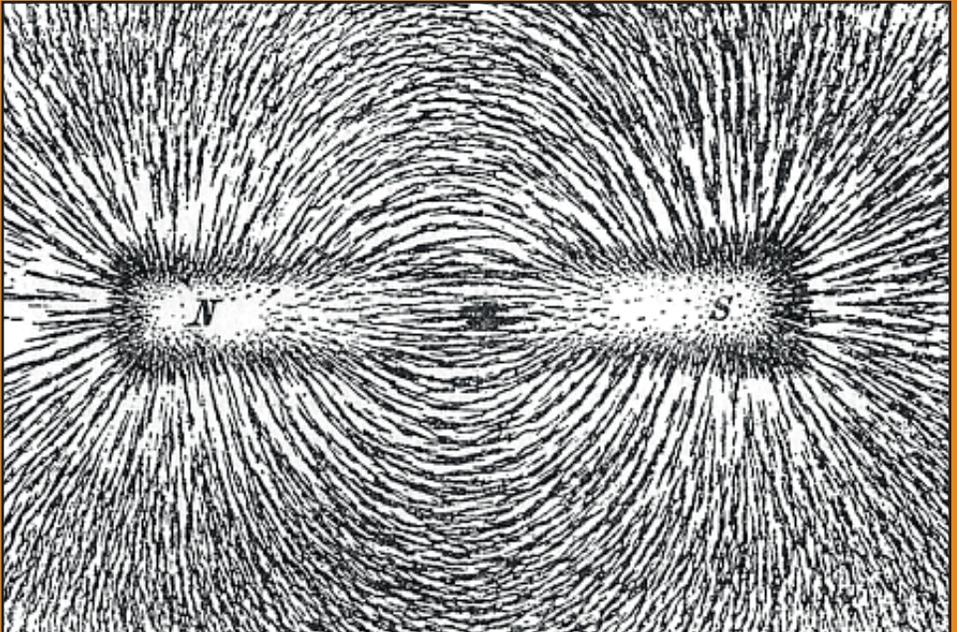


Andreas Beer | Justus Henke | Peer Pasternack

Integrieren und kommunizieren

Leitfaden und Toolboxen zur koordinativen
Begleitung von Forschungsverbänden
und Förderprogrammen

HoF-Handreichungen 13 • Beiheft zu „die hochschule“ 2020



Andreas Beer | Justus Henke | Peer Pasternack

Integrieren und kommunizieren

**Leitfaden und Toolboxes
zur koordinativen Begleitung von
Forschungsverbänden und Förderprogrammen**

*HoF-Handreichungen 13
Beiheft zu „die hochschule“ 2020*

Institut für Hochschulforschung (HoF)
Halle-Wittenberg 2020

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax 03491-466 255;

eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax: 03491-466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 2366-696X, ISBN 978-3-937573-75-5

Die dieser Handreichung zugrundeliegende Untersuchung wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Koordiniierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakts Lehre“ durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Die „HoF-Handreichungen“ als Beihefte der „hochschule“ widmen sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Coverabbildung: Magnetfeld eines Stabmagneten, das durch Eisenspäne auf Papier sichtbar gemacht wird, aus: Newton Henry Black/Harvey N. Davis: Practical Physics, New York 1913, S. 242 (<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Magnet0873.png>)

INHALT

Abkürzungsverzeichnis.....	4
Problemstellung.....	5
A Leitfaden	11
Rahmensetzungen	13
1. Leitlinien der Verbundbegleitung	13
2. Verbundphasen	14
3. Ressourcen	17
Definitionserfordernisse	19
1. Ziele und Aufgaben der Verbundbegleitung.....	19
2. Rolle der Verbundbegleitung.....	21
3. Adressaten von Forschungsverbänden und -förderprogrammen	23
3.1. Verbundinterne Adressatengruppen	23
3.2. Verbundexterne Adressatengruppen	23
Gestaltung der Begleitprozesse.....	25
1. Praktische Gestaltungsaspekte.....	25
2. Verbundintern orientierte Prozesse	27
2.1. Sichtbarmachung des Nutzens der Verbundbegleitung	27
2.2. Organisieren multipler Austauschmöglichkeiten.....	28
3. Verbundextern orientierte Prozesse	29
3.1. Aufmerksamkeitsmanagement und Übersetzungsleistungen	29
Adressaten und Wissensarten (29). Verbundbegleitende	
Wissenstransfer-Maßnahmen (31)	
3.2. Und zum Schluss: Wissenssynthesen.....	35
Die Syntheseleistung (36). Nötige Entscheidungen (38).	
Gestaltungsmerkmale und optisches Erscheinungsbild (40)	
3.3. Die besondere Herausforderung: praxisorientierte	
Wissenssynthesen	42
Niedrigschwellige Zugänge: inhaltliche und formale Gestaltung	
(43). Handlungsempfehlungen? – Handlungsoptionen (47).	
Chancen durch und für die Verbundbegleitung (49)	
Zusammenfassung: Zeit-Maßnahmen-Plan	51

B Toolboxen	55
Einleitung	56
Toolbox grundlegender Werkzeuge der Verbundbegleitung	62
Toolbox verbundinterne Kommunikation	66
1. Problemlagen und Rolle der Verbundbegleitung	66
2. Überblick.....	67
3. Austausch und Kooperation	68
4. Nachwuchsförderung	78
5. Fachliche Begleitung.....	82
Toolbox verbundexterne Kommunikation	85
1. Problemlagen und Rolle der Verbundbegleitung	85
2. Überblick.....	87
3. Dialog mit der Forschungscommunity	88
4. Wissenstransfer und externe Beratung	93
5. Öffentlichkeitsarbeit.....	117
Aufwand, Zeitpunkt und Formattypen im Überblick	127
1. Zeitaufwand für die Umsetzungen	127
2. Zeitpunkte des Einsatzes	130
3. Kommunikationswerkzeuge und Formattypen.....	135
Verzeichnis der Übersichten	137
Literatur	139
Autoren	140

Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BWL	Betriebswirtschaftslehre
FAQ	Frequently Asked Questions
HoF	Institut für Hochschulforschung Halle-Witterberg
idw	Informationsdienst Wissenschaft
IT	Informationstechnik
MOOCs	Massive Open Online Courses
PT	Projekträger
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Problemstellung

In der Wissenschaft nehmen einerseits kooperative Arbeitsformen, andererseits die Kontaktaufnahmen mit außerwissenschaftlichen Handlungsfeldern zu:

■ *Kooperative Arbeitsformen* werden vor allem aus drei Gründen bedeutender: Teils sind sie auf kognitiver Ebene durch die wissenschaftlichen Problemstellungen erforderlich (Interdisziplinarität). Zum Teil werden sie durch die Notwendigkeiten der Zusammenführung von Ressourcen motiviert. Häufig sind sie auch durch Anforderungen von Förderprogrammatiken unumgänglich. Mitunter kommen zwei oder alle drei dieser Gründe zusammen. Die Formen, in denen solche Kooperationen realisiert werden, sind Verbundprojekte, Forschungsnetzwerke, Graduiertenkollegs, Sonderforschungsgebiete, Cluster usw.

■ *Verstärkte Kontaktaufnahmen mit außerwissenschaftlichen Handlungsfeldern* haben vor allem zwei Ursachen: Manche Probleme sind nur in einem „transdisziplinären“ – gemeint ist: transakademischen – Modus bearbeitbar. Dann wird wissenschaftliches Wissen in Anwendungskontexte überführt, und die dortigen Akteure benötigen Rückkopplungen zu den Wissensproduzenten. Zudem unterliegt die Wissenschaft einem steigenden Legitimationsdruck, kann also nicht mehr auf unhinterfragte Akzeptanz rechnen. Im Eigeninteresse ist sie gut beraten, an der Herstellung dieser Akzeptanz aktiv mitzuwirken. Die Formen solcher Kontaktaufnahmen sind z.B. Kooperationen mit der Anwendungspraxis, die Information der allgemeinen Öffentlichkeit, die Beteiligung an öffentlichen Diskussionsprozessen oder Citizen Science.

Weder kooperative Arbeitsformen noch transakademische Kontakte vollziehen sich im Selbstlauf. Sie bedürfen der aktiven Gestaltung. In beiden Fällen ist es erforderlich, vor allem Kommunikationen zu gestalten, und zwar

■ *wissenschaftliche Kommunikation* (auch wissenschaftsinterne Kommunikation oder bisweilen engl. *scholarly communication*): Verbund- oder förderprogrammintern werden wechselseitige Anregungen der Projekte organisiert. Für sonstige themenaffine Forscher:innen außerhalb des Verbundes werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass diese den Verbund als für sich relevant wahrnehmen können. Dabei geht es um disziplininterne und interdisziplinäre Kommunikation.

■ *Wissenschaftskommunikation* (auch wissenschaftsexterne Kommunikation oder bisweilen engl. *science communication*): Nach außen werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass

die gesellschaftliche Praxis die Arbeiten und Ergebnisse des Verbundes als für sich relevant wahrnehmen kann. Hierzu muss das Forschungswissen in Anwendungskontexte übersetzt werden. Daneben kann auch daran gearbeitet werden, für geeignete Untersuchungen und Ergebnisse die allgemeine Öffentlichkeit bzw. spezifische Teilöffentlichkeiten zu interessieren. Bei Wissenschaftskommunikation geht es jedenfalls um transakademische Kommunikation.

In Rechnung zu stellen sind dabei bestehende Defizite innerhalb der Wissenschaft, die prozessiert werden müssen:

■ *Wissenschaftliche Kommunikation* ist zwar Bestandteil des Forschungsalltags. Allerdings ist sie *zwischen* verschiedenen Fächern und Forschungsfeldern häufig nicht trainiert: Infolge jeweils disziplinärer Sozialisation gibt es Schwierigkeiten in der interdisziplinären Kommunikation. Die Verständigung

Infolge jeweils disziplinärer Sozialisation gibt es Schwierigkeiten in der interdisziplinären Kommunikation, und Kommunikation mit der Nichtwissenschaft kommt in Studiengängen und Doktorandenausbildung kaum vor

auf Basis unterschiedlicher Vor- und Begriffsverständnisse gelingt nicht im Selbstlauf, sondern bedarf aktiver Übersetzungsarbeit.

■ Auch die Fähigkeiten zur *Wissenschaftskommunikation* sind (abgesehen von wenigen Naturtalenten) überwiegend unzulänglich ausgeprägt.

Dies ist allerdings nur bedingt individuell zu verantworten, sondern vor allem systemisch angelegt: Die Aneignung entsprechenden Wissens und die Ausbildung benötigter Fertigkeiten kommen in den Curricula der Studiengänge und der Doktorandenausbildung bis auf wenige Ausnahmen nicht vor.

Kommunikation, die erfolgreich sein soll, muss vom Adressaten her gedacht werden. Stets disponiert die Empfängerseite über den Anschluss an Kommunikationsangebote sowie die dafür mobilisierten Strategien und Motive. Dieser Fokus auf Adressaten wendet den Blick von der meist erstinstanzlichen Frage nach den Ressourcen des Produzenten bzw. Senders hin zu den Aufnahmebedingungen seitens verschiedener Adressatengruppen (vgl. Ronge 1996: 137f.). Auf einen Forschungsverbund bezogen bedeutet dies, dass die verschiedenen Adressatengruppen der Wissenschaft in Rechnung gestellt werden müssen:

- die Wissenschaft selbst,
- die Teilnehmer.innen an Hochschulbildung,

- die Akteure in Praxisfeldern und
- die allgemeine Öffentlichkeit.

Für die verbundinterne Kommunikation und diejenige mit Fachcommunities außerhalb des Verbundes – also die wissenschaftliche Kommunikation – besteht Übersetzungsbedarf zwischen den verschiedenen beteiligten Fächern und Forschungsfeldern, um wechselseitige Anregungen der Verbundprojekte und darüber hinaus mit anderen themenaffin Forschenden zu ermöglichen. Je interdisziplinärer diese Kommunikation ist, desto stärker sind typische Probleme interdisziplinären Austausches einzuplanen. Dazu zählen unter anderem

- unterschiedliche Definitionen und Methoden (welche ggf. jedoch gleich oder ähnlich benannt werden und so Verwirrungspotenzial bergen);
- fachkulturelle Unterschiede in der Bearbeitungspraxis und den Ansprüchen an die Ergebnissicherung (z.B. welche Form eine wissenschaftliche Veröffentlichung annehmen sollte);
- auch die einzubeziehenden außerwissenschaftlichen Teilöffentlichkeiten, Kooperationspartner und Anspruchsgruppen variieren je nach Disziplin und Forschungsfeld.

Die extern orientierte Wissenschaftskommunikation lässt sich für den hiesigen Zweck und in Abhängigkeit von ihren Zielen unterteilen in

■ *Wissenstransfer*: Wissenschaftliches Wissen wird in außerwissenschaftliche Handlungskontexte eingeordnet und dabei für eine konkrete Problemstellung adaptiert. Es findet also eine Übersetzung von bisher wissenschaftlich konfiguriertem Wissen in Praxisfelder statt. Dabei findet häufig auch eine Koproduktion von Wissen statt, indem Wissenschaftler und Praktikerinnen gemeinsam und iterativ den Transfer gestalten. Typische Wege sind Kooperationen mit externen Partnern in Projekten der angewandten Forschung und Innovation.

■ *wissenschaftliche Beratung*: Sie bezeichnet das „Erarbeiten und Bewerten von Optionen“ (Patzwalt/Buchholz 2006: 460) in konkreten Handlungskontexten. Berater sollen kompetent Entwicklungen einordnen und Problemlösungsoptionen formulieren. Beratung basiert nicht auf gesonderter Forschung, allenfalls ergänzenden Recherchen, und im übrigen primär auf allgemeiner Feldkenntnis (aufgrund früherer Forschungen). Berater wissen nichts besser, sondern anders, das heißt: Vor allem eine veränderte Perspektivierung ist hier die wesentliche Leistung. Dabei findet ebenfalls eine Übersetzung wissenschaftlichen Wissens in Praxisfelder statt. Eindeutiger als beim Wissenstransfer legen hier die Akteure, welche die Beratung nachfragen, die Grenzen der Übersetzung fest.

■ *Öffentlichkeitsarbeit*: Hier wird die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit angesprochen. Sie soll in Gestalt allgemein Interessierter und Anspruchs-

oder Interessengruppen informiert oder/und auch zu partizipativer Einflussnahme bewogen werden. Ein Großteil der Öffentlichkeitsarbeit ist institutionelle Umweltkommunikation, z.B. in Gestalt von Hochschulöffentlichkeitsarbeit. Dabei werden nicht zwingend wissenschaftliche Inhalte in einen nichtwissenschaftlichen Kontext übertragen, sondern findet zu einem großen Teil auch die Sicherung eigener Organisationsinteressen statt. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören auch die Instrumente, die der Unterstützung des Wissenschaftsjournalismus dienen.¹

In Forschungsverbänden und -förderprogrammen stellt sich nun regelmäßig eine Frage: Wie können Koordinierungen von Verbänden und Förderprogrammen so gestaltet werden, dass sie das Erreichen der Verbundziele – Erkenntniszuwachs und ggf. Transfer in Anwendungskontexte – mit vertretbarem Aufwand unterstützen können?

Häufig ist das, was die koordinierenden Instanzen in Forschungsverbänden tun, allerdings mit „Koordinierung“ nicht wirklich korrekt bezeichnet: Agenten der Qualitätssicherung und -steuerung zu sein, stellt für Verbundkoordinierungen eher eine Überforderung dar, und nicht von jeder Koordinierung wird inhaltliche Integration geleistet. Aber von jeder der beauftragten Stellen wird der Rahmen für die kommunikativen Prozesse, die zu inhaltlicher Integration führen (können), organisiert. Die Mindestleistungen sind hier zweierlei:

- *innerhalb* des jeweiligen Verbundes oder Förderprogramms Austausch zwischen den beteiligten Projekten schaffen und verstetigen sowie
- in der *Außenwirkung* die beteiligten Projekte incl. ihrer Heterogenität und in ihrer Gesamtheit produktiv darstellen.

Letzteres bedeutet: Das Oberthema, das die einzelnen Projekte integriert, ist in der Außenkommunikation präsent zu halten, und intern sind die Projekte wiederholt auf die inhaltliche Rahmung einzuschwören. Gleichermaßen für die interne wie die externe Kommunikation sind typische Merkmale von Förderprogrammen und Verbänden zu beachten: Es handelt sich oft um

- mehrere, nicht selten eine Vielzahl von Projekten
- an verteilten Orten,
- die zwar unter einem gemeinsamen Rahmenthema stehen, aber häufig

¹ Daneben unterscheiden wir eine weitere Art der Wissenschaftskommunikation, die aber im hiesigen Kontext keine Rolle spielt: wissenschaftsgebundene Bildung und Unterhaltung (engl. *scitainment*) – eine spezifische Form des Edutainment in Gestalt wissenschaftsgebundener Bildung durch Unterhaltung. Hier wird qua Eventisierung und Festivalisierung Wissenschaft in Formate übersetzt, die potenzielle, häufig bisher nicht wissenschaftsaffine Interessenten dort abholen sollen, wo sie stehen.

nicht direkt thematisch aufeinander abgestimmt, da wettbewerblich ausgewählt sind, und die

- oftmals in unterschiedlichen Disziplinen realisiert werden.

Entsprechend dem Koordinierungsansinnen werden für die Instanzen, die sich diesen Aufgaben gegenübersehen, häufig Bezeichnungen wie „Koordinierungsstelle“ verwendet. Sie tragen das Koordinationsanliegen überdeutlich im Namen, koordinieren aber real oftmals nicht sehr viel (sondern kommunizieren, integrieren, legitimieren oder reportieren). Deshalb erscheint ein Name wie „Koordinierungsstelle“ als eher ungeeignet. Neutralere Bezeichnungen sind „Verbundbegleitung“ und „Begleitstelle“, worunter verschiedene organisatorische Formen möglich sind. Mit diesen Bezeichnungen wird einerseits klar, dass es um Verbund-Mehrwerte geht und nicht um potenzielle Übergriffigkeit auf die Einzelprojekte. Andererseits wird deutlich, dass unterstützende Begleitung erfolgt und nicht fordernde Zwangsintegration.

Sprachregelungen in diesem Heft

Was häufig als „Verbundkoordinierung“ oder „Förderprogrammkoordinierung“ bezeichnet wird, wird hier **„Verbundbegleitung“** genannt, und zwar aus zwei Gründen: Zum einen ist der größere Teil der Aufgaben von Koordinierungsinstanzen in Verbänden und Förderprogrammen meist weniger Koordination, sondern Kommunikationsorganisation. Zum anderen verstehen sich insbesondere in Förderprogrammen die beteiligten Projekte sehr häufig nicht als koordinierungsbedürftig, sind aber für begleitende Unterstützungsleistungen durchaus empfänglich.

Entsprechend werden die Instanzen, die solche Aufgaben zu organisieren haben, einheitlich **„Begleitstelle“** genannt. Damit wird zusammengefasst, was in konkreten Fällen Koordinierungsstelle, Netzwerkgeschäftsstelle, Stabstelle, Clusteradministration o.ä. heißt.

Der nun folgende Leitfaden und die Toolboxen stellen eine systematisierte Anregung zur Beantwortung folgender Frage dar: Wie kann die praktische Umsetzung diverser Ziele innerhalb von Forschungsverbänden und -förderprogrammen durch assistierende Einheiten, welche die Integration der Gesamtstruktur herstellen und aufrechterhalten sollen, gelingen?²

² Die Darstellung beruht auf den Erkenntnissen einer empirischen Untersuchung, deren Ablauf und Ergebnisse in Beer/Henke/Pasternack (2019) mitgeteilt sind. Dort wurden Koordinierungen von Förderprogrammen in der Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsforschung untersucht, Verbund- und Koordinierungserfahrungen des Instituts für Hochschulforschung (HoF) selbst systematisch erschlossen und eine Metaauswertung von HoF-Projekten unternommen, in denen Kooperationen und Kommunikationen in der Wissenschaft und solche zwischen Wissenschaft und Praxis analysiert worden waren. Insgesamt wurden so 32 Untersuchungsfälle erschlossen.

A

Leitfaden

Der Leitfaden wird von drei grundlegenden Annahmen geleitet:

- Die Begleitung von Verbänden und Förderprogrammen umfasst sowohl routinisierbare als auch nicht routinisierbare Arbeitsschritte.
- Die Beschreibung von Routinen – vergleichbar einem Lastenheft im Qualitätsmanagement – wirkt entlastend, da die entsprechenden Arbeitsschritte dann anhand der vorhandenen Beschreibung abgearbeitet werden können.
- Auf diese Weise lassen sich die kreativen Energien vorrangig in die Bewältigung nicht routinisierbarer Arbeitsschritte investieren – also solcher, die überraschend auftauchen, nicht vorhersehbar waren, Verbundkrisen bewältigen müssen usw.

Es bleibt für die Mitarbeiter:innen der Begleitstellen zu beachten, dass der Leitfaden ein flexibles Gerüst darstellt, das immer situativ angepasst, ergänzt und kritisch durchdacht werden sollte. Die Arbeit der Verbundbegleitung spielt sich in einem so variablen Umfeld ab, dass es unmöglich ist, alle Handlungsschritte vollständig im Voraus zu beschreiben. Auch die Toolboxen in Abschnitt B stellen eine kuratierte Auswahl dar, die Anregung geben sollen, jedoch stets auf ihre je konkrete Anwendbarkeit überprüft werden müssen.

