

Third-Mission-Toolkit für Kooperationen von Hochschulen und PartnerInnen im ländlichen Raum

AutorInnen:

Cathleen Müller

Prof. Dr. Klaus Deimel

Dr.* Ivan Paunovic



AutorInnen

Cathleen Müller



Projektmanagerin Kommunale Innovationspartnerschaften und Doktorandin des CENTIM (Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
cathleen.mueller@h-brs.de
+49 2241 865 9896

Prof. Dr. Klaus Deimel



Professor für BWL insb. Controlling, Entrepreneurship und Mittelstand, Gründungsdirektor des CENTIM (Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
klaus.deimel@h-brs.de
+49 2241 865-453

Dr.* Ivan Paunovic



Postdoc am CENTIM (Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
ivan.paunovic@h-brs.de
+49 2241 865 9977

Vorwort

Hintergrund und Zielsetzung:

Hochschulen und Gemeinden sind einem zunehmenden und permanenten Veränderungs- sowie Finanzierungsdruck ausgesetzt. Zudem haben Kommunen einen hohen Bedarf an Know-how, Kreativität, Innovationen, Personal sowie an Fachwissen in bestimmten Bereichen. Hochschulen auf der anderen Seite verfügen durch ihre WissenschaftlerInnen und Studierenden genau über diese Ressourcen. Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen des BMBF-finanzierten Projekts „Innovative Hochschule“ ein Transfer-Kooperationsprojekt („Kommunale Innovationspartnerschaften“) zwischen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Kommune Neunkirchen-Seelscheid, ca. 30 km östlich der Bundesstadt Bonn gelegen, durchgeführt worden. Die im Rahmen dieses Reallabors gewonnenen Erkenntnisse wurden im Format eines Toolkits zusammengefasst. Dies kann als Handlungsleitfaden auch für andere Hochschul-Kommune-Kooperationen verwendet werden. Eine Hochschul-Kommune-Kooperation stellt dabei eine projektbasierte Zusammenarbeit zwischen einer oder mehreren Hochschulen mit der politischen Vertretung einer oder mehrerer Kommunen sowie deren lokaler Wirtschaft und/oder Zivilgesellschaft dar.

Methodische Vorgehensweise und Struktur:

Das Toolkit verwendet einen Mixed-Method-Ansatz, um die Hochschul-Gemeinde-Kooperation aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Die methodische Vorgehensweise konzentriert sich daher auf zwei Methoden: (1) Die Beschreibung der PartnerInnen aus der Wissenschaft und Praxis sowie der Kooperationsmethoden und -techniken im Reallabor-Ansatz des dieser Auswertung zugrundeliegenden Transferprojekts „Kommunale Innovationspartnerschaften“ (kurz: KIP), um wichtige Zukunftsfragen von Triple-Helix-Kooperationen (Wissenschaft – Wirtschaft – öffentliche Einrichtungen) für die Praxis zu beantworten; (2) Vorstellung der gängigsten Methoden (Tools), die für die Steuerung einer Hochschul-Gemeinde-Kooperation von Relevanz sind; (3) anschließend werden Erläuterung der Projektergebnisse dargestellt, die durch qualitative Interviews der Hauptakteure gesammelt wurden und einen tiefen Einblick in die Praxis der Hochschul-Gemeinde-Kooperation geben.

Ergebnisse:

Die Ergebnisse des KIP-Projekts und des Toolkit-Erstellungsprozesses sind im Format von Erfolgsfaktoren ausformuliert. Dabei sind die Wahl der richtigen PartnerInnen, ausreichende personelle Ressourcen und die Unterstützung durch die Führung die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für Hochschul-Gemeinde-Kooperationen. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein ausreichendes Budget für Maßnahmen und Veranstaltungen, bedeutsame Leuchtturmprojekte, Gestaltung der Kommunikation zwischen den PartnerInnen sowie die Schaffung von Anreizen für Hochschulmitarbeitende, sich an solchen Kooperationen zu beteiligen. Ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren sind das Meistern der studentischen Beratungsprojekte, die besonders gut in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, die Berücksichtigung der Spezifika ländlicher Wirtschaftsstrukturen sowie die genaue Einschätzung der Readiness (Bereitschaft) der ProjektpartnerInnen, sich an Kooperationsprojekten zu beteiligen.

Originalität und Wert:

Das vorgestellte Toolkit soll die Lücke an praktischen Lösungsansätzen und Methoden in Bezug auf die Third-Mission-Aktivitäten und Triple-Helix-Kooperationen im deutschsprachigen Raum schließen. Damit sollte den PraktikerInnen der Zugang zu diesen modernen Steuerungsmechanismen im ländlichen Raum erleichtert werden. Das Toolkit zeichnet sich vor allem durch eine systematische Übersicht und Erklärung von relevanten Methoden und Techniken der Hochschul-Gemeinde-Kooperation aus, die für die Praxis des Wissens- und Kooperationsmanagements an den Hochschulen sowie die Entwicklung der Gemeinden im ländlichen Raum von Relevanz sind. Diese Methoden wurden im Anschluss am Beispiel des Reallabors KIP in der Praxisanwendung vorgestellt. Dies hat einen hohen Praxisbezug und eine hohe Praxisrelevanz, vor allem für die Gesellschaft und Politik im ländlichen Raum sowie für die Hochschulpolitik und Wirtschaft.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	6
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	Third Mission	8
2.2	Strategische Allianzen	9
2.3	Public-Private-Partnerships und Public-Public-Partnerships	10
3	Reallabor: Kommunale Innovationspartnerschaften	12
3.1	Projektdesign	12
3.2	Projektparteien	12
	Neunkirchen-Seelscheid	12
	Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	13
	Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM)	14
3.3	Projektnutzen	14
	Projektnutzen im Reallabor KIP	15
4	Tools für die (Projekt-)Planungsphase	16
4.1	Readiness der Kooperationsparteien	16
	Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen	17
	Erfolgsfaktoren kommunaler Kooperationen	18
4.2	Konstruktion eines Readiness Index	20
4.3	Umsetzung des Readiness Index im Reallabor KIP	26
4.4	Kooperationsvertrag abschließen	26
4.5	SWOT-Analyse	27
4.6	Umsetzung der SWOT-Analyse im Reallabor KIP	28
	Unternehmens- und Bürgerbefragung	28
	Durchführung der SWOT-Analyse	29
5	Tools für die (Projekt-)Umsetzungsphase	32
5.1	Kooperationsmöglichkeiten	32
5.2	Transferaktivitäten im Reallabor KIP	36
	Letter of Intent	38
	Marketing	38
	Netzwerken	39
	Projektantrag mit Kreis, Gemeinde und Hochschule	39
	Regionaler Hochschul-Innovations-Campus (RHIC)	39
	Unternehmensbesuche/-gespräche	39
	Projektbüro im Rathaus	40
	Newsletter	40
	Praxisprojekte	40
	Innovationsfrühstück	40
	Bürgerworkshop	42
	Sprechstunde Mobilität	42
	Mobilitätsaktion: freies E-Lastenrad für die Gemeinde	42
	Citizen-Science-Ansatz am Beispiel eines Biodiversitätsprojekts	42
	Verstetigungsmaßnahmen des Reallabors KIP	42

6	Tools für die (Projekt-)Abschlussphase	44
6.1	Evaluationsmethoden	44
	Logical Framework Matrix	44
	IOOI-Methode	46
	Lernprozessmatrix	46
	Evaluation im Reallabor KIP	48
7	Learnings und Interviews mit den Projektbeteiligten des Reallabors	52
8	Glossar	56
9	Literaturverzeichnis	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Kooperations-Readiness-Index	21
Abbildung 2	Readiness-Profil	24
Abbildung 3	Bedeutungs-/Wichtigkeits-Matrix	25
Abbildung 4	SWOT-Analyse	28
Abbildung 5	Vorgehen bei der Gemeindeanalyse als Teil einer SWOT-Analyse (Beispiel)	29
Abbildung 6	Typisierung von Kommunen in Anlehnung an	30
Abbildung 7	Auswertung der SWOT-Analyse	31
Abbildung 8	Vier Kernfelder des Wissenschaftskompetenzzentrums RHIC	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ziele der Parteien einer Hochschul-Gemeinde-Kooperation	6
Tabelle 2	Motivation zum Engagement in Third-Mission-Aktivitäten innerhalb einer Hochschule	8
Tabelle 3	Third-Mission-Maßnahmen von Hochschulen	34
Tabelle 4	Angebotsbereiche der Third-Mission-Aktivitäten	36
Tabelle 5	Cluster der Third-Mission-Felder für unterschiedliche Aktivitäten (schematische Darstellung)	36
Tabelle 6	Maßnahmen Reallabor KIP, sortiert nach Zielgruppen	37
Tabelle 7	Komplementäre Abteilungen der Hochschule und Ämter der Gemeinde	43
Tabelle 8	Logical Framework Matrix	45
Tabelle 9	Input-Output-Outcome-Impact-Methode	46
Tabelle 10	Lernprozessmatrix mit Interviewauswertung Reallabor KIP	48

1. Einführung

Hochschulen und Gemeinden sind einem zunehmenden und permanenten Veränderungs- sowie Finanzierungsdruck ausgesetzt. Kommunen, insbesondere im ländlichen Raum, stehen vor einem Wandel der Arbeits- und Lebensbedingungen, einem Strukturwandel der ländlichen Arbeitsmärkte, einem demographischen Wandel der Gesellschaft, fehlenden finanziellen Ressourcen, Herausforderungen in der ländlichen Infrastruktur und der Daseinsvorsorge [1]. So verändern sich die Aufgaben und Rollen der Organisationen mit den Anforderungen, die die gesellschaftlichen Herausforderungen an sie stellen. Hierfür müssen neue Lösungen, Ansätze und Wege gefunden werden. Hochschulen auf der anderen Seite stehen heute vor einem neuen gesellschaftlichen Rechtfertigungsdruck und neuen Anforderungen. Das klassische Tätigkeitsspektrum von Hochschulen in Forschung und Lehre wird ergänzt von der sogenannten Third Mission, die neue Aufgaben des Transfers und der regionalen Entwicklung in den Fokus stellt.

Um den skizzierten Herausforderungen zu begegnen, haben Kommunen einen hohen Bedarf an Know-how, Kreativität, Innovationen, Personal sowie an Fachwissen in bestimmten Bereichen. Hochschulen auf der anderen Seite verfügen durch ihre WissenschaftlerInnen und Studierenden genau über diese Ressourcen. Auf der anderen Seite verstehen sich Hochschulen im Rahmen ihrer Third Mission selbst zunehmend als PartnerInnen bei der Initiierung und Umsetzung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen [2]. Darüber hinaus zeigt sich, dass Regionen mit einem Hochschulstandort florieren. In einer solchen Situation liegt es nahe, durch Partnerschaften zwischen

Hochschulen und Kommunen die Attraktivität insbesondere ländlicher Räume zu stärken. Hierbei soll der ländliche Raum durch Impulse der Hochschule profitieren und umgekehrt. Im weitesten Sinne können solche Projekte als Public-Private-Partnerships (deutsch: öffentlich-private Kooperationspartnerschaften) bzw. Public-Public-Partnerships (deutsch: öffentlich-öffentliche Kooperationen) mit beiderseitigem Nutzen interpretiert werden.

Eine Hochschul-Kommune-Kooperation stellt dabei eine projektbasierte Zusammenarbeit zwischen einer oder mehreren Hochschulen mit der politischen Vertretung einer oder mehrerer Kommunen sowie deren lokaler Wirtschaft und/oder Zivilgesellschaft dar. Hochschul-Kommune-Kooperationen sind damit im Bereich des gesellschaftlichen Engagements, aber auch des Technologie- und Wissenstransfers sowie im Bereich von Weiterbildungsmaßnahmen als Bestandteile der Third Mission zu betrachten.

Bestandteile Hochschul Kommune-Kooperation:

- **Gemeinsames Projekt**
- **Projektparteien bestehen aus Hochschulen, Gemeinden/Kommunen, lokale wirtschaftliche-, zivilgesellschaftliche Organisationen**
- **Beispielhafte Themen: Technologie- und Wissenstransfers, Weiterbildungsmaßnahmen, gesellschaftliches Engagement**

 PARTNERHOCHSCHULE	PARTNERGEMEINDE
• Erfüllung der sogenannten Third Mission • Gewinnung neuer Studierender • Gewinnung neuer PartnerInnen für Forschungsprojekte • Erhöhte Nutzung verschiedener Hochschulangebote • Gewinnung von PartnerInnen für Praxisprojekte oder zur Vermittlung von Praktika und Abschlussarbeiten • Etablierung von neuen Kompetenzbereichen • ...	• Positiver Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung • Möglichkeit, die Gemeinde insgesamt weiterzuentwickeln • Steigerung der Attraktivität der Gemeinde für BürgerInnen und Unternehmen • Hochschule als Impulsgeberin für technische und soziale Innovationen • Hochschule als Ideengeberin für politische Gremien • ...

Tabelle 1 Ziele der Parteien einer Hochschul-Gemeinde-Kooperation



Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen des BMBF-Projekts „Innovative Hochschule“ ein Transfer-Kooperationsprojekt („Kommunale Innovationspartnerschaften“) zwischen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Kommune Neunkirchen-Seelscheid, ca. 30 km östlich der Bundesstadt Bonn gelegen, durchgeführt worden. Die im Rahmen dieses Reallabors gewonnenen Erkenntnisse werden in dieser Publikation zusammengefasst dargestellt. Diese können als Handlungsleitfaden und Toolkit auch für andere Hochschul-Kommune-Kooperationen verwendet werden.

Im folgenden Kapitel werden zunächst allgemein relevante Begrifflichkeiten definiert und allgemeine Theorieansätze reflektiert, ohne jedoch die praktische Relevanz der Ausführungen zu vernachlässigen. Anschließend wird das Reallabor „Kommunale Innovationspartnerschaften“ beschrieben und die im Laufe der Projektlaufzeit – auch durch Interviews mit den beteiligten Parteien – gewonnenen Erkenntnisse werden dargestellt. Hierfür werden die

im Projekt verwendeten theoretischen Ansätze erläutert und anschließend die Beispiele aus dem Reallabor KIP aufgezeigt. Durch Kooperationen zwischen Hochschulen und Gemeinden/Kommunen sollen die unten genannten Ziele der Hochschule und der Gemeinde erfüllt werden. Dies soll im Allgemeinen zu einer Attraktivitätssteigerung der ländlichen Gemeinden durch die Förderung von Transfer und Innovation führen.

Die Struktur des Toolkits ist in drei Teile aufgeteilt: Tools für die (Projekt-)Planungsphase, Tools für die (Projekt-)Umsetzungsphase, Tools für die (Projekt-)Abschlussphase. Das Drei-Phasen-Modell wurde an das dreistufige Modell des Verlaufs strategischer Allianzen angelehnt, jedoch werden die Phasenamen zur Projektgliederung von Third-Mission-Kooperationen im ländlichen Raum angewandt, da sie das Reallabor KIP zutreffender beschreiben [3]. Die Ziele der Parteien einer Hochschul-Kommune-Kooperation sind dabei in Tabelle 1 dargestellt. 

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Third Mission

Third-Mission beinhaltet Aktivitäten mit wirtschaftlichem Nutzen, regionaler Entwicklung, Innovation, Gründungsförderung, Schaffung von Arbeitsplätzen, Nachhaltigkeitstransformation und soziale Innovation.

Das Thema Third Mission von Hochschulen ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus der wissenschaftlichen Literatur, aber auch der Hochschulpraxis getreten. Die Third Mission von Hochschulen umfasst generell alle Aktivitäten dieser Institutionen, die über Lehre (als erste Mission) und Forschung (als zweite Mission) hinausgehen. Vor allem werden die Leitungen von Gesellschafts- und Wirtschaftsinstitutionen bei der Third Mission in den Fokus genommen [4]. Die Aktivitäten im Rahmen der Third Mission umfassen Weiterbildung, Technologie- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement [5]. Die Motivation von Hochschulen, sich im Rahmen ihrer Third Mission zu engagieren, ist unterschiedlich ausgeprägt wie auch die Typen der AkteurInnen in den Hochschulen oder die beteiligten KooperationspartnerInnen. Die Themen Weiterbildung sowie Technologie- und Wissenstransfer sind bisher in der Literatur ausreichend theoretisch begründet und erarbeitet worden. Das gesellschaftliche Handeln stellt die Hochschulen, ähnlich wie Großunternehmen, als Organisationen vor große Herausforderungen, diese Aktivitäten theoretisch zu verorten [5]. Die moderne post-positivistische Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensverantwortung setzen voraus, dass demokratische Werte und pragmatische Ideologien als Grundlage für gesellschaftliches Enga-

gement von Organisationen dienen [6]. In diesem Sinne sind Kirchen, Kommunen, weitere öffentliche Einrichtungen, Vereine und Stiftungen, Schulen und Kindergärten sowie politische AkteurInnen mögliche zivilgesellschaftliche KooperationspartnerInnen von Hochschulen [2]. Wenn man nach AkteurInnen innerhalb der Hochschulen unterscheidet, haben die Hochschulleitung, das Wissensmanagement und die WissenschaftlerInnen eine ganz unterschiedliche Motivation, sich bei der Umsetzung der Third Mission mit entsprechenden Aktivitäten zu engagieren, wie in Tabelle 2 dargestellt. 

Laut der einschlägigen Literatur verfolgen Third-Mission-Aktivitäten zunächst das Ziel eines wirtschaftlichen Nutzens, wobei auch die regionale Entwicklung, Innovation, Unternehmertum und die Schaffung von Arbeitsplätzen oft wichtige Beweggründe für Third-Mission-Aktivitäten von Hochschulen sind [8,9]. In den letzten Jahren zeichnet sich aber auch die Notwendigkeit ab, Nachhaltigkeitstransformation und soziale Innovation zu Third-Mission-Prozessen hinzuzufügen, wodurch die Hochschulen zusammen mit anderen PartnerInnen im Prozess der gemeinsamen Gestaltung (Co-Creation) die Nachhaltigkeit vorantreiben [10,11].

Die Erfahrungen aus den letzten Jahren in der wissenschaftlichen Third-Mission-Literatur haben gezeigt, dass die Hochschulen eine wichtige Rolle im Aufbau von Partnerschaften mit Gemeinden und Regionen spielen [12]. Das Ziel ist dabei die Unterstützung insbesondere ländlicher Gemeinden bei ihrer Weiterentwicklung. Aus der Perspektive innovativer Regionen nehmen Hochschulen in einer solchen Kooperation die Rolle einer Koordinationsstelle zwischen Regionen, öffentlichen Einrichtungen und der Wirtschaft ein [13]. Dies steht im Gegensatz zum überregionalen Gedanken der Triple Helix, bei der es



	HOCHSCHULLEITUNG	WISSENSCHAFTSMANAGEMENT	WISSENSCHAFTLER
Motivationen	• Machtsicherung • Organisationsentwicklung • Erschließung neuer Ressourcen	• Gesellschaftliche Relevanz • Professionalisierung • Selbstbehauptung	• Alternative Reputationsquelle • Persönliches Interesse am Thema • Drittmittelgenerierung (?)

drei gleichberechtigte PartnerInnen gibt, die auch direkt miteinander kooperieren können. Eine Herausforderung solcher regionaler Third-Mission-Partnerschaften ist, dass der von Hochschulen angestoßene Wandel bei den ausführenden AkteurInnen ausreichend Zeit benötigt, um auf individueller, Gruppen- und Gemeinschaftsebene wirksam zu werden [14]. Dies stellt sich bei regionalen Third-Mission-Projekten häufig als problematisch dar, da diese zeitlich und finanziell begrenzt sind und Kommunen je nach Entwicklungsstand unterschiedlich schnell oder langsam agieren. Die unterschiedlichen prozessualen Rollen, die die Hochschuleinrichtungen im Partnerkooperationsprozess normalerweise übernehmen, sind die Rollen

- der Prozessbegleiterin,
- der Innovatorin in Bezug auf Strategien und Experimente,
- der Netzwerkerin, die Interessengruppen verbindet sowie
- der Beraterinnen/Kommunikatorinnen, die die KooperationspartnerInnen beraten und die Kommunikation sicherstellen [15].

2.2 Strategische Allianzen

Strategische Allianzen:

- Partnerschaft/Kooperation
- zwei oder mehr unterschiedliche Organisationen,
- Erreichung gemeinsamer langfristiger (strategischer) Ziele
- Nutzung gemeinsamer Ressourcen
- Austausch spezifischen Wissens
- rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt unberührt
- Allianz ist zeitlich befristet
- basiert auf entsprechenden rechtlichen Vertragswerken (vertragliche Zusammenarbeit)

Kooperationen zwischen kommunalen PartnerInnen und Dritten (in diesem Falle einer Hochschule) können auch als strategische Partnerschaften oder als strategische Allianzen aufgefasst werden und gehorchen damit auch den Regeln und Prozessen dieser Form der Zusammenarbeit. Die Forschungsliteratur zu strategischen Allianzen zeigt unterschiedliche, mehr oder weniger breite Definitionen dieses Begriffs. Eine Definition strategischer Allianzen beschreibt diese ganz breit als Partnerschaft zwischen zwei oder mehr unterschiedlichen Organisationen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und dabei die Ressourcen auf eine kollaborative Weise zu teilen [16]. Eine andere hingegen beschreibt strategische Allianzen als zwischen zwei oder mehreren Unternehmen bestehender Kooperation, um gemeinsam strategische Ziele zu erreichen [17]. Die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt dabei jedoch unberührt. Strategische Allianzen sind zumeist zeitlich befristet und basieren auf entsprechenden rechtlichen Vertragswerken (vertragliche Zusammenarbeit). Wesentliche Kennzeichen sind dabei aus der Definition des Strategiebegriffs die Fokussierung auf eine langfristige Zusammenarbeit in Bezug auf wichtige (strategische) Ziele [18]. Innerhalb von strategischen Allianzen werden oft auch Ressourcen wie Know-how, Personal oder Finanzmittel gemeinsam genutzt [19 (S.18)]. Zu den Vorteilen von strategischen Allianzen in der Kooperation zwischen Kommunen und Wirtschaft schreibt Demtschück:

„Man verspricht sich dadurch, ebenso wie bei rein privatwirtschaftlichen Allianzen, Kosteneffizienz, besseren Service/bessere Qualität und insgesamt eine Kostenersparnis sowohl für die öffentliche Hand als auch für die involvierte Privatwirtschaft. Man geht auch davon aus, dass eine subsidiäre Spezialisierung stattfindet [19 (S.23)].“

Darüber hinaus ermöglichen es strategische Hochschul-Kommune-Allianzen auch, spezifisches Wissen auszutauschen und gemeinsam zu nutzen (Wissensdimension). Deshalb bezieht sich das im Rahmen des Projekts entwickelte Toolkit auf das Thema der strategischen Allianzen, um es den Gemeinden und Hochschulen zu erleichtern, sowohl materielle und organisatorische Ressourcen als auch ihr jeweiliges Wissen einzubringen und damit bei

Bedarf gemeinsame Potenziale effizienter erschließen zu können. Allerdings zeigen Beispiele strategischer Allianzen auch, dass es in der Zusammenarbeit besonders unterschiedlicher PartnerInnen zu Dissonanzen kommen kann, die strategische Allianzen nicht generell als Erfolgsmodell erscheinen lassen [vgl.19 (S.209)].

