



»»» **BMBF-Fördermaßnahme »Kommunen innovativ«**  
**Workshop „Kommunen und Forschung“**  
**am 21. Juni 2018 in Butzbach**

**Dokumentation**





## Workshop „Kommunen und Forschung“

am 21. Juni 2018 in Butzbach

### Programm

11:00 **Begrüßung**

Vorstellungsrunde und Einführung in den Workshop

11:15 **Einblicke in beteiligte Kommunen**

- » Die Rolle der Kommunen in „Kommunen innovativ“ – ein Überblick über Verbundstrukturen und Aufgaben
- » Kurze Inputs aus Projekten
- » Austausch in kleinen Gesprächsrunden

13:00 **Mittagspause**

13:45 **Wissenschaft-Praxis-Kooperation in „Kommunen innovativ“**

- » Transdisziplinäre Forschung: Forschung mit und/oder für Kommunen?
- » Thesen zu Aufgaben, Rolle, Hemmnissen von Wissenschaft-Praxis-Kooperation im Forschungsprozess
- » Gemeinsame Diskussion in Arbeitsgruppen/Plenum

15:30 **Ausblick**

16:00 **Ende des Workshops**





## Begrüßung

*Otfried Herling* (Stadt Butzbach – Ortsinnenentwicklung) eröffnet den Workshop. In seiner Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – auch im Namen des Bürgermeisters von Butzbach Herr Michael Merle – gibt er einen kurzen Einblick in das Projekt „Ortsinnenentwicklung“ und stellt den Ort des Workshops Butzbach vor.

*Jan Abt* (Difu - KomKomIn) leitet inhaltlich in den Workshop ein. Anlass für den Workshop „Kommunen und Forschung“ ist das Ziel der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“, die Rolle der Kommunen als Initiatoren, Partner und Adressaten von Forschung, Entwicklung und Innovation für eine nachhaltige, demografiefeste Entwicklung der Regionen in Deutschland zu stärken. Innovative Lösungen und Konzepte können, so die Annahme, nur dann einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten, wenn sie bei den Entscheidungsträgern und Akteuren vor Ort ankommen und dort umgesetzt werden.

Mit der expliziten Förderung der Zusammenarbeit von Kommunen und Forschung hebt sich „Kommunen innovativ“ von anderen Fördermaßnahmen ab. Den Kommunen kommt eine neue Rolle zu: Sie sind nicht Auftraggeber von Forschung, aber auch nicht nur „Beforschte“, sondern Partner in einem gemeinsamen Prozess.

Diese neue Aufgabe stellt Kommunen vor die Anforderung, ihr Selbstbild, ihre Aufgaben und die Kommunikation mit der Wissenschaft neu zu definieren. Wie Kommunen ihre neue Rolle ausfüllen und wie sich die Zusammenarbeit zwischen kommunalen und wissenschaftlichen Partner gestaltet, soll im Rahmen dieses ersten Workshops zum Thema „Kommunen und Forschung“ vertieft betrachtet und diskutiert werden.

Die eigene Rolle neu zu definieren bedeutet, sich auch mit Unsicherheiten, Schwierigkeiten und offenen Fragen zu befassen. Deshalb bietet dieser Workshop einen geschützten Rahmen, in dem sich ausschließlich die Praxispartner offen über Schwierigkeiten und Herausforderungen in transdisziplinären Forschungsvorhaben austauschen können.

Ziel des Workshops ist es, den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden anzuregen, gemeinsam Gelingensfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zu erarbeiten, ein Verständnis für den Partner Wissenschaft und dessen Logik zu schaffen und Ideen zu entwickeln, wie Unterstützungsstrukturen für Kommunen in einem Forschungskontext aussehen müssen. Darüber hinaus sollen Ansätze entwickelt werden, mit denen die Rolle von Kommunen in Partnerschaft mit Forschung gestärkt werden kann. Dieser Aufgaben widmet sich KomKomIn im Rahmen eines eigenen Forschungsbausteins, in dessen Rahmen weitere Workshops durchgeführt werden.





## Einblicke in beteiligte Kommunen

### » Die Rolle der Kommunen in „Kommunen innovativ“ – ein Überblick über Verbundstrukturen und Aufgaben

Julia Diringer (Difu - KomKomIn) stellt die Ergebnisse einer statistischen Auswertung der beteiligten Institutionen an der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ vor. Auf Grundlage einer Auswertung der Vorhabenbeschreibungen wird aufgezeigt, welche kommunalen, wissenschaftlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure in der Fördermaßnahme eingebunden sind und welche Rollen sie übernehmen (vgl. Präsentation). An dieser Stelle einige stichpunktartige Ergebnisse:

- » Insgesamt ist der Anteil kommunaler Partner in der Fördermaßnahme höher als der Anteil von Partnern aus Wissenschaft, Unternehmen und Zivilgesellschaft zusammen. Werden ausschließlich die geförderten Institutionen betrachtet, ist der Anteil kommunaler Partner und wissenschaftlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen beinahe ausgeglichen.
- » Den Großteil der beteiligten Kommunen in der Fördermaßnahme stellen Klein- und Landstädte (Städte mit weniger als 20.000 Einwohnern) dar.
- » Die häufigsten nicht-kommunalen Partner sind die wissenschaftlichen Akteure, dazu zählen außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Hochschulen.
- » Die Projektkoordination liegt in stärkerem Umfang bei den wissenschaftlichen Partnern (15 Institutionen) gefolgt von kommunalen (10 Kommunen) und zuletzt zivilgesellschaftlichen bzw. privaten Partnern (5 Institutionen).
- » Mit Blick auf die unterschiedlichen Aufgaben und Rollen von Wissenschaft und Praxis innerhalb der „Kommunen innovativ“-Projekte können die Verbundprojekte verschiedenen Typen zugeordnet werden: TYP I „Partner“; TYP II „Stärkere Kommune“ und TYP III „Stärkere Wissenschaft“. Insgesamt 15 Projekte sind Typ I zugeordnet.

### » Kurze Inputs aus Projekten und Erfahrungsaustausch in kleinen Gesprächsrunden

Die bisherigen **Erfahrungen** der Praxisakteure im eigenen Forschungskontext zeigen, dass die Kooperation mit der Wissenschaft grundsätzlich als bereichernd wahrgenommen wird. Innovationen und neue Inspirationen werden vielmals nur durch die Wissenschaft in die Kommune getragen und auch die Übertragbarkeit der Modelle wird maßgeblich durch den Forschungspartner bearbeitet. Der Kommune kommt im Gegenzug häufig die Aufgabe zu, die Ansätze und Ideen der Wissenschaft vor Ort zu erproben und lokale Netzwerke für innovative Ansätze zu aktivieren. Die für eine transdisziplinäre Forschung erforderliche Aufgeschlossenheit bei Politik, Verwaltung und Bürgerschaft für





neue Verfahrensweisen und Lösungsansätze (Stichwort „Reallabore“) kann erfolgsversprechend nur durch den eingebundenen Praxispartner vor Ort geschaffen werden.

