

# BENUTZERHANDBUCH

## R&I-LOOP TOOLKIT



**Oktober 2022**

**[www.riloop.eu](http://www.riloop.eu)**

**[FB: www.facebook.com/RILOOP](https://www.facebook.com/RILOOP)**

**[Twitter: www.twitter.com/ri\\_loop](https://www.twitter.com/ri_loop)**

**[LinkedIn: www.linkedin.com/company/r-i-loop](https://www.linkedin.com/company/r-i-loop)**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project n° 2020-1-PT01-KA203-078366

R&I Loop:  
Shaping the way Higher Education Institutions do  
Research and Innovation with and for Society



## Koordination

University of Beira Interior (PT)



## Partner

Universidad Politecnica De Madrid (ES)



<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (D)



<https://www.uni->



## Table of contents

Table of contents .....	1
1. Einführung .....	2
2. Das Inception and Outgrowing Toolkit .....	4
2.1. Ziele des Toolkits .....	4
2.2. Zielgruppen dieses Toolkits .....	4
2.3. Erwartete Ergebnisse/Impact .....	5
2.4. In diesem Toolkit enthaltene Ressourcen .....	5
3. 3. Wie wird die Selbsteinschätzung durchgeführt? .....	8
3.1. Präsentation der SWOT Analyse und TOWS Matrix .....	12
3.2. Präsentation des 3XL Canvas .....	13
3.3. Präsentation des R&I LOOP Benchmark (optional) .....	18
4. Wie man die Selbstbewertung weiterverfolgt .....	19
4.1. Darstellung der Analyse der Wertschöpfungskette .....	19
4.2. Präsentation der Zweckpyramide .....	21
5. Einbindung und Messung der Auswirkungen .....	24
5.1. Förderung des Engagements und der Beteiligung von Stakeholdern .....	24
5.2. Präsentation des R&I Loop Impact Canvas .....	24
5.3. Das Instrument "SUNAR - Smart Universities Acting Regionally" (ergänzend) .....	29
6. R&I Loop Flash Course .....	31
7. Annexes .....	33
A1. Glossar der wichtigsten Begriffe .....	34
A2. Einrichtung einer Arbeitsgruppe .....	35
A3. Training .....	38
A4. Bewertungs-/Evaluierungsinstrumente der Hochschuleinrichtungen .....	41
A5. Durchführung von Veranstaltungen .....	49
A6. R&I Loop Impact Canvas .....	52

## Table of Figures

Figure 1. Der von R&I LOOP empfohlene Prozess zur Entwicklung zu einer "Civic University" .....	10
Figure 2. Wirtschaftsstufe des Canvas .....	15
Figure 3. Umweltstufe des Canvas .....	16
Figure 4. Stufe der sozialen Interessengruppen des Canvas .....	17
Figure 5. Value Chain Analysis Beispiel .....	19
Figure 6. Zweckpyramide .....	21
Figure 7. Diagramm der R&I Loop Canvas Methodik .....	26
Figure 8. Vorlage zur Entwicklung von Schritten 3 und 4 der Wirtschaftsstufe .....	27
Figure 9. Auswahl der im SUNAR-Tool enthaltenen Aussagen (RE-ACT-Projekt) .....	30
Figure 10. Beispiele für Folien des R&I Loop Flash Course .....	32

# 1. Einführung

Die erneuerte EU-Agenda für die Hochschulbildung hebt hervor, dass es unbestreitbar notwendig ist, die Anstrengungen auf die Verknüpfung von Bildung, Forschung, Innovation, Nachhaltigkeit und Interaktion mit der Gemeinschaft zu konzentrieren und neue "unternehmerische" Hochschulprofile zu fordern. Diese Notwendigkeit ergab sich aus der Erkenntnis, dass die Hochschuleinrichtungen zu bürgerschaftlich engagierten, lernenden Universitäten werden müssen, die mit ihren Gemeinschaften verbunden sind. Die Hochschulen müssen ihr Profil als "Bürgeruniversitäten" auf der Grundlage eines gesellschaftlichen Engagements entwickeln, das in die gesamte Einrichtung eingebettet ist und Möglichkeiten für die Interaktion zwischen Forschung, Studierenden, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bietet; sie müssen also über eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Governance verfügen, die ein einrichtungsweites Engagement für die Stadt und die Region, zu der die Hochschule gehört, erleichtert, und sie müssen ihre Tätigkeit auf globaler Ebene ausüben, wobei sie ihren Standort zur Bildung ihrer Identität nutzen.

In diesem Zusammenhang zielt das Projekt R&I (Research and Innovation) Loop darauf ab, das neue Modell der Bürgeruniversität zu nutzen, bei dem die regionale Dimension und die soziale Innovation bürgernahe Strategien ermöglichen und eröffnen. Das Projekt schlägt einen systemischen und ganzheitlichen Ansatz vor, der Brücken und Verbindungen zwischen drei Hauptsäulen schafft:

- Forschung,
- Bildung,
- Innovation.

Im Einzelnen sollen mit dem F&I-Kreislauf die folgenden Ziele erreicht werden:

1. Entwicklung, Erprobung und durchgängige Anwendung eines systemischen und ganzheitlichen Ansatzes, der die Verbindungen zwischen Bildung, Forschung, Innovation und Nachhaltigkeit von Hochschulen stärkt;
2. Entwicklung, Erprobung und Ausweitung von Maßnahmen zur Befähigung von Lehrkräften, Forschern und Mitarbeitern von Hochschuleinrichtungen, damit diese besser in der Lage sind, auf gesellschaftliche und soziale Herausforderungen und Bedürfnisse zu reagieren;
3. Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von Hilfsmitteln, die es den Hochschuleinrichtungen ermöglichen, einen systemischen, ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen und ihr Bildungsangebot zu verbessern;
4. Förderung und Stärkung der staatsbürgerlichen und sozialen Verantwortung aller relevanten Akteure der Fünffach-Helix (Industrie, Regierung, Universitäten, Nachhaltigkeit und Bürger).

Das Projekt will diese Ziele erreichen, indem es die Methodik und die Instrumente gemeinsam mit den Endnutzern und Nutznießern entwickelt, das Modell in den Partnerhochschulen testet und die Ergebnisse des F&I-Kreislaufs anderen Hochschulen und Interessengruppen in vier verschiedenen Ländern vorstellt.

Das Projekt entwickelt eine Reihe von Schlüsselergebnissen, die die Identifizierung, Umsetzung und Aufrechterhaltung neuer Strategien, Strukturen, Werkzeuge, Ressourcen und Lösungen fördern, um die beiden Schritte des vorgeschlagenen F&I-Kreislaufs zu erfüllen. Für jeden dieser Schritte entwickelt das R&I Loop Projekt ein spezielles Toolkit:

- ✓ **Forschung und Innovation > Einführung und Ausweitung:** Einführung regionaler Richtlinien zur Bürgerbeteiligung und intelligenten Spezialisierung in die Prioritäten der Hochschulen und der Forschung sowie Ausweitung des öffentlichen Engagements, um

die Reichweite und die Auswirkungen von Forschungsaktivitäten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums, zu verbessern.

- ✓ **Bildung > Förderung: Förderung von Forschungsmethoden** mit und für die Gesellschaft in den Lehrplänen von Hochschulmitarbeitern und Studierenden.

Dieses Dokument besteht aus dem Benutzerhandbuch des "Inception and Outgrowing Toolkit". Es enthält eine Reihe von Instrumenten für Hochschulen, um eine strategische Diagnose durchzuführen, Ziele festzulegen und strategische Optionen oder Wege zu definieren, die sie unter anderem im Hinblick auf die Integration der Richtlinien zur intelligenten Spezialisierung in ihre interne Politik verfolgen können. Das Handbuch schlägt auch Folgeaktivitäten vor, die darauf abzielen, das öffentliche Engagement zu fördern und die Reichweite und Wirkung von Forschungstätigkeiten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums und der Innovation, zu verstärken.

Nach dieser Einführung enthält dieses Benutzerhandbuch (zusammenfassendes Dokument des Inception and Outgrowing Toolkit) die folgenden Kapitel:

**Kapitel 2.** Beschreibung des Inception and Outgrowing Toolkit, einschließlich seiner Ziele, Zielgruppen, erwarteten Auswirkungen und einer Liste der Instrumente/Ressourcen, aus denen das Kit besteht.

**Kapitel 3.** Leitlinien und Instrumente für Hochschuleinrichtungen zur Durchführung der Selbstbewertung oder strategischen Diagnose und zum Verständnis der Frage "Wie bürgerschaftlich ist meine Universität? Dieses Kapitel enthält eine Darstellung der Selbstbewertung als Ganzes, gefolgt von den im Rahmen des R&I Loop-Projekts vorgeschlagenen Instrumenten für die strategische Diagnose.

**Kapitel 4.** Leitlinien und Instrumente zur Validierung und Weiterverfolgung der Ergebnisse der Selbstbewertung, insbesondere durch die Festlegung von Strategieprioritäten und die Strategieumsetzung für Hochschulen.

**Kapitel 5.** Tipps zur Förderung des Engagements der Stakeholder im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Hochschuleinrichtungen und Vorstellung der Methodik zur Bewertung der Auswirkungen der F&I-Schleife, die es den Hochschuleinrichtungen ermöglicht, die Auswirkungen ihrer Maßnahmen zu messen, um eine stärkere Bürgerbeteiligung zu erreichen.

**Kapitel 6.** Vorstellung des Flash-Kurses, der auf der Projektwebsite verfügbar ist, damit andere Hochschulen und ihre Mitarbeiter in der Praxis lernen können, wie sie das Toolkit nutzen und zu (stärker) bürgerschaftlich orientierten Hochschulen werden können

**Anhänge.** Zusätzliche Informationen, die hauptsächlich aus unterstützenden Materialien wie Werkzeugen, Vorlagen und Leitfäden bestehen.

Dieses Inception and Outgrowing Toolkit wird durch das Nurturing Toolkit ergänzt. Das Nurturing Toolkit zielt darauf ab, Hochschuleinrichtungen, Führungskräfte und Lehrkräfte dabei zu unterstützen, eine Mischung aus forschungsgeleiteten/-orientierten (in Verbindung mit dem Erlernen/Vortragen aktueller Forschung durch das Personal und der Entwicklung von Forschungskompetenzen und -techniken) und forschungsbasierten/geleiteten (in Verbindung mit Studierenden, die lernen, wie man forscht und wie man ein Forscher ist, sowie sich an Forschungsdiskussionen beteiligt) Praktiken bewusst zu machen und in die Praxis umzusetzen.

## 2. Das Inception and Outgrowing Toolkit

Wie in der Einleitung erläutert, werden in diesem Handbuch die verschiedenen Komponenten des Inception and Outgrowing Toolkit beschrieben und zusammengefasst. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Hauptmerkmale und den Inhalt des Toolkits, bevor es zu den detaillierten Erläuterungen und Anleitungen für die Selbstbewertung und die Folgemaßnahmen übergeht.

Das "Inception and Outgrowing Toolkit" wurde entwickelt, um Hochschulen auf ihrem Weg zur Stärkung ihres Auftrags und Profils als "Civic Universities" zu unterstützen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Der Weg zu einer stärker zivilgesellschaftlich geprägten Universität setzt eine gründliche Selbstbewertung der Ausgangssituation der Universität und ihrer verfügbaren strategischen Optionen voraus. Der von F&I Loop vorgeschlagene Selbstbewertungsprozess umfasst die Beschreibung und Begründung des Prozesses, um eine stärker zivilgesellschaftlich ausgerichtete Universität zu werden, sowie eine Reihe von empfohlenen Hilfsmitteln, um Ziele, Strategien, Aktivitäten und Ressourcen zu definieren, die erforderlich sind, um eine stärker zivilgesellschaftlich ausgerichtete Hochschule zu werden.

### 2.1. Ziele des Toolkits

Das Inception and Outgrowing Toolkit zielt darauf ab:

- ✓ Die intelligente Spezialisierung und der Methoden der Civic Universities zu fördern, die die Bedürfnisse und Interessen von Regionen, Unternehmen und Bürgern ermitteln.
- ✓ Das öffentlichen Engagement zu fördern und die Reichweite und Wirkung von Forschungsaktivitäten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen zu verbessern..

Das Erreichen dieser Ziele durch die Verwendung des vorgeschlagenen Toolkits bedeutet, dass die Hochschuleinrichtungen, ihre Forschungs- und verwandten Strukturen und Forscher ihre Forschungsprioritäten auf der Grundlage von Richtlinien zur intelligenten Spezialisierung (z. B. RIS3 und neuerdings PRI - Partnerschaften für regionale Innovation) sowie auf der Grundlage der Ergebnisse von Konsultations-, Verhandlungs- und partizipativen Prozessen festlegen, die relevante Akteure einbeziehen und die Bedürfnisse und Interessen von Regionen, Unternehmen und Bürgern ermitteln. Darüber hinaus bedeutet dies auch, dass die Hochschulen einen systematischen Ansatz zur Förderung des öffentlichen Engagements und zur Verbesserung der Reichweite und Wirkung von Forschungstätigkeiten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums, verfolgen.

### 2.2. Zielgruppen dieses Toolkits

Dieses Handbuch und das Toolkit wurden von den Hochschulpartnern des F&I-Loop-Projekts getestet und feinabgestimmt. Diese Ressourcen richten sich an alle Hochschuleinrichtungen, die einen Prozess der institutionellen Umgestaltung in Richtung einer (oder mehrerer) Bürgeruniversität(en) einleiten möchten. Diese Hochschuleinrichtungen müssen bereit sein, eine umfassende Selbstbewertung vorzunehmen und eine Reihe von Aktivitäten durchzuführen, die sie bei der Umgestaltung ihrer Forschungs- und Innovationsaktivitäten unterstützen, indem sie Strategien für intelligente Spezialisierung und Bürgeruniversitäten in die Gestaltung ihrer Prioritäten und Maßnahmen integrieren und die offene Einbindung der Gesellschaft in die Forschungsaktivitäten fördern.

In Anbetracht der Tatsache, dass das Ziel der Hochschulen, sich stärker bürgerschaftlich zu engagieren, eng mit ihrer Fähigkeit zusammenhängt, verschiedene andere Stakeholder einzubeziehen, wird das Toolkit letztlich auch anderen Stakeholdern der Quadrupel-/Fünffachhelix zugute kommen.

**Endbenutzer des Toolkits:** Vertreter von Hochschuleinrichtungen, Leiter, Lehrkräfte/Forscher, Studierende/Absolventen und Mitarbeiter von Kerneinheiten, die sich mit Forschungsunterstützung, pädagogischer Innovation, Zusammenarbeit und Öffentlichkeitsarbeit befassen.

**Wer vom Toolkit profitieren kann:** Repräsentative Einzelpersonen und Organisationen aus der Fünffach-Helix, einschließlich Hochschulen, Industrie/Wirtschaft, Behörden und Bürger/Gemeinschaft, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind.

### 2.3. Erwartete Ergebnisse/Impact

Das "Inception and Outgrowing Toolkit" ermöglicht es den Hochschulen,:

- 1) eine breit angelegte und umfassende Selbstbewertung und strategische Diagnose vorzunehmen, die es den Hochschulen ermöglicht, ihren Auftrag, ihre Aktivitäten, ihre Interaktion und ihre Wirkung zu ermitteln, zu untersuchen und zu hinterfragen;
- 2) ihre Rolle und Verantwortung außerhalb der akademischen Gemeinschaft zu überdenken;
- 3) Förderung des institutionellen Wandels;
- 4) Dialog mit den verschiedenen Knotenpunkten der Quadrupelhelix, d. h. mit anderen Hochschulen, der Industrie, den Behörden und den Bürgern;
- 5) Stärkung des öffentlichen Engagements für verantwortungsvolle Forschung und Innovation;
- 6) Förderung einer breiteren Akzeptanz ihrer Forschungsergebnisse.

### 2.4. In diesem Toolkit enthaltene Ressourcen

Die in diesem Toolkit enthaltenen Ressourcen sind wie folgt gegliedert:

#### **A. Ressourcen für die Durchführung und Nachbereitung der Selbstbewertung (Kapitel 3 und 4 und die entsprechenden Anhänge)**

Das Bewertungsinstrument von R&I Loop ist eine Kombination von methodischen Instrumenten zur Bewertung, Validierung und (Neu-)Definition der Positionierung von Hochschulen und ihrer Fähigkeit, Bürgeruniversitäten zu sein/zu werden. Diese methodischen Instrumente sind:

- 
- **SWOT Analyse und TOWS matrix:** Unterstützung bei der Entwicklung strategischer Optionen, der Nutzung von Chancen, der Minimierung der Auswirkungen von Schwächen und dem Schutz vor externen Bedrohungen. Abschnitt 3.2. dieses Dokuments beschreibt die SWOT-Methode, und die Anhänge A4.1. und A4.2. enthalten die Vorlagen, die für die Anwendung dieser Methode verwendet werden können.
- **Das Dreistufige Canvas:** Ein Werkzeug für die Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Erforschung von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellinnovationen. Es erweitert das ursprüngliche Geschäftsmodell-Canvas um zwei Ebenen: eine ökologische Ebene auf der Grundlage einer Lebenszyklusperspektive und eine soziale Ebene auf der Grundlage einer Stakeholder-Perspektive. Zusammengenommen machen die drei

Ebenen deutlicher, wie eine Organisation mehrere Arten von Werten (wirtschaftliche, ökologische und soziale) generiert. Abschnitt 3.3. dieses Dokuments beschreibt das Triple Layer Canvas-Tool und enthält Vorlagen, die von Hochschuleinrichtungen für die Anwendung dieser Methode verwendet werden können (Anhang A4.3)..