Der Leitfaden sollte insofern nicht als sklavisch bindendes Handlungskorsett verstanden werden. Er ist vielmehr vor allem dann sinnvoll, wenn von ihm auch kontrolliert abgewichen wird – die Betonung liegt dabei aber auf *kontrolliert*. Hat man keinen Plan, fehlt die Grundlage für die kontrollierte Abweichung. Gibt es hingegen einen Plan, von dem fallweise, z.B. zur Sicherung überwiegender Zustimmung, abgewichen werden kann, dann besteht mindestens die Chance, auch auf Umwegen zum Ziel zu gelangen, soweit das jeweilige Ziel über die Zeit hin seine Geltung behaupten kann. Daneben stabilisiert ein Handlungsplan die ihm zugrundeliegenden Problemwahrnehmungen und -antizipationen: Er kann dafür sorgen, diese trotz Alltagsstress permanent auf dem Radar zu behalten.

Handlungspläne sind dann sinnvoll, wenn sie es ermöglichen, von ihnen kontrolliert abweichen zu können

Rahmensetzungen

1. Leitlinien der Verbundbegleitung

Die Projekte in Verbänden und Förderprogrammen beziehen ihr Selbstbewusstsein in erster Linie aus zweierlei: allgemein daraus, dass sie in einer Forschungscommunity und an einer wissenschaftlichen Institution verankert sind, und konkret daraus, dass sie sich in einem wettbewerblichen Verfahren durchgesetzt haben.

Nicht hingegen kann davon ausgegangen werden, dass sich die einzelnen Forschungsprojekte hauptsächlich über den Umstand identifizieren, dass sie Teil eines Verbundes oder Förderprogramms sind. Dies wird schon durch die üblichen Laufzeiten verhindert: Drei oder vier Jahre genügen nicht, um einen Verbund oder ein Förderprogramm als Marke zu etablieren oder/und als ‚Organisation‘ aufzubauen, in der sich die Projekte als Mitglieder wahrnehmen.

Stattdessen ist der Verbund oder das Förderprogramm aus Sicht der geförderten Projekte vornehmlich ein pragmatisches Element ihrer Rahmenbedingungen. Vor diesem Hintergrund sind die Projekte häufig befremdet, wenn sie mit dem Ansinnen konfrontiert werden, sie seien koordinierungsbedürftig oder sollten sich miteinander koordinieren.

Entsprechend kann die Eigenwahrnehmung der Verbundbegleitung mit der Außenwahrnehmung durch die Verbundprojekte kollidieren. Diese sehen die Begleitstelle oft nicht als zentral an. Vielmehr sind die Forschungsprojekte in ihrer Selbstwahrnehmung die zentralen Akteure in den Netzwerkprozessen des Verbundes, während die Begleitstelle als eine weitere unter vielen Anspruchsgruppen verortet wird. Mit konfliktiven Situationen muss daher gerechnet werden, sie sind durchaus wahrscheinlich. Doch können sie auch als „Widerspruchsdynamiken“ produktiv gemacht werden (vgl. Ganzenberg 2018: 233–254).

Verbundbegleitung bedeutet, regelmäßige Abstimmungsprozesse zwischen Begleitstelle, Verbundprojekten, Förderer und ggf. Projektträger durchzuführen, um sich regelmäßig über die Erreichbarkeit der gesteckten Ziele abzustimmen und gegebenenfalls nachjustieren, wo es erforderlich erscheint. Dabei sind realistische Zielsetzungen vonnöten. Diese müssen die Ziele der Verbundbegleitung mit den Potenzialen – insbesondere zeitlichen Ressourcen – der beteiligten Forscher:innen in Einklang bringen.

Es kann nicht umstandslos davon ausgegangen werden, dass sich die Forschungsprojekte hauptsächlich darüber identifizieren, Teil eines Verbundes zu sein

Drei Grundsätze für die Arbeit einer Verbundbegleitstelle

Um sich als Begleitstelle unablässig die eigene Rolle vor Augen führen zu können und die Funktionen der Verbundbegleitung fortwährend plausibel zu machen, sollten drei Grundsätze gelten:

- Die Projekte werden nur im allernötigsten Umfang durch Zusatzanforderungen belastet, die sie von ihrer Forschungsarbeit abhalten.
- Zugleich werden Signale an alle Beteiligten ausgesandt, dass Kommunikation über einerseits Disziplin- und Forschungsfeldgrenzen hinweg, andererseits über die Grenzen der Wissenschaft hinaus auch eine wissenschaftliche Aufgabe ist.
- Die Begleitstelle erbringt Leistungen, deren Nutzen den Verbundprojekten verdeutlicht, dass sie dadurch entlastet werden – was wiederum die Bereitschaft zu kleineren Zuarbeiten, auf die nicht gänzlich verzichtet werden kann, erhöht.

2. Verbundphasen

Jeder Verbund und jedes Förderprogramm entfaltet sich innerhalb einer zeitlichen Logik: Ziele, Aufgaben, Routinen und Werkzeuge, welche in einer Phase vorrangig sind bzw. gewinnbringend eingesetzt werden, verlieren in einer späteren Phase u.U. ihre Wertigkeit. Zwar ist jeder Verbund bis zu einem gewissen Grade individuell. Es lässt sich jedoch folgende basale Phaseinteilung festhalten:

- Vorbereitungsphase
- Startphase
- Durchführungsphase
- Schlussphase
- ggf. Evaluierungsphase

In der *Vorbereitungsphase* wird die Verbundbegleitung eingerichtet, d.h. personell und finanziell so ausgestattet, dass sie arbeitsfähig ist. Äußerst förderlich ist dabei, wenn die Begleitstelle ihre Arbeit mindestens gleichzeitig mit den geförderten Projekten, besser aber noch ein halbes Jahr zuvor aufnimmt. Ein verzögerter Start bzw. eine zu Beginn nur rudimentär ausgestattete und dadurch kaum arbeitsfähige Begleitstelle bedeutet vor allem eines: In der wichtigen Startphase des Verbundes oder Förderprogramms können die Arbeit, Aufgaben und Angebote der Begleitstelle nicht in den sich entwickelnden Handlungsabläufen der Verbundprojekte verankert werden. Doch sollte gerade zu Anfang besonderes Augenmerk darauf gelegt

werden, die Begleitaktivitäten und Integration im Verbund oder Förderprogramm zu etablieren.

In einer vorgeschalteten Phase von circa sechs Monaten kann die Verbundbegleitung wichtige Zieldefinitionen erarbeiten, für deren Umsetzung mögliche Werkzeuge identifizieren sowie bei Bedarf Qualifizierungen ihrer Mitarbeiter:innen beginnen. Auch Entwürfe für erste Kennenlernformate der Verbundprojekte oder Elemente zur Außendarstellung des Verbundes können erarbeitet und direkt zum Start nach Zustimmung durch die Projekte umgesetzt werden.

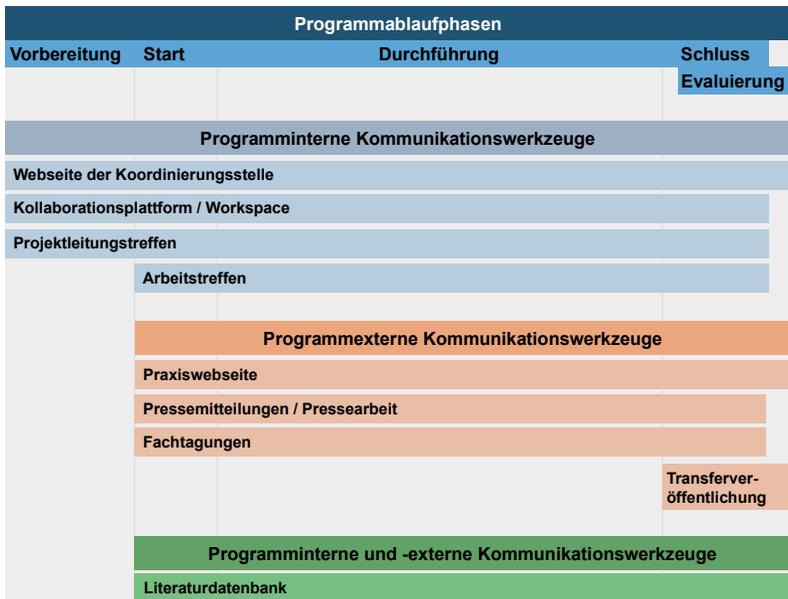
Die *Startphase* beginnt mit der Arbeitsaufnahme der Verbundprojekte. Sollte es nicht möglich gewesen sein, die Begleitstelle in einer Vorbereitungsphase arbeitsfähig einzurichten, so sollte dies spätestens in der Startphase geschehen. Die Startphase endet, wenn die Verbundbegleitung sowie alle Projekte arbeitsfähig sind und gemeinsame Zieldefinitionen sowie grundlegende organisatorische Abläufe erarbeitet wurden.

Die zeitlich umfangreichste Phase ist die *Durchführungsphase* der Projekte. In diesem Zeitraum sind sowohl die Verbundprojekte als auch die Verbundbegleitung voll funktionsfähig, es werden verschiedene Formate der Kommunikation und Integration umgesetzt, und die Begleitstelle unterstützt die Projekte bei ihrer Nutzung der Struktur des Verbundes oder Förderprogramms. Diese Phase kann auch ggf. das Ausscheiden von Verbundprojekten sowie Neuaufnahmen beinhalten. Da die Begleitstelle und die ‚alteingesessenen‘ Verbundprojekte jedoch bereits länger zusammenarbeiten, sollte es dann möglich sein, neue Mitglieder schneller in die bestehende Struktur zu integrieren.

Nicht nur in der Start-, sondern auch der Durchführungsphase sind (weitere) Zielsetzungen für die Verbundbegleitung mit dem Förderer und/oder dem Projektträger zu definieren und immer wieder auch anzupassen, zu erweitern und manchmal auch: zurückzuschrauben.

Die *Schlussphase* lässt sich grob als der zeitliche Rahmen umschreiben, in dem die Mehrzahl der Projekte bereits das Verbundende in ihren täglichen Arbeiten vor Augen hat. Wenn einzelne Projekte eine kürzere Laufzeit als andere besitzen, variiert dieser Fokus auf die Schlussphase in den Projekten, was von der Verbundbegleitung bei den jeweiligen Aktivitäten und Anfragen berücksichtigt werden sollte.

Übersicht 1: Phaseneinteilung von Verbänden und Förderprogrammen incl. grundlegender Werkzeuge



Eine etwaige *Evaluierungsphase* stellt den Zeitabschnitt dar, welcher meist vor dem offiziellen Endzeitpunkt einsetzt und sich bis über den Endzeitpunkt hinaus ausdehnen kann. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die zu erbringende Leistung – die Evaluierung – in eine Phase erstrecken kann, in welcher die Begleitstelle sowie die Projekte nur noch rudimentär oder gar nicht mehr existieren. Um eine adäquate Evaluierung durchführen und abschließen zu können, daneben aber auch Abschlusspublikationen, Datensicherungen und Website-Archivierung zu leisten, sollte die Verbundbegleitung über das Ende des Förderprogramms oder Verbundes hinaus bestehen bleiben. Auch hier scheint, analog zur Vorbereitungsphase, ein ungefährer Zeitrahmen von einem halben Jahr realistisch.

Die genannten Verbundphasen unterscheiden sich voneinander dadurch, dass jeweils andere Akzentuierungen bei den zu verfolgenden Zielen und Aufgaben bestehen. Dabei ist die Begleitstelle gefordert, ihre Adressaten und den Einsatz der Instrumente verbundphasenabhängig zu bestimmen bzw. zu priorisieren.

3. Ressourcen

Die Ressourcen in der Begleitung der Verbundprojekte umfassen Zeit, Personal und Sachmittel.

Zeitliche Ressourcen sind im akademischen Betrieb die am stärksten beanspruchten. Daher wurde oben als wichtiger Grundsatz einer Verbundbegleitung hervorgehoben, die Verbundprojekte möglichst gering mit Zusatzanforderungen zu belasten.³ Dies bezieht sich insbesondere auf die zeitliche Inanspruchnahme. Die Grundvoraussetzung für die Akzeptanz der Begleitstellen durch die Verbundprojekte besteht in der Wahrnehmung, dass die Begleitstellen in diesem zentralen Punkt eine Entlastung bedeuten – und nicht etwa eine zusätzliche Belastung. Der zeitliche Bedarf, der bei den Projekten für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einzelner Kommunikationshandlungen anfällt, sollte daher stets gründlich bedacht werden.

Die *personellen Ressourcen* sind eng mit den zeitlichen Ressourcen gekoppelt:

- Die Begleitstellen und einzelne Verbundprojekte müssen Personalressourcen zu bestimmten Zeitpunkten bereitstellen können. Hier ist das Personal der Begleitstellen für die wissenschaftliche und Wissenschaftskommunikation des Gesamtverbunds elementar. Daher sollten die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen darauf abzielen, Beständigkeit über den gesamten Verbundzeitraum zu gewährleisten.
- Die Qualifikation des Personals in der Begleitstelle ist ein entscheidender Faktor bei der Ressourcenplanung. Die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten variieren dabei je nach angepeilter Zielgruppe, nach anvisiertem Angebot und damit letztlich nach den eingesetzten Kommunikationswerkzeugen. Für Onlineformate z.B. sind Kenntnisse von Programmiersprachen, Webseitendesign, Serverarchitekturen oder digitalem Datenschutz erforderlich. Für Veranstaltungsformate sind Moderationsfähigkeiten, Netzwerkbildung und Organisationstalent entscheidender. Es ist daher empfehlenswert, die Qualifikationsmerkmale des Begleitpersonals zusammen mit den Zielen in der Startphase zu eruieren. Dann können ggf. frühzeitig Weiterbildungen angeboten oder punktuell externe Unterstützung hinzugezogen werden.
- Gleichzeitig benötigt ein Großteil der Kommunikationswerkzeuge, die in den Toolboxes vorgestellt werden, mindestens zeitweiligen Input von Projektpersonal. Auch hier sollte der Grundsatz gelten, die Verbundprojekte nur im allernötigsten Maße – durch Bindung ihres Personals – zu belasten. Der Einsatz von Projektpersonal muss – bestenfalls direkt – erkennbaren

³ s.o. 1. Leitlinien der Verbundbegleitung

Mehrwert für die Verbundprojekte erbringen. Nur so ist die Bereitschaft zu unerlässlichen Zuarbeiten dauerhaft zu sichern

■ Die *Sachmittelressourcen* beinhalten Sachmittel, welche die Begleitstellen direkt zur Verfügung haben, zum einen ihre Ausstattung, zum anderen für ihre Aktivitäten. In der Beantragung müssen u.a. Posten für Veranstaltungen, Veröffentlichungen sowie Fort- bzw. Weiterbildungen eingeplant werden, die dann zeitlich flexibel abgerufen werden können. Wenn die zu vereinbarenden Ziele flexibel gestaltet werden, muss dies auch in gewissem Maße für die zu ihrer Umsetzung nötigen finanziellen Ressourcen gelten.

Ergänzend sollten sich Verbundbegleitungen in Aushandlungsprozessen mit dem Auftraggeber zusätzliche Mittel verschaffen können, wenn in der ursprünglichen Planung nicht vorgesehene Aktivitäten unternommen werden sollen. Diese müssen dann argumentativ gut begründet sein. Hier können

*Die Verbundprojekte
sollten nur im allernötigsten Maße
belastet werden, um die Bereitschaft zu
unerlässlichen Zuarbeiten dauerhaft
zu sichern*

sich die Verbundbegleitungen auch als Ermöglichungshelfer präsentieren, indem sie für die Organisation finanzieller Mittel sorgen, mit denen Ideen aus den Projekten, die sich auf den Gesamtverbund beziehen, realisieren lassen.

Definitionserfordernisse

1. Ziele und Aufgaben der Verbundbegleitung

Die zentralen Ziele der Verbundbegleitung stehen durch den Rahmen ihrer Beauftragung meist bereits fest. Diese Ziele umfassen typischerweise:

- Austausch der Verbundprojekte untereinander
- Erhöhung der Sichtbarkeit der Projekte und ihrer Ergebnisse, insbesondere in der verbundexternen Fachöffentlichkeit
- Transfer der Forschungsergebnisse in Praxiskontexte

Zum Teil werden auch weitere Ziele durch die Beauftragung definiert, etwa

- Nachwuchsförderung
- Begleitforschung
- Internationalisierung
- Nachhaltigkeit im Sinne der Sicherung des Verbundes über seine extern geförderte Laufzeit hinaus

Diese Ziele sollten für eine praxistaugliche Umsetzung durch Unterziele präzisiert werden. Das beinhaltet für die Begleitinstanz Ver- und Aushandlungen mit dem Träger des Verbundes/Förderprogramms. Hierbei sollte sich die Begleitstelle bewusst sein – und dies auch selbstbewusst kommunizieren –, dass eine Priorisierung und damit Hierarchisierung von einzelnen Zielen in verschiedenen Phasen notwendig ist. Es wäre utopisch zu versuchen, alle Ziele gleichzeitig mit gleicher Energie zu verfolgen.

So lautet eine häufig anzutreffende Zielvorgabe, nicht nur verbundintern zu wirken, sondern die Verbundprojekte und ihre Ergebnisse auch in ihrer verbundexternen Sichtbarkeit zu unterstützen. Das bedeutet eine Verknüpfung von wissenschaftlicher Kommunikation (die sich an Wissenschaftler:innen außerhalb der Verbundstrukturen wendet, aber innerwissenschaftlich orientiert ist) mit Wissenschaftskommunikation (die sich an verschiedene außerwissenschaftliche Teilöffentlichkeiten wendet). Priorisierungen erscheinen hier logisch gefordert.

Allgemein kann konstatiert werden, dass Begleitstellen in Verbänden und Förderprogrammen vor allem kommunikative Übersetzungsleistungen zu erbringen haben. Diese zielen darauf, wissenschaftliches Wissen verschiedenen Zielgruppen durch Einsatz von adäquaten Instrumenten näher zu bringen. Die Adressaten sind sowohl wissenschaftliche Ziel-

Utopisch wäre es zu versuchen, alle Verbundziele jeweils gleichzeitig mit gleicher Energie zu verfolgen

gruppen, die sich je nach Disziplin oder Forschungsfeld deutlich voneinander unterscheiden können, als auch außerwissenschaftliche Zielgruppen, wie Anwendungspraktiker, Politik und diverse Interessengruppen.

Da Begleitstellen bisweilen recht disparate Projekte (in Ausrichtung, Mitarbeiterzahl, Erfahrung etc.) begleiten, sollte eine grundlegende Vernetzung zuerst administrativ-organisatorisch konturiert sein. Hier zeigt sich eine Verknüpfung der Ziele mit der Ablaufstruktur: In der Start- sowie der frühen Durchführungsphase ist die Kommunikation vornehmlich verbundintern ausgerichtet, um Integration zu fördern.

Auf allen Seiten sollte davon ausgegangen werden, dass es im Zeitverlauf zu Zielverschiebungen, Zielkonkurrenzen und Zielkonflikten kommen kann. Diese lassen sich am besten prozessieren, wenn Zielvorgaben bedarfsgerecht angepasst werden können. Kann bereits in der Planungsphase Einigkeit zwischen Verbundbegleitung und beauftragender Stelle hergestellt werden, dass Zieldefinitionen solch eine Anpassungsfähigkeit innewohnen muss, so lassen sich Planungen und Arbeitsschritte effektiver abstimmen. Die Feststellung, dass initiale Zielvorgaben im Bedarfsfall veränderbar sind, erhöht zudem die Bereitschaft aller Beteiligten, auf etwaige Fehlentwicklungen offen hinzuweisen und unvoreingenommen über Lösungsstrategien zu verhandeln.

Operative Präzisierung der Verbundziele

Ziele sind sinnvollerweise nicht nur zwischen Förderer und Begleitinstanz abzustimmen, sondern auch mit den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Verbundprojekte. Hierfür relevante Aspekte sind,

- die Projekte frühzeitig nach ihren Bedürfnissen zu fragen,
- diese, wo immer möglich, neben den Bedürfnissen des Förderers und ggf. Projektträgers in die Zielplanungen einzuspeisen und verbindlich festzuhalten, sowie
- auch bei unterschiedlichen Sichtweisen einen Minimalkonsens herzustellen und umstrittene Ziele zu protokollieren.

Ebenso stehen die Begleitstellen in der Verantwortung, den Verbundprojekten die Ziele des Verbundes nicht nur (immer wieder) zu kommunizieren, sondern auch – im Sinne einer guten Zusammenarbeit – Raum für die Erarbeitung gemeinsamer Zielsetzungen zu schaffen.

Gleichwohl können derartige Zielabstimmungen mit den Projekten nur innerhalb eines bestimmten Korridors stattfinden, der mit dem Begleitungs-auftrag kompatibel ist. Die oben genannte Flexibilität ermöglicht es, Ver-

bundprojekten Mitsprachemöglichkeiten einzuräumen und gleichzeitig Verbindlichkeit der verabredeten Ziele herzustellen.

Sollte Begleitforschung Teil des Anforderungsprofils der Begleitstelle sein, muss diese neben der quantitativen Auswertung auch qualitative Daten erheben. Werden die dabei gewonnenen Erkenntnisse möglichst zeitnah und unmittelbar den Verbundprojekten rückspiegelnd zugänglich gemacht, können diese etwaige Verbesserungsvorschläge noch während der Verbundlaufzeit umsetzen. Auch kann die Begleitstelle in Absprache mit dem Förderer und ggf. Projektträger bereits in der Startphase Werkzeuge und Formate festlegen, durch die sich die gewonnenen Informationen über das Ende des Verbundes oder Förderprogramms hinaus sichern und zur Nachnutzung aufbereiten lassen.