Eine Analyse und Bewertung der Ausgangssituation aller Kooperationsparteien in Bezug auf deren Bereitschaft (Readiness) und Fähigkeiten (Capabilities) als Grundlage für die Teilnahme an einer Triple-Helix-Austauschbeziehung zwischen den PartnerInnen legen den Grundstein für die weitere Planung der Kooperation sowie den Maßnahmen zur Stärkung und zum Ausbau dieser Zusammenarbeit. Zum Verständnis der verwendeten Begriffe werden diese nun erläutert.

Begriffsdefinition:

Readiness (Bereitschaft)

- Der Wille und die Fähigkeit, jederzeit oder zu festgelegten Zeiten eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen.

Capabilities (Fähigkeiten)

- Eine Anlage, die zu etwas befähigt und die neben der Motivation zur Leistungserbringung erforderlich ist. Sie trägt dazu bei, so wohl interne als auch externe strategische Ziele trotz Unsicherheiten und Risiken mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit zu erreichen.

Strategische Allianzen zwischen Unternehmen sind in der Literatur bereits ausgiebig beschrieben und erforscht, wohingegen strategische Partnerschaften in sogenannten Public-Private-Partnerships (PPPs) noch weitgehend unerforscht sind. Dennoch ist festzustellen, dass es große Ähnlichkeiten zwischen beiden Formen gibt, die es sinnvoll erscheinen lassen, die Erkenntnisse der Forschung zu strategischen Allianzen auch für unsere Zwecke der Steuerung kommunaler Kooperationen in den Blick zu nehmen. Diese lassen sich auch auf Kooperationsmodelle zwischen verschiedenen öffentlichen und ggfs. privaten Projektparteien (Public-Public-Partnerships bzw. Public-Public-Private-Partnerships) ausdehnen.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Literatur zu strategischen Allianzen ist, dass eine entsprechende phasen- und lebenszyklusbasierte Steuerung der Allianz notwendig ist, um die Vorteile dieser für beide Seiten sichern zu können. In der Literatur gibt es unterschiedliche Phasenmodelle [20,21]. Um eine detailliertere Betrachtung des Phasenverlaufes einer strategischen Allianz zu erhalten, gibt es ein vierstufige Modell [22] – Such- und Vorbereitungsphase, Gründungsphase, Kooperationsphase, Auflösungsphase

– sowie ein schlichteres Modell [3] – Vorlauf- bzw. Anlaufphase, Betriebsphase, Auslaufphase. In der Anlaufphase geht es vor allem um die Suche nach geeigneten PartnerInnen, deren Auswahl sowie Vertragsvereinbarungen; in der Betriebsphase steht die Steuerung der Wertschöpfung durch die Einführung von Managementstrukturen im Vordergrund; die Auslaufphase thematisiert die Vertragsauflösung und Organisationsentflechtung [3,22]. Die Gliederung dieses Toolkits wurde an das dreistufige Modell [3] des Lebenszyklus von strategischen Allianzen angelehnt, verwendet jedoch die Begriffe des Drei-Phasen-Modells von Projekten, da das Reallabor KIP im Projektcharakter durchgeführt wurde und diese Vorgehensweise die Ausführungen zutreffender untergliedert. Hierdurch wird das Projektumfeld der Kooperation von Hochschulen und PartnerInnen im ländlichen Raum besser widergespiegelt. Die Phasen des Toolkits zum Reallabor KIP sind also folgende:

1. Projektplanung
2. Projektumsetzung
3. Projektabschluss

Mehr zu den einzelnen Phasen steht in den entsprechenden Kapiteln.

2.3 Public-Private-Partnerships und Public-Public-Partnerships

Public-Private-Partnerships:

- Kooperation zwischen zwei oder mehreren öffentlichen und/oder privaten Organisationen
- zur Erreichung gemeinsamer strategischer Ziele
- rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Organisationen unberührt
- Basis sind Kooperationsvereinbarungen

Die Kooperation mit öffentlichen PartnerInnen entwickelt sich zunehmend weg von einer Hierarchie hin zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Insofern können strategische Allianzen zwischen Hochschulen und Kommunen – wie gesagt – auch in den Kontext von Public-Private-Partnerships gestellt werden. Hierunter versteht man eine Kooperation zwischen zwei oder mehreren öffentlichen und/oder privaten Organisationen zur Erreichung gemeinsamer strategischer Ziele. Dabei bleibt die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Organisationen unberührt. Die PPP-Allianzen basieren auf entsprechenden Kooperationsvereinbarungen, die auf dem gesetzlichen PPP-Rahmen und auf den Empfehlungen der PPP-Stellen aufbauen sollen. In Bezug auf die beteiligten PartnerInnen werden zunehmend nicht nur Public-Private-Partnerships subsumiert, sondern auch Public-Public-Partnerships [23] und ggfs. auch dreiseitige Public-Public-Private-Partnerships. Eines der wichtigsten Merkmale von Public-Pu-

blic-Partnerships ist, dass es keine privaten PartnerInnen in der Partnerschaft gibt [24]. Der Großteil der Konzepte, die in diesem Toolkit vorgestellt werden, fällt unter Kooperationen zwischen unterschiedlichen Arten von Hochschulen und öffentlichen PartnerInnen, also unter Public-Public-Partnerships. Es muss aber beachtet werden, dass dieses Toolkit auf Basis eines speziellen Falls der Public-Public-Partnerships entwickelt worden ist (nämlich öffentliche Hochschule und Kommune). Die Ergebnisse können nur mit großer Sorgfalt generalisiert und für andere Fälle genutzt werden. Das heißt nicht, dass dieses Toolkit nicht auch für die Kooperation zwischen anderen PartnerInnen, z. B. Kreisverwaltungen und privaten Hochschulen, geeignet ist. In diesen Fällen gilt es lediglich zusätzliche, durch dieses Toolkit nicht abgedeckte Aspekte zu beachten, und dieses Toolkit entsprechend zu erweitern.

Die Forschung zu Public-Public-Partnerships bezieht sich sowohl auf laterale (z. B. Gemeinde und Gemeinde) als

auch auf vertikale Kooperationen (z. B. Gemeinde und Kreis)[25]. Im Falle des Reallabors KIP handelt es sich jedoch um eine Kooperation zwischen zwei unterschiedlichen Arten von öffentlichen PartnerInnen, nämlich Gemeinde und Hochschule. Diese stellt weder eine klassische horizontale noch eine klassische vertikale Kooperation dar. Es gibt aber auch komplexe Beispiele von Public-Public-Partnerships, bei denen der Staat, eine Hochschule, eine staatliche Versicherung und ein Kreis zusammengearbeitet haben, um innovative Dienstleistungen anzubieten [26]. Obwohl dieses Toolkit durch die genannte Kooperation entstanden ist, soll betont werden, dass die Kooperation mit Privatunternehmen und Investoren tatsächlich im Fokus der Partnerschaft stand. Eins der wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf die Public-Public-Partnerships, das sich auch im Laufe des Projekts bestätigt hat, ist, dass der Erfolg der Partnerschaft nicht eine strukturierte gerade Linie von der Planung bis zur Beendigung darstellt, sondern dass auch viele unstrukturierte und informelle Kommunikations- und Steuerungsmethoden nötig sind [27].



3. Reallabor: Kommunale Innovationspartnerschaften

Im Reallabor der Kommunalen Innovationspartnerschaften wurden die oben aufgeführten theoretischen Konzeptsätze getestet und zur Strukturierung angewandt. Die Ausführungen zu den PartnerInnen des Reallabors, die durchgeführten Maßnahmen nebst Erfahrungen und Evaluation finden sich in diesem Kapitel. Sie können als Ideenpool für andere Projekte in ähnlichen Kontexten dienen.

Projekt Kommunale Innovationspartnerschaften:

- Transferprojekt zwischen Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und Neunkirchen-Seelscheid (Gemeinde)
- Laufzeit 5 Jahre
- Übergeordnetes Ziel war die Attraktivität der ländlichen Gemeinde und des ländlichen Raums zu erhöhen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu finden
- Wissenschaftliche Befragungen und strategische Kooperationsplanung
- Test der vereinbarten Maßnahmen innerhalb der Kooperation
- Zielgruppen der Projektmaßnahmen waren Wirtschaft, Bürgerschaft und Politik/Kommunalverwaltung
- Verschriftlichung der Ergebnisse im Toolkit

3.1 Projektdesign

Das Projekt „Kommunale Innovationspartnerschaften“ ist ein Transferprojekt der Gemeinde Neunkirchen-Seelscheid nahe Bonn und des Centurms für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM) der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS). Das KIP-Projekt ist ein Teilprojekt der übergreifenden Initiative „Campus to World“, welches im Rahmen der „Innovativen Hochschule“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz gefördert wird. Es befasst sich mit der Auslotung von Kooperationsmöglichkeiten zwischen der Hochschule und der ländlichen Gemeinde im Bereich der regionalen Innovation und des Transfers. Die Projektlaufzeit betrug insgesamt 5 Jahre, beginnend mit dem Jahr 2018. Anfangs durchgeführte Datenerhebungen

in der Gemeinde ermöglichten ein strategisches Vorgehen bei Projektaufbau und -planung. Die dann über die Jahre 2019–2022 durchgeführten Transfermaßnahmen sind Grundlage dieser Ausarbeitung und im „Kommunale-Innovationspartnerschaften-Toolkit“ (kurz: Toolkit) zusammengefasst, in dem Formate, Maßnahmen und Prozesse für eine verbesserte Vernetzung von Hochschulen und ländlichen Kommunen aufgezeigt werden. Die Zielgruppen der Projektmaßnahmen waren Wirtschaft, Bürgerschaft und Politik/Kommunalverwaltung; diese wurden jeweils mit unterschiedlichen Maßnahmen und Formaten bespielt. Ein übergeordnetes Ziel des Projekts war es, die Attraktivität der ländlichen Gemeinde und des ländlichen Raums zu erhöhen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu finden sowie die Vorteile von Hochschulstandorten in den ländlichen Raum zu übertragen. Das Projekt zielt auch darauf ab, die Third Mission der Hochschule durch eine innovationsorientierte Zusammenarbeit mit der ländlichen Gemeinde zu unterstützen und damit zu einer ganzheitlichen, nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

3.2 Projektparteien Neunkirchen-Seelscheid

Neunkirchen-Seelscheid (NKS) ist eine der 19 Gemeinden des Rhein-Sieg-Kreises, zu dem auch die H-BRS gehört. Der Kreis liegt links und rechts des Rheins, erstreckt sich bis zur Mündung der Sieg in den Rhein und hat als Oberzentrum die Bundesstadt Bonn. Die Gemeinde NKS liegt 20 km nordöstlich von Bonn und 35 km südöstlich von Köln, im südlichen Teil des Bergischen Landes. Neben den Hauptorten Neunkirchen und Seelscheid, die beide ca. 5.000 Einwohner haben, gehören weitere 57 größere und kleinere Ortschaften zur Gemeinde, so dass in NKS insgesamt ca. 20.000 Menschen leben.

Das Gemeindegebiet ist teilweise durch die Land- und Forstwirtschaft geprägt, verfügt aber vor allem über kleine und mittelständische Unternehmen und Gewerbebetriebe. Die meisten Arbeitnehmenden sind PendlerInnen, die täglich ihren Arbeitsplatz im Ballungszentrum Köln/Bonn aufsuchen. Durch die Naafachtalsperre und die damit verbundenen Trinkwasserschutzgebiete sind der (wirtschaftlichen) Entwicklung der Gemeinde erhebliche Grenzen gesetzt. Die Gemeinde ist dadurch in ihrer freien räumlichen Entwicklung eingeschränkt. Dies betrifft ebenso die Unternehmen, die sich in diesem Ort neu ansiedeln oder ihre Räumlichkeiten erweitern wollen.

Die Gemeinde NKS ist hinsichtlich Wirtschaft und Arbeitsplätzen nicht so gut aufgestellt. Dies zeigt sich auch an den Steuereinnahmen der Gemeinde. Die Gründe für die vergleichsweise schwache Wirtschaft in Neunkirchen-Seelscheid liegen in den natur- und umweltrechtlichen Restriktionen, die unmittelbar mit der Talsperre und den umliegenden Natur- und Wasserschutzgebieten einhergehen. Diese rechtlichen Einschränkungen führen dazu, dass die Gemeinde nicht in dem Umfang Gewerbegebiete ausweisen kann, dass sich die Gewerbesteuererinnahmen angemessen steigern würden.

Was die örtliche Infrastruktur betrifft, so ist die Gemeinde besser aufgestellt. In Neunkirchen-Seelscheid gibt es weiterführende Schulen: eine Gesamtschule und ein Privatgymnasium. Außerdem gibt es in Seelscheid eine heilpädagogische Waldorfschule, in der SchülerInnen mit verschiedenen pädagogischen Schwerpunkten unterrichtet werden. Eine Außenstelle des Berufskollegs aus Siegburg bietet die Möglichkeit, an den Angeboten der Höheren Handelsschule, sowie der ein- und zweijährigen Berufsfachschule, teilzunehmen. Strategische Entwicklungsschwerpunkte des Gemeindegebietes sind: Leben/Wohnen, Versorgung, Arbeit, technische Infrastruktur/Mobilität, soziale Infrastruktur, interkommunale Zusammenarbeit.

Die Kooperation mit der H-BRS hatte das Ziel, die Gemeinde auch für Unternehmen, für die NKS als Standort bisher nicht

in Frage kam – z. B. aus der Hightechbranche – attraktiver zu machen. Die Idee war, die wenigen Industrieflächen in NKS dafür zu nutzen, Unternehmen mit einer höheren Wertschöpfung anzuziehen. Nach dieser Vision soll NKS ein Zentrum für innovative Neugründungen werden. Dieser Transformationsprozess bedarf einer wissenschaftlichen Begleitung durch die Hochschule, die die Gemeinde auf diesem Weg kontinuierlich unterstützen und beraten soll. Die Kooperation zwischen der Gemeinde NKS und der Hochschule bietet der Gemeinde die Chance, ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Point) zu erhalten.

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) befindet sich im Rhein-Sieg-Kreis, in der Umgebung von Bonn. Sie hat drei Standorte in verschiedenen Teilen des Rhein-Sieg-Kreises: in Sankt Augustin, Rheinbach und Hennef. Seit ihrer Gründung im Jahre 1995 hat sie sich rasant entwickelt. Heute zählt sie ca. 9.500 Studierende, ca. 1.000 Mitarbeitende und ca. 150 ProfessorInnen und bietet vielfältige Aktivitäten in den Bereichen Lehre (erste Mission), Forschung (zweite Mission) und Transfer (dritte Mission). Die Lehre umfasst insgesamt 39 Studiengänge in fünf Fachbereichen und ein zusätzliches Angebot an Weiterbildungs- und Zertifikatsstudienprogrammen. Zusätzlich gibt es ca. 90 DoktorandInnen, die mit der H-BRS kooperativ promovieren, und 17 Forschungsinstitute.



Die Transferaktivitäten (Third Mission) der Hochschule sind strategisch in den Hochschulentwicklungsplänen und in einer Transferstrategie festgelegt. Die Transferaktivitäten der H-BRS haben über die letzten 10 Jahre zugenommen und wurden institutionalisiert. Auch die Kooperationen mit lokalen Verwaltungen sowie die Start-up- und Entrepreneurship-förderung haben stark zugenommen. Das Projekt ist somit ein Teil der Umsetzung der Transferstrategie und der Entwicklungsziele der Hochschule. Die Themen Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und Internationalisierung spielen an der Hochschule eine immer wichtigere Rolle. Neu hinzugekommen sind die Themen Digitalisierung, Ausbau der Internationalität und Diversität sowie Weiterentwicklung der internen Governance (Führung) als wesentliches Element einer funktionierenden Hochschule.

Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM)

Das Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM) ist eine zentrale Einrichtung der H-BRS und betreibt Lehre, Forschung und Transfer in den Bereichen Unternehmensgründung sowie Innovations- und Mittelstandsmanagement. Das CENTIM berät zudem Kommunen und Unternehmen bei Transformationsprozessen, unterstützt Ausgründungen aus der Hochschule im nationalen und internationalen Kontext und betreibt mit der Start-up-Manufaktur ein im Jahr 2020 neu gegründetes Gründungszentrum.

Mit dem Projekt „Campus to World“ und dem Teilprojekt KIP („Kommunale Innovationspartnerschaften“) tritt das CENTIM neuartig mit gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt. Das Ziel war, die Fragen der BürgerInnen zu den großen Herausforderungen der Gesellschaft aufzunehmen sowie die Forschungsergebnisse in die Gesellschaft zurückzutragen.

Das CENTIM fungiert auch als Bindeglied zwischen der H-BRS und Start-ups sowie KMUs (kleinen und mittleren Unternehmen) aus der Region. In diesem Sinne hat das CENTIM folgende Mission:

- **Unterstützung des Prozesses der Unternehmensgründung durch Sensibilisierung potenzieller GründerInnen, Lehrveranstaltungen zum Thema Unternehmensgründung und kompetente wissenschaftliche Unterstützung potenzieller GründerInnen bei wissenschafts- und technologieorientierten Gründungen**
- **Förderung einer Kultur des Unternehmertums und der Innovation in Unternehmen, Organisationen und der Hochschule**
- **Breites Spektrum an Forschungs- und Beratungsleistungen im Bereich des Innovations- und Technologiemanagements, das von Chancen- und Risikomanagement bis hin zu Diffusionsprozessen durch die Vermarktung von Innovationen reicht**

3.3 Projektnutzen

Nutzen von Hochschul-Kommune-Kooperationen für Hochschulen:

- **Erfüllung der Third Mission durch aktiven Transfer, Erweiterung des Netzwerks, Praxisbezug für Forschung und Lehre, Imageausbau als Transferhochschule und Kooperationspartnerin, Akquise von Studierenden, Akquise von Projekten, Generierung neuer Forschungsthemen, Informationsaustausch**

Nutzen von Hochschul-Kommune-Kooperationen für Kommunen:

- **Attraktivitätssteigerung als Lebens- und Wirtschaftsort, Erweiterung des Angebotsportfolios, vermehrte Wirtschaftsförderungsangebote, Anbahnung neuer Kooperationen, gemeinsame Ideengenerierung, erweitertes Netzwerk, Informationsaustausch mit der Hochschule, Unterstützung bei der Gemeindeentwicklung, gemeinsame Strategieplanung sowie gemeinsame Projektantragstellungen, verbessertes Bildungsangebot, Mobilitätsentwicklung, Bewältigung regionaler Herausforderungen, Bereitstellung stabiler Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten für die Region**

Um im Rahmen einer strategischen Allianz erfolgreich agieren zu können, ist es wichtig, sich über die Ziele, die die beteiligten Parteien in der Allianz erreichen wollen, Klarheit zu verschaffen. Es sind also die Fragen zu stellen: Was sind die Beweggründe für die Parteien, sich an der Kooperation zu beteiligen? Was haben die Parteien davon?

Alle öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen und Gemeinden sind – wie oben bereits beschrieben – daran interessiert, ihre Legitimität und Profilbildung gegenüber der Öffentlichkeit durch Kooperationsprojekte zu sichern [28]. Allerdings verfolgen Hochschulen und Gemeinden auch eigene Ziele und Aufgaben, die unterschiedlich und zum großen Teil gesetzlich verankert sind. Die Ziele und Aufgaben von Hochschulen und Gemeinden (gesetzlich und darüber hinaus) werden in den nächsten zwei Paragraphen vorgestellt. Die zwei gesetzlich verankerten Aufgabenbereiche sowie weitere Aufgabenbereiche sollen im Rahmen der Hochschul-Gemeinde-Kooperation durch das vorgestellte Toolkit gesteuert werden.



Auf Seiten der Hochschulen ist eine der Aufgaben, die im § 2 Abs. 7 des Hochschulrahmengesetzes (HRG) festgelegt worden ist, der Wissens- und Technologietransfer, d. h. die Transformation des erforschten Wissens in Praxis und Gesellschaft. Diese gesetzliche Aufgabe basiert vor allem auf der theoretischen Grundlage der Third Mission von Hochschulen. Der Projektnutzen für die Hochschule in Bezug auf die Third-Mission-Kooperation konzentriert sich vor allem auf die gesellschaftliche Relevanz und Reputation, Machtsicherung sowie die Erschließung neuer Ressourcen [7]. Bisher gibt es nur wenig wissenschaftliche Literatur zur Hochschul-Gemeinde-Kooperation. Es wurde aber erkannt, dass die Hochschulen eine wichtige Rolle beim Organisieren öffentlicher Debatten und bei der Förderung generationenübergreifenden Lernens spielen [29]. Typische Ziele, die Hochschulen beim Eingehen von Hochschul-Kommune-Kooperationen zu erreichen versuchen, sind: Erfüllung der Third Mission durch aktiven Transfer, Erweiterung des Netzwerks, Praxisbezug für Forschung und Lehre, Imageaufbau als Transferhochschule und Kooperationspartnerin, Akquise von Studierenden, Akquise von Projekten, Generierung neuer Forschungsthemen, Informationsaustausch.

Die Gemeinden verfolgen nach § 1 GO (Gemeindeordnung) NRW das Ziel, das Wohl der Einwohnenden zu fördern sowie die Verantwortung für zukünftige Generationen zu übernehmen. Der § 10 der GO NRW regelt die rechtliche Pflicht der Wirtschaftsführung von Gemeinden. Sie sind dazu angehalten, das Vermögen und die Einkünfte so zu verwalten, dass die Gemeindefinanzen gesund bleiben. Die Erfüllung dieser zwei Aufgaben kann in einer Wissensgesellschaft u. a. mit Hilfe von Kooperationen (ländlicher) Gemeinden mit Hochschulen sowie deren WissenschaftlerInnen und Studierenden gefördert werden [30]. Die Gemeinden sollen dazu befähigt werden, an der Wissensgesellschaft teilzunehmen, um ihre Aufgaben der Wirtschaftsführung, der Förderung des Wohls der BürgerInnen und des verantwortlichen Handelns im Sinne der zukünftigen Generationen erfolgreich erfüllen zu können. Die Nutzen, die sich für Gemeinden aus diesen Kooperationen ergeben können, sind – in Anlehnung an das Fallbeispiel des Reallabors KIP – eine Attraktivitätssteigerung als Lebens- und Wirtschaftsort, die Erweiterung des Angebotsportfolios, vermehrte Wirtschaftsförderungsangebote, die Anbahnung neuer Kooperationen, gemeinsame

Ideengenerierung, ein erweitertes Netzwerk, Informationsaustausch mit der Hochschule, Unterstützung bei der Gemeindeentwicklung, gemeinsame Strategieplanung sowie gemeinsame Projektantragstellungen. Gemeinden können ihren BürgerInnen sowie Ihrer Wirtschaft durch Kooperationen mit Hochschulen ein verbessertes Bildungsangebot ermöglichen, ihre Mobilität verbessern, die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren bei der Bewältigung regionaler Herausforderungen fördern und die Bereitstellung stabiler Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten für die Region weiter vorantreiben [31].