- **R&I LOOP Benchmark (ergänzendes/optionales Instrument):** Anhand der 40 besten Praktiken, die in der Anfangsphase des F&I-Loop-Projekts identifiziert und entwickelt wurden, sind die Hochschulen aufgefordert, drei beste Praktiken auszuwählen, zu vergleichen und sich bei der Festlegung ihrer Ziele inspirieren zu lassen. In Abschnitt 3.4. dieses Dokuments wird der Benchmark beschrieben, und Anhang A4.6 enthält die Vorlagen, die von den Hochschulen für die Anwendung dieser Methode verwendet werden können.
- **Value chain Analyse:** Ermittlung der Art und Weise, wie die Hochschuleinrichtung Werte schafft, und Überlegung, wie dieser Wert maximiert werden kann. Es ist ein dreistufiger Prozess: Tätigkeitsanalyse, Wertanalyse sowie Bewertung und Planung. In Abschnitt 4.1 dieses Dokuments wird die Analyse der Wertschöpfungskette beschrieben, und Anhang A4.4 enthält die Vorlagen, die von den Hochschulen zur Anwendung dieser Methode verwendet werden können.
- **Zweckpyramide:** ein Instrument zur Strategieumsetzung, das den Kommunikationsaspekt der Strategie betont und dazu beiträgt, die Strategie der Organisation zu vermitteln. In Abschnitt 4.2 dieses Dokuments wird die Zweckpyramide beschrieben, und Anhang A4.5 enthält die Vorlagen, die von den Hochschuleinrichtungen zur Anwendung dieser Methode verwendet werden können.
- **Impact Canvas:** Die Methode wurde für R&I Loop entwickelt und verwendet das 3XL Canvas-Tool in drei verschiedenen Phasen des Prozesses, eine staatsbürgerliche Universität zu werden: anfängliche Selbstbewertung, Zielsetzung und laufender Prozess. In Abschnitt 5.2. dieses Dokuments wird das Impact Canvas beschrieben, und Anhang A6 enthält die Vorlagen, die von den Hochschulen für die Anwendung dieser Methode verwendet werden können.
- **SUNAR self-Assessment tool des RE-ACT-Projekts (ergänzendes/optionales Instrument):** Als Ergänzung zu den oben genannten Instrumenten kann das im Rahmen des "RE-ACT"-Projekts entwickelte Selbstbewertungsinstrument "SUNAR - Self Reflection Tools Acting Regionally" verwendet werden. SUNAR ist ein kostenloses, flexibles Selbstbewertungsinstrument, das die Hochschulen dabei unterstützt, ihre Strategien, Strukturen und Maßnahmen zu überdenken und neu zu positionieren, um sich aktiver in ihre regionalen Ökosysteme einzubringen. Abschnitt 5.3. dieses Dokuments beschreibt das SUNAR-Selbstbewertungsinstrument.

## **B. Zusätzliche Ressourcen**

Die folgenden zusätzlichen Ressourcen sind in diesem Toolkit enthalten:

- **- Glossar der wichtigsten Begriffe:** Anhang A1 enthält ein Glossar der wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dem Kontext und der Methodik von F&I Loop.

- **Flash Course:** Es wird ein Flash-Kurs angeboten, um die Hochschulen bei der Vorstellung der F&I-Loop-Methodik zu unterstützen und die relevanten Hochschulakteure in die Umsetzung einzubinden..



## 3. 3. Wie wird die Selbsteinschätzung durchgeführt?

### 3.1. Darstellung der Selbsteinschätzung als Ganzes

Die Förderung einer intelligenten Spezialisierung und die Entwicklung zu Bürgeruniversitäten ist ein Prozess, den die Hochschulen durchlaufen müssen: Rethink their role and responsibilities beyond the academic community;

- Förderung des institutionellen Wandels;
- Dialog mit den verschiedenen Knotenpunkten der Fünffach-Helix, d. h. mit anderen Hochschuleinrichtungen, der Industrie, den Behörden und den Bürgern;
- Verstärkung des öffentlichen Engagements für verantwortungsvolle Forschung und Innovation;
- Förderung einer breiteren Akzeptanz ihrer Forschungsergebnisse;

R&I LOOP arbeitet daran, den Universitäten Methoden an die Hand zu geben, auf die sie sich während dieses Prozesses verlassen können, um ihren forschungsbezogenen Strukturen und verantwortlichen Gremien die Möglichkeit zu geben: Identify the needs and interest of their stakeholders (regions, companies, and citizens);

- Festlegung von Forschungsprioritäten auf der Grundlage intelligenter, auf Spezialisierung ausgerichteter ziviler Universitätsstrategien sowie der Ergebnisse von Konsultations-, Verhandlungs- und partizipativen Prozessen, an denen die relevanten Akteure beteiligt sind;
- Förderung des öffentlichen Engagements und der offenen Beteiligung der Gesellschaft an den Forschungsaktivitäten;
- Entwurf und Umsetzung eines Aktionsplans zur Umgestaltung der Institution und zur Neugestaltung ihrer Forschung und Innovation, der sich auf drei Hauptsäulen stützt: (I) Innovation, (II) Governance und (III) Nachhaltigkeit; und
- Verbesserung der Reichweite und Wirkung der Forschungstätigkeiten und -ergebnisse auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums.

Wie jeder Transformationsprozess beginnt auch der Weg zu einer stärker zivilgesellschaftlich geprägten Universität mit einer umfassenden Selbstbewertung hinsichtlich der drei Säulen, die den Rahmen für zivilgesellschaftliche Universitäten bilden: (I) Innovation; (II) Governance; und (III) Nachhaltigkeit. Dieses Handbuch bietet die technischen Instrumente und Methoden, um sowohl die Selbstbewertung als auch die Folgeaktivitäten zu unterstützen.

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, gibt es zwei Hauptprozesse auf dem Weg zur Bürgeruniversität: die Strategie- und Situationsanalyse (oberer Teil der Abbildung 1) und die Wirkungsanalyse (unterer Teil der Abbildung).

- - Die Strategie- und Situationsanalyse kann auch in zwei aufeinanderfolgende Phasen oder Schritte unterteilt werden: Die erste Phase entspricht der strategischen Diagnose, die die Entwicklung strategischer Optionen sowie die Ausarbeitung und Umsetzung des Geschäftsmodells der Universität umfasst. Die zweite Phase ist als eine allgemeine Validierung der Ergebnisse der strategischen Analyse konzipiert. Die Strategie- und Situationsanalyse soll jeder Universität einen Aktionsplan an die Hand geben, um sich zu einer stärker zivilgesellschaftlich orientierten Universität zu entwickeln.
- - Sobald der Aktionsplan umgesetzt ist, muss eine Wirkungsanalyse durchgeführt werden, um den Grad der Umsetzung sowie die Erfolge und Ergebnisse der umgesetzten Strategien zu ermitteln und zu messen. Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse werden als

Input für den Beginn und die Verfeinerung des gesamten Prozesses verwendet, indem neue und ehrgeizigere Ziele gesetzt, neue Strategien und Pläne definiert, umgesetzt und ihre Auswirkungen bewertet werden.



# The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university

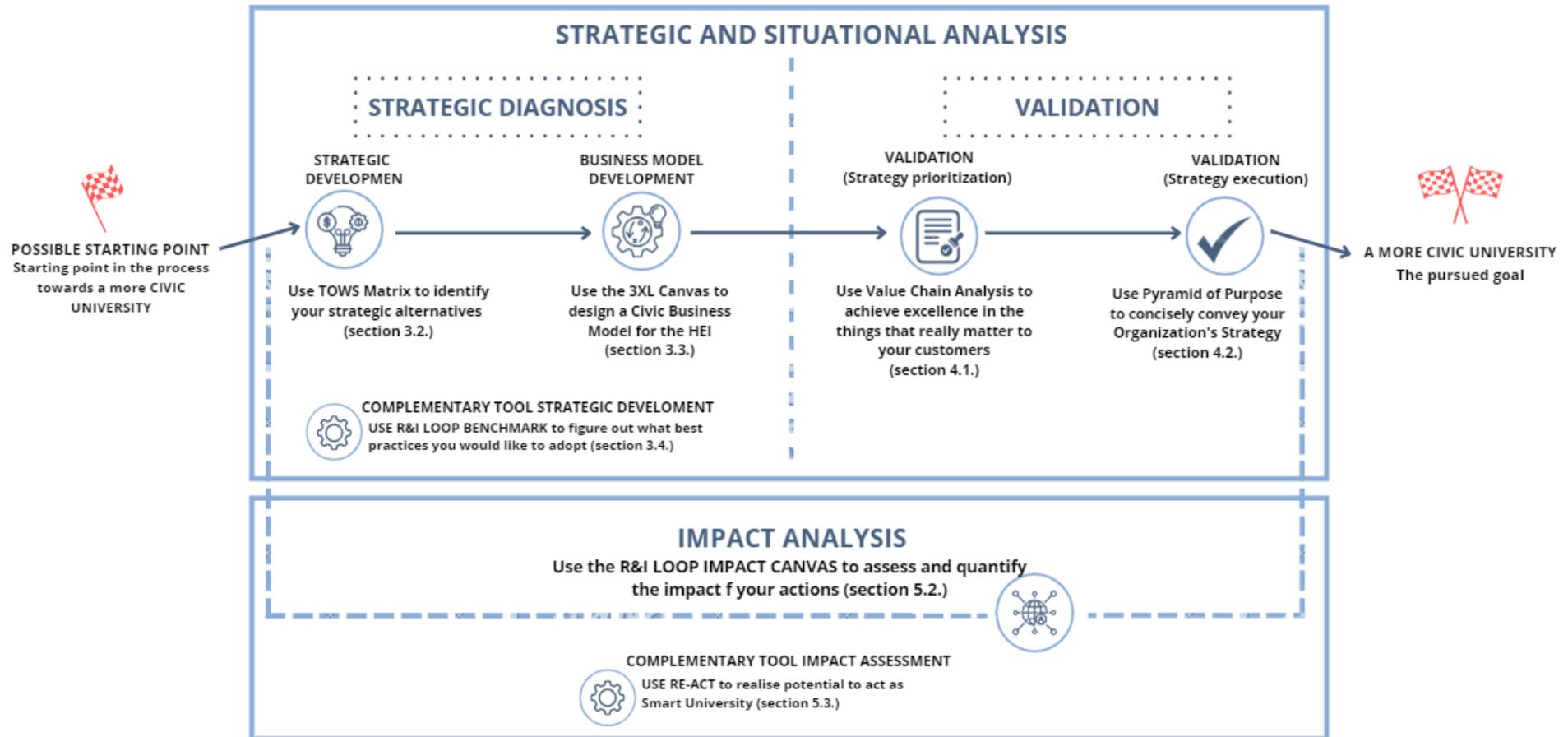


Figure 1. Der von R&I LOOP empfohlene Prozess zur Entwicklung zu einer "Civic University"

Wie man sieht, handelt es sich um einen zyklischen und schrittweisen Verbesserungsprozess, der strategische Visionen, operative Umsetzung und Folgenabschätzungen in einem wiederkehrenden Prozess verbindet. Um die Hochschulen in diesem Prozess zu unterstützen, hat das Projekt R&I LOOP eine Reihe von praktischen und nützlichen Instrumenten ausgewählt, getestet und empfiehlt diese nun, wie in Abbildung 1 dargestellt.

Das empfohlene Instrumentarium für die Strategie- und Situationsanalyse besteht aus 4 Hauptinstrumenten und einem ergänzenden optionalen Instrument. Die TOWS-Matrix wird verwendet, um strategische Alternativen zu entwickeln, gefolgt von der Anwendung des 3XL Canvas, um das Geschäftsmodell detailliert darzustellen. Nachdem die strategische Diagnose abgeschlossen ist, werden auf einer eher operativen Ebene zwei weitere Instrumente der Universität helfen, die zuvor entwickelte Arbeit zu validieren: die Analyse der Wertschöpfungskette und die Zweckpyramide.

- **TOWS matrix** ist ein grundlegendes Instrument zur Durchführung einer strategischen Diagnose und zur Erstellung einer Reihe alternativer strategischer Optionen, die jede Einrichtung bei ihrer Umwandlung in eine stärker zivilgesellschaftlich ausgerichtete Universität verfolgen könnte.
- **3XL Canvas** Methode, die zur Erstellung des detaillierten Geschäftsmodells und des Wertangebots der Organisation verwendet werden wird.
- **Die Value Chain Analysis (Analyse der Wertschöpfungskette) und die Zweckpyramide** werden verwendet, um die Ergebnisse des vorherigen Prozesses zu validieren.

Für die Wirkungsanalyse wurde im Rahmen des Projekts eine Ad-hoc-Methode entwickelt, die die modernsten Geschäftsmethoden und -instrumente kombiniert. Wie in der Abbildung dargestellt, wird eine maßgeschneiderte Impact-Canvas-Methode für die Folgenabschätzung empfohlen.

Obwohl die bisherigen Instrumente im Allgemeinen in der Wirtschaft weithin bekannt und verbreitet sind, wurde ihre Anwendung oder ihr Einsatz im Rahmen der F&I LOOP-Analyse auf der Grundlage der Erfahrungen der Partner leicht verändert oder angepasst, um effektiver zu sein und für die Zwecke des F&I LOOP geeignet.

Es sollte beachtet werden, dass der R&I LOOP-Pfad ein flexibler Prozess sein soll, der berücksichtigt, dass der Ausgangspunkt jeder Hochschuleinrichtung, ihr Kontext und ihre Ziele sowie ihre Reife und Erfahrung bei der Anwendung von Geschäftsmodellen und Instrumenten sehr unterschiedlich sein können. In diesem Sinne kann die vorgeschlagene Methode nicht starr sein und sollte auf den strategischen Prozessen, Methoden und Instrumenten aufbauen, die an jeder Hochschule bereits eingeführt sind.

Je nachdem, wie zivilgesellschaftlich unsere Universität bereits ist, kann der Ausgangspunkt für den R&I LOOP-Prozess daher unterschiedlich sein. Einige Universitäten haben vielleicht bereits eine SWOT-Analyse, eine TOWS-Matrix oder sogar eine 3XL-Leinwand als Teil ihres internen strategischen Planungsprozesses eingeführt. In diesem Fall brauchen sie nicht bei Null anzufangen und die TOWS- oder 3XL-Canvas-Analyse neu zu entwickeln, sondern können sie auf die im R&I LOOP vorgeschlagene Weise integrieren.

Andere Universitäten, die noch keine Erfahrung mit diesen Prozessen und Instrumenten haben, finden in diesem Handbuch eine detaillierte Anleitung, wie sie diese im Rahmen eines kohärenten und gezielten Prozesses mit dem Ziel, mehr Bürgeruniversitäten zu werden, umsetzen können.

Darüber hinaus wurden im Rahmen des Projekts weitere Instrumente entwickelt, die zwar nicht als wesentlich für den Gesamtprozess angesehen werden, sich aber als unterstützende oder ergänzende Instrumente als nützlich erwiesen haben: die R&I LOOP Benchmark-Analyse (für den strategischen Diagnoseprozess) und das SUNAR-Selbstbewertungsinstrument des RE-ACT-Projekts (für die Wirkungsanalyse). Beide Instrumente sind in Abbildung 1 grau dargestellt..

### 3.1. Präsentation der SWOT Analyse und TOWS Matrix

Sobald die Universitäten eine Vision des Ziels, das sie erreichen möchten, skizziert haben, besteht der nächste Schritt darin, die Strategieoptionen zu entwickeln, die sie anwenden können. Um diesen Schritt zu unterstützen, schlagen wir vor, erstens die SWOT-Analyse zu nutzen, um eine Situationsanalyse zu erstellen, und zweitens die TOWS-Matrix, um eine Reihe von strategischen Alternativen zu entwickeln, indem wir eine externe und interne Analyse durchführen.

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um eine Technik, mit der wir die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren verstehen können, denen wir gegenüberstehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die SWOT-Analyse kann in einer Reihe von Kontexten eingesetzt werden, sowohl in Organisationen als auch in unserem persönlichen Leben. Bei der SWOT-Analyse werden zum einen die externen Faktoren, d. h. die Gefahren (Threats) (-) und die Möglichkeiten (Opportunities) (+), und zum anderen die internen Faktoren, d. h. die Schwächen (Weaknesses) (-) und die Stärken (Strengths) (+), untersucht.

Die Stärke der SWOT-Analyse liegt darin, dass sie es uns ermöglicht, Ihre externen Bedrohungen und Schwächen besser zu verstehen. Darüber hinaus können Sie sehr schnell externe Chancen erkennen, für deren Nutzung wir eigentlich gut aufgestellt sind. Sie können auch Maßnahmen ergreifen, um diese Chancen zu nutzen, die sonst vielleicht nicht offensichtlich wären..