2. Rolle der Verbundbegleitung

Eine Kultur der offenen Kommunikation ermöglicht die Klärung der grundlegenden Rolle(n), welche der Begleitstelle, Verbundprojekte, Förderer und ggf. Projektträger einnehmen sollen. Für die Verbundbegleitung existieren drei mögliche Ausgestaltungsvarianten:

- Die Begleitstelle konzentriert sich ausschließlich auf die Kommunikation zwischen den und für die Verbundprojekte (fungiert als „Kommunikationszentrale“).
- Die Begleitstelle konzentriert sich auf die fachliche Begleitung der Verbundprojekte (fungiert als „Ratgeber“).
- Die Begleitstelle verbindet Aufgaben der Kommunikation mit Aufgaben der fachlichen Begleitung der Verbundprojekte (fungiert als „gekoppelte Instanz“).

Die letztgenannte Variante – Kopplung der Aufgaben in einer Instanz – kann zwar als Ressourcenoptimierung wahrgenommen werden. Allerdings bevorzugt eine große Mehrzahl der Verbundprojekte eine klare Aufgabentrennung (vgl. Beer/Henke/Pasternack 2019). Nur so ist für die Projekte – deren Unterstützung einen wesentlichen Teil der Daseinsberechtigung der Begleitstellen reproduziert – bei jeder Anfrage durch die Verbundbegleitung eindeutig deren Zielvorstellung erkennbar. Eine klare Rollentrennung arbeitet der möglichen Wahrnehmung entgegen, dass die Begleitstelle über ihre Rolle als Ratgeber vor allem Zielsetzungen des Fördermittelgebers transportiert.

Es mag zwar sein, dass solche Wahrnehmungen wiederum die Durchsetzungsmacht der Begleitstelle punktuell erhöhen

Die Unterstützung durch die Projekte reproduziert einen wesentlichen Teil der Daseinsberechtigung einer Begleitstelle

könnten. Doch die Aufgaben der Verbundbegleitung liegen auf dem Gebiet der Integration sowie (verbundinternen und verbundexternen) Kommunikation. Erfolgreiche Kommunikation wiederum hängt von der intrinsischen Mitwirkungsmotivation und Zuarbeit der Projekte ab. Diese werden eher stimuliert, wenn die Begleitstelle ausschließlich als Kommunikationszentrale fungiert oder zumindest die Rollen „Kommunikationszentrale“ und „Ratgeber“ intern personell getrennt sind.

Dadurch wird nicht nur die Zuordnung von Anfragen für die Projekte vereinfacht. Die Bearbeitung eventuell auftretender Konfliktfälle findet so auch eine personell eindeutige Struktur. Die Variante „Begleitstelle als Kommunikationszentrale“ ist folglich am stärksten mit den skizzierten Zielen der Verbundbegleitung als integrierende Instanz vereinbar. Hierbei sieht sich die Begleitstelle ganz als Dienstleister für die Verbundprojekte.

Zwischen dem Förderer, z.B. einem Bundesministerium, und dem Verbund ist überdies häufig ein Projektträger zwischengeschaltet. Ein Projektträger ist aus Sicht der Projekte Agent der formalen Rationalität, während die Projekte der wissenschaftlichen Rationalität folgen. Eine Begleitstelle sollte auch als Puffer zwischen diesen unterschiedlichen Handlungslogiken agieren.

Anforderungen eines Projektträgers erzeugen im Antrags-, Bewilligungs- und Durchführungsprozess (mithin durch alle Phasen des Verbunds) oftmals Spannungen im Zusammenspiel mit den Projekten. Daher ist hier stets Konfliktpotenzial gegeben und eine dauerhafte und strikte Trennung der machtgebundenen Rollen anzuraten.

Wo dennoch eine Zusammenlegung von inhaltlicher Verbundkoordinierung und Projektträgerschaft erfolgt, muss eines sichergestellt werden: Die Projekte müssen die Chance haben, zwischen dem Projektträger als administrativem Dienstleister einerseits und inhaltlich begleitender Instanz andererseits klar zu unterscheiden. Gelingt dies nicht, schlagen fortwährend als negativ empfundene Erfahrungen mit der administrativen Projektbegleitung auf die Wahrnehmung auch der inhaltlichen Koordinierung durch, findet also für letztere ein abträglicher Image-Transfer statt.

*Aus Sicht der Projekte
ist ein Projektträger
Agent formaler Rationalität,
während die Projekte der
wissenschaftlichen
Rationalität folgen*

zwischen dem Projektträger als administrativem Dienstleister einerseits und inhaltlich begleitender Instanz andererseits klar zu unterscheiden. Gelingt dies nicht, schlagen fortwährend als negativ empfundene Erfahrungen mit der administrativen Projektbegleitung auf die Wahrnehmung auch der inhaltlichen Koordinierung durch, findet also für letztere ein abträglicher Image-Transfer statt.

3. Adressaten von Forschungsverbänden und -förderprogrammen

Zu unterscheiden sind verbundinterne und -externe Adressaten.

3.1. *Verbundinterne Adressatengruppen*

Verbundinterne Kommunikation als wissenschaftliche Kommunikation richtet sich an Wissenschaftler:innen, und zwar:

■ *Projektgruppenleitungen*: Dies sind Wissenschaftler:innen, welche zusätzlich zu ihren sonstigen akademischen Tätigkeiten für ihr Projekt koordinierend und organisierend tätig werden. Sie stellen – meist mit langjähriger Erfahrung sowohl im Bereich der Forschung als auch in der hochschulischen Selbstverwaltung – in vielen Situationen die wichtigste Scharnierstelle zwischen Begleitstellen und Verbundprojekten dar. Da sie sowohl forschend als auch koordinierend tätig sind, ist es wichtig, auf die jeweilige Kommunikationssituation abgestimmt zu entscheiden, in welcher der beiden Funktionen sie angesprochen werden.

■ *Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen*: Sie sind forschend in den Verbundprojekten tätig und werden meist über die Projektgruppenleitungen an die Verbundbegleitung angebunden. Letztere kann jedoch mit einigen Kommunikationswerkzeugen die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen auch gezielt einbeziehen und ansprechen. Das kann förderlich wirken, wenn eine Projektleitung wenig aktiv ist oder – z.B. durch eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit – Koordinierungsleistungen nicht erbringen kann.

■ *Nachwuchswissenschaftler:innen*: Diese Gruppe ist mitunter, aber nicht immer mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen identisch. Da Nachwuchsförderung in vielen Fällen ein explizites Teilziel der Begleitaufgaben darstellt, können einzelne Kommunikationswerkzeuge speziell auf diese Gruppe ausgerichtet werden. Zudem ist das Durchschnittsalter dieser Gruppe meist niedriger als das der Projektgruppenleitungen und der weiteren wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, was sie oftmals für einige Werkzeuge aufgeschlossener macht.

3.2. *Verbundexterne Adressatengruppen*

Die nicht dem Forschungsverbund angehörenden Adressaten sind Zielsubjekte des Aufmerksamkeitsmanagements der Begleitstellen: Bei ihnen soll Aufmerksamkeit für die Ergebnisse der Projekte des Verbundes oder Förderprogramms gewonnen werden. Sie können in zwei Untergruppen ge-

schieden werden: innerwissenschaftliche und außerwissenschaftliche. Verbundexterne Kommunikation kann sich richten

- als wissenschaftliche Kommunikation an externe Forschende (Fachcommunities),
- als Wissenschaftskommunikation an Anspruchsgruppen in dem beforschten Feld oder
- ebenfalls als Wissenschaftskommunikation an die allgemeine Öffentlichkeit bzw. bestimmte Teilöffentlichkeiten.

Innerwissenschaftliche, aber verbundexterne Adressaten sind Forschende, die die wissenschaftlichen Ergebnisse des Verbunds (potenziell) nutzen, selbst aber kein Projekt innerhalb des Verbundes betreiben.

Die außerwissenschaftlichen Adressaten sind vor allem verschiedenste Anspruchsgruppen, die an den Ergebnissen des Verbunds oder einzelnen seiner Projekte interessiert sind oder für diese interessiert werden können. In manchen Fällen können im Feld des Wissenstransfers auch Partner aus Wirtschaft oder Industrie sowie im Feld der Beratung politische Akteure adressiert werden.

Abhängig vom Gegenstand kann auch die allgemeine Öffentlichkeit erreicht werden. Soweit dies gelingen soll, ist ein Zugang zu Massenmedien erforderlich. Dafür müssen Werkzeuge der Öffentlichkeitsarbeit mobilisiert werden. Häufiger noch lassen sich bestimmte Teilöffentlichkeiten als Segmente der allgemeinen Öffentlichkeit adressieren. Dies können z.B. Eltern sein, wenn es um ein Bildungsforschungsprogramm geht, das u.a. Themen bearbeitet, die von allgemeiner Relevanz sind, etwa kompetenter und verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Medien. Es ist daher sinnvoll, die ggf. erreichbaren Teilöffentlichkeiten genauer zu bestimmen.

Schließlich sind hier auch Kommunikations- oder Öffentlichkeitsreferate der wissenschaftlichen Heimateinrichtungen der Verbundprojekte zu nennen. Obgleich diese in wissenschaftlichen Institutionen aktiv sind, ist ihre Funktion in Bezug auf die Verbundaktivitäten nicht-wissenschaftlich: Sie werden nicht als inhaltliche Projektpartner eingebunden, sondern auf der Ebene organisatorischer Unterstützung.

Gestaltung der Begleitprozesse

1. Praktische Gestaltungsaspekte

Einige Aspekte der praktischen Gestaltung der Begleitprozesse können, von Beginn an berücksichtigt, der Problemvermeidung dienen:

■ Eine Verbundbegleitung verfügt meist über keine Machtmittel gegenüber den Verbundprojekten und ist daher auf freiwilliges Mitwirken angewiesen. Dieses muss dadurch motiviert werden, dass an Interessen der beteiligten Projekte, nicht vorrangig an solche der Begleitstelle angeknüpft wird.

■ Ratsam ist es, die Startphase mit einer Diagnose des Akteurssystems, innerhalb dessen die Verbundziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Verbunderfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant entweder unterstützen oder behindern können? Dann lässt sich z.B. abschätzen, woher Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden. (Vgl. König/Volmer 1999)

■ Es ist eine fehlgeleitete Anstrengung, überbeanspruchte Projektleitungen durch moralischen Druck zu intensiverer Verbundmitarbeit nötigen zu wollen. Dem kann dadurch ausgewichen werden, dass ein wertschätzender Kontakt zur Mitarbeiterenebene der Projekte besonders gepflegt wird.

■ Werden aus den Projekten zahlreiche Gründe vorgetragen (oder unterschwellig wirksam), die eine erwünschte Verbundaktivität unmöglich machen, so ist es nicht sehr sinnvoll, die Einwände in rationalistischer Manier systematisch ausräumen zu wollen. Hier ist dann eher anzuraten, das betreffende Vorhaben (zeitweilig oder abschließend) nicht weiter zu verfolgen und stattdessen die vorhandenen Energien in aussichtsreichere Verbundaktivitäten zu lenken.

■ Vermieden werden sollten Dysfunktionalitäten und Kooperationsbürokratie. Beide wirken als Kooperationskiller und bewirken die Entfaltung von Widerständen. Zu vermeiden sind etwa Überbeanspruchungen oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht.

Dysfunktionalitäten und Kooperationsbürokratie wirken als Kooperationskiller

■ Erfolge hingegen haben regelmäßig zwei Voraussetzungen: Die Begleitstelle nimmt die jeweilige Sache in die Hand, inszeniert sich dabei aber ausdrücklich als dienend.

Dann besteht die Chance, dass die Projekte den Nutzen der Verbundbegleitung sehr direkt erfahren können: verringerter oder zumindest kein erhöhter Zeitaufwand, keine zusätzlichen Kosten.

Übersicht 2: Förderliche und hemmende Faktoren der Verbundbegleitung

förderlich / empfohlen	hemmend / nicht empfohlen
Rahmenbedingungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse des Sitzlandes am Verbund • ausreichende Mittelausstattung • klare Kommunikation, welche finanziellen Spielräume bestehen • Beteiligung thematisch einschlägiger Fachgesellschaften • Transferanliegen als immanenten Bestandteil des Verbundes bereits in der Ausschreibung adressieren, zugleich aber auch verdeutlichen, dass dabei die Forscher.innen nicht allein gelassen werden, sondern Assistenz angeboten wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen eines Overheads für Gemeinkosten • verzögerter Beginn der Verbundbegleitung im Vergleich zu den Projekten • zeitversetzte Starts der Projekte, die z.B. zu überlappenden Wechseln in eine nächste Verbundphase führt • Kooperationskosten übersteigen die Kooperationsgewinne
Arbeitsbedingungen und -modalitäten der Verbundbegleitung	
<ul style="list-style-type: none"> • frühe Klärung der Rollen und Aufgaben • Vorerfahrungen von Leitung und Mitarbeiter.innen in der Forschungskordinierung • Berufserfahrung der Mitarbeiter.innen außerhalb der Universität • hohe Motivation und Engagement der Leitung • Motivation der Mitarbeiter.innen durch abwechslungsreiche Arbeit • gut strukturierter Fahrplan bei gleichzeitig hinreichender Flexibilität • zentrale Maßnahmen der Kommunikation müssen von vornherein in die Arbeitspläne aufgenommen werden • Bemühung um gute Beziehungen zu Projekten, insbesondere über Kontakte auf Arbeitsebene • Besuche der Einzelprojekte durch die Begleitstellen • schnell sichtbar werdende Erfolge in zumindest einigen Bereichen • Fördern der Bildung von Netzwerken, die das Verbundthema nach der Förderung weiter beforschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenunklarheit zwischen Begleitstelle, Förderer und Projektträger • Mitarbeiter.innen mit wenig Erfahrung in der Forschungs-kordinierungsarbeit • geringes Maß an Anleitung durch die Leitung der Begleitstelle • große Anzahl zu bedienender Anspruchsgruppen • hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt des Verbundes • mangelnder Informationsfluss • unklare Entscheidungsgrundlagen • Terminfindungsprobleme • fehlende (Zwischen-)Resümées

■ Eine Verbundkoordinierung ist vor allem dann stark, wenn sie die Umsetzung ihrer Anliegen mit Ressourcen anreizen kann. Daher wäre es denkbar, jede Verbundkoordinierung mit Finanzmitteln auszustatten, die sie auf Antrag an Projekte ausreichen kann: für verbundinterne Vernetzungsaktivitäten, z.B. Workshops, im speziellen Nachwuchsworkshops, oder für wissenschaftskommunikative Projekte.

2. Verbundintern orientierte Prozesse

2.1. Sichtbarmachung des Nutzens der Verbundbegleitung

In ihrer täglichen Arbeit ist für die Verbundprojekte die Begleitstelle meist kein zentraler Akteur. Aus diesen Gründen kann es nicht schaden, wenn die Verbundbegleitung in verschiedenen Verbundphasen ihren Nutzen für die Projekte nachvollziehbar sichtbar macht, z.B. im Rahmen von Zwischenergebnis-Visualisierungen auf Vernetzungstreffen.

Eine Begleitstelle lebt von der Akzeptanz und der damit verbundenen Bereitschaft zur Zusammenarbeit durch die Verbundprojekte. Diese Akzeptanz gewinnt sie nur, wenn sie ihren Nutzen ersichtlich und greifbar machen kann. Sofern die Verbundbegleitung ihre Arbeit erst verspätet aufnehmen kann oder zu Beginn ungenügend in Kontakt mit den Projektverantwortlichen tritt, wird diese Akzeptanz verzögert oder schlimmstenfalls sogleich verspielt. Die Aufgabenerfüllung kann mithin deutlich erschwert werden.

Insbesondere die Projektleitungen müssen bisweilen vom Sinn und Nutzen einer Begleitung überzeugt werden, die zuerst vor allem als Quelle von Mehrarbeit erscheint. Hierfür ist es wichtig, die Erwartungen in Bezug auf die Begleitung mit den Projektleitungen frühzeitig zu klären. Um Akzeptanz zu gewinnen, sollten die ersten Schritte in der Kommunikation stets von der Leitung der Begleitstelle ausgehen (d.h. als Kontakt unter den formal ‚Ranghöchsten‘).

Stößt die Begleitinstanz auf Widerstände seitens der Projektleitungen, gilt es, die Gebiete oder Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, wo die Verbundbegleitung tätig werden kann, ohne die Leitungen der Verbundprojekte zu inkommodieren. Dies kann insbesondere im Bereich Wissenschaftskommunikation und in Angeboten für die Nachwuchsförderung bestehen.

Üblich ist es, dass die Verbundprojekte untereinander sowie die Projekte und die Verbundbegleitung allein durch Gesamt-

*Verbundbegleitungen
sollten immer so tätig werden,
dass sie die Leitungen der
Verbundprojekte nicht
inkommodieren*

treffen aller Beteiligten aufeinandertreffen. Wenn es klare Ziele für die Verbundbegleitung gibt, dann können auch Besuche der Einzelprojekte sinnvoll sein, um im zweiseitigen Kontakt die gegenseitigen Erwartungen transparent zu machen.

In der Endphase der Förderung ist es zudem ratsam, dass die Verbundbegleitung ihren Schwerpunkt auf die Verstetigung der Ergebnisse des Verbundes legt: inhaltlich durch Ergebnissicherung und das überzeitliche Verfügbarmachen der Resutate, ggf. auch strukturell im Sinne einer nachhaltigen Etablierung des entstandenen Netzwerkes und durch Unterstützung bei der Erschließung von Folgefinanzierungen.

Bereits sehr niedrigschwellige und aufwandsarme Verstetigungsprozesse können hier enormen Nutzen erbringen. Wenn bspw. die Absicherung eines ausreichenden Server-Speicherplatzes nicht gegeben ist, kann der Umstand eintreten, dass die Informationen auf der Webseite des Verbunds nicht mehr vollständig vorhanden sind (z.B. weil umfangreiche pdf-Dokumente nicht mehr zum Download bereit stehen). Auch kleinste Verstetigungsschritte bedürfen daher einer organisatorischen Absicherung.

2.2. *Organisieren multipler Austauschmöglichkeiten*

Der Austausch zwischen Verbundbegleitung und Projekten ist eine kontinuierliche Aufgabe, wobei zu Beginn andere Schwerpunkte zu setzen sind als im späteren Verlauf und zum Ende hin. Unabhängig vom Zeitpunkt ist es ratsam, großen Wert darauf zu legen, dass die Verbundbegleitung mit alle Beteiligten aufrecht erhält. Als Austauschmöglichkeiten bieten sich an:

- *zwischen den Projekten*: Auch wenn die meisten Forschenden Expert.innen wissenschaftlicher Kommunikation sind, ist diese doch meist oft auf die jeweils eigene Disziplin begrenzt. Die Verbundbegleitung kann dies aufbrechen, indem sie das Leitbild eines gemeinsamen, interdisziplinär denkend und handelnden Verbunds durch Maßnahmen wie gemeinsame Workshops und Fachtagungen konkretisiert. Die Kosten des Sich-Informierens lassen sich minimieren, wenn gezielte, d.h. an die Themen der Einzelprojekte angepasste Informationen gebündelt und verschickt werden (z.B. verbundinterne Veranstaltungsinformationen). Ein allgemeiner Newsletter würde diese Funktion, da zu unspezifisch, nicht erfüllen können (und kann zudem, angesichts der Newsletter-Flut, die Empfänger eher enervieren).

- *mit den Projekten*: Der bilaterale Austausch mit den Projekten ermöglicht den Informationsfluss zur Begleitstelle, sodass die Verbundbegleitung gezielt auf die Bedürfnisse von einzelnen Projektmitarbeiter.innen oder wissenschaftlichem Nachwuchs eingehen kann. Es bietet sich also an, entsprechende Kommunikationswerkzeuge zur Beratung mit den Projekten (Peer-

Beratung etc.) und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z.B. Weiterbildungsangebote und Vernetzung) einzusetzen.

■ *mit Förderer bzw. Projektträger*: Als Puffer zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken von Förderer/PT und Forschenden kann die Begleitstelle nur agieren, wenn sie beständige und schnelle Kommunikationskanäle bietet sowie Mechanismen auch für Krisenkommunikationen etabliert hat. Problematische Situationen können entstehen durch unklare Rollenverständnisse,⁴ (ausbleibende) Bewilligung von Finanzen, z.B. für Publikationen, sowie als unangemessen empfundene Bearbeitungszeiträume auf Seiten des Projektträgers (sei es als zu kurze Fristsetzung, sei es als längere Geduldssprobe für benötigte Mittel). Die Begleitstelle kann hier durch Neutralität eine Anlaufstelle zur Problemlösung sein, z.B. indem sie Gesprächsformate bietet oder administrative Unterstützung anbietet oder organisiert.

3. Verbundextern orientierte Prozesse

Die beiden zentralen Prozesse der externen Platzierung des neuen Forschungswissens sind das Aufmerksamkeitsmanagement und das Organisieren von Übersetzungsleistungen. Diese sollten am Ende in Wissenssynthesen kulminieren. Die Begleitstellen können dafür den Forscher:innen Assistenz anbieten und ihnen konkrete Erfahrungen organisieren, dass die jeweilige Forschung Aufmerksamkeit außerhalb des Verbundes erzielen kann.

3.1. Aufmerksamkeitsmanagement und Übersetzungsleistungen

Das Aufmerksamkeitsmanagement zielt auf eine systematische Erzeugung von zielgruppenspezifischer Sichtbarkeit für die Projektarbeiten und -ergebnisse. Es soll sowohl inner- als auch außerwissenschaftliche Aufmerksamkeit erzeugen.

Adressaten und Wissensarten

Es gibt zwei Gruppen von Adressaten: Wissenschaftliche Adressaten von Verbundergebnissen sind Forschende inner- und außerhalb des Verbundes. Außerwissenschaftliche Adressaten umfassen

- Wissensanwender, z.B. Partner in Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft,
- politische Akteure sowie

⁴ s.o. Definitionserfordernisse: 2. Rolle der Verbundbegleitung

- Medien und die allgemeine Öffentlichkeit bzw. projektthemenabhängig spezifische Teilöffentlichkeiten.

