBILDUNG 1: ANSÄTZE FÜR KOOPERATIONSFORMATE



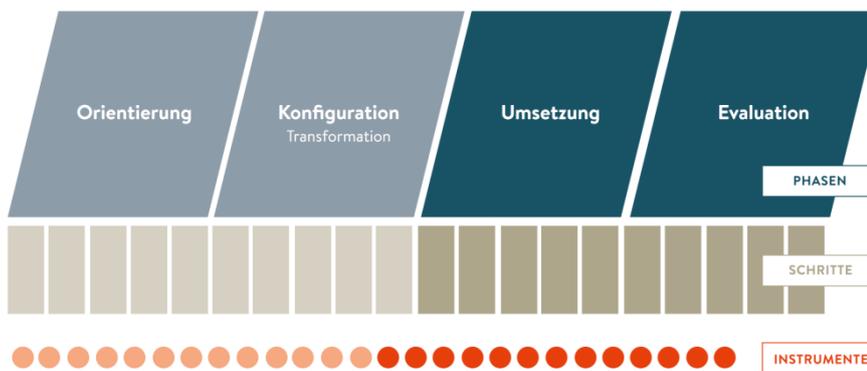
Quelle: Eigene Darstellung

Die Herausforderung besteht darin, dass die hinter diesen Ansätzen liegenden Organisations- und Rechtsformen, die nicht genuin auf wissenschaftliche Kooperationen zugeschnitten sind, durch Kooperationspartner und Wissensmanagement aufwändig auf die eigenen Bedarfe angepasst werden müssen. In Folge entstehen pragmatische Not- und Individuallösungen, die bei den Verantwortlichen eine rechtliche Unsicherheit hinsichtlich der Tragfähigkeit ihrer gefundenen Lösung hinterlässt.

2.1 WESENTLICHE SCHRITTE DER KONFIGURATIONSPHASE

Im Rahmen dieses Papers wird von einem idealtypischen Ablauf der Verlaufsphasen innerhalb von Kooperationen ausgegangen. Zentrale Merkmale für den Übergang in die Konfigurationsphase sind das Bestehen konkreter gemeinsamer Ziele für das Kooperationsvorhaben sowie die Sicherstellung eines Orientierungskonsenses zum weiteren Vorgehen.

ABBILDUNG 2: USER JOURNEY KOOPERATIONSPHASEN



Quelle: Eigene Darstellung

Wichtige Schritte in der Konfigurationsphase:

- >> Organisationsprinzipien basierend auf Normen und Werten der Kooperationspartner formulieren
- >> Referenzbeispiele für Kooperationsformate identifizieren und auf Stärken und Schwächen prüfen
- >> eigenes Organisationsmodell auf Grundlage von Organisationsprinzipien und Kooperationsziel entwickeln und hierbei rechtliche Expertise hinzuziehen
- >> Bereitstellung ausreichender Ressourcen sicherstellen und Kooperation verbindlich vereinbaren
- >> in Vorbereitung der Umsetzungsphase von Kooperationsvorhabens die räumliche und technische Arbeitsfähigkeit sicherstellen

- » professionelles Projektmanagement fortführen sowie regelmäßige Team-Building-Maßnahmen etablieren

### 3. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG VON KOOPERATIONEN

Aus Beobachtungen und Diskussionen im Future Lab Kooperationsgovernance sowie auf der Basis von Hinweisen aus der Forschungsliteratur möchten wir die folgenden Einschätzungen und erste Empfehlungen zur Diskussion stellen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Konfigurationsphase, sollten jedoch insbesondere in dieser beachtet werden.

#### 3.1 ORGANISATIONS- UND RECHTSFORM GETRENNT BETRACHTEN

Die Abgrenzung zwischen Organisation und Umwelt wird zunehmend unschärfer. Neben traditionelle Modelle der Organisationsgestaltung sind neue Organisationsmodelle getreten. Ferner entstehen neue Formen der Arbeitsorganisation, begründet unter anderem in der Öffnung von Organisationen selbst, durch veränderte Erwartungen der Beschäftigten oder durch die Nutzung digitaler Technologien. Für Kooperationen bietet sich die Chance, diesen mit den allgemeinen Entwicklungen einhergehenden Zuwachs an Optionen für die Gestaltung der eigenen Kooperationsgovernance zu nutzen.