Projektnutzen im Reallabor KIP

Sowohl die Hochschule als auch die Gemeinde profitieren vom gegenseitigen Informationsaustausch sowie den jeweiligen Netzwerken und Kontakten, da sie regional verbunden und mit ähnlichen Parteien in Kontakt sind, aber auch sehr unterschiedliche NetzwerkpartnerInnen haben. Die Hochschule profitiert zudem vom möglichen Praxisbezug durch die Gemeinde als Reallabor. Sie kann durch eine solche Kooperation Transfer betreiben und ihre Third Mission erfüllen. Die Kooperation dient ebenfalls zur Gewinnung von Studierenden durch die Präsenz der Hochschule vor Ort und zur möglichen Akquise von Projekten auf kommunaler oder wirtschaftlicher Ebene. Möglicherweise erhält die Hochschule durch die Third-Mission-Aktivität in der ländlichen Gemeinde Anreize, sich mit weiteren oder neuen Forschungsthemen zu befassen. Und nicht zuletzt trägt eine Hochschul-Gemeinde-Kooperation auch zum regional verankerten, praxis- und bürgernahen Image der Hochschule bei.

Die Kooperationsgemeinde auf der anderen Seite profitiert bei der Gemeindeentwicklung vom breiten Angebotsportfolio der Hochschule. Sie kann weitere Kooperationen durch die Hochschule gewinnen und Wirtschaftsförderung betreiben, indem beispielsweise gemeinsam mit den Projektangestellten Netzwerkveranstaltungen angeboten und entsprechende Anträge erarbeitet werden. Auch das Attraktivitätsniveau der Gemeinde steigert sich durch die Präsenz und Aktivität der Hochschule in der Gemeinde. Die Kooperation bringt die Gemeindeverwaltung auch dazu, neue Ideen hervorzubringen und offener an Neues heranzugehen, da der Einfluss der Hochschule neue Möglichkeiten und Themen aufzeigen kann.

4. Tools für die (Projekt-) Planungsphase

4.1 Readiness der Kooperationsparteien

Readiness Index:

- Bewertungssystem, das den Reifegrad von Projekten und den beteiligten PartnerInnen untersucht und diese bewertet
- anhand zentraler Erfolgsfaktoren
- Ziel: Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit im Vorfeld bzw. während der Entwicklungszeit eines Projekts

Im Rahmen der Vorbereitung einer strategischen PPP-Kooperation zwischen Hochschulen und Kommunen steht zunächst einmal die Wahl der ProjektpartnerInnen im Vordergrund. Aus Forschungsarbeiten zu strategischen Allianzen ist bekannt, dass die Auswahl der richtigen KooperationspartnerInnen von zentraler Bedeutung ist [32 (S.91)]. „Demzufolge ist die Partnerevaluation und -selektion mit entsprechender Sorgfalt vorzunehmen [33 (S.1298)].“ Dies gilt für PPP-Projekte zwischen Hochschulen und Kommunen umso mehr, als hier oftmals PartnerInnen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen, Strategien, rechtlichen Hintergründen und Kulturen zusammenarbeiten wollen.

Zur Bewertung von potenziellen KooperationspartnerInnen ist zunächst ein entsprechendes Anforderungsprofil zu entwickeln, „denn Klarheit über die Anforderungen an den potenziellen Partner ist die wichtigste Voraussetzung, um eine erfolgreiche Kooperation einzugehen. Wichtige Kriterien in diesem Zusammenhang sind:

- Kompetenzen des Partners,
- Kompatibilität des Partners,
- Engagement für die Kooperation.“ [33 (S.1298)]

Zum Zweck der Partnerwahl wurde im Rahmen des Projekts „Kommunale Innovationspartnerschaften“ in Anlehnung an Technology Readiness Indices ein spezieller Readiness Index für kommunale Kooperationen

entwickelt, der sich grundsätzlich an den Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen im wirtschaftlichen Bereich, aber auch in PPPs orientiert.

Der Begriff der Readiness in Bezug auf Kooperationen beschreibt die Ausgangslage der Kooperationsparteien, grundsätzlich überhaupt kooperationsfähig zu sein. Möglicherweise sind einzelne Projektparteien sehr unterschiedlich oder gar gegensätzlich aufgestellt bezüglich des Zwecks der Kooperation. Um erfolgreich zu kooperieren und das Kooperationsziel zu erreichen, ist die Readiness aller Parteien sehr wichtig. Zusätzlich braucht es Capabilities – also spezifische Befähigungen von Organisationen und deren Mitarbeitenden –, um trotz Unsicherheiten und Risiken die Organisationsmission und die Strategien umzusetzen und die Ziele zu erreichen [34]. Man unterscheidet in diesem Sinne zwischen internen Capabilities (Management der Expertise zwischen den Einheiten, Vorausschau und Rationalisierung) und externen Capabilities (Kooperation, Lobbying und Einbindung von externen Organisationen).

Technology Readiness Indices bzw. Technology Readiness Levels (kurz: TRL, deutsch: Technologie-Reifegrade) fanden zunächst im entwicklungstechnischen Bereich Anwendung. Technology Readiness Indices bieten im Prozess technischer Entwicklungen (z. B. Raumfahrt/IT) eine Skala zur Bewertung des Entwicklungsstandes für den Projekterfolg entscheidender neuer Technologien auf der Basis einer systematischen Analyse. Der Technology Readiness Index gibt auf einer Skala an, wie weit entwickelt eine zentrale Technologie ist.

Entwickelt wurden TRLs 1988 von der NASA für die Bewertung von Raumfahrttechnologien [35]. Davon ausgehend haben sie sich auch in anderen Bereichen sogenannter Zukunftstechnologien zum Standard entwickelt. Im europäischen Forschungskontext werden die TRLs beispielsweise auch als Grundlage zur Bewertung von Forschungsprojekten und Zukunftstechnologien im Allgemeinen verwendet, um deren Entwicklungsprozess bis zur vollständigen kommerziellen Umsetzung zu beurteilen und zu steuern [vgl.36]. Readiness wird heute als Maßstab für diverse Anliegen verwendet. So gibt es auch eine digitale Readiness oder Innovation Readiness [vgl.37].

Betrachtet man verschiedene Ausprägungen von Readiness Indices und versucht, daraus eine verallgemeinernde Charakterisierung des Begriffs zu entwickeln, so scheint es darum zu gehen, inwieweit (Entwicklungs-)Projekte wichtige Voraussetzungen aufweisen, die für den Erfolg des betreffenden Projekts zentral sind. In technischen Projekten (Raumfahrt, IT) sind dies vornehmlich technische Voraussetzungen, bei Innovation Readiness Indices zumeist kulturelle oder psychologische Faktoren. Die relevanten Erfolgsvoraussetzungen sind je nach Projekt(-typ) unterschiedlich.

Das universelle Ziel dieser Indices ist, im Vorfeld bzw. während der Entwicklungszeit eines Projekts dessen Erfolgswahrscheinlichkeit abzuschätzen.

In Anlehnung an obige, technisch orientierte Definition kann, allgemein formuliert, ein Readiness Index als ein Bewertungssystem beschrieben werden, das den Reifegrad von Projekten und den beteiligten PartnerInnen untersucht und diese bewertet. Dies geschieht anhand zentraler Erfolgsfaktoren, die sich aus der Spezifität der Projekte ergeben. Hieraus können, müssen aber nicht, auch entsprechende Readiness Levels für die jeweiligen Projekte abgeleitet werden.

Nach dieser allgemeinen Definition können Readiness Indices in unterschiedlichsten Projekttypen Verwendung finden. In Bezug auf PPPs mit kommunalen PartnerInnen müssen also zur Konstruktion eines Kooperations-Readiness-Index entsprechende spezifische Erfolgsfaktoren solcher Projekte identifiziert werden und es muss auf diese Bezug genommen werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer solchen Kooperation im Vorfeld (z. B. bei der Partnerwahl) abzuschätzen und ggfs. auch während der Projektlaufzeit zu überwachen. Hierzu ist u. a. zu prüfen, inwiefern zwischen den PartnerInnen ähnliche Auffassungen zu den zentralen Erfolgsfaktoren existieren bzw. wo es differierende Einschätzungen gibt. Zur Konstruktion eines PPP-Readiness-Index müssen also zunächst die Erfolgsfaktoren solcher Projekte identifiziert werden. Hierzu bieten sich einerseits die Erkenntnisse der Forschung zu strategischen Allianzen wie auch die bisherigen Ergebnisse der Forschung zu den Erfolgsfaktoren von PPP-Projekten an.

Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen

Erfolgsfaktoren:

- Kultureller Fit (gegenseitiges Verständnis der kulturellen Organisationshintergründe)
- Engagement der jeweiligen KooperationspartnerInnen für die Kooperation
- organisationsindividuell empfundene Wichtigkeit der Kooperation, d. h. der Grad der Abhängigkeit vom Bestand und vom Erfolg der Kooperation
- absoluter Wille zur Zusammenarbeit
- Möglichkeit und Bereitschaft zur Investition von Zeit, Kreativität und finanziellen sowie personellen Ressourcen
- Vertrauen
- Offenheit in der Kommunikation
- Integrität
- Commitment und Unterstützung durch die oberste Führungsebene
- Organisation der Zusammenarbeit mit AnsprechpartnerInnen auf den Projektseiten, die mit adäquaten zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind
- Qualifikationsprofil der beteiligten Mitarbeitenden

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass beide PartnerInnen voneinander profitieren, dabei aber grundsätzlich eigenständig bleiben. Die Motive zur Kooperation sollten dabei positiv (Nutzung von Zukunftschancen) und nicht negativ (Kaschieren eigener Schwächen) belegt sein [38]. In Bezug auf die jeweiligen Kompetenzen der PartnerInnen wird idealtypisch eine komplementäre Kompetenzstruktur erwartet, die die PartnerInnen in eine solche strategische Kooperation einbringen können, so dass durch die Kooperation eigene Defizite und Schwächen kompensiert werden können [33 (S.1297)].

Strategische-Allianz-Projekte müssen zu den strategischen und langfristigen Hauptzielen der PartnerInnen passen, wobei die Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle spielt.

„Die Kompatibilitätsforschung verlangt darüber weiterhin, dass die Partnerunternehmen eine ähnliche strategische Ausrichtung haben. [33 (S.1298)]. Dies nennt man den strategischen Fit. Als Mindestanforderung ist hier eine zentrale Integration der KooperationspartnerInnen in die eigenen strategischen Planungen vorzunehmen.

Probleme ergeben sich insbesondere, wenn die beteiligten PartnerInnen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, welche Ziele mit der Kooperation zu erreichen sind. Dementsprechend ist die Zielkongruenz ein wichtiger Erfolgsfaktor. [33 (S.1298)] Darüber hinaus sollte neben dem strategischen Fit auch ein Konzept zur operationalen Umsetzung existieren. [vgl.39 (S.30)].

In Bezug auf die Kompatibilität stehen organisationskulturelle Faktoren im Fokus [vgl.39 (S.30)]. Dies ist bei den PPP-Projekten von besonderer Bedeutung, da sich hier Organisationseinheiten unterschiedlicher kultureller Hintergründe zu einer Kooperation verpflichten. „Gemeinsame Normen und Werte stellen eine solide Grundlage zur Erreichung der gemeinsamen Ziele dar.“ [33 (S.1297)] Der sogenannte kulturelle Fit legt als Mindestmaß ein gegenseitiges Verständnis der kulturellen Hintergründe der unterschiedlichen beteiligten Organisationen zugrunde.

Das Engagement der jeweiligen KooperationspartnerInnen für die Zusammenarbeit ist ein weiterer zentraler Baustein für das Funktionieren einer PPP-Kooperation. Die organisationsindividuell empfundene Wichtigkeit der Kooperation, d. h. inwieweit diese vom Bestand und vom Erfolg der Kooperation abhängt, ist bedeutsam für das Engagement der PartnerInnen und damit für den Erfolg des Projekts. Hierzu zählen nicht nur der absolute Wille zur Zusammenarbeit, sondern vor allem auch die Möglichkeit und die Bereitschaft zur Investition von Zeit, Kreativität und finanziellen sowie personellen Ressourcen.

Eine weitere wichtige Ressource im Rahmen einer strategischen PPP-Kooperation ist Vertrauen [40]. Wichtig ist hier absolute Offenheit in der Kommunikation, um Vertrauen unter den PartnerInnen zu schaffen und die Potenziale der Kooperation zu heben. Ebenso ist Integrität während der Projektlaufzeit ein zentraler Faktor in der Projektumsetzung. Die PartnerInnen verhalten sich redlich, rechtfertigen und vertiefen damit das gegenseitige Vertrauen. Vertrauensbildender Respekt beginnt mit der Annahme, ebenbürtig zu sein: Jede Partnerin bzw. jeder Partner bringt etwas Wertvolles in die Beziehung ein und verdient, angehört zu werden [38]. Ein Scheitern kann drohen, wenn sich eine Partei übervorteilt fühlt [vgl.33 (S.1297)]. Zum Thema Engagement

gehören auch das unbedingte Commitment (Bekenntnis) und die Unterstützung durch die oberste Führungsebene [vgl.39 (S.31), 41].

Um ein PPP-Projekt erfolgreich durchzuführen, ist es darüber hinaus auch wichtig, so zusammenzuarbeiten, dass nicht nur die formale Organisation bei den ProjektpartnerInnen festgelegt wird, sondern insbesondere die entsprechenden Positionen der AnsprechpartnerInnen auf den Projektseiten definiert und besetzt werden. Diese müssen mit adäquaten zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden [vgl.39 (S.31)]. Ebenso ist auf ein entsprechendes Qualifikationsprofil der beteiligten Mitarbeitenden zu achten [vgl.42 (S.116)].

Erfolgsfaktoren kommunaler Kooperationen

Readiness Index:

- Klären, was das eigene Ziel ist
- Reflektieren, welche Ressourcen eingebracht werden können
- Klären, worin die eigene Rolle in der Kooperation liegt
- Verstehen, wie die Partnerin/der Partner „tickt“
- Investieren in Beziehungsarbeit: Aufbau von Vertrauen
- Aushandeln statt durchdrücken: auf Kooperationsmodus einlassen
- Wissen, welche Strukturbesonderheiten lokales Handeln ausmachen

Die Bertelsmann Stiftung hat im Jahre 2018, basierend auf Experteninterviews, die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Chancen von kommunalen Kooperationsprojekten untersucht und in einem Bericht mit entsprechenden Praxis-Handlungsempfehlungen veröffentlicht. Auch diese Erkenntnisse können eine gute Grundlage für die Konstruktion eines Readiness Index für kommunale PPP-Projekte bieten.

Die AutorInnen stellen einführend fest: „Kooperationen finden wir in Städten und Gemeinden – dort, wo das Leben stattfindet. Um eine hohe Lebensqualität vor Ort für Kinder und Jugendliche, Familien, Senioren und Menschen mit Handicap oder Migrationserfahrung sicherzustellen, arbeiten Kommunalverwaltungen gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen und freiwillig engagierten BürgerInnen zusammen.

Kooperationen haben offensichtliche Vorteile: Sie bündeln Know-how, Zeit, Erfahrungswissen und finanzielle Ressourcen überall dort, wo ein Akteur allein nichts bewirken kann.



Das schafft Synergien und hilft, passgenaue Angebote für die Zielgruppe zu entwickeln. Im kommunalen Sozialbereich kann kooperatives Zusammenwirken zwischen öffentlichen

und freien Trägern bereits auf eine lange Tradition zurückblicken: Das Prinzip der Subsidiarität ist im dualen System der Wohlfahrtspflege fest verankert.“ [43 (S.4)]

Sie kommen in Bezug auf die Erfolgsfaktoren zu ähnlichen Praxisempfehlungen wie die Forschung zu strategischen Allianzen. Dies sind:

1. Klären, was das eigene Ziel ist

Voraussetzung für eine erfolgreiche kommunale Kooperation (z.B. mit einer kommunalen Verwaltungseinheit oder einer gemeinnützigen Organisation) ist die Klärung, welche konkreten – und vielleicht auch divergierenden – Ziele mit der formalisierten Zusammenarbeit verfolgt werden.

2. Reflektieren, welche Ressourcen eingebracht werden können

Es sollte reflektiert werden, welche Ressourcen die einzelnen KooperationspartnerInnen mit in die Kooperation einbringen können und möchten. Gängige Ressourcen bei kommunalen Kooperationen können sein: freiwilliges Engagement, finanzielle Mittel (auch in Form von Stellenanteilen), inhaltliches bzw. methodisches Know-how und Erfahrungswissen.

3. Klären, worin die eigene Rolle in der Kooperation liegt

Ebenso ist am besten schon im Vorfeld einer Kooperation zu klären, welche Rollen die ProjektpartnerInnen einnehmen (z. B. GeldgeberIn, inhaltliche ExpertInnen, VermittlerInnen von Kontakten, Koordination). Wichtig ist – eng verknüpft mit der Ressourcenfrage – zu klären, welche Rolle die/der Einzelne in Abstimmung mit der eigenen Organisation in der Kooperation übernehmen kann und möchte und welche Verpflichtungen sie/er ggfs. im Rahmen der Kooperation damit eingeht.

4. Verstehen, wie die Partnerin/der Partner „tickt“

Auch in dieser Studie wird auf die zentrale Bedeutung des kulturellen Fits der KooperationspartnerInnen (z. B. öffentliche Verwaltung, große und kleinere gemeinnützige Organisationen wie Wohlfahrtsverbände, Genossenschaften oder gemeinnützige GmbHs, kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch informelle ehrenamtliche Initiativen) und auf die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Organisationskulturen hingewiesen. Damit verbunden differieren die einzelnen Organisationen stark in ihrer Formalität und Struktur sowie in ihren Logiken und Handlungsmustern, die sich in den Kooperationen wiederfinden. „Auch sollte geprüft werden, ob es ein historisch gewachsenes Verhältnis zwischen potenziellen Partnern gibt, das Einfluss auf eine mögliche Kooperation haben könnte. Für eine gelungene Kooperation ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedingungen der Partner zu kennen und sie zu berücksichtigen.“ [43]

5. Investieren in Beziehungsarbeit: Aufbau von Vertrauen

Ebenfalls wird in dieser Publikation das Thema Vertrauen adressiert und postuliert, dass ohne eine Vertrauensbeziehung zwischen den PartnerInnen eine Kooperation dauerhaft nicht funktionieren kann. „Gegenseitige Wert-

schätzung der Partner füreinander und speziell für ihren individuellen Beitrag sowie das Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können, führt die Partner durch die unterschiedlichen Phasen ihrer Kooperation.“ [43 (S.14)]

6. Aushandeln statt durchdrücken: auf Kooperationsmodus einlassen

Besonderen Fokus legen die AutorInnen der Studie auf die Art der Zusammenarbeit zwischen den PartnerInnen. Im Zentrum steht die Fähigkeit der KooperationspartnerInnen, Kompromisslösungen zu finden. Wie auch oben bereits erwähnt, ist es für den Erfolg der Kooperation essenziell, gemeinsam die Ziele der Kooperation im Zuge eines Aushandlungsprozesses festzulegen. Eine einseitige Übervorteilung einzelner Interessen zu Lasten anderer PartnerInnen ist zu vermeiden.

7. Wissen, welche Strukturbedenken lokales Handeln ausmachen

Bei kommunalen PPP-Projekten ist es darüber hinaus erfolgskritisch, die strukturellen Besonderheiten des kommunalen Sozialraums zu beachten. „In den deutschen Städten, Gemeinden und Landkreisen gibt die Aufgabenstruktur im Rahmen der grundgesetzlich gewährten kommunalen Selbstverwaltung eine zentrale Struktur für das Handeln vor Ort: Danach wird zwischen eigenen (freiwilligen) und staatlichen (pflichtigen) Aufgaben unterschieden.“ [43 (S.14 f.)]

4.2 Konstruktion eines Readiness Index

Basierend auf den o. g. Erkenntnissen ist im Reallabor KIP ein Hochschul-Kommune-Kreis-Readiness-Index entwickelt worden, der die obigen Erfolgsfaktoren widerspiegelt und ein Bewertungsschema liefert, anhand dessen in einer frühen Phase der Projektinitiierung eine sinnvolle Partnerwahl ermöglicht wird. Zur Bewertung der Partnerwahl im Rahmen der Initiierung eines PPP-Projekts fordert bereits [33 (S.1299)] die Anwendung von Punktbewertungsmodellen, die die o. g. Erfolgsfaktoren reflektiert. Diese Idee einer Bewertung der Erfolgsfaktoren, ergänzt um die verbale Beschreibung der Faktoren, liegt der im Folgenden beschriebenen Idee eines Readiness Index für PPP-Projekte zugrunde. „Der Vorteil dieses Verfahrens ist darin zu sehen, dass unterschiedliche Kriterien und deren Erfüllung durch das Partnerunternehmen [hier: durch die Partnerorganisation] berücksichtigt werden können.“ [33 (S.1299)]

Punktbewertungsmodelle beurteilen multiperspektivisch Handlungsalternativen und analysieren, inwieweit durch Projekte bestimmte Ziele erreicht werden können. Diese Ziele können im Rahmen von Punktbewertungen unterschiedlich gewichtet werden.

Bei der Konstruktion eines Readiness Index für das vorliegende Public-Public-Projekt (KIP-Projekt) wurden die oben erarbeiteten Erfolgsfaktoren zugrunde gelegt und zu folgenden

Hauptkriterien zusammengefasst:

- Bedeutung des PPP-Projekts
- Strategisches Konzept des PPP-Projekts
- Erfahrung mit PPP-Projekten
- Organisation des PPP-Projekts

Für jedes dieser Kriterien sind sowohl die Einschätzung der Bedeutung des Kriteriums für den Projekterfolg, die Einschätzung der eigenen Stärke auf einer fünfpoligen

(Likert-)Skala durch die ProjektpartnerInnen als auch eine verbale Erläuterung zu den einzelnen Kriterien abzugeben. Hierbei sollten sich die PartnerInnen sowohl bemühen, eine objektive Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen zu treffen, nicht nur verbal zu beschreiben und ggfs. mit Beispielen zu untermauern. Die unten aufgeführten Kriterien sind dabei nicht abschließend zu betrachten, sondern können ggfs. um weitere, projektspezifische Erfolgsfaktoren ergänzt werden.