Diese Adressaten benötigen jeweils unterschiedliche Wissensarten:

- Tatsachenwissen (was passiert?)
- Erklärungswissen (warum passiert es?)
- Handlungswissen (was kann getan werden?)
- Beratungswissen (wie kann es getan werden?)

Empirisches und Erklärungswissen sind die typischen Ergebnisse von Forschung. Hier besteht Übersetzungsbedarf zwischen den verschiedenen beteiligten Fächern und Forschungsfeldern, um wechselseitige Anregungen der Projekte des Verbunds und darüber hinaus mit anderen themenaffin Forschenden zu ermöglichen. Dies geschieht mittels *wissenschaftlicher Kommunikation*. Unter „Rationalisierung“ z.B. versteht die BWL Optimierung und Effektivitätszuwachs, die Soziologie Vernunftsteigerung durch Kausalerklärungen und die Psychologie die nachträgliche Sinnzuschreibung durch individuell akzeptable Gründe. Wird so etwas vor einem gemischten Publikum nicht erklärend aufgelöst, dann wird notwendigerweise anderes verstanden als gemeint ist.

Unmittelbares *Handlungs- und Beratungswissen* entsteht in Forschungsprojekten herkömmlicher Art nur ausnahmsweise. Zugleich aber sind die Forschungsergebnisse häufig nicht umstandslos ‚lesbar‘, d.h. durch Praktiker.innen in ihrer Relevanz für konkrete Problemlösungen nur schwer einzuschätzen. Daher bedarf es hier Übersetzungsleistungen: Die Ergebnisse müssen hinsichtlich ihrer Handlungsrelevanz aufbereitet werden. Dieser Transfer – *Wissenschaftskommunikation* – ist weder durch die Absender.innen noch die Empfänger.innen allein leistbar, da hierfür spezielle Kompetenzen und gesonderte Zeitressourcen erforderlich sind. Hier kann die Begleitstelle für sich ein Image der Unentbehrlichkeit aufbauen.

Übersicht 3: Adressaten, Wissensarten und Übersetzungsleistungen

Adressaten	Wissensarten		Übersetzungsleistungen
Wissenschaft	Tasachenwissen	Erklärungswissen	verbundintern-wissenschaftsintern
			verbundextern-wissenschaftsintern
Praxis	Handlungswissen	Beratungswissen	verbundextern-wissenschaftsextern
Politik			
Interessierte Teilöffentlichkeiten	Tasachenwissen	Erklärungswissen	

Um das in den Projekten erzeugte Wissen zu platzieren, müssen jeweils spezifische Formate bzw. Werkzeuge genutzt werden und sind wiederum differenzierte Kommunikationsarten nötig:

- Die wissenschaftlichen Adressaten lassen sich über wahrheitsfähige Aussagen interessieren.
- Die Praxisakteure erwarten anwendungsrelevante Informationen, transferfähige Konzepte und Handlungswissen.
- Die allgemeine Öffentlichkeit muss mit einem Wissen angesprochen werden, das zu Botschaften verdichtet und zugespitzt ist.

In jedem Fall sollten zur Entlastung der Projekte einmal erarbeitete Kommunikationsinhalte für (mediale) Mehrfachnutzungen verwendet werden.

Verbundbegleitende Wissenstransfer-Maßnahmen

Das Aufmerksamkeitsmanagement in Richtung Anwendungspraxis muss von lösungsbedürftigen Übersetzungsproblemen ausgehen, die wie folgt benannt werden können:

- Es besteht in der Regel eine zeitliche Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen: Praktiker.innen benötigen Wissen nicht deshalb, weil es gerade angeboten wird, sondern dann, wenn praktische Probleme zu lösen sind. Dies kann vor, während oder nach der Erzeugung des einschlägig relevanten Forschungswissens sein.
- Der bei den Adressat.innen anfallende Nutzen des Informiert-Seins muss größer sein als die (zeitlichen) Kosten des Sich-Informierens.
- Transfer in außerwissenschaftliche Anwendungskontexte bedeutet Reduzierung von Komplexität bzw. Verschiebung in neue (nämlich praktische) Komplexitätszusammenhänge. Hier muss mit möglichen Widerständen seitens der Forschenden gerechnet werden, die ihre Ergebnisse nicht ‚simplifiziert‘ oder neu konfiguriert dargestellt sehen möchten.
- Zugleich bedeutet Transfer die Erhöhung von Komplexität, da die Zahl der Relevanzen steigt – alle wissenschaftlichen Relevanzen bleiben gültig, werden nun aber ergänzt um die Relevanzen der Transferkontexte. Auch hier muss mit Widerständen seitens der Forschenden gerechnet werden, da Zeitressourcen immer nur einmal – entweder für Forschung oder für Transfer – verbraucht werden können.

*Die Praxis benötigt
Wissen nicht deshalb, weil
es gerade angeboten wird,
sondern dann, wenn
praktische Probleme
zu lösen sind*

Da die unterschiedlichen Adressaten auch verschiedene Wissensarten benötigen, sind getrennte Aufbereitungen von Projektzwischenresultaten erforderlich. Diese adressatengerechten Übersetzungen beziehen sich auf

- Übersetzungen der wissenschaftlichen in alltagsnahe Sprache,
- die Anpassung der Komplexitätsniveaus an die gegebenen Resonanzfähigkeiten der Praktiker und
- die Entwicklung niedrigschwelliger Kommunikationsformate;
- hinzu tritt die Überbrückung der zeitlichen Entkopplung zwischen Wissensangeboten und Wissensbedarfen.

So lässt sich das empirische und Erklärungswissen in allgemeine Rezipierbarkeit überführen. Dafür kann die Begleitstelle das wissenschaftliche Wissen auf seine Übersetzbarkeit in handlungs- und beratungsrelevantes Wissen prüfen und dann entsprechende Vorschläge an die Projekte formulieren.

Etwaiger Handlungsdruck der Praktiker kann, sobald er vorhanden ist, ausgenutzt werden. Dazu muss er verbundbegleitend identifiziert werden:

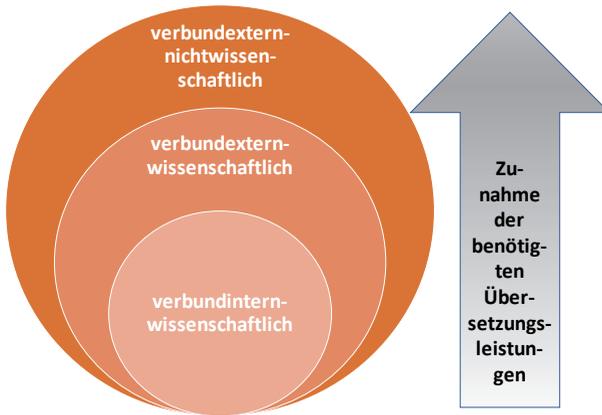
- Die Begleitstelle kann die Projekte darin unterstützen, relevante Adressatenkreise und deren Handlungsdruck zu identifizieren.
- Entsprechende Zusammenarbeiten sind möglichst so zu organisieren, dass sie in den Projekten nicht als Zusatzbelastung, sondern als Hilfestellung wahrgenommen werden.
- Dies kann gelingen, wenn die Verbundbeteiligten die wissenschaftsexterne Kommunikation als wissenschaftliche Aufgabe begreifen – entsprechende Signale also, wie oben angeführt, erfolgreich ausgesandt werden konnten.

*Mit Widerständen
der Forschenden ist zu
rechnen, da Zeitressourcen
immer nur einmal – entweder für
Forschung oder für Transfer –
verbraucht werden können*

Ist der Handlungsdruck identifiziert, können die Praktiker gezielt mit Informationen, Resultaten und Angeboten aus dem Verbund versorgt werden.

Benötigt werden dafür nicht nur sprachliche und kognitive Vereinfachungen, sondern auch niedrigschwellige Kommunikationsformate. Ein in verschiedenen Kontexten anwendbares Muster dafür könnte z.B. sein: „Wir fragen: ... Wir wissen: ... Wir schlagen vor: ...“. Niedrigschwellige Basisformate, die sich zur transferorientierten Präsentation von Projektergebnissen eignen, sind:

Übersicht 4: Kommunikationsarten und Übersetzungsleistungen von Verbundbegleitungen



- **Infografiken:** Im zunehmend ‚visuellen Zeitalter‘⁵ gewinnen grafische Aufbereitungen von Informationen eine immer größere Bedeutung. Professionelle Infografiken sind häufig besser als die ‚handgemachten‘ Excel-Grafiken geeignet, Projektergebnisse zu veranschaulichen. Die inhaltliche Vorbereitung kann durch die Begleitstelle geleistet werden, indem Texte aus den Projekten auf Eignung für grafische Umsetzungen hin ausgewertet werden. Anschließend erfolgt eine professionelle Beauftragung.
- **Kurztexte** verschiedener Länge und Komplexität, die dann, einmal erstellt und mit den Projekten abgestimmt, medial mehrfach genutzt werden: für diverse Printprodukte (Handreichung, Projektposter), in sozialen Medien (z.B. Blogs), als Sprechzettel für Pod-/Vodcasts oder Ringvorlesungen, zur Information in der Pressearbeit sowie für die Homepage. Um für verschiedene Verwendungen die jeweils nötigen Textlängen zu haben, werden benötigt: ein Projektabstract (5–10 Zeilen), eine mittellange Projektbeschreibung (10–20 Zeilen) und eine ausführlichere Projektdarstellung (1–1,5 Seiten).

⁵ In der multimedialen, zunehmend mobilen Nutzung des Internets sind Grafiken oftmals Aufhänger (bzw. Einstiegspunkte) für textbasierte Inhalte. Außerdem werden sie als eigenständiges Format verstärkt von Suchmaschinen und Plattformen wie sozialen Medien systematisch gegenüber Text oder Audio bevorzugt.

Hilfreich können auch Stakeholder-Workshops sein. In deren Vorbereitung werden durch die Projekte Zwischenergebnisse aufbereitet, diese dann vorgestellt und den Praktikern erklärt. Letztere bewerten die Ergebnisse dann im Horizont ihrer praktischen Anliegen und geben damit Feedbacks zur Praxisrelevanz des erforschten Wissens. Zugleich trägt dies dazu bei, Gesprächsfähigkeit zwischen den verschiedenen Gruppen zu entwickeln.

Am Ende kann dies in Executive Stakeholder Summaries münden, die von jedem Einzelprojekt erstellt werden. Diese Papiere wären nach einem einheitlichen Schema zu gestalten, zum Beispiel: Hintergrund der Projektfragestellung – Ziel des Projekts – Resultate – Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung – Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis – Handlungsoptionen.⁶

Die Vielfalt potenzieller Adressaten spannt einen großen Fächer an möglichen Formaten und Werkzeugen auf. Sie birgt dadurch allerdings auch die Gefahr, die begrenzten Ressourcen frühzeitig zu erschöpfen. Deshalb sind hier Prioritätensetzungen anzuraten, die allerdings nicht dazu führen sollten, dass bestimmte Adressaten vollständig außen vor bleiben. Zudem sind Qualitätsanforderungen an die einzelnen Instrumente zu beachten. Diese betreffen

- inhaltliche Fragen, z.B. den Komplexitätsgrad des zu vermittelnden Wissens,
- redaktionelle Tätigkeiten, z.B. die sprachliche Gestaltung, und
- technische Fragen, z.B. die digitale Formgebung.⁷

Hierbei müssen Begleitstellen vor allem entscheiden, welche Adressatengruppen mit niedrigschwelligen oder mit avancierten Angeboten anzusprechen sind. Was als niedrigschwelliges bzw. avanciertes Angebot für eine Gruppe gelten kann, wird durch deren Nähe bzw. Distanz (a) zu den Themen des Forschungsverbundes und (b) zu wissenschaftlichem Arbeiten bestimmt. Daran schließt eine Abschätzung der Resonanzpotenziale an:

■ *Niedrigschwellig zugängliche Lösungen* umfassen solche Kommunikationswerkzeuge, welche der Adressatengruppe geringe eigene Ressourcen für Übersetzung oder Transfer des kommunizierten Wissens abverlangen. Durch die Integration in bereits genutzte Kommunikationsmedien, durch den bereits erfolgten Transfer in bekannte Deutungs- und Handlungsmuster wird den Adressat.innen die Verarbeitung erleichtert.

⁶ Die Stakeholder-Workshops und Executive Stakeholder Summaries sind in der hier beschriebenen Weise dem Erfahrungsschatz der Nationalen Forschungsprogramme des Schweizerischen Nationalfonds entnommen (vgl. Behr/Henke/Pasternack 2019: 7f.).

⁷ s.u. 3.2. Und zum Schluss: Wissenssynthesen >> Gestaltungsmerkmale und optisches Erscheinungsbild; 3.3. Die besondere Herausforderung: praxisorientierte Wissenssynthesen >> Niedrigschwellige Zugänge: inhaltliche und formale Gestaltung

- *Avancierte Lösungen* zeichnen sich durch einen adressatenseitig erhöhten Einsatz kognitiver und zeitlicher Ressourcen beim Transfer bzw. bei der Übersetzung des kommunizierten Wissens aus. Avancierte Angebote sollten daher lediglich dann zum Einsatz kommen, wenn die Adressatengruppe diesen erhöhten Ressourceneinsatz bewerkstelligen kann.

Hilfreich kann es auch sein, innerhalb der Verbundbegleitung einen Beauftragten für Wissenstransfer zu installieren, wie das in den Nationalen Forschungsprogrammen des Schweizerischen Nationalfonds üblich ist. Damit ließe sich einerseits das Transferanliegen aus dem Status der mitlaufenden Zusatzaufgabe befreien. Andererseits könnten so Überforderungen von wissenschaftlichen Verbundbegleitungen vermieden werden.

Zentral ist dabei, dass eine Person mit professioneller Expertise, mit Verständnis für den Wissenschaftsprozess und Erfahrungen im Wissenschafts-Praxis-Transfer beauftragt wird: Wissenschaftskommunikation ist nichts für Newcomer. Die/der Beauftragte muss Erfahrung im Bereich Wissenschaftskommunikation, in der Kommunikationskonzeption und -strategie, im Verfassen von Texten und in der Medienarbeit haben, unabhängig und teamfähig sein sowie in einem Netz von fallweise zu aktivierenden Kommunikationsfachleuten arbeiten.

Ebenfalls sinnvoll kann es sein, wenn innerhalb eines Verbunds oder Förderprogramms Mittel für spezifische Dialogaktivitäten zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zur Verfügung stehen, die von den Projekten im Verlaufe des Verbunds gesondert beantragt werden können:

- Voraussetzung für die Bewilligung wäre, dass jeweils ein eigenes Dialogformat mit einem spezifischen Dialoganliegen begründet wird. Durch solche beantragungsfähigen Aktivitäten wäre die verbundexterne Kommunikation nicht einfach eine mitlaufende Aktivität des Förderprojekts, sondern ein eigenständiges Arbeitsziel innerhalb dessen.
- Zum Gelingen müssten die Antragsteller selbst dann einen substanziellen Beitrag für das Dialogprojekt leisten und persönliche Verantwortung übernehmen, d.h. es wäre auszuschließen, dass allein dafür gesondertes Personal eingestellt wird.

Indem die Begleitstelle diese Mittel verwaltet und sie bewilligt, würde zugleich deren Position gestärkt.

3.2. *Und zum Schluss: Wissenssynthesen*

Wenn ein Thema zum Gegenstand einer Förderprogrammausschreibung oder einer Verbundförderung gemacht wurde, dann deshalb, weil zu diesem Thema Aufklärungsbedarfe bestehen, die ohne Forschung nicht zu befriedigen

gen sind. Solche Bedarfe lassen sich in der Regel nicht allein mit isolierten Erkenntnissen zu Details befriedigen. Sie werden am besten bedient, wenn am Ende das Wissen zum Thema zusammengefasst vorgelegt wird.

Die Syntheseleistung

Das wissenschaftliche Wissen setzt sich bei praktisch allen Verbundthemen zusammen aus (a) zuvor bereits vorhandenem Wissen und (b) im Zuge des Verbunds neu erarbeitetem Wissen. Die Kombination von bekanntem und neuem Wissen in Wissenssynthesen liegt vor allem bei Förderprogrammen nahe,

nämlich aufgrund ihres Zustandekommens: Die Projekte sind wettbewerblich ausgewählt worden, und demgemäß ist das Programm nicht nach thematischen Vollständigkeitsgesichtspunkten zusammengesetzt, sondern auf der Basis von Antragsqualitäten und den üblichen Zufälligkeiten von Bewertungsprozeduren.

Die kompakte Darstellung des Wissens zu einem Thema erfordert eine doppelte Syntheseleistung:

■ Forschungsverbünde und -förderprogramme sollten am Ende mehr ergeben als die lediglich additive Zusammenfügung von Einzelprojektergebnissen. Wünschenswert sind stattdessen projekteübergreifende Mehrwerte. Deutlich werden sollte, welche verbundinduzierte Verschiebung des Forschungsstands nicht allein für allerlei Einzelaspekte des Verbundthemas, sondern auch hinsichtlich des Themas insgesamt vollbracht worden ist. Daher muss das in den Verbundprojekten erzeugte neue Wissen miteinander abgeglichen, aufeinanderbezogen und systematisiert zusammengefasst werden. Es bedarf also zunächst einer Prüfung, wo sich die Einzelergebnisse inhaltlich ergänzen, und sodann ihrer sachlogisch gegliederten Zusammenstellung. Da sich die einzelnen Projekte mit je verschiedenen Teilaspekten eines Gesamthemas be-

Förderprogrammprojekte sind wettbewerblich, also nicht nach thematischen Vollständigkeitsgesichtspunkten ausgewählt worden

Forschungsverbünde sollen am Ende mehr ergeben als nur die additive Zusammenfügung von Einzelprojektergebnissen. Die Ergebnisse müssen gemäß der Problemstruktur des Gesamthemas neu zusammengesetzt werden

fasst haben, ergibt sich die logische Zusammenstellung meist nicht allein dadurch, dass die Einzelprojektergebnisse lediglich sinnvoll aneinanderreihen werden. Vielmehr ist es in der Regel nötig, die Ergebnisse ‚gegen den Strich‘ zu lesen, sie entsprechend der Problem-

struktur des Gesamtthemas auseinanderzunehmen und für die Präsentation neu zusammensetzen.

■ Darüberhinaus muss das Wissen zum Thema, auf dem das Förderprogramm/der Verbund aufbaute und das durch dessen Ergebnisse nicht demontiert worden ist, in die Darstellung systematisch integriert werden. Die Voraussetzungen dafür sind grundsätzlich gegeben: Alle Verbundprojekte haben am Ende ihre Resultate (und hatten ihre Untersuchungsfragen bereits in den Anträgen) in den Forschungsstand eingeordnet. Damit ist das Rohmaterial vorhanden, um eine Wissensstandsübersicht zu vervollständigen, die nicht allein von den konkreten Projektthemen des Verbunds abhängt.

Was derart entsteht, sind Wissenssynthesen entweder im Sinne von Meta-studien oder im Sinne von Handreichungen:

■ Will man sich bei Metastudien an anspruchsvollen Beispielen orientieren, liefern etwa – hier für die Bildungsforschung – John Hatties „Visible Learning“ bzw. „Lernen sichtbar machen“ (Hattie 2015 [2008]) oder die drei Bände „How College Affects Students“ (Pascarella/Terenzini 1991 und 2005, Mayhew et al. 2016) Anregungen. Erstere ist eine Synthese von über 800 Meta-Analysen, die auf über 50.000 Studien mit ca. 250 Millionen Schüler:innen zurückgreifen, und die empirischen Forschungsergebnisse zum Lehren und Lernen systematisch zusammenfasst. Die „How College Affects Students“-Bände sind Langzeit-Auswertungen in Gestalt von „narrative explanatory synthesis“, die rund 5.300 Studien zu den Wirkungen des College-Besuchs auf die Studierenden zur Grundlage haben. Ein solcher Aufwand muss nun nicht für die synthetisierende Präsentation des Wissens eines Forschungsverbundes von drei, sechs oder zwölf Jahren Laufzeit getrieben werden. Aber die Beispiele zeigen, dass Metaauswertungen auch über unterschiedliche Fragestellungen, methodische Ansätze, Fallbeispiele usw. hinweg möglich sind.

■ Möchte man sich an etwas kleiner angelegten Wissenssynthesen orientieren, die dann den Charakter von Handreichungen tragen, so können z.B. diejenigen der Nationalen Forschungsprogramme des Schweizerischen Nationalfonds herausgezogen werden.⁸ Hier bestim-

*Wissenssynthesen im Sinne von
Handreichungen benötigen am Beginn
die Formulierung von Hauptbotschaften
und Handlungsoptionen*

⁸ z. B. <http://www.snf.ch/de/fokusForschung/nationale-forschungsprogramme/nfp43-bildung-beschaeftigung/Seiten/default.aspx#Synthesis%20-%20Formation%20und%20Besch%20Eftigung>, <http://www.snf.ch/de/fokusForschung/nationale-forschungsprogramme/nfp48>

men systematisch hergeleitete Probleme die Gliederung. Zu diesen Problemen werden dann die Erträge der Projekte zusammengestellt oder integrierend reportiert. Zentral ist dort zudem die Formulierung von Hauptbotschaften und Handlungsoptionen am Beginn der jeweiligen Wissenssynthese.