Jedoch wird der gegenwärtige Diskurs bezüglich des Ordnungsrahmens stark von der Frage geeigneter Rechtsformen für Kooperationen geprägt. In den Hintergrund geraten die Betrachtung von Organisationsmodellen und die Frage einer möglichst effektiven Aufgabenerfüllung. Die Folge sind vorschnelle Rückgriffe auf bestehende oder vertraute Governance-Ansätze. Damit gehen Reproduktionen von Hierarchien, funktionellen Trennungen im Organisationsaufbau oder Ressourcenzuteilungen oder bestehender Aufgaben einher. Fraglich ist zudem, ob diese traditionellen Ansätze der Dynamik in Kooperationen ausreichend gerecht werden.

- » Kooperationspartner sollten erst in die Erörterung der Organisations- und Rechtsform einsteigen, wenn Klarheit über die angestrebten Ziele besteht. Eine gemeinsame Strategie ist Grundlage für die zu wählende Organisations- und Rechtsform. Die Organisationsform sollte immer auf die Zweckerfüllung ausgerichtet sein.
- » Kooperationspartner sollten vor der Festlegung auf eine Organisations- und Rechtsform Referenzbeispiele identifizieren. In der Betrachtung sollten Stärken und Schwächen unterschiedlicher Rechtsformen und Organisationsmodelle herausgearbeitet werden.
- » Kooperationspartner sollten in einem gemeinsamen Workshop die für das Kooperationsvorhaben angestrebten - teils divergierenden - Organisationsprinzipien und den Grad ihrer Ausprägung festlegen. Hierzu zählen zum Beispiel Steuerungsfähigkeit, Transparenz, Effizienz, Partizipation, Flexibilität, Agilität, Kontrolle, Legitimation oder Autonomie.
- » Kooperationspartner sollten ausgehend von den erarbeiteten Organisationsprinzipien passende Organisationsmodelle identifizieren und in Folge das eigene Organisationsmodell bedarfsgerecht konfigurieren.

- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten berücksichtigen, dass sich Kooperationsvorhaben dynamisch entwickeln und bestimmende Faktoren (zum Beispiel Strategien, Ziele oder Ressourcen) verändern können. Regelmäßige Governance-Meetings sind eine Möglichkeit, interne Strukturen, Prozesse oder Rollen zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen.

### 3.2 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VERFÜGBARER RECHTSFORMEN ABWÄGEN

Eine einheitliche Rechtsform oder definitiv rechtssichere Vertragsgrundlage für die Ausgestaltung von Kooperationen besteht in Deutschland derzeit nicht. Dies macht häufig Individuallösungen für Kooperationen erforderlich. Erkennen lassen sich vermehrt Rückgriffe auf das Privatrecht. Allerdings birgt dieser Ansatz, nach Sicht von Experten, Problemlagen, für welche die Betroffenen und Verantwortlichen häufig nicht hinreichend sensibilisiert sind.

- » Politik und Gesetzgeber sollten prüfen, ob eine eigene Rechtsform für Wissenschafts- und Forschungsk Kooperationen förderlich wäre. Dieses Vorhaben ist bereits im Koalitionsvertrag der CDU/CSU und SPD angelegt und sollte nun zeitnah auf den Weg gebracht werden. Die Schaffung geeigneter rechtlicher Rahmenbedingungen erscheint hierbei ressourcenschonender als - wie nachfolgend beschrieben - mit öffentlichen Mitteln hochschulinterne oder -externe Kapazitäten und Kompetenzen aufzubauen.
- » Politik und Gesetzgeber sollten die Möglichkeit einer zentralen Anlaufstelle prüfen, welche Wissenschaftskooperationen in Rechtsfragen berät.
- » Politik und Fördermittelgeber sollten Mittel für etwaig notwendige externe Rechtsberatungen zur Verfügung stellen.
- » Politik und Hochschulleitungen sollten die Justitiariate an den Hochschulen stärken. Gerade in kleinen und mittleren Hochschulen sind diese teilweise nicht ausreichend besetzt, um das neue Paradigma von Kooperation und Transfer in notwendiger Detailtiefe zu beherrschen.
- » Kooperationspartner sollten sich erst auf eine Rechtsform festlegen, nachdem Zweck des Vorhabens sowie konkrete Ziele und kritische Erfolgsfaktoren zwischen den Kooperationspartnern festgelegt sind und Klarheit zu den verfügbaren Ressourcen besteht. Vor der Festlegung auf eine Rechtsform sollte ein gemeinsames Auftreten und Handeln nach außen vermieden werden.
- » Hochschul- und Verbundleitungen sollten in der Orientierungsphase oder in Kooperationen ohne vereinbarte, konkrete Leistungserbringung minimale Governance-Ansätze mit geringem Formalisierungsgrad nutzen.
- » Hochschulen sollten im Rahmen eines Kooperationsreportings erprobte Rechts- und Governance-Formate sammeln und für die gesamte Institution zugänglich machen.