- **Gefahren (T):** Hier untersuchen wir, welche Veränderungen im externen Umfeld eine Bedrohung darstellen könnten.
- **Möglichkeiten (O):** Die Untersuchung des externen Umfelds kann dazu führen, dass neue Chancen erkannt werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Ihre bereits vorhandenen Stärken zu untersuchen und festzustellen, ob sich daraus Chancen entwickeln könnten. Untersuchen Sie auch Ihre Schwächen, um festzustellen, ob die Beseitigung einer dieser Schwächen zu Chancen führen könnte.
- **Schwächen (W):** Schwächen sind offensichtlich das Gegenteil von Stärken, oder auch nur das Fehlen von Stärken in bestimmten Bereichen.
- **Stärken (S):** Unter Stärken verstehen wir die verfügbaren Ressourcen, Produkte und Fähigkeiten, die es Ihnen ermöglichen, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen

#### Verwendung des Tools

**Step 1:** Führen Sie auf der ersten Tabelle in Anhang A4.1 eine SWOT-Analyse durch und tragen Sie Ihre Ergebnisse in die dafür vorgesehenen Felder ein. Dies wird Ihnen helfen, Ihre Stärken und Schwächen zu verstehen und Chancen und Risiken zu erkennen, die Sie berücksichtigen sollten.

**Step 2:** Kopieren Sie auf der zweiten Tabelle (TOWS-Matrix, Anhang A4.2) die wichtigsten Ergebnisse aus dem SWOT-Arbeitsblatt in das dafür vorgesehene Feld.

**Step 3:** Um den zentralen Teil der TOWS-Matrix (Anhang A4.2) auszufüllen, überlegen Sie bei jeder Kombination von externen und internen Faktoren, wie Sie diese nutzen können, um alternative strategische Optionen zu entwickeln:

- **Stärken und Möglichkeiten (SO)** - Wie können Sie Ihre Stärken einsetzen, um diese Chancen zu nutzen?
- **Stärken und Gefahren (ST)** - Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um tatsächliche und potenzielle Bedrohungen zu vermeiden?
- **Schwächen und Möglichkeiten (WO)** - Wie können Sie Ihre Chancen nutzen, um Ihre Schwächen zu überwinden?
- **Schwächen und Gefahren (WT)** - Wie können Sie Ihre Schwächen minimieren und Bedrohungen vermeiden?

**Step 4:** Bewerten Sie die von Ihnen erarbeiteten Optionen und ermitteln Sie die Optionen, die den größten Nutzen bringen und den Auftrag und die Vision Ihrer Organisation am besten erfüllen. Fügen Sie diese zu den anderen strategischen Optionen hinzu, die Sie in Betracht ziehen.

Obwohl dieses Instrument im Allgemeinen im Unternehmensbereich weit verbreitet ist, wurde seine Anwendung im Rahmen der F&I-LOOP-Analyse so angepasst, dass es effektiver und für die Zwecke des F&I-LOOP geeignet ist. Das Projekt empfiehlt die Anwendung der TOWS-Matrix wie im folgenden TIPP beschrieben.

#### **TIPP: R&I LOOP-Adaptation**

Beginnen Sie die TOWS MATRIX-Analyse mit dem schwierigsten Szenario, dem MIM,MIM (-,-), um die negativen Auswirkungen von Bedrohungen und Schwächen zu verringern und Strategien zu entwickeln, indem Sie Bedrohungen und Schwächen miteinander kombinieren. Gehen Sie dann zum Szenario MIN, MAX (-,+ ) über, da es einfach sein wird, dieselbe Reihe interner Faktoren zu verwalten und Strategien zu entwickeln, indem Sie interne Schwächen mit externen Chancen kreuzen. Besuchen Sie dann das Szenario MAX,MIN (+,-) und lassen Sie das optimale Szenario MAX,MAX (+,+) für das Ende übrig.

Schließlich werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst:

Die SWOT-Analyse und die TOWS-Matrix sind relativ einfache Instrumente zur Entwicklung strategischer Optionen. Mit ihrer Hilfe können Sie auf intelligente Weise prüfen, wie Sie sich am besten vor Bedrohungen schützen und die sich Ihnen bietenden Chancen nutzen können, während Sie gleichzeitig die Auswirkungen der Schwächen minimieren und die Stärken wirksam einsetzen. Nach einer detaillierten Analyse Ihrer Bedrohungen, Chancen, Schwächen und Stärken hilft es Ihnen zu überlegen, wie Sie das externe Umfeld zu Ihrem strategischen Vorteil nutzen können, und somit einige der Ihnen zur Verfügung stehenden strategischen Optionen vorwegzunehmen.

### 3.2. Präsentation des 3XL Canvas

Das 3XL Canvas dient der Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Hochschuleinrichtung, das den Wert, den eine Organisation ihren Kunden zu bieten hat, sowie die Ressourcen, das soziale/relationale Kapital und die Partner umfasst, die für die Schaffung, Vermarktung und Verbreitung des damit verbundenen Wertversprechens erforderlich sind. Ein solches Instrument zielt darauf ab, profitable und nachhaltige Einkommensströme oder Ergebnisse zu generieren, wobei die Kunden im Mittelpunkt stehen (Osterwalder, 2004). 3XL Canvas geht von

drei spezifischen Ebenen aus: (i) Wirtschaftliche BMC, (ii) Ökologische Lebenszyklus-BMC und (iii) Soziale Stakeholder-BMC.

Jede Ebene hat eine horizontale Kohärenz, die einen integrierten Ansatz darstellt, der die Erforschung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Organisation durch eine Reihe von Schlüsselaktivitäten und Beziehungen innerhalb der neun Komponenten jeder Ebene ermöglicht. Das dreischichtige Geschäftsmodell bringt also zwei neue Dynamiken mit sich: a) horizontale und b) vertikale Kohärenz.

Die Gruppierung der drei Ebenen anstelle des traditionellen BMC kann besser verdeutlichen, wie die Organisation verschiedene Arten von Werten - wirtschaftliche, ökologische und soziale - schafft. In Bezug auf die visuelle Wirkung ist es ein Werkzeug, das helfen kann, eine ganzheitlichere und integrierte Perspektive des Geschäftsmodells zu entwickeln und zu vermitteln. 3XL Canvas ist ein innovatives Rahmenwerk, das die Nachhaltigkeitsebene von Geschäftsmodellen einbeziehen kann, indem es über den wirtschaftlichen Fokus hinausgeht und ihn mit dem ökologischen und sozialen Wert der Handlungen einer Organisation verbindet (Bocken et al., 2013, Willard, 2012).

Diese zusätzlichen Ebenen unterstützen die Verbindungen zwischen der wirtschaftlichen Seite und den ökologischen und sozialen Auswirkungen separat und zeigen eine integrierte Triple-Bottom-Line-Perspektive der organisatorischen Auswirkungen (Glaser, 2006, Hubbard, 2009, Sherman, 2012).

Die nächste 3-Ebenen-Leinwand zeigt, worauf man sich auf jeder der 3 Ebenen konzentrieren sollte:

- Die erste Ebene umfasst die 9 Komponenten des Geschäftsmodells in der wirtschaftlichen Ebene des 3XL Canvas.
- Die zweite zeigt die wichtigen Komponenten der Umweltebene, die auf einer Lebenszyklusperspektive der Umweltauswirkungen aufbaut.
- Die dritte Ebene stellt die 9 Teile der sozialen Ebene dar, die einen Stakeholder-Management-Ansatz zur Untersuchung der sozialen Auswirkungen der Organisation (Freeman, 1984) einbringt und die Interessen aller Stakeholder einbezieht.

Obwohl dieses Instrument im Allgemeinen in der Geschäftswelt weithin bekannt und verbreitet ist, wurde seine Anwendung oder Nutzung im Rahmen der F&I LOOP-Analyse auf der Grundlage der Erfahrungen der Partner leicht abgeändert oder angepasst, um effektiver zu sein und für die Zwecke des F&I LOOP geeignet. Das Projekt empfiehlt die Anwendung des 3XL Canvas wie im folgenden TIP beschrieben.

### **TIPP: R&I LOOP-Adaptation**

Verwenden Sie bei der Durchführung des 3XL Canvas einen neurowissenschaftlichen Ansatz. Beginnen Sie nicht mit dem Wertversprechen selbst, sondern lassen Sie es am Ende der Analyse stehen. Konzentrieren Sie sich stattdessen zuerst auf die Zielkunden, verwenden Sie einen einfühlsamen Ansatz mit der rechten Gehirnhälfte und wählen Sie einen emotionalen (nicht rationalen) Ansatz, um die Kunden und alles, was mit den Kunden zu tun hat (Quellen im Canvas), zu identifizieren: Was sind Kanäle und Verbindungen? Wie werden wir die Beziehung zu den Kunden verwalten?,... Als nächstes können Sie sich auf das Wertversprechen mit einem rationaleren Ansatz konzentrieren, indem Sie Ihre linke Gehirnhälfte verwenden und an den Ressourcen, der Konfiguration der Aktivitäten und den Kosten arbeiten. Dann konzentrieren Sie sich darauf, effizient zu sein und die Kosten zu senken.

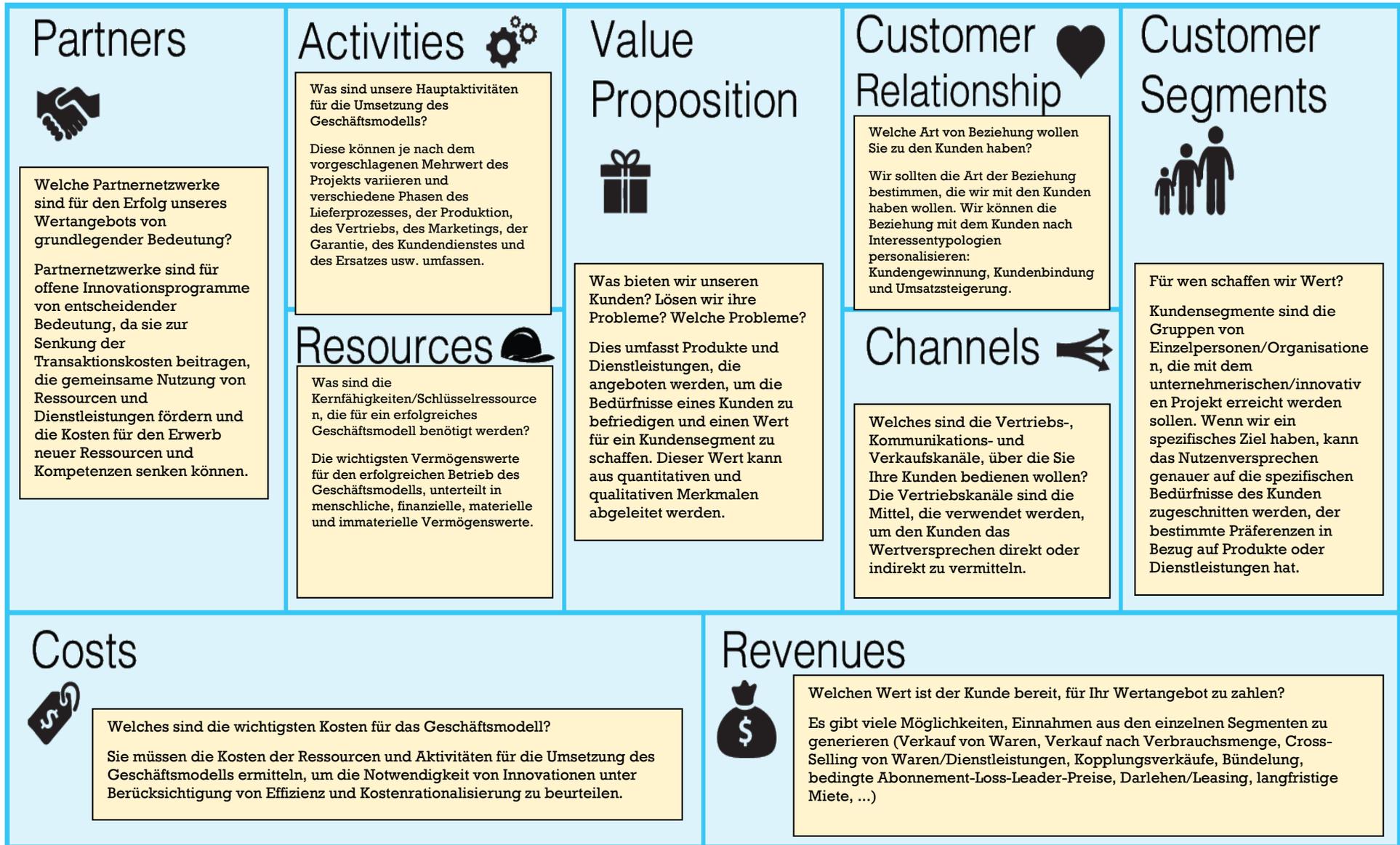


Figure 2. Wirtschaftsstufe des Canvas

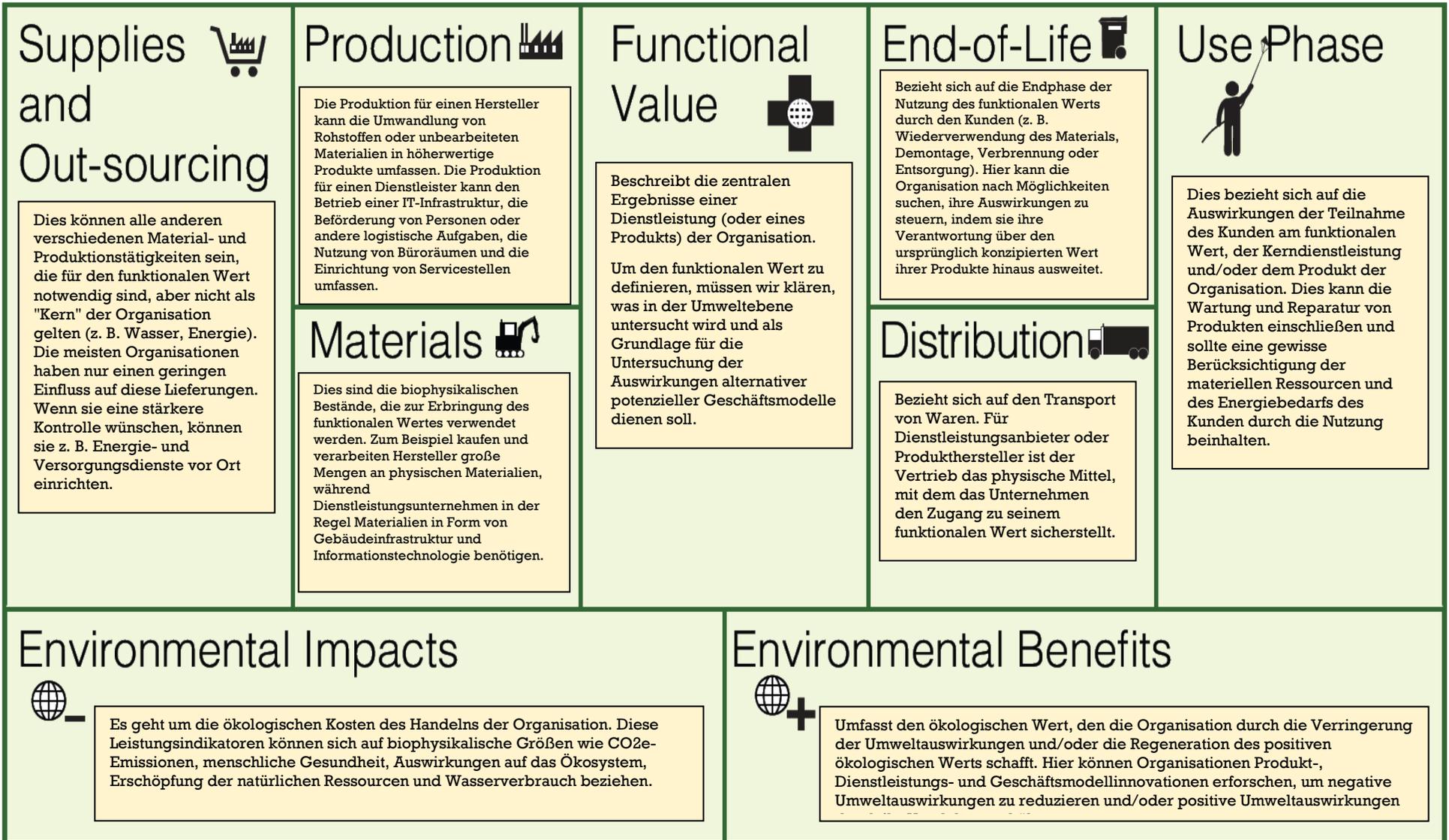


Figure 3. Umweltstufe des Canvas



Figure 4. Stufe der sozialen Interessengruppen des Canvas

### 3.3. Präsentation des R&I LOOP Benchmark (optional)

Ergänzend zur strategischen Diagnose muss jede Hochschuleinrichtung herausfinden, welche Art von Bürgeruniversität sie werden möchte, und ihre Ziele entsprechend festlegen. In diesem Prozess kann es nützlich sein, sich anzuschauen, was andere tun, und die Praktiken auszuwählen, die sie gerne umsetzen würden. Deshalb hat das R&I LOOP-Projekt den R&I LOOP Benchmark entwickelt.