KRITERIUM			
	Kommentar/ Beispiele (verbale Erläuterung)	Bewertung der eigenen Stärken bzw. Schwächen (Wie sind die Partner kompetenzmäßig aufgestellt?)	Kommentar/ Beispiele (verbale Erläuterung)
BEDEUTUNG DES PPP PROJEKTS			
Welche strategische Bedeutung hat das PPP Projekt für die kommunale Entwicklung bzw. Entwicklung des Partners?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Wie ist das Projekt in die strategische Planung der (kommunalen) Partner eingebunden?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Sind bei den (kommunalen) Partnern Ressourcen und Strukturen für eine PPP Zusammenarbeit mit den Partnern vorhanden?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Hat die Kommune (der Partner) Erfahrung in der Kooperation mit PPP Partnern?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Verfügt die Kommune (der Partner) über vergleichbare Erfahrungen in der Durchführung eines PPP Projekts?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Bewertung der Wichtigkeit: 5 sehr wichtig/4 wichtig/3 mittel/ 2 weniger wichtig/ 1 gering

Abbildung 1 Kooperations-Readiness-Index

Hat die Kommune (der Partner) ein eigenes strategisches Konzept für die Zusammenarbeit mit den Partnern?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Welches sind die Ziele der Kommune (der Partner) im Projekt?	(verbale Erläuterung)	(verbale Erläuterung)	
Verfügt die Kommune (der Partner) über die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Kooperation oder bemüht sich um Generierung von Ressourcen?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Sind die PPP-Partner planerisch in die strategische Planung der Kommune (der anderen Partner) einbezogen bzw. ein Einbezug vorgesehen?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Gibt es zeitliche Planungsvorgaben für das Projekt? (Timeline/Meilensteine)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Welche Kompetenzen kann die Kommune (der Partner) in das PPP Projekt einbringen?	(verbale Erläuterung)	(verbale Erläuterung)	
Fühlt sich die Kommune (der Partner) gut vorbereitet auf die Zusammenarbeit mit der Hochschule?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Wie erfolgt die operative Umsetzung des Konzepts?	(verbale Erläuterung)	(verbale Erläuterung)	

Wie ist die Unterstützung der (organisationalen) politischen Leitungsebene / (organisations-) politischen Gremien für das PPP Projekt?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Verfügt die Kommune (der Partner) über institutionelle Schnittstellen/ Kommunikationswege für die Kooperation mit den PPP Partnern bzw. können diese eingerichtet werden?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Wie erfolgt die Unterstützung des PPP Projekts durch diese Schnittstellen in der Planungsphase?	(verbale Erläuterung)	(verbale Erläuterung)	
Sind die institutionellen Schnittstellen mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet? Wie können diese Ressourcen beschafft werden?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Verfügt die Kommune (der Partner) über ausreichende Planungsressourcen für die oder bemüht sie sich um Generierung von Ressourcen?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Verfügen die Projektbeteiligten über ausreichendes gegenseitiges Vertrauen?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Wie kann das Vertrauen aufgebaut werden?	(verbale Erläuterung)	(verbale Erläuterung)	

Bewertung der Wichtigkeit:

[1] sehr wichtig/ [2] wichtig/ [3] mittel/ [4] weniger wichtig/ [5] unwichtig

Bewertung der Stärke:

[1] sehr stark/ [2] stark/ [3] mittel/ [4] gering/ [5] sehr gering bzw.

[1] in großem Maße vorhanden/ [2] vorhanden / [3] weder noch / [4] kaum vorhanden / [5] nicht vorhanden

Bei der Auswertung des Readiness Index entsteht durch die Eigenbewertung für alle KooperationspartnerInnen ein entsprechendes Kooperations-Readiness-Profil, das die spezifischen Kooperationskompetenzen wie auch -defizite graphisch darstellt (vgl. Abbildung 2 Readiness-Profil).  Bestimmte Readiness-Punktwerte können auch im Kooperations-Readiness-Index – ähnlich wie bei

den Technology Readiness Levels – zu entsprechenden Kooperations-Readiness-Levels zusammengefasst werden. Weitergehend kann, wie in Abbildung 2 dargestellt, jeweils die Bedeutung eines Kriteriums seiner wahrgenommenen Wichtigkeit für den Projekterfolg der PartnerInnen gegenübergestellt und mit ihr verglichen werden.

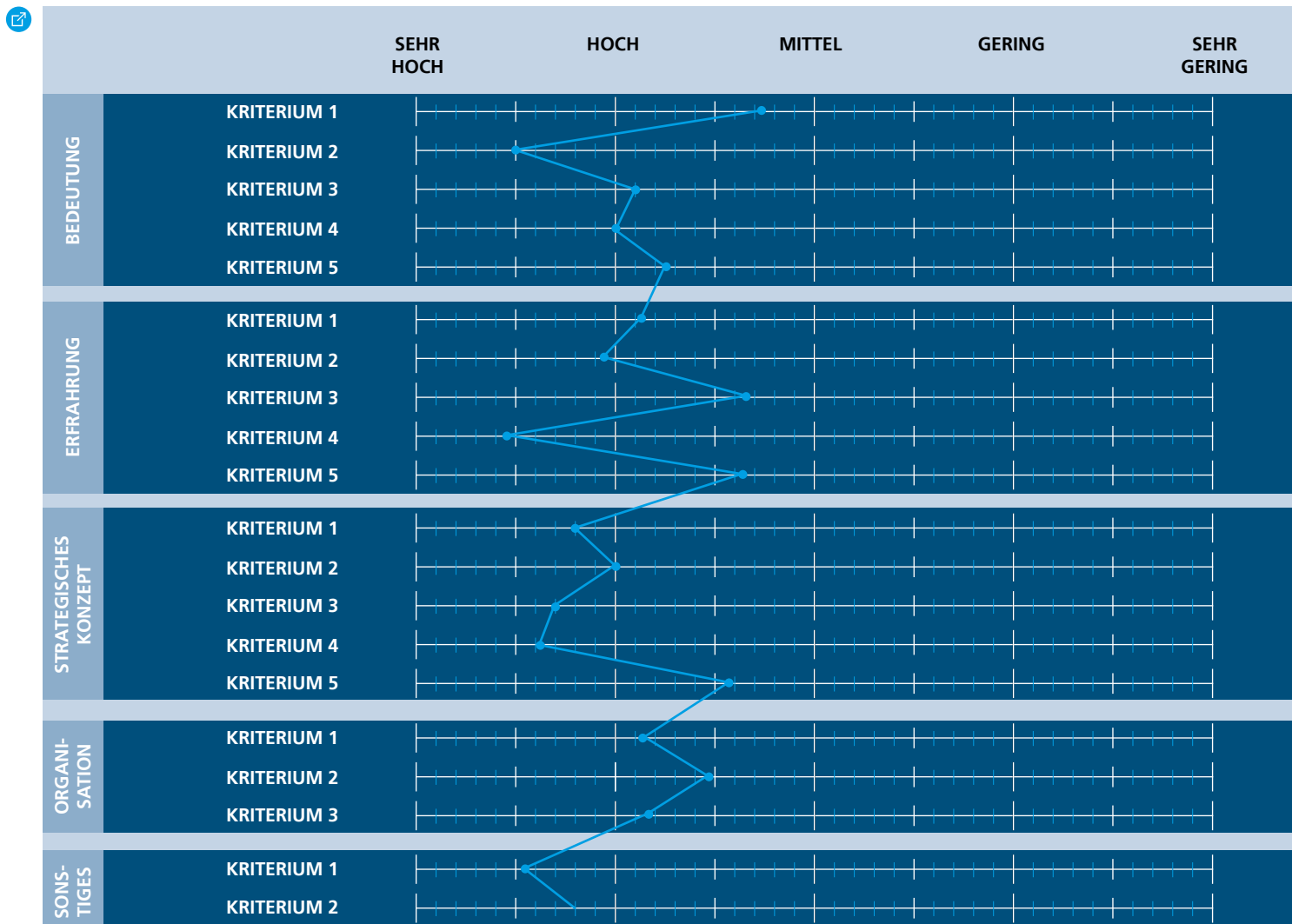


Abbildung 2 Readiness-Profil

Die rein quantitativen Angaben können in der Spalte „Stärken und Schwächen“ wie auch in der Spalte „Kommentare/Beispiele“ durch qualitative Erläuterungen ergänzt werden. Dies ermöglicht eine tiefergehende Analyse des strategischen Fits der PartnerInnen. Hieraus können weitere wesentliche Hinweise für

mögliche Maßnahmen und Handlungsfelder in der Kooperation abgeleitet werden. In einer anderen Matrix können die Bedeutung und die Wichtigkeit eines Kriteriums neu festgelegt und in Abhängigkeit voneinander dargestellt werden (siehe Abbildung 3). 

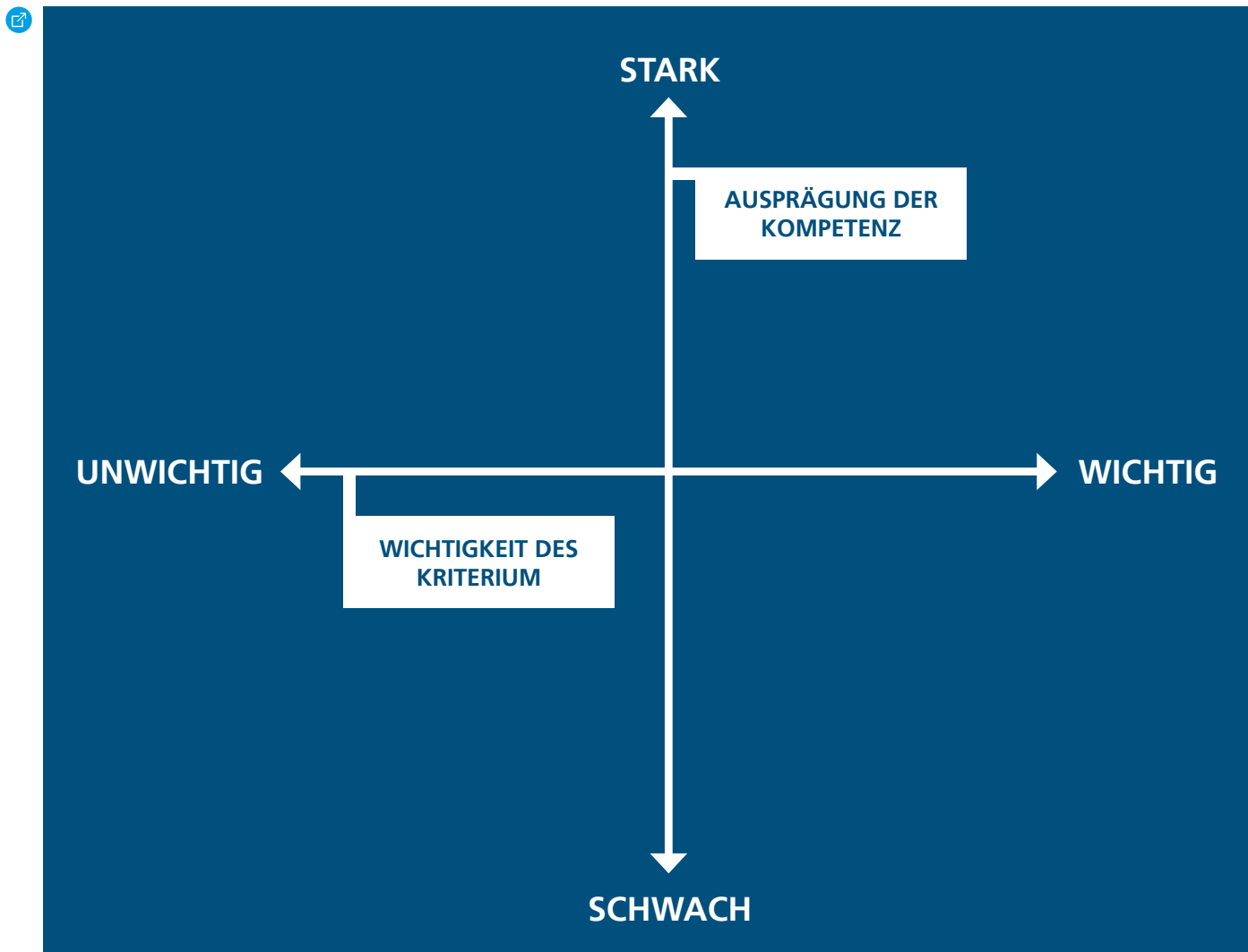


Abbildung 3 Kompetenz-/Wichtigkeits-Matrix

Das Fazit dieses Kapitels ist, dass die Anwendung des Kooperations-Readiness-Index ein Verfahren darstellt, das geeignet ist, im Vorfeld einer strategischen Allianz den strategischen Fit der jeweiligen KooperationspartnerInnen abzuschätzen und damit den Erfolg strategischer Public-Public-Partnership-Projekte vorausschauend zu steuern.

4.3 Umsetzung des Readiness Index im Reallabor KIP

Der oben beschriebene Readiness Index wurde für das Reallabor KIP entwickelt und angewendet. Diese Analyse bildete die Grundlage für die Partnerwahl, die konkrete Ausgestaltung und die Zuweisung der Rollen an die ProjektpartnerInnen wie auch für die weiteren Maßnahmen im Projekt.

In der Umsetzung des KIP-Projekts zeigte sich, dass sich die ProjektpartnerInnen in der Zielsetzung zu großen Teilen einig waren. Die Wichtigkeit des Projekts wurde von allen PartnerInnen gleichermaßen als sehr hoch eingeschätzt. Zugleich zeigte sich aber auch, dass die Möglichkeit, eigene finanzielle und organisatorische Ressourcen in das Projekt einzubringen, aufgrund der Finanzsituation der Gemeinde und des Kreises nur begrenzt vorhanden war. Dies ist bei ländlichen Gemeinden häufig der Fall. Trotz der hohen strategischen Bedeutung des Projekts wiesen die ProjektpartnerInnen vertiefte Kooperationserfahrungen vornehmlich bei eher operationalen Projekten auf. Die ProjektpartnerInnen hatten zu Beginn der Zusammenarbeit zwar vertiefte Kooperationserfahrungen im Bereich operativer Projekte, nicht jedoch im Bereich strategischer Kooperationen.

4.4 Kooperationsvertrag abschließen

Kooperationsvertrag:

- Zwischen Projektparteien
- grundsätzliche Kooperationsbereitschaft
- konkrete Inhalte der Zusammenarbeit
- Festlegung übergeordneter und konkreter Ziele

Zur formalen und institutionellen Festigung der Kooperation bietet es sich an, einen Kooperationsvertrag auszuarbeiten und gemeinsam zu unterzeichnen. Alternativ sollte wenigstens eine Kooperationsbekundung unterzeichnet werden, die die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft verschriftlicht. In einem Kooperationsvertrag können konkrete Inhalte der Zusammenarbeit festgelegt werden. Bei einer eher allgemein gehaltenen Vereinbarung kann freier und situationsabhängig auf die Bedürfnisse der ProjektpartnerInnen reagiert werden. Auch Pläne für die langfristige Zusammenarbeit über das Projektende hinaus

können schriftlich festgehalten werden. Im Rahmen des KIP-Projekts wurde hierzu ein entsprechender Letter of Intent zwischen der Kommune und der Hochschule unterzeichnet, in dem der Wille zur Zusammenarbeit und die Ziele der Kooperation festgehalten wurden.

Die übergeordneten Ziele waren:

- Die formale Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Gemeinde, um eine institutionelle Partnerschaft zu etablieren
- Die Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung der Partnerschaft
- Die Verbesserung der Transferbeziehungen mit der regionalen Wirtschaft in der Gemeinde Neunkirchen-Seelscheid
- Die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen, Projekte und Programme

Dadurch sollten folgende konkrete Ziele erreicht werden:

- Die Förderung der Attraktivität der Region und ihrer Bekanntheit als hervorragender Studien- und Bildungsstandort, um lern- und leistungsbegeisterte junge Menschen in die Region zu holen, hier zu halten und auch die zukünftige Prosperität der regionalen Wissenschaft und Wirtschaft durch die Bereitstellung von Nachwuchsführungs- und -fachkräften sicherzustellen
- Die Förderung eines offenen und bürgernahen Diskurses auf zentralen Ebenen von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, wobei insbesondere Aspekte der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung im Mittelpunkt stehen sollen
- Die effiziente Vernetzung der Wissenschafts- und Wirtschaftspotenziale in der Region mit dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Kommune durch die Gründung und Ansiedelung neuer Unternehmen sowie durch die Pflege des Unternehmensbestands
- Die Förderung einer schnellen Umsetzung wissenschaftlicher Ergebnisse in die Praxis sowie die Schaffung von Möglichkeiten der wechselseitigen Nutzung vorhandener Einrichtungen
- Die wechselseitige Unterstützung der KooperationspartnerInnen und die Weiterentwicklung ihres jeweiligen Profils
- Die Zusammenarbeit im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing unter Nutzung der Alleinstellungsmerkmale der jeweiligen PartnerInnen

4.5 SWOT-Analyse

SWOT-Analyse:

- gemeinsame Projektstrategie der Kooperationsparteien zu schärfen
- notwendige Ressourcen festlegen und zuweisen
- Teilprojekte und Maßnahmen definieren
- Analyse der Makroumwelt (generelle Trends im Umfeld der Organisation) anhand Unternehmens- und Bürgerbefragung
- Mikroumweltanalyse: Analyse der Interessengruppen im näheren Umfeld (z. B. KundInnen, LieferantInnen, aktuelle und potenzielle WettbewerberInnen) anhand PESTEL-Analyse (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**nvironmental, **L**egal)

Im Rahmen der Projektvorbereitung erfolgt neben der Partnerwahl und dem Abschluss eines Kooperationsvertrags auch eine intensive Analyse der Ausgangssituation in der Partnergemeinde. Hierzu bietet sich aus dem

Analyse-Toolkit des strategischen Managements vor allem eine sogenannte Stärken-Schwächen-Analyse der PartnerInnen an.

Im Folgenden werden unterschiedliche Tools aus der strategischen Planung zusammengefasst. Die SWOT-Analyse ist eine Methode, die zu Beginn eines Strategieentwicklungsprozesses einer Organisation eingesetzt wird [44 (S.259ff.)]. Sie beinhaltet einerseits die Analyse der Stärken und Schwächen der beteiligten Organisationen bzw. Organisationseinheiten (Organisationsanalyse) und andererseits die Analyse der Chancen und Risiken, die sich aus der Organisationsumwelt ergeben (Umweltanalyse). Hierbei unterscheidet man noch einmal zwischen der engeren (Mikro-)Umwelt und der weiteren (Makro-)Umwelt.

Zentrale Analysefelder im Bereich der Makroumwelt sind generelle Trends im Umfeld der Organisation. Die Mikroumweltanalyse untersucht dagegen die Interessengruppen im näheren Umfeld. Bei Unternehmen sind dies z. B. KundInnen, LieferantInnen sowie aktuelle und potenzielle WettbewerberInnen. Eine SWOT-Analyse trägt dazu bei, die gemeinsame Projektstrategie der Kooperationsparteien zu schärfen, die notwendigen Ressourcen festzulegen und zuzuweisen sowie Teilprojekte und Maßnahmen zu definieren.



4.6 Umsetzung der SWOT-Analyse im Reallabor KIP

Zu Beginn des Projekts wurde eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) vorgenommen, die den Status quo zu Kooperationsbeginn feststellt und dadurch eine Strategieentwicklung für das Vorhaben ermöglicht. Durch die Analyse und Aufdeckung der Kooperationsfelder/-möglichkeiten beider Parteien kann dann das Projekt weiter geplant werden. Darüber hinaus können in einem nächsten Schritt auch konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Das Ziel der SWOT-Analyse für die Gemeinde Neunkirchen-Seelscheid war es, aus verschiedenen relevanten Quellen die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken systematisch herauszuarbeiten. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem Dokument strukturiert zusammengefasst, um sie für die Vorbereitung weiterer Maßnahmen, wie beispielsweise Workshops oder politische Diskussionen etc., nutzbar zu machen und um später Handlungsempfehlungen für die Gemeinde ableiten zu können. Eine Hilfestellung für das Ausfüllen der SWOT-Analyse gibt die Abbildung 4. 

Im Reallabor hat die Partnergemeinde eine Eigeneinschätzung zu folgenden Punkten vorgenommen und dabei für jeden Punkt die Stärken und Schwächen aufgelistet.

- Wohnen, Leben und Versorgen
- Arbeit, Gewerbe und Unternehmertum
- Politik und Verwaltung
- Verkehr
- Bildung
- Verschiedenes

Unternehmens- und Bürgerbefragung

Zur Mikroanalyse wurde ergänzend eine vertiefte Bürger- und Unternehmensbefragung durchgeführt. Hierzu wurde ein Fragebogen erstellt, der online oder in Papierform ausgefüllt werden konnte.

Ziele der Unternehmensstudie waren:

- Identifikation von Stärken sowie Problem-bereichen zu den Themen Standort, Entwicklung und Wirtschaftsförderung

- Sammlung von Verbesserungsvorschlägen aus Sicht der Unternehmen
- Identifikation von Entwicklungspotenzialen in der Gemeinde

Ziele der Befragung der BürgerInnen waren:

- Identifikation von Stärken sowie Problem-bereichen zu den Themen allgemeine Standortfaktoren, Infrastruktur, Tourismus in der Gemeinde, Wohnen und Arbeiten sowie Verbundenheit mit der Region
- Sammlung von Verbesserungsvorschlägen aus Sicht der BürgerInnen
- Identifikation von Entwicklungspotenzialen in der Gemeinde

Im Erhebungszeitraum von 4 Wochen haben 800 BürgerInnen und 40 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Die Resultate daraus wurden dann als Grundlage für eine Veranstaltungsreihe mit mehreren Workshops verwendet, zu der alle BürgerInnen und Unternehmensangehörigen eingeladen wurden, die an der Befragung teilgenommen hatten. Die auf den Resultaten aufbauenden Workshops mit unterschiedlichen Formaten sollten dazu motivieren, durch gesellschaftliches Engagement und mit Unterstützung der Hochschule die dringendsten Probleme anzugehen.