» „Vorangestellte Analysen existierender Governance-Modelle strukturell und/oder inhaltlich vergleichbarer Einrichtungen haben sowohl Stärken als auch Schwächen erkennen lassen, die eine direkte Übertragung auf unsere besondere Situation unmöglich machen. Die besondere Struktur an der Schnittstelle von verschiedenen Institutionen legen eine eher kollegiale Ausrichtung der Governancestrukturen nahe. Die förderpolitischen Rahmenbedingungen (...) unterstützen dagegen die Argumentation für einen hierarchischen Ansatz.“

Aus dem Antrag eines Verbundes zur Teilnahme am Förderprogramm

**EXKURS: ÜBERBLICK ÜBER GÄNGIGE ORDNUNGSRAHMEN VON KOOPERATIONSVORHABEN****Kooperationsvertrag**

Ein gängiger Versuch, Kooperationen auf rechtssichere Füße zu stellen, ist der Abschluss eines *Kooperationsvertrags*. Hierfür werden vermehrt Musterverträge zur Verfügung gestellt, so etwa durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) oder das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Erwähnt werden sollten zudem die Berliner Vertragsbausteine. Der Fokus dieser Musterverträge liegt auf Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Zu beachten sind darüber hinaus auch die Publikation „Verträge über Forschung und Entwicklung“ von Hans-Peter Rosenberger und Sebastian Wündisch, die sich auch mit den Details von Verträgen zwischen Wissenschaftseinrichtungen befassen.

Der Kooperationsvertrag ist jedoch nicht unproblematisch, denn die gemeinsame Zielverfolgung und ein gemeinsamer Auftritt der Vertragspartner nach außen, etwa durch eine einheitliche Bildmarke, kann aus den Vertragspartnern ungewollt eine (*Außen-)**Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR) machen. Der Kooperationsvertrag ist in diesen Fällen als Gesellschaftsvertrag zu qualifizieren. In der Musterpraxis wird diese Problematik derzeit noch nicht hinlänglich reflektiert.

**Gesellschaft bürgerlichen Rechts**

In der *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR) haften alle Gesellschafter uneingeschränkt persönlich auch für das gesellschaftsbezogene Handeln der weiteren Gesellschafter. Hinzu kommt, dass es staatlichen Einrichtungen aufgrund haushaltsrechtlicher Bestimmungen untersagt ist, sich an Gesellschaften ohne Haftungsbeschränkung zu beteiligen. Dies verschärft die oben angesprochene Problematik der Qualifikation von Kooperationsverträgen als Gesellschaften bürgerlichen Rechts zusätzlich. Kooperationen, die sich des Problems nicht bewusst sind oder keine Vorsorge treffen, droht die sofortige Abwicklung, unabhängig von ihrem wissenschaftlichen Erfolg.

**Gesellschaft mit beschränkter Haftung**

Demgegenüber sind die Gesellschafter einer *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) nicht persönlich haftbar, sondern die Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. Als eigene Rechtsperson kann die GmbH Verpflichtungen gegenüber Dritten eingehen, Eigentum und weitere Rechte erwerben. Zudem bietet die GmbH, trotz bestimmter Vorgaben an die Governance, auch ein hohes Maß an Spielraum bei der Ausgestaltung ihrer Organe. Die Gründung ist jedoch relativ aufwendig: Es bedarf neben eines Stammkapitals von mindestens 25.000 Euro auch einer notariellen Beurkundung des Gesellschaftsvertrags und jeder seiner Änderungen.