Um den Benchmark durchzuführen, sollte jede Organisation damit beginnen, die 40 besten Praktiken zu analysieren, die in früheren Phasen des R&I LOOP-Projekts ermittelt und entwickelt wurden. Unter diesen 40 Best Practices muss die Organisation die drei Best Practices identifizieren, die am besten zu den Zielen der Organisation passen, um eine zivilgesellschaftliche Universität zu werden. Zu diesem Zweck sollte die Organisation Praktiken ermitteln, die zu den drei Säulen (Innovation, Nachhaltigkeit und Governance) passen und für die Organisation handhabbar sind, auch wenn sie einige Änderungen vornehmen muss, um sie umzusetzen.

Bei den drei bewährten Verfahren handelt es sich um Praktiken, die von anderen Organisationen (zumeist Hochschuleinrichtungen) angewandt werden, so dass es Unterschiede zu der Organisation geben wird, die sie umsetzen möchte. Ein grundlegender Schritt für das Benchmarking ist die Ermittlung der Teile der bewährten Verfahren, die Ihre Hochschuleinrichtung bereits anwendet, und der Teile, die sie nicht anwendet. Auf diese Weise kann die Organisation sich selbst einordnen und erkennen, was bereits richtig gemacht wird und was noch getan werden muss, um diese bewährten Verfahren anzuwenden und sich einer zivilen Universität anzunähern.

Durch diese Differenzierung ist die Organisation in der Lage, sich selbst zu bewerten, die vorzunehmenden Änderungen zu ermitteln und folglich die Ziele der Hochschule auf der Grundlage der einzelnen bewährten Verfahren festzulegen. In Anhang A4.6 wird eine Tabelle als Vorlage für die strukturierte Durchführung dieser Analyse vorgestellt. Ein zusätzliches Feld ist für zusätzliche Ziele der Hochschuleinrichtung vorgesehen, die der Organisation inhärent sein können und nicht mit den drei bewährten Verfahren in Zusammenhang stehen. Der Zweck dieses Ansatzes besteht darin, ein Benchmarking der Organisationen durchzuführen und eine solide und vollständige Auswahl an Zielen zu erhalten..



## 4. Wie man die Selbstbewertung weiterverfolgt

### 4.1. Darstellung der Analyse der Wertschöpfungskette

Da die verfügbaren Ressourcen oft begrenzt sind, müssen die Hochschuleinrichtungen ihre Anstrengungen bündeln und den Strategien, die sie zuerst entwickeln, Prioritäten zuweisen. Um diesen Schritt zu unterstützen, schlagen wir vor, die Wertkettenanalyse zu nutzen, um die Hochschuleinrichtung dabei zu unterstützen, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist. Die Methode wird im Folgenden beschrieben.

Die Analyse der Wertschöpfungskette ist ein nützliches Instrument, um festzustellen, wie man den größten Nutzen aus einer Organisation ziehen kann. Dieser Wert muss sich nicht unbedingt außerhalb Ihrer Organisation auswirken - er kann auch Ihren Vorgesetzten, Ihren Mitarbeitern oder den Menschen zugute kommen, die von Ihnen abhängig sind. Die Analyse der Wertschöpfungskette hilft Ihnen dabei, die Art und Weise zu ermitteln, in der Ihr Unternehmen Werte schafft, und dann darüber nachzudenken, wie Sie diesen Wert maximieren können, sei es durch großartige Produkte, großartige Dienstleistungen oder gut gemachte Arbeit.

Die Analyse der Wertschöpfungskette ist ein dreistufiger Prozess::

- **Analyse der Aktivitäten:** Identifizieren Sie die Aktivitäten, die Sie durchführen, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu liefern.
- **Wertanalyse:** Überlegen Sie für jede Tätigkeit, was den größten Mehrwert bringt.
- **Bewertung und Planung:** Beurteilen Sie, ob es sich lohnt, Änderungen vorzunehmen, und planen Sie dann die Maßnahme.

Jede dieser Phasen wird im Folgenden näher erläutert; zur Veranschaulichung der Struktur wird jedoch ein Beispiel für die Anwendung der Wertschöpfungskettenanalyse auf einen anderen Bereich angeführt:

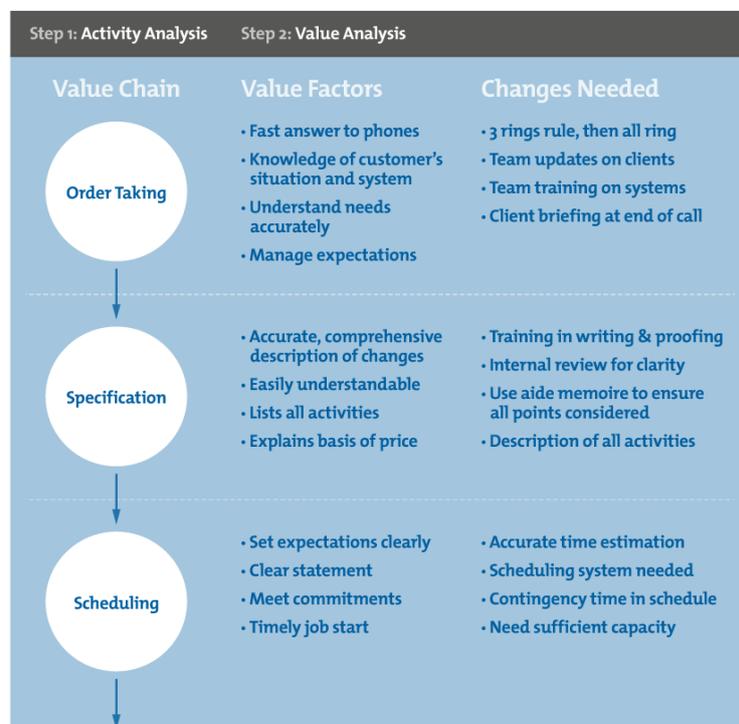


Figure 5. Value Chain Analysis Beispiel

**Analyse der Aktivitäten:** Der erste Schritt besteht darin, ein Brainstorming über die Aktivitäten durchzuführen, die Sie, Ihr Team oder Ihr Unternehmen durchführen und die in irgendeiner Weise zu den Erfahrungen Ihrer Kunden beitragen. Zum Beispiel:

- - Wie motivieren Sie sich oder Ihr Team zu guten Leistungen?
- - Wie halten Sie sich über die effizientesten und wirksamsten Techniken auf dem Laufenden?
- - Wie wählen Sie die Technologien aus, die Ihnen einen Vorsprung verschaffen, und wie entwickeln Sie sie weiter?
- - Wie erhalten Sie externes Feedback zu Ihren Leistungen und wie Sie sich verbessern können?

#### **TIPP**

Wenn Sie die Aktivitätsanalyse und die Wertanalyse mit einem Brainstorming mit Ihrem Team beginnen, werden Sie mit ziemlicher Sicherheit aussagekräftigere Antworten erhalten, als wenn Sie sie allein durchführen. Sie werden auch feststellen, dass Ihr Team eher bereit ist, die Schlussfolgerungen, die Sie aus der Übung ziehen, zu "übernehmen". Schließlich sind die

**Value Analysis:** Listen Sie nun für jede von Ihnen ermittelte Tätigkeit die "Wertfaktoren" auf - die Dinge, die Ihre Kunden an der Art und Weise schätzen, wie die jeweilige Tätigkeit ausgeführt wird. Wenn Sie an die Erbringung einer professionellen Dienstleistung denken, wird Ihr Kunde höchstwahrscheinlich Wert auf eine genaue und korrekte Lösung legen, auf eine Lösung, die auf absolut aktuellen Informationen beruht, auf eine Lösung, die klar formuliert und leicht umsetzbar ist, und so weiter. Notieren Sie neben jeder Aktivität, die Sie identifiziert haben, diese Wertfaktoren. Und schreiben Sie daneben auf, was getan oder geändert werden muss, um für jeden Wertfaktor einen hohen Nutzen zu erzielen.

**Bewertung der Veränderungen und Erstellung eines Aktionsplans:** Wenn Sie Ihre Wertanalyse abgeschlossen haben, werden Sie sich wahrscheinlich ermutigt fühlen, aktiv zu werden: Sie werden eine Menge Ideen entwickelt haben, um den Wert, den Sie Ihren Kunden bieten, zu erhöhen. Und wenn Sie alle diese Ideen umsetzen könnten, wäre Ihr Service fabelhaft.

Seien Sie in dieser Phase jedoch vorsichtig: Sie könnten Ihre Energie leicht auf hundert verschiedene Aufgaben verschwenden und keine einzige davon abschließen. Wählen Sie also zunächst die schnellen, einfachen und billigen Erfolge. Wählen Sie dann die schwierigeren Änderungen aus. Einige mögen unpraktisch sein. Andere werden nur marginale Verbesserungen bringen, aber zu hohen Kosten. Verwerfen Sie sie. Als Nächstes setzen Sie Prioritäten für die verbleibenden Aufgaben und planen, wie diese machbar und schrittweise angegangen werden können, so dass stetige Verbesserungen eintreten und die Begeisterung des Teams erhalten bleibt.

#### **TIPP**

Wenn Sie eine ausreichend enge Beziehung zu einem oder mehreren der Nutznießer der Verbesserungen haben, kann es sich lohnen, ihnen Ihre Ergebnisse zu präsentieren und ihr Feedback einzuholen: Das ist eine gute Möglichkeit, um zu bestätigen, dass Sie Recht haben, oder um besser zu verstehen, was sie wirklich wollen.

Schließlich werden die wichtigsten Punkte aufgeführt:

Die Analyse der Wertschöpfungskette ist eine nützliche Methode, um über die Art und Weise nachzudenken, wie innerhalb der Organisation Werte geschaffen werden, und um zu prüfen, was alles getan werden kann, um diesen Wert zu maximieren. Sie wird in einem dreistufigen Prozess durchgeführt:

- ✓ **Tätigkeitsanalyse**, bei der Sie die Tätigkeiten ermitteln, die zur Bereitstellung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung beitragen.
- ✓ **Wertanalyse**, bei der Sie die Aspekte ermitteln, die die Kunden an der Art und Weise, wie die einzelnen Aktivitäten ausgeführt werden, schätzen, und dann herausfinden, welche Änderungen erforderlich sind.
- ✓ **Bewertung und Planung**, bei der Sie entscheiden, welche Änderungen vorgenommen werden sollen, und planen, wie sie durchgeführt werden sollen..

Wenn Sie die Wertschöpfungskettenanalyse anwenden und in die Praxis umsetzen, können Sie bei den Dingen, die für Ihre Kunden wirklich wichtig sind, Spitzenleistungen erzielen. Anhang A4.4 enthält die Vorlage, die Sie benötigen, um die Wertschöpfungskettenanalyse auf Ihre Organisation anzuwenden. Da die drei Grundpfeiler einer zivilen Universität Innovation, Nachhaltigkeit und Governance sind, wird vorgeschlagen, diese Vorlage dreimal auszufüllen, wobei jedes Mal die Ziele eines einzelnen Pfeilers im Mittelpunkt stehen.

## 4.2. Präsentation der Zweckpyramide

Um den Prozess der Entwicklung zu einer stärker zivilgesellschaftlich ausgerichteten Universität erfolgreich zu gestalten, müssen die Organisationen alle internen und externen Akteure auf die angestrebte Vision einstimmen. Die Strategien müssen allen, die an dem Wandel beteiligt sind und ihn ermöglichen, wirksam vermittelt werden. Um diesen Schritt zu unterstützen, schlagen wir die Verwendung der Zweckpyramide vor, die dem Management helfen soll, die Strategie der Organisation zu vermitteln. Die Methode wird im Folgenden vorgestellt.

Die Zweckpyramide ist ein Instrument zur Planung einer Strategie, aber auch zu deren grafischer Vermittlung. Eine wirksame strategische Planung ist unerlässlich, um eine Strategie zu entwickeln und sie dann umzusetzen. Aber egal wie gut die Strategie ist, es ist notwendig, dass die Menschen in der Organisation, die für die Umsetzung verantwortlich sein werden, die Strategie verstehen und die gleiche Vision teilen.

Die Zweckpyramide ist ein Instrument für die Strategieumsetzung, das den Kommunikationsaspekt der Strategie hervorhebt. Es handelt sich nämlich um ein Instrument, das die Elemente der gewählten Strategie grafisch beschreibt. Ein Bild der Zweckpyramide ist unten abgebildet. Anhand dieses Bildes wird die Funktionsweise des Instruments erläutert.



Figure 6. Zweckpyramide

Die Zweckpyramide ist in vier Stufen gegliedert. Auf jeder dieser Ebenen gibt es eine Frage, die bei der Kommunikation der Strategie hilft. Die unterste Ebene ist die Basis der Pyramide, auf der der gesamte Prozess aufgebaut ist. Von dieser unteren Ebene aus entstehen neue Ebenen

mit neuen Fragen, die entsprechend der unteren Ebene beantwortet werden müssen. Mit diesem Ansatz wird ein Instrument geschaffen, das die Planung der Strategieumsetzung ermöglicht und die Erläuterung der Strategie erleichtert, da es ein sehr strukturiertes Instrument ist.

Die vier Fragen, die in diesem Instrument gestellt werden, sind im Einzelnen:

- i. **Warum?** Auf dieser Ebene ist die Frage zu stellen: Was ist der Grund für die Existenz meiner Organisation? Hier wird der Zweck der Organisation selbst festgelegt. Diese erste Ebene ist die Basis der Pyramide, d. h. der letztendliche Zweck der Organisation wird hier festgelegt und bestimmt den gesamten Weg der Strategie.
- ii. **Was?** Ausgehend vom "Warum" muss das gesetzte Ziel verwirklicht werden. Die Frage lautet hier: Was muss getan werden, um den Zweck der Organisation zu erfüllen? In diesem Schritt wird der Tätigkeitsplan der Organisation erstellt. Auf dieser Ebene müssen die Ziele der Organisation aufgeführt werden. Diese Ziele sind messbare und umsetzbare Aufgaben, die es der Organisation ermöglichen, ihrem Zweck näher zu kommen..
- iii. **Wie?** Sobald die Ziele der Organisation festgelegt sind, wird der nächste Schritt bei der Umsetzung der Strategie darin bestehen, zu sehen, wie sie umgesetzt werden. Einige der Fragen, die in diesem Schritt zu beantworten sind, lauten: Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Ziele zu überprüfen? Wann müssen die Maßnahmen ergriffen werden? Letztendlich muss für die unter "Was" aufgeführten Aktivitäten festgelegt werden, wie sie durchgeführt werden sollen.
- iv. **Wer?** Der letzte Schritt des Instruments ermöglicht es Ihnen, die Humanressourcen zu spezifizieren, die es Ihnen ermöglichen, die unter "Was" und "Wer" beschriebenen Aktivitäten auszuführen. Diese letzte Stufe wird in anderen strategischen Planungsmodellen oft übersehen. Die zu beantwortenden Fragen sind folgende. Gibt es in der Organisation Mitarbeiter, die die einzelnen Aufgaben erfüllen können? Welche Kompetenzen benötigen die mit der Durchführung der Aufgaben betrauten Personen? In diesem letzten Schritt kann also untersucht werden, ob die Hochschuleinrichtung über die erforderlichen Humanressourcen verfügt, um die in den drei vorangegangenen Stufen definierte Strategie umzusetzen.

Durch die Beantwortung der in den vier Ebenen markierten Fragen wird die Strategie der Organisation von ihrem allgemeinsten Zweck bis zum spezifischsten Teil, der Auswahl des mit den verschiedenen Aufgaben betrauten Personals, geplant. Die Zweckpyramide ist nicht nur ein sehr strukturiertes Instrument, sondern auch sehr einfach anzuwenden, und die Ergebnisse ermöglichen eine sehr konkrete Umsetzung.

### **TIPP**

Überprüfen Sie bei jeder Stufe der Pyramide, ob die Beziehung zu den vorhergehenden Stufen erhalten bleibt. Nur auf diese Weise wird die Pyramide stabil sein.

Die Vorlage für die Anwendung dieses Instruments ist in Anhang A4.5 beigefügt. Die für die Bürgeruniversität vorgeschlagene Idee besteht darin, drei Ziele für jede der Säulen einer Bürgeruniversität (Innovation, Nachhaltigkeit und Governance) zu markieren und die Zweckpyramide für jede der Säulen auf der Grundlage dieser Ziele anzuwenden, wobei das Endergebnis drei verschiedene Pyramiden sind, die jedoch durch das Konzept der Bürgeruniversität miteinander verbunden sind.

Obwohl dieses Instrument in der Wirtschaft weithin bekannt und verbreitet ist, wurde seine Anwendung bzw. sein Einsatz im Rahmen der R&I LOOP-Analyse auf der Grundlage der

Erfahrungen der Partner leicht abgeändert bzw. angepasst, um effektiver und für die Zwecke des R&I LOOP geeignet zu sein. Das Projekt empfiehlt die Anwendung der Zweckpyramide, wie im folgenden TIPP beschrieben.

