

# Instrumente für die Gestaltung vertrauensbasierter Kooperationsprozesse in Innovationsprojekten

## Kurzfassung

**Gabriele Marchi**

*SoWiBeFo* | Verein für sozialwissenschaftliche  
Beratung und Forschung e.V.

Innovative Projekte entwickeln, begleiten und bewerten

---

# Teil 1:

## Handlungsmodell zur vertrauensbasierten Kooperation in Innovationsprozessen

# Problemstellung

- 1** Kooperativ umgesetzte Innovationsprozesse sind kontextuierte, komplexe Veränderungsprozesse, die bei unterschiedlichen Beteiligten für alle (unterschiedliche) Risiken und Unsicherheiten bergen.
- 2** Innovationsteams, interdisziplinäre F&E Projekte, Multiakteurspartnerschaften und Netzwerke benötigen **eine Vertrauensbasis**, um erfolgreich kooperieren zu können. Konkurrenz, divergente Interessen und unklare Ziele gefährden diese tendenziell.
- 3** Das Handlungsmodell liefert **gemeinsames Handlungswissen und Orientierung**: Die Kenntnis von Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkung hilft bei der Identifizierung von Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsbedarf, unterstützt Selbstevaluation und Selbststeuerung.

**Die Entwicklung einer belastbaren Vertrauensbasis ist eine Herausforderung und Gestaltungsaufgabe für alle Beteiligten, die dabei allerdings kompetent zusammenwirken müssen.**

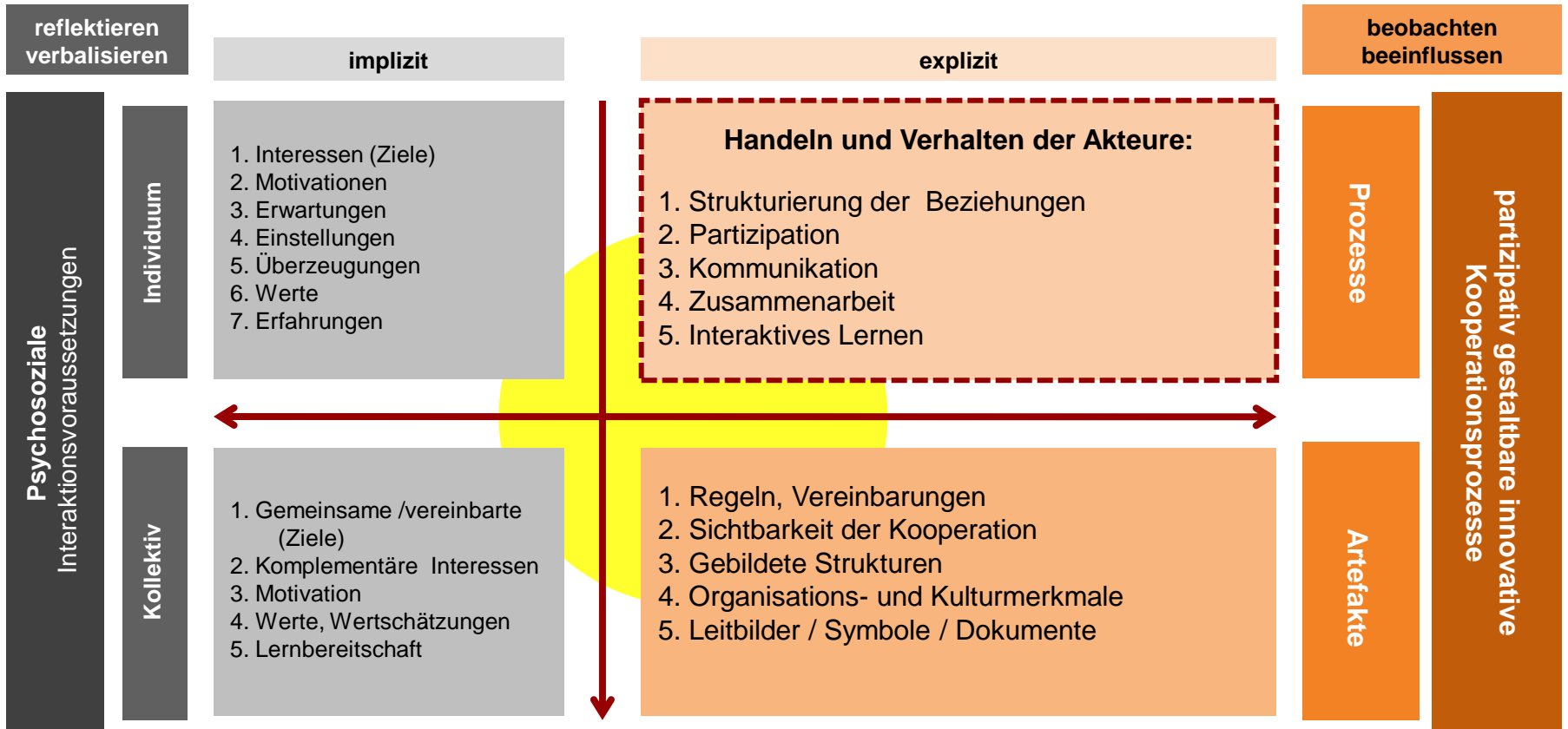
# Handlungsansatz zur Erarbeitung einer Vertrauensbasis