Um dies zu erreichen, ist es erforderlich, vor Ort den Mehrwert neuer Ansätze transparent zu vermitteln. Praxispartner müssen dazu als Übersetzer wirken, die Sprache und Arbeitslogik von Wissenschaft für Politik, Verwaltung und Bürgerschaft verständlich machen und gegenseitige Erwartungen aufeinander abstimmen. Wirkungsvoll ist hier eine Projektsteuerung, die in kommunaler Hand liegt und auf diese Weise die Fäden zusammenführen kann. Dabei ist es unter dem Gesichtspunkt der Verstetigung zielführend keine neuen Strukturen für ein einzelnes Projekt aufzubauen, sondern bestehende Strukturen zu nutzen, gegebenenfalls auszuweiten und ihre Weiterführung auch nach Projektende sicherzustellen. Dies umfasst auch das in den Projekten arbeitende Personal. Nur so können erreichte Ergebnisse auch langfristig in die kommunale Arbeit einfließen und die Bearbeitung von Themen vor Ort gesichert werden.

Die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und kommunaler Praxis ist ein gegenseitiger Abstimmungsprozess über dem Projekt zugrundeliegende Probleme, mögliche Handlungsansätze und anwendbare Instrumente. Hierfür sind eine hohe Kommunikationsdichte und regelmäßige Austauschformate zwischen den Partnern wesentlich. Eine Verständigung und ein Verständnis für die Sichtweisen der unterschiedlichen Akteure – die nur so zu den erhofften Mehrwerten der transdisziplinären Forschung wie anwendungsfähiger Innovationen führen – kann auf keinem anderen Weg erreicht werden. Dass letztlich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf diesen regelmäßigen Kontakten beruht und auch die „menschlichen Aspekte“ eine wirkungsvolle Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis befördern, wird mehrfach betont.

Die Praxispartner beschreiben jedoch auch, welche **Herausforderungen** mit den Anforderungen eines transdisziplinären Forschungsprozesses einhergehen. Die mitunter aus vielen Partnern bestehenden Projekte und das erforderliche Maß an gemeinsamer Abstimmung erfordern einen hohen Koordinationsaufwand, der in seiner Intensität in der Projektkonzeption häufig unterschätzt und nicht immer mit den entsprechenden Ressourcen hinterlegt wurde. Genannt wird die herausfordernde Integration von Arbeitspaketen, die von den Partnern parallel erarbeitet werden, unterschiedliche Erarbeitungs- und Verwertungslogiken der Systeme Wissenschaft und Praxis müssen zusammengeführt werden. Verwiesen wird darauf, dass das Ziel der kommunalen Partner, real einsetzbare und konkrete Instrumente zu entwickeln, für die Wissenschaft nicht selbstverständlich ist und die Verständigung über Stellenwerte einzelner Produkte an vielen Stellen ein Lernen und Umdenken erfordert. Auch hier wird die Notwendigkeit eines engen und kommunikativen Austauschs für den Erfolg eines transdisziplinären Ansatzes deutlich.

Verschiedene Geschwindigkeiten bei der Ergebnisgenerierung stellen gemeinsame Zeitplanungen infrage, wenn etwa lokale Abstimmungsbedarfe, die Aktivierung zentraler Akteure oder politische Veränderungen (z.B. Kommunalwahlen) unterschätzt oder nicht ausreichend im Projektplan bedacht wurden. Nicht immer treffen Innovationen vor Ort





auf fruchtbaren Boden. Häufig gilt es, Ängsten zu begegnen und eingefahrene Strukturen für Neuerungen aufzuschließen – welche Ressourcen und Zeit hierfür erforderlich sind, ist in der Konzeption eines Projektes nur schwer zu veranschlagen.

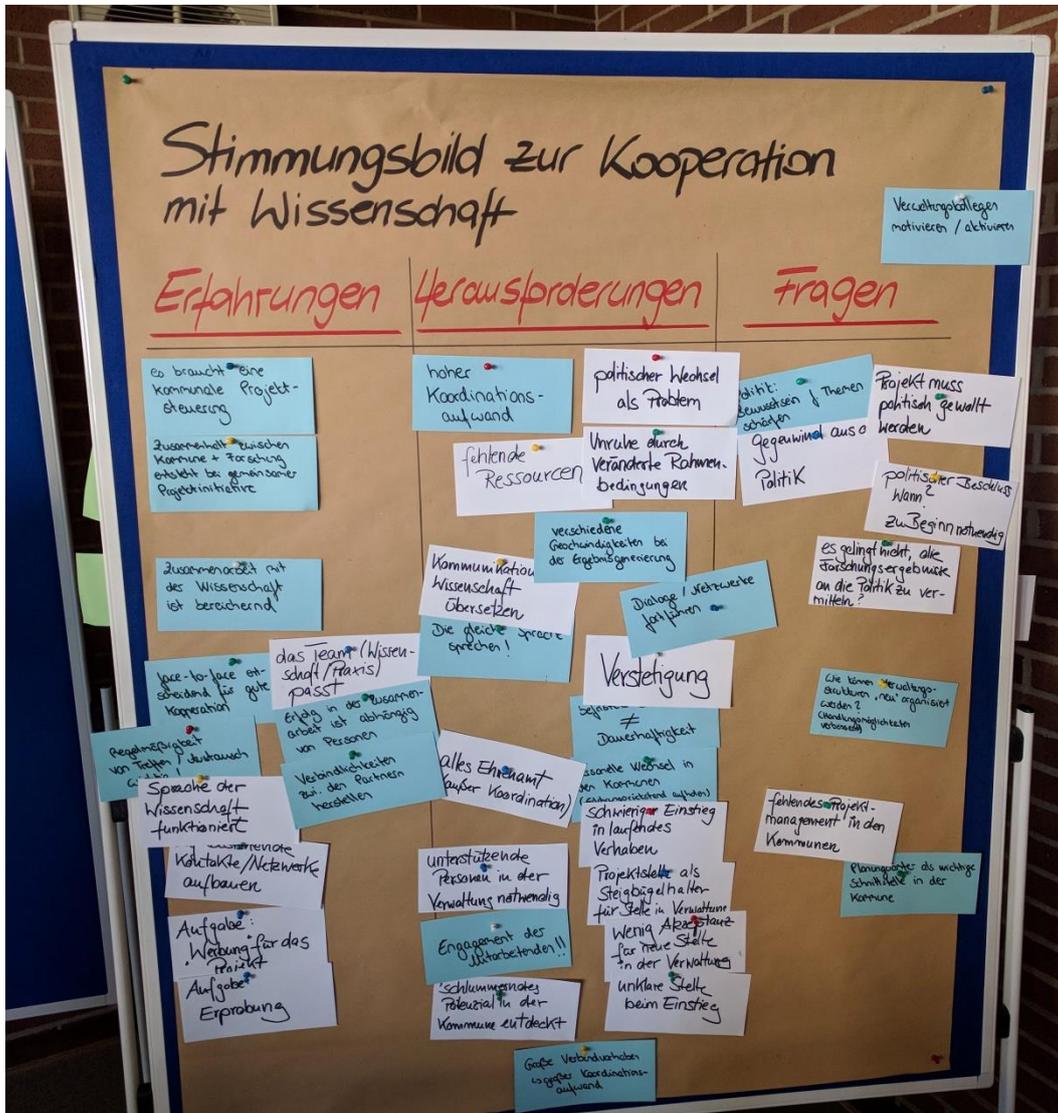


Abbildung 1: Stimmungsbild zur Kooperation mit der Wissenschaft. ©Jan Abt (Difu)