Systematisierte Darstellungen der Ergebnisse verschiedener Projekte und des sonstigen themenrelevanten Wissens sind *der* projekteübergreifende inhaltliche Mehrwert, welcher durch eine Verbundbegleitung erbracht werden und mit dem diese sich unentbehrlich machen kann:

- Erst durch die Wissenssyntheseleistung verlässt die Verbundbegleitung den Status der bloßen Kontaktagentur, die sich allein um die Integration und Kommunikation der Projekte kümmert.
 - Zugleich kann die Wissenssynthetisierung durch kaum einen anderen Akteur als die Begleitstelle geleistet werden: Die Einzelprojekte sind damit naturgemäß überfordert, da sie ein jeweils eng begrenztes Spezialthema erforscht haben, ihnen also der Gesamtüberblick fehlt. Einer ggf. zu beauftragenden Agentur dagegen fehlt die Binnenkenntnis des Themas und seiner Entwicklung in der Verbundlaufzeit. Wird eine solche dennoch engagiert, kommt es häufig zu den typischen Schiefheiten, die zu Darstellungen zwischen „nicht ganz falsch, aber auch nicht ganz richtig“ führen.
-

Nötige Entscheidungen

Bevor Wissenssynthesen in Angriff genommen werden, sind einige Entscheidungen zu treffen:

- Wissenssynthesen können die Ergebnisse eines Verbunds oder Förderprogramms *insgesamt oder zu Teilthemen* zusammenfassend präsentieren. Welche Form hier gewählt wird, hängt von der Breite des Verbundthemas und den Möglichkeiten zur sinnvollen Trennung ab.
- Wissenssynthesen sollten *klar adressiert* sein und dann adressatensprechende Darstellungsformen wählen. Die Grundentscheidung ist hier, ob die Synthese an die Wissenschaft oder an ein Anwendungsfeld gerichtet sein soll. Da ein Kommunikationsangebot nur dann erfolgreich ist, wenn die Adressatenseite es aufnehmen kann und auch aufnehmen möchte, muss die Kommunikation immer vom Adressaten her gedacht werden. Es sollte auch möglichst keine Mischung der Adressierungen vorgenommen werden: In

-landschaften-lebensraeume-alpen/Seiten/default.aspx#Weitere%20Informationen (12.9.2019); insbesondere Steiger/Knüssel/Rey (2018)

solchen Fällen sind die Darstellungsformen entweder für einen oder einige oder alle Adressaten jeweils suboptimal. Zu vermeiden sind also auch die bei Verlagen üblichen Angaben möglichst vieler potenzieller Adressatengruppen, um die Kaufanreize zu erhöhen.

■ Es ist die *Textsorte* zu entscheiden. Da kommen im Grundsatz vier infrage, von denen aber der Sache nach nur zwei tatsächliche Wissenssynthesen darstellen:

1. Ein *Sammelband* als Sammlung von Einzelbeiträgen ist typischerweise keine Wissens-, sondern eine Buchbindersynthese. Er stellt eine vergleichsweise einfache Variante dar, die Verbundergebnisse zu präsentieren, da er an das herkömmliche Publikationsverhalten der Wissenschaft anschließt. Hier muss genau abgewogen werden, ob diese Form der Ergebnispräsentation nötig ist – zumal die Projekte ihre Untersuchungsergebnisse in der Regel ohnehin auch anderweitig publizieren. Überdies haben Sammelbände, die nicht alle relevanten Aspekte eines Themas abdecken, innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft ein Akzeptanzproblem – wie am selten vorkommenden Rezensieren von Sammelbänden erkennbar wird.
2. Eine alternative Option zum Sammelband ist die Gestaltung eines *Themenhefts einer Fachzeitschrift*. Ein solches wird zwar noch seltener als Sammelbände rezensiert, hat aber durch die Abonnentenverteilung von vornherein eine gesicherte weiträumige Verbreitung, nicht zuletzt in Bibliotheken, und die Erwartungen an die Dignität der Kompilation sind nicht so hoch wie bei Büchern.
3. Eine *wissenschaftliche*, d.h. an die jeweilige Fachcommunity gerichtete *Wissenssynthese* bezieht – auf Basis von Zuarbeiten der Projekte – die Ergebnisse der verschiedenen Projekte aufeinander, fasst diese also zu Kapiteln zusammen, die sich jeweils aus Ergebnissen mehrerer Projekte speisen (und machen selbstredend jeweils kenntlich, aus welchen Projekten die Einzelergebnisse stammen).
4. Eine *praxisorientierte Wissenssynthese* entsteht im Grundsatz wie die wissenschaftliche, fokussiert aber vor allem auf die Fragen, welche für die Anwendungspraxis relevant sind. Sie nutzt entsprechende niedrigschwellige Darstellungsformen, die für die Anwendungspraxis auch gut rezipierbar sind. Sie soll Anwendungsbezüge aufweisen und gesellschaftlichen Nutzen entfalten. Hierzu muss das Forschungswissen so übersetzt werden, dass es anschlussfähig für die Anwendungskontexte wird: Die Akteure des Praxisfeldes müssen die Ergebnisse des Verbunds als für sich relevant wahrnehmen können. Praktiker haben praktische Probleme. Für diese benötigen sie

Ein Sammelband ist typischerweise keine Wissens-, sondern eine Buchbindersynthese

wissenschaftsgestütztes problemrelevantes Wissen, das nach den Grundmerkmalen der praktischen Problemlagen geordnet ist.⁹

Gestaltungsmerkmale und optisches Erscheinungsbild

Für Wissenssynthesen jeglicher Art, d.h. sowohl die wissenschaftlichen als auch die praxisorientierten, ist es hilfreich, einige Gestaltungsmerkmale zu berücksichtigen:

- Der projekteübergreifende Mehrwert entsteht durch Zusammenführung des Wissens verschiedener Projekte. Die Gliederung erfolgt daher problemorientiert (statt projektgebunden).
- Ursprüngliche Vermutungen oder Zusammenhangsannahmen, die sich *nicht* bestätigt haben, sollten explizit benannt werden.
- Es ist hilfreich für die Adressaten und steigert die Rezeptionswahrscheinlichkeit, wenn am Beginn einer Wissenssynthese prägnant Hauptbotschaften und Handlungsoptionen benannt werden. Ebenso hilfreich sind Zusammenfassungen des Wesentlichen zu Beginn oder am Ende der Einzelbeiträge.
- Digitale Varianten sollten durchdacht sein, also Volltextsuche ermöglichen und Kopieren gestatten (statt dies, wie es in online stehenden PDF-Dateien immer wieder vorkommt, zu sperren), integrierte Internetverweise mit klickbaren Links und einfache Kopiermöglichkeiten von Infografiken enthalten.

Nicht unterschätzt werden sollte schließlich die Bedeutung des optischen Erscheinungsbildes. Hier gilt, dass Inhalt und Form kongruent sein sollten und die Form dem Inhalt folgt, nicht umgekehrt. Dies sollte nicht als lapidar abgetan werden. Die Gestaltung von Publikationen prägt bei den Leser:innen

unbewusst auch deren Wahrnehmung der inhaltlichen Qualität. Wenn etwas gestalterisch unprofessionell wirkt, erhält es leicht auch hinsichtlich seiner Inhalte ein Image der Unprofessionalität:

Eine praxisorientierte Wissenssynthese muss das Forschungswissen nach den Grundmerkmalen der praktischen Problemlagen ordnen und so übersetzen, dass es anschlussfähig für die Anwendungskontexte wird

⁹ s.u. 3.3. Die besondere Herausforderung: praxisorientierte Wissenssynthesen

- Eine ungefüge Form behindert die Wahrnehmung eines Textes als in sich konsistent.
- Die Schmucklosigkeit von Projektberichten ist für wissenschaftliche Leser:innen akzeptabel, aber für nicht-wissenschaftliche Adressaten ungeeignet.
- Von selbst verbieten sollte sich das schlichte Zusammenkopieren von Zulieferungen aus den Projekten (mit je eigener Schriftart, Schriftgröße, Zeilenabstand usw.), die die Anmutung eines Seminarliteratur-Readers haben.
- Auch das Selbstformatieren im Büro der Verbundbegleitung sollte genau bedacht werden: Verlässt man sich dabei auf die herkömmlichen Textverarbeitungsprogramme, ohne deren Insuffizienzen zu erkennen und reparieren zu können, dann wirken die Publikationen ‚handgemacht‘ (falsche Einzüge bei Aufzählungen und in automatisch erstellten Inhaltsverzeichnissen, fehlende Abstände vor Zwischenüberschriften, fehlerhafte Tabellenformatierungen usw.). Dies wirkt unprofessionell, da ein fehlender Sinn für Proportionen, Satzspiegel, Teilungsschemata usw. erkennbar wird.
- Es empfiehlt sich daher, Layout-Arbeiten grundsätzlich an professionelle Büros zu übertragen (wofür die entsprechenden Beauftragungsmittel von vornherein vorgesehen werden müssen). Dabei wiederum ist es vorteilhaft, wenn die Vorliebe, die in Layout-Büros für den Zweispaltensatz vorherrscht, durch explizite Anweisung außer Kraft gesetzt wird: Zweispaltensatz eröffnet zwar erweiterte Möglichkeiten der grafischen Gestaltung und lässt Broschüren eleganter erscheinen, verursacht aber bei der Lektüre am Bildschirm einen energieverzehrenden Scroll-Aufwand – und man wird davon ausgehen können, dass die hier in Rede stehenden Publikationen zum großen Teil an Bildschirmen rezipiert werden.
- Ebenso für die Bildschirmrezeption ist es wichtig, dass eine serifenlose Schrift verwendet wird, da Serifenschriften am Monitor zu schnellerer Augenermüdung und damit nachlassender Konzentration führen.

Inhalt und Form sollen kongruent sein und dabei die Form dem Inhalt folgen, nicht umgekehrt. Die Gestaltung von Publikationen prägt auch die Wahrnehmung der inhaltlichen Qualität

Zweispaltensatz lässt Broschüren zwar eleganter erscheinen, verursacht aber bei der Bildschirmlektüre einen energieverzehrenden Scroll-Aufwand

3.3. *Die besondere Herausforderung: praxisorientierte Wissenssynthesen*

Wissenschaftler.innen sind es gewohnt, den Aspekt der Wahrheitsfähigkeit von Aussagen und nicht deren Praxisrelevanz in den Vordergrund zu rücken. Selbst dort aber, wo sie Praxisrelevantes herausstellen, erreicht dies die Praxisseite häufig nicht: Nicht selten sind die Informationsangebotsformate der Wissenschaft nur eingeschränkt passfähig mit den Formaten, die Anwender typischerweise nachfragen bzw. die durch sie rezipierbar sind.

Daher stellen praxisorientierte Wissenssynthesen einige besondere Anforderungen, denen Rechnung getragen werden muss, wenn Praxisakteure erreicht werden sollen. Generell lässt sich hier festhalten: Um die Chance auf Expertise-Nutzung zu gewinnen, müssen solche Kommunikationsangebote unterbreitet werden, an die eine Praxis anschließen kann. Dazu sind wissenschaftskommunikative Übersetzungsleistungen nötig, um den Informationsfluss zu sichern. Denn die Praxis kommuniziert nicht wissenschaftlich, sondern praktisch.

*Die Praxis kommuniziert
nicht wissenschaftlich,
sondern praktisch*

Übersetzungen jeglicher Art wiederum sind nie völlig verlustfrei zu haben. Es kann zu Sinnverschiebungen, Neudeutungen und Rekontextualisierungen kommen (was wiederum auch Gewinne sein können). Allerdings liegt die alternative Option zum Transfer mit Übersetzungsverlusten nicht im Transfer ohne Übersetzungsverluste – sondern wäre der Nichttransfer des Wissens, das zwar vor der ‚Verschmutzung‘ durch Praxiserfordernisse gerettet wurde, aber damit dann auch nichts zur Entwicklung der Praxis beitragen kann.

Adressatengerechte Übersetzungen für die Anwendungspraxis beziehen sich (a) auf Übersetzungen der wissenschaftlichen in Alltagssprache und (b) auf die Anpassung der Komplexitätsniveaus an die gegebenen Resonanzfähigkeiten der Anspruchsgruppen. So lässt sich das empirische und Erklärungswissen in allgemeine Rezipierbarkeit überführen. Dies benötigt in der Regel redaktionelle Bearbeitung, um typische Fehler zu vermeiden, die aus der Übertragung wissenschaftlicher Publikationsroutinen in praxisorientierte Kommunikation bestehen.

*Übersetzungen jeglicher
Art sind nie völlig verlustfrei zu haben.
Die alternative Option zum Transfer mit
Übersetzungsverlusten ist aber nicht der
Transfer ohne Übersetzungsverluste,
sondern wäre der Nichttransfer
des Wissens*

Niedrigschwellige Zugänge: inhaltliche und formale Gestaltung

Als zugangsfördernde Gestaltungselemente und niedrigschwellige Darstellungsformen kommt alles infrage, was aufwandsrealistische Formate erzeugt – also Formate, die in Rechnung stellen, dass die Praktiker in der Regel unter Zeitdruck stehen und folglich nur begrenzten Aufwand treiben können, um die Forschungsergebnisse rezipieren zu können. Das betrifft (1) die Inhalte, (2) die Textstruktur und (3) die sprachliche Gestaltung.

(1) Inhalte:

- Vermieden werden sollen allzu ausführliche methodische Darstellungen: Wissenschaftler.innen legen aus Seriositätsgründen Wert darauf, dass in einem Text die Methoden der Ermittlung des dargestellten Wissens offengelegt werden. Nichtwissenschaftliche Leser jedoch können dies mitunter nur bedingt nachvollziehen und sind im übrigen meist mehr an den Ergebnissen, nicht aber an deren Zustandekommen interessiert. Um beides zu bedienen, lässt sich die Methodendarstellung zum einen sehr kurz fassen und zum anderen in einem vom Fließtext abgesetzten Textkasten unterbringen – so dass sie sowohl enthalten ist als auch den Lesefluss nicht stört.
- Notwendig ist die Explikation aller Argumentationsschritte, weil diese sich im außerfachlichen Kontext keineswegs von selbst verstehen müssen.
- Für den Transferzweck überflüssige Komplexität kann reduziert werden, indem auf Aspekte von nur innerwissenschaftlicher Relevanz verzichtet wird: z.B. Auseinandersetzungen mit anderen Autor.innen, Widerlegungen konkurrierender Ansätze, Spitzfindigkeiten, die nur Eingeweihte verstehen, usw.

(2) Textstruktur:

- Der Umfang einer Gesamtpublikation und der Umfang ihrer Einzeltexte beeinflusst die tatsächliche Realisierung einer Lektüreabsicht.
- Texte, die von Nichtwissenschaftlern gelesen werden sollen, benötigen neugierweckende ‚Appetiser‘: prägnante Titel, Formulierung praxisrelevanter Fragen oder Situationen zu Beginn, etwa in einem vorangestellten und optisch abgesetzten Textblock, der *nicht* ein Abstract des Artikels ist, sondern ein Informationssignal gibt, ob der Text für die je eigene Situation oder Interessenlage relevant sein könnte.
- Texte lassen sich gliedern in „Ergebnisse“ und „Handlungsoptionen“, was durch entsprechende Zwischenüberschriften markiert wird, oder nach dem Muster: Projekt, Ergebnisse, Praktische Tipps und Hinweise zur Umsetzung.

- Genutzt werden können verschiedene vereinfachende Darstellungsmuster: das Frage-Antwort-Schema in Gliederung und Text, Wissenspräsentationen nach dem Muster „Wir fragen: ... Wir wissen: ... Wir schlagen vor: ...“, „Mythen – Fakten – Folgerungen“, „Pros und Cons“, „Vorteile und Nachteile“, die SWOT-Struktur „Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken“ usw.
- Die Lieferung von Kurzerklärungen der argumentationstragenden Begriffe, z.B. in Textkästen oder als Marginalien am Seitenrand, entlastet zugleich den Fließtext und erhöht seine Lesbarkeit.
- Good-Practice-Beispiele in Textkästen liefern praxisnahe Hinweise, wie an einem Ort bereits ein Problem, das gehäuft auftritt, gelöst werden konnte.
- Zusammenfassungen, z.B. in Textkästen, liefern einerseits Hinweise zu den zentralen Informationen und können andererseits in den Fließtext ‚locken‘.
- Geht es um konkrete Vorgehensdarstellungen, lässt sich mit Checklisten bzw. Schrittfolgenplänen für einzelne Umsetzungsschritte vermeiden, dass die Praktiker jede Schrittabfolge selbst entwerfen müssen und dabei typischerweise – da im Alltagsstress – einzelne notwendige Aspekte übersehen.
- Sogenannte Design-Patterns überführen das in den Projekten gesammelte Wissen in eine mehrdimensionale Problemlösungsstruktur. Sie ermöglichen es, aus Problemlagen unter sich wiederholenden Bedingungen auf Standardsituationen zu schließen und Empfehlungen zu situationsadäquaten Problemlösungsansätzen und Handlungsmustern abzuleiten.
- Etwas einfacher sind Toolboxen gestaltet: In ihnen werden systematisiert konkrete Instrumente zur Lösung bestimmter Probleme zusammengestellt.
- (Kurz-)Interviews mit Praktiker:innen zu möglichen Umsetzungsszenarien lockern den Text auf.
- Dies gilt auch für Textfenster mit zentralen Aussagen aus dem Fließtext, ggf. in prägnant verkürzter Form.
- Verständliche Übersichten und Infografiken, die an alltagsnahe Rezeptionsgewohnheiten anknüpfen, arbeiten mit sinnfälligen Visualisierungen, etwa Ansammlungen von Figuren zur Verdeutlichung von Größenordnungen. Damit sind sie häufig besser als die handgemachten Excel-Grafiken geeignet, Projektergebnisse zu veranschaulichen. Eine professionelle Beauftragung ist meist sinnvoll.

- Ein optisches Bewertungsschema zu Aufwand, Übertragbarkeit und benötigten Ressourcen kann zentrale der im Text enthaltenen Informationen illustrieren und verdeutlichen (Übersicht 5).

Übersicht 5: Bewertungsschema



Quelle: Verbundprojekt (2017)

- Hilfreich sind auch Kontaktdaten von Ansprechpartner:innen über das Ende des Verbunds hinaus.
- Gleiches gilt für weiterführende Literaturverweise.

(3) sprachliche Gestaltung:

Die Sprache ist ein oft unterschätztes Problem. Kurz gesagt: Benötigt wird eine alltagsnahe Sprache, die sachlich überflüssige fachspezifische Lexik und wissenschaftstypische Schachtelsätze vermeidet:

- Angeraten sind prägnante und aussagekräftige Titel – wozu eine gewisse Scheu, jenseits akademischer Üblichkeiten zu formulieren, überwunden werden muss.
- Fachbegriffe, für die alltagssprachliche Synonyme zur Verfügung stehen, lassen sich ersetzen.
- Leicht zu ersetzende Plastikworte wie „Diskurs“ oder „Synergie“, die den Eindruck kultureller Distanz oder der Infektion mit Reformsprech signalisieren können, lassen sich praktisch immer ohne Verlust an Bedeutungsgehalt vermeiden.
- Sprachliche Vereinfachungen jenseits nicht mehr vertretbarer Simplifizierung gelingen über die Explikation von Gedankenschritten und kurze Sätze. Beide hängen miteinander zusammen. Überlange und verschachtelte Sätze erschweren die Lesbar-

Praxisorientierte Texte benötigen eine alltagsnahe Sprache: ohne sachlich überflüssige fachspezifische Lexik und wissenschaftstypische Schachtelsätze

keit von Texten (und daneben führen sie häufig genug dazu, dass dem Autor selbst manche aussagenlogische Havarie, die in solchen Sätzen enthalten ist, verborgen bleibt – die Form schlägt dem Inhalt ein Schnippchen). Das Mittel gegen lange Sätze sind kurze Sätze. Diese gliedern nicht nur sprachlich, sondern vor allem kognitiv: Sie zerlegen die jeweilige Argumentation in einzelne Erkenntnisschritte, die damit auch anderen nachvollziehbar werden.

Lange Sätze – kurze Sätze: Ein Beispiel

Da lange Sätze oftmals ebenso Voraussetzungen, Nebenbedingungen, Umstände, Beschreibung wie Folgen einer bestimmten Sache oder eines Prozesses enthalten, aus jeder dieser einzelnen Bestimmungen jedoch meist auch jeweils ein einzelner Satz gemacht werden kann, ist das Einfachste dabei oft, zunächst in dem betreffenden Satz die Voraussetzungen, die Beschreibung sowie die Folgen des behandelten Vorgangs zu bestimmen, denn dann hat man in der Regel einen verkappten Konditionalsatz (Wenn-dann-Aussage) erkannt, und Wenn-dann-Aussagen sind meist relativ einfach zu trennen, sodass schlicht die Voraussetzung in einem ganz normalen Aussagesatz formuliert werden kann, wobei der nächste Satz, der den aus der Voraussetzung folgenden Tatbestand formuliert, nun natürlich deutlich machen muss, dass hier eine unmittelbare Folgebeziehung zum vorangehend Geschriebenen besteht, und er deshalb eingeleitet wird mit „Aufgrund/Infolge dessen“, „Daraus folgt“, „Daraus ergibt sich (folgerichtig, zwangsläufig)“, „Nun folgt zwingend“, „So kann geschlossen werden“, „Daraus können wir ableiten“ oder ähnlichem.