- 1** **Gemeinsame Leitziele im Kooperationsprojekt klären:** bi- und multilaterale Schnittstellen der Kooperation von Partner / Teilprojekten festlegen.
- 2** **Zielsetzungen der anderen Teilprojekte darauf ausrichten:** auf Vereinbarkeit und Ergänzung achten, eventuelle Zielkonflikte bewusstmachen.
- 3** **Entwicklung der Prozesse in der Praxis beobachten:** Laufende Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Kooperation zwischen heterogenen Akteuren in Innovationsprojekten und –prozessen.
- 4** **Kooperative Erarbeitung:** von individuellen zu gemeinsamen Vorstellungen vertrauensrelevanter Forschungs- und Entwicklungsprozesse kommen.

**Verbesserung der Praxis über Handlungswissen und Handlungskompetenzen: Empowerment der Akteure.**

# Handlungsmodell: Interagierende Einflussfaktoren der Vertrauensbildung

## Kontext: Vertrauensbasierte Kooperation in Innovationsprozessen



**Handlungswissen: Kenntnis der Faktoren, Sensibilität für Wechselwirkungen, Wissen um Gestaltungsmöglichkeiten, Identifizierung von Gestaltungsbedarfen.**

# Was kann mit Hilfe des Handlungsmodells gestaltet werden?

1

**Vertrauensbasierte Innovationskultur:** Eine bewusst vertrauensvoll gestaltete Zusammenarbeit erschließt ein **höheres Innovationspotential von interdisziplinär arbeitenden Forschungs- und Entwicklungsprojekten.**

2

**Laufende Gestaltung und Steuerung der Kooperationsprozesse durch alle Beteiligten:** Bewältigung von **Offenheit** und **Risiko**, **Emergenz** und **iterativen Veränderungen.**

**Erfolgskritische Auswirkungen von Vertrauen:** Im Prozess der Bildung und Bewahrung entsteht:

3

- **mehr Flexibilität:** Verbreiterung der interdisziplinären Wissensbasis, Erweiterung des innovativen Leistungsspektrums, Einbringen und Teilen von Ressourcen;
- **mehr Stabilität:** erfahrbar verlässliche / kompetente Partner, Synergien, Ziel-/ Handlungsorientierung (Transparenz) und Mitgestaltung (partizipative Strukturen).