Letztendlich bemisst sich der Erfolg eines solchen transdisziplinären Projekts jedoch nicht allein an den entwickelten Innovationen, sondern in wie weit es gelingt, diese Innovationen nachhaltig vor Ort zu verankern und in das Praxishandeln einzubinden. Befristete Stellen bei den Kommunen führen zu Personalfuktuationen und dazu, dass personengebundenen, implizites Wissen verloren geht. Wiederbesetzungen erfordern zudem eine Einarbeitungszeit, die in den Ressourcenplanungen kaum vorab bedacht wurde. Gleiches gilt für Strukturen, die nur für den Projektkontext aufgebaut wurden. Auch sie lassen sich nur schwer langfristig in Regelstrukturen integrieren und betonen die





Erfordernis, bestehende Strukturen vor Ort aufzugreifen und Projekte direkt in diese zu implementieren.

Dass letztlich auch transdisziplinäre Forschungsprojekte von dem Engagement der Mitarbeitenden abhängig sind, mag kaum überraschen. Der Erfolg eines gemeinsamen Forschungsprojekts ist daher von unterstützenden Personen wie Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern aber auch zentralen Verwaltungsmitarbeiter/innen abhängig. Der Reiz, neue Innovationen für die praktischen Herausforderungen vor Ort zu generieren, kann hier maßgeblich beflügeln.

Die **Fragen** der Teilnehmenden richten sich vor allem auf Möglichkeiten zur Aktivierung von Akteuren innerhalb der Kommunen und Ansätze zur Strukturierung von Prozessen. Wie kann die Lokalpolitik in die Forschungsvorhaben eingebunden werden, um politische Unterstützung zu erhalten? Wie können Verwaltungsstrukturen neu organisiert werden, um Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf das Forschungsvorhaben zu verbessern?

## **Wissenschaft-Praxis-Kooperation in „Kommunen innovativ“**

### **» Transdisziplinäre Forschung: Forschung mit und/oder für Kommunen?**

7

*Stephanie Bock* (difu - KomKomIn) verortet in ihrem Input die Rolle und Aufgaben der kommunalen Praxispartner im Rahmen von „Kommunen innovativ“ im Kontext von Transdisziplinarität und Transformationsforschung. Transdisziplinäre Forschung, die als integrative Forschung wissenschaftliches Wissen und praktisches Wissen verbindet, und Forschung zur Transformation, in deren Fokus Veränderungsprozesse zu einer nachhaltigen Entwicklung stehen, binden in besonderem Maße die Praxis, d.h. auch kommunale Akteure in den Forschungsprozess ein. Vorgestellt werden die vielfältigen Motive, Rollen und Aufgaben von Kommunen zur Mitwirkung an derartigen Projekten sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen einer Kooperation.

### **» Thesen zu Aufgaben, Rollen, Hemmnissen von Wissenschaft-Praxis-Kooperation im Forschungsprozess**

Am Nachmittag werden die Aufgaben, Rollen und Hemmnisse in der Zusammenarbeit von kommunalen und wissenschaftlichen Partnern in den Blick genommen. Als Anregung für die Diskussion stellt das Begleitvorhaben KomKomIn zu diesen Themen neun Thesen vor. In parallelen Kleingruppen diskutieren die Teilnehmenden die Thesen, ihre Konsequenzen für die Zusammenarbeit und Lösungsansätze, um möglichen Herausforderungen zu begegnen. Im anschließenden Plenum werden die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit präsentiert und von den anderen Teilnehmenden kommentiert.





**These 1: Forschung lohnt sich.**

*Praxis ist ein notwendiges Korrektiv, um Handlungswissen zu erarbeiten.*

Forschung lohnt sich – darin stimmt die Arbeitsgruppe überein.

Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft bietet aus Sicht der Praxisakteure einerseits die Möglichkeit vor Ort auf Herausforderungen aufmerksam zu machen, Defizite in der Umsetzung von Maßnahmen herauszuarbeiten und Möglichkeiten für neue Ansätze aufzuzeigen. So kann das Problembewusstsein der Akteure in den Kommunen geweckt und der Blick aus dem Alltagsgeschäft heraus für neue Herangehensweisen geschärft werden. Neue Denkweisen können durch die Wissenschaft angestoßen werden und sich unter den richtigen Rahmenbedingungen (Verstetigung) verankern und ausbreiten. Zudem bietet die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft auch „Narrenfreiheit“ – Möglichkeiten freier und offener über Sachverhalte zu reflektieren. Es entstehen Freiräume für Experimente und das (testweise) Durchspielen von neuen Verfahren und Lösungsansätzen. Hierfür bieten sich auch durch zusätzliche Ressourcen aufgrund der BMBF-Förderung entsprechende Experimentierräume.

Andererseits ist Wissenschaft auch eine Korrektivhilfe, die durch begleitende Evaluation und die Bewertung von Zwischenergebnissen hilft, Sackgassen zu vermeiden und frühzeitig Prozesse umzusteuern. Diese Vorteile können jedoch nur dann wirksam werden, wenn Projekte eine solche Umsteuerung erlauben – es muss daher bereits in der Konzeption eine gewisse „Beweglichkeit“ sichergestellt sein und den Akteuren vor Ort als anpassungsfähiger Forschungsprozess von Anfang an kommuniziert werden. Nicht jeder innovative Prozess verläuft gradlinig, doch bedeutet dies noch kein Scheitern. Eine gewisse erforderliche Geduld und die nicht vorhandene Garantie auf einen Erfolg müssen vor Ort als Rahmenbedingungen frühzeitig vermittelt werden.

Transdisziplinäre Forschungsprojekte sind durch ihren hohen kommunikativen Anteil wichtige interne Austauschformate – nicht nur zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie befördern auch verwaltungsintern Kommunikationswege und Abstimmungen. Kommunalverwaltung kann durch Forschungsprojekte angeregt werden, intensiver miteinander und über Fachgebietsgrenzen hinweg in den Austausch zu kommen und dies auch über das Projekt hinweg als Prinzip zu bewahren. Für die Wissenschaft geht es darum „die Sprache der Menschen vor Ort zu lernen“, das heißt Ziele, Arbeitsschritte und Ergebnisse allgemeinverständlich zu kommunizieren und sich auf eine neue Logik der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse einzulassen.