Das war ein zu vermeidender Satz. Dieser zwar lesend bewältigte, aber wohl kaum vollständig gedanklich erfasste Satz lässt sich ohne große Mühe auseinandernehmen:

Lange Sätze enthalten oftmals ebenso Voraussetzungen, Nebenbedingungen, Umstände, Beschreibung wie Folgen einer bestimmten Sache oder eines Prozesses. Aus jeder dieser einzelnen Bestimmungen kann meist auch jeweils ein einzelner Satz formuliert werden. Das Einfachste dabei ist oft, zunächst in dem betreffenden Satz die Voraussetzungen, die Beschreibung sowie die Folgen des behandelten Vorgangs zu bestimmen: Denn dann hat man in der Regel einen verkappten Konditionalsatz (Wenn-dann-Aussage) erkannt. Wenn-dann-Aussagen sind meist relativ einfach zu trennen. Es wird schlicht die Voraussetzung in einem ganz normalen Aussagesatz formuliert. Der nächste Satz, der den aus der Voraussetzung folgenden Tatbestand formuliert, muss nun natürlich eines deutlich machen: Es besteht eine unmittelbare Folgebeziehung zum vorangehend Geschriebenen. Deshalb wird der nächste Satz eingeleitet mit „Aufgrund/Infolge dessen“, „Daraus folgt“, „Daraus ergibt sich (folgerichtig, zwangsläufig)“, „Nun folgt zwingend“, „So kann geschlossen werden“, „Daraus können wir ableiten“ oder ähnlichem.

Wissenschaftler.innen benötigen für derartige Übersetzungen häufig Assistenz. Da das Formulieren von Transfer-texten wissenschaftlichen Darstellungsformen teilweise widerspricht, sind die zu erbringenden Übersetzungsleistungen für die Forschenden sehr fordernd, und am Ende steht häufig dennoch keine zufriedenstellende Adaption an die Kommunikationsgewohnheiten der Anwendungspraxis. Zudem sind solche Textsorten für die individuelle wissenschaftliche Entwicklung sekundär, so dass man schon deshalb der Aufwand gering halten möchte.

Transfertexte sind für die individuelle wissenschaftliche Entwicklung sekundär, weshalb der Aufwand dafür gering bleiben soll

Dies führt oft zu einer hohen Hemmschwelle, an der Erarbeitung von derartigen Texten aktiv mitzuwirken. Die angebotene Assistenz aber führt zugleich dazu, dass die Verbundbegleitung Mehrwerte schafft, die als solche sofort erkennbar sind. Darüber kann sie sich gegenüber den Projekten legitimieren.

Handlungsempfehlungen? – Handlungsoptionen

Praxisakteure haben praktische Herausforderungen. Diesen lässt sich nicht immer hinreichend mit den Intuitionen des Alltags begegnen. Dann ist valideres Wissen über Ursachen, Mechanismen und Handlungsoptionen erwünscht ist, das häufig von der Wissenschaft erwartet wird. Schematisch dargestellt sieht das so aus:

- Es gibt konkrete Herausforderungen, die in
- konkreten Handlungsfeldern zu bearbeiten sind, wo sich
- konkrete Bedarfslagen identifizieren lassen, für die
- konkrete Ziele zu definieren sind, zu deren
- Umsetzung (häufig) wissenschaftliches Wissen über Ursachen, Wechselwirkungen, mögliche Handlungsfolgen usw. benötigt wird, deren
- Nutzung konkrete Aktivitäten unterstützen soll.

Deshalb besteht eine häufige Erwartung seitens der Anwendungspraxis darin, dass auch handlungsrelevante Folgerungen aus dem Forschungswissen gezogen werden. Im Wissenschaftskontext ist dies nicht selbstverständlich. Bewertungen und Empfehlungen stellen häufig besondere Herausforderungen dar und werden von den Wissenschaftler.innen meist ungern abgegeben. Die Gründe sind:

- Bewertungen und Empfehlungen können konfliktbehaftet sein.
- Ihre Formulierung zwingt zu einer Eindeutigkeit, welche die erschlossene Informationsbasis überstrapazieren könnte.

- Sie können die Grenze zwischen Analyse und Entscheidung – und damit die Grenze zwischen den Rollen der Wissenschaftlerinnen und der Praktiker – aufweichen.

Hier ist es entlastend, wenn die Verbundbegleitung die Formulierung von schlussfolgernden Bewertungen und begründeten Handlungsoptionen übernimmt. Sie benötigt dazu selbstredend Zulieferungen aus den Projekten. Aber schon, um die inhaltliche Konsistenz der Schlussfolgerungen zu sichern, sollte der Gesamtentwurf von einer Stelle geleistet werden, die nicht unmittelbar in die Produktion einzelner Forschungsergebnisse involviert war. Es gibt auch einige Techniken, mit denen praxisrelevante Ableitungen aus Analysen ‚sozialverträglich‘ formuliert werden können, ohne dass die Forschungsergebnisse überstrapaziert werden:

- die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von *Handlungsoptionen* über die Nennung deren jeweiliger *Vor- und Nachteile* abgegeben werden;
- Formulierung von optionalen *Wenn-dann-Aussagen*: Auf diese Weise lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden. Die Analytiker vermeiden damit die mögliche Reaktion (etwa seitens einer Interessengruppe), ihre Vorschläge zeugten von mangelnder Unkenntnis der gegebenen Rahmenbedingungen;
- die Formulierung von *Erfolgs- und Risikofaktoren*, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern bzw. durch dieses gefördert oder behindert werden können: Hier können auch Ergebnisse der konkreten Analyse mit der allgemeinen Feldkenntnis der Autor.innen verbunden werden;
- der Rekurs auf *Good-Practice-Beispiele*, mit denen andernorts bereits ein bestehendes Problem gelöst werden konnte: Auch dabei lassen sich Ergebnisse der konkreten Analyse mit Kenntnissen auf Grund allgemeiner Feldkenntnis verbinden.
- *die Formulierung von drei Handlungsszenarien*: Kontinuitätsszenario, optimistisches Szenario und Expansionsszenario, die aufeinander aufbauen und ggf. verbunden werden können mit sich daraus ergebenden *Stufenplänen* möglicher umzusetzender Maßnahmen. (Ausführlicher Hechler/Pasternack 2012: 69–74)

Übersicht 6: Ein Beispiel: Niedrschwellige Wissenssynthese „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“

Innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms „Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)“ wurde das Verbundprojekt „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“ (2014–2019) realisiert. Die projektübergreifende Frage war, wie neue Lösungen die bisherige Praxis ergänzen und verändern können. Damit war das Transferanliegen bereits im Konzept des Förderprogramms formuliert. Der Ergebnisband „Nachhaltige Landnutzung managen“ (Schön et al. 2019) lässt sich als Good-Practice-Beispiel einer transferorientierten Wissenssynthese charakterisieren:

- Er steigt mit einer „Gebrauchsanleitung“ ein, die kurz und knapp acht Fragen beantwortet: Was will dieses Buch nicht? Was will dieses Buch? Was bietet dieses Buch? Für wen ist dieses Buch – mutmaßlich – interessant? Wie ist dieses Buch zustande gekommen? Wie sollte dieses Buch genutzt werden? Warum ist das Buch in diesem Sprachstil gehalten? Wo finden Sie weiterführende Informationen?
- Ins erste inhaltliche Kapitel sind prägnante Informationen zu jedem der neun beteiligten Projekte integriert, die durchgehend einem einheitlichen und leicht nachvollziehbaren Schema folgen: Problem; Lösungsansatz; Projektregion(en); Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse; Schwierig ist noch; (Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in den Projektregionen in Zukunft ...; Material für Interessenten und Nachahmer; Website/Kontakt.
- Über alle Kapitel verteilt sind Textkästen unter dem Titel „Was sagt die Praktikerin/der Praktiker dazu?“.
- Die Zwischenüberschriften werden (in den meisten Artikeln) als Fragen formuliert.
- Zum Schluss jedes Artikels finden sich „5 nützliche Tipps“ zum jeweiligen Thema, hier also für das Wirken als Landmanagerin, zum Einsatz von Bildern und Erzählungen, zum Miteinanderreden, zur Erarbeitung gemeinsamer Entscheidungsgrundlagen, zum konstruktiven Stören, zum Arbeiten mit Pionieren sowie um Unternehmen für die Mitwirkung zu gewinnen.

Dass dieses niedrschwellige Ergebnis zu erreichen auch eine Herausforderung für die Beteiligten darstellte, ist einem abschließenden und sympathisch offenerherzigen Dank des Herausgeberteams zu entnehmen: Die Autor.innen hätten ihre anfängliche freundliche Skepsis gegenüber dem Buchprojekt in eine ausnahmslos konstruktive Mitarbeit transformiert, ihre Erfahrungen bereitwillig zur Verfügung gestellt und sich in den vom Herausgeberteam vorgegebenen Sprachstil gefügt – was nicht allen leichtgefallen sei (ebd.: 117).

Chancen durch und für die Verbundbegleitung

Wissenschaftler.innen sind meist nicht in der adäquaten Aufbereitung ihres Wissens für außerwissenschaftliche Kontexte und Ansprüche ausgebildet. Dies ist zunächst nicht den Forschenden anzulasten, da das Thema in Studi-

engängen und Promotionsphasen kaum vorkommt. Das Wissen über das Defizit ist allerdings auch nicht sehr verbreitet. In einem Bereich kommunikativen Handelns nicht oder nur eingeschränkt kompetent zu sein, widerspricht oft dem Selbstbild des wissenschaftlichen Personals. Jedenfalls gestaltet sich für die meisten Forschenden die Wissenschaftskommunikation noch herausfordernder als disziplinenübergreifende Kommunikation.

Daher kann sich die Verbundbegleitung bei der Übersetzung von wissenschaftlichem Wissen zu Anwendungswissen am stärksten profilieren. Grundlegend abhängig ist das von zwei Bedingungen:

- Wissenschaftskommunikation stellt einen Teil der Ziele für die Begleitarbeit dar, den die Verbundprojekte mittragen.
- Die Mitarbeiter:innen der Begleitstelle bringen auf diesem Gebiet Erfahrungs- und Handlungswissen mit bzw. eignen sich dieses durch Qualifizierungsmaßnahmen an.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann die Begleitstelle die Verbundprojekte bei Kommunikationsarbeiten dieser Art am meisten entlasten. Dabei lässt sich ggf. auch auf vorhandene Einrichtungen zur Öffentlichkeitsarbeit an den Heimatinstitutionen zurückgreifen. Für diese sind die Verbundprojekte jedoch lediglich als einzelne Projekte interessant. Der Verbund als Ganzes muss durch die Begleitstelle kommuniziert werden.

Daneben sollte die Verbundbegleitung einer Wahrnehmung bei den Forschenden in den Projekten entgegenwirken, die heute noch relativ verbreitet ist. Demnach sei Wissenschaftskommunikation vor allem eine lästige (und damit gern externalisierte) Pflichtaufgabe. Doch wandelt sie sich absehbar zu einem Grundbestandteil wissenschaftlicher Arbeit. Hierbei kann es auch ein Anspruch der Verbundbegleitung sein, einzelne Mitarbeiter:innen der Projekte durch Qualifizierungsmaßnahmen zu eigenständiger Wis-

senschaftskommunikation zu befähigen. Forschungsförderer könnten solche Zielstellungen unterstützen, indem sie in den Konditionen von Förderprogrammen festschreiben, dass ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitszeit für die Wissenschaftskommunikation (bzw. Qualifizierung hierfür) aufzuwenden ist.

*Wissenschaftskommunikation,
bisläng häufig eher lästige
Pflichtaufgabe, wandelt sich
absehbar zu einem
Grundbestandteil
wissenschaftlicher Arbeit*

Zusammenfassung: Zeit-Maßnahmen-Plan

Die bisherige Darstellung lässt sich nun zusammenfassend und übersichtlich in einen Zeit-Maßnahmen-Plan überführen. Dieser ist idealtypisch, d.h. in jeder konkreten Verbundbegleitung je spezifisch anzupassen.

So beschränkt sich in der nachfolgenden Übersicht 7 die Dimension „Zeit“ auf die Angabe der Verbundphasen, die im Einzelfall unterschiedlich lang sein können. Hier sind dann also im konkreten Anwendungsfall noch Terminierungen nötig. Die Spalte „Rezeptionsniveau“ soll auf einzelne Toolbox-Werkzeuge bezogen werden (die in der rechten Randspalte konkret benannt sind). Einzelne dieser Werkzeuge sind in unterschiedlichen Phasen des Verbunds nutzbar und werden daher auch mehrmals aufgeführt. Die Spalte „Ressourcen“ ist von den Verbundbegleitungen in Abhängigkeit von ihrer Finanzierung auszufüllen – im Einzelfall entscheidet sich daran, ob eine Aktivität unternommen werden kann oder nicht.

Im übrigen werden die denkbaren Aktivitäten und Arbeitsschritte im Stile einer To-do-Liste vermerkt, die aber im Einzelfall jeweils auf ihre Notwendigkeit, Funktionalität und Praktikabilität zu prüfen sind. Das kann z.B. Verschiebungen in der Reihenfolge einschließen. Schließlich gilt auch hier, was eingangs bereits zu Funktion und Verbindlichkeit von Plänen gesagt worden war: Ein Leitfaden sollte nicht als Handlungskorsett verstanden werden, sondern ist vor allem dann sinnvoll, wenn er es ermöglicht, von ihm kontrolliert abweichen zu können – die Betonung liegt dabei auf *kontrolliert*.

Übersicht 7: Zeit-Maßnahmen-Plan

Maßnahme/ Arbeits- schritt	Adressaten		Res- ourcen	Mit- wirkende	Toolboxen- Verweise*
	Projekte		vorhan- den?	Begleit- stelle	
	Fachcommunities				
	Anwendungspraxis	organi- sierbar?	Projekte		
	Förderer				
Aktivität	verbundbegleitend Auswahl treffen				
Konstituie- rung und Rollen- klärung					Arbeits-/Vernetzungstreffen Beauftragte.r für Wissenstransfer Kollaborationsplattform Projektleitungstreffen Webseite des Verbundes
Organisieren multipler Austausch- möglich- keiten					Arbeits-/Vernetzungstreffen Beitrag in sozialen Medien Bürgerkonferenz Expertenrunde/Kaminabend Fachtagung Forschungsworkshop Kollaborationsplattform Kolloquium/Werkstattbericht Kompetenzzirkel Lunch Talk Methodenworkshop Online-Glossar mit Kommentarfunktion Peer-Beratung/Critical-Friend-Response Praxiswebseite verbundinterner eMail-Newsletter Projektleitungstreffen Promovierendentreffen Shared Document Stakeholder-Workshop Study Visit/Vor-Ort-Besuch Wanderausstellung Wissenschaftlicher Beirat
Sichtbar- machen des Nutzens der Verbund- begleitung					Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste Bürgerkonferenz Fachtagung Literaturdatenbank Medienguide Messestand/Infostand Praxiswebseite Tag der Offenen Tür Wanderausstellung

Maßnahme/ Arbeits- schritt	Adressaten		Res- ourcen	Mit- wirkende	Toolboxen- Verweise*
	Projekte		vorhan- den?	Begleit- stelle	
	Fachcommunities			Projekte	
	Anwendungspraxis Förderer		organi- sierbar?		
Aktivität	verbundbegleitend Auswahl treffen				
Aufmerk- samkeits- manage- ment					Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste Beitrag in sozialen Medien Beitrag auf Wikipedia Kurztexte zur Forschungsagenda Messestand/Infostand Öffentliche Ringvorlesung Podcast/Vodcast Pressemitteilung/-arbeit Radio-/Fernsehbeitrag Tag der Offenen Tür Wanderausstellung
Organisieren von Über- setzungs- leistungen					Checkliste Design Patterns Executive Stakeholder Summary Handreichung Infografik Kommunikationsworkshop Kurztexte zu Handlungsoptionen Literaturdatenbank Populärwissenschaftliche Veröffentlichung Praxis-FAQ Praxiswebseite Projektposter Schreibwerkstatt Webinar Wissenskarte
Verstetigung der Ergebnisse sicher- stellen					Abschluss-Sammelband Transferveranstaltung Wissenssynthesen

* für die Toolboxen-Verweise s.u. Abschnitt B Toolboxen

B

Toolboxen

Einleitung

Der Sinn der Toolboxen ist ein doppelter: Sie sollen die Spannweite von möglichen Kommunikationswerkzeugen verdeutlichen und sie zugleich für Verbundbegleitungen praxistauglich verknappen. Dazu wurde aus dem möglichen Instrumentarium herausgearbeitet, was im Alltagsgebrauch von Begleitstellen geeignete Kommunikationswerkzeuge sind bzw. sein können. Die Eignungsfeststellung folgte zwei Kriterien:

- *zieladäquat*: Werkzeuge, die sich nicht für die Ziele einer Verbundbegleitung eignen, fallen aus den Toolboxen heraus.
- *ressourcenadäquat*: Werkzeuge, die prohibitiv hohe Anforderungen an die Ressourcen Zeit, Personal(-umfang oder -qualifizierung) oder Finanzen verlangten, werden nicht berücksichtigt. Ein Beispiel stellen die MOOCs (Massive Open Online Courses) dar.

Die Verbundbegleitung muss eine Abwägung zwischen Ziel-, Adressaten- und Ressourcenadäquanz vornemen. Wünschenswert ist es, wenn im Verbundverlauf die Ressourcen über die finanzierenden Institutionen ggf. auch nachjustiert werden können.

Um die Arbeitsweise und Bedürfnisse von Begleitstellen zu berücksichtigen, werden die nach den genannten Kriterien gefilterten Kommunikationswerkzeuge in zwei Gruppen eingeteilt: (a) Werkzeuge zur verbundinternen Kommunikation und (b) Werkzeuge zur verbundexternen Kommunikation.

In der Mehrzahl der Fälle ist ein Werkzeug lediglich für eine Gruppe geeignet, einige wenige jedoch sind mehrfach gewinnbringend einsetzbar. Dies ist dann entsprechend gekennzeichnet. Zudem haben wir im Rahmen der empirischen Ermittlungen grundlegende Werkzeuge identifizieren können, welche für die Minimalumsetzung der Kommunikationsarbeit der Begleitstellen in Betracht gezogen werden sollten. Diese sind in der ersten Toolbox „Grundlegende Werkzeuge für die Verbundbegleitung“ aufgeführt.

Die Darstellungsform ist für jedes Werkzeug identisch und geschieht in Form eines Steckbriefes. In den verschiedenen Feldern werden dabei zu jedem Kommunikationswerkzeug stets folgende Informationen angeboten:

IA-BSP	Titel des Kommunikationswerkzeugs		
---------------	------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------

Kurzbeschreibung: In einem kurzen Fließtext werden das Werkzeug beschrieben sowie seine Stärken und Schwächen dargestellt.

Ziel	Das Ziel, welches dieses Instrument erreichen kann, wird umrissen. Dieses Ziel bezieht sich auf die Verbundprojekte sowie die Begleitstelle, nicht auf die Adressaten.		
Zeitpunkt	Der bevorzugte Zeitpunkt innerhalb der Verbundphasen für den Einsatz des Kommunikationswerkzeugs	Adressaten	Die Auflistung der Adressatengruppen, die mit dem Instrument erreicht werden können
Ressourcenbedarf	Der erwartete Bedarf an Ressourcen, unterteilt in <ul style="list-style-type: none"> • Kosten • Personal • Zeitaufwand Diese grobe Einteilung soll dazu dienen, einen ersten Überblick zu erhalten. Dies muss für die konkrete Situation jeweils von der Begleitstelle detailliert angepasst werden.	Verknüpfte Werkzeuge	Auflistung weiterer Kommunikationswerkzeuge, die sich gewinnbringend verbinden lassen

Die Toolboxes zur verbundinternen sowie zur verbundexternen Kommunikation sind intern noch einmal inhaltlich untergliedert:

- „Verbundintern“ gliedert sich in die drei Zielbereiche „Austausch und Kooperation“, „Nachwuchsförderung“ sowie „Begleitung und Beratung“.
- „Verbundextern“ gliedert sich in die drei Zielbereiche „Dialog mit der Forschungscommunity“, „Wissenstransfer“, „externe Beratung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“.

Zur einfachen Übersicht wird jedem dieser insgesamt sechs Zielbereiche ein Symbol zugeordnet:

Aspekte verbundinterner Kommunikation

Austausch und Kooperation	Nachwuchsförderung	Fachliche Begleitung
		

Aspekte verbundexterner Kommunikation

Dialog mit Forschungscommunity	Wissenstransfer und externe Beratung	Öffentlichkeitsarbeit
		

Diese Symbole in der rechten oberen Ecke des Steckbriefs ermöglichen eine schnelle Zuordnung bei einer auf Zielbereiche orientierten Suche. Sollte ein Werkzeug für mehrere Bereiche geeignet sein, erscheinen die entsprechenden Symbole am selben Ort in Reihe.

In der linken oberen Ecke besitzt jedes Werkzeug einen fünfstelligen individuellen Buchstabencode, der eine Möglichkeit zur eindeutigen Identifizierung bietet. Dies vereinfacht die Kommunikation zwischen Mitarbeiter:innen bzw. über einzelne Begleitstellen hinaus. Der Identifizierungscode setzt sich folgendermaßen zusammen:

a) für verbundinterne Werkzeuge:

Position	Bedeutung
1	I für verbundinternes Werkzeug
2	zielabhängig: A für „Austausch und Kooperation“, N für „Nachwuchsförderung“ oder F für „Fachliche Begleitung“
3–5	Buchstabenfolge aus dem Titel des Werkzeugs generiert. Für das Werkzeug Webseite der Kooperationsstelle z.B. „WEB“, für das Werkzeug Wissenschaftlicher Beirat „BEI“

Für das Werkzeug **Projektleitungstreffen** lautet der vollständige Code also: **IA-PLT** (verbundinternes Werkzeug mit Ziel Austausch und Kooperation, Buchstabenfolge: **PLT**). Für das Werkzeug **Wissenschaftlicher Beirat** heißt der Code: **IF-BEI** (verbundinternes Werkzeug, mit Ziel Fachliche Begleitung, Buchstabenfolge: **BEI**), und der obige Steckbrief **IA-BSP** kennzeichnet das Werkzeug als verbundintern, Ziel: Austausch und Kooperation, mit der Buchstabenfolge **BSP** als Platzhalter.

b) für verbundexterne Werkzeuge:

Position	Bedeutung
1	E für verbundexternes Werkzeug
2	zielabhängig: D für „Dialog mit der Forschungscommunity“, W für „Wissenstransfer und externe Beratung“ oder Ö für „Öffentlichkeitsarbeit“
3–5	Buchstabenfolge aus dem Titel des Werkzeugs generiert. Zum Beispiel für das Werkzeug „Kompetenzzirkel“ → „KPZ“, für das Werkzeug „Wanderausstellung“ → „WAN“

Für das Werkzeug **Kompetenzzirkel** lautet der vollständige Code also: **EW-PWS** (verbundexternes Werkzeug mit Ziel „Wissenstransfer“, Buchstabenfolge: **PWS**). Für das Werkzeug **Wanderausstellung** heißt der Code: **EÖ-**

WAN (verbundexternes Werkzeug, mit Ziel **Ö**ffentlichkeitsarbeit, Buchstabenfolge: **WAN**).