Besonders für den Wissenschaftskontext erscheint die GmbH nicht ideal. Zunächst sind die Gesellschaftsanteile veräußerlich und vererblich. Zudem stehen die Nutzungs- und Verwertungsrechte an etwaigen Erkenntnissen der Gesellschaft selbst zu. Das Hauptproblem stellt jedoch das Weisungsrecht dar, welches die Gesellschafterversammlung gegenüber den Geschäftsführenden innehat. Dieses steht - im Fall von Forschenden - im Konflikt zur durch das Grundgesetz gewährleisteten Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 GG). Dieses muss deshalb gesellschaftsvertraglich ausgeschlossen werden. Insgesamt eröffnet das GmbH-Gesetz den Satzungsgebern weitgehend dieselbe Gestaltungsfreiheit, wie das Vereinsrecht.

### Eingetragener Verein

Wie die GmbH ist der *eingetragene Verein* eine eigene Rechtsperson. Die Haftung ist auch hier grundsätzlich auf das Vereinsvermögen beschränkt.

Der Verein bringt mit den Anforderungen an Vorstand und Mitgliederversammlung ein Mindestmaß an Governance mit sich, ermöglicht jedoch in der weiteren Ausgestaltung viele Freiheiten. Deren (forschungs-) zweckmäßige Ausübung ist jedoch regelmäßig mit erheblichem Aufwand verbunden. Mitglieder können im eingetragenen Verein sowohl natürliche als auch juristische Personen sein. Auch der Ein- und Austritt von Mitgliedern kann relativ flexibel durch die Satzung geregelt werden.

Der Verein ist seinem Wesen nach jedoch auf einen wechselnden Mitgliederbestand angelegt und eignet sich damit in der Regel nicht für hochindividuelle Forschungsprojekte, bei denen die Träger nicht ausgetauscht werden. Auch erreichen Wissenschaftskooperationen regelmäßig nicht die für die Eintragung erforderliche Mindest-Mitgliederanzahl von sieben. Daher sind Vereinsmodelle regelmäßig nur als Behelfslösung gangbar; gerade in internationalen Kooperationsformaten sind sie den Beteiligten nicht vermittelbar.

### Stiftung des bürgerlichen Rechts

Bereits die Gründung einer *Stiftung des bürgerlichen Rechts* ist umständlich und allgemein gilt es, ein Mindeststiftungsvermögen von 50.000€ aufzubringen. Das Stiftungsvermögen muss, gemäß der sogenannten Ewigkeitsgarantie, zudem langfristig zur Erfüllung des Stiftungszweckes zur Verfügung gestellt sein. Bestehende Stiftungen an geänderte Umstände anzupassen, ist praktisch unmöglich; das widerspricht der Forderung der Wissenschaft nach Agilität und Flexibilität. Außerdem unterliegt die Stiftung als solche behördlicher Aufsicht. Für die in ihren Grundzügen projektbasierte Zusammenarbeit in Wissenschaftskooperationen ist die Stiftung ungeeignet.

### 3.3 AUF BASIS VON ORGANISATIONSPRINZIPIEN EIGENES ORGANISATIONSMODELL ENTWERFEN

In Kooperationsvorhaben schließen sich mehrere Akteure in der Regel zeitlich begrenzt zusammen. Für die Dauer der Zusammenarbeit entsteht hierdurch eine neue Struktur, in welcher die kooperierenden Institutionen und Individuen organisiert sind. Insbesondere in großen Verbänden, mit einer Vielzahl an Partnerinstitutionen, droht die Gefahr, dass Mitarbeitende auf Individualebene primär weiter in ihren etablierten Arbeitssystemen denken und agieren.

Auf Basis der entwickelten Organisationsprinzipien sowie der angestrebten Rechts- und Organisationsform gilt es für das Kooperationsvorhaben eine Organisationsstruktur zu entwerfen. Dabei ist auch hier der häufig temporäre und veränderliche Charakter von Kooperationsvorhaben zu berücksichtigen. Darüber hinaus prägen in Kooperationsvorhaben typische Determinanten die Gestaltung der Organisationsstruktur. Zu nennen sind hierbei Vorgaben der Fördermittelgeber oder Initiatoren, bestehende Entscheidungsprozesse- und Befugnisse in den Partnerorganisationen sowie die für das Kooperationsmanagement verfügbaren Ressourcen.