Der Mehrwert von Forschung liegt für die Praxis letztendlich in konkreten und praktisch nutzbaren Ergebnissen. Dieser Nutzen muss vor Ort sichtbar werden, wobei die Praxisakteure vor allem die Anwendung der Instrumente und die Kommunikation übernehmen. Dies ist eine Aufgabe, die nicht der Forschung übertragen werden kann.





**These 2: Das Ende muss von Anfang an mitgedacht werden.**

*Die Verstetigung der Projektansätze ist eine kommunale Aufgabe.*

Ebenfalls eine kommunale Aufgabe ist die Verstetigung der Projektansätze. In den an der Arbeitsgruppe beteiligten Projekten ist dies grundsätzlich mit angelegt. Die Erfahrung aus der Fördermaßnahme zeigt jedoch, dass dies nicht auf alle Projekte zutrifft. Verstetigung bedeutet einerseits die Überführung der Ergebnisse in den kommunalen Verwaltungsalltag – also die Einbindung in Verfahren, Arbeitsabläufe und Strukturen –, aber andererseits auch eine informellere Form der Verankerung, in dem bspw. Bewusstsein für die behandelten Themen geweckt wird. Eine solche Sensibilisierung verweist auf den kommunikativen Auftrag der Praxispartner. Wissenschaft kann hier helfen, die Argumente und Mehrwerte zu schärfen, aber die Ansprache bleibt eine Aufgabe für die lokal verankerten Partner.

**These 3: Aufwand und Nutzen passen nicht immer.**

*Bei diesem Forschungstypus müssen die Rahmenbedingungen der Forschung verändert werden.*

Die organisatorischen und formalen Anforderungen eines Antrags auf Förderung durch das BMBF stellen aus Sicht der an der Arbeitsgruppe beteiligten Projekte keine unüberwindbare Hürde dar. Dies verwundert kaum, sind die Projekte doch bereits alle erfolgreich aus einem solchen Antragsverfahren hervorgegangen. Die Projekte verweisen darauf, dass bereits gemachte Erfahrungen mit zuvor geförderten Projekten für eine Antragstellung hilfreich sind und dieses gewonnene Know-How vor allem durch den wissenschaftlichen Partner in die gemeinsame Antragsstellung eingeflossen ist. Trotzdem sehen die Projekte eigene Fehler in der Antragsstellung, die insbesondere die erforderlichen umfangreichen Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den Partnern betreffen. So wurden beispielsweise Reisekosten oder Personalkalkulation für Abstimmungsprozesse zu gering veranschlagt.

Trotz des vorhandenen Mehraufwandes für den Verständigungsprozess und die kooperative Zusammenarbeit mit einem Wissenschaftspartner ist der Nutzen der Zusammenarbeit für kommunale Partner klar erkennbar. Dabei gilt es zu bedenken, dass sich der Nutzen womöglich erst langfristig zeigt, was einerseits die Umsetzungs- und Wirkungszeiten betrifft, aber andererseits auch das Umdenken und die Sensibilisierung für Themen bei den relevanten lokalen Akteuren umfasst. Die Wirkung von Forschung in den Kommunen sei ein „Virus mit gewisser Inkubationszeit“, wie es im Workshop formuliert wurde. Auch die „Nebeneffekte“ einer gemeinsamen Projektarbeit, wie etwa eine stärkere Vernetzung in der Verwaltung oder ein gewachsener Zusammenhalt in der Dorfgemeinschaft werden als nicht zu unterschätzende Mehrwerte gesehen, die den Aufwand eines transdisziplinären Forschungsprojekts rechtfertigen.





**These 4: Gemeinsam forschen bedeutet viel Kommunikation.**

*Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert umfangreiche Verständigungsprozesse.*

Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe stimmen zu, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen kommunalen und wissenschaftlichen Forschungspartnern viel Kommunikation erfordert.

Dabei betrachten sie ein vertrauensvolles Verhältnis unter den Projektpartnern als eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Inhaltliche oder strukturelle Distanzen unter den Partnern sind abzubauen, sodass eine gute Ausgangsbasis entsteht, um gemeinsam forschen zu können. Eine solche Basis entsteht, indem das „Teambuilding“ zwischen den beteiligten Partnern zielgerichtet verfolgt wird. Es sollten genügend Zeit und Ressourcen kalkuliert werden, um persönliche Treffen der Projektpartner und einen regelmäßigen Austausch zu ermöglichen. Vertrauen besteht vor allem auch unter denjenigen Partnern, die sich bereits aus vorherigen Kooperationen oder anderen Projektkontexten kennen. Daher sehen die Teilnehmenden der Diskussion Potenzial darin, mit neuen Projektideen an vergangene erfolgreiche Kooperationen anzuknüpfen. Hierbei konnten Formate der Kommunikation und Verständigung bereits miteinander erprobt und abgestimmt werden.

Ein wichtiger Faktor ist es, Kommunikationsformate von Beginn eines Forschungsprojekts miteinzuplanen und regelmäßig fortzuführen. Dies wiederum erfordert, dass für intensive Kommunikations- und Verständigungsprozesse ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Hieran fehlt es bisher oftmals.

10

**These 5: Denktabus brechen.**

*Wissenschaft kann neue Impulse in die Praxis vor Ort bringen.*

In der gemeinsamen Diskussion wird bestätigt, dass die Wissenschaft das Potenzial besitzt, Denktabus zu brechen und neue Impulse in die Praxis zu bringen.

In der Kommunalverwaltung und -politik kann ein wissenschaftlicher Impuls neue Perspektiven eröffnen. Beispielsweise können subjektiv wahrgenommene Tendenzen durch die wissenschaftlichen Partner bestätigt, in aktuellen Entwicklungskontexten verortet und mit Zahlen und Daten hinterlegt werden. Wissenschaft kann neue, zuweilen unerwartete Wege aufzeigen und damit auch verfestigte Standpunkte in der Bürgerschaft auflösen. Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppen nehmen in ihren Kommunen wahr, dass die Perspektiven der wissenschaftlichen Akteure von den Akteuren in den Kommunen eher angenommen werden.

Die Wissenschaft kann dies leisten, weil ihr die Rolle zugestanden wird, neue Perspektiven einzunehmen, Themen überspitzt zu formulieren, best- aber auch worst-case-Szenarien und daraus folgende Entwicklungspfade aufzuzeigen und darüber Diskussionen anzustoßen.





Dem steht entgegen, dass die Wissenschaft nur in dem Maße neue Impulse in die Praxis bringen kann, wie vor Ort eine grundsätzliche Offenheit gegenüber einer Auseinandersetzung mit neuen Themen besteht.