Im Rahmen der Befragung der BürgerInnen wurden die folgenden Wünsche häufig zum Ausdruck gebracht:

- Ausbau des Breitbandanschlusses und der medizinischen Versorgung sowie Verbesserung des ÖPNV
- Themen der ökologischen und gesellschaftlichen Infrastruktur sollten in Zukunft höhere Berücksichtigung finden.
- Weiterer Ausbau der Gemeinde als Naherholungsgebiet
- Erschließung neuer Flächen für den Wohnungsbau sowie Umnutzung und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete
- Verbesserung des Zugangs zu Hochschul-Bildungseinrichtungen

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
	Stärken, die sich aus der Gemeindeanalyse ergeben haben	Schwächen, die sich aus der Gemeindeanalyse ergeben haben
	CHANCEN	RISIKEN
	Chancen, die sich aus der Umweltanalyse ergeben haben	Risiken, die sich aus der Umweltanalyse ergeben haben



Bei der Unternehmensbefragung wurden folgende Wünsche benannt:

- Ausbau der Breitbandanbindung für bestehende Unternehmen; dies würde auch für neue Unternehmen die Attraktivität des Standorts erhöhen.
- Umnutzung und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete
- Erhöhung der Attraktivität von wirtschaftsrelevanten Veranstaltungen
- Verbesserung des Zugangs zu Hochschul-Bildungseinrichtungen

Durchführung der SWOT-Analyse

Für die SWOT-Analyse wurden die folgenden Quellen herangezogen: dokumentierte Bürgerforen (Protokolle und Pressemitteilungen), die oben beschriebene Befragung der BürgerInnen im Rahmen des Reallabors sowie allgemeine öffentliche Informationen der Gemeinde (Website, Jahresabschlussberichte). Das Vorgehen bei der Erstellung der SWOT-Analyse im Rahmen des Reallabors KIP ist hier beispielhaft schematisch dargestellt (siehe Abbildung 5). 

ÜBERNAHME DER ASPEKTE AUS DEN BÜRGERFOREN

NEUORDNUNG DER ASPEKTE

STREICHUNG VON MEHRFACHNENNUNGEN

WEITERE REDUKTION UND ZUSAMMENFASSUNG ZUR REDUKTION DES DETAILGRADES

HERAUSARBEITUNG DER ERGEBNISSE DER BÜRGER- UND UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

ZUSAMMENFÜHRUNG DER TABELLEN

UMFORMULIERUNG DER VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE IN SCHWÄCHEN

GESTALTUNG DER PRÄSENTATION MIT FINALEN FORMULIERUNGEN, KATEGORIEN UND ERGÄNZUNGEN

Abbildung 5 Vorgehen bei der Gemeindeanalyse als Teil einer SWOT-Analyse (Beispiel)

Liegen die Ergebnisse dieses Prozesses vor, kann im nächsten Schritt mit der Umweltanalyse, also der Untersuchung von Chancen und Risiken, begonnen werden. Die Umweltanalyse ist eine Analyse externe Bedingungen und Einflussfaktoren, in der das allgemeine Gemeindefeld untersucht wird. Die Chancen und Risiken kommen von außen und ergeben sich aus Veränderungen in der Umwelt der Gemeinde. Die einzelnen Aspekte wurden den Kategorien der

PESTEL-Analyse (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) zugeordnet, betreffen also die

- politische Umwelt,
- ökonomische Umwelt,
- soziale Umwelt,
- technologische Umwelt,
- ökologische Umwelt und die
- rechtliche Umwelt.

Die Quellen hierfür sind die gleichen wie für die Gemeindeanalyse, erweitert durch wissenschaftliche Veröffentlichungen, statistische Auswertungen etc. Beispiele für relevante Veröffentlichungen zur Analyse der Umweltfaktoren sind:

- Bertelsmann Stiftung (o. D.), Demographiebericht Neunkirchen-Seelscheid (im Rhein-Sieg-Kreis)
- Bertelsmann Stiftung (2017), Typ 1: Stabile ländliche Städte und Gemeinden

Anhand einer Typisierung von Kommunen können ebenfalls Erkenntnisse zur Umweltanalyse gewonnen werden. Hierfür kann die Typisierung nach Forschungsergebnissen der Bertelsmann Stiftung dienen, die in Abbildung 6 dargestellt ist.

In einem weiteren Schritt können nun in einer kombinierten SWOT-Matrix (Abbildung 7) die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken aufgezeigt werden. Aus diesen Kombinationen können bestimmte Normstrategien und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.





SWOT-ANALYSE		GEMEINDEANALYSE	
		STÄRKEN	SCHWÄCHEN
UMWELTANALYSE	CHANCEN	Ausbauen: Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht? (Matchingstrategie)	Aufholen: Wie können Chancen genutzt werden, um Schwächen abzubauen? (Umwandlungsstrategie)
	RISIKEN	Absichern: Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden? (Neutralisierungsstrategie)	Absichern: Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden? (Neutralisierungsstrategie)

Abbildung 7 Auswertung der SWOT-Analyse [vgl.44 (S.59 ff.)]

5. Tools für die (Projekt-) Umsetzungsphase

Auf die Phase der Partnerwahl sowie der strategischen und operativen Projektplanung folgt die Phase der Projektimplementierung. Die Strategieimplementierung hat maßgebliche Relevanz im Hinblick auf den Erfolg des Projekts. Bei der Strategieimplementierung geht es um die Umsetzung von Strategieplänen in konkrete Maßnahmen als Vorbereitung für deren eigentliche Realisierung. Damit umfasst sie alle Aktivitäten, die zur Absicherung, Umsetzung und Durchsetzung einer geplanten Strategie beitragen. Die entsprechenden Aufgaben lassen sich jeweils dem sachlichen, organisatorischen oder personalen Teilbereich zuordnen, wobei weitere Untergliederungen innerhalb der Bereiche möglich sind. Die Implementierungsplanung umfasst eine Analyse der Strategie sowie der Implementierungsumgebung. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden Ziele und Maßnahmen für die Implementierung definiert. Die Implementierungsrealisierung beinhaltet eine Kommunikations-, Umsetzungs- und Einsatzphase, in Form operativer Handlungen. Schließlich erfolgt die Implementierungskontrolle; diese hat die Überprüfung der Zielerreichung sowie der Soll-Ist-Werte zum Ziel. Bei Abweichungen wird eine entsprechende Abweichungsanalyse vorgenommen, mit deren Hilfe mögliche Ursachen ergründet werden sollen. Die generierten Informationen sind die Basis für die Formulierung weiterer Maßnahmen oder die Änderung von Zielen. Im Hinblick auf die Aufgaben der Strategieimplementierung lassen sich der sachliche, organisatorische und personale Bereich unterscheiden. Im Rahmen des sachlichen Bereichs wird die Strategie in einzelne Maßnahmen gegliedert. Entsprechend werden kurz- und mittelfristige Pläne festgelegt und operative Handlungen bestimmt. Die organisatorischen Aufgaben umfassen die Bestimmung des Ablaufs der Strategieimplementierung sowie die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen für das Personal. Dazu gehört die Ausarbeitung einer passenden Organisationsstruktur sowie die Entwicklung entsprechender Informations- und Anreizsysteme. Perso-

nale Aufgaben dagegen beziehen sich auf die Schaffung personaler Voraussetzungen für die Strategieimplementierung bei den Unternehmensmitgliedern, so z. B. die Einflussnahme auf das Verhalten im Hinblick auf Veränderungen. Kommunikation und Transparenz relevanter Teilpläne sind dabei für die Gewinnung der Akzeptanz und Unterstützung des Personals von entscheidender Bedeutung.

5.1 Kooperationsmöglichkeiten

Den theoretischen Rahmen für Hochschul-Kommune-Interaktionen bildet – wie bereits beschrieben – das Konzept der Third Mission von Hochschulen. Die Third-Mission-Aktivitäten an Hochschulen in diesem Kontext umfassen nach Henke drei Arten an Aufgabenbereichen:

(1) Weiterbildung, (2) Technologie- und Wissenstransfer sowie (3) gesellschaftliches Engagement [28]. Dieses Konzept der Third Mission ist auch in der Strategie der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg verankert, wodurch die Bildung strategischer Partnerschaften zwischen der Hochschule und anderen gesellschaftlichen Akteuren gefördert wird. Mögliche Handlungsfelder sind, Weiterbildung, Technologie- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement zu entwickeln und zu pflegen [2]. Die Kooperation zwischen Hochschule und Kommune konzentriert sich in diesem Sinne vor allem auf das gesellschaftliche Engagement, schließt aber Weiterbildung sowie Technologie- und Wissenstransfer nicht aus. Die Formen des gesellschaftlichen Engagements der Hochschulen, wie in Tabelle 3 dargestellt, sind: (1) Bürgerschaftliches Engagement (Unterstützung von Demokratisierungsprozessen, Verbesserung der Lebensbedingungen), (2) Gemeinschaftliches Engagement (Einbindung von Hochschulmitgliedern in soziale Projekte), (3) Erweiterung der Teilhabe (Ausweitung der Zielgruppen für höhere Bildung) [28].





AUFGABENBEREICHE DER THIRD MISSION	HANDLUNGSFELDER	ZIELE
Weiterbildung	Berufliche Fort- und Weiterbildung	Unternehmensspezifische Weiterbildung
		Weiterbildung von Individuen
	Akademische Weiterbildung	Erhöhung der Reichweite von Weiterbildungen
		Ausbau akademischer Weiterbildungen
Technologie und Wissenstransfer	Wissensentwicklung	Förderung von Kooperationen und Netzwerkbildung
		Förderung von Innovationen
		Gründungsförderung
	Wissensvermittlung	Vernetzung von Hochschulmitarbeitenden
		Vermittlung von Forschungswissen an nichtwissenschaftliche Zielgruppen
	Wissensvermarktung	Vermarktung hochschulischer Wissensressourcen
Gesellschaftliches Engagement	Bürgerschaftliches Engagement	Förderung von freiwilligem Engagement
		Förderung von Social Entrepreneurship
		Förderung des interkulturellen Dialogs
		Förderung demokratischer Werte
	Gemeinschaftliches Engagement (community service)	Stärkung lokaler Gruppen, kreativer Milieus und kultureller Vielfalt
		Bereitstellung öffentlicher Serviceleistungen und Infrastruktur
	Erweiterung der Teilhabe	Förderung bislang unterrepräsentierter Gruppen
		Lehrangebote für Nichtstudierende

WISSENSCHAFTLER

- Spezielles Kursangebot/spezielle Angebote für Unternehmen
- Zertifikatskurse
- Online- und Fernstudiengänge
- Aufbaustudiengänge
- Curriculare Kooperationen: Vermittlung von Praktika/Abschlussarbeiten in Unternehmen, kooperatives duales Studium
- Vernetzung und Vermittlung: Career Days, Marktplätze, Career Center
- Kooperative Professuren: Stiftungsprofessuren, Joint Professorship
- Räumliche Vernetzung: Ansiedlung innovativer Unternehmen (Wissenschaftsquartiere), Teilen von Räumlichkeiten/Forschungsausstattung mit Unternehmen
- FuE-Kooperationen mit Unternehmen, An-Instituten, wissenschaftlichen Einrichtungen
- FuE-Kooperationen mit gesellschaftlichen (nicht forschenden) AkteurlInnen, z. B. in Form von Citizen-Science-Projekten
- Innovationsnetzwerke mit PartnerInnen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft
- Beratungsangebote für GründerInnen, Unterstützung von Gründungsideen, Entrepreneurship in Lehrprojekten
- Materielle Förderung von Gründungen
- Teilnahme (Vorträge) von WissenschaftlerInnen an nichtwissenschaftlichen Veranstaltungen/Gremien/Netzwerken
- Dual role: berufliche Positionen Lehrender außerhalb der Hochschule
- Aufbereitung von Forschungswissen (PUSH – Public Understanding of Sciences and Humanities): Nacht der Wissenschaften, Publikationen, Tag der offenen Tür
- Beratungsdienstleistungen (u. a. für politische AkteurlInnen)
- Innovationsbezogene Wissensvermarktung: Patente/Lizenzen
- Auftragsbezogene Wissensvermarktung: Auftragsforschung
- Angebote für Freiwilligenarbeit: Förderung, Unterstützungsstrukturen
- Lehrbezogenes Engagement: Service Learning, Lehrprojekte
- Angebote für Social Entrepreneurs: Förderung, Unterstützungsstrukturen
- Social Entrepreneurship in Lehrprojekten
- Förderung von Auslandsaufenthalten
- Angebote für ausländische Studierende: Welcome Center, Veranstaltungen
- Veranstaltungen zur politischen Bildung: Vorfürhungen, Präsentationen, Workshops
- Unterstützungsprogramme in Jugendarbeit, Seniorenhilfe, Tierschutz etc.
- Beteiligung an sozialen und kulturellen Aktivitäten (z. B. Stadtentwicklungsprojekte)
- Eigene kulturelle Angebote und Aktivitäten
- Soziale Dienstleistungen/kostenfreie Beratung
- Öffentlich zugängliche Infrastruktur/Betrieb dauerhafter Einrichtungen
- Erweiterte Zulassungsmöglichkeiten: Studieren ohne Abitur
- Angebote für unterrepräsentierte Gruppen: Förderungsprogramme (Brückenkurse usw.), Programme zur Inklusion, Kinderbetreuung
- Angebote für lebenslanges Lernen: Seniorenakademie, Summer School, GasthörerInnen
- Studierneigung erhöhen: KinderUni, Schülercampus, Schulprojekte

Eine mögliche Maßnahmengruppierung für die Hochschul-Gemeinde-Kooperation ist Tabelle 4 zu entnehmen.

 ANGEBOTSBEREICHE	(Weiter-)Bildungsangebote
	Forschungs- und Beratungsangebote
	Informations- und Netzwerkangebote
	Kulturelle bzw. Vortragsangebote
	Hochschulinfrastruktur- und Ressourcenzugang

Tabelle 4 Angebotsbereiche der Third-Mission-Aktivitäten

An Hochschulen gibt es unterschiedliche Berichts- und Kommunikationsformate, die auch für die Kooperation zwischen Kommune und Hochschule relevant sind. Einige von diesen Formaten sind: Magazine/Zeitungen, Broschüren/Flyer, Datenübermittlungen, Entwicklungspläne, Rektoratsberichte, Lehr- und Forschungsberichte, Onlinemedien sowie Jahrbücher [28].

5.2 Transferaktivitäten im Reallabor KIP

Die geplanten Aktivitäten und geklärten Verantwortlichkeiten ermöglichen in der Folge die Umsetzung des Projekts und somit den Beginn der Projektstätigkeit. Dazu werden die einzelnen Aktivitäten den wichtigsten Third-Mission-Tätigkeitsfeldern von Hochschulen zugeordnet, um hier entweder Schwerpunkte zu setzen oder für eine ausgewogene Verteilung zu sorgen.

Tabelle 5  führt links Aktivitäten auf und ordnet diese dann den vier wichtigsten Tätigkeitsfeldern (Themen) zu. Dabei ist es möglich, dass Aktivitäten mehrere Third-Mission-Themen abdecken. Unter Entrepreneurship ist die Unterstützung und Förderung von Unternehmensgründungen zu verstehen, beispielsweise durch Workshops, Beratungsleistungen oder Entrepreneurship-Zentren. Zum Thema regionale und ländliche Innovation gehören dabei alle Maßnahmen, die den Fokus auf ländliche Räume haben und auf irgendeine Art innovativ sind, z. B.

Wissensvermittlung, Design-Thinking-Workshops oder andere Formate, bei denen neue Entwicklungen vorgestellt oder implementiert werden. Nachhaltigkeit, als ein zentrales Thema im Rahmen der Third Mission, umfasst die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. In diese Kategorie fallen alle Maßnahmen, durch die Nachhaltigkeit gefördert wird, wie beispielsweise die Implementierung neuer Mobilitätskonzepte, die Begründung von Gewerbegebieten, die fairere Gestaltung von Arbeitsbedingungen oder die Erhöhung der Chancengleichheit. Mobilität und Tourismus deckt Maßnahmen und Bestrebungen ab, die der Weiterentwicklung der örtlichen Mobilität oder Tourismusförderung entsprechen wie beispielsweise Radwegeausbau oder Elektromobilität, sowie Themenwanderwege.

In Bezug auf ihre Zielgruppen wurden die im Rahmen des KIP-Projekts durchgeführten Maßnahmen den Bereichen Wirtschaft, Bürgerschaft und Politik zugeordnet. Manche Maßnahmen richteten sich auch an mehr als eine Zielgruppe, was in diesem breit aufgestellten Projekt von Vorteil war. Tabelle 6  zeigt eine Auflistung der Maßnahmen und ihrer jeweilige(n) Zielgruppe(n). Sie dient dazu, eine Übersicht über die durchgeführten Maßnahmen und Teilprojekte zu erhalten. Die einzelnen Maßnahmen werden im Anschluss beispielhaft erklärt.

	ENTREPRENEURSHIP	REGIONALE UND LÄNDLICHE INNOVATION	NACHHALTIGKEIT	MOBILITÄT UND TOURISMUS
Aktivität 1				
Aktivität 2				



	WIRTSCHAFT	BÜRGERSCHAFT	POLITIK
Letter of Intent			X
Marketing	X	X	X
Netzwerken	X	X	X
Projektantrag mit Kreis, Gemeinde und Hochschule			X
Leuchtturmprojekt Regionaler Hochschul-Innovations-Campus (RHIC)	X		X
Unternehmensbesuche/ -gespräche	X		X
Projektbüro im Rathaus	X	X	X
Newsletter	X	X	
Praxisprojekte	X	X	
Innovationsfrühstücke für Unternehmen	X		
Bürgerworkshop		X	
Sprechstunde Mobilität		X	
Mobilitätsaktion: freies E-Lastenrad für die Gemeinde		X	
Bienenprojekt mit Citizen Lab		X	
Verstetigungsmaßnahmen			X

Tabelle 6 Maßnahmen Reallabor KIP, sortiert nach Zielgruppen



Letter of Intent

Zur formalen und institutionellen Festigung der Kooperation wurde eine Kooperationsbekundung unterzeichnet. Diese legt die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft fest und lässt gleichzeitig konkrete Inhalte außen vor, um möglichst breit und situationsabhängig auf die Bedürfnisse der ProjektpartnerInnen reagieren zu können. Sie definiert zudem die langfristige Zusammenarbeit über das Projektende hinaus.

Marketing

Für kommunale Kooperationsprojekte, so auch für das KIP-Projekt, ist es zwingend notwendig, die unterschiedlichen Interessengruppen über Sinn, Ziele und Maßnahmen der jeweiligen Projekte zu informieren, um eine Unterstützung und Mitwirkung der jeweiligen Zielgruppen zu sichern.

Der Bekanntheitsgrad eines solchen Kooperationsprojekts vor Ort in der Gemeinde und in der Hochschule ist von zentraler Bedeutung, denn Impulse und relevante Themen sollten idealerweise aus der Kommune an die Hochschule herangetragen werden und umgekehrt sollen auch Impulse aus der Hochschule an die Zielgruppen in der Gemeinde kommuniziert werden.

Hierzu sind laufend Projekt Marketingmaßnahmen unterschiedlichster Art erforderlich, um auf die Angebote, Veranstaltungen, Projektfortschritte und Möglichkeiten hinzuweisen. Dies geschah im vorliegenden Projekt über die **Webseiten der Gemeinde und der Hochschule, über Flyer, Roll-ups und Erklärvideos**. Im Falle der Gemeinde Neunkirchen-Seelscheid war dies vor allem das **amt-**

liche Mitteilungsblatt der Gemeinde. Internetbasierte Kommunikation erschien – vermutlich auch aufgrund der Altersstruktur in der Gemeinde – als wenig sinnvoll. An zentralen Stellen in der Gemeinde (z. B. Bürgermeisteramt, zentrale Schwimmhalle) wurden im Rahmen des KIP-Projekts **Infobildschirme** platziert, um die Projektinformationen zu kommunizieren. Auch Pressemitteilungen, -berichte und Projektbekanntmachungen spielten eine wichtige Rolle. Ebenfalls wurden Bildschirme in der Hochschule dafür verwendet, Werbung für das Projekt und die zugehörigen Maßnahmen zu machen.

Hierzu beteiligte sich die Hochschule an verschiedenen **Veranstaltungsformaten in der Gemeinde** und war z. B. als Ausstellerin auf Sommerfesten (Seelscheider Sommer), mit Beiträgen auf dem Wirtschaftsforum und in Vorträgen in politischen Gremien präsent. Es erfolgten auch Besuche der politischen EntscheidungsträgerInnen an der Hochschule, um die Kommunikation zwischen den PartnerInnen zu stärken. Darüber hinaus wurden die regionalen PartnerInnen eingeladen, an **Hochschulveranstaltungen** wie dem Unternehmenstag, dem Tag der Lehre, Tag der Forschung oder sonstigen öffentlichen Veranstaltungen teilzunehmen. Auch über diese Veranstaltungen wurde mit Hilfe der obigen Medien informiert. Ergänzt wurden diese Maßnahmen durch verschiedene **Unternehmensbesuche**, die coronabedingt teilweise nur als Onlineformat organisiert werden konnten. Zusätzlich ist aber eine Positionierung der Hochschule als Transferstelle und Anlaufpunkt für Kommunen, lokale WirtschaftsakteurInnen und BürgerInnen wichtig. Dies gelingt wohl am ehesten über kontinuierliche, oftmals jahrelange Kommunikation seitens der Hochschule und durch Projekte wie beispielsweise das Reallabor KIP.

Da die Hochschule in der Gemeinde weiterhin hauptsächlich als Bildungs- und Forschungsinstitution wahrgenommen wird, musste hier viel Arbeit investiert werden, damit auch BürgerInnen und Unternehmen sich von den Transferangeboten der Hochschule angesprochen werden. Zu den Marketingmaßnahmen zählte ferner auch der Besuch von Konferenzen, auf denen das Projekt vorgestellt wurde.

Netzwerken

Netzwerkformate waren innerhalb des Projekts auch von zentraler Bedeutung. Als Veranstaltungsformat waren sie eng mit den Marketingmaßnahmen und allen Projektmaßnahmen verknüpft. Die lokale Vernetzung ist wichtig für nahezu jede Unternehmung des Projekts. Sie dient dazu, dass AkteurInnen zentraler Institutionen einander kennenlernen, indem Veranstaltungen organisiert und die lokalen PartnerInnen eingeladen werden. Auch die wissenschaftliche Vernetzung ist relevant, um die Projektausrichtung ggfs. mit anderen WissenschaftlerInnen abgleichen zu können, die ähnliche Vorhaben bearbeiten.

Projektantrag mit Kreis, Gemeinde und Hochschule

Um die Kompetenzen und Ressourcen der Hochschule in puncto Projektantragstellung für die Gemeinde und den Kreis nutzbar zu machen, wurden auch gemeinsame Projektanträge erstellt. Dies bedeutet für die Hochschule ggfs. die Erschließung oder den Ausbau von Forschungs- und Tätigkeitsfeldern und für die Kommunen die Möglichkeit, durch wissenschaftliche Begleitung die Chance auf eine attraktive Projektteilnahme und die damit verbundene Förderung zu erhöhen und das Netzwerk der Hochschule für sich zugänglich zu machen. Da die gemeinsame Arbeit vieler unterschiedlicher Institutionen an einem Projektantrag einen hohen organisatorischen Aufwand und auch ein hohes Maß an inhaltlicher Abstimmung erfordert, gehört sie zu den zeitaufwändigsten Tätigkeiten im Projekt. Da die Hochschule eine eigene Abteilung für die Ausarbeitung von Projektanträgen hat, konnten manche Projektideen und Anfragen jedoch innerhalb der Hochschule an geeignete WissenschaftlerInnen weitergegeben werden, wodurch das Projektteam entlastet werden konnte. Dies führte auch zu einer stärkeren Vernetzung der Hochschule mit den externen AnsprechpartnerInnen.