In jeder Organisationsstruktur sollten grundlegende Funktionen (beziehungsweise Funktionsrollen) abgebildet sein. Hierzu gehören beispielsweise entscheiden,

»„Klar denk ich mir da Kästchen und Striche aus. Aber das ist nochmal was anderes, wenn es dann losgehen muss. Denn dann muss man Menschen informieren, dass sie in Kästchen stehen und die Striche muss man mit Kommunikationsstrukturen hinterlegen.“

Wissenschaftsmanager an einer Fachhochschule

koordinieren, repräsentieren, beraten, kontrollieren oder bestimmte Aufgabenfelder wie Forschung, Kommunikation oder Verwaltung. Nicht immer sind die einzelnen Funktionen klar voneinander zu trennen, häufig überlappen sie sich.

- » Kooperationspartner sollten Organisationsstrukturen gemeinsam in einem partizipativen und transparenten Prozess erarbeiten. Dabei sollte auf Erwartungen und etwaige Befürchtungen der Beschäftigten in einem Kooperationsvorhaben eingegangen werden. Sind Betroffene im Gestaltungsprozess involviert ist sicherzustellen, dass die Strukturen und Prozesse nicht auf bestehenden Rollen oder Zuständigkeiten beruhen sondern vielmehr an Strategie und Zweck ausgerichtet sind.
- » Kooperationspartner und Verbundleitung sollten auf Basis der für das Kooperationsvorhaben formulierten Organisationsprinzipien, sowie der eingebrachten Normen und Werte die Entwicklung einer spezifischen, tragfähigen Organisationskultur unterstützen.

#### PRINZIPIEN ZUR GESTALTUNG VON ORGANISATIONSMODELLEN

- » Organisation um Funktionen und Zielsetzung gestalten, nicht um Personen
- » einfache Strukturen ohne Doppelungen anstreben
- » Arbeit in selbstorganisierten, vernetzten Teams fördern
- » klare Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse definieren
- » auf Basis von Rechtsform, Organisationsmodell und Zielsetzung Funktionen und Rollen definieren, dabei Funktionsrollen und gruppendynamische Rollen unterscheiden
- » Übertragung von Kompetenzen an ausschließlich eine Organisationseinheit bzw. Rolle, dies beinhaltet auch Entscheidungskompetenzen
- » Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen abgleichen und in Kongruenz bringen
- » verbindliche Mitarbeit sicherstellen, Ressourcen realistisch planen und bereitstellen
- » Definition, Festlegung und Kommunikation von unterstützenden Arbeitsprozessen und Abläufen

#### 4.4 MITGLIEDSCHAFT DURCH TRANSPARENTE EINTRITTS- UND AUSTRITTS-REGULARIEN REALISIEREN

In Kooperationen finden sich mitunter diverse Beteiligungsstufen und -ebenen. Während sich bei ersteren der Grad der Involvierung unterscheidet, so beziehen sich die Ebenen auf die individuellen oder institutionellen Mitgliedschaften in einem Kooperationsvorhaben.

Insbesondere bei überfachlich-strategischen Verbänden können sich in und nach der Orientierungsphase die Zahl und Zusammensetzung der Mitglieder verändern. Zugleich liegt in der Projektförmigkeit wissenschaftlicher Anstellungen eine einzukalkulierende Dynamik hinsichtlich der Konstellation von Mitarbeitenden verankert. Es besteht somit - je nach Formalisierungsgrad des Kooperationsvorhabens - Regelungsbedarf bezüglich der Mitgliedschaft.

- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten ausgehend von Zweck und Zielsetzungen eindeutige, transparente Kriterien der Mitgliedschaft formulieren, zum Beispiel wissenschaftliche Exzellenz, räumliche Nähe, ausgeprägte Kompetenzprofile oder bewährte Zusammenarbeit.
- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten prüfen, ob neben der institutionellen auch individuellen Mitgliedschaften sinnvoll sind.
- » Der Mitgliedschaftsstatus sollte zur Schaffung von Akzeptanz von Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnissen der Mitglieder offengelegt werden.
- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten, insbesondere bei einer verpflichtenden Teilnahme der Beschäftigten in Kooperationsprojekten, entsprechende Anreize, Ressourcen oder Belohnungssysteme etablieren. Zudem sind die Berücksichtigung individueller Motivation- und Interessenslagen bei der Zusammenstellung von Teams zu berücksichtigen.

## 5. FALLBEISPIEL M:UNIVERCITY

### ETABLIERUNG EINES INTERSEKTORALEN, LOKALEN NETZWERKES ZUR IMPACTORIENTIERTEN WISSENSGENERIERUNG

Das Ende 2017 gestartete Projekt der Hochschule München bringt mehr als 20 Kooperationspartner aus dem Großraum München in einem informellen Netzwerk zusammen. Die Themenfelder Digitale Transformation, Klimaneutrale Metropole, Gesundheit und Teilhabe sowie Zivile Sicherheit sind in vier virtuellen Living Labs organisiert. In ergebnisoffenen Co-Creation-Prozessen erarbeiten gemeinsame Teams aus Wissenschaft, Politik/Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft entlang von Herausforderungen innovative Vorhaben mit dem Ziel, neues Wissen zu generieren und in Anwendung bringen.

### ETABLIERTE GOVERNANCE UND IDENTIFIZIERTE PROBLEMLAGEN

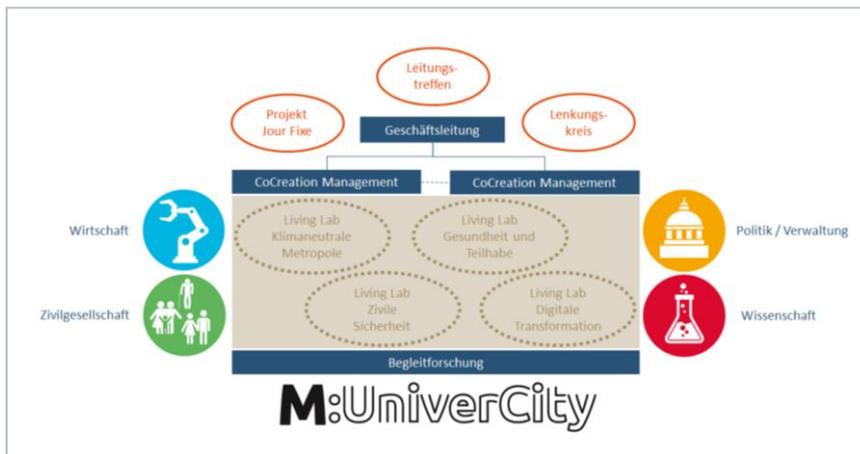
Der hier vorgeschlagenen Terminologie folgend, ist das Kooperationsvorhaben den *Minimalisten* zuzuordnen. Geprägt durch die Projektförmigkeit weist es schlanke Strukturen, eher informelle Prozesse sowie keine eigene Rechtsform auf. Die Governance dient dabei zwei Zielen: Der Steuerung des Aufbauprojekts M:UniverCity sowie der Zusammenarbeit im Netzwerk.

Im Rahmen des Aufbauprojekts wurde dabei eine Projektmanagementstruktur mit definierten Funktionsrollen aufgesetzt. Wöchentliche Statusmeetings, monatliche Projektleitungsbesprechungen mit dem Vizepräsidenten der Hochschule München und der Geschäftsführung des Entrepreneurship-Centers dienen in erster Linie der Steuerung des Projekts im engeren Sinn (Arbeitspakete, Meilensteine etc.). Zudem findet ein halbjährlicher Lenkungsreis mit Hochschulleitungs- und Netzwerkpartnern statt, zum Informationsaustausch und zur übergeordneten Entscheidungsfindung für das Netzwerk selbst.

Die Organisation und Steuerung der operativen Netzwerkaktivitäten selbst ist weniger formalisiert und geprägt durch regelmäßige Netzwerk-Workshops. Diese werden durch sogenannte Co-Creation Manager angestoßen und sind im Verlauf weitgehend selbstorganisiert. Unterstützung erfahren die Arbeitsgruppen durch die Prozessbegleitung sowie Workshopmoderation des Co-Creation Managers.