**These 6: Den Externen wird eher zugehört.**

*Wissenschaft kann als Türöffner für Ideen der Verwaltung fungieren.*

Die Kleingruppe tauscht sich zuerst darüber aus, warum den Externen eher zugehört wird. Grund dafür sehen die Teilnehmenden in den Fähigkeiten der Wissenschaft. Die Wissenschaft ist in der Lage, Probleme zu abstrahieren und zu strukturieren. Der Blick von außen ermöglicht somit andere ggf. unerwartete Perspektiven. Dabei werden lokale Besonderheiten aufgenommen, stehen jedoch für die Externen in einem anderen Kontext, als für die kommunalen Akteure. Zudem wird festgestellt, dass die Wissenschaft mehr Raum hat, um Mehrwerte, aber auch Risiken von Projektansätzen aufzuzeigen und gegenüberzustellen. Zuletzt können es sich die wissenschaftlichen Akteure erlauben zu provozieren und kritisch zu sein. Um dieses Potenzial der externen Perspektive auszuschöpfen, ist es wesentlich, dass die wissenschaftlichen Akteure regelmäßig vor Ort präsent und ansprechbar sind.

Darüber hinaus trägt in einigen Kontexten der Bekanntheitsgrad von wissenschaftlichen Institutionen und Personen dazu bei, Aufmerksamkeit innerhalb der kommunalen Verwaltung und Politik zu erhalten.

Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe sehen hier auch eine wichtige Aufgabe für die kommunalen Akteure. Jene sind in der Lage den externen Input an den richtigen Stellen in den Kommunen zu platzieren, die Ansprache der lokalen Akteure zu gestalten und deren individuellen Bedarfe zu berücksichtigen. Es braucht einen lokalen „Kümmerer“, der diese anspruchsvolle Aufgabe übernimmt.

**These 7: Verknüpfung von Reallabor und realer Praxis.**

*Reallabore müssen in kommunale Prozesse eingebettet sein – d.h. es dürfen keine "Forschungsfos" entstehen.*

Die Verknüpfung der Reallabore mit der realen Praxis wird in der Arbeitsgruppe als zwingend notwendig diskutiert. Ohne eine entsprechende Einbettung in Prozesse und Strukturen vor Ort können die notwendigen Rückkopplungen nicht erfolgen und die Reallabore bleiben wirkungslos. So verstanden sind Reallabore ein wichtiger Projektbaustein, in dessen Rahmen Verwaltungen auf neue Aufgaben vorbereitet werden können.

Voraussetzung hierfür sind erfahrene Forschungseinrichtungen, die Kenntnisse sowohl in der Durchführung transdisziplinärer Projekte als auch mit der Konzeption und Organisation von Reallaboren aufweisen. Die positiven Erfahrungen der Beteiligten zeigen, dass diese Forschungseinrichtungen aktiv auf die Praxispartner zugehen, um bspw. Reallabore gemeinsam zu entwickeln. Einen wichtigen oft vernachlässigten Aspekt bei der Durchführung von Reallaboren bildet die Anerkennung der oft ehrenamtlichen Mitwirkung von zivilgesellschaftlichen Akteuren. Hierauf sollte ein stärkerer Fokus gelegt werden.





**These 8: Ohne das geht es nicht – gemeinsames Verständnis entwickeln.**

*Wissenschaft und Praxis sind geleitet von unterschiedlichen Logiken, Interessen, Erfolgskriterien und Zielsetzungen.*

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses wird von den Diskutierenden dieser Arbeitsgruppe angesichts der unterschiedlichen Motive, Interessen, Erfolgskriterien etc. als notwendiger Schritt beim Start eines Vorhabens bezeichnet. Hierzu bedarf es Zeit, Zeit und noch einmal Zeit, d.h. die Anfangsphase der Forschungsprojekte sollte für diesen Verständigungsprozess ausreichend Ressourcen vorsehen. Dies wird oft noch vernachlässigt.

In der Anfangsphase, so die Erfahrungen vieler Projekte, bedarf es vieler kleiner Zwischenschritte, in denen Commitment und gemeinsame Verbindlichkeiten entwickelt und fixiert werden. Hilfreich hierfür können Meilensteine oder ein gemeinsames Leitbild sein. So verstanden werden aus den Verbundvorhaben lernende Projekte, die einen gemeinsamen Lernprozess durchlaufen.

Angesichts der aufwendigen und komplexen Prozesse kommt den Verbundkoordinator/innen eine besondere Rolle und Bedeutung zu. Mit den zumeist halben Projektstellen können diese Aufgaben oftmals nur unzureichend erfüllt werden.

**These 9: Nutzbare Ergebnisse für die Praxis.**

*Zielgruppenorientierte Aufarbeitung bedeutet, Praxis und Forschung auf unterschiedlichen Wegen zu adressieren.*

Einigkeit besteht darüber, dass unterschiedliche Wege der Ergebnisaufbereitung (Produkte) immer unter einem gemeinsamen Nenner erfolgen müssen. Auf dieser Grundlage können Bürger/innen, Politik, Verwaltung und Wissenschaft dann in unterschiedlichen Sprachen und Terminologien adressiert werden. Hilfreich könnte ein zugrunde gelegtes Kommunikationskonzept oder zumindest die Moderationsunterstützung durch Kommunikationsprofis sein.

Wichtig ist, auch hier die notwendige Zeit einzuplanen und sich im Zuge der gemeinsamen Verständigungsprozesse ausreichend Raum für die Sensibilisierung für die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen zu geben. Mit Blick auf die gemeinsame Sprache und die Verständlichkeit sollten Praxispartner den Mut haben, immer wieder nachzufragen – „Ich habe sie nicht verstanden.“





## Impressionen aus dem Workshop



Begrüßung der Teilnehmenden durch Otfried Herling



Warm-up: Wer hatte die längste Anreise?



Warm-up: Wann sind die Vorhaben gestartet?



Ein lockerer Start in den Workshop

13



Input zur Struktur der Verbundvorhaben



Angeregte Diskussionen



Thesen zur Kooperation von Forschung und Praxis



„Kommunen innovativ“ in Butzbach

Alle Bilder ©Jan Abt (KomKomin)





## Ausblick

Der Workshop „Kommunen und Forschung“ legte die bisher in den geförderten Verbundvorhaben gemachten Erfahrungen mit der Zusammenarbeit von kommunalen und wissenschaftlichen Partnern offen. Genutzt wurde das Angebot, die Rolle der kommunalen Partner im Forschungsverbund zu reflektieren und sich mit den jeweiligen Aufgaben im Verbund besser zu verorten. Als zentral erwies sich die Erkenntnis, dass in einem solchen transdisziplinären Verbund umfangreiche Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen mit den Partnern nicht nur unumgänglich, sondern gerade Kerninhalt dieser neuen und zielführenden Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis sind.