### **TIPP: R&I LOOP-Adaptation**

Bei der Anwendung der Zweckpyramide beginnt man mit der Spitze der Pyramide, der WHO. Die WHO sollte die Zielkunden anhand der wirtschaftlichen Dimension der 3-Ebenen-Leinwand identifizieren. Die WHO repräsentiert unsere Zielgruppen in der Reihenfolge ihrer Priorität (z. B. Studenten, Familien, Unternehmen und Regierungen). Gehen Sie dann zur Basis der Pyramide und bewegen Sie sich durch die Pyramide nach oben, indem Sie das WARUM, WAS und WIE für jede der Zielkategorien analysieren, in die wir unser Publikum eingeteilt haben.



## 5. Einbindung und Messung der Auswirkungen

### 5.1. Förderung des Engagements und der Beteiligung von Stakeholdern

Unter den verschiedenen Arten von Aktivitäten, die eine Hochschuleinrichtung in ihrer Strategie und ihrem Plan für ein stärkeres bürgerschaftliches Engagement in Betracht ziehen sollte, ist die Organisation von Initiativen zur Förderung des Engagements und der Beteiligung von Interessengruppen definitiv eine sehr relevante Maßnahme.

Dazu kann die Durchführung von Aktivitäten gehören, die darauf abzielen, eine andere Positionierung der Hochschulen in Bezug auf die Forschung zu fördern (wie sie Forschung betreiben, wie sie Forschung kommunizieren, wie sie die Gesellschaft in die Forschung einbeziehen), was zu folgenden Ergebnissen führen kann:

- Veranstaltungen zur gemeinsamen Gestaltung (mit Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, NRO und anderen regionalen Akteuren, um RIS3-Strategien und -Bedürfnisse in die Agenda der Hochschuleinrichtungen einzubetten und Bereiche von gegenseitigem Interesse auf regionaler Ebene und für eine effektive Zusammenarbeit zu ermitteln);
- Veranstaltungen zum Thema "Wissenschaft für alle" (bei denen die Bürgerinnen und Bürger eingeladen werden, die von den Hochschulen erzielten Forschungsergebnisse zu sehen, zu verstehen und auszuprobieren und zu erfahren, welche Auswirkungen sie auf die Gesellschaft haben und wo und wie die Bürgerinnen und Bürger an der Forschung teilnehmen können).

In Anhang A5 finden Sie 2 Vorlagen zur Unterstützung der Berichterstattung und Bewertung solcher Veranstaltungen.

Prüfen Sie außerdem die folgenden Quellen, in denen Sie sich von anderen Hochschulen inspirieren lassen und Anleitungen zur Förderung des Engagements von Stakeholdern erhalten können:

- Informieren Sie sich über die verschiedenen Arten von Veranstaltungen, die die University of East Anglia (UEA) vorschlägt, um ihre regionalen Interessengruppen einzubinden. [Link hier](#)
- Sehen Sie sich das Video der Universität Bristol an, in dem sie sich selbst vorstellt und die Ziele der Hochschule als Bürgeruniversität erläutert. [Sehen Sie hier](#).
- Schauen Sie sich das R&I Loop Nurturing Toolkit an, um zu erfahren, wie man Forschungsmethoden mit der Gesellschaft und für die Gesellschaft einführt oder stärkt..

### 5.2. Präsentation des R&I Loop Impact Canvas

Schließlich müssen die Hochschuleinrichtungen die Auswirkungen bewerten und quantifizieren, die sie auf dem Weg zu einer stärker zivilgesellschaftlich ausgerichteten Universität erzielt haben. Um diesen Schritt zu unterstützen, hat das Projekt R&I LOOP eine maßgeschneiderte Methode entwickelt, die Elemente früherer Methoden kombiniert und integriert und sie gleichzeitig an den Kontext des Projekts anpasst. Die Methode heißt R&I LOOP Impact Canvas Methodology und wird im Folgenden vorgestellt.

#### 5.2.1. Warum ist es wichtig, die Auswirkungen zu bewerten?

Es ist keine leichte Aufgabe, eine Civic University zu werden. Es gibt mehrere Besonderheiten, die diesen Prozess erschweren::

- Die Ausgangssituation jeder Hochschuleinrichtung ist unterschiedlich.

- Die Organisation der einzelnen Hochschulen (Abteilungen, Fakultäten, Schulen, Länder usw.) ist unterschiedlich. Ebenso ist es sehr kompliziert, Personen zu identifizieren, die in zwei Einrichtungen genau dieselbe Rolle und dieselbe Stelle innehaben.
- Der Kontext ist für jede dieser Einrichtungen völlig unterschiedlich. Dazu gehören der Bereich der Studienabschlüsse und der an die Studierenden erteilten Kurse, die Merkmale, der Hintergrund und die Interessen der Studierenden, die lokalen Behörden, mit denen die Hochschuleinrichtungen zusammenarbeiten müssen, die lokalen und nationalen Gesetze und Vorschriften, die sie einhalten müssen, usw..

Unter Berücksichtigung aller oben genannten Punkte kann der Prozess zur Erreichung des Ziels, eine Civic University zu werden, je nach Einrichtung in Umfang und Dauer variieren. Der Grundgedanke besteht darin, den Prozess zu standardisieren und eine Reihe von Dokumenten zu erstellen, um die geleistete Arbeit und die Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen zu rechtfertigen und um feststellen zu können, welche Schritte im Kontext der einzelnen Hochschuleinrichtungen noch zu unternehmen sind.

Die Fähigkeit, die Auswirkungen der durchgeführten Aktivitäten zu bestimmen und sie mit dem angestrebten Ziel zu vergleichen, ist der letzte Schritt im Prozess, eine Bürgeruniversität zu werden, und kann auch als Follow-up-Instrument genutzt werden, wenn die Universität bereits eine 'Civic University' ist.

Die Arbeit mit gemeinsamen Instrumenten zur Messung der Auswirkungen wird es ermöglichen, einen gemeinsamen Rahmen zu schaffen und gemeinsam von den Fortschritten anderer Hochschulen mit ähnlichen Merkmalen zu lernen oder Ideen von anderen Hochschulen zu übernehmen, die in diesem Prozess schon weiter fortgeschritten sind.

### 5.2.2. Ist es notwendig, ein neues Instrument zur Bewertung der Auswirkungen zu schaffen?

Ziel dieses Abschnitts ist es nicht, ein neues Werkzeug zu entwickeln, sondern einige der bereits geleisteten Arbeiten zu nutzen und sie an die Realität des R&I Loop-Projekts anzupassen, um so eine Methodik zu entwickeln, die bereits bekannte Werkzeuge nutzt, aber aus einem anderen Blickwinkel. Aus diesem Grund wurde beschlossen, diese Kombination "**R&I Loop Canvas Methodology**" zu nennen. Bei der Entwicklung wurden zwei frühere Arbeiten berücksichtigt.

Erstens muss jede Hochschuleinrichtung im **Rahmen des Selbstbewertungsprozesses einen 3XL-Fragebogen ausfüllen, der die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekte abdeckt**. Die mit diesem Instrument gesammelten Informationen bilden den Ausgangspunkt für die Methodik.

**Die Universität Tampere** hat ein Instrument namens **Impact Canvas** entwickelt, das sich auf die Messung der Auswirkungen der Forschung konzentriert. Bei der Verwendung dieses Tools muss beim Ausfüllen der Kategorien und Beantworten der in der Tabelle vorgeschlagenen Fragen zwischen drei Kategorien unterschieden werden: Status, Ziel und Test&Do. Diese dreistufige Idee, mit einem anderen, an das Projekt angepassten Ansatz, wurde im R&I Loop Impact Canvas berücksichtigt. Bei der Methodik des R&I Loop Canvas sind folgende drei Stufen zu berücksichtigen: anfängliche **Selbstbewertung, Zielsetzung der Civic University und Bestehende Civic University**

Es geht also nicht darum, ein neues Instrument zu entwerfen, sondern eine neue Methodik zu entwickeln, die es ermöglicht, die Auswirkungen der von jeder Hochschuleinrichtung entwickelten Maßnahmen auf einheitliche Weise zu messen, mit dem Endziel, eine Civic University zu werden.

### 5.2.3. R&I Loop Canvas-Methodik

Die R&I Loop Canvas Methodik schlägt eine geordnete und effiziente Nutzung des Canvas 3XL Werkzeugs vor. Die Hauptmerkmale des Canvas 3XL-Tools wurden in Abschnitt 3.3. dieses Dokuments vorgestellt.

Die Methodik besteht darin, das Canvas 3XL-Tool in drei verschiedenen Stadien des Prozesses, eine Bürgeruniversität zu werden, zu verwenden: anfängliche Selbstbewertung, Ziel und in Bearbeitung.

Die ersten beiden Stadien sind festgelegt: das Ausgangsstadium und das Zielstadium. Während des Transformationsprozesses kann es jedoch notwendig sein, das 3XL In Progress Canvas zu überarbeiten und zu aktualisieren.

Das folgende Flussdiagramm gibt einen Überblick über die Schritte, die für die Umsetzung dieser Methodik erforderlich sind, sowie über die Prüfungen, die durchgeführt werden müssen, um sie korrekt anzuwenden..

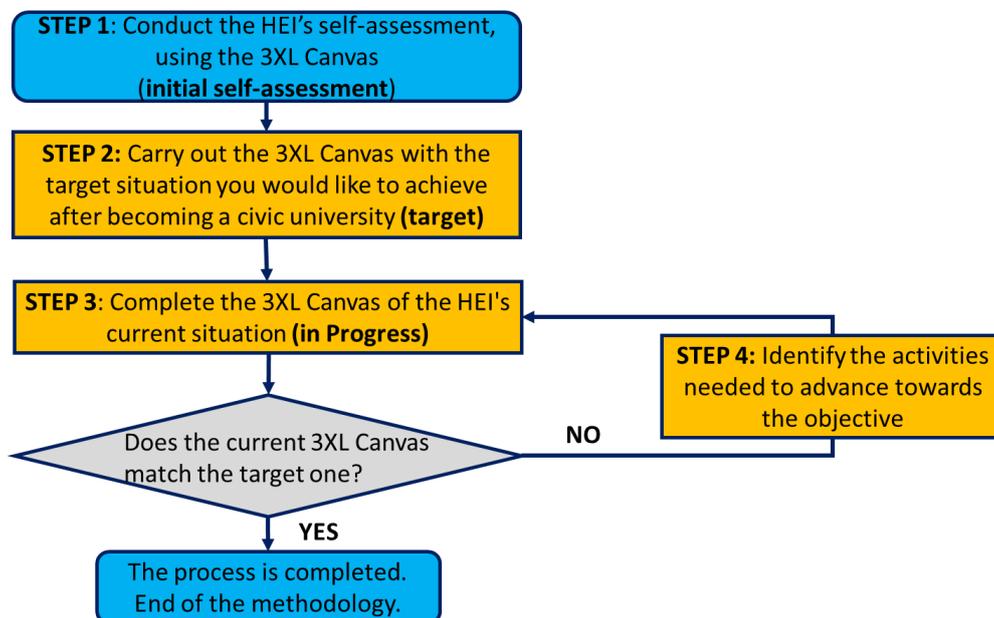


Figure 7. Diagramm der R&I Loop Canvas Methodik

- **STEP 1:** Der erste Schritt für jede Hochschuleinrichtung besteht darin, ihre Selbstbewertung mithilfe des 3XL-Canvas-Instruments durchzuführen. Dieses Instrument und seine drei Ebenen wurden bereits in Abschnitt 3.3 erläutert. Es entspricht der **ersten Selbstbewertung**, bevor die Hochschuleinrichtung mit der Umsetzung der Aktivitäten beginnt, die es ihr ermöglichen, den Status einer Civic University zu erreichen.
- **STEP 2:** Unter erneuter Verwendung des 3XL-Canvas sollte die Hochschuleinrichtung die folgende Übung durchführen. Auf der Grundlage der von ihr analysierten bewährten Verfahren und der internen Diskussion sollte sie davon ausgehen, dass sie bereits den Status einer Civic University erreicht hat. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf sollte sie die einzelnen Ebenen erneut ausfüllen, wobei sie in jede der Kategorien die Elemente, Aktivitäten oder Instrumente aufnehmen sollte, die sie als Bürgeruniversität haben möchte. Dieser zweite Schritt besteht also aus der Ausarbeitung **des Ziel-Canvas**.

Zwischen dem Anfangs- und dem Endpunkt gibt es eine Reihe von Zwischenschritten, die im **In-Progress Canvas** angezeigt werden..

- **STEP 3:** Vor dem Übergang zum Modell der Bürgeruniversität muss jede Hochschuleinrichtung einen Kontrollpunkt (mindestens einen) festlegen. An diesem Punkt wird eine Überprüfung der durchgeführten Aktivitäten und der von ihnen erzeugten Auswirkungen vorgenommen. Diese Zwischenetappe ist in drei verschiedene Aktionen unterteilt: Erstellen, Durchführen und Testen. An diesem Kontrollpunkt wird SCHRITT 3 der Methodik durchgeführt:
- An einem zuvor festgelegten Zwischenpunkt sollte die Hochschuleinrichtung eine neue 3XL-Leinwand erstellen. In diesem Fall sollte die HEI in jeder der Kategorien die Elemente angeben, die zu diesem Zeitpunkt verfügbar sind. Schritt 3 entspricht der Aktion Erstellen in der Phase In Progress.
- Bis zu diesem Zeitpunkt sind die Auswirkungen der durchgeführten Aktivitäten noch nicht bewertet worden. Zu diesem Zweck sollten die Vorlagen in Anhang A6 verwendet werden. Für jede der 3XL Canvas-Ebenen gibt es eine Vorlage (siehe Anhang A6.1 für die Vorlage für die wirtschaftliche Ebene, Anhang A6.2 für die Vorlage für die ökologische Ebene und Anhang A6.3 für die soziale Ebene). Um die Struktur zu erläutern, wird in der folgenden Abbildung als Beispiel die Vorlage für die wirtschaftliche Ebene dargestellt.

ITERATION N°: \_\_\_\_\_

DATE: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Is this your first "In-Progress Economic Canvas"?      YES       NO

Time since the last In-Progress Canvas: \_\_\_\_\_

Team in charge of developing this Layer: \_\_\_\_\_

ECONOMIC LAYER								
TOPIC	DOES THE CURRENT SITUATION MATCH THE TARGET ONE?		WHAT ACTIVITIES CAN BE IMPLEMENTED TO ACHIEVE THE GOAL? (TO BE COMPLETED ONLY IS THE "NO" SQUARE HAS BEEN SELECTED IN THE PREVIOUS COLUMN)	WHAT IS THE DEGREE OF IMPLEMENTATION OF THIS ACTIVITY? 5 being the highest value (TO BE COMPLETED IN ITERATION NUMBER <input type="checkbox"/> )				
	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		1	2	3	4	5
Partners	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Activities	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Resources	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Value Proposition	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Customer Relationship	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Channels	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Customer Segments	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Costs	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Revenues	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						

Figure 8. Vorlage zur Entwicklung von Schritten 3 und 4 der Wirtschaftsstufe

Es sei daran erinnert, dass das Ziel dieser Methodik nicht nur darin besteht, die Auswirkungen zu messen, sondern auch eine Aufzeichnung aller durchgeführten Aktivitäten zu hinterlassen. Aus diesem Grund sind die ersten Elemente, die in der Vorlage erscheinen, eine Reihe von Daten, die die Rückverfolgbarkeit der Dokumente ermöglichen..

- Anzahl der in Arbeit befindlichen Canvas: Jede Hochschuleinrichtung sollte einen oder mehrere Punkte ankreuzen, die sie für relevant hält, um die aktuelle Situation im Prozess der Umwandlung in eine Bürgeruniversität zu untersuchen. Es kann mehrere Iterationen geben. Diese Nummer gibt an, welche Iteration gerade präsentiert wird.
- Datum: Um alle erzielten Fortschritte chronologisch zu ordnen.
- Ist dies das erste Mal, dass Sie diese Ebene des In Progress Canvas bearbeitet:
  - Wenn ja, geben Sie bitte "JA" an.

- Wenn bereits ein anderes in Arbeit befindliches Canvas erstellt wurde und es sich um eine Überarbeitung oder Ergänzung eines dieser Canvas handelt, geben Sie "NEIN" an. Wenn diese Option angegeben wurde, muss die Zeit angegeben werden, die seit der letzten Fertigstellung eines Canvas verstrichen ist.
- Team, das für die Entwicklung dieser Ebene des Canvas verantwortlich ist: um die Personen zu identifizieren, die an der Ausarbeitung des Canvas gearbeitet haben, und um in der Lage zu sein, sie zu kontaktieren, wenn die nachfolgenden Canvas von anderen entwickelt werden.

Um die Tabelle ordnungsgemäß zu vervollständigen, sollten die Informationen, die in den einzelnen Kategorien des gerade erstellten Canvas erscheinen, mit denen des Ziel-Canvas verglichen werden. Wenn die Informationen übereinstimmen, wählen Sie in der zweiten Spalte die Option "JA". Das Thema kann dann als analysiert betrachtet werden. Das Ziel wurde erreicht. Wenn dies nicht der Fall ist, muss "NEIN" angegeben werden.