Einmal erstellte Materialien sollten immer werkzeugübergreifend, nicht zuletzt für verschiedene Kommunikationskanäle genutzt werden. Solch eine multimediale Mehrfachnutzung ist sowohl für die Begleitstelle als auch für die Verbundprojekte ressourcenschonend, so dass die Akzeptanz für nötige Zuarbeiten erhöht wird: Die Aussicht, mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen zu können, sollte motivierend herausgestellt werden. Damit steigt die Chance, dass kleine Zuarbeiten für die Begleitstelle nicht nur effektiv, sondern auch genau erledigt werden. So wird vermieden, dass sich Fehler ggf. durch mehrere Instanzen ziehen.

Die Mehrfachnutzung (und damit Entlastung) kann nur funktionieren, wenn die Begleitstelle Überblickswissen generiert und vorhält. Die Organisation des Austauschs erhobener Daten und erstellter Materialien kann z.B. über die Tools Kollaborationsplattform oder Shared Document erfolgen. So lässt sich sicherstellen, dass bei der Neukonzeption von Werkzeugen frühzeitig ein Verweis auf bereits vorhandene Arbeiten aufscheint und diese produktiv einbezogen werden können.

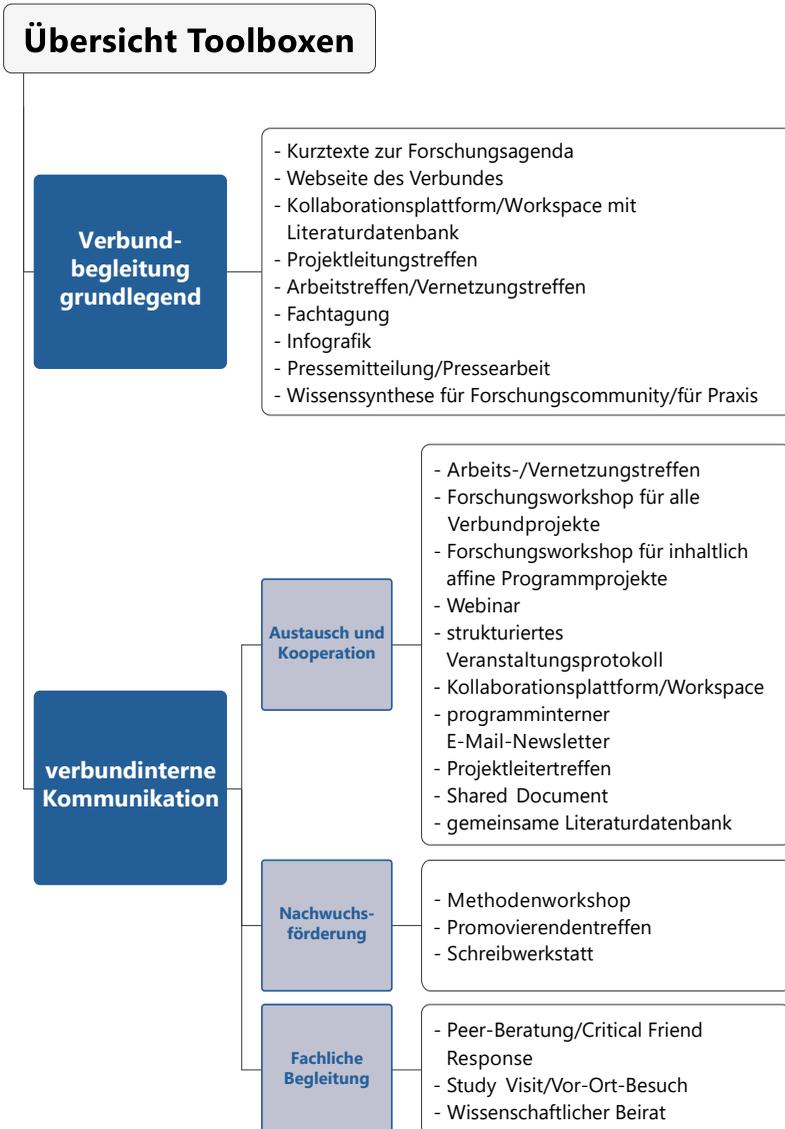
Insgesamt sind in den beiden Toolboxen zur verbundinternen sowie verbundexternen Kommunikation 55 Werkzeuge verzeichnet. Für verbundinterne Kommunikation umfasst die Toolbox 16 Werkzeuge, für die verbundexterne 39. Das Übergewicht an verbundexternen Kommunikationswerkzeugen erklärt sich aus den besonderen Ansprüchen an die Begleitstellen in diesem Bereich: Da verbundexterne Kommunikation häufig auch Transfer- und Übersetzungsleistungen für nichtwissenschaftliche Adressatengruppen umfasst, müssen Begleitstellen für diese heterogenen Gruppen auf ein breiteres Arsenal an Werkzeugen zugreifen als im rein wissenschaftlichen Austausch. (Übersicht 8)

Die aufgeführten Instrumente sind für verschiedene Zwecke in je unterschiedlichem Maße geeignet, d.h. jedes Instrument hat Stärken und Schwächen. Diese werden kurz erläutert. Unerlässlich jedoch bleibt es, die Werkzeuge stets situativ auf ihre Eignung hin zu prüfen.

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
-----------	-------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	------------------------	---------------------------

Übersicht 8: Kommunikationswerkzeuge im Überblick



Übersicht Toolboxen

verbundexterne Kommunikation

Dialog mit der Forschungscommunity

- Fachtagung
- Themenheft Zeitschrift
- Abschluss-Sammelband
- Wissenssynthese für die Forschungscommunity

Wissenstransfer und externe Beratung

- Praxiswebseite
- Beauftragte.r für Wissenstransfer
- Expertenrunde/Kaminabend
- Infografik
- Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture
- Kompetenzzirkel
- Bürgerkonferenz
- Öffentliche Ringvorlesung
- Podcast/Vodcast
- Projektposter
- Transferveranstaltung
- Stakeholder-Workshop
- Wissenslandkarte
- Wissenskarte
- Kommunikationsworkshop
- Kurztex te zu Handlungsoptionen
- Executive Stakeholder Summary
- Checkliste
- Design-Patterns
- Praxis-FAQ
- Handreichung
- populärwissenschaftliche Veröffentlichung
- Wikipedia-Beitrag
- Wissenssynthese für die Praxis

Öffentlichkeitsarbeit

- Medienguide
- Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste
- Beitrag in sozialen Medien
- Blog
- Kurztex te zur Forschungsagenda
- Messestand/Infostand
- Pressemitteilung und Pressearbeit
- Radio-/Fernsehbeitrag
- Tag der offenen Tür/Institutsführung
- Wanderausstellung

Toolbox grundlegender Werkzeuge der Verbundbegleitung

Erfahrungen von Verbund- und Förderprogrammkoordinierungen zeigen, dass eine kleine Anzahl an Werkzeugen umfassend nutzbar ist und damit als Grundlage für die Arbeit aller Begleitinstanzen angesehen werden kann. Es ist daher empfehlenswert, folgende Werkzeuge als Minimalprogramm zur Integration und Kommunikation zu nutzen:

EA-WEB	Webseite	
---------------	-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Eine Webseite ist grundlegend sowohl für die verbundexterne als auch die verbundinterne Kommunikation. Sie nimmt als Aushängeschild, Anlaufstelle für Nachfragen, Knotenpunkt für Presseanfragen und – im internen Bereich – als Plattform für Kollaborations- und Austauschwerkzeuge eine zentrale Funktion ein. Sie sollte daher frühzeitig verfügbar gemacht werden. Die Arbeit an solch einer Außendarstellung fördert zudem die verbundinterne Kommunikation über gemeinsame Ziele, Pläne und Abläufe.

Für die verbundinterne Kommunikation kann durch einen internen, lediglich den Verbundakteuren zugänglichen Bereich die Basis für Austauschwerkzeuge wie →Kollaborationsplattform/Workspace, →Shared Document etc. bereitgestellt werden.

Teile dieser Webseite stellen die Grundlagen für die Nachnutzung von im Verbund gewonnenen Ergebnissen dar, d.h. eine frühe Zielorientierung und adäquate Umsetzung zahlen sich bis in die Evaluierungsphase hinein aus. Der Auftraggeber des Verbunds sollte die dauerhafte Verfügbarkeit der Website auch nach Verbundende sicherstellen, um typische zeitliche Lücken zwischen Wissenszeugung und Wissensbedarf zu überbrücken.

IA-KOP IA-LDB	Kollaborationsplattform/ Workspace mit Literaturlatenbank	
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Austausch zwischen Projekten an unterschiedlichen Standorten lässt sich am einfachsten durch eine geteilte virtuelle Arbeitsumgebung ermöglichen. Eine durchdachte, niedrigschwellig bedienbare und bedarfsabhängig modular erweiterbare Kollaborationsplattform ist dafür grundlegend.

Wichtig sind hierbei Schulung und Motivation, besonders für Projektmitarbeiter.innen mit wenig Erfahrung in digital gestützter Kommunikation. Eine Literaturlatenbank als Bestandteil einer Kollaborationsplattform vereinfacht die Erarbeitung verbundweiter Dokumente.



Kurztexte verschiedener Länge zur jeweiligen Forschungsagenda sind eine Voraussetzung für zahlreiche Kommunikationsaktivitäten, insbesondere in der Öffentlichkeitsarbeit. Um auch kurzfristig auf Anfragen mit geeigneten Texten reagieren zu können, sollten frühzeitig zu Projektbeginn alle Projekte drei Kurztexte erstellen: (a) Projektabstract, 5–10 Zeilen; (b) kurze Projektbeschreibung, 10–20 Zeilen; (c) längere Projektdarstellung, 1–1,5 Seiten.

Die Projekte sollten diese drei Kurztextvarianten der Begleitstelle zur Verfügung stellen. Es empfiehlt sich, alle Kurztexte in einer zentralen Datei zu speichern, so dass unkompliziert bei neu zu erstellenden Kurztexten auf bereits vorhandene – ergänzend oder kürzend – zurückgegriffen werden kann.

Einmal erstellt, können sie medial mehrfach genutzt werden: für diverse Printprodukte (→Handreichung, →Projektposter), in sozialen Medien (z.B. →Blogs), als Sprechzettel für →Pod-/Vodcasts oder →Ringvorlesungen, zur Information in der →Pressearbeit sowie für die →Homepage.



Die Aufgaben der Verbundbegleitung können nur erfüllt werden, wenn sie über Entwicklungen in den Verbundprojekten informiert ist. Regelmäßige Treffen der Projektleitungen mit der Begleitstelle stellen daher eine funktionale Minimalanforderung dar. Dadurch wird es auch wahrscheinlicher, dass die einzelnen Projektleitungen in Austausch treten.

Projektleitungstreffen bilden zudem die Grundlage für die Organisation von Austauschtreffen auf Ebene der Projektmitarbeiter:innen. Auch die Nutzung virtueller Kommunikationswerkzeuge ersetzt nicht das persönliche Gespräch und die damit verbundenen sozialen Prozesse wie Vertrauensbildung. „You meet and you talk“ ist, auch wenn die Ausführungshürden bisweilen hoch erscheinen, immer noch eine der effektivsten Strategien für Problemlösung, Meinungsbildung und Kreativität.



Für die Aufgabe, Austausch und Kooperation zwischen den Verbundprojekten zu fördern, ist neben dem Projektleitungstreffen auch ein jährliches Arbeitstreffen möglichst aller Projekte grundlegend. Je mehr Verbundprojekte involviert sind, umso herausfordernder ist das, doch erwächst aus einem solchen Treffen die Möglichkeit, weitere Vernetzungswerkzeuge zu entwickeln, z.B. Seminare verschiedener Art (→Workshops/Seminar, →Webinar, →Methodenseminar, →Forschungsworkshop für inhaltlich affine Verbundprojekte, →Promovierendentreffen, →Kommunikationsworkshop, →Transferveranstaltung, →Stakeholder-Workshop).



Auf Fachtagungen (z.B. Jahrestagungen von Fachgesellschaften) kann ein Vortrag die Sichtbarkeit des Verbunds in der Fachgemeinschaft enorm steigern und Abstrahleffekte (z.B. hinsichtlich nachfolgender Veröffentlichungen oder Kooperationen) zeitigen.

Die Begleitstelle kann z.B. Templates für Präsentationen bereitstellen, die das Verbundprogramm erwähnen und den Wissenschaftler:innen subtil und ohne Zusatzaufwand eine Verbindung zum Verbund herzustellen ermöglichen. Wenn Begleitungen nachträglich von durchgeführten Fachtagungen erfahren, sollten die beteiligten Verbundforscher:innen gebeten werden, ihre verwendeten Materialien für die Begleitung und ggf. die →Webseite zur Verfügung zu stellen.



Grafische Aufbereitungen von Informationen gewinnen eine immer größere Bedeutung. Infografiken leisten sinnfällige Visualisierungen, etwa Ansammlungen von Figuren zur Verdeutlichung von Größenordnungen. Damit sind sie häufig besser als die ‚handgemachten‘ Excel-Grafiken geeignet, Projektergebnisse zu veranschaulichen.

Technisch ist meist eine Fremdbeauftragung sinnvoll, da von Laien erstellte Infografiken meist auch genau so wirken – womit aber die Funktion, Interesse für die Inhalte zu wecken, häufig verfehlt wird. Die anfallenden Kosten für Fremdbeauftragungen von Infografiken müssen in die Budgetplanungen einbezogen werden.



Der größte Teil der allgemeinen Öffentlichkeit nimmt Wissenschaft ausschließlich über Medien (und nicht z.B. durch eigene direkte Erfahrungen) wahr. Die Zusammenarbeit mit Medienvertreter:innen sowohl des Wissenschaftsjournalismus als auch der Massenmedien sollte daher von der Begleitstelle professionell behandelt werden. Wie aktiv und mit welchem Schwerpunkt die Zusammenarbeit ausgestaltet wird, sollte mit Blick auf Möglichkeiten und Limitationen der Ressourcen frühzeitig festgelegt werden.

Eine verbundabschließende Wissenssynthese bedient die Forschungscommunity oder Praxisakteure. Die Erarbeitung mindestens einer Wissenssynthese sollte zum Anforderungsprofil einer Verbundbegleitung zählen.

Beide Arten der Wissenssynthese sind mehr als die reine Zusammenstellung einzelner Ergebnisse der Verbundprojekte. Die Syntheseleistung besteht vielmehr in der Generierung von Mehrwert durch eine Zusammenschau der verbundindizierten Verschiebung des Forschungsstandes (wenn an die Forschungscommunity adressiert) bzw. einer praxisrelevanten Aufbereitung verallgemeinerbarer Ergebnisse des Verbundthemas (wenn an Praxisakteure gerichtet). Wissenssynthesen für die Praxis benötigen die größere Übersetzungsleistung, da das generierte wissenschaftliche Wissen für nichtwissenschaftliche Rezipienten aufbereitet werden muss.

Legende 1	 Austausch, Kooperation	Nachwuchsförderung 	 Fachliche Begleitung	Dialog mit Community 	 Transfer, Beratung	Öffentlichkeitsarbeit 
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
-----------	-------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	------------------------	---------------------------

Toolbox verbundinterne Kommunikation

1. Problemlagen und Rolle der Verbundbegleitung

In der verbundinternen Kommunikation muss die Begleitstelle Kommunikation innerhalb einer einzelnen Disziplin oder eines Forschungsfeldes oder – zunehmend – interdisziplinär anregen. Letztere, die interdisziplinäre Kommunikation, erfordert Übersetzungsleistungen aller Beteiligten. Da die beteiligten Wissenschaftler.innen meist disziplinär sozialisiert sowie auf ihr jeweiliges Einzelprojekt fokussiert sind, kann die disziplinenüberschreitende Kommunikation zu Missverständnissen, Verständigungsbarrieren und Ausführungsproblemen führen. Die Mitarbeiter.innen der Begleitstelle sind ebenfalls in institutionelle Ablauflogiken eingebunden, doch sind diese organisatorischer, nicht wissenschaftlich-disziplinärer Art. Deshalb sollte die Verbundbegleitung innerhalb der wissenschafts- und verbundinternen Kommunikation eine planerische, moderierende und beratende Funktion einnehmen.

Wissenschaftler.innen in interdisziplinären Verbänden sehen oftmals die verbundinterne Kommunikation nicht als vorrangige Aufgabe an, da sich ihr Interesse auf ihre jeweilige Fachgemeinschaft und -disziplin konzentriert – und diese geht über den Verbund hinaus. In Verbänden mit hoher Diversität wird die interdisziplinäre Kommunikation bisweilen nicht nur als überflüssig angesehen, sondern als arbeitshemmend (da zeitintensiv) aktiv vermieden.

Ein weiteres Problem kann entstehen, wenn Wissenschaftler.innen die Verbundbegleitung als Konkurrentin im Bereich der wissenschaftlichen Kommunikation ansehen. Da den Wissenschaftlern in ihrem Fachgebiet die Expertenrolle zukommt, kann eine als zu eigenmächtig wahrgenommene Kommunikation der Begleitstelle Unmut bis hin zu Misstrauen erzeugen.

Die Verbundbegleitung sollte folglich enge Absprachen (über Kanäle, Anspruchsgruppen, Formate und Zeitpunkte) mit den beteiligten Forscher.innen treffen. Zudem sollte die Begleitung den Nutzen ihrer Kommunikation für die Verbundprojekte möglichst direkt erfahrbar machen, um den Mehrwert erkennbar werden zu lassen und zu Zuarbeiten zu motivieren. Die Kosten des Informierens und Sich-Informierens müssen so gering wie möglich ausfallen. Diese Kosten lassen sich beispielsweise minimieren, wenn gezielt, d.h. an die Themen der Verbundprojekte angepasste Informationen gebündelt verschickt werden. Ein fortwährendes Bombardement der Projekte mit Informationen aus der Begleitstelle hingegen nerviert leicht.

2. Überblick

Die Adressaten der verbundinternen Kommunikation sind

- Projektleitungen
- wissenschaftliche Mitarbeiter.innen und unter diesen
- mit spezifischen Bedarfen des wissenschaftlichen Nachwuchses

Daneben kann es verbundinterne Kommunikationsbedarfe des Auftraggebers geben sowie solche der Projekte mit den Verbundbegleitungen.

Die verbundinterne Kommunikation zielt auf dreierlei:

■ *den Austausch zwischen den beteiligten Verbundprojekten sowie deren Vernetzung, ggf. auch Kooperation:* Die Begleitstelle stellt den Verbundprojekten hierzu Werkzeuge zur Verfügung, welche es einzelnen Mitgliedern der Projekte ermöglichen, sich zu selbst gesetzten Themen oder Problemen auszutauschen. Der Austausch muss dabei nicht zwangsläufig unter Einbeziehung der Verbundbegleitung erfolgen. Die Werkzeuge sollten jedoch so gestaltet sein, dass eine Nachnutzung des dabei zusätzlich erzeugten Wissens durch andere Mitglieder, Verbundprojekte, die Begleitstelle oder zukünftige Forschungen gegeben ist. Vermittels des Austauschs zwischen den Verbundprojekten sollen so das empirische Wissen maximiert und theoretische Deutungen allgemein zugänglich werden. Vernetzung bedeutet, dass durch die Begleitstelle Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Aktivitäten angestoßen werden, die eine Zusammenarbeit aller oder einiger Verbundprojekte benötigen. Dadurch wird das Netz aus Beziehungen bzw. Aktivitäten zwischen den Verbundprojekten enger (und kann sich ggf. auch auf verbundexterne Akteure erweitern).

■ *die Nachwuchsförderung:* Hierzu zählen alle Werkzeuge, die der wissenschaftlichen Ausbildung des Nachwuchses innerhalb des Verbundes dienen. Dies umfasst Werkzeuge aus den Bereichen Austausch und Vernetzung, die konkret für diese Zielgruppe (neu) konzipiert werden, sowie Werkzeuge, die genuin für die Nachwuchsförderung konzipiert sind.

■ *die fachliche Begleitung:* Die Begleitstelle kann während der Verbunddauer die Projektmitarbeiter.innen bei der verbundinternen Kommunikation, bei der Außendarstellung ihrer Projekte oder bei ihrer wissenschaftlichen Weiterqualifizierung unterstützen. Dazu können – fachliche Nähe vorausgesetzt – auch inhaltliche Aspekte des Verbunds berührt werden. Da diese die Kernkompetenz der Forscher.innen in den Verbundprojekten darstellen, sollte die Begleitstelle dies lediglich auf dezidierte Aufforderung durch oder nach Rücksprache mit den Projekten unternehmen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass es als fachliche Einmischung und damit übergriffig wahrgenommen wird.

3. Austausch und Kooperation

Neben den folgenden dezidierten Kommunikationswerkzeugen bieten einige Formate indirekt Chancen für Austausch über Inhalte, Methoden und sonstige Erfahrungen. Insbesondere die Arbeit an wissenschaftlichen Publikationen und Veranstaltungen fußt stets auf kommunikativen Prozessen, welche Austausch und Kooperation innerhalb des Verbundes vertiefen können.

IA-PLT		Projektleitungstreffen 	
Die Projektleiter.innen aller Verbundprojekte treffen sich zu einer durch die Verbundbegleitung moderierten Diskussion über die gemeinsamen Ziele und Nutzungspotentiale des Verbundes. Aktuelle Probleme und Durchführungspraktiken können erörtert werden. Die Ergebnisse werden für die verbundinterne Nutzung durch die Begleitstelle protokolliert und durch die Projektleitungen in ihren Projekten kommuniziert.			
Ziel	übergreifende Ziele präzisieren und Nutzungspotenziale des Verbundes definieren; vereinbarte Ziele überprüfen und ggf. anpassen; verbundweite Probleme identifizieren und gemeinsam für alle Beteiligten tragbare Lösungsoptionen erarbeiten		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	Projektleitungen; Begleitstelle
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Reisekosten, Verbrauchsmaterial, Catering, evtl. Raummiete • Personal: Projektleitungen, ggf. Vertreter.innen von Förderer und Projektträger, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 2–3 Stunden Vorbereitung, 3–4 Stunden Durchführung, eine Stunde Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/ Vernetzungstreffen • Study Visit/ Vor-Ort-Besuch

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	



Projektleitungen und einzelne Mitarbeiter.innen der Projekte diskutieren (a) ein konkretes Umsetzungsproblem des Verbundablaufplans, (b) eine anvisierte gemeinsame Veranstaltung oder Veröffentlichung, (c) Möglichkeiten weiterer Veranstaltungen, Veröffentlichungen oder Forschungsvorhaben.

Neben der Bearbeitung konkreter Zielstellungen sollte auf Arbeitstreffen ausreichend Raum zum Gespräch und damit zur auch informellen Anbahnung von Vernetzung geboten werden. Die Begleitstelle sollte bereits in der Startphase ein erstes Kennenlernetreffen aller Verbundprojekte durchführen.

Ziel	konkret benennbare Probleme oder anstehende Arbeitsprozesse mit den direkt Beteiligten erörtern bzw. zukünftige Vernetzungspotentiale erkennen und projektieren		
Zeitpunkt	(a) und (b) nach Bedarf; (c) Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	Projektmitarbeiter.innen incl. Nachwuchs, Projektleitungen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Reisekosten, Verbrauchsmaterial, evtl. Raummiete und Catering • Personal: (a) und (b) direkt beteiligte Projektmitarbeiter.innen, (c) Projektleitungen und ausgewählte Projektmitarbeiter.innen; bei allen: Mitarbeiter.in der Begleitstelle zur Moderation, Protokollierung und Ergebnisaufbereitung • Zeitaufwand: 2–3 Tage Vorbereitung, 3–5 Stunden Durchführung, 2–5 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-Beratung/Critical Friend Response • Projektleitungstreffen • Projektposter • Promovierenden-treffen



Vertreter.innen aller Verbundprojekte diskutieren über ihre Forschungsdesigns sowie (disziplinär verschiedene) theoretische und methodische Herangehensweisen. Im Gegensatz zum →Arbeitstreffen/Vernetzungstreffen steht hier nicht die organisatorische Weiterentwicklung des Verbunds, sondern dessen inhaltliche Vertiefung im Vordergrund.

Das Sichtbarmachen vorhandener Differenzen in Theorien und Methodiken bei den einzelnen Verbundprojekten ist unerlässlich, um ein gemeinsames Arbeiten am Verbundthema zu ermöglichen, aber auch wechselseitige Anregungspotenziale zu erschließen. Es müssen für disziplinspezifische Unterschiede keine Lösungen forciert, sondern Verständnis kreiert und auf einen „Minimalkonsens“ hingearbeitet werden.

Die Ausarbeitung des Workshops (konkrete Frage- und Zielstellungen, Methodik, Ablauf, Organisation) sowie deren Moderation sollte die Begleitstelle übernehmen, um die Verbundprojekte nicht zusätzlich zu belasten. Die Begleitstelle sollte sicherstellen, dass ein →strukturiertes Protokoll entsteht, so dass eine Auswertung (mit ggf. dem Wunsch nach weiteren Veranstaltungen) stattfinden kann. Die Ergebnisse können durch die Begleitstelle als Grundlage für eine gemeinsam abgestimmte Außendarstellung (z.B. auf der →Webseite des Verbundes) verwendet werden.

Ziel	Generierung bzw. Stärkung eines gemeinsamen Forschungsrahmens der Verbundprojekte; Sichtbarmachen und konstruktive Akzeptanz verbundinterner Unterschiede		
Zeitpunkt	Startphase; Durchführungsphase	Adressaten	alle Projektmitarbeiter.innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete, Moderationsmaterial, Fahrtkosten, Catering • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle für Moderation • Zeitaufwand: 2–3 Tage Vorbereitung, 5–8 Stunden Organisation am Tag und Durchführung, 8 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/Vernetzungstreffen • Kurztexte zur Forschungsagenda • Online-Glossar mit Kommentarfunktion



Die Verbundbegleitung identifiziert einzelne Verbundprojekte, die inhaltlich zueinander affin sind und bringt diese in einem Seminar zusammen, in welchem sie sich über Inhalte und/oder Methoden ihrer Forschung austauschen. Im Gegensatz zu →Arbeits-/Vernetzungstreffen steht hier nicht die organisatorische Weiterentwicklung des Verbunds, sondern die inhaltliche Vertiefung einzelner Fragestellungen des Verbundes im Vordergrund.

Die Ausarbeitung der Workshops (konkrete Frage- und Zielstellungen, Methodik, Ablauf, Organisation) sowie deren Moderation sollte die Begleitstelle übernehmen, um die Verbundprojekte nicht zusätzlich zu belasten. Die Begleitstelle sollte zudem sicherstellen, dass eine Protokollierung der Ergebnisse sowie eine Auswertung und ggf. Fortführung der Debatte in einer weiteren Veranstaltung stattfindet.

Ziel	inhaltliche Weiterentwicklung des Forschungsprogramms; Ideengenerierung für Folgeprojekte oder gemeinsame Veranstaltungen oder Veröffentlichungen; Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen inhaltlich benachbarten Verbundprojekten		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Projektleitungen, einzelne Projektmitarbeiter:innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete, Moderationsmaterialien, Reisekosten, Catering • Personal: einzelne Projektmitarbeiter:innen, Projektleitungen, Mitarbeiter:in der Begleitstelle zur Moderation, Protokollierung und Ergebnisaufbereitung • Zeitaufwand: 2–3 Tage Vorbereitung, 4–5 Stunden Durchführung, 2–4 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen / Vernetzungstreffen • Kollaborationsplattform • Methodenworkshop • Online-Glossar • Projektposter • Shared Document • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll



Die digitale Version eines Seminars bzw. Workshops bedarf einer intensiveren Vorbereitung seitens der Vortragenden und einer höheren Adaptionfähigkeit seitens der Teilnehmenden. Es müssen häufig analog vorhandene Materialien aufbereitet und die technischen Voraussetzungen (eigene Software) dafür geschaffen werden.

Vorteile eines Webinars sind neben dem Wegfall der Reisekosten (und damit ggf. dem Einbezug sonst ausgeschlossener Interessierter) die Möglichkeit, erarbeitete Materialien digital sofort sichern, weiterverarbeiten und verbreiten zu können. Zudem herrscht in Webinaren eine andere Machtdynamik als in Seminaren, was zu einer Veränderung von Sprechanteilen führen kann.

Zur Klärung, ob alle technischen Voraussetzungen erfüllt sind, sowie zur Einführung in Webinar-Software kann ein Digitalisierungsworkshop oder ein virtuelles Kurztreffen als Probelauf angesetzt werden. Die Administration der Software kann entweder extern eingekauft werden, oder von der IT-Abteilung einer der beteiligten Einrichtungen übernommen werden.

An das Webinar anschließende Aufarbeitungen (so genannte *webinar recaps*) fassen die Inhalte und Diskussionen eines Webinars wissenschaftlich fundiert zusammen (s.a. →strukturiertes Veranstaltungsprotokoll). Sie sollen den Webinar-Teilnehmenden das inhaltliche Nachbereiten erleichtern und somit ein nachhaltiges Lernen sicherstellen. Gleichzeitig sollen die Teilnehmenden wie auch andere Akteure die Webinarergebnisse für ihre Arbeit nutzen können. *Recaps* sollten auf der Kollaborationsplattform/Workspace, in der →Literaturdatenbank oder im internen Bereich der →Webseite des Verbundes zugänglich gemacht werden.

Ziel	Zielgruppen und Dynamiken analoger Seminar/Workshops erweitern bzw. verändern		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	alle Projektmitarbeiter:innen; Praxisakteure; externe Forschende
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Webinar- oder Videokonferenzsoftware (entfällt bei Open-source-Lösungen), evtl. IT-Peripherie (Mikrofon, Web-Kamera) • Personal: IT-Fachkraft (Einrichtung), Moderation • Zeitaufwand: 1–2 Tage Vorbereitung, 30–45 Minuten Einführung, 3–4 Stunden Durchführung, 4–8 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsworkshop • Handreichung (<i>webinar recap</i>) • Kollaborationsplattform/Workspace • Literaturdatenbank • Methodenworkshop • Shared Document • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll



Programmbasierter Online-Raum zur gemeinsamen Datennutzung und -bearbeitung aller Verbundbeteiligten. Er kann Dokumentenaustausch, Kalenderfunktionen, Chat- und/oder Forenfunktion, Desktop-Sharing, Gruppen-eMails, Online-Foren und viele weitere Funktionen enthalten. Die Plattform fungiert also als Kanal für vielfältige einzelne Online-Kommunikationswerkzeuge. Sie sollte

- modular aufgebaut sein, um Funktionen nach Bedarf einrichten oder auch wieder löschen zu können,
- in der Bedienung zumindest der Grundauführung einfach erlernbar sein,
- unterschiedliche Zugriffsrechte verwalten können,
- Administratorzugriff für alle Interessierten ermöglichen.

Die Begleitstelle sollte darauf hinwirken, dass alle Projekte dieselbe Kollaborationsplattform/Workspace nutzen, um Doppelarbeiten oder Übertragungsverluste zu vermeiden. Zudem sollte in jedem Projekt ein.e Administrator.in benannt werden, um direkten Zugriff für die Projekte zu gewährleisten und im Zeitverlauf neu hinzugekommene Personen schulen zu können. Je nach Umfang der integrierten Funktionen kann die Kollaborationsplattform auch ein avanciertes Kommunikationsinstrument darstellen.

Ziel	Sammeln und Verfügbarmachen aller im Verbundverlauf generierten Dokumente, Texte, Grafiken, Stellungnahmen etc.; Ermöglichen der Kommunikation zwischen Projektmitarbeiter.innen		
Zeitpunkt	Startphase (basale Funktionen, Schulung), Durchführungsphase (Erweiterung)	Adressaten	Projektleitungen; Projektmitarbeiter.innen incl. Nachwuchs
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: evtl. für Verbundlizenz, externe Schulungen, Hosting • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle (Administration) • Zeitaufwand: 3–6 Stunden Einführungsschulung, 15 Minuten/Woche für Administration 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Literaturdatenbank • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Shared Document • Webinar • Webseite



Verlaufsprotokolle von Veranstaltungen erzeugen zum einen keine hohen Leseanreize. Zum anderen mobilisieren sie nicht das ganze Potenzial einer Veranstaltung, denn dieses ist typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass Anregungen zu Thema 1 kommen, während eigentlich gerade Thema 2 behandelt wird, oder Reaktionen auf den Eröffnungsvortrag in der Schlussdiskussion kommen, nicht aber in der Diskussion des Eröffnungsvortrages kamen. Sobald eine Veranstaltung vorbei ist, ist deren chronologischer Ablauf irrelevant.

Stattdessen interessiert: Was gab es für neue Anregungen, Einwände, Bestärkungen usw. zum Thema XX, was zum Thema YY und was zum Thema ZZ? Wann diese Beiträge kamen, ist im Nachhinein gleichgültig. Daran knüpft die strukturierte Veranstaltungsprotokollierung an: Sie fasst alle relevanten Informationen zu einzelnen Themen in Themenblöcken unabhängig davon, wann sie in der Veranstaltung formuliert wurden, zusammen. Auf diese Weise müssen sich die Leser des Protokolls die für sie relevanten Informationen nicht mühsam selbst zusammensuchen (s.a. *webinar recaps* bei →Webinar).

Die protokollierende Person nutzt dazu das ursprüngliche Verlaufsprotokoll und sortiert es thematisch. Dazu müssen die Themen definiert werden, wobei sich durchaus auch Abweichungen vom Veranstaltungsprogramm ergeben können: Es ist kein Mangel, sondern Ausdruck der inhaltlichen Dynamik, wenn Themen verhandelt worden sind, für die das Veranstaltungsprogramm zwar den Anlass bot, sie aber nicht vorhersah.

Ziel	Erschließung und Sicherung der inhaltliche Erträge einer Veranstaltung		
Zeitpunkt	alle Phasen	Adressaten	alle Projektmitarbeiter:innen, ggf. auch externe Interessenten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Mitarbeiter:in der Begleitstelle Zeitaufwand: ein Arbeitstag 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> Webinar Forschungsworkshop für inhaltlich affine Verbundprojekte Promovierendentreffen Transferveranstaltung Stakeholder-Workshop

Legende 1	Austausch, Kooperation	Nachwuchsförderung	Fachliche Begleitung	Dialog mit Community	Transfer, Beratung	Öffentlichkeitsarbeit
		Nachwuchsförderung	Fachliche Begleitung	Dialog mit Community	Transfer, Beratung	Öffentlichkeitsarbeit



Angesichts der Newsletterflut im akademischen Bereich kann ein weiterer Newsletter kontraproduktiv sein. Der Mehrwert eines verbundinternen Newsletters muss daher darin bestehen, an Themen der Einzelprojekte angepasste Information zu bündeln sowie projektübergreifende, aber verbundspezifische Veranstaltungsinformationen zu liefern.

Die Begleitstelle kann dazu Inhalte aus Verteilern von Fachgesellschaften oder Aggregator-Diensten wie „idw – informationsdienst wissenschaft“ aufbereiten. Zudem sollten die Verbundprojekte wiederholt animiert werden, relevante Informationen (zu Veranstaltungen, Forschungsergebnissen, Veröffentlichungen) beizusteuern.

Dies sollte durch eine feste Person bzw. einen festen Personenstamm geschehen. Wo die hier genannten Mehrwerte nicht zu organisieren sind, sollte auf einen Newsletter besser verzichtet werden, um Enervierungseffekte zu vermeiden.

Ziel	Bereitstellung verbundspezifischer Informationen für Verbundprojekte		
Zeitpunkt	Startphase, danach kontinuierlich in niedriger Intensität	Adressaten	alle Projektmitarbeiter:innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle, Zuarbeit durch Projektleitungen • Zeitaufwand: 30–60 Minuten je Newsletter 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Webseite

IA-SDO	Shared Document	
---------------	------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Textdokument, das digital auf einem Server vorliegt und auf welches mehrere Bearbeiter:innen gleichzeitig zugreifen können. Veränderungen sind (meist farblich nach Bearbeiter:in unterschieden) in Echtzeit sichtbar. Oftmals ist auch eine Chatfunktion integriert. Die meisten Shared-Dokument-Instanzen bieten eine vollständige Versionshistorie, jedoch eingeschränkte Unterstützung für wissenschaftliches Arbeiten, z.B. zur Erstellung von Fußnoten, mathematischen Formeln oder Formatierungsmöglichkeiten.

Das Shared Document kann Teil einer →Kollaborationsplattform/Workspace sein oder eigenständig im Internet vorliegen. Im letzteren Fall kann eine Einladung zur Bearbeitung per E-Mail verschickt werden.

Ziel	Echtzeitgenaue kollaborative Erarbeitung und Bearbeitung eines gemeinsam verwendeten Dokuments. Vermeidung von Verzögerung durch den Versand unterschiedlicher Bearbeitungsstände via eMail		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	Projektleitungen; Projektmitarbeiter:innen incl. Nachwuchs
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine • Personal: alle Projektmitarbeiter:innen • Zeitaufwand: 15 Minuten für Einrichtung und Schulung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kollaborationsplattform/Workspace • Online-Glossar mit Kommentarfunktion



Eine gemeinsam erstellte und nutzbare Volltext-Literaturdatenbank ist für das kollaborative Erarbeiten von Dokumenten (→Shared Document), Anträgen, aber auch als Voraussetzung für die Nachwuchsförderung äußerst hilfreich. Verbundprojekte legen meist für ihre Bedarfe Datenbanken an. Für eine Zusammenführung sollten diese auf die für den Verbund relevanten Elemente reduziert und nach einer für den Verbund logischen Struktur gegliedert werden.

Ein einheitlicher Zitationsstil sowie Kurzbeschreibungen des Inhalts erleichtern den Zugriff. Texte, die nicht in digitaler Form vorliegen, sollten indiziert und ihr Standort innerhalb des Verbundes sichtbar gemacht werden. Die Datenbank kann über die Webseite sowohl den Projektmitgliedern als auch ggf. Externen zugänglich gemacht werden.

Die Forschungsveröffentlichungen der Verbundprojekte sollten auf jeden Fall Bestandteil der Datenbank sein. Zum Ende des Verbundes sollte die Datenbank Teil der Verstetigungsbemühungen sein.

Ziel	Synthetisierung und Förderung inhaltlichen Austauschs zwischen Projekten; Erleichterung des Einstieg für Neumitglieder; Zugänglichmachen von Grundlagentexten; Verstetigung von Forschungsergebnissen		
Zeitpunkt	Startphase (Anlegen und Aufbau), Durchführungsphase (Ausbau), Endphase (Sicherung zur Verstetigung der Verbundergebnisse)	Adressaten	alle Projektmitarbeiter.innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: evtl. Hosting, in Ausnahmefällen Programmierung • Personal: Projektleitungen, einzelne Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.in der Begleitstelle als Ansprechperson bei Problemen • Zeitaufwand: 2 Tage für Ersteinrichtung, 1 Stunde/Woche für Aktualisierungen 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kollaborationsplattform/Workspace • Shared Document • Webseite

4. Nachwuchsförderung

Nachwuchswissenschaftler.innen befinden sich meist noch in der akademischen Prägephase, in der individuell die Aufnahme von Anregungen benachbarter Disziplinen besonders unterstützt – und vermehrt auch eingefordert – werden. Dies birgt ebenso Chancen wie das Risiko, sich in dieser Phase (die von der Grundanforderung bestimmt ist, die akademische Qualifikation abzuschließen) selbst zu überfordern. Eine angemessene, d.h. auf konkret artikulierten Bedürfnisse abgestimmte Nachwuchsförderung ist daher sinnvoll.

Solch eine Nachwuchsförderung ist in den Verbundprojekten meist bereits vorhanden. Jedoch kann deren Qualität stark variieren. Daher können gezielte Angebote der Verbundbegleitung an diese Interessengruppe erheblich dazu beitragen, die Umsetzungsqualität des Verbundes zu erhöhen. Durch die explizite Einbeziehung des wissenschaftlichen Nachwuchses in die Verbundstrukturen kann die Begleitstelle zudem neben der meist zeitlich stark anderweitig eingebundenen Projekt-Leitungsebene auch engagierte Verbündete für die verbundweite Kommunikation gewinnen.

Bei allen Angeboten sollte die Begleitinstanz zuvor im Kontakt mit den Verbundprojekten (a) bereits bestehende Angebote identifizieren, auf die der Nachwuchs institutionell oder projektbezogen Zugriff hat, (b) Nachwuchswissenschaftler.innen und ihre Forschungsprojekte konkret benennen können. Mithilfe dieser stetig zu aktualisierenden Daten kann die Verbundbegleitung dann passende Angebote erstellen. Die Angebote sollten allen Verbundprojekten angezeigt und zugänglich gemacht werden.

Legende 1	 Austausch, Kooperation	Nachwuchs- förderung 	 Fachliche Begleitung	Dialog mit Community 	 Transfer, Beratung	Öffentlich- keitsarbeit 		
Legende 2	I = ver- bund- intern	E = ver- bund- extern	A = Austausch, Kooperation	N = Nach- wuchs- förderg.	F = fachli- che Be- gleitung	D = Dialog Com- munity	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffent- lichkeits- arbeit



Austausch und Vernetzung der in den Projekten promovierenden Personen zu gemeinsamen Problemen und Lösungsstrategien. Im Gegensatz zu einem Vortrag auf einer Tagung und einem →Forschungsworkshop dient das Kolloquium als geschützter Raum, in dem Stärken und Schwächen benannt und debattiert werden können. Die Betreuungssituation von Promovierenden variiert stark, und ein Treffen auf Verbundebene kann dazu beitragen, Änderungspotenzial für die Promovierenden sichtbar zu machen sowie einen Beitrag zur Nachwuchsentwicklung zu leisten.

Die Vorteile sind:

- eine verstärkte interdisziplinäre Einordnung der Forschungsprojekte durch die Promovierenden und Betreuenden;
- fachübergreifende Anregungen;
- bei problematischen Betreuungssituationen die Möglichkeit, dass sich Forschende die Betreuung teilen.

Das Treffen kann von