Regionaler Hochschul-Innovations-Campus (RHIC)

Das **Leuchtturmprojekt** von KIP ist die Planung und Antragstellung für einen Regionalen Hochschul-Innovations-Campus (RHIC), gemeinsam mit der Projektkommune und dem dazugehörigen Kreis. Der RHIC ist ein Multifunktionscampus – ein physischer Ort der Begegnung, des Lebens, des Arbeitens und der Innovation. Dort sollen verschiedene AkteurInnen der Region (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik etc.) zusammentreffen, arbeiten und Austausch pflegen (Idee eines „Rural Hubs“). Der Fokus liegt nicht nur auf der Wirtschaft, sondern ebenso auf der Zivilgesellschaft. Durch den RHIC würde sich die regionale Reichweite der H-BRS von ihren Standorten in Sankt Augustin, Rheinbach und Hennef ins ländliche Umland erweitern (Repeater-Ef-

fekt). Dies soll die positive Wirkung der H-BRS auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Region steigern. Durch vielfältige Angebote im RHIC, z. B. in den Bereichen Weiterbildung sowie gemeinsame Forschung und Entwicklung, durch die Bereitstellung von Flächen für Start-ups und wachsende Unternehmen u. v. m., soll die Region für verschiedene AkteurInnen attraktiver werden. Der RHIC bietet eine Basis für Kooperationen, fördert Unternehmen darin, durch Innovationen neues Wachstum zu generieren und unterstützt Unternehmensgründungen. Diese Maßnahmen können eine positive Wirkung auf das Arbeitsplatzangebot in der Region haben. Für die BürgerInnen und Organisationen vor Ort sollen ebenfalls Aktivitäten und Ressourcen in Zusammenarbeit mit der Hochschule angeboten werden (Bibliothekszugang, Veranstaltungen, Citizen Labs). Der RHIC soll sich positiv auf die Attraktivität des ländlichen Wohn- und Lebensraums auswirken.

Das Konzept beinhaltet die Module, die in Abbildung 8  dargestellt sind.

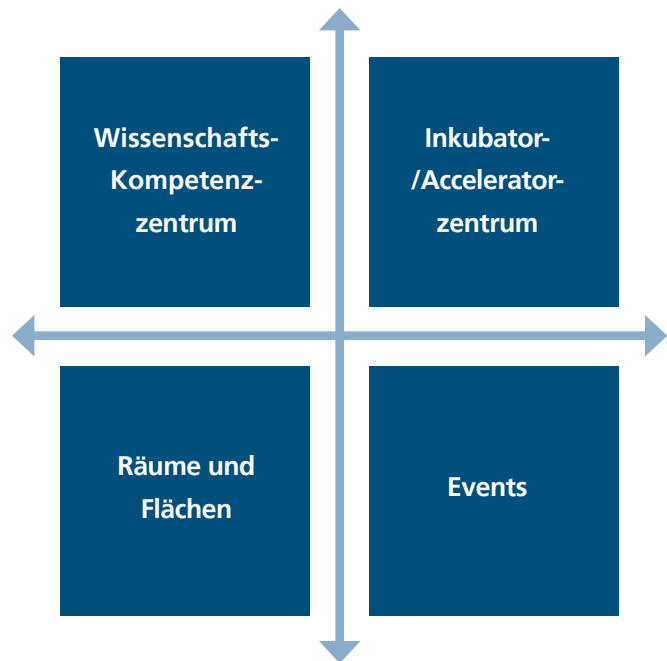


Abbildung 8 Vier Kernfelder des Wissenschaftskompetenzzentrums RHIC

Unternehmensbesuche/-gespräche

Zum gegenseitigen Kennenlernen, zur Vorstellung der Hochschule als Kooperationspartnerin und um mögliche Kooperationen anzubahnen, besuchten RepräsentInnen die größeren lokalen Unternehmen. Von Seiten der Hochschule waren oft Mitarbeitende der Transferabteilung sowie Projektmitarbeitende dabei, seitens der Unternehmen i. d. R. die Geschäftsführenden und ggfs. leitende Angestellte. Gelegentlich war auch die Bürgermeisterin oder der Wirtschaftsförderer der Gemeinde anwesend. Ein solches Treffen vor Ort bei den Unternehmen dauerte ca. eine Stunde. In diesem Rahmen präsentierte die Hochschule den lokalen Unternehmen ihre Kompetenzen. Ihre Angebote reichten

von Studierendenprojekten, Praktikumsvermittlungen und gemeinsamer Veranstaltungsplanung bis hin zu Auftragsforschung. Diese Gespräche fanden auch oft nach Innovationsfrühstücken statt, wenn die Unternehmen im Anschluss an die Veranstaltung mehr über die Kooperationsmöglichkeiten mit der Hochschule erfahren wollten und sie deshalb ihre Kontaktdaten im Zuge der Frühstücksevaluation angegeben haben.

Projektbüro im Rathaus

Die H-BRS hatte im Rathaus der Partnergemeinde ein Projektbüro als Anlaufstelle der Hochschule vor Ort in der Gemeinde, d. h. als Kontaktpunkt für BürgerInnen, Vereine, UnternehmerInnen und Gemeindeangestellte. Dadurch sollte es den Zielgruppen erleichtert werden, das Projekt und die Hochschule kennenzulernen. Darüber hinaus hatte die Einrichtung des Projektbüros das Ziel, Vernetzung und ggfs. auch die Planung von Projekten zu ermöglichen. Um eine gute Zugänglichkeit zu gewährleisten, war das Büro jeden Montag entsprechend der Öffnungszeiten des Rathauses, die an diesem Tag besonders lang sind, besetzt. Das Team des Projektbüros war auch online über einen Link zu einer Videokonferenz erreichbar, dieses Angebot wurde allerdings nicht angenommen. Der Aufwand für das Projektbüro war gering, da die Projektmitarbeitenden einfach ihren Arbeitstag im Rathaus bestritten und so nur die Reisezeit an Extraaufwand hinzukam.

Das Projektbüro war von großer Bedeutung, denn dadurch wurde es für die Mitarbeitenden der Hochschule möglich, von den aktuellen Geschehnissen und Veränderungen in der Gemeinde zu erfahren. Der Aufbau einer projektinternen Kommunikation war aufgrund der organisationalen Trennung eine Herausforderung, die durch die Präsenz vor Ort und das direkte Gespräch gut bewältigt werden konnte.

Newsletter

In Zeiten pandemiebedingter Einschränkungen und wirtschaftlicher Veränderungen, in denen BürgerInnen und Unternehmen schwer erreichbar waren, haben wir als weitere projektbezogene Kommunikationsmaßnahme digitale Newsletter erstellt. Diese wurden monatlich versendet und behandelten relevante Themen, die mit der Hochschule und ihren Forschungsgebieten und Projekten in Zusammenhang standen. Wir informierten beispielsweise über touristische Angebote in der Gemeinde und im Umland, Nachhaltigkeit im Alltag sowie über aktuelle Forschungsgebiete der Hochschule und gaben Tipps zum virtuellen Arbeiten. Die Verbreitung der Newsletter erfolgte über den Social-Media-Kanal der Gemeinde sowie deren Website. Eine projekteigene E-Mail-Liste hätte die Projektkommunikation erleichtert (z. B. die Bewerbung von Veranstaltungen und Bekanntmachung von Aktionen), der zeitliche Aufwand für deren Erstellung wäre aber aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben zu hoch gewesen, so dass darauf verzichtet wurde.

Praxisprojekte

Bei den Praxisprojekten, die im Rahmen der hier vorgestellten

ten Hochschul-Kommune-Kooperation durchgeführt wurden, handelt es sich um **studentische Beratungsprojekte für AkteurInnen der Wirtschaft, der Bürgerschaft oder der Politik**. Dabei erarbeiten Studierende innerhalb eines Semesters eine von den AkteurInnen vorgegebene Aufgabenstellung, die vorab mit den Dozierenden abgestimmt wurde. An der H-BRS betrug der zeitliche Rahmen 2,5 Stunden wöchentliche Präsenzzeit inkl. Eigenarbeit während der Vorlesungszeit, also für einen Zeitraum von 15 Wochen. Die Dozierenden koordinieren den Austausch mit den beauftragenden AkteurInnen und strukturieren den Auftrag. Die Aufgabe wird mit aktuellen Projektmanagementtools bearbeitet und das Ergebnis wird anschließend den Auftraggebenden präsentiert.

Dies ist für die Studierenden eine Herausforderung, denn es gilt, für reale Fragestellungen der AkteurInnen Lösungsvorschläge zu erarbeiten, dabei Methoden des Projektmanagements kennenzulernen und vorher Gelerntes praktisch anzuwenden. Dadurch werden die Studierenden in die Transferaktivitäten der Hochschule eingebunden und lernen mögliche Arbeitgebende kennen. Durch die Praxisprojekte wird Wissen aus der Hochschule in den ländlichen Raum gebracht, wodurch die lokalen sozialen und wirtschaftlichen Strukturen unterstützt werden.

Im Reallabor KIP wurden folgende Praxisprojekte durchgeführt:

- **Marketingkonzept für den lokalen Breitensportverein inkl. Ideen zur Motivation junger Mitglieder, sich im Verein zu engagieren**
- **Marketingkonzept für einen in Gründung befindlichen Dorfladen, der aus einer Bürgerinitiative heraus angestoßen wurde, mit der zusätzlichen Aufgabe, GenossInnen für die zu gründende Genossenschaft zu gewinnen sowie Freiwillige für ein Engagement zu begeistern**
- **Marketingkonzept für einen Partnerschaftsverein, der auch die Verjüngung der Mitgliederstruktur anstrebt und neue Wege der Kommunikation suchte**
- **Kundenbefragung und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für ein Start-up vor Ort, das zu Beginn des Projekts neu eröffnet hat und für die weitere Planung Feedback von KundInnen und DorfbewohnerInnen brauchte**
- **Social-Media-Analyse mit Handlungsempfehlungen für einen Heimat- und Geschichtsverein, der ebenfalls das Thema der Überalterung in Vereinsstrukturen adressieren wollte**

Innovationsfrühstück

Das Format der Innovationsfrühstücke transferiert relevante **Forschungsbereiche** der Hochschule in die lokale Wirtschaft, um die Hochschule als Kooperations- und Wissenspartnerin bekannt zu machen, sich miteinander zu vernetzen und allgemein **Netzwerkmöglichkeiten** zu schaffen.



Durch die Veranstaltungen konnten auch aktuelle Herausforderungen der lokalen wirtschaftlichen AkteurInnen eruiert werden. Durch das Feedback der Teilnehmenden kam es zu weiteren Vernetzungsangeboten, beispielsweise Kennenlerntermine zwischen UnternehmerInnen und der Hochschule, wenn die UnternehmerInnen sich dies wünschten und es thematische Überschneidungen mit der Hochschule gab. Hier ließ sich der Effekt der Maßnahme durch eine Anschlussumfrage und anschließende Einzelgespräche gut messen.

Durch dieses Format kann die Hochschule neue KooperationspartnerInnen kennenlernen und die WissenschaftlerInnen der Hochschule können ihre Expertise darstellen. Darüber hinaus können sie das Reallabor der Gemeinde kennenlernen, um weitere Forschungsideen und Transferformate zu entwickeln.

Die Frühstücke fanden meist vor Ort im Rathaus statt. Der inhaltliche Teil dauerte ca. eine Stunde, danach wurde gemeinsam gefrühstückt und es gab Gelegenheit, sich miteinander zu vernetzen. Das Format war auch gut online

umsetzbar: Die Anfahrt der Referierenden entfiel und der Kreis der Eingeladenen konnte größer sein als bei Präsenzveranstaltungen. Auch die Vernetzung hat online gut funktioniert, da Adressen über den Chat ausgetauscht oder bei vorliegender Einwilligung per Mail verschickt werden konnten.

Zukünftig denkbar wäre auch eine Netzwerkveranstaltung für einen bestimmten ausbaufähigen Geschäftszweig wie z. B. den Tourismus, um die lokalen Stakeholder zu versammeln, ein gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen und die Zusammenarbeit zu stärken.

Die Titel der realisierten Innovationsfrühstücke waren:

- **Mittelstand trifft Start-up**
- **Nachhaltigkeit in Unternehmen**
- **Wissenschaft trifft Wirtschaft**
- **Digitalisierung in der Praxis – Erfolgsbeispiele und Fördermöglichkeiten für Unternehmen**
- **Fachkräftemangel und Prävention**

Bürgerworkshop

Auf Basis der oben beschriebenen Unternehmens- und Bürgerbefragungen in der Partnergemeinde wurde ein Workshopkonzept entwickelt, um mit ausgewählten Teilnehmenden der Umfrage und weiteren Teilnehmenden aus der Gemeinde an den drängendsten Problemen der Gemeinde zu arbeiten und Lösungsmöglichkeiten im Design-Thinking-Stil zu entwickeln. Ziel des Workshops war es, Probleme der Gemeinde durch die BürgerInnen selbst identifizieren zu lassen und die BürgerInnen zu befähigen, selbstständig an Lösungen zu arbeiten. Dazu wurde eine externe Beratungsfirma mit der Organisation und Leitung des Workshops beauftragt. Die Einladung zur Veranstaltung wurde mehrmals über alle der Gemeinde zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle verbreitet. Leider hat sich nur ca. ein Dutzend BürgerInnen angemeldet, daher mussten der Workshop und auch die angedachten Folgeworkshops mangels Interesses abgesagt werden. Es ist nach wie vor nicht klar, warum die Anmeldezahlen so gering waren. Dennoch ist es grundsätzlich zu empfehlen, die durch die allgemeine Befragung identifizierten Problemstellungen nicht nur in die weitere Projektarbeit der Gemeindeverwaltung und der kooperierenden Hochschule mit aufzunehmen, sondern sie auch in einem Bürgerbeteiligungsworkshop weiter bearbeiten zu lassen.

Sprechstunde Mobilität

Um das Interesse der BürgerInnen am Thema Mobilität und den Bedarf an neuen Mobilitätskonzepten auszuloten und um Diskussion und Austausch zu ermöglichen, wurde eine virtuelle Sprechstunde eingerichtet, zu der auch ExpertInnen aus Forschung und Praxis eingeladen waren. Die Sprechstunde musste wegen der pandemiebedingten Beschränkungen online durchgeführt werden. Eine Live-Sprechstunde an einem belebten Ort der Gemeinde mit viel Laufkundschaft wäre sicher besser gewesen. Es war geplant, die besprochenen Themen zum Gegenstand eines Mobilitätstags zu machen, der von unterschiedlichen AkteurInnen auf dem Marktplatz der Gemeinde abgehalten worden wäre. Ziel der Veranstaltung wäre gewesen, Kompetenzen der Hochschule, die für BürgerInnen relevant sind, für diese nutzbar zu machen. Die Koordination mit den ExpertInnen und die Bewerbung des Termins erforderten einen erheblichen Aufwand. Die Sprechstunde selbst dauerte 1,5 Stunden. Leider war die Beteiligung am Format gering, wodurch auch der Mobilitätstag selbst nicht zustande kam. Dennoch war das vorherige Ausloten des Bedarfs an einer so umfangreichen Aktion wie dem Mobilitätstag sehr hilfreich. So konnte verhindert werden, dass der Mobilitätstag vergeblich geplant und ausgerichtet wurde.

Mobilitätsaktion:

freies E-Lastenrad für die Gemeinde

Eine Mobilitätsaktion gab es im Rahmen einer Kooperation mit dem Forschungszentrum Jülich. Durch einen Verein in Bonn wurde ein Lastenrad, das in der Gemeinde stationiert werden konnte, kostenlos zur Verfügung gestellt. Untergestellt war dies bei einem lokalen Einzelhändler, der den Verleih betreute. Die Plattform zur Buchung des Rads wurde vom Verein bereitgestellt. Ziel dieses Angebots war es, die Bereitschaft zur Nutzung von Lastenrädern zu eruieren, das Konzept des (freien) Lastenrads bekannt zu machen und Lastenräder insgesamt den Menschen als alternative Transportmöglichkeit ins Bewusstsein zu rufen. Die Aktion machte **eine nachhaltige Mobilitätsidee in der Gemeinde erlebbar** und transferierte Konzepte aus der Stadt in den ländlichen Raum. Der Verein, der die freien Lastenräder zur Verfügung stellt, heißt Bolle Bonn (<https://bolle-bonn.de>).

Citizen-Science-Ansatz am Beispiel eines Biodiversitätsprojekts

Um die Interaktion mit den BürgerInnen vor Ort zu vertiefen, wurde in Kooperation mit einem Biodiversitätsprojekt der Hochschule, das nach dem Citizen-Science-Ansatz aufgebaut ist – also BürgerInnen am wissenschaftlichen Projekt beteiligt –, eine Blühwiese in der Gemeinde angelegt. Dadurch wurde für die **Bürgerschaft sichtbar**, welche Themen die Hochschule auch bearbeitet und auf welche Weise, nämlich unter Einbeziehung der Bürgerschaft in Form eines Reallabors. Das Event selbst dauerte 3 Stunden und wurde von den ProjektmanagerInnen nur begleitet und beworben. Die Positionierung der Hochschule als bürgernah und -relevant ist dadurch punktuell gelungen. Die Hochschule wird weiterhin primär als Forschungs- und Studienort und weniger als Anlaufstelle für Menschen jeglichen Alters und mit unterschiedlichen Interessen wahrgenommen. Ähnliche Aktionen mit verschiedenen bürgernahen Projekten könnten das Bild einer Transferhochschule aber weiter stärken und ins Bewusstsein der BürgerInnen rücken.

Verstetigungsmaßnahmen des Reallabors KIP

Bei einem konkret finanzierten Kooperationsprojekt ist es wichtig, rechtzeitig während der regulären Projektlaufzeit die Weichen für den langfristigen Erhalt und den Ausbau der Kooperation zu stellen. Dies ist besonders bei endender finanzieller Förderung maßgeblich.

Dazu können in einem ersten Schritt der Verstetigung im Rahmen eines **Workshops** mit allen Projektparteien

die Mehrwerte und der Nutzen der Kooperation für die einzelnen Parteien festgehalten werden, um daraus Verstetigungsmaßnahmen abzuleiten. Idealerweise werden diese noch während der Projektlaufzeit implementiert. Zur weiteren Ausarbeitung der **Verstetigungsstrategie** empfiehlt es sich, mehrere interaktive Workshops mit den Projektverantwortlichen aller beteiligten Parteien durchzuführen.

Eine mögliche Maßnahme ist der Aufbau einer Verstetigungs-/Kooperations-Website, falls dies im Laufe des Projekts noch nicht geschehen ist. Auf der **Website** sollte eine Auflistung der AnsprechpartnerInnen aus der Gemeinde und der Hochschule sowie eine Darstellung aller bisher durchgeführten Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Eine solche Seite einzurichten wäre zeitlich aufwändig, zudem müsste sie nach Projektende von den Pressestellen der Hochschule und der Gemeinde weiter gepflegt werden. Die Erarbeitung einer Marketingstrategie für die langfristige Verankerung der Kooperation im Anschluss an das letzte Projektjahr war zentral für die Verstetigung des KIP-Projekts. Im Zuge dieser Strategie wurden einzelne Marketingmaßnahmen erarbeitet, beispielsweise:

- **Highlights des Projekts im Rahmen eines Resümees näher beleuchten und auf der Projektseite online stellen – zur Stärkung des Images der Hochschule als regionale Partnerin**
- **Corporate Identity der Gemeinde mit eigens dafür entwickeltem Logo der Kooperation erweitern – zur Verwendung auf Website, Visitenkarten, in E-Mail-Signaturen etc.**

- **Feste Aktionstage im Jahr in Veranstaltungskalender übernehmen (Tag der Lehre/Tag der Forschung und Unternehmenstag an der Hochschule sowie Frühlingsfest und Wirtschaftsforum der Gemeinde)**

Ein **regelmäßiger (jährlicher) Austausch** zwischen Hochschulleitung und Bürgermeisterin/Bürgermeister sollte weiterhin stattfinden, da die Kooperation über das Ende des geförderten Projekts hinaus fortgeführt werden soll. Er sollte vom Sekretariat der Bürgermeisterin/des Bürgermeisters veranlasst werden. Ein weiterer Dialog sollte auf der operativen Ebene stattfinden, d. h. zwischen den Mitarbeitenden beider Organisationen, die thematisch ähnliche Aufgaben haben. Er sollte zweimal jährlich stattfinden. Von Seiten der Gemeinde sollten diese Treffen vom Sekretariat der Bürgermeisterin/des Bürgermeisters oder den Mitarbeitenden der strategischen Gemeindeentwicklung koordiniert werden, seitens der Hochschule von den zuständigen Mitarbeitenden am Institut für Transfer. Die Gespräche auf der operativen Ebene haben das Ziel, Möglichkeiten für gemeinsame Fördermittelanträge zu eruieren, einander über zukünftige Veranstaltungen der eigenen Institution zu informieren sowie den Wissensaustausch zwischen Hochschule und Gemeinde weiter lebendig zu halten.

Im Zuge dessen wären die relevanten Abteilungen der Kooperationsparteien sowie ggfs. externer Organisationen zu ermitteln und auf breiter Ebene kommunikativ einzubeziehen, damit die Verstetigung auf institutioneller Ebene verankert ist und nicht auf persönlicher. Die Ämter und Institutionen, die hierfür in Frage kommen, sind in Tabelle 7 aufgelistet. 



HOCHSCHULE	GEMEINDE
Kommunikation und MarketingZentrum für Wissenschafts- und Technologietransfer (ZWT) Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM)	Wirtschaftsförderung
Studienberatung	Familienamt
Institut für Nachhaltigkeit	Umweltbüro
Praktikums-, Werkstudierenden- und AbsolventInnenvermittlung des Zentrums für Wissenschaftstransfer	Unternehmen in der Gemeinde

Tabelle 7 Komplementäre Abteilungen der Hochschule und Ämter der Gemeinde

6. Tools für die (Projekt-) Abschlussphase

6.1 Evaluationsmethoden

Zwei bewährte Methoden der Evaluation der gesellschaftlichen Wirkung komplexer Projekte sind die IOOI-Methode (Input-Output-Outcome-Impact) sowie die Logical Framework Matrix [46,47]. Beide Methoden dienen der Erstellung einer **Ursache-Wirkungs-Analyse**, indem die Projektaktivitäten anhand der vorher festgelegten Ziele in Bezug auf ihre gesellschaftliche Wirkung beurteilt werden. Deshalb basieren beide Methoden auf der Theorie der (Organisations- und Gesellschafts-) Veränderung [48]. Beide Methoden kamen in Deutschland bereits als Projektsteuerungsinstrumente zum Einsatz, um strategische Partnerschaften im Hochschulkontext voranzutreiben [49]; sie können nicht nur für die Evaluation in der Abschlussphase, sondern auch für die Planung von Projekten genutzt werden [50]. Das wesentliche Ziel beider Methoden ist es, Informationen über Projektaktivitäten und deren Auswirkungen zu ermitteln, um auf dieser Basis das (Kooperations-)Projekt bewerten zu können.