Der Workshop bettet sich in den Forschungsbaustein „Kommunen und Forschung“ des Begleitvorhabens KomKomIn ein, der in diesem und dem kommenden Jahr bearbeitet wird. Aufbauend auf den Ergebnissen des Workshops werden weitere Forschungsbausteine bearbeitet, zu denen unter anderem vertiefende Interviews mit ausgewählten kommunalen Vertreter/innen und Wissenschaftler/innen zählen.

Anfang 2019 ist ein zweiter Workshop zum Thema „Kommunen und Forschung“ vorgesehen, in dem Wissenschaft und Kommunen gemeinsam über die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit diskutieren und die Zwischenergebnisse kommentieren werden. Im Ergebnis des Forschungsbausteins „Kommunen und Forschung“ ist eine Handreichung für Kommunen zur Beteiligung an transdisziplinären Forschungsprojekten geplant. Darüber hinaus sollen Impulse für die Weiterführung transdisziplinärer Forschungsförderung und dem besonderen Adressaten Kommune abgeleitet werden.

## Impressum

### **KomKomIn - Wissenschaftliches Begleit-, Vernetzungs- und Transfervorhaben**

#### **Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH**

Jan Abt

Dr. Stephanie Bock

Julia Diringer

Telefon: (030) 39001-206

komkomin@difu.de





## Teilnehmerinnen und Teilnehmer

**Jan Abt**

Deutsches Institut für Urbanistik  
Projekt: KomKomIn

**Annemarie Biermas**

Magistrat der Stadt Bensheim  
Projekt: AktVis

**Dr. Stephanie Bock**

Deutsches Institut für Urbanistik  
Projekt: KomKomIn

**Michele Bube**

Stadt Wuppertal  
Projekt: KoSI-Lab

**Till Burkhardt**

Kreis Steinfurt  
Projekt: LebensRäume

**Julia Diring**

Deutsches Institut für Urbanistik  
Projekt: KomKomIn

**Reiner Enders**

Forschungszentrum Jülich GmbH  
Projektträger

**Annegret Franz**

Kreisstadt Eschwege  
Projekt: LebensWert

**Ralf Keller**

Zentrum für Gute Taten e. V.  
Projekt: KoSI-Lab

**Kirsten Maier**

Abwasserzweckverband Nordkreis Weimar;  
Bauhaus-Universität Weimar  
Projekt: NoLA

**Dietrich Marsch**

Gemeinde Posterstein  
Projekt: KoDa\_eG

**Silvia Marsch**

Gemeinde Posterstein  
Projekt: KoDa\_eG

**Tim Neumann**

Stadt Zwickau  
Projekt: IER-SEK

**Otfried Herling**

Stadt Butzbach  
Projekt: Ortsinnenentwicklung

**Matthias Riepe**

oleg Osnabrücker Land-Entwicklungsgesellschaft  
mbH  
Projekt: Flächenmanagement

**Annette Seitz**

Landkreis Diepholz  
Projekt: TempALand

**Andrej Sielicki**

Regionalverband Ostwürttemberg  
Projekt: KOMOBIL\_2035

**Meika Sternkopf**

Stadt Remscheid  
Projekt: MOSAIK



Querschnittsthemen-Workshop,  
21. Juni 2018, Butzbach

# Kommunen und Forschung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



FONA  
Ressource Land  
BMBF

## Programm

- 10:30 Ankommen bei Kaffee und Tee
- 11:00 Begrüßung, Vorstellungsrunde und Einführung
- 11:30 Einblicke in beteiligte Kommunen  
Die Rolle der Kommunen in „Kommunen innovativ“  
Kurze Inputs aus Projekten  
Austausch in kleinen Gesprächsrunden
- 13:00 Mittagspause
- 13:45 Wissenschaft-Praxis-Kooperation in „Kommunen innovativ“  
Thesen zu Aufgaben, Rolle, Hemmnissen von  
Wissenschaft-Praxis-Kooperation  
Gemeinsame Diskussion in Arbeitsgruppen /Plenum
- 15:30 Ausblick
- 16:00 Ende des Workshops