**Kooperative Umsetzung des Handlungsmodells mit einem gemeinsam genutzten Instrument**

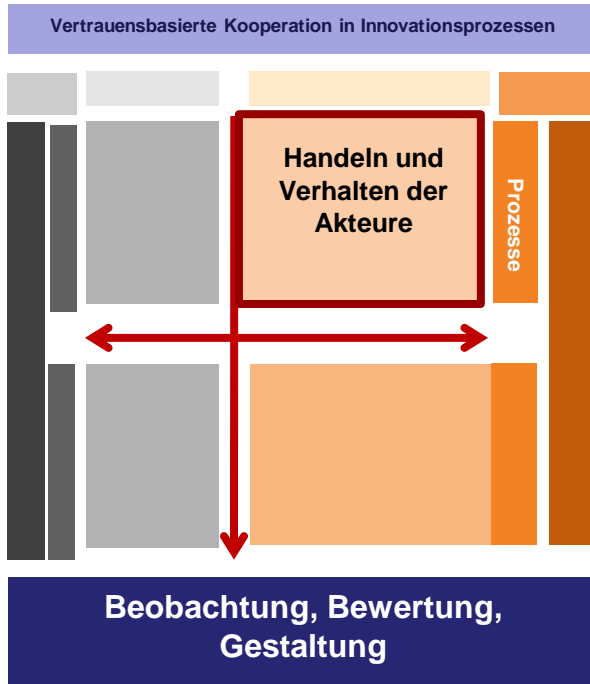
---

## Teil 2:

# Leitfaden zur Reflexion der Vertrauensbildung in Kooperationsprozessen

# Handlungswissen in der praktischen Anwendung

## Die Akteure verfügen über



1

Methoden und **Instrumente**: Beobachtung, Bewertung und Gestaltung vertrauensbasierter Innovationsprozesse in Kooperationsprojekten.

2

Operationalisierte, intersubjektiv überprüfbarer **Prozessindikatoren zur Erfassung** erwarteter und unerwarteter Ergebnisse der Vertrauensbildung.

3

**Handlungsanleitung** zur individuellen / kollektiven Reflexion und Identifizierung von **Handlungsbedarf** zur Vertrauensförderung.

4

Iterationen der **Vertrauensbildung** können von den **Kooperationspartnern selbst** ausgehandelt vereinbart und umgesetzt werden.

Anwendung in komplexen Innovationsprojekten (F&E) mit mehreren unterschiedlichen Partnern: Selbstevaluation mit formativem Fokus



# Leitfaden zur Reflexion der Vertrauensbildung

- Für wen?** Selbstverantwortlich arbeitende Kooperationspartner in Innovationsprojekten (Multiakteurspartnerschaften)
- Wozu?** Arbeitshilfe zur **Analyse des Status Quo** einer zweckrationalen, innovations- und kooperationsförderlichen **Vertrauensbildung**.
- Wie?**
- Schritt 1: Individuelle Analyse**, d. h. Identifizierung vertrauenssensibler Ereignisse und ihrer Auswirkungen im Hinblick auf die **Gestaltbarkeit** im Projekt.
  - Schritt 2: Partizipative Verständigung**, d. h. Austausch der Kooperationspartner mit Hilfe des Leitfadens: Übereinstimmungen, Abweichungen. Diskursive Identifizierung von **Gestaltungsbedarf**.
  - Schritt 3: Commitment**, d. h. gemeinsamer Beschluss, Umsetzung vertrauensförderlicher Maßnahmen.

**Anwendungsschritte 2 und 3 sind optional, abhängig von den Befunden und der Relevanz für Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse (Projekterfolg).**

# Struktur des Leitfadens

---

Leitfragenblöcke, Antwortalternativen, offene Textfelder, zum Abschluss:  
Handlungsorientiertes Ergebnis der Reflexion.

- 1** **Struktur der Kooperationsbeziehungen:** Arbeitsstrukturen, Synergien, Partizipation, Transparenz
- 2** **Bisherige Gestaltung der Prozesse:** Werte, Vertrauenswürdigkeit im Handeln & Verhalten
- 3** **Kommunikationsprozesse:** Partizipation, wechselseitiges Feedback
- 4** **Laufende Zusammenarbeit:** Partnerinputs differenziert nach Teilprojektaufgaben, Kooperationsproblemen & Lösungsansätzen
- 5** **Interaktive Lernprozesse:** Interdisziplinäre Erweiterung von Fach-, Methoden-, Handlungswissen, Wechselseitigkeit, Multiperspektivität, Nutzung von Diversity
- 6** **Ergebnisse der Vertrauensbildung:** individuelle / intersubjektive Wahrnehmbarkeit, Wirkung nach innen und außen, Schwierigkeiten, Handlungsbedarf