Logical Framework Matrix

Logical Framework Matrix:

- Hilft Projekte zu planen, zu genehmigen, zu steuern, zu evaluieren oder die Projektqualität zu steuern
- zu Beginn müssen die festgelegten Projektziele, -ergebnisse, -produkte und -aktivitäten in einer Tabelle in der Kategorie Projektübersicht notiert und dann die jeweils damit in Verbindung stehenden Risiken und Voraussetzungen erfasst werden.
- Erreichung Projektziele durch Erfüllung von Voraussetzungen und Minderung der Risiken

Der Logical Framework Approach (LFA) und die dazugehörige Logical Framework Matrix (LFM) wurden von der US-amerikanischen Agentur für Internationale Zusammenarbeit (USAID) in den 1970er Jahren entwickelt und werden seitdem als einfache Tabelle oder im Rahmen von LogFRAME als Softwarelösung genutzt, um Projekte erfolgreich zu planen, zu genehmigen, zu steuern oder zu evaluieren [51,52]. Die LFM wurde in einigen Fällen

auch dafür genutzt, die Projektqualität zu steuern [53,54]. Es gibt unterschiedliche Formate und Generationen der LFM, die mit der Zeit immer komplexer geworden sind. Eine der komplexesten Varianten ist die LFM-Millennium [51]. In bestimmten Projektumgebungen sind LFA und LFM sogar Voraussetzung für Start und Durchführung des Projekts, d. h. sowohl LFA als auch LFM müssen obligatorisch in allen Phasen des Projekts genutzt werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die verwendete LFM nicht zu komplex oder zu simpel ist [51]. Wir haben uns bei der Evaluation des KIP-Projekts bewusst für eine einfache Version des LFA entschieden, die nach Bedarf erweitert werden kann. Der Ansatz des LFA, bei dem am Anfang des Projekts ein Brainstorming mit Stakeholdern durchgeführt und ausgewertet wird [55], wird in diesem Toolkit nicht angewendet; wir empfehlen andere Formen der Bürgerbeteiligung. Die LFM wird hier nur als reine Evaluationsmethode genutzt.

Um festzustellen, ob ein Projekt erfolgreich war, kann – wie oben beschrieben – die Logical Framework Matrix herangezogen werden. Der Prozess sieht vor, dass zu Beginn die festgelegten Projektziele, -ergebnisse, -produkte und -aktivitäten in einer Tabelle in der Kategorie Projektübersicht notiert und dann die jeweils damit in Verbindung stehenden Risiken und Voraussetzungen erfasst werden. Dies ermöglicht die Identifikation kritischer Punkte. Die Erfassung der Risiken und Voraussetzungen ist in diesem Zusammenhang die Grundlage für die weitere Planung und gewährleistet, dass die Projektaktivitäten zu den Produkten, die Produkte zu den Ergebnissen und die Ergebnisse zu den Zielen führen und dass dabei in jeder Phase ein Management der Risiken stattfindet. Diese Art von Projektsteuerung soll dazu dienen, dass die Projektziele durch erfüllte Voraussetzungen und verminderte Risiken am Ende tatsächlich erreicht werden.

Das Projektziel ist das übergeordnete Ziel, das durch die Tätigkeiten im Projekt erreicht werden soll, beispielsweise die Steigerung der Lebensqualität in einer Gemeinde. Die Ergebnisse stehen in direktem Zusammenhang mit dem Ziel. Dies könnten konkrete und direkt messbare Indikatoren sein, wie z. B. die Anzahl an Personen, die neue Mobilitätsangebote wahrgenommen haben, oder die Anzahl an Personen, die ihre Mobilitätsmuster oder Freizeitaktivitäten langfristig geändert haben. Produkte können messbare Kooperationen sein, wie z. B. die Unterzeichnung einer gewissen Anzahl an Kooperationsverträgen, oder Interes-

sensbekundungen. Die Aktivitäten können Maßnahmen, Veranstaltungen, Anschaffungen etc. sein, die zu der Generierung der Produkte, der Ergebnisse und am Ende zum obersten Ziel führen.

Die Risiken sind die Faktoren, die die Umsetzung der Aktivitäten, die Generierung der Produkte oder das Erreichen der Ergebnisse und Ziele verhindern könnten. Sie können beispielsweise in den Prozessen liegen, aber auch in Schlüsselpersonen, Kooperationsparteien etc. Die jeweiligen Voraussetzungen sind dann die Grundlagen,

auf denen die Aktivitäten, Produkte, Ergebnisse und Ziele aufbauen. Diese können in der Einstellung von Personal bestehen, in der Gewinnung von Beratungsunternehmen oder auch weiteren finanziellen Mitteln etc.

Tabelle 8  zeigt das Schema einer Logical Framework Matrix.

Wenn die Logical Framework Matrix vollständig ausgefüllt ist, kann sie wie dargestellt gelesen und verwendet werden. Dies gibt dann weiteren Aufschluss über Zusammenhänge und Kausalitäten.



LOGICAL FRAMEWORK MATRIX		
	PROJEKTÜBERSICHT	RISIKEN UND VORAUSSETZUNGEN
Ziel		
Ergebnis		
Produkte (Outputs)		
Aktivitäten		

Hand-drawn annotations on the table:

- A curved arrow labeled **DANN** (Then) points from the 'Produkte (Outputs)' row to the 'Ziel' row.
- A curved arrow labeled **WENN** (When) points from the 'Aktivitäten' row to the 'Produkte (Outputs)' row.
- A curved arrow labeled **UND** (And) points from the 'Aktivitäten' row to the 'RISIKEN UND VORAUSSETZUNGEN' column.

Tabelle 8 Logical Framework Matrix

IOOI-Methode

IOOI-Methode:

- Evaluation von Performanzen und Effektivität von Organisationen und Projekten
- Aufdeckung von Verbindungen zwischen Ressourcen, Leistungen, Zielgruppenergebnissen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Projekten
- Input: Nutzung von Ressourcen, für Erreichung der Ziele
- Output: konkrete Ziele oder Leistungen, die Outcome (Ergebnis) beeinflussen

Die IOOI-Methode (Input-Output-Outcome-Impact) dient der Evaluation von Leistungen und der Effektivität von Organisationen und Projekten [57]. Sie wird in der Literatur auch als Mittel zum Aufbau einer internen Logik (z. B. einer LFM) betrachtet, die dazu dient, die Verbindung mit der Projektumgebung noch direkter herzustellen [58]. Der Faktor Input (Eingang) der IOOI-Methode bezieht sich auf die Nutzung von Ressourcen, die für die Erreichung der Ziele benötigt werden; der Output (Ausgang) bezieht sich auf konkrete Ziele oder Leistungen, die dann den Outcome (Ergebnis) beeinflussen; das Ergebnis ist damit alles, was als logische Konsequenz von Projektleistungen aufgelistet werden kann, und der Impact (Auswirkung) bezieht sich auf vorhersehbare und unvorhersehbare Resultate des Projekts auf verschiedenen Ebenen – Individuen, Gemeinde, Gesellschaft [48]. Der IOOI-Prozess skizziert eine ideale Prozesskette, die, beginnend mit den ersten Impulsen bis zu kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnissen, ein logisch konsistentes Modell darstellt [46].

IOOI (Input-Output-Outcome-Impact) kann als „Eingang – Ausgang – Ergebnis – Auswirkung“ übersetzt werden. Ähnlich wie bei der Logical Framework Matrix, handelt es sich um ein Verfahren oder ein logisches Werkzeug, das dazu dienen soll, gesellschaftliche Veränderungen auf eine konsistente Art und Weise voranzutreiben. Es handelt sich dabei um die Wirkungslogik eines Projekts, die die Verbindungen zwischen den Ressourcen, Leistungen, Zielgruppenergebnissen und den gesellschaftlichen Auswirkungen herstellt. Es muss klar herausgestellt werden,

dass es sich beim IOOI-Modell um eine Projektmanagement-Methode handelt, mittels derer auf eine konsistente und logische Art und Weise Ressourcen (durch Projektaktivitäten) in Leistungen umgewandelt werden sollen, um ein zielgruppengerechtes Ergebnis zu erzielen, das zugleich gesellschaftliche Auswirkungen hat. Da alle Projektaktivitäten sich an dem Ziel der gesellschaftlichen Wirkung orientieren sollen, wird diese Methode vor allem in sozialen Organisationen angewendet. Da die gesellschaftliche Wirkung auch für For-Profit-Unternehmen relevant ist, was an deren CSR (Corporate Social Responsibility)- oder CC (Corporate Citizenship)-Programmen abzulesen ist, wird die IOOI-Methode auch hier immer öfter angewendet. Die IOOI-Methode kann beispielsweise wie in Tabelle 9 dargestellt verwendet werden.

Lernprozessmatrix

In der Lernprozessmatrix, können die Lernerfahrungen aufgeführt werden. Dabei ist zunächst in der linken Spalte einzutragen, was funktioniert hat (Zelle „Was hat funktioniert?“), was nicht funktioniert hat und Probleme verursacht hat (Zelle „Was hat nicht funktioniert und hat Probleme im Projekt verursacht?“) sowie die eingetretenen Risiken und ihre Abmilderungsmaßnahmen (Zelle „Welche Risiken sind eingetreten (haben sich materialisiert) und wie wurden die Folgen gemildert?“). Zu diesen drei Fragen sollen die konkreten Erfahrungen bei Aktivitäten etc. erfasst (Zelle „Konkrete Erfahrungen“) und anschließend die Reflexionen dazu notiert werden (Zelle „Reflektive Observationen“), um Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu gewinnen (Zelle „Abstrakte Konzeptualisierungen, die zukünftigen Projekten (aktiven Experimenten) helfen können“). Dabei könnte es beispielsweise um ein Innovationsfrühstück mit Vorträgen gehen, das gut funktioniert hat. Die konkrete Erfahrung wäre: rege Teilnahme und Interesse sowie über die Veranstaltung hinausgehende Netzwerkaktivitäten. Die reflektive Beobachtung wäre: Zeit, Ort und Inhalt haben die Zielgruppe angesprochen und das Ziel der Vernetzung vor Ort sowie der Wissensvermittlung seitens der Hochschule wurde erreicht. Als abstrakte Konzeptualisierung wäre dann festzuhalten, dass das Format eines Innovationsfrühstücks mit Vorträgen in der Nähe ansässige Unternehmen anspricht, wenn das Thema deren Bedürfnisse trifft. So wird das entstandene Erfahrungswissen für andere Projekte nutzbar gemacht und schriftlich festgehalten.



IOOI (INPUT-OUTPUT-OUTCOME-IMPACT)-METHODE

INPUT (I)	PROJEKTAKTIVITÄTEN	OUTPUT (O)	OUTCOME (O)	IMPACT (I)



Evaluation im Reallabor KIP

Auch im Reallabor KIP fand eine Evaluation anhand von Interviews mit den Projektbeteiligten nach der Lernprozessmatrix Anwendung. Die Ergebnisse der Interviews sind beispielhaft in Tabelle 10  aufgeführt.

	KONKRETE ERFAHRUNGEN
WAS HAT FUNKTIONIERT?	Sich in Präsenz zu treffen und persönlich Kontakt zu haben. Online ist auch gut, aber es geht nicht ohne persönliche Treffen.
	Diese Art Projekte sind ein dynamischer, lebendiger Prozess
	Die Einrichtung des Projektbüros im Rathaus hat die Sichtbarkeit und den direkten Zugang zu Hochschulangehörigen hier vor Ort hergestellt.
WAS HAT NICHT FUNKTIONIERT UND HAT PROBLEME IM PROJEKT VERURSACHT?	Die Neuartigkeit der Kooperation hat viel Erklärungsbedarf erzeugt und Probleme bei der Fokussierung und Priorisierung der Aktivitäten verursacht.
	Die Komplexität des Projekts führte dazu, dass den Beteiligten dessen Ziel nicht richtig klar war bzw. man dieses nicht in einem Satz erklären konnte.
WELCHE RISIKEN SIND EINGETRETEN (HABEN SICH MATERIALISIERT) UND WIE WURDEN DIE FOLGEN GEMILDERT?	Die Corona-Pandemie hat die Möglichkeit, sich persönlich zu treffen, reduziert und damit wertvolle Zusammenarbeit zum großen Teil verhindert.
	Die Finanzlage der Gemeinde bleibt wegen verschiedener Krisen, die im Laufe der Zeit auftraten, schwierig: Flüchtlingskrise 2015, Corona-Pandemie 2020, Ukraine-Krieg 2022

REFLEKTIVE OBSERVATIONEN	ABSTRAKTE KONZEPTUALISIERUNGEN, DIE ZUKÜNFTIGEN PROJEKTEN (AKTIVEN EXPERIMENTEN) HELFEN KÖNNEN
Falls große Projektrisiken auftreten, sollen neue und innovative Lösungen gefunden werden, um die Projektkommunikation zu verbessern und zu steuern. Dafür sind manchmal außergewöhnliche Maßnahmen notwendig.	Auch ländliche Gemeinden sind von globalen Krisen betroffen, haben aber weniger Ressourcen, um diese Krisen zu bewältigen. Projektmanagement in ländlichen Kontexten braucht mehr Kommunikation und innovative Problemlösungen und dafür sind ein gezieltes Projektmanagement und Kommunikationsformate signifikant wichtig.
Innovative und außergewöhnliche Projekte im ländlichen Raum brauchen mehr Zeit als solche in anderen, z. B. urbanen, Kontexten.	
Die großen Risiken treten auch in ländlichen Gemeinden in den letzten Jahren nacheinander auf.	



Da das Reallabor KIP drittmittelfinanziert war, fanden für den Projektträger halbjährlich **Begutachtungen** zum Vorankommen des Projekts statt. Diese Evaluationen können weiter intern ausgewertet werden, um eine Abschlussevaluation zu erstellen und beispielsweise den Fortschritt über die Jahre hinweg zu messen. Des Weiteren können anhand von Fragebögen für den Projektträger weniger relevante Informationen abgefragt werden, die aber für die Hochschule oder das Projekt selbst von Bedeutung sind. Generell kann anhand festgelegter Fragen über die Projektlaufzeit hinweg immer wieder erhoben werden, was passiert ist. Eine Begutachtung auf Seiten der Partnergemeinde hat leider nicht stattgefunden; dies wäre aber für die Evaluation der Partnerschaft durchaus aufschlussreich gewesen.

Mögliche Aspekte für eine Zwischenevaluation auf Seiten der Hochschule können folgende sein.

- Wichtigste wissenschaftlich-technische Ergebnisse und andere wesentliche Ergebnisse
- Einhaltung der Arbeits-, Zeit- und Ausgabenplanung
- Erreichbarkeit der Ziele innerhalb der dafür vorgesehenen Zeit
- Änderungen in der Zielsetzung
- Neuentwicklungen des Projekts bzgl.:
 - Erfindungen/Schutzrechtsanmeldungen
 - Wirtschaftlicher Erfolgsaussichten nach Projektende
 - Wissenschaftlicher und/oder technischer Erfolgsaussichten nach Projektende
 - Wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Anschlussfähigkeit

Eine abschließende Evaluation der Hochschultätigkeit zu Projektende kann sich an folgender Auflistung orientieren.

1. Kooperation:

- Veränderung, Umfang und Qualität der Kooperationsbeziehungen mit regionalen außerwissenschaftlichen PartnerInnen aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft
- Entwicklung der Kooperationsbereitschaft der
 - a) regionalen, b) überregionalen und c) internationalen PartnerInnen aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft
- Auflistung aller assoziierten PartnerInnen
- Einbindung in lokale und regionale: Gremien, Ausschüsse, Arbeitsgruppen und Initiativen:
 - Auflistung Gremien, Ausschüsse, Arbeitsgruppen und Initiativen
 - Eingenommene Rolle
 - Kontext der Gremien in der regionalen Wissenschaft und Wirtschaft

- Umfang der internen Zusammenarbeit
 - (Wissenschaftliche) Publikationen
 - Sonstige fachbereichsübergreifende Aktivitäten (z. B. interne Forschungsverbünde)

2. Ergebnisse und Verstetigung:

- Beispiele für erfolgreiche Transferstrukturen, -formate und -instrumente
- Maßnahmen/Tätigkeiten/Formate, die nicht zum geplanten Ziel führten
- Erfindungen/Schutzrechtsanmeldungen, erkennbare weitere Verwertungsmöglichkeiten
- Zusätzliche ungeplante Ergebnisse
- Wirtschaftliche Nutzung der Ergebnisse
- Wissenschaftliche Nutzung der Ergebnisse
- Andere Nutzung der Ergebnisse (z. B. für öffentliche Aufgaben, Datenbanken, Netzwerke, Transferstellen etc.), Möglichkeit der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, Firmen, Netzwerken, Forschungsstellen

3. Kommunikation:

- Veranstaltungen für Externe
 - Auflistung der beteiligten internen oder externen KooperationspartnerInnen
- Presseartikel/Medienbeiträge, die sich konkret auf den Wissens- und Technologietransfer bzw. das Projekt beziehen
- Würdigungen der Hochschule bzw. hochschulischer Aktivitäten des Ideen-, Wissens- und Technologietransfers in Äußerungen regionaler Stakeholder

7. Learnings und Statements mit den Projektbeteiligten des Reallabors

Tools für die (Projekt-) Abschlussphase:

1. Richtige Partnerwahl
2. Ausreichend personelle Ressourcen
3. Unterstützung des Top-Management
4. Ausreichendes Budget
5. Leuchtturmprojekte
6. Kommunikation
7. Anreizsysteme

Als zusammenfassendes Ergebnis des beschriebenen Projekts sind vor allem folgende zehn Faktoren als zentral für den Erfolg einer Hochschul-Kommune-Kooperation festzuhalten:

1. Wie oben beschrieben ist die **richtige Partnerwahl** ein zentraler Erfolgsfaktor einer strategischen Kooperation. Die Readiness der PartnerInnen in Bezug auf Strategie, Kapazität, Ressourcen und Anreize ist ein Schlüsselfaktor zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Der oben beschriebene Readiness Index zur Auswahl der PartnerInnen stellt ein wichtiges Tool für das Gelingen solcher Kooperationen dar.
2. Ausreichende **personelle Ressourcen** bei allen Kooperationsparteien für die Umsetzung des Projekts und die Zielerreichung machen eine solche Kooperation ebenfalls erfolgreicher. Die Vorteile hiervon sind dauerhafte und etablierte AnsprechpartnerInnen und Kommunikationswege, die ggfs. auch die Projektlaufzeit überdauern, die Kenntnis der internen Strukturen, die direkte Kommunikation des Projektfortschritts in den Organisationen sowie die Möglichkeit, Komplikationen, aber auch neue Potenziale zu erkennen, um ein Gleichgewicht aus Engagement und Beteiligung in allen Organisationsabläufen und -abteilungen zu erreichen.
3. **Top-Management-Unterstützung**; wie bei allen strategisch wichtigen Projekten ist der Rückhalt aus der Führungsebene zentral für den Erfolg. Nur wenn die politische Führung der Gemeinde wie auch die Führung der beteiligten Hochschule das Projekt bedingungslos unterstützen, kann eine solche Kooperation erfolgreich sein.

4. Um die Kooperation zu erleichtern und zu beschleunigen, ist neben den Personalstellen ein ausreichendes **Budget** für Maßnahmen und Veranstaltungen wichtig, mit dem die Projektmitarbeitenden die Kooperation voranbringen können.

5. Neben finanziellen Mitteln und Personal sind zur Kommunikation der Kooperation und des Projekts auch sogenannte **Leuchtturmprojekte** wichtig. Leuchtturmprojekte sind für die ProjektpartnerInnen strategisch bedeutsame, beispielhafte, leicht verständliche, ausreichend kommunizierte Projekte mit lokalen PartnerInnen. Ein regional sehr bekanntes Unternehmen oder eine große bürgerschaftliche Gruppierung, die ein umfangreiches und auch längerfristiges Projekt mit der Hochschule realisiert, wäre dafür besonders geeignet. Durch solche Leuchtturmprojekte wird die Kooperation lebendig und verständlich. Dadurch wird eine Hochschul-Gemeinde-Kooperation greifbar, was den möglichen Nutzen solcher Zusammenschlüsse auch für andere potenzielle KooperationspartnerInnen verdeutlicht. Die Leuchtturmprojekte können gut als Anlass für Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden, denn auch die Kommunikation der Projekthalte, -maßnahmen und -ziele ist wichtig für das Vorankommen.

6. Da sich bei Hochschul-Gemeinde-Kooperationen zwei strukturell, finanziell und organisational sehr unterschiedliche Parteien vernetzen, sind **Kommunikation** und Marketing oft erschwert. Insbesondere in ländlichen Räumen sind die Kommunikationswege zu BürgerInnen und Unternehmen oftmals schwieriger als in städtischen Gebieten. Allein die personellen Möglichkeiten einer Hochschule sind andere als die einer Gemeinde. Auch die Kommunikationsart und die Kanäle sowie die Inhalte sind an die Zielgruppen anzupassen. Auf Seiten der Hochschule wird deutlich, dass die Kommunikation und die Akzeptanz von Third-Mission-Aktivitäten bisher gering sind und Hochschulen eher als Studien- und Forschungsorte wahrgenommen werden, weniger als regionale Kooperations- und Ansprechpartnerinnen. Hierfür müssen die KooperationspartnerInnen dann viel miteinander kommunizieren – nach innen und nach außen, denn auch die Hochschulmitarbeitenden kennen die Aktivitäten selten und fühlen sich nicht angesprochen.



7. Zusätzlich fehlt den Hochschulmitarbeitenden oftmals ein **Anreiz**, sich an Third-Mission-Aktivitäten zu beteiligen, denn auch sie haben – entsprechend wissenschaftlicher Erfolgskriterien – einen starken Fokus auf Lehre und Forschung. Hierfür müssen im Rahmen eines Kooperationsprojekts Incentive-Strukturen und individuelle organisationale Lösungen gefunden werden.

8. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass das Angebot kleiner **studentischer Beratungsprojekte** von der Bevölkerung besonders gut wahrgenommen und auch in Anspruch genommen wird. Dies ist sicher ein Angebot, das leicht zu realisieren ist, wenn das Projektpersonal in der Lage ist, solche Projekte zu gestalten. Diese können zudem auch mit geringem Budget durchgeführt werden. Nachteil solcher „Quick Win“-Aktivitäten ist, dass solche Kleinprojekte häufig relativ viele Ressourcen binden, aber nur einen geringen (kommunikativen) Mehrwert für das übergeordnete Projekt generieren.