## Workshop »Kommunen und Forschung«

# Struktur der Verbundvorhaben

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



FONA  
Ressource Land  
BMBF



# Akteure in „Kommunen innovativ“

# 30 Verbundvorhaben



Kleinstadt gestalten



Ortsinnenentwicklung



TempALand



AktVis



KuDeQua



CoProGrün



JuMo Westküste



MIGOEK



MOSAIK



WebWiko



NoLA



iMona



KIF



KoSI-Lab



KOMOBIL2035



lebenswert



IN<sup>2</sup>



TransformBar



KomMonitor



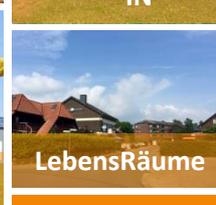
KoDa\_eg



NaKoFi



LAZIKN2030



LebensRäume



Bürgerfonds



fokusland



Flächenmanagement



WatNu



DeWaK



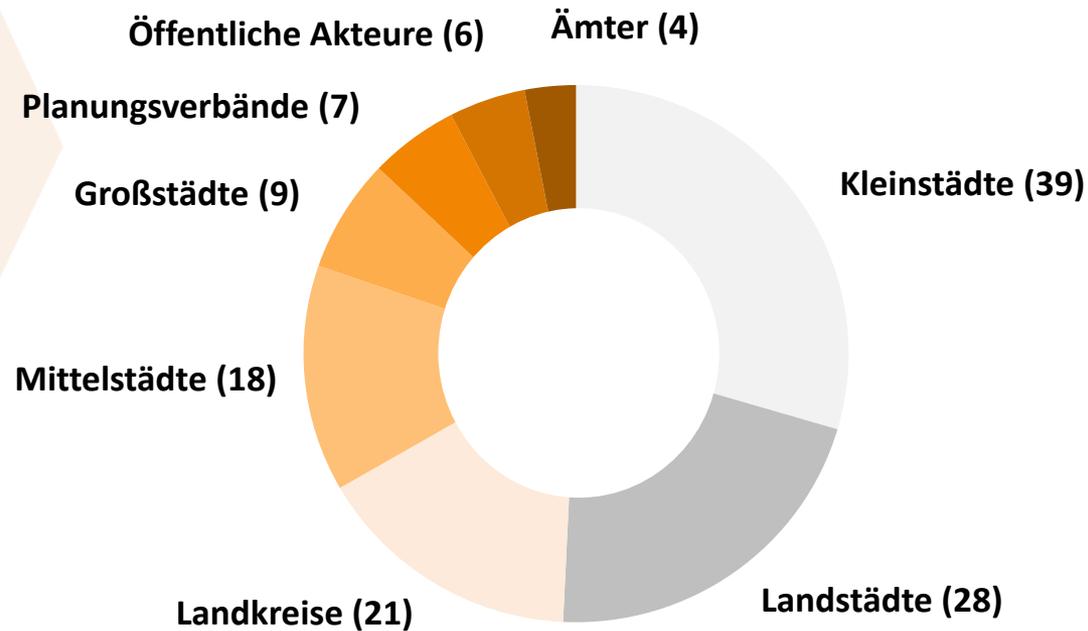
Komet



IER-SEK

# 132 kommunale und öffentliche Partner

» Aufteilung der kommunalen und öffentlichen Partner in der Fördermaßnahme



# Räumliche Verteilung der Kommunen

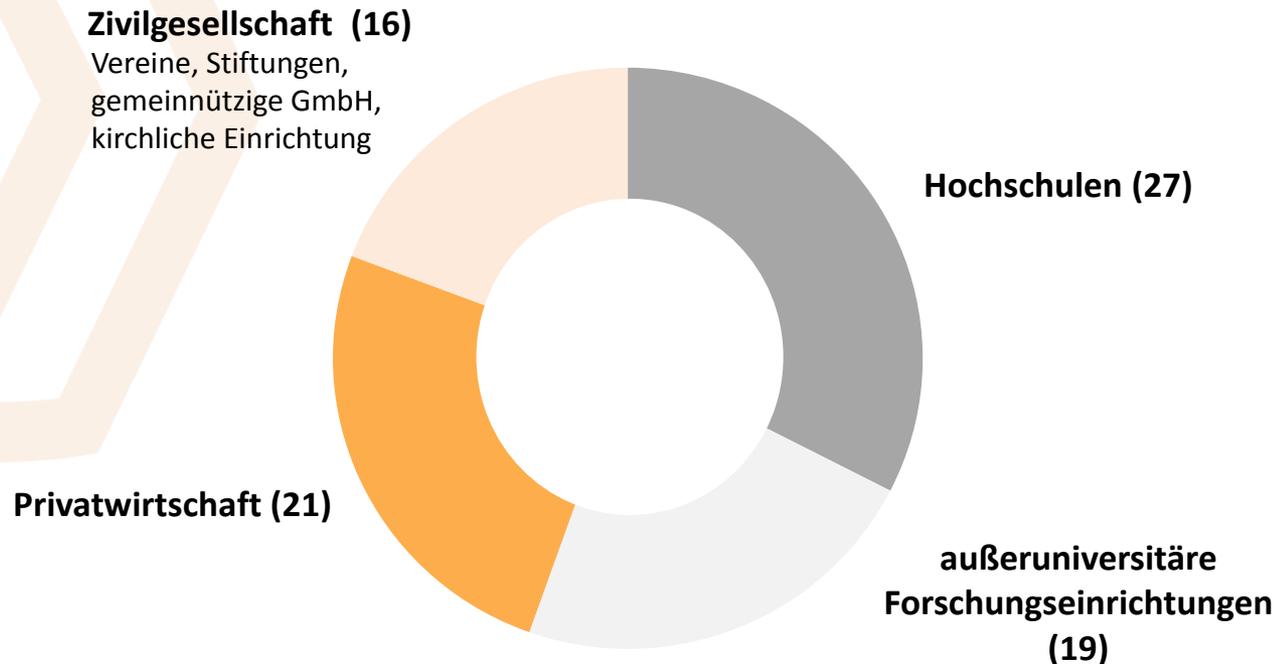


**LEGENDE:**

- Projektname** (Color box)
- Landkreis** (Black box)
- Gemeinde/Stadt** (Black dot)

# 83 Partner aus Wissenschaft, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft

- » Aufteilung der wissenschaftlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partner in der Fördermaßnahme



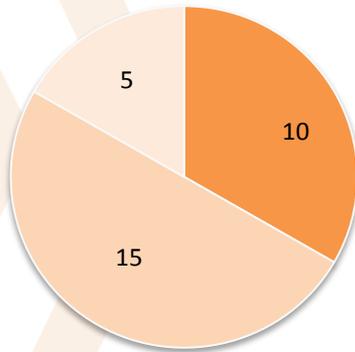


# Die Rollenverteilung

# Wer ist wie eingebunden?

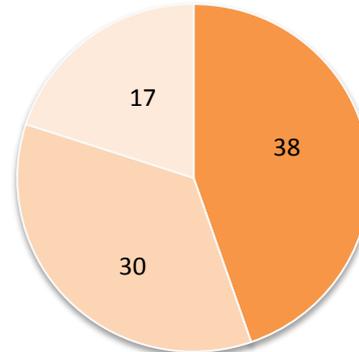
## » Rollenverteilung der beteiligten Akteure

Projektkoordination



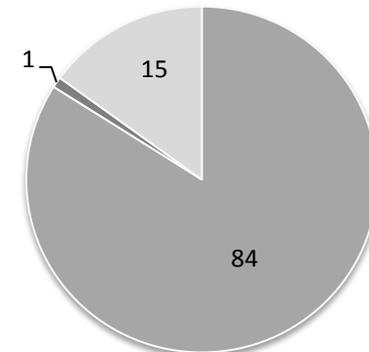
- Kommunale Akteure
- Wissenschaftliche Akteure
- Privatwirtschaftliche/zivilgesellschaftliche Akteure

Projektpartner



- Kommunale Akteure
- Wissenschaftliche Akteure
- Privatwirtschaftliche/zivilgesellschaftliche Akteure

Assoziierte Partner



- Kommunale Akteure
- Wissenschaftliche Akteure
- Privatwirtschaftliche/zivilgesellschaftliche Akteure

# Drei Typen von Verbundvorhaben

## » TYP I „Partner“

Bei 15 Projekten besteht der Projektverbund aus einem kommunalen sowie einem wissenschaftlichen Partner als Tandem, zum Teil ergänzt durch weitere zivilgesellschaftlichen und/oder privaten Partnern.

## » TYP II „Stärkere Kommune“

Bei sieben Projekten überwiegt der Anteil und das Gewicht der kommunalen Partner im Projektverbund.

## » TYP III „Stärkere Wissenschaft“

Bei acht Projekten ist der Anteil wissenschaftlicher Projektpartner im Projektverbund stärker.



# Aufgaben der kommunalen Partner

# Aufgabenfelder der kommunalen Partner

- » Steuerung von Projektbausteinen
  - » Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
  - » Aktivierung lokaler Akteure
  - » Veranstaltungsmanagement
  - » Durchführung von Beteiligungsprozesse
  - » Erprobung/Umsetzung von Projektideen
- » Gemeinschaftliche Bearbeitung von Projektbausteinen
  - » Entwicklung von Instrumenten
  - » Analysebausteine
- » Begleitung von bzw. Mitwirken bei Projektbausteinen
  - » Konzeptionelle Arbeitsschritte
  - » Wissenschaftliche Annäherung an das Thema (z.B. Auswertung von Praxisbeispielen, Literaturlauswertung)

## Die kommunalen Partner als ...

- » *als Impulsgeber:* Die Projektidee/-initiative entsteht in der Kommune.
- » *als Tester:* Im Forschungsvorhaben entwickelte Ansätze werden in den Kommunen erprobt.
- » *als Untersuchungsgegenstand:* Die Kommunen dienen als Fallstudien.
- » *als Teilnehmer:* Die Kommunen (insbesondere assoziierte Partner) nehmen an Veranstaltungen und Beteiligungsformaten teil.