# Leitfaden: Beispiel

1.4 Transparenz der Prozesse in der Kooperationsgemeinschaft		
1.4.1 Komplexe Forschungs- und Entwicklungsprojekte können im Verlauf der Umsetzung zu kooperationsrelevanten Zielveränderungen auf Gemeinschafts- und / oder Partnerebene führen. Gibt es in der Kooperationsgemeinschaft Ihrer Erfahrung nach solche Veränderungen?		
	Ja	Nein
auf Gemeinschaftsebene		
Bei einzelnen Kooperationspartnern		
1.4.2 Falls Ja: Wie erfahren Sie von kooperationsrelevanten Zielveränderungen?		
	Ja	Nein
Sie werden in einem Gemeinschaftstreffen thematisiert, diskutiert und von allen Kooperationspartnern vereinbart		
Sie werden nur zwischen den betroffenen Kooperationspartnern begründet, diskutiert und vereinbart		
Es gibt Zielveränderungen, von denen ich zu wenig erfahren habe:	<i>Nennen Sie Teilvorhaben- und/oder Gemeinschaftsziele, bei denen Ihnen nicht ganz klar ist, warum sie verändert wurden:</i>	
1.4.3 Entwicklung von möglichen Zielkonflikten in der Kooperationsgemeinschaft:		
	Ja	Nein
Gibt es ihrer Erfahrung nach Zielkonflikte zwischen den Kooperationspartnern?		
1.4.4 Falls Ja: Welche Auswirkungen haben diese Zielkonflikte?		
Zielkonflikte zwischen einzelnen Kooperationspartnern wirken sich kontraproduktiv auf die Zusammenarbeit in der Kooperationsgemeinschaft insgesamt aus		
Zielkonflikte zwischen einzelnen Kooperationspartnern sind deren Angelegenheit und werden bilateral geregelt		
Zielkonflikte zwischen einzelnen Kooperationspartnern werden auch auf Gemeinschaftsebene thematisiert und konstruktiv zu regeln versucht		
Diese Zielkonflikte sollten auf Gemeinschaftsebene offen kommuniziert und diskutiert werden:	<i>Nennen Sie Teilvorhaben- und/oder Gemeinschaftsziele, die zu Konflikten führen und Ihrer Ansicht nach relevant für die weitere Zusammenarbeit sind:</i>	

# Anwendungsmöglichkeiten der beiden Instrumente

## 1 Handlungsmodell als Navigationssystem

Sensibilisierung und Vorbereitung auf vertrauensrelevante Aufgabenstellungen und Prozesse von Projektmanagement und -teams

Konzipierung, Gestaltung und Durchführung von Workshops

## 2 Leitfaden zur Beobachtung und Bewertung der Prozesse

Selbstreflexion und Selbstevaluation aller Beteiligten

Austausch und partizipative Evaluation in Workshops und Arbeitstreffen

**Anwendungskontexte: Abteilungs- und gruppenübergreifende Innovationsteams, Unternehmenskooperationen, interdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsprojekte**

# Informationen für Interessierte

---

Beide Instrumente sind im Teilvorhaben „Formativ responsive wissenschaftliche Begleitung des Verbundprojektes INNOinSENS“ entwickelt und von fünf weiteren Verbundpartnern in unterschiedlichen Kontexten praktisch erprobt worden.

Auf Anfrage stehen sie kostenlos in einer ausführlichen elektronischen sowie Printfassung und diese Kurzfassung als Material zum Download zur Verfügung unter:

[www.sowibefo-regensburg.de](http://www.sowibefo-regensburg.de)

[www.innoinsens.de](http://www.innoinsens.de)

**Wir freuen uns über Rückmeldungen und Nachfragen!**

**Kontakt: Gabriele Marchl, Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e.V., Adolf-Schmetzer-Str. 30, 93055 Regensburg, Tel. 0941 46562680, Mail: [marchl@sowibefo-regensburg.de](mailto:marchl@sowibefo-regensburg.de)**