9. Eine weitere Herausforderung von Hochschul-Gemeinde-Kooperationen im ländlichen Raum sind die Spezifika der ländlichen Wirtschaftsstruktur, die nur in Einzelfällen kompatibel sind mit den Angeboten der Hochschullandschaft. Das könnte bei der Auswahl der KooperationspartnerInnen berücksichtigt werden, jedoch sind in den meisten **ländlichen Wirtschaftssystemen** eher kleine, handwerkliche Betriebe angesiedelt, die für Forschungsprojekte nicht in Frage kommen, sondern lediglich an AbsolventInnen und PraktikantInnen interessiert sind.

10. Zentral ist ebenfalls die Readiness der Projektbeteiligten für solche Kooperationsprojekte. Die **Readiness** der PartnerInnen in Bezug auf Strategie, Kapazität, Ressourcen, Marketing und Kommunikation wird erschwert durch:

Die kritischen Punkte für eine Hochschul-Gemeinde-Kooperation sind also:

1. die Readiness der Projektparteien,
 2. ein oder mehrere Leuchtturmprojekte,
 3. personelle Ressourcen bei allen Projektparteien,
 4. das Budget für Maßnahmen und Veranstaltungen
 5. und die Kommunikation mit den Stakeholdern.
- Dies wäre unbedingt bei zukünftig geplanten Projekten dieser Art zu berücksichtigen, um einfacher und effektiver miteinander zu kooperieren und die gesetzten Ziele zu erreichen.

STATEMENTS



Statement der Bürgermeisterin der Partnergemeinde Neunkirchen-Seelscheid Nicole Berka:

Wir haben mit dem KIP-Projekt etwas Neues gewagt und hatten unsere Schwierigkeiten, die auch durch äußere Krisen beeinflusst waren. Aber wir sind dem Ziel, die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern, näher gekommen und haben unsere Kooperation durch die Arbeit am regionalen Hochschul-Innovations-Centrum vorangebracht. Wichtig sind der persönliche Kontakt und der stetige Austausch. Denn dadurch entwickeln sich die richtigen und wichtigen Veränderungen. Wir haben viel gelernt und sind gemeinsam weitergekommen, das macht das Projekt am Ende erfolgreich.



Statement des Wirtschaftsförderers der Partnergemeinde Neunkirchen-Seelscheid Peter Kurtenbach:

In den 5 Jahren der Projektlaufzeit hat sich in der Gemeinde viel zum Besseren entwickelt. Der ÖPNV wurde ausgebaut und modernisiert und der Breitbandausbau, der noch zu Projektbeginn recht defizitär war, ist jetzt weitgehend abgeschlossen. Dennoch gab es auch Probleme, die Kooperation für die Menschen greifbar und verständlich zu machen. Das Projektbüro im Rathaus hat aber zur Erfüllung dieser Aufgabe beigetragen. Eine weitere Möglichkeit, die Sichtbarkeit des Projekts zu erhöhen, wäre die Umsetzung von Leuchtturmprojekten gewesen, aber solche Vorhaben brauchen Zeit, um zu entstehen. Sie sind das langfristige Ziel einer solchen Kooperation. Dennoch können wir zufrieden sein mit der geschaffenen Vernetzung auf verschiedenen Ebenen der Gemeinde und der Hochschule.



Statement des Wirtschaftsförderers des Rhein-Sieg-Kreises Dr. Mehmet Sarikaya:

In der Zusammenarbeit mit der Hochschule können wichtige Strukturprojekte erarbeitet und realisiert werden, die für die Entwicklungen im Kreis wichtig sind. Dabei kann man stets auf eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit bauen, die bei gut eingebundenen Entscheidungsträgern und klaren Zieldefinitionen zu guten Ergebnissen führen.



Statement des Präsidenten Hartmut Ihne zum KIP-Projekt:

Es hat sich vielfach gezeigt, dass Hochschulen einen maßgeblichen Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten können. Insbesondere strukturschwache, ländliche Räume können aus einer Zusammenarbeit mit Hochschulen wertvolle Impulse für die wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Entwicklung erschließen. Das Projekt „Kommunale Innovationspartnerschaften“ hat beispielhaft Wege aufgezeigt, wie eine solche Partnerschaft mit Leben gefüllt werden kann.

Es hat auch gezeigt, wie wichtig die wechselseitige Readiness, also die strukturelle Bereitschaft und operative Fähigkeit der beteiligten Parteien aus Hochschule, Kommune und Unternehmen ist, um die Zusammenarbeit zu einem Erfolg für die Region zu machen.

8. Glossar

Bereitschaft (Readiness): der Wille und die Fähigkeit, jederzeit oder zu festgelegten Zeiten eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen

BMBF: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bürgerschaftliches Engagement von Hochschulen: Freiwilligenarbeit und Social Entrepreneurship der Mitarbeitenden und Studierenden

Citizen Lab: ein interdisziplinäres Labor, das einen Mixed-Methods-Ansatz umsetzt, mit dem Fokus auf Bürgerrechte und Menschenrechte

Co-Creation: ein gemeinschaftlicher Schöpfungsprozess mehrerer Personen oder Gruppen im Sinne der Kollaboration und kollektiven Entscheidungsfindung

Crowdsourcing: die Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger Teilnehmender über das Internet

CSR: Corporate Social Responsibility. Der Begriff beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens.

Digitalisierung: die Einbeziehung digitaler Technologien in geschäftliche und soziale Prozesse mit dem Ziel, diese zu verbessern

Dritte Mission/Third Mission: alle Aktivitäten der Hochschule, die nicht in die erste (Lehre) und zweite (Forschung) Mission passen; normalerweise bürgerschaftliches Engagement, Unterstützung des Unternehmertums, Innovation und Transfer des Wissens in die Gesellschaft durch innovative Formate

Fachkräftemangel: der Zustand der Wirtschaft, in dem eine bestimmte Zahl an offenen Arbeitsplätzen einer erheblich geringeren Zahl an verfügbaren Arbeitnehmenden gegenübersteht

Fähigkeiten (Capabilities): Eine Anlage, die zu etwas befähigt und die neben der Motivation zur Leistungserbringung erforderlich ist. Sie trägt dazu bei, sowohl interne als auch externe strategische Ziele trotz Unsicherheiten und Risiken mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit zu erreichen.

Gesellschaftliches Engagement der Hochschule: Neben Weiterbildung, Technologie- und Wissenstransfer gehört gesellschaftliches Engagement zu den drei Säulen der Third Mission der Hochschule und umfasst gemeinnützige Aktivitäten, die zu gesellschaftspolitischen und sozialen Entwicklungszielen beitragen.

Gesellschaftliche Teilhabe an der Hochschule: Stärkung der Teilhabe und Beteiligung bisher unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen an den Aktivitäten der Hochschule

H-BRS: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Innovation: etwas, das neu ist oder erheblich verbessert wurde, z. B. ein Produkt, Prozess, eine Ware, Dienstleistung, Marketingmethode, Organisationsmethode in Bezug auf Geschäftspraktiken, Arbeitsplatzorganisation oder Außenbeziehungen

Innovation Readiness: Die Innovationsfähigkeit ist in dem relevanten sozialen Kontext und in den Beziehungen zwischen den Stakeholdern verortet und hängt daher von der Bereitschaft (Readiness) der einzelnen PartnerInnen ab, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen.

IOOI: Eine Evaluationsmethode für die Wirkungsmessung. Der Faktor Input der IOOI-Methode bezieht sich auf die Verwendung von Ressourcen, die für die Erreichung der Ziele benötigt werden; der Output bezieht sich auf konkrete Ziele oder Leistungen, die dann den Outcome beeinflussen; der Outcome ist damit alles, was als logische Konsequenz der Projektleistungen aufgelistet werden kann; der Impact bezieht sich auf alle Resultate und Auswirkungen des Projekts.

KIP: Kommunale Innovationspartnerschaft

Know-how: praktisches Wissen und Kenntnisse, Fertigkeit, Expertise

Kompetenzen: grundlegende Fähigkeiten als Voraussetzung dafür, sich in komplexen, neuen und unbekannten Situationen zurechtzufinden und assertiv teilzunehmen

Logical Framework Matrix (LFM), oft auch als Logframe abgekürzt: eine logische Vorgehensweise, um die Projektaktivitäten mit Projektergebnissen und Projektergebnisse mit dem Projektziel auf eine kohärente Weise zu verbinden

Linderung der Projektrisiken: Als Bestandteil eines vorausschauenden Risikomanagements sollen gezielte Maßnahmen zur Linderung oder zur vollständigen Eliminierung des Risikos beitragen.

Ländliche Innovation: Innovationsprozesse, die durch eine geringe Dichte an Innovationsstakeholdern und Vorkompetenzen geprägt sind und daher vor allem auf praktischen Erfahrungen und informellem Wissen eine eigene Innovationskraft aufbauen

Macht: die Möglichkeit, Einfluss auf andere zu nehmen

Mittelstand: kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Selbstständige, die nicht mehr als 500 Beschäftigte und nicht mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz haben

Mobilität: die Bewegung von Menschen und Gütern im Raum.

Nachhaltigkeit: das Konzept und die Werteorientierung, die Bedürfnisse in der Gegenwart so zu erfüllen, dass die Potenziale zukünftiger Generationen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen, nicht gefährdet werden

NASA: National Aeronautics and Space Agency (US-amerikanische Bundesbehörde für Luft- und Raumfahrt)

NKS: Neunkirchen-Seelscheid

Open Innovation: strategisch ausgerichtete Kooperation mit ausgewählten PartnerInnen über die Organisationsgrenzen und Organisationseinheiten hinaus mit dem Ziel, die Ressourcenbasis für Innovationsaktivitäten zu erweitern

Projektziel: der Zustand, der am Ende des Projekts erreicht werden soll, bzw. das Endergebnis

Projektergebnisse: Konkretisierung des Projektzieles in messbaren Resultaten, die direkt mit mehreren Projektaktivitäten in Verbindung stehen

Projektprodukte: konkrete und zweckorientierte (materielle oder immaterielle) Gegenstände, die den Projektbegünstigten im Laufe des Projekts geliefert werden sollen

Projektaktivitäten: logische, zielgerichtete und ressourcensparende Aktivitäten, die im Laufe des Projekts ausgeführt werden sollen, um die Produkte zu liefern sowie die Projektergebnisse und das Projektziel zu erreichen

Public-Private-Partnership (PPP) (deutsch: öffentlich-private Partnerschaft): eine gesetzlich oder vertraglich geregelte Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten PartnerInnen

Regionale Innovation: Regionen sind wesentliche Funktionsräume in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung, Technologie und Innovation und stellen daher die zentralen Orte der Innovationsaktivitäten und der Innovationsforschung dar.

Reallabor: eine innovative Art der Kooperation zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in deren Rahmen neue technische Lösungen in realen oder experimentellen Situationen ausprobiert werden

RHIC: Regionales Hochschul-Innovations-Centrum

Soziale Innovation: Innovationsansatz mit Ursprung in der Soziologie und im Innovationsmanagement, der die Verbreitung neuer sozialer Praktiken auf Basis neuer Erkenntnisse (z. B. technologische, geistige, juristische, ideologische, politische, ethische, ökologische) zum Ziel hat.

Strategische Allianz: eine besondere Art der vertraglich geregelten Kooperation zwischen Organisationen im Allgemeinen, um auf eine kollaborative Weise die jeweiligen Stärken zu ergänzen, die Schwächen zu überwinden und damit die gemeinsamen Ziele zu erreichen

Strategischer Fit der PartnerInnen: das Potenzial der PartnerInnen, sinnvoll eigene Ressourcen und Märkte miteinander in Verbindung zu bringen und daraus Gewinne zu erzielen

Technologie- und Wissenstransfer (manchmal auch nur Transfer genannt): die Übertragung des Technologie- und/oder Wissensobjektes aus technologischen und wissenschaftlichen Gemeinschaften in die Mitte des ökonomischen und gesellschaftlichen Geschehens

Technologie-Reifegrad (englisch: Technology Readiness Level): Ist ein Index zur Bewertung des Entwicklungsgrades neuer Technologien, die ursprünglich für die Bewertung von Raumfahrttechnologien der NASA entwickelt wurde.

Toolkit: eine Sammlung von physischen oder mentalen/logischen Werkzeugen, die für einen bestimmten Einsatzzweck gesammelt, kategorisiert und gespeichert werden

Tourismus: das vorübergehende Verlassen des üblichen Lebensmittelpunktes zwecks Aufenthalt an einem anderen Ort für Freizeitaktivitäten

Triple Helix: ein Innovationssystemmodell, dem gemäß Organisationen aus den Bereichen Industrie, Hochschule und Staat in der Wissensgesellschaft eng zusammenarbeiten, um die ökonomische und soziale Entwicklung voranzutreiben

Unternehmertum/Entrepreneurship: Knotenpunkt dynamischen Wirtschaftens, in dem Strukturwandel und neue Arbeitsplätze geschaffen werden

USAID: United States Agency for International Development (eine US-amerikanische Bundesbehörde für internationale Zusammenarbeit)

Verstetigung des Projekts: die Sicherung tragfähiger Strukturen für die langfristige Zusammenarbeit nach Projektende

Weiterbildung: unterschiedliche Formate von Bildung nach dem ersten berufsqualifizierenden Abschluss zur Erweiterung des beruflichen Wissens, z. B. Kurse, Umschulungen, Seminare, Meisterkurse, Lehrgänge usw.

Wissensgesellschaft: eine Gesellschaft, in der das akkumulierte Wissen eine grundlegende Art von Kapital ist und dadurch alle ökonomischen und gesellschaftlichen Prozesse prägt

9. Literaturverzeichnis

1. **Hüther**, M., Südekum, J., & Voigtländer, M. (2019). Die Zukunft der Regionen in Deutschland: Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit.
2. **Roessler**, I. (2015). Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leitung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft.
3. **Beck**, T. C. (1998). Kosteneffiziente Netzwerkkoope-ration: Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen. Dt. Univ.-Verlag.
4. **Benneworth**, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who mat-ters to universities? A stakeholder perspective on humani-ties, arts and social sciences valorisation. Higher education, 59(5), 567–588.
5. **Henke**, J., Pasternack, P., & Schmid, S. (2015). Viele Stimmen, kein Kanon: Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen. Institut für Hochschulfor-schung (HoF) an der Martin-Luther-Universität.
6. **Scherer**, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a politi-cal conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. Academy of management review, 32(4), 1096–1120.
7. **Henke**, J. (2019). Third Mission als Organisationsher-ausforderung. Perspektiven der Professionssoziologie, 66, 70.
8. **Etzkowitz**, H., & Zhou, C. (2007). Regional innovation initiator: The entrepreneurial university in various triple helix models. VI Conference Theme Paper, 6, 1–25.
9. **Trippl**, M., Smith, H. L., & Sinozic, T. (2012, August 21). The 'third mission' of universities and the region: Com-paring the UK, Sweden and Austria. 52nd Congress of the European Regional Science Association: „Regions in Motion - Breaking the Path“, Bratislava, Slovakia.
10. **Berthold**, C., Brandenburg, U., Apelt, S., Platt, M., & Zimmermann, V. (2010). Mission Gesellschaft. 156.
11. **Etzkowitz**, H., & Zhou, C. (2017). The triple helix: University–industry–government innovation and entre-preneurship. Routledge.
12. **Rinaldi**, C., Cavicchi, A., Spigarelli, F., Lacchè, L., & Rubens, A. (2018). Universities and smart specialisation strategy: From third mission to sustainable development co-creation. International journal of sustainability in higher education.
13. **Davey**, T. (2017). Converting university knowledge into value: How conceptual frameworks contribute to the understanding of the third mission role of European uni-versities. International journal of technology transfer and commercialisation, 15(1), 65–96.
14. **Purcell**, W. M., Henriksen, H., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Li-ving labs” for sustainability. International Journal of Sustai-nability in Higher Education.
15. **Rinaldi**, C., & Cavicchi, A. (2016). Universities’ Emerging Missions to Foster Sustainability of Rural Areas: Multiple Case Studies From The Marche Region. Agricultu-re and agricultural science procedia, 8, 725–731.
16. Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2017). Strategic alliance management. Routledge.
17. **Hammes**, W. (2013). Strategische Allianzen als Instru-ment der strategischen Unternehmensführung. Springer-Verlag.
18. **Grant**, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. Journal of manage-ment studies, 41(1), 61–84.
19. **Demtschück**, E. (2005). Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit. Studies.
20. **Parise**, S., & Sasson, L. (2002). Leveraging knowled-ge management across strategic alliances. Ivey Business Journal, 66(4), 41–47.
21. **Russo**, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. International Journal of Business Administration, 8(3), 1–9.

1. **Hüther**, M., Südekum, J., & Voigtländer, M. (2019). Die Zukunft der Regionen in Deutschland: Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit.
2. **Roessler**, I. (2015). Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leitung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft.
3. **Beck**, T. C. (1998). Kosteneffiziente Netzwerkkooperation: Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen. Dt. Univ.-Verlag.
4. **Benneworth**, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher education*, 59(5), 567–588.
5. **Henke**, J., Pasternack, P., & Schmid, S. (2015). Viele Stimmen, kein Kanon: Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen. Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität.
6. **Scherer**, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of management review*, 32(4), 1096–1120.
7. **Henke**, J. (2019). Third Mission als Organisationsherausforderung. *Perspektiven der Professionssoziologie*, 66, 70.
8. **Etzkowitz**, H., & Zhou, C. (2007). Regional innovation initiator: The entrepreneurial university in various triple helix models. VI Conference Theme Paper, 6, 1–25.
9. **Trippel**, M., Smith, H. L., & Sinozic, T. (2012, August 21). The 'third mission' of universities and the region: Comparing the UK, Sweden and Austria. 52nd Congress of the European Regional Science Association: „Regions in Motion - Breaking the Path“, Bratislava, Slovakia.
10. **Berthold**, C., Brandenburg, U., Apelt, S., Platt, M., & Zimmermann, V. (2010). *Mission Gesellschaft*. 156.
11. **Etzkowitz**, H., & Zhou, C. (2017). *The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship*. Routledge.
12. **Rinaldi**, C., Cavicchi, A., Spigarelli, F., Lacchè, L., & Rubens, A. (2018). Universities and smart specialisation strategy: From third mission to sustainable development co-creation. *International journal of sustainability in higher education*.
13. **Davey**, T. (2017). Converting university knowledge into value: How conceptual frameworks contribute to the understanding of the third mission role of European universities. *International journal of technology transfer and commercialisation*, 15(1), 65–96.
14. **Purcell**, W. M., Henriksen, H., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
15. **Rinaldi**, C., & Cavicchi, A. (2016). Universities’ Emerging Missions to Foster Sustainability of Rural Areas: Multiple Case Studies From The Marche Region. *Agriculture and agricultural science procedia*, 8, 725–731.
16. Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2017). *Strategic alliance management*. Routledge.
17. **Hammes**, W. (2013). *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*. Springer-Verlag.
18. **Grant**, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61–84.
19. **Demtschück**, E. (2005). *Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit*. Studies.
20. **Parise**, S., & Sasson, L. (2002). *Leveraging knowled-*

40. **Obersojer**, T. (Hrsg.). (2009). Kooperationsformen und ihre theoretischen Erklärungsmuster. In *Efficient Consumer Response: Supply Chain Management für die Ernährungswirtschaft* (S.5–40). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8069-4_2
41. **Lorange**, P., Roos, J., & Brønn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*, 25(6), 10–17. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90164-W](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90164-W)
42. **Balling**, R. (2012). Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
43. **Jung**, S., Liedtke, O., Hassing, C., & Walter, A. (2018). Vom Ich zum Wir—Die eigene Kooperationsfähigkeit stärken. Hans Kock Buch- und Offsetdruck. file:///Users/cathleenmuller/Downloads/Kooperationsleitf2018_final.pdf
44. **Kreikebaum**, H., Gilbert, D. U., & Behnam, M. (2018). *Strategisches Management* (8., überarbeitete Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
45. **Demographietypisierung** 2017. (2017). Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/wegweiser-kommunede/projektnachrichten/neue-demographietypisierung>
46. **Bührer**, S., Feidenheimer, A., Walz, R., Lindner, R., Beckert, B., & Wallwaey, E. (2022). Concepts and methods to measure societal impacts: An overview.
47. **Mostafavi**, S.-A., Molavi, P., & Mohammadi, F. (2020). Logical Framework Approach a Platform for Integrating the Mental Health and Nutritional Care for Controlling the Covid-19 Pandemic. *Iranian Journal of Psychiatry*, 15(4), 351.
48. **Maysonet**, S. (2021). Is It Socially Impactable? Evaluating the IOOI Model in Project Work.
49. **Mikhieieva**, O., Nuseibah, A., Grewe, C. D., Wolff, C., & Reimann, C. (2017). Implementing a project management approach for public-funded projects in HEIs. 2017 9th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS), 1, 247–252.
50. **Zakaria**, N., Yusuff, N. I. M., Ali, A. S., & Zolkafli, U. K. (2020). LOGICAL FRAMEWORK MATRIX (LFM) IN MALAYSIA GOVERNMENT PROJECT PLANNING. *Journal of Surveying, Construction and Property*, 11(1), 48–62.
51. **Couillard**, J., Garon, S., & Riznic, J. (2009). The logical framework approach-millennium. *Project Management Journal*, 40(4), 31–44.
52. **Sartorius**, R. H. (1991). The logical framework approach to project design and management. *Evaluation practice*, 12(2), 139–147.
53. **Buttigieg**, S. C., Dey, P. K., & Cassar, M. R. (2016). Combined quality function deployment and logical framework analysis to improve quality of emergency care in Malta. *International journal of health care quality assurance*.
54. **Dey**, P. K., Hariharan, S., & Brookes, N. (2006). Managing healthcare quality using logical framework analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*.
55. **Martinez**, D. E. (2011). The logical framework Approach in Non-governmental Organizations. University of Alberta.
56. **Bullen**, P. B. (2013, April 17). Logical framework (logframe) template. Tools4dev. <https://tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/>
57. **Sabert**, B., & Graham, W. A. (2014). Performance and control of international non-profit organizations. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(2), 50.
58. **Aschari-Lincoln**, J., & Scheck, B. (2022). Finding Your Way: A Managerial Compass for Social Organizations. *Sustainability*, 14(3), 1396.

Erschienen: 2023

Campus Sankt Augustin
Grantham-Allee 20
53757 Sankt Augustin

Campus Rheinbach
Von-Liebig-Straße 20
53359 Rheinbach

Campus Hennef
Zum Steimelsberg 7
53773 Hennef

www.h-brs.de



**Hochschule
Bonn-Rhein-Sieg**
University of Applied Sciences

ISBN 978-3-96043-110-7
<https://doi.org/10.18418/978-3-96043-110-7>

GEFÖRDERT VON 2018-2022

**Innovative
Hochschule**



EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON

**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**



**Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK**