

Ko-kreative Arbeitsformate in Gruppen mit diversen Teilnehmerprofilen.

Untersuchung zu den Herausforderungen bei der ko-kreativen Entwicklung von Forschungsthemen mit unterschiedlichen Stakeholdern im Kontext der Energiestrategie 2050 am Beispiel der Innosuisse-Projekte MUNICIPAL und DeCIRRA.

1. Einleitung.....	3
1.1. Klärung von Begrifflichkeiten	3
1.2. Situationsanalyse	3
2. Reflektion aus den Projekten.....	4
2.1. Rollenverständnis der Fachgruppenleitung	4
2.2. Wissenstransfer und Kommunikation	4
2.3. Herausforderungen in der Projektorganisation	4
2.4. Wünsche für die Zusammenarbeit	4
2.5. Fazit.....	5
3. Mindset und Kontext.....	5
4. Zusammenarbeit	6
4.1. Organisation & Selbstregulation	7
4.2. Rollenverständnis & Verantwortlichkeit	7
4.3. Dynamik & Umsetzungserfolge.....	8
4.4. Kultur & Lernen	8
5. Organisation und Individuum	8
5.1. Organisation.....	8
5.2. Individuum	10
6. Spezifische Handlungsoptionen	10
7. Verbesserung der Zusammenarbeit	12
7.1. Diagnosemöglichkeiten	13
7.2. Diagnose für Teams	13
7.3. Diagnose für Bilaterale Beziehung	14
8. Literatur.....	15

1. Einleitung

In Innosuisse-Projekten wie MUNICIPAL und DeCIRRA wurden partizipative Methoden genutzt, um verschiedenste Stakeholder im Kontext der Energiewende zu vernetzen. Ziel war es, Innovationen zur Umsetzung der Energiestrategie 2050 anzustossen. Der Prozess basierte auf Partizipation, das Einbinden transdisziplinärer Personen sowie Co-Kreation und umfasste regionale und überregionale Events und Workshops. Trotz innovativer Co-Kreation-Ansätze erwies sich die nachhaltige Mobilisierung der Teilnehmenden nach den Events und Workshops als unzureichend. Es entstand dadurch ein Gap zwischen initialer Ideengenerierung und deren langfristiger Umsetzung.

Die folgende Analyse und Auswertung wurde von einzelnen Personen aus den Projekten innerhalb eines interdisziplinären Projektformates durchgeführt (HSLU IDN Activate Community), um herauszufinden, welche Gründe es für die fehlende Aktivierung gibt. Die Arbeit untersucht vorhandene Daten der Projekte sowie Daten aus Interviews mit Fachgruppenleitungen und weiteren Projektbeteiligten. Ziel war es, Erkenntnisse über Rollenverständnis, Wissenstransfer und organisatorische Herausforderungen im Projekt und vor allem in den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zu gewinnen. Dieses Dokument fasst in Kürze die zentralen Ergebnisse und Herausforderungen zusammen und gibt vor allem Empfehlungen und Hinweise für Folgeprojekte.

Es wird eine Checkliste und ein Framework vorgestellt, welche für Projektleitende, Gruppenleitende und indirekt auch für Event-Teilnehmern von Vorteil sein können, um sich in Projekten bezüglich der Planung, der Koordination und der Kommunikation besser orientieren zu können.

1.1. Klärung von Begrifflichkeiten

Zur Klärung der Begriffe muss gesagt werden, dass wir es bei Forschungsprojekten in unterschiedlichen Grössen grundlegend mit den Rollenbezeichnungen **Projektleitung**, **Fachgruppenleitung** sowie **Gruppen-** oder **Teammitglied** und **Eventteilnehmer** zu tun haben.

In **kleineren Forschungsprojekten** haben wir es in der Regel mit einer Gruppe von Experten und einer Projektleitung zu tun. Das Selbstverständnis dieser Gruppe ist in der Regel ein Team, welches über einen definierten und in einem überschaubaren Zeitraum gemeinsam an einem Thema zusammenarbeitet. Es gibt festgelegte Rollen mit zugeteilten Aufgaben, Formen der Kommunikation und eine gewisse Dynamik. Wenn sich ein Team gebildet hat, dann entsteht ein gemeinsames Grundverständnis darüber, wie die Dinge „laufen“. Sind die notwendigen Mittel für die Zusammenarbeit gegeben dann kann eine Team-Kultur entstehen.

Bei **grösseren Forschungsprojekten** gibt es häufig zahlreiche Teams oder sog. Fachgruppen, welche unter einer übergeordneten Projektleitung agieren. Diese Fachgruppen ergeben sich meistens aufgrund von Themengebieten und die Fachgruppenleitung moderiert dieses Thema, wobei diese Gruppen sich ebenso als Team wahrnimmt. Die übergeordnete Projektleitung steuert das gesamte Projektvorhaben über die Fachgruppenleitungen. Aufgrund der höheren Komplexität sind nicht immer alle Fachgruppen in derselben Dynamik aktiv und sie verfolgen unterschiedliche Teilziele. In der Regel sind diese grösseren Projekte mittel- bis langfristig mit den notwendigen Mitteln ausgestattet. So kann auch hier in den einzelnen Teams aber auch in der grossen Gruppe (alle Fachgruppen und Leitungen) eine übergreifende sowie eine spezielle Team-Kultur entstehen.

Werden innerhalb grosser Forschungsprojekte zudem Workshops oder Events veranstaltet, bei denen Personen teilnehmen, die nicht dem Projekt zugehören erhöht sich die Komplexität in Bezug zu Selbstverständnis und Zugehörigkeit der Einzelnen. Events finden in der Regel nur kurzfristig statt und die Teilnehmer, welche bei Events in Gruppenarbeit zusammenarbeiten, verstehen sich nicht als Team, bzw. nur kurzfristig für max. ein paar Stunden. Diese Verbindungen lösen sich danach wieder auf und es kann sich keine stabile Dynamik bilden.

1.2. Situationsanalyse

Im Verlauf der beiden Innosuisse-Projekte (beides grosse Forschungsprojekte) MUNICIPAL und DeCIRRA konnten verschiedene Dinge beobachtet werden. Die Fachgruppen (DeCIRRA) konnten eine gute Dynamik in sich entwickeln. Die Workshops und Events in den beiden Projekten ermöglichten nur punktuelle Themenschwerpunkte aufgrund begrenzter Zeit. Die Informationsaufnahme und Dokumentation verliefen uneinheitlich, sowie das Verständnis der Teilnahme unter Teilnehmenden aus Politik, Industrie und Wissenschaft. Trotz hoher Motivation während der Veranstaltungen verflachte grundsätzlich die Weiterarbeit danach deutlich. Die organisationalen Prägungen (berufliches Herkunftssystem) erschwerten die Zusammenarbeit und Fachgruppenleitungen aus Industrie und Forschung agierten mit teils unterschiedlichen Ansätzen.

Die guten Diskussionen in den Workshops stehen einer unzureichenden Nachverfolgung gegenüber und meist blieb die ungeklärte Verantwortung bei den Fachgruppenleitungen. Die folgende Reflektion bezieht sich auf Interviews mit Projektleitungen, Fachgruppenleitungen und Teamleitungen, welche in der Vergangenheit zum einen die Organisation von Events, die Fachgruppen, aber auch grundsätzlich die Forschungsseite hinsichtlich der eigenen Institution, gegenüber Forschungspartnern sowie zu interessierten politischen Stakeholdern organisierten.

2. Reflektion aus den Projekten

In den Interviews wurden Fragen zum Rollenverständnis, zur Akzeptanz der Rolle, zum Prozess der Zusammenarbeit im Allgemeinen, zum Teilen von Wissen und Erkenntnissen sowie zur Anschlussfähigkeit und Einschätzung der Ergebnisse gestellt. Die befragten Personen sind in einzelnen Teams und in grösseren Projektorganisationen tätig. In der Auswertung der verschiedenen Interviews haben sich die folgenden Ergebnisse herausentwickelt.

2.1. Rollenverständnis der Fachgruppenleitung

Die befragten Personen (Fachgruppenleitungen und Teamleitungen) sehen ihre Hauptaufgabe in der Koordination, Moderation und Kommunikation innerhalb der Gruppe/Team und nach aussen. Essenzielle Eigenschaften einer erfolgreichen Leitung sind Eigeninitiative, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Überzeugungskraft und strategische Planung. Während einige einen partizipativen Führungsstil bevorzugen, setzen andere auf inspirierende Ansätze zur Motivation der Mitglieder.

Die thematische Freiheit innerhalb der Fachgruppen wurde unterschiedlich bewertet. Während klare Zielsetzungen als notwendig erachtet wurden, waren kreative und ambitionierte Herangehensweisen wünschenswert. Strukturiertes Arbeiten wird als unabdingbar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit angesehen.

2.2. Wissenstransfer und Kommunikation

Der Austausch von Wissen innerhalb der Fachgruppen wurde als essenziell betrachtet, jedoch gab es Herausforderungen bei der Umsetzung. Die Dokumentation von Erkenntnissen wurde als hilfreich eingestuft, doch die zeitlichen Einschränkungen bei Workshops erschwerten eine tiefgehende Reflexion. Digitale Tools wie Confluence und Miro wurden als nützlich beschrieben, erforderten jedoch eine umfangreichere Einarbeitung. Ein strukturierter Onboarding-Prozess sowie gezielte Schulungen für die Nutzung solcher Tools wurden als Verbesserungsmöglichkeit vorgeschlagen.

Unterschiedliche organisationale Hintergründe und Herangehensweisen – insbesondere zwischen Fachgruppenleitungen aus Forschung und Industrie – erschwerten die Zusammenarbeit. Trotz konstruktiver Diskussionen blieb die Nachverfolgung meist bei den Initiatoren, was als Herausforderung erkannt wurde.

2.3. Herausforderungen in der Projektorganisation

Im Verlauf der Projekte wurden mehrere Herausforderungen identifiziert, die die Zusammenarbeit erschwerten. Ein zentraler Aspekt war die unterschiedlich begrenzte zeitliche Verfügbarkeit vieler Beteiligten bei den Events sowie in den Fachgruppen, da sie parallel weitere Verpflichtungen wahrnehmen, was eine kontinuierliche Mitarbeit erschwerte. Hinsichtlich der Meetingstruktur erwiesen sich wöchentliche Treffen in der Anfangsphase, monatliche Teilprojektbesprechungen sowie jährliche Konsortium-Treffen als geeignete Formate zur Strukturierung der Zusammenarbeit.

In Bezug auf die Kommunikation zeigte sich, dass persönliche Treffen deutlich effektiver wahrgenommen wurden als virtuelle Formate, insbesondere im Hinblick auf Beziehungsaufbau und Verständigung. Auch die Budgetverwaltung stellte eine Herausforderung dar: Eine klare Trennung zwischen fachlicher Verantwortung und finanzieller Steuerung wurde als notwendig erachtet, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

Schliesslich war das Verhältnis zwischen Projektzielen und Umsetzung ein kritischer Punkt: Zwar wurden ambitionierte Zielsetzungen als motivierend erlebt, ihre tatsächliche Erreichbarkeit hing jedoch stark von den verfügbaren Ressourcen und der realistischen Einschätzung der Rahmenbedingungen ab.

2.4. Wünsche für die Zusammenarbeit

Aus der Analyse der Interviews lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Projektgestaltung ableiten. So sollte der Onboarding-Prozess optimiert werden, indem neue Teilnehmende frühzeitiger eingebunden und im Umgang mit den genutzten digitalen Tools geschult werden. Eine effektivere Meeting-Struktur mit regelmässigen Abstimmungen und klar definierten Meilensteinen ist notwendig, um Fortschritte gezielt zu verfolgen. Darüber hinaus gilt es,

den Wissenstransfer durch verstärkte Nutzung schriftlicher Dokumentation und strukturierter Austauschformate zu verbessern. Die Fachgruppenleitung sollte in organisatorischen und finanziellen Belangen mehr Entscheidungsspielräume erhalten, um handlungsfähiger zu sein. Schliesslich wird gewünscht, die Arbeitsergebnisse in einem verbindlichen Abschlussdokument, etwa in Form eines Whitepapers, zu bündeln und gezielt zu verbreiten.

2.5. Fazit

Auch wenn einige der genannten Themen als selbstverständlich erscheinen, so wird dies nicht immer von allen so gesehen. Die Reflektion ist eine grobe Zusammenfassung und beschäftigt sich mit den wesentlichen Aspekten in Bezug zur Dynamik und den Herausforderungen innerhalb der Zusammenarbeit von Teams, von Einzelpersonen mit der Leitung sowie mit den Ergebnissen aus Workshops und deren Teilnehmern. Während viele Aspekte positiv bewertet wurden, gibt es klare Optimierungspotenziale in der Projektorganisation, dem Wissenstransfer und der digitalen Zusammenarbeit. Die vorgeschlagenen Massnahmen in Form der folgenden Checkliste und dem Framework könnten dazu beitragen, künftige Projekte effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Der sog. Workshop-Effekt tritt zudem dann ein, wenn die temporären Interaktionen so lange aktiv sind, bis sie abbrechen und das Team sich auflöst. In Workshops und Events treffen Vertreter aus verschiedenen organisatorischen Herkunftssystemen zusammen und interagieren temporär in einem individuellen und organisatorischen Ausnahmezustand. Nach Abschluss wirken die gewohnten Mechanismen und Regelwerke übernehmen ihre Wirkung. Daher sind verschiedene Aspekte in Bezug auf das Mindset der Personen sowie dem Kontext vor einer Event- oder Workshopplanung sowie aber auch grundsätzlich in der Planung von Forschungsgruppen und grösseren Projekten wichtig zu berücksichtigen.

Die Herkunft der Herausforderungen bei weniger gut funktionierender Zusammenarbeit liegt in sehr unterschiedlichen Bereichen. Betrachtet man die strukturellen und funktionalen Aspekte wie Verantwortung, Kommunikation und Motivation wird schnell deutlich, dass sich die Herausforderungen meist nicht nur durch Regularien verbessern lässt. Wir gehen daher eher von einem bestimmten Mindset aus, welcher bei der Bewältigung von komplexer Projektarbeit vorteilhaft sein kann.

3. Mindset und Kontext

Das Mindset entsteht und wirkt im Kontext. Das Verhalten von Personen innerhalb einer Organisation, und dies kann eine Gruppe, ein Team oder ein grosses Unternehmen sein, wird von verschiedenen Aspekten geprägt. Wollen wir Ko-Kreative Zusammenarbeit fördern, so sind die Aspekte der Motivation, der Partizipation und die äusseren Bedingungen ausschlaggebend.

Die **Selbstbestimmungstheorie** (Self-Determination Theory, SDT) stammt von den US-amerikanischen Psychologen Edward L. Deci und Richard M. Ryan (2017). Die Theorie beschreibt, wie und warum Menschen sich selbst motivieren, und unterscheidet dabei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Ein zentrales Konzept der SDT ist, dass Menschen dann besonders motiviert, leistungsfähig und zufrieden sind, wenn drei psychologische Grundbedürfnisse erfüllt werden: *Autonomie* – das Bedürfnis, jederzeit selbstbestimmt zu handeln, *Kompetenz* – das Bedürfnis, wirksam zu handeln und seine Kompetenzen einbringen zu können sowie *soziale Eingebundenheit* – das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Verbundenheit mit anderen in den verschiedenen Formaten der Zusammenarbeit.

Die Selbstbestimmungstheorie hat weltweit grossen Einfluss auf Psychologie, Pädagogik, Arbeitsmotivation und Organisationsentwicklung. Werden diese Aspekte berücksichtigt, dann könnte man davon ausgehen, dass die Zusammenarbeit in Projekten leicht und gut verläuft. Jedoch sind diese Aspekte meist von weiteren Aspekten beeinflusst, wie die unterschiedlichen Prägungen der Herkunftssysteme (professioneller und privater Art), die Erwartungen an die Arbeitsformate und Aufgabenerfüllung, die Selbsteinschätzung und -wahrnehmung sowie die vorangenommene Einschätzung von Projekten in einem definierten Kontext.

Co-Kreation bezeichnet die gemeinsame aktive Entwicklung von Ideen und Lösungen durch Verschiedene Akteure – meist aus unterschiedlichen Bereichen – auf Augenhöhe. Ziel ist es, Wissen, Perspektiven und Kompetenzen zu bündeln, um bessere und tragfähigere Ergebnisse zu erzielen. **Partizipation** u.a. durch die Demokratietheorie von Habermas (1981) und durch die Partizipationsleiter von Arnstein (1969) begründet, bezeichnet die Beteiligung von Individuen oder Gruppen an Entscheidungs-, Gestaltungs- oder Umsetzungsprozessen in gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen oder organisationalen Kontexten. Es geht nicht nur darum, informiert zu werden, sondern aktiv Einfluss zu nehmen – auf Inhalte, Prozesse, Strukturen oder Ergebnisse. Diese Aspekte stellen den Grundpfeiler der beiden Forschungsprojekte da, weil sie

die verschiedenen Stakeholder und Interessengruppen an der Energiewende aktiv mit in die Entwicklung von Lösungen einbinden möchten.

Als kulturellen Aspekt kann Co-Kreation durch den Aspekt der Demokratisierung in der Führung und im Leadership angesehen werden. Daher ist das Augenmerk bei der Beteiligung an den Prozessen mit den verschiedenen Interessengruppen nicht nur in Bezug zu den Projekthaltungen, sondern auch zur Kultur der Zusammenarbeit innerhalb der Projekte zu sehen. Somit würde sich die Haltung einer selbstbestimmten Arbeitsweise mit der ko-kreativen Arbeit in den Teams und den Workshops mit den verschiedenen Stakeholdern auf allen Ebenen durchziehen.

Der **Kontext** wird aus der organisatorischen Perspektive, dem Interesse und die Art der Teilnahme an Events stark beeinflusst. Die Rollen und Aufgaben, welche eine Person mitbringt, werden durch das gewohnte Verantwortungshandeln und die Dynamik der Interaktionen geprägt. Die Arten der Zusammenarbeit in Organisationen sind unterschiedliche und so auch die Kultur. Besonders in der transdisziplinären Zusammenarbeit formen die gelernten Entscheidungsprämissen das Verhalten, und dies bereits vor, sowie während und nach einem Event. Die Erwartungen sind idR. durch persönliche *Identität* (z.B. Eigeninteresse, Profilierungsbedürfnis, Identifikationsmöglichkeiten usw.), durch *Rollenerwartungen* (z.B. generalisierbare und spezifische Kompetenzen), durch *programmspezifische Erwartungen* (den organisierten Interaktionssystemen), sowie durch die Erwartungen durch *Werte* (z.B. Wertpluralismus versus generalisierter, normativer oder kognitiver Verhaltenserwartungen) geprägt.

Je nach organisatorischem Hintergrund kommen die jeweiligen Regelwerke zum Vorschein und so werden Gemeindeverwaltungen, Politiker andere Kommunikationsstile, andere Kanäle und andere Prämissen setzen als Personen aus der Privatwirtschaft oder den akademischen Organisationen. Ähnlich unterschiedlich verhält es sich mit den Ressourcen und der zeitlichen Verfügbarkeit von Personen und hier insbesondere von Personen, welche sich in den Gemeinden häufig ehrenamtlich engagieren. Personen aus der Privatwirtschaft werden zudem eher ihren Verpflichtungen im Unternehmen nachkommen und nur dann langfristig in Forschungsprojekte arbeiten, wenn Sie ein entsprechendes Mandat von der eigenen Organisation erhalten.

Klärung Teilnehmende (möglicher Mindset):

- Welche Entscheidungsmacht (Rolle) hat die Person in Ihrem regulären Alltag inne?
- Welche Kompetenzen (Aufgaben) bringt die Person mit?
- Welche Bedürfnisse (Interessen, Werte) liegen vor oder können ausgemacht werden?
- Welche organisatorische Zugehörigkeit (Kommune, Industrie, Wissenschaft, ...) besteht?
- Was würde sie durch eine Teilnahme am Event oder Projekt mitnehmen und gewinnen?
- Wie wird die vorhandene Kommunikations- und Versammlungspraxis gelebt?
- Welche Erfahrungen mit Projekten und interdisziplinärer Zusammenarbeit liegt vor?
- Welche Erfahrung mit ko-kreativer Zusammenarbeit liegt vor?

Klärung Kontext:

- Gibt es vorhandene Initiativen und sind lokale Institutionen und Interessengruppen tätig?
- Welche praktischen Möglichkeiten für das generelle Networking und für Events gibt es?
- Wie gross ist die Gemeinde, bzw. die relevante Interessengruppe?
- Welche politischen Strukturen und Parteilichkeit gibt es?
- Wie wird die Organisation, aus der die Person kommt, finanziert?
- Welches Interesse hat ein privatwirtschaftliches Unternehmen an der Zusammenarbeit?
- Welche Lobby ist vertreten und gibt es politischen Einfluss?

4. Zusammenarbeit

Die folgende Aufstellung soll zum Verständnis und zur Unterstützung eines selbstbestimmten Arbeitens mit einem ko-kreativen Mindset in drei Formaten der Zusammenarbeit dienen. Basierend auf den vorangegangenen Auswertungen und Reflektionen können die folgenden drei Dimensionen mit den Formaten verknüpft und jeweils unterschiedlich abgeleitet werden.

Die drei Formate der Zusammenarbeit:

Projektleitung – von grossen Projekten (leitet idR mehrere Teams oder Fachgruppen)

Team oder – Fachgruppen (Als Team gibt es eine Leitung und bei grösseren Projekten jeweils auch Fachgruppenleitungen, die sich mit der übergeordneten Projektleitung koordiniert)

Events mit sog. temporären Kleinteams (Personen aus den Teams und externe Teilnehmer)

Die Dimensionen:

Organisation & Selbstregulation: Stabile, klar definierte Kommunikations- und Arbeitsstrukturen, die stetige eigene Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen.

Rollenverständnis & Verantwortlichkeit: Eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsrechten an alle beteiligten transdisziplinären Akteure, um Orientierung und Verbindlichkeit zu schaffen.

Dynamik & Umsetzungserfolge: Mechanismen für die langfristige Nachverfolgung von aus Workshops und Events entstandenen Ideen, um deren Überführung in konkrete Umsetzungsschritte sicherzustellen.

Kultur & Lernen ist eine eigene Kategorie, da sich diese Themen durch das Zusammenspiel aller Dimensionen entwickeln kann und seine eigene Form erhält.

Dimensionen und Ebenen der Zusammenarbeit			
Dimensionen / Ebenen	<u>Projektleitung</u> (Gesamtsteuerung)	<u>Forschungsgruppe/Team</u> (Fachebene)	<u>Events (Temp. Teams)</u> (Temp. Themenebene)
Organisation			
Personenaufteilung			
Art der Selbstregulation			
Rollen & Selbstverständnis			
Verantwortlichkeit			
Dynamik der Interaktion			
Umsetzungserfolge			
Kultur & Lernen			

Tabelle 1: Die verschiedenen Dimensionen und Ebenen der Zusammenarbeit

4.1. Organisation & Selbstregulation

Um Projekte zukunftsfähig aufzustellen, ist es essenziell, klare Systemebenen zu definieren, welche die strukturellen, prozessualen und kulturellen Ebenen voneinander abgrenzen und gleichzeitig in ein schlüssiges Gesamtsystem einbetten. Dabei unterscheidet sich die Organisation der Forschungsprojekte zu der in den Teams und den Events. Die Zusammensetzung der Personen ist unterschiedlich und damit auch deren Erwartungen sowie deren Interaktionen.