Das zur Anwendung kommende *Effectuation-Prinzip* entstammt der Entrepreneurship Forschung und baut auf den mit den vorhandenen Ressourcen leistbaren Einsatz sowie auf eine pragmatische Mittelorientierung der Partner: *Wer* kann unter heutigen Bedingungen *Was* zur Lösungsfindung beitragen?

ABBILDUNG 3: ORGANIGRAMM VON M:UNIVERCITY



Quelle: Hochschule München

Bei der Organisation und Steuerung des Kooperationsvorhabens traten die folgenden Problemlagen und Herausforderungen auf:

- » Frühzeitiges Erkennen der unterschiedlichen Interessenlagen und daraus abgeleitet die zügige Festlegung der zu bearbeitenden Herausforderungen
- » konsequentes und kontinuierliches Bearbeiten der Herausforderungen in rahmengebenden Formaten und Prozessen, Entwicklung von skalierbaren Vorlagen
- » Erzielen eines angemessenen Aktivitätsniveaus auf allen drei Ebenen: Neben den vorhabenbezogenen Co-Creation Gruppen auch in den Themen-Labs und im Netzwerk insgesamt
- » Perspektivisch ungeklärte Rolle der Hochschule im Netzwerk (federführend oder teilnehmend) sowie Unschärfe zwischen Projekt- und Netzwerkmanagement
- » Effectuation-Prinzip versus finanzielle Nachhaltigkeit und Institutionalisierung des Netzwerks

Im Future Lab konnten die folgenden Handlungsbedarfe und Lösungsansätze herausgearbeitet werden:

- » Methodik zum Explizit machen von Interessenslagen und zum Ausgleich von Stimmengewichten in Entscheidungsprozessen der Arbeitsgruppen
- » Ebenen-Matrix zur Zuordnung von Zusammenarbeitsformaten im Innovationsprozess zu den Ebenen Netzwerk, Lab, und Co-Creation Gruppe, um Lücken zu identifizieren und die Entwicklung von skalierbaren Vorlagen zu befördern
- » Stärkere Ausdifferenzierung von Projektmanagement und Netzwerksteuerung
- » Überlegungen zur rechtlichen Verfasstheit des Netzwerks

## 6. FAZIT

Auf Basis des Phasenmodells können wesentliche Schritte in der Steuerung von Kooperationsvorhaben reflektiert und gestaltet werden. Dabei sind die beschriebenen Phasen und Schritte als dynamischer Prozess zu verstehen. Zentrales Merkmal der zweiten Verlaufsphase ist die Konfiguration des Kooperationsformates. Dabei sollte das angestrebte Kooperationsformat immer auf der vereinbarten Zielsetzung (beziehungsweise auf Strategie, Leistungsversprechen, Erfolgsfaktoren) basieren und auf diese zurückführbar sein.

Der derzeitige Diskurs bezüglich geeigneter Kooperationsformate wird stark von der Frage geeigneter Rechtsformen geprägt. Maßgeblich für das Gelingen von Kooperationsvorhaben sind jedoch auch funktionierende und effektive Strukturen und Prozesse. Daher sollten Rechtsform sowie Organisationsmodell zunächst getrennt betrachtet werden und auf vorschnelle Rückgriffe auf bestehende oder vertraute Governance-Ansätze verzichtet werden.

Neben einer notwendigen Professionalisierung der Phase durch entsprechende fachliche Expertise und ausreichende Ressourcen sind ein hohes Maß an Abstimmung, Transparenz, Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern untereinander und dem Projektmanagement nötig.

## 7. LITERATUR

Bea, F. X., Göbel, E. (2018): *Organisation: Theorie und Gestaltung*. UVK Verlag, München.

Eberbach, W., Hommelhoff, P. (2018): *Forschungskooperationen. Plädoyer für eine wissenschaftsadäquate Rechtsform*, in: *Ordnung der Wissenschaft* (2/2018).

Wagner, N. et al. (2019): *Smart starten: Wie der Einstieg in Hochschulkooperationen gelingt*. Stifterverband, Essen.

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

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

---

## IMPRESSUM

Essen, 2020

### 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