Auf diese Weise lässt sich leicht erkennen, welche Themen am schnellsten vorankommen und an welchen Themen noch gearbeitet werden muss. Diese Arbeitsweise beantwortet die Frage "Stimmt der aktuelle 3XL Canvas mit dem Ziel überein?" für jede der Kategorien in der Canvas-Ebene und entspricht der Raute im Flussdiagramm in Abbildung 4. Falls es Kategorien gibt, deren aktueller Status nicht mit dem Ziel übereinstimmt, fahren Sie mit SCHRITT 4 fort, nur mit diesen Kategorien.

- **STEP 4:** Bestimmte Aktivitäten sollten klar und präzise definiert werden, um in diesen Kategorien Fortschritte zu erzielen. Diese Aktivitäten entsprechen der Aktion Do und sollten in der dritten Spalte der Vorlage angegeben werden.

Der Status dieser Aufgaben sollte in den folgenden Iterationen überprüft werden. Zur Angabe der Iterationsnummer, in der die vierte Spalte der Tabelle überarbeitet wurde, wurde in der Spaltenüberschrift ein leeres Quadrat gelassen. Dadurch wird die Nachvollziehbarkeit des Prozesses verbessert.

Im nächsten In-Progress Canvas sollten diese Aktivitäten überprüft werden. Je nach Komplexität der Aufgabe können einige zum Zeitpunkt der Überprüfung bereits vollständig abgeschlossen sein, während andere noch in der Umsetzung sind. Um diese Zwischenzustände widerzuspiegeln, wird in der vierten Spalte der Tabelle anstelle einer binären Antwort "JA" oder "NEIN" nach dem Grad der Umsetzung der Aktivität gefragt. Für jede der Aktivitäten sollte ein Wert auf einer Skala von 1 bis 5 gewählt werden, je nach dem erreichten Fortschritt. Ein Wert von 1 ist das Minimum und ein Wert von 5 ist das Maximum und bedeutet, dass die Aktivität vollständig umgesetzt wurde. Diese Teilphase entspricht der Aktion Test.

### TIPP

Wenn jede Hochschuleinrichtung die R&I-Loop-Canvas-Methode anwendet, kann sie die Auswirkungen ihrer Aktivitäten klar erkennen und ihre Fortschritte auf dem Weg zu einer Civic University überwachen. Außerdem erhält die Einrichtung eine geordnete Datenbank

### 5.3. Das Instrument "SUNAR - Smart Universities Acting Regionally" (ergänzend)

Als Ergänzung empfehlen wir den Hochschuleinrichtungen, die vom ERASMUS+ Projekt RE-ACT: Self-reflection tools for smart universities acting regional vorgeschlagene Übung zu absolvieren. Eine kurze Vorstellung des Projekts finden Sie in seiner Broschüre. Ziel des RE-ACT-Projekts und seines SUNAR-Selbstbewertungsinstruments ist es, die Hochschulen dabei zu unterstützen, ihr Potenzial als intelligente Universitäten zu nutzen, die eine zentrale Rolle in den jeweiligen RIS3 (Forschungs- und Innovationsstrategien für intelligente Spezialisierung) spielen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass SUNAR den Hochschulen hilft, zu beurteilen, inwieweit sie der Herausforderung gewachsen sind, sich im regionalen Innovationsökosystem zu engagieren.

SUNAR basiert auf der achtdimensionalen Logik von HEINNOVATE und ist ein kostenloses, flexibles Selbstbewertungsinstrument, das Hochschulen und andere regionale Akteure dabei unterstützt, ihre Strategien, Strukturen und Maßnahmen zu überdenken und neu zu positionieren, um sich aktiver in ihre regionalen Ökosysteme einzubringen. Der Zusatz von SUNAR im Vergleich zu HEInnovate bezieht sich auf die Einbeziehung der "regionalen" Komponente. Auf der Grundlage des Konzepts der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der vierfachen Helix ermöglicht dieses Instrument den Hochschuleinrichtungen eine Selbstreflexion und eine Bewertung ihres Beitrags zu RIS3 und hilft ihnen unter anderem zu verstehen, wie gut sie ihren Auftrag erfüllen und andere erreichen..

#### Wie verwendet man SUNAR?

Der erste Schritt besteht darin, sich über den folgenden Link zu registrieren: <https://sunar.pbs.up.pt/signin>. Nach dem Einloggen fordert SUNAR die Hochschuleinrichtungen auf, ihre Position in Bezug auf eine Reihe von Aussagen zu bewerten. Die Selbsteinschätzung besteht darin, für jede Aussage eine Punktzahl zu wählen. Unter jeder Aussage befindet sich ein Balken, der die Punktzahl auf einer Skala von n/a (nicht zutreffend) bis 5 (höchste Punktzahl) angibt. Jede bewertete Dimension enthält eine kurze Zusammenfassung dessen, was unter der jeweiligen Überschrift bewertet wird. Zu jeder Aussage gibt es eine Skala von k. A. bis 5, die eine Bewertung der Leistungen der Hochschuleinrichtung in Bezug auf die Aussage ermöglicht. Zu jeder Aussage gibt es auch einige Leitlinien zur Unterstützung der Bewertung, die angeben, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um höhere Punktzahlen zu erreichen.

Die Ergebnisse werden auf der Grundlage der Punkte für jede Hochschuleinrichtung angegeben und mit denen anderer Hochschulen verglichen, die ebenfalls eine Selbstbewertung durchgeführt haben.

Unter den anderen Ressourcen, die im Rahmen des RE-ACT-Projekts entwickelt wurden, sind die folgenden besonders nützlich für die Durchführung der Selbstbewertung:

- **Benutzerhandbuch für das SUNAR-Tool:** [here](#)
- **Erklärungen und Erläuterungen:** Wenn Hochschulen sich nicht im Tool registrieren möchten, können sie alle Aussagen und die entsprechenden Erläuterungen einsehen [here](#).
- **Schulungsmodul für die Präsentation des Tools:** Ein spezielles Modul, das das Werkzeug vorstellt, kann konsultiert werden [here](#).

Die folgende Abbildung zeigt einen Teil der Aussagen des Selbstbewertungsinstruments.



*Figure 9. Auswahl der im SUNAR-Tool enthaltenen Aussagen (RE-ACT-Projekt)*

## Nachbereitung der Selbstbeurteilung

Wie das R&I Loop Toolkit wird auch SUNAR durch eine Reihe von Follow-up-Tools und Leitlinien ergänzt. So können die Universitäten nach der Selbstbewertung die Ergebnisse nutzen, um Maßnahmen vorzuschlagen und umzusetzen, die ihnen dabei helfen, sich stärker in der Vierfach-Helix ihrer Region zu verankern und Innovation und regionale Entwicklung zu fördern. Im Rahmen des F&I-Loop-Projekts empfehlen wir jedoch die Verwendung der in diesem Handbuch vorgeschlagenen Instrumente und Schritte, da sie auf die Rolle der zivilen Universitäten zugeschnitten sind.

## Andere potenziell nützliche Instrumente und Initiativen

Für Hochschulen und andere Akteure stehen verschiedene andere Instrumente und Methoden zur Verfügung, um die Zusammenarbeit zu verbessern und ihre Strategien und Maßnahmen auf sinnvollere und wirksamere Ziele auszurichten. Ein Beispiel hierfür sind die Methoden, die im Netzwerk der Kreislaufstädte (Rede de cidades circulares) eingesetzt werden, und zwar in der [Academy of Circular Cities](#). Dies ist ein gutes Beispiel für die Ergänzung und Verknüpfung der 3 Säulen der zivilen Universitäten: (I) Innovation; (II) Governance; und (III) Nachhaltigkeit. Weitere Informationen über diese Initiative finden Sie hier: [InC2 - Quatro Redes Cidades Circulares aprovadas | PNPOT \(dgterritorio.gov.pt\)](#).

## 6. R&I Loop Flash Course

Der R&I-Loop-Flash-Kurs besteht aus einer Reihe von Schulungsressourcen, die das am F&I-Loop-Pfad beteiligte Hochschulpersonal dabei unterstützen sollen, andere Schlüsselakteure in den Selbstbewertungs- und Follow-up-Prozess einzubeziehen und zu erklären. Der Kurs wurde so konzipiert, dass er eine kurze Dauer hat und sehr praxisorientiert ist.

Der Flash-Kurs ist in drei Module unterteilt, die folgendermaßen aufgebaut sind:

### Modul I. R&I Loop und “Civic Universities”

- Was ist R&I Loop und wie kann es Hochschuleinrichtungen unterstützen?
- Wichtige Konzepte: Was ist eine “Civic University”?
- Beispiele für/ Best Practises von “Civic Universities”

### Modul II. Selbstanalyse und Folgschlüsse: Wie sozial ist meine Universität?

- Präsentation und Übersicht der Selbstanalyse
- Wie wird die Analyse durchgeführt?: Strategische Diagnose
  - I. Strategieentwicklung (TOWS matrix)
  - II. Entwicklung eines Businessmodells (3XL Canvas)
  - III. RE-ACT Selbstanalyse (Zusatz)
- Welche Schlüsse werden gezogen?: Auswertung
  - I. Prioritätensetzung in der Strategie (Value Chain Analysis)
  - II. Ausführung der Strategie (Zweckpyramide)
  - III. R&I LOOP Benchmark (Zusatz)

### Modul III. Einbindung von Interessengruppen und Wirkungsanalyse

- Förderung des Engagements und der Beteiligung von Interessengruppen: Veranstaltungen zur Mitgestaltung, Wissenschafts- und Forschungskommunikation, gesellschaftliche Beteiligung an der Forschung
- Wirkungsanalyse: R&I Loop Impact Canvas

Der Kurs wird in einem PowerPoint-Format bereitgestellt und enthält viele der Inhalte, die bereits in diesem Handbuch enthalten sind. Der Flash-Kurs kann im Online- oder im Präsenzformat durchgeführt werden. Aufgrund des äußerst praktischen Charakters und der Ziele dieses Kurses wird jedoch dringend empfohlen, den Kurs im Präsenzformat durchzuführen und dabei die verschiedenen vorgeschlagenen interaktiven und gemeinsamen Aktivitäten zu nutzen.



Figure 10. Beispiele für Folien des R&I Loop Flash Course

## 7. Annexes

### List of annexes

<b>Nr. und Name der Anlage</b>
A1. Glossar der wichtigsten Begriffe
A2. Einsetzung einer Arbeitsgruppe
A2.1. Aufgabenbereich der Arbeitsgruppe - ToR
A2.2. Vorlage für das Protokoll der Arbeitsgruppe
A3. Ausbildung
A3.1. Vorlage für den Schulungsbericht
A3.2. Formular zur Bewertung der Ausbildung/ Zufriedenheit
A4. Instrumente zur Bewertung/Evaluierung der Hochschuleinrichtungen
A4.1. Vorlage SWOT-Analyse
A4.2. TOWS-Matrix-Vorlage
A4.3. Vorlagen für 3XL Canvas
A4.4. Vorlage für die Analyse der Wertschöpfungskette
A4.5. Vorlage für die Zweckpyramide
A4.6. Benchmark-Vorlage und bewährte Praktiken für R&I-LOOP
A5. Durchführung von Veranstaltungen
A5.1. Vorlage für den Veranstaltungsbericht
A5.2. Formular zur Bewertung der Veranstaltung
A6. R&I Loop Impact Canvas
A6.1. Aktivitäten der wirtschaftlichen Ebene: Erstellen, Durchführen und Testen
A6.2. Aktivitäten der Umweltebene: Erstellen, Durchführen und Testen
A6.3. Aktivitäten der sozialen Ebene: Erstellen, durchführen und testen



## A1. Glossar der wichtigsten Begriffe

Term	Definition & Source
<b>Civic University</b>	Civic universities haben ihr Engagement in die gesamte Institution eingebettet und bieten Möglichkeiten für Studierende, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Sie werden so verwaltet, dass sie ein institutionsweites Engagement mit der Stadt und der Region, zu der sie gehören, fördern. Sie sind auch auf globaler Ebene tätig, nutzen aber ihren Standort, um ihre Identität zu bilden..
<b>Vierfach-Helix</b>	Die Vierfach-Helix ist ein fortschrittlicher Rahmen für Innovationsnetzwerke, der aus dem ursprünglichen Dreifach-Helix-Modell entwickelt wurde. Das Triple-Helix-Modell beschreibt ein System, in dem die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Unternehmen (Industrie) und Regierung die Innovation und die für die wirtschaftliche Entwicklung erforderliche Infrastruktur verbessern kann (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995). Das vierte Element des Quadrupelhelix-Modells ist die Öffentlichkeit und die Zivilgesellschaft (Carayannis & Campbell, 2009), so dass dieses Modell in Bezug auf die Stakeholder umfassender ist.
<b>Fünffach-Helix</b>	Die Fünffach Helix ist ein fortschrittlicher Rahmen für Innovationsnetzwerke, der aus dem Vierfach Helix-Modell entwickelt wurde. Das fünfte Element des Fünffach-Helix-Modells ist die natürliche Umwelt der Gesellschaft, die somit ökologisch sensibel ist
<b>Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung (RIS3)</b>	RIS3 steht für Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (Forschungs- und Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung). Es handelt sich um einen sechsstufigen Ansatz zur Förderung des nationalen oder regionalen wirtschaftlichen Wandels: 1. Analyse des regionalen Kontexts und des Innovationspotenzials, 2. Aufbau einer soliden und integrativen Governance-Struktur, 3. Erarbeitung einer gemeinsamen Vision für die Zukunft der Region, 4. Auswahl einer begrenzten Anzahl von Prioritäten für die regionale Entwicklung, 5. Festlegung eines geeigneten Policy-Mix, 6. Integration von Überwachungs- und Bewertungsmechanismen. <a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf</a>
<b>Intelligente Spezialisierung</b>	Die intelligente Spezialisierung, die im Rahmen der reformierten Kohäsionspolitik der Europäischen Kommission konzipiert wurde, ist ein ortsbezogener Ansatz, der sich durch die Ermittlung strategischer Interventionsbereiche auszeichnet, die sowohl auf der Analyse der Stärken und des Potenzials der Wirtschaft als auch auf einer Unternehmerischer Entdeckungsprozess (Entrepreneurial Discovery Process =EDP) mit breiter Beteiligung der Interessengruppen. Sie ist nach außen gerichtet und umfasst eine breite Sichtweise der Innovation, einschließlich, aber sicherlich nicht beschränkt auf technologiegestützte Ansätze, unterstützt durch wirksame Überwachungsmechanismen. <a href="https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-is-smart-specialisation">https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-is-smart-specialisation</a>

## A2. Einrichtung einer Arbeitsgruppe

Any HEI willing to implement the R&I LOOP method is encouraged to follow these guidelines and use these templates together with the other elements of the toolkit. The first step for HEIs is to set up an internal working group that will be responsible for promoting transformation towards a civic university.

### A2.1. Aufgabenbereich der Arbeitsgruppe – ToR (Terms of Reference)

#### **Hintergrund**

In der erneuerten EU-Agenda für die Hochschulbildung wird hervorgehoben, dass es unbestreitbar notwendig ist, die Anstrengungen auf die Verknüpfung von Bildung, Forschung, Innovation, Nachhaltigkeit und Interaktion mit der Gesellschaft zu konzentrieren, und dass neue "unternehmerische" Hochschulprofile gefordert werden. Diese Notwendigkeit ergab sich aus der Erkenntnis, dass die Hochschulen nicht mehr ausreichen, um die aktuellen und sich entwickelnden gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen, weshalb eine Reform für notwendig erachtet wird, um sicherzustellen, dass die Hochschulen keine Elfenbeintürme sind, sondern bürgerschaftlich engagierte, lernende Universitäten, die mit ihren Gemeinschaften verbunden sind. In diesem Sinne müssen die Hochschulen ihr Profil als "Bürgeruniversitäten" auf der Grundlage eines gesellschaftlichen Engagements entwickeln, das in die gesamte Einrichtung eingebettet ist und Möglichkeiten zur Interaktion zwischen Forschung, Studierenden, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bietet; sie müssen also über eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Governance verfügen, die das institutionelle Engagement in der Stadt und der Region, zu der die Hochschule gehört, erleichtert; und sie müssen auf globaler Ebene tätig sein, aber ihren Standort zur Bildung ihrer Identität nutzen.

Das F&I-Loop-Projekt hat eine Reihe von Ressourcen entwickelt, um die Identifizierung, Umsetzung und Aufrechterhaltung neuer Strategien, Strukturen und Instrumente zu fördern, die in zwei Stufen unterteilt sind:

- **Beginn** der Bürgerbeteiligung und der intelligenten Spezialisierung regionale Richtlinien in die Prioritäten der Hochschuleinrichtungen und der Forschung & **Erweiterung** der Einbeziehung der Öffentlichkeit, um die Reichweite und die Auswirkungen von Forschungstätigkeiten und -ergebnissen auf verschiedenen Ebenen, einschließlich des lokalen/regionalen Wirtschaftswachstums, zu verbessern;
- **Pflegen** der Lehrpläne für Hochschulpersonal und Studierende mit Forschungsmethoden mit und für die Gesellschaft.

#### **Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, Zuständigkeiten und Arbeitsverfahren**

Die Arbeitsgruppe sollte aus Managern, Lehrern/Forschern oder Mitarbeitern bestehen, vorzugsweise aus Kerneinheiten, die sich mit Forschungsunterstützung, pädagogischer Innovation, Zusammenarbeit und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Universität befassen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sollten bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, um die Organisation bei ihrem Übergang zu einer stärker zivilgesellschaftlich geprägten Universität zu unterstützen, indem sie das Konzept und die Instrumente nutzen, die im Rahmen des F&I LOOP-Projekts bereitgestellt werden.

Die Arbeitsgruppe sollte eine(n) Vorsitzende(n) haben, die/der für folgende Aufgaben zuständig ist:

- Planen und Organisieren der Aktivitäten der Arbeitsgruppe
- Erstellung von Protokollen über die Sitzungen der Arbeitsgruppe.

- Sicherstellen und Überwachen der Durchführung der vorgeschlagenen Aktivitäten.
- Ernennung der für die jeweilige Aufgabe verantwortlichen Person..

Es wird dringend empfohlen, dass sich die Arbeitsgruppe während ihrer geplanten Laufzeit mindestens einmal im Monat trifft, um die Entwicklung ihrer Aktivitäten zu gewährleisten.

Namen und Kontaktdaten der Personen, die diese Arbeitsgruppe bilden [bitte ergänzen Sie die Angaben Ihrer Arbeitsgruppe]:

Name	Position und Kontaktangaben
Vorsitz der AG	
Mitglieder der AG	

### **Arbeitsgruppe; Aktivitäten und Planung**

Die Arbeitsgruppe ist für die Durchführung der in der nachstehenden Tabelle aufgeführten Tätigkeiten zuständig..

Aufgabe
<b>Einrichtung einer Arbeitsgruppe</b> innerhalb jeder Hochschuleinrichtung, um die Pilotversuche durchzuführen und die Umwandlung der Einrichtung in eine Civic University zu fördern.
<b>Ausweitung der Ausbildung</b> an weitere 15 Lehrkräfte/Forscher und Mitarbeiter in den Bereichen Forschungsunterstützung, pädagogische Innovation, Zusammenarbeit und Öffentlichkeitsarbeit.
<b>Durchführung der HEI-Analyse</b> / Bewertung gemäß dem vom Projekt bereitgestellten Toolkit. Dies umfasst eine anfängliche Selbstbewertung sowie Folgeaktivitäten.
<b>Ereignisse umsetzen</b> um eine andere Positionierung der Hochschulen zu fördern. Jede Hochschule führt 1 Aktivität durch, entweder eine Co-Creation-Veranstaltung oder eine Wissenschaft für alle Veranstaltungen.
<b>Beurteilung der Auswirkungen</b> und Berichterstattung. Berichterstattung über die Ergebnisse durch eine interne Überprüfung durch die Hochschuleinrichtungen, um die kurzfristigen Auswirkungen des Toolkits zu bewerten.

### **A2.2. Vorlage für Arbeitsgruppenprotokolle**

Über jede Sitzung der Arbeitsgruppe sollte ein Protokoll angefertigt werden, das mindestens die folgenden Punkte enthält:

1. Datum und Ort der Sitzung
2. Tagesordnung der Sitzung
3. Liste der Anwesenden
4. Ablauf des Treffens
5. Liste der Aktionen



## A3. Training

Hochschuleinrichtungen können die im Rahmen des F&I-Loop-Projekts entwickelten Flash-Kurse nutzen, um die Mitglieder der Arbeitsgruppe und andere Lehrkräfte/Forscher und Mitarbeiter in den Bereichen Forschungsunterstützung, pädagogische Innovation, Zusammenarbeit und Öffentlichkeitsarbeit zu schulen. Die Struktur und die Merkmale des Flash-Kurses werden in Kapitel 6 dieses Handbuchs vorgestellt. Die Dateien des Flash-Kurses sind auf der R&I Loop Website verfügbar.

Außerdem können die folgenden Vorlagen zur Unterstützung dieser Aktivität verwendet werden:

- **Vorlage für Trainingsbericht.** Diese Vorlage kann verwendet werden, um über die an der jeweiligen Hochschuleinrichtung durchgeführten internen Schulungen zu berichten. Sie berichtet im Wesentlichen über den Zeitplan und die Organisation der internen Fortbildung, die Ausbilder und Auszubildende, eine Zusammenfassung darüber, wie die Fortbildung entwickelt wurde, und eine Zusammenfassung des Feedbacks, das die Teilnehmer über das Formular zur Bewertung der Fortbildung/Zufriedenheit erhalten haben.
- **Formular zur Bewertung der Ausbildung.** Dieser wird den Teilnehmern am Ende des internen Kurses ausgehändigt. Jeder Teilnehmer muss die Fragen über die erhaltene Ausbildung beantworten.

### A3.1. Vorlage für Trainingsbericht

Um über die Durchführung der Schulung zur Vorbereitung des Hochschulpersonals auf die Verwendung des "Inception and Outgrowing"-Instrumentariums zu berichten, sollte der Schulungsbericht mindestens die folgenden Elemente enthalten:

1. Datum und Ort der Scale-up-Schulung
2. Planung der Schulung
3. Liste der Ausbilder
4. Liste der Auszubildenden
5. Entwicklung der Ausbildung
6. Fotos und Beweise
7. Eingescannte Formulare zur Bewertung der Schulung/Zufriedenheit



## A3.2. Formular zur Bewertung der Ausbildung

Dieses Formular dient der Rückmeldung über die Scale-up-Trainingsaktivität. Jeder Teilnehmer wird aufgefordert, das Formular offen auszufüllen und an den Organisator der Schulung zurückzusenden.

**Datum:**

**Titel und Ort der Schulung:**

**Ausbilder/in:**

**Anleitung:** Geben Sie an, inwieweit Sie den unten aufgeführten Aussagen zustimmen:

1. Die Ziele der Ausbildung waren klar definiert.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

2. Beteiligung und Interaktion wurden gefördert.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

3. Die behandelten Themen waren für mich relevant.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

4. Der Inhalt war gut organisiert und leicht zu verstehen.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

5. Die verteilten Materialien waren hilfreich

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

6. Diese Ausbildungserfahrung wird mir bei meiner Arbeit nützlich sein.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

7. Der Trainer war gut über die Schulungsthemen informiert.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

8. Der Trainer war gut vorbereitet.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

9. Die Ausbildungsziele wurden erreicht.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

10. Die für die Schulung vorgesehene Zeit war ausreichend.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu

11. Der Tagungsraum und die Einrichtungen waren angemessen und komfortabel.

Stimmt überhaupt nicht zu      1      2      3      4      5      Stimme voll und ganz zu



12. Was hat Ihnen an dieser Schulung am besten gefallen?

---

---

---

---

13. Welche Aspekte der Ausbildung könnten verbessert werden?

---

---

---

---

14. Was erhoffen Sie sich von dieser Fortbildung, um Ihre Praxis zu verändern?

---

---

---

---

15. Welche zusätzlichen Schulungen würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

---

---

---

---

---

---

16. Teilen Sie hier weitere Kommentare oder ergänzen Sie frühere Antworten:

---

---

---

---

**Vielen Dank für Ihr Feedback!**



## A4. Bewertungs-/Evaluierungsinstrumente der Hochschuleinrichtungen

Die an jeder Hochschuleinrichtung gebildete Arbeitsgruppe ist für die Organisation der hochschulinternen Bewertung oder Evaluation verantwortlich. Diese Bewertung wird unter Verwendung des R&I LOOP-Toolkits und gemäß den während der Schulung bereitgestellten Leitlinien durchgeführt. Die Bewertung umfasst die Selbstbewertung und die in diesem Dokument beschriebenen Folgeaktivitäten, insbesondere:

### **Bewertung - Strategische Diagnose:**

- SWOT-Analyse und TOWS-Matrix (strategische Entwicklung) - A4.1 und A4.2.
- 3XL Canvas (Entwicklung des Geschäftsmodells) - A4.3
- R&I Loop Benchmark (fakultativ/zusätzlich) - A4.6

### **Folgeaktivitäten - Validierung:**

- Analyse der Wertschöpfungskette (Priorisierung der Strategie) - A4.4
- Zweckpyramide (Strategieumsetzung) - A4.5

### A4.1. SWOT-Analyse-Vorlage

Hinweis: Es wird empfohlen, mit den externen Faktoren zu beginnen: (i) Gefahren (-); (ii) Möglichkeiten (+); und danach mit den internen Faktoren (iii) Stärken (+); und (iv) Schwächen (-) zu beginnen.

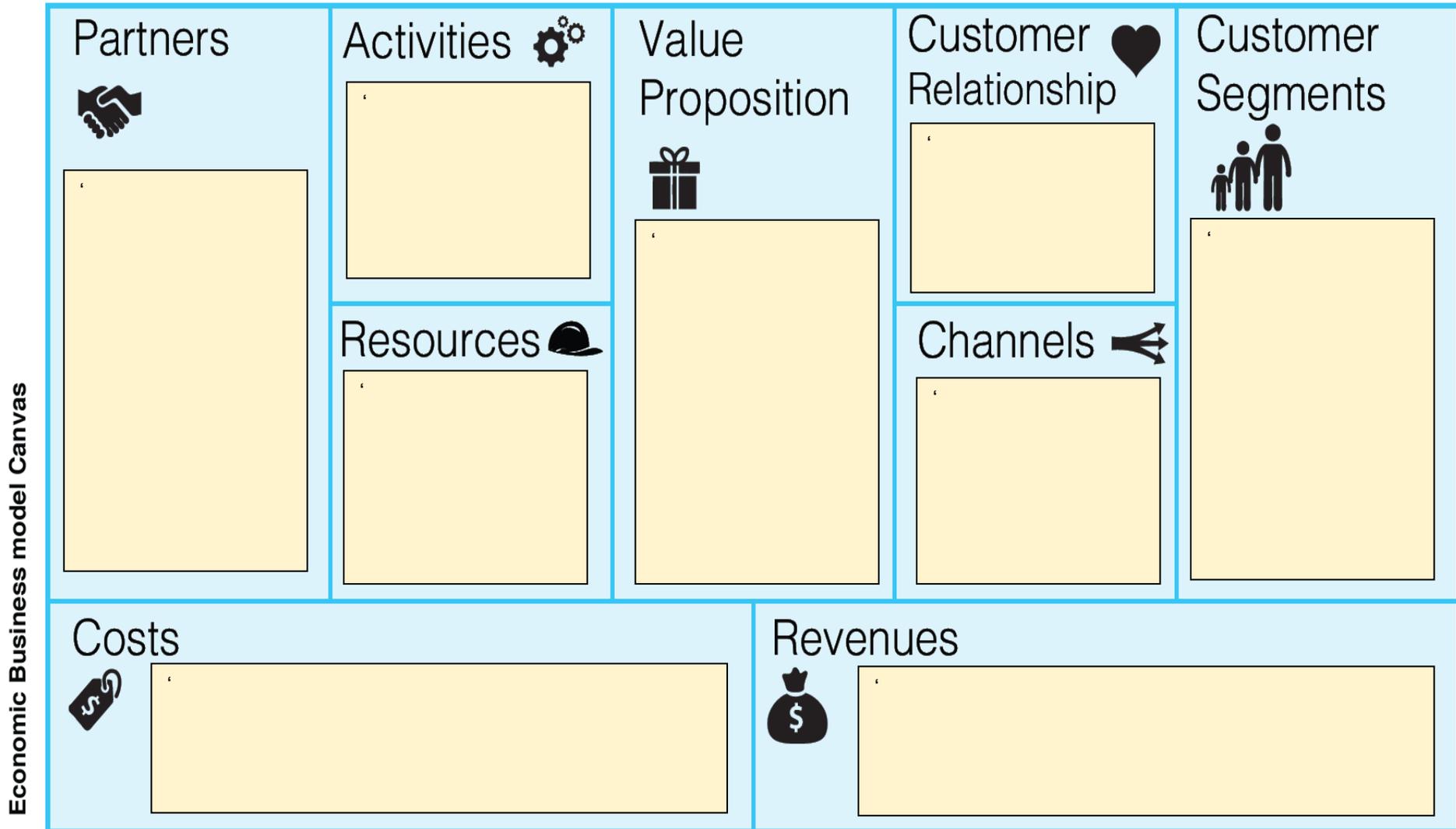
<b>Gefahren</b> Welche Bedrohungen gibt es? Was macht die Konkurrenz? Welche Gefahren gehen von den Schwächen aus?	<b>Möglichkeiten</b> Welche Möglichkeiten gibt es? Welche Trends könnten nützlich sein? Welche Möglichkeiten eröffnen die Stärken?
<b>Stärken</b> Was geht gut? Welche einzigartigen Ressourcen stehen Ihnen offen? Was sehen andere als Ihre Stärken?	<b>Schwächen</b> Was könnte verbessert werden? Wo haben Sie weniger Ressourcen als andere? Was sehen andere als Ihre Schwächen?

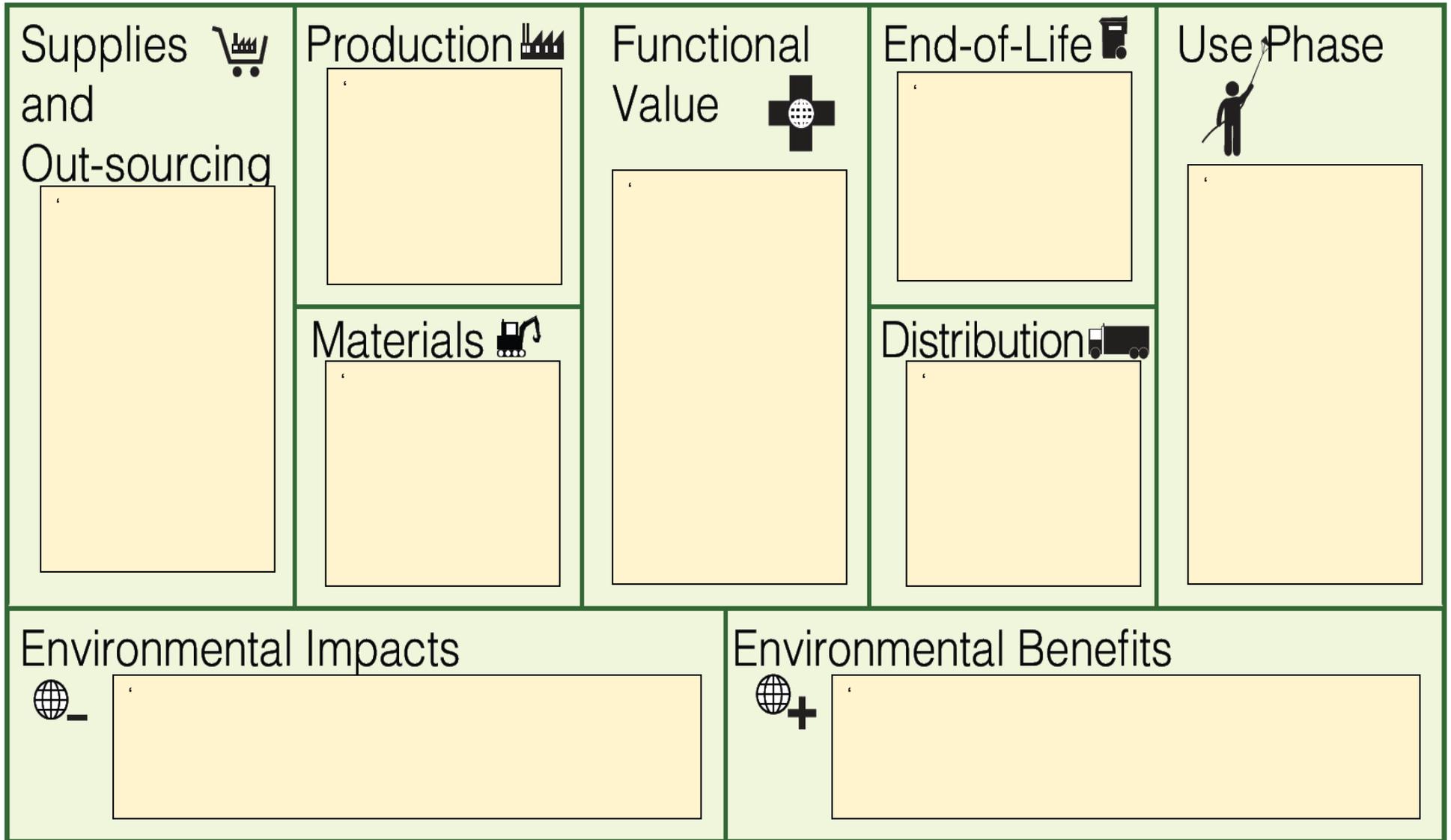
## A4.2. TOWS-Matrix-Vorlage

Hinweis: Es wird empfohlen, mit den externen Faktoren zu beginnen: (i) Gefahren (-); (ii) Möglichkeiten (+); und danach mit den internen Faktoren (iii) Stärken (+); und (iv) Schwächen (-) zu beginnen.