Organisation & Selbstregulierung in der Zusammenarbeit			
Formate / Dimensionen	<u>Projektleitung</u> (Gesamtsteuerung)	<u>Forschungsgruppen/Team</u> (Fachebene)	<u>Events (Temp. Teams)</u> (Temp. Themenebene)
Organisation der Zusammenarbeit	Welche Arten der Planung und Steuerung gibt es? (NCCR, Konsortium, ...)	Welche Arten von Projekten gibt es? (Innosuisse, weitere kleinere Projektarten)	Welche Arten der Interaktionsräume gibt es? (Events, Workshops)
Personenaufteilung	Ist die Projektleitung, die Person/en definiert? (Eine Person, Gremium)	Sind in den Gruppen/Teams die Personen zugeordnet? (idR. je 5 bis 20 Personen)	Sind unterschiedliche Teilnehmer definiert? (var. Personenanzahl)
Art der Selbstregulation	Gibt es strategische Leitlinien? (Policies)	Gibt es ein Regelwerk? (anpassbare Prozesse)	Gibt es Flexibilität? (Entwicklung, Experiment)

Tabelle 2: Organisation und Selbstregulierung

4.2. Rollenverständnis & Verantwortlichkeit

Ein zentrales Element ist dabei die Rollenklärung und die Definition von Verantwortlichkeiten entlang der Formate. Durch diese Abgrenzung wird Transparenz geschaffen und wichtig ist die Akzeptanz der Rollenverteilung, die Aufgaben und die Entscheidungskompetenzen, welche dem Selbstbestimmungsbedürfnis der Rolle und den jeweiligen Personen entsprechen sollte.

Rollenverständnis & Verantwortlichkeit in der Zusammenarbeit			
Formate / Dimensionen	<u>Projektleitung</u> (Gesamtsteuerung)	<u>Forschungsgruppen/Team</u> (Fachebene)	<u>Events (Temp. Teams)</u> (Temp. Themenebene)
Rollen und Selbstverständnis	Sind strategische Vorgaben und Ziele vorhanden? (Strategische Ziele und Aufgaben, Abgrenzung zu Fachebene)	Sind Ziele und Aufgaben vorhanden? (Themengebiete und Aufgabenverteilung bis zu Entscheidungskompetenzen und Strategie ausgerichtet)	Sind Möglichkeiten zur Bildung von Inhalten vorhanden? (neue Inhalte und individuelle Motive und Verfügbarkeit)
Verantwortlichkeit	Ist die Abgrenzung der eigenen und anderen Aufgabenbereiche klar? Entscheidungen über Gesamtprojekt.	Sind die spezifischen Aufgabenbereiche gut differenziert und aufgeteilt? Entscheidungen über Themengebiete.	Sind die Interaktionen gut kommuniziert und ggf. Aufgaben klar? Entscheidungen über temp. Themen und Aufgaben.

Tabelle 3: Rollenverständnis und Verantwortlichkeit

4.3. Dynamik & Umsetzungserfolge

Für ein nachhaltiges Wirtschaften sollten Regelkreise für das Ressourcenmanagement etabliert werden. Diese ermöglichen die gezielte Planung, Überwachung und Steuerung materieller, finanzieller und personeller Ressourcen. Schliesslich erhöht sich die Übertragbarkeit von Ergebnissen, wenn diese systematisch verankert werden (Tools und Plattformen). Eine solche Struktur begünstigt nicht nur den Wissenstransfer, sondern stärkt auch die Skalierbarkeit erfolgreicher Konzepte auf andere Kontexte.

Dynamik & Umsetzungserfolge in der Zusammenarbeit			
Formate / Dimensionen	<u>Projektleitung</u> (Gesamtsteuerung)	<u>Forschungsgruppe/Team</u> (Fachebene)	<u>Events (Temp. Teams)</u> (Temp. Themenebene)
Dynamik der Interaktion	Wie ist die Dynamik in den Abstimmungsschleifen? (Festlegung von langfristigen Zielen und Reflektionen, abgrenzen von Problemen)	Wie ist die Dynamik in den Prozessen? (Je nach Arbeitsstil, agil oder nicht, Problemlösung, Dynamik wird regelmässig gelebt)	Wie ist die Dynamik in den einzelnen Interaktionen? (Stimmung und Tempo hängen vom Event ab, Dynamik danach weg)
Umsetzungserfolge	Werden Ziele kontrolliert und bewertet? (Es müssen Reports erstellt werden, Dokumentationspflichten, Ressourcenkontrolle, Erfolgsberichte)	Werden Ergebnisse akkumuliert, dokumentiert und transferiert? (Tools die immer verwendet werden, Teilreporting und regelmässiges Zelebrieren)	Werden Ideen und Fragmente festgehalten und nachverfolgt? (Bei den Events entspr. Aufnehmen und Dokumentieren, keine Nacharbeiten, Aperos)

Tabelle 4: Dynamik und Umsetzungserfolge

4.4. Kultur & Lernen

Langfristige vernetzte Wirksamkeit aller Dimensionen ermöglicht die Etablierung einer eigenen Kultur- und Identität, die über rein funktionale Strukturen hinausgehen. Sie schaffen Zugehörigkeit, stärken intrinsische Motivation und dienen als identitätsstiftender Rahmen für das Handeln aller Beteiligten.

Kultur & Lernen durch Zusammenarbeit			
Formate / Dimensionen	<u>Projektleitung</u> (Gesamtsteuerung)	<u>Forschungsgruppe/Team</u> (Fachebene)	<u>Events (Temp. Teams)</u> (Temp. Themenebene)
Kultur & Lernen	Wie werden Identität und Strategie sichtbar? Spricht man vom Projekt? (Bekanntheitsgrad, Image, Berichte auf nationaler Ebene, Wirksamkeit mit und durch alle Stakeholder)	Wie werden Stabilität und Lernen sichtbar? (Routinen und gelernte Methoden zur Problemlösung, wiederholte Erfolge, Fachpublikationen, Sicherheit in Abläufen & Kommunikation.)	Wie werden die einzelnen Geschichten sichtbar? (Berichte in Sozialen Medien, Man kennt sich, nimmt gerne wieder teil, kann die Event einschätzen und lernen sie schätzen)

Tabelle 5: Kultur und Lernen

5. Organisation und Individuum

Während im vorangegangenen Kapitel vorwiegend die Sicht der Formate der Zusammenarbeit eingenommen wurde, fokussieren wir uns hier auf die verschiedenen Perspektiven von Personen in den verschiedenen Systemen und betrachten diese aus organisatorischer Sicht und aus der individuellen Perspektive.

Ein erfolgreiches Forschungsprojekt lebt von klar definierten Rollen, guter Kommunikation und der interdisziplinären Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass die Rollen nicht nur auf dem Papier festgelegt, sondern im Projektalltag gelebt werden. Viele Rollen überschneiden sich, was Koordination und gegenseitiges Verständnis erfordert. Ein Verständnis für Herausforderungen in der Rollenerfüllung und der Art der Zusammenarbeit finden wir in der Regel durch den Begriff der Leitdifferenz und dem sozialen System Mensch.

5.1. Organisation

Aus organisatorischer Perspektive bezeichnet die Aktivierung von Stakeholdern die Gestaltung partizipativer und kommunikativer Prozesse, die Inputs mit konkreten Aktivitäten verknüpfen. Diese Prozesse werden jedoch häufig von etablierten Routinen und institutionellen Logiken geprägt. Infolgedessen bleiben die in Workshops oder Stakeholder-Foren erzielten Lerneffekte vielfach an formale Entscheidungsstrukturen gebunden, die ihrerseits durch die unterschiedlichen Organisationssysteme von Hochschule, Industrie, Politik und Verwaltung beeinflusst sind.

Es ist der Begriff Leitdifferenz geprägt, welcher die zentrale Unterscheidung darstellt, durch die ein soziales System die Welt beobachtet, strukturiert und operativ handlungsfähig ist. Es ermöglicht Orientierung, Kommunikation und Systemgrenzen und erklärt, warum verschiedene gesellschaftliche Bereiche „einander oft nicht verstehen“, weil sie mit unterschiedlichen

Leitdifferenzen arbeiten. Die Leitdifferenz stammt aus der Systemtheorie, aus der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann (1984), und spielt dort eine zentrale Rolle bei der Beschreibung wie Funktionssysteme (z. B. Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft) operieren und kommunizieren. Eine Leitdifferenz ist ein Gegensatzpaar, welches ein soziales System verwendet, um seine Umwelt zu beobachten und eigene Entscheidungen zu strukturieren. Sie ist die zentrale Unterscheidung, an der sich die Kommunikation und Orientierung innerhalb dieses Systems ausrichtet.

→ Sie ist funktional spezifisch: Jedes Funktionssystem hat seine eigene Leitdifferenz.

→ Sie ist operationell: sie hilft, Entscheidungen zu treffen und Relevanz zu definieren.

Systeme könnten auch anders geprägt sein, sind aber in der Regel historisch gewachsen. Innerhalb des Systems sind sie nicht hinterfragbar und sie agieren nach Regeln. Die folgenden drei Systeme, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik werden anhand Ihrer Leitdifferenz und den Unterschieden in den Dimensionen der Interaktion beschrieben und unterschieden.

Systeme/ Dimensionen	Wissenschaft (Forschung, Ausbildung, ...)	Wirtschaft (KMU, industrielle Unternehmen)	Politik & Administration (Kommune und Lokalpolitik)
Leitdifferenz	Erkenntnis basiert auf Wahrheitssuche und Falsifikation.	Alles wird danach bewertet, ob eine Zahlung/Wertaustausch erfolgt oder nicht.	Politisches Handeln dreht sich um Machterwerb, -erhalt und -einsatz.
Rollen	Von Projektleiter bis Wissenschaftliche Mitarbeiter und Hilfskräfte;	Von CEO, Entwicklungsleitung bis Technisches Personal, ggf. auch Sachbearbeitung;	Von Gemeinde-präsident, Gemeinde-räte bis Admin, Ehrenamtlich Tätige
Selbstbild	akademisch, teilweise wenig Applikationsgetrieben	praktisch, weiss was Markt braucht/kennt, effizienzorientiert	gemeinwohlorientiert, fluid, Berufung, konfliktbehaftet
Arbeitskultur	Experimentierend, praktisch, forschend,	Praktisch, effizienz- und erfolgsgetrieben,	Imageorientiert, Policy-getrieben, machterhaltend
Prozesse	Teilweise definiert, freiere Zeitpläne,	Definiert, getaktet, idR. keine freie Zeiteinteilung	Definiert, Admin getaktet, Politik Zeit von aussen definiert,
Kommunikations-Tools	freier Umgang mit Tools, ggf. Basics festgeschrieben	geschlossenes Netzwerk durch IP, Regeln, def. Tools	geschlossenes Netzwerk durch Entscheidungshoheit, def. Tools
Ko-kreativität	ggf. ko-kreativ	wenig ko-kreativ, wenn es muss	wenig ko-kreativ, wenn es muss
Finanzierung	Kantone und Bund, weitere Förderungen – idR. sicher	Selbstfinanziert, ggf. anderweitig gefördert – nicht immer sicher	Gemeinde, Kanton, Bund sicher; Politiker sicher bis zum Wechsel;
Flexibilität	Gemässigt flexibel, da Forschung indirekt arbeitet und Grundfinanziert ist;	Muss flexibel sein da Marktsituation und Nachfrage die Verfügbarkeit steuert;	Muss flexibel sein da hohe Verfügbarkeit, Dauerstress vs. regulierte Zeiten;
Lernen	mittel	schnell	langsam

Tabelle 6: Systeme und Dimensionen

Diese Unterschiede zeigen sich insbesondere in variierenden Formen organisationalen Verhaltens in Bezug auf Co-Kreation und die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag (Müller-Csernetzky et al., 2026):

Wissenschaft: Forschungseinrichtungen zeigen eine hohe konzeptionelle Offenheit für Co-Creation, insbesondere im Zusammenhang mit transdisziplinären Projekten. Es gibt ein hohes Potenzial von Co-Creation, disziplinäre Grenzen zu überwinden und gesellschaftliche Akteure einzubeziehen. Dies ist jedoch auch mit einer erhöhten Arbeitsbelastung, fragmentierten Zuständigkeiten und eine schwache organisatorische Klarheit verbunden. Rollenverquickungen (z. B. die gleichzeitige Tätigkeit als Forscher, Moderator und Koordinator) führen häufig zu Verwirrung. Aufgrund der mehrfachen Rollenüberlagerung geschieht die Kommunikation oft informell und hängt von persönlicher Initiative ab. Fachliche Vielfalt und hierarchische Strukturen werden sowohl als Ressource als auch als Hindernisse beschrieben, die eine bestimmte Denkweise und Räume für grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfordern.

Wirtschaft: In der Industrie wird Projektarbeit als sehr operativ und zeitgebunden gesehen, mit einem starken Fokus auf Effizienz und Ergebnissen. Co-Creation wird nicht systematisch priorisiert und oft eher als informelle Zusammenarbeit, denn als eigenständiger methodischer Ansatz interpretiert. Die Entscheidungsstrukturen sind formal klar, aber die letztendliche Entscheidungsgewalt liegt weiterhin bei den Vorständen oder der Geschäftsleitung. Regelmässige Treffen sind ein wichtiges Instrument der Beteiligung, doch Co-Creation-Prozesse werden selten formalisiert, und experimentelle Formate sind als riskant oder kostspielig angesehen.

Politik und Administration: Die Kommunalverwaltungen arbeiten innerhalb politisierter und hierarchischer Strukturen. Die formellen Entscheidungskompetenzen sind klar verteilt, aber die ko-kreative Arbeit ist durch begrenzte Personalressourcen, politische Zyklen und die Abhängigkeit von externen Akteuren wie Beratern oder Projektpartnern eingeschränkt. Kreative Zusammenarbeit ist oft vorhanden, wird jedoch nicht als solche bezeichnet, sondern bleibt in traditionellen Verwaltungsabläufen eingebettet. Informelle Kommunikation wird als effektiver angesehen als

formelle Feedback-Mechanismen, ist jedoch auch anfälliger für politische Spannungen. Mitarbeiter in Kommunen sehen es als wichtig an, fachliches Know-how mit politischem Willen und lokalen Bedürfnissen in Einklang zu bringen.

5.2. Individuum

Nach Luhmanns Theorie sind Individuen keine sozialen Systeme, sondern **psychische Systeme**, die zwar eng mit sozialen Systemen (wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft usw.) gekoppelt sind, aber nach anderen Regeln funktionieren. Wenn gesellschaftliche Systeme durch eine klare Leitdifferenz operieren (z. B. „recht/unrecht“ im Rechtssystem), ist das bei Individuen nicht so eindeutig. Das Individuum ist kein spezialisiertes System, sondern ein hochkomplexes und mit vielen Perspektiven ausgestattetes System. Personen agieren in verschiedenen Kontexten (Familie, Beruf, Freundeskreis, Gesellschaft) und nutzen dort jeweils unterschiedliche Leitdifferenzen. Daher wird das Individuum als ein Sinn verarbeitendes System beschrieben – es beobachtet und interpretiert sich und die Umwelt nicht binär, sondern vielschichtig. Es konstruiert Bedeutungen, Perspektiven, Erinnerungen.

Der Mensch und sein Entscheidungsverhalten kann sich an sehr unterschiedlichen, oft impliziten Gegensatzpaaren orientieren, je nach Situation, Persönlichkeit und Lebenswelt.

Individuelle Treiber	
Lebensbereich	Bedeutung
Selbstbild & Identität (Authentizität, Selbstbestimmung, Selbstwert) z.B. Selbstbestimmt / Fremdgesteuert oder Genügend / Nicht-genügend	Lebe ich im Einklang mit mir selbst?
	Bin ich gut genug?
	Fühlt sich mein Selbst als „ganz“ an?
	Treffe ich meine Entscheidungen eigenständig?
	Bleibe ich mir treu oder entwickle ich mich?
Soziale Beziehungen (Gemeinschaftlichkeit, Verlässlichkeit, Sichtbarkeit) z.B. Drinnen / Draussen oder Loyal / Illoyal	Bin ich Teil einer Gemeinschaft?
	Kann ich anderen vertrauen?
	Fühle ich emotionale Nähe?
	Werde ich wahrgenommen und gewürdigt?
	Bleibe ich Beziehungen treu?
Werte & Moral (Prinzipien, Fairness, Verantwortungsgefühl, Wahrheitsanspruch) z.B. Gut / Böse oder Prinzipientreu / Opportunistisch	Ist mein Handeln moralisch vertretbar?
	Handle ich nach meinen Werten?
	Erlebe ich Gerechtigkeit?
	Übernehme ich Verantwortung?
	Bin ich ehrlich zu mir und anderen?
Beruf & Leistung (Erfolgsorientierung, Leistungsorientierung, Lern- und Anpassungswille) z.B. Fähig / Unfähig oder Anerkannt / Bedeutungslos	Erreiche ich meine Ziele?
	Kann ich etwas bewirken?
	Habe ich einen Stellenwert?
	Bin ich belastbar oder überlastet?
	Entwickle ich mich weiter?
Emotionale Welt (Sicherheitsbedürfnis, Emotionskontrolle) z.B. Berührt / Gleichgültig oder Im Gleichgewicht / Aus der Balance	Fühle ich mich emotional stabil?
	Bin ich innerlich ruhig oder zerrissen?
	Habe ich meine Emotionen unter Kontrolle?
	Zeige ich Gefühle oder verschliesse ich mich?
	Bewege ich mich emotional oder bin ich abgestumpft?
Lebenssinn & Orientierung (Sinnstiftung, Verbundenheit, Zeitempfinden) z.B. Gegenwärtig / Abwesend oder Klar / Verloren	Hat mein Tun eine tiefere Bedeutung?
	Habe ich eine Richtung im Leben?
	Glaube ich an Entwicklung und Hoffnung?
	Bin ich im Hier und Jetzt präsent?
	Spüre ich eine spirituelle oder übergeordnete Verbindung?
Kognition & Erkenntnis (Strukturiertheit, Differenziertheit, Verständnis) z.B. Geordnet / Chaotisch oder Differenziert / Schwarz-weiss	Kann ich etwas kognitiv einordnen?
	Ist meine Sichtweise strukturiert?
	Habe ich Ordnung im Denken?
	Erkenne ich Zwischentöne oder nur Extreme?
	Bin ich überzeugt oder voller Zweifel?

Tabelle 7: Individuelle Treiber

6. Spezifische Handlungsoptionen

Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen durch partizipative und ko-kreative Methoden ist möglich. Allerdings muss die Dynamik auf verschiedenen Handlungsebenen, von der Ideenfindung bis zur Umsetzung, aktiv unterstützt werden, um den unterschiedlichen Erwartungen und Verhaltensvoraussetzungen Rechnung zu tragen, die die Akteure aus ihren jeweiligen Organisationen mitbringen.

Co-Creation-Prozesse in Projekten zur Energiewende laufen Gefahr, nach der Ideenfindungsphase zum Stillstand zu kommen. Aus Sicht der Organisationstheorie lässt sich dies auf unterschiedliche Governance-Modelle der am Prozess beteiligten Subsysteme zurückführen, da die Systemlogiken von Verwaltung, Industrie und anderen Stakeholdern nicht übereinstimmen. Da Co-Creation nach

ihrem eigenen (theoretischen) Verständnis keinen autoritären Charakter haben sollte, bei dem ein Governance-System die anderen überlagert, geht es weniger um ein Entscheidungsproblem bei der Auswahl von Ideen, sondern vielmehr darum, wer die „Urheberschaft“ im engeren Sinne übernimmt und damit die Verantwortung dafür, die gemeinsam entwickelte Idee in die nächste Phase zu bringen. Ein paar wesentliche Aspekte dabei sind:

Ein differenzierter Rahmen: Der Co-Creation-Rahmen sollte es dem Projektmanagement ermöglichen, die Grundsätze der Co-Creation-Leitlinien für die sektoral differenzierten Organisationsbereiche anzuwenden und dabei die unterschiedlichen sektorspezifischen Einschränkungen und Chancen zu berücksichtigen.

Investition in klare Rollen und Prozesse: Eine frühzeitige, explizite Klärung von Rollen, Entscheidungsbefugnissen und Erwartungen ist von entscheidender Bedeutung. Schulungen und Moderation können dies unterstützen, insbesondere in transdisziplinären und multiaktoralen Umgebungen.

Institutionalisierung von Feedback und reflexivem Lernen: Regelmässige Feedbackschleifen, die Überwachung von Massnahmen und strukturierte Reflexion über die Zusammenarbeit sollten in die Projektgestaltung integriert werden und nicht informellen Praktiken überlassen bleiben.

Langfristige partizipative Strukturen unterstützen: Politische und organisatorische Unterstützung ist erforderlich, um partizipative und ko-kreative Formate über einzelne Projekte hinaus aufrechtzuerhalten, beispielsweise durch interkommunale Netzwerke, stabile Finanzierungsinstrumente oder spezielle Koordinierungsstellen.

Verantwortung in Expertengruppen: Legen Sie zu Beginn eine Person fest, die die Federführung bei der Weiterentwicklung von Themen und Projekten übernimmt. Diese Person übernimmt die Leitung während des gesamten Prozesses und leitet die Expertenteams selbst.

Um für die verschiedenen organisatorischen Ebenen Projektleitung, Forschungsgruppen und Events, bzw. den sog. temporären Teams bei Workshops eine pragmatische Hilfestellung geben zu können wurden drei angepasste Frameworks entwickelt. Die folgenden praktischen Implikationen schlagen Massnahmen für die Gestaltung künftiger Energiewende-Projekte vor:

Dimensionen	Projektmanagement
Format und Art der Zusammenarbeit	• Organisation mehrjähriger Planungs- und Steuerungssitzungen • Etablierung einer gemeinsamen Zusammenarbeitsform mit Fachgruppenleitungen • Respektierung der Heimatkulturen der Mitglieder und der sektoralen Erwartungen • Festlegung der Teilnehmer, die in ihren Sektoren Verantwortung übernehmen
Mitglieder der Organisation	• Projektmanagement mit Führungsaufgaben • Einrichtung und Definition spezieller Gruppenaufgaben • Klärung der Rollen der Gruppenleiter
Art der Selbstregulierung	• Klare strategische Leitlinien und Entscheidungsrahmen • Nur übergreifend relevante Themen definieren
Rollenverständnis und Verantwortlichkeit	• Strategische Leitlinien, Zieldefinition • Gemeinsames Verständnis der Ziele
Interaktionsdynamik	• Langfristige, strategische Koordinationsschleifen • Langsame, aber zielorientierte Koordination der Teams
Erfolge bei der Umsetzung	• Kommunikation gegenüber dem Unterstützungsausschuss • Überwachung der Erreichung langfristiger Ziele • Kontrolle der Inhaltsentwicklung und Dokumentation
Selbsterhaltung	• Normative Orientierung • Akzeptanz unterschiedlicher Identitäten und Strategien

Tabelle 8: Orientierung und Handlungsrahmen für das Projektmanagement

Dimensionen	Fachgruppen und Fachgruppenleitung
Format und Art der Zusammenarbeit	• Regelmässige wöchentliche Treffen organisieren • Stabile Strukturen für alle Mitglieder der Expertengruppe schaffen • Mitglieder für Workshops auswählen und festlegen • Leiter der Workshop-Gruppe auswählen • Zeitrahmen und Dauer für Workshops festlegen • Räumlichkeiten, Material und digitale Unterstützung für Workshops organisieren
Mitglieder der Organisation	• Aufgaben für Expertengruppenmitglieder und Workshops festlegen • Leiter der Fachbereiche und deren Rolle klären • Ihre Aufgaben und die anderer Personen definieren und zuweisen • Rollen und Verantwortlichkeiten entsprechend dem Hintergrund der Personen

Art der Selbstregulierung	• Klare Regeln für die Interaktion (Gruppe und Workshop) • Formalisierte Prozesse für Expertengruppentreffen, Workshops, Veranstaltungen.
Rollenverständnis und Verantwortlichkeit	• Gemeinsames Verständnis der Ziele • Gemeinsame Forschungsethik, da Expertengruppen idR. aus Forschung stammen
Interaktionsdynamik	• Gleichbleibende Interaktionsintensität in Expertengruppen
Erfolge bei der Umsetzung	• Übertragung in übergeordnete Projekte • Langfristige Akkumulation von Ergebnissen • Zusammenführung fragmentierten Wissens
Selbsterhaltung	• Akzeptanz unterschiedlicher Identitäten und Strategien • Langfristige Stabilität und Lernen

Tabelle 9: Orientierung und Handlungsrahmen für die Fachgruppen

Dimensionen	Temporäre Teams und Workshop Mitglieder
Format und Art der Zusammenarbeit	• Nehmen Sie sich Zeit, um teilzunehmen und sich zu engagieren. • Seien Sie physisch und viral präsent. • Kommunizieren Sie als Teilnehmer transparent Ihre Verfügbarkeit. • Stündliche bis mehrtägige Veranstaltungen und Workshops. • Flexible Interaktionsräume.
Mitglieder der Organisation	• Vorausgewählte Workshop-Teilnehmer aus versch. Bereichen • Workshopgruppenleitung aus Expertengruppen oder weiter definierte Personen
Art der Selbstregulierung	• Akzeptieren oder verhandeln Sie die Workshop-Regeln • Klären Sie die Erwartungen an Ihre Position • Interagieren Sie mit Spezifikationen zugunsten des Themas • Seien Sie offen für spontane Arbeitsabläufe
Rollenverständnis und Verantwortlichkeit	• Gemeinsames Verständnis der Workshop-Themen • Gebundene oder ungebundene Beziehungen • Unterstützung neu entstehender Rollen
Interaktionsdynamik	• Hohe Interaktionsintensität in Workshops
Erfolge bei der Umsetzung	• Reagieren Sie auf relevante aktuelle Themen • Teilen Sie Ihre branchenspezifischen Ansichten und Optionen • Dokumentieren und transkribieren Sie entwickelte Inhalte
Selbsterhaltung	• Akzeptanz unterschiedlicher Identitäten und Strategien • Verständnis für zeitabhängige Erhaltung • Auflösung nach dem Ereignis

Tabelle 10: Orientierung und Handlungsrahmen für die temporären Teams

Für jede Organisationsebene gibt es spezifische Herausforderungen und Kompetenzen, die erforderlich sind, um einen unverwechselbaren Beitrag zu Co-Creation-Prozessen zu leisten, die die zukünftige Umsetzung der Energiestrategie unterstützen. Akteure aus Industrie, Forschung, Politik und Verwaltung leisten je nach ihrem Engagement, ihrer Selbstwahrnehmung und ihrem jeweiligen Verständnis des Energiesystems unterschiedliche Beiträge. Durch gemeinsames Design werden diese unterschiedlichen Perspektiven zusammengeführt und die Koordinierung von Erwartungen, Kapazitäten und Einschränkungen ermöglicht.

7. Verbesserung der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit scheitert nicht an der „falschen Person“, sondern an einem ungelösten Zusammenspiel von Dynamiken. Je bewusster man diese erkennt und anspricht, desto besser kann man sie gestalten. Daher ist es nun wichtig die Zusammenarbeitsformate zu berücksichtigen. Da Zusammenarbeit Aufgaben lösen will, ist Zusammenarbeit immer gleichgestellt mit dem Begriff der Organisation, weil die Aufgabenlösung organisiert wird. Wie man sie löst, ist eine Frage des Formates und in welchem sozialen System sie gelöst wird, ist die Frage der Leitdifferenz.

Gibt es Herausforderungen in der Zusammenarbeit dann gehen wir in der Regel auf die normative Ebene und versuchen anhand von gezielt eingesetzten Methoden zur Selbstbestimmung und aktiver Co-kreation zu gelangen. Wenn Menschen oder Gruppen nicht (gut) zusammenarbeiten können, spielen mehrere psychologische, zwischenmenschliche, organisatorische oder strukturelle Gründe zusammen. Das Gelingen von Vorhaben hängt vor allem am Willen der Person ab. Statt „Menschen verändern“ spricht man daher heute eher von Verhaltensänderung fördern, Wachstum begleiten oder Motivation aktivieren, daher: Menschen sind keine Projekte. Man kann nur Inspiration geben, Hindernisse abbauen, Vertrauen schenken und gemeinsame Ziele entwickeln.

Einige allgemeine Möglichkeiten, um Verbesserung herbeizuführen:

- ➔ Klärungsgespräche mit professioneller Moderation.
- ➔ Transparenz schaffen über Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten.
- ➔ Vertrauensbildung durch Offenheit, Zuhören und Verlässlichkeit.
- ➔ Konflikte bearbeiten, nicht vermeiden.
- ➔ Teamentwicklung fördern, z. B. durch Workshops, Supervision oder Coaching.

7.1. Diagnosemöglichkeiten

Die folgenden beiden Fragebögen können dann eingesetzt werden, wenn es Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Team aber auch zwischen einzelnen Personen gibt, welche nicht schnell gelöst werden können. Dabei ist der Fokus immer auf die einzelne Person, bzw. dem Teammitglied und die Dimensionen sind leicht unterschiedlich ausgerichtet.

Die Dimensionen bei Teams sind:

- Vertrauen & Sicherheit
- Kommunikation & Feedback
- Ziele & Rollen
- Zusammenarbeit & Arbeitsprozesse
- Konfliktfähigkeit
- Motivation & Teamklima

Die Dimensionen beim der Bilateralen Beziehung:

- Vertrauen & Offenheit
- Kommunikation & Verständnis
- Gemeinsame Ziele & Rollenverständnis
- Zusammenarbeit & Unterstützung
- Konfliktfähigkeit
- Konfliktkompetenz & Entwicklung

7.2. Diagnose für Teams

Das folgende Diagnose-Tool zur Untersuchung der Qualität in der Zusammenarbeit im Team, basiert auf einer Synthese verschiedener Konzepte aus der Team- und Organisationsforschung, wie z.B. aus Tuckman's (1965): Phasenmodell der Teamentwicklung, Edmondson's (1999, 2019): Psychologische Sicherheit oder Lencioni's (2002): Die 5 Dysfunktionen eines Teams.

Anwendung und Auswertung

Der Fragebogen dient dem Team und kann von einzelnen Personen ausgefüllt werden. Die Bewertungsskala geht von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll zu.

Themen, die besonders stark ausgeprägt sind, sollten nicht nur erkannt, sondern aktiv gewürdigt werden. Sie bilden die kulturellen und funktionalen Stärken des Teams und sollten bewusst bewahrt werden. Dort, wo Unterschiede in der Wahrnehmung auftreten, etwa bei der Einschätzung von Vertrauen oder Rollenklärung, bietet sich die Chance, über gezielte Ansprache mehr Klarheit und Verständnis zu schaffen. Besonders wichtig ist es, ausbaufähige oder gar kritische Bereiche nicht zu ignorieren, sondern als Entwicklungsimpulse zu nutzen. Hieraus lassen sich konkrete Massnahmen ableiten, die nachhaltig zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen können.

Man kann die Umfrage als Excel-Tabelle für Einzelbewertungen verwenden, im Miro, Padlet oder MS Forms zur digitalen Anwendung bringen oder in Workshops mit Karten, Klebepunkten und Gruppenarbeit kombinierbar. Der letzte Punkt ist nur in einer offenen Kultur denkbar, sonst werden die Bewertungen «schön» bewertet, da man offene Konflikte meidet.

Fragebogen zur Diagnose von Teams						
Dimensionen	Fragen	1	2	3	4	5
Vertrauen & Sicherheit	Ich kann im Team offen sagen, was ich denke.					
	Fehler dürfen gemacht und besprochen werden.					
	Wir vertrauen einander, auch wenn es schwierig wird.					
	Jeder fühlt sich akzeptiert, unabhängig von Rolle oder Status.					
Kommunikation & Feedback	Wir hören aktiv zu und lassen andere ausreden.					
	Informationen werden transparent und zeitnah geteilt.					
	Kritik wird konstruktiv und wertschätzend geäussert.					
	Wir führen regelmässig Reflexionsgespräche.					
Ziele & Rollen	Unsere gemeinsamen Ziele sind klar und verständlich.					
	Jede:r kennt die eigene Rolle und die der anderen.					
	Verantwortlichkeiten sind klar verteilt.					
	Es besteht Klarheit über Erwartungen und Prioritäten.					
Zusammenarbeit & Arbeitsprozesse	Wir arbeiten effizient und abgestimmt zusammen.					
	Aufgaben und Informationen fliessen reibungslos.					
	Wir nutzen unsere Stärken bewusst im Team.					
	Bei Engpässen unterstützen wir uns gegenseitig.					

Konfliktfähigkeit	Spannungen werden frühzeitig erkannt und benannt.					
	Konflikte werden offen angesprochen.					
	Wir finden faire Lösungen bei Meinungsverschiedenheiten.					
	Niemand wird ausgeschlossen oder übergangen.					
Motivation & Teamklima	Ich gehe gerne zu den Teamtreffen.					
	Wir feiern gemeinsam Erfolge.					
	Humor, Leichtigkeit und Energie sind spürbar.					
	Jede:r bringt sich mit eigenen Ideen ein.					

Tabelle 11: Fragebogen zur Diagnose von Teams

7.3. Diagnose für Bilaterale Beziehung

Das folgende Diagnose-Tool soll für die Reflektion bilateraler Beziehungen – also für die Zusammenarbeit zwischen zwei Personen, z.B. Kolleg:innen, Führungskraft & Mitarbeitende, Kooperationspartner:innen oder politische Verhandlungspartner dienen. Die Form eignet sich besonders gut für Dialoge, Coachings, Supervision oder Konfliktklärungsgespräche, um Beziehungen zu reflektieren und konstruktiv weiterzuentwickeln.

Das Diagnose-Tool zur Untersuchung von bilateralen Beziehungen basiert auf einer Synthese von Konzepten aus dem Systemischen Coaching wie z.B. von Schmid's (2004) Systemisches Handwerk sowie aus von Graen's (1995) Relationship-based approach to leadership.

Anwendung und Auswertung

Die Fragen können gemeinsam oder getrennt beantwortet und besprochen werden. Ziel ist nicht „richtig/falsch“, sondern das Erkennen von Wahrnehmungsdifferenzen, blinden Flecken und Entwicklungspotenzialen. Die Bewertungsskala geht von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll zu oder kann als Freitext eingegeben werden. Zum Abschluss der gemeinsamen Reflexion lohnt sich ein bewusster Blick auf das, was die Beziehung trägt und sich weiterentwickeln kann. Was schätzen wir aneinander besonders? Diese Frage lenkt den Fokus auf die positiven Qualitäten und den gegenseitigen Respekt, die als emotionale Ressource erhalten und gepflegt werden sollten. Ebenso wichtig ist es, sich zu fragen: Welche Missverständnisse sollten wir klären? Oft liegen in ungesagten oder falsch interpretierten Erwartungen verborgene Spannungen, die sich durch einen Dialog lösen können. Ein weiterer Schritt ist es, gemeinsam zu benennen: Was wollen wir bewahren? und: Was wollen wir konkret verbessern? Hier geht es um realistische, nächste Schritte, die beide Seiten mittragen und umsetzen möchten, im Sinne einer lebendigen Zusammenarbeit.

Fragebogen zur Diagnose Bilateraler Beziehung						
Dimensionen	Frage	1	2	3	4	5
Vertrauen & Offenheit	Ich kann offen aussprechen, was mich beschäftigt.					
	Ich habe das Gefühl, dass mein Gegenüber mir vertraut.					
	Wir gehen respektvoll mit unseren Unterschieden um.					
	Wir halten Absprachen und Zusagen ein.					
Kommunikation & Verständnis	Ich fühle mich vom anderen gut verstanden.					
	Wir hören einander aktiv und unvoreingenommen zu.					
	Missverständnisse werden zeitnah geklärt.					
	Unser Umgangston ist respektvoll – auch in Konflikten.					
Gemeinsame Ziele & Rollenverständnis	Wir haben ein gemeinsames Verständnis unserer Aufgaben/Ziele.					
	Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar und stimmig verteilt.					
	Wir gehen in dieselbe Richtung, auch wenn wir anders denken.					
	Ich weiss, worauf sich mein Gegenüber verlassen können möchte.					
Zusammenarbeit & Unterstützung	Wir ergänzen uns sinnvoll in unserer Arbeitsweise.					
	Ich erlebe unsere Zusammenarbeit als fair und ausgewogen.					
	Wir sprechen offen über Belastung oder Überforderung.					
	Bei Schwierigkeiten unterstützen wir uns gegenseitig.					
Konfliktfähigkeit	Spannungen werden frühzeitig erkannt und benannt.					
	Konflikte werden offen angesprochen.					
	Wir finden faire Lösungen bei Meinungsverschiedenheiten.					
	Niemand wird ausgeschlossen oder übergangen.					
Konfliktkompetenz und Entwicklung	Wir können Differenzen sachlich, lösungsorientiert besprechen.					
	Kritik wird respektvoll geäußert und angenommen.					
	Wir nutzen Konflikte zur Weiterentwicklung.					
	Die Beziehung hat sich über die Zeit positiv entwickelt.					

Tabelle 12: Fragebogen zur Diagnose von bilateralen Beziehungen

8. Literatur

Arnstein, S. R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, pp. 216–224. DOI: 10.1080/01944366908977225

Edmondson, A. C. (2019): The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lencioni, P. (2002): The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco: Jossey-Bass

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Müller-Csernetzky, P., Müller, S., Sturm, U. (2026). Learning from Organisational Theory for Co-Creation: How to move forward in projects for the Energy Transition. Energy Research and Social Sciences. In Progress

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017): Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Schmid, T. (2004): Systemisches Handwerk: Werkzeuge für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>