**Mittagspause bis 13:45 Uhr**



# Wissenschaft-Praxis-Kooperation in „Kommunen innovativ“



## Transdisziplinäre Forschung: Forschung mit und/oder für Kommunen?

# Große Herausforderungen – Transdisziplinäre Forschung

- » Transdisziplinäre Forschung ist integrative Forschung, die **wissenschaftliches Wissen** und **praktisches Wissen** verbindet.
- » Sie greift **lebensweltliche Problemstellungen** auf und zielt auf die **Gestaltung von realen Prozessen**.
- » Die Problemstellungen werden von den Projektbeteiligten **gemeinsam in Forschungsfragen** übersetzt.
- » Die **Zusammenarbeit mit VertreterInnen der gesellschaftlichen Praxis** ist ein wesentliches Charakteristikum.
- » Die Forschungsergebnisse werden **zielgruppenorientiert kommuniziert**.

# Große Herausforderungen - Forschung zur Transformation

- » Forschung über Veränderungsprozesse zu einer **nachhaltigen Entwicklung**
- » Besonderer Fokus: **Stadt und Region der Zukunft**
- » Orientierung an **konkreten gesellschaftlichen Problemen**
- » Ziel: **konkrete Veränderungsprozesse** katalysieren und dabei **Stakeholder aktiv** in den Forschungsprozess einbeziehen
- » Eine besonderes Format: **Reallabore**, in denen Wissenschaft und Praxis gemeinsam an der Lösung realweltlicher Probleme forschen und arbeiten

## Kommunen in „Kommunen innovativ“

- » **Stärkung der Rolle der Kommunen als Initiatoren, Partner und Adressaten von Forschung, Entwicklung und Innovation** für eine nachhaltige, demografiefeste Entwicklung der Regionen
- » Neue Impulse für die Zukunft der Regionen durch die **Kooperation von Kommunen mit Wissenschaft, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen**
- » **Entscheidungsträger und Akteure vor Ort** müssen einbezogen und erreicht werden, wenn neue Ideen, innovative Lösungen und Konzepte einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten sollen
- » **Kreative und innovationsfreudige Akteure im öffentlichen Bereich** sollen die Chance erhalten, neue Ideen zusammen mit der Wissenschaft zu verwirklichen

# Erwartungen des BMBF an die Forschungsergebnisse

- » sozial robust und akzeptiert (im Austausch bzw. in Kooperation mit Praxis erarbeitet),
- » relevant in Hinblick auf das zu lösende Problem,
- » zielgruppenorientiert in Hinblick auf Aufbereitung und Ansprache,
- » übertragbar und damit auch für andere Kommunen verallgemeinerbar,
- » wissenschaftlich ertragreich in Hinblick auf Theorien, Konzepte, Methoden, Modelle usw.

# Warum beteiligen sich Kommunen an Forschungsprojekten?

- » Impulse aufgreifen
- » Probleme lösen
- » Themen aufgreifen, setzen, durchsetzen
- » Innovationen anstoßen
- » Einblicke gewinnen
- » Voneinander lernen
- » Ressourcen gewinnen
- » Daten und Informationen erhalten
- » ...

# Rollen und Aufgaben von Kommunen in Forschungsprojekten

- » Analyseobjekt und Untersuchungsgegenstand
- » Mitwirkung am Forschungsprozess
- » Eigener Forschungsbeitrag
- » (Mit-)Initiator und Gestalter von Veränderungsprozessen
- » Ansprechpartner für Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft
- » Aktivierung lokaler Akteure
- » Sicherung der Zielgruppenorientierung
- » Korrektiv für Anwendungsbezug und Übertragbarkeit
- » .....

# Kooperation als Herausforderung

- » **Herausforderung Projektgenese und -entwicklung:** Große Unterschiede zwischen „forschungsaffinen“ Kommunen und solchen, die nur wenig Kooperationserfahrungen besitzen
- » **Nicht geklärte gegenseitige Erwartungen und Interessen** von Wissenschaft und Praxis an das gemeinsame Vorhaben
- » **Zu wenig Kenntnisse** und Erfahrungen der WissenschaftlerInnen mit Blick auf die **Belange der Praxis** bzw. kommunale Rahmenbedingungen
- » **Fehlende Passfähigkeit** von Projektablauf und politischen Prozessen
- » **Kommunikation und Sprache** sind keine Selbstläufer
- » Praxispartner **Kommune** setzt sich aus **Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft** zusammen

# Forschung als Herausforderung

- » **Zu kurze Antragsphasen**, um Projekt in der Kommune zu verankern
- » **Zu komplexe Förderbedingungen** und Antragsverfahren
- » **Zu kurze Laufzeit**, um Projekte zu verstetigen
- » **Zu geringe oder fehlende Ressourcen** (Personal, Reise etc.)
- » **Zu statische und unflexible Projektdesigns** und Prozesse, um auf Veränderungen reagieren zu können
- » **Schwierige Einbindung** in kommunale Realität
- » **Verbreitetes Beharrungsvermögen** gegenüber sozialen Innovationen
- » **Scheitern im Reallabor** mit ernstzunehmenden Folgen vor Ort

## Diskussionsthesen (1)

- » **Forschung lohnt sich:**  
Praxis ist ein notwendiges Korrektiv, um Handlungswissen zu erarbeiten
- » **Ohne das geht es nicht – Gemeinsames Verständnis entwickeln**  
Wissenschaft und Praxis sind geleitet von unterschiedlichen Logiken, Interessen, Erfolgskriterien und Zielsetzungen.
- » **Gemeinsam Forschen bedeutet viel Kommunikation:**  
Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert umfangreiche Verständigungsprozesse.
- » **Denktabus brechen:**  
Wissenschaft kann neue Impulse in die Praxis vor Ort bringen.
- » **Dem Externen wird eher zugehört:**  
Wissenschaft kann als Türöffner für Ideen der Verwaltung fungieren.

## Diskussionsthesen (2)

- » **Nutzbare Ergebnisse für die Praxis:**  
Zielgruppenorientierte Aufarbeitung bedeutet Praxis und Forschung auf unterschiedlichen Wegen zu adressieren
- » **Verknüpfung von Reallabor und realer Praxis:**  
Reallabore müssen in kommunale Prozesse eingebettet sein – d.h. es dürfen keine „Forschungsfos“ entstehen
- » **Das Ende muss von Anfang an mitgedacht werden:**  
Die Verstetigung der Projektansätze ist eine kommunale Aufgabe
- » **Aufwand und Nutzen passen nicht immer:**  
Bei diesem Forschungstypus müssen die Rahmenbedingungen der Forschung verändert werden.



**Gute Heimfahrt!**