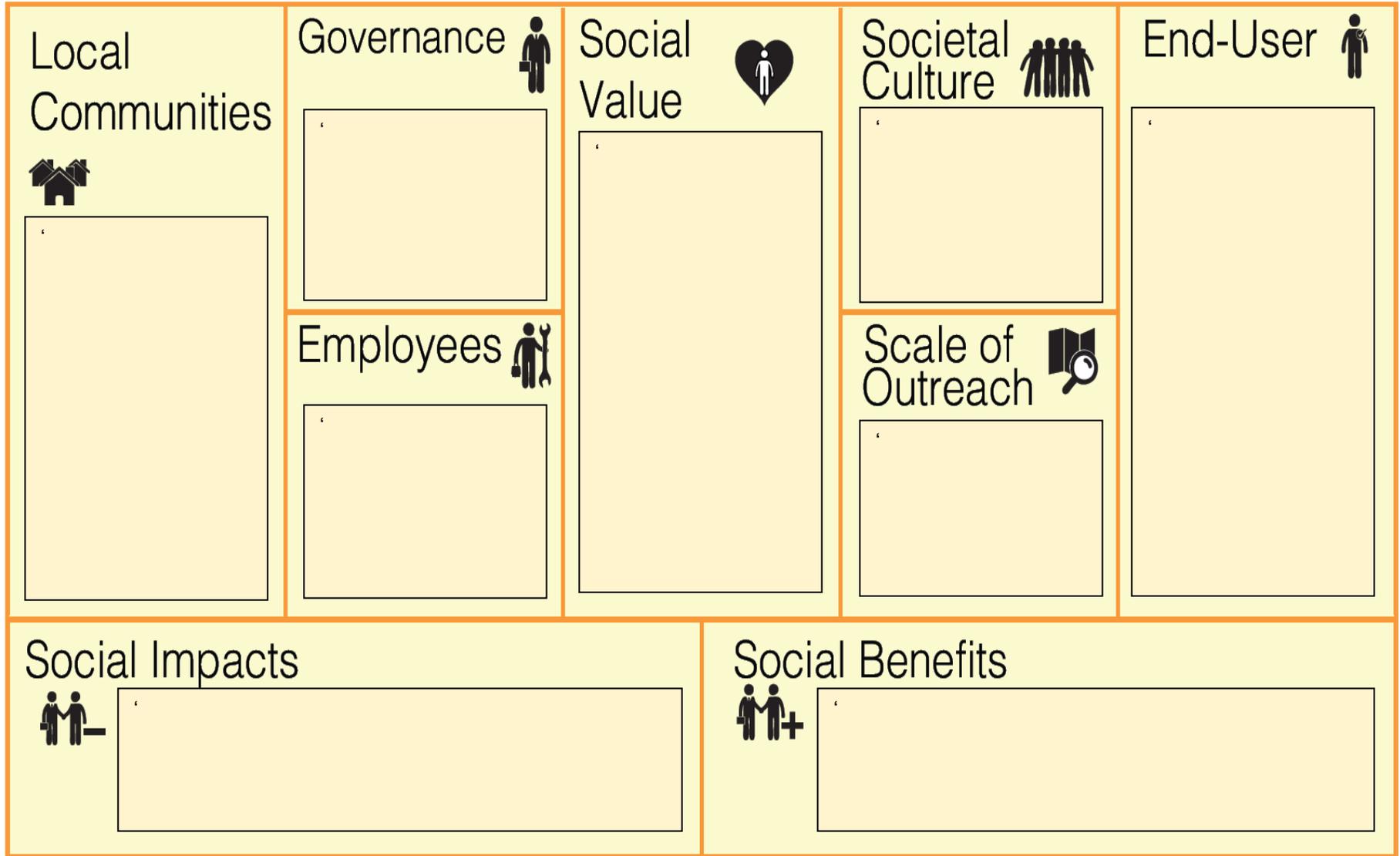
		External Opportunities (O)	External Threats (T)
		1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
		2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
		3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
		4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Internal Strengths (S)	1. <input type="text"/>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">SO</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Maxi-Maxi Strategy</div>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">ST</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Maxi-Mini Strategy</div>
	2. <input type="text"/>		
	3. <input type="text"/>		
	4. <input type="text"/>		
Internal Weaknesses (W)	1. <input type="text"/>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">WO</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Mini-Maxi Strategy</div>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">WT</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Mini-Mini Strategy</div>
	2. <input type="text"/>		
	3. <input type="text"/>		
	4. <input type="text"/>		

### A4.3. Vorlagen für 3XL Canvas





Triple layered business model canvas  
 Social Stakeholder Business model Canvas



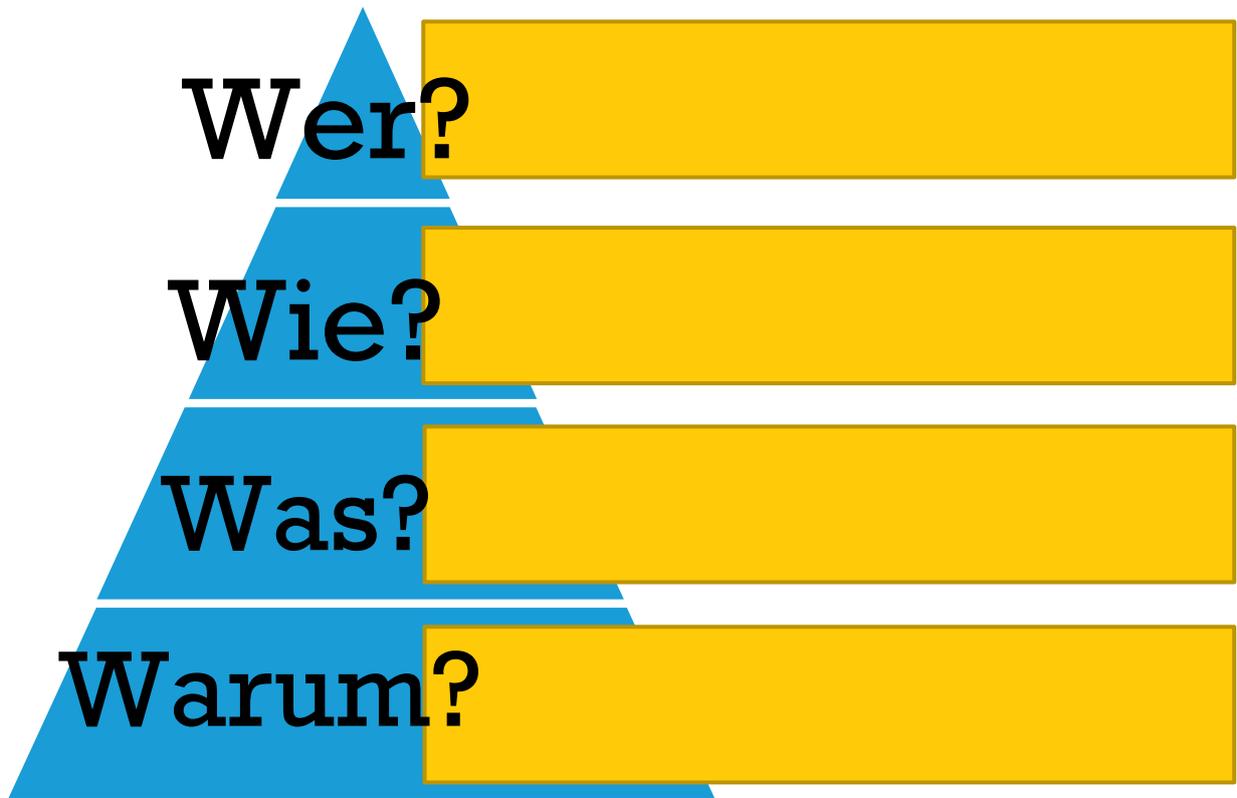
## A4.4. Value Chain Analysis Vorlage

### Value Chain Analysis

Step 1: Activity Analysis	Step 2: Value Analysis	Step 1: Evaluation and Planning
Value Chain	Value Factors	Changes Needed
		
		
		

1. Aktivitätsanalyse Planung	2. Wertanalyse	3. Evaluierung und Planung
Wertkette	Faktoren	Benötigte Änderung

## A4.5. Vorlage Zweckpyramide



## A4.6. Benchmark template and R&I Loop good practices

Um diese Aktivitäten durchzuführen, sollten die Mitglieder der Arbeitsgruppe zunächst die im Rahmen des R&I Loop-Projekts entwickelten Good Practices konsultieren, die auf der Projektwebsite in diesem [link](#).

Nach der Auswahl von 3 bewährten Verfahren sollten die Teilnehmer die folgende Tabelle ausfüllen.

	Name der bewährten Praxis	Was macht meine Organisation bereits in dieser Praxis? (siehe Anmerkung)	Was muss meine Organisation anpassen, um diese Praxis umzusetzen? (siehe Anmerkung)	Welche Ziele verfolgt meine Hochschule in Bezug auf diese Praxis? (siehe Anmerkung)
1				
2				
3				

Andere HEI-Ziele

Anmerkung. Jede dieser drei Fragen sollte mit einer Liker-Skala von 1 bis 5 bewertet werden, um einen Benchmark-Vergleich zu ermöglichen, aber auch mit einem beschreibenden Text, der die Begründung für den in der Skala angegebenen Zahlenwert erläutert.



## A5. Durchführung von Veranstaltungen

Die AG sollte mindestens eine Veranstaltung organisieren, um eine andere Positionierung der Hochschuleinrichtungen zu fördern. Die Veranstaltung kann entweder eine Co-Creation-Veranstaltung oder eine Wissenschaft für alle Veranstaltungen sein. Um den Prozess zu unterstützen, hat das Projekt 2 Vorlagen vorbereitet:

- **Vorlage für Ereignisbericht.** Diese Vorlage kann verwendet werden, um über den Zeitplan und die Organisation der Veranstaltung zu berichten, über die Teilnehmer, eine Zusammenfassung der Entwicklung der Veranstaltung und eine Zusammenfassung des Feedbacks, das die Teilnehmer über das Formular zur Bewertung der Veranstaltung erhalten haben.
- **Formular zur Bewertung der Veranstaltung.** Dieser wird den Teilnehmern am Ende der Veranstaltung ausgehändigt.

### A5.1. Vorlage für Ereignisbericht

Um ein Ereignis zu melden, sollten mindestens die folgenden Elemente enthalten sein:

1. Datum und Ort des Ereignisses
2. Liste der Anwesenden
3. Tagesordnung
4. Ablauf der Veranstaltung
5. Fotos und Beweise
6. Eingescannte Formulare zur Veranstaltungsbewertung



## A5.2. Formular zur Bewertung der Veranstaltung

Dieses Formular dient dazu, ein Feedback zu den Durchführungsveranstaltungen (Co-Creation oder Wissenschaft für alle Veranstaltungen) zu geben. Jeder Teilnehmer wird ermutigt, das Formular offen auszufüllen und an den Organisator der Veranstaltung zurückzusenden.

**Datum:**

**Titel und Ort der Veranstaltung:**

**Anweisungen:** Geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

1. Die Ziele der Veranstaltung waren klar.

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

2. Die auf der Tagesordnung stehenden Themen standen im Einklang mit den Zielen

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

3. Wie zufrieden waren Sie mit dem Programm der Veranstaltung??

Überhaupt nicht zufrieden 1 2 3 4 5 sehr zufrieden

4. Wie würden Sie die Kenntnisse der einzelnen Redner bewerten?

Unzureichend 1 2 3 4 5 Sehr gut

5. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Veranstaltung einem Freund oder Kollegen empfehlen?

Unwahrscheinlich 1 2 3 4 5 Sehr wahrscheinlich

6. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Veranstaltung nächstes Jahr wieder besuchen werden?

Unwahrscheinlich 1 2 3 4 5 sehr wahrscheinlich

7. Wie würden Sie den Wert dieser Veranstaltung bewerten?

Schlecht 1 2 3 4 5 Sehr gut

8. Wie nützlich waren die Informationen, die auf dieser Veranstaltung präsentiert wurden?

Unnützlich 1 2 3 4 5 Sehr hilfreich

9. Inwieweit wird sich dieses Ereignis positiv auf die Ausführung Ihrer Arbeit auswirken?

Überhaupt nicht 1 2 3 4 5 Sehr positiv

10. Alle Teilnehmer haben zum Erfolg des Treffens beigetragen.

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

11. Die Meinungen aller Teilnehmer wurden gleichberechtigt und unvoreingenommen berücksichtigt.

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

12. Das Treffen war nützlich, um gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Teilnehmern aufzubauen..

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

13. Das Treffen hat meine Erwartungen erfüllt. Warum oder warum nicht?

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

---

---

---

14. Die getroffenen Entscheidungen sind eindeutig.

Stimmt überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme voll und ganz zu

15. Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung zu der Veranstaltung insgesamt mit.

---

---

---

16. Was war Ihr Lieblingsvortrag/Darsteller/Workshop?

---

---

---

17. Warum haben Sie sich für die Teilnahme an unserer Veranstaltung entschieden und was erhoffen Sie sich von dieser Erfahrung?

---

---

---

---

18. Was war der Höhepunkt dieser Veranstaltung? (Was hat Ihnen am meisten gefallen?)

---

---

---

---

19. Haben Sie Vorschläge für die nächsten Veranstaltungen?

---

---

---

---



## A6. R&I Loop Impact Canvas

### A6.1. Economic Layer Activities: Create, Do and Test

ITERATION N°: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Ist dies Ihr erstes "In-Progress Economic Canvas"?      JA       NEIN

Zeit seit dem letzten In-Progress-Canvas: \_\_\_\_\_

Team, das für die Entwicklung dieser Stufe verantwortlich ist:

ECONOMIC LAYER							
THEMA	STIMMT DIE AKTUELLE SITUATION MIT DER ANGESTREBTEN SITUATION ÜBEREIN?	WELCHE AKTIVITÄTEN KÖNNEN DURCHFÜHRT WERDEN, UM DAS ZIEL ZU ERREICHEN? (NUR AUSZUFÜLLEN, WENN IN DER VORIGEN SPALTE DAS KÄSTCHEN "NEIN" ANGEKREUZT WURDE)	WIE HOCH IST DER GRAD DER UMSETZUNG DIESER AKTIVITÄT? 5 ist der höchste Wert (AUSZUFÜLLEN UNTER DER NUMMER )				
			1	2	3	4	5
Partner	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Aktivitäten	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Ressourcen	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Wert-Angebot	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Kundenbeziehung	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Kanäle	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Kundensegmente	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Kosten	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						
Umsätze	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>						

## A6.2. Aktivitäten zur Umweltschicht: Erstellen, Ausführen und Testen

ITERATION N°: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_/\_\_/\_\_

Ist dies Ihr erstes "In-Progress Economic Canvas"?      JA       NEIN

Zeit seit dem letzten In-Progress-Canvas: \_\_\_\_\_

Team, das für die Entwicklung dieser Stufe verantwortlich ist:

\_\_\_\_\_

WIRTSCHAFTSSTUFE									
TOPIC	STIMMT DIE AKTUELLE SITUATION MIT DER ANGESTREBTEN SITUATION ÜBEREIN ?	WELCHE AKTIVITÄTEN KÖNNEN DURCHFÜHRT WERDEN, UM DAS ZIEL ZU ERREICHEN? (NUR AUSZUFÜLLEN, WENN IN DER VORIGEN SPALTE DAS KÄSTCHEN "NEIN" ANGEKREUZT WURDE. )	WIE HOCH IST DER GRAD DER UMSETZUNG DIESER AKTIVITÄT? 5 ist der höchste Wert (AUSZUFÜLLEN UNTER DER NUMMER )						
			1	2	3	4	5		
Zulieferungen und Out-Sourcing	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Produktion	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Werkstoffe	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Funktionaler Wert	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Ende des Lebenszyklus	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Vertrieb	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Gebrauchsphase	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Umweltauswirkungen	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Vorteile für die Umwelt	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								

### A6.3. Aktivitäten der sozialen Stufe: Erstellen, Ausführen und Testen.

ITERATION N°: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_/\_\_/\_\_

Ist dies Ihr erstes "In-Progress Economic Canvas"?      JA       NEIN

Zeit seit dem letzten In-Progress-Canvas: \_\_\_\_\_

Team, das für die Entwicklung dieser Stufe verantwortlich ist:

\_\_\_\_\_

SOZIALE STUFE									
TOPIC	STIMMT DIE AKTUELLE SITUATION MIT DER ANGESTREBTEN SITUATION ÜBEREIN ?	WELCHE AKTIVITÄTEN KÖNNEN DURCHGEFÜHRT WERDEN, UM DAS ZIEL ZU ERREICHEN? (NUR AUSZUFÜLLEN, WENN IN DER VORIGEN SPALTE DAS KÄSTCHEN "NEIN" ANGEKREUZT WURDE. )	WIE HOCH IST DER GRAD DER UMSETZUNG DIESER AKTIVITÄT? 5 ist der höchste Wert (AUSZUFÜLLEN UNTER DER NUMMER )						
			1	2	3	4	5		
Lokale Gemeinschaften	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Verwaltung	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Mitarbeiter	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Sozialer Wert	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Gesellschaftliche Kultur	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Umfang des Einsatzes	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Endnutzer	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Soziale Auswirkungen	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								
Sozialer Nutzen	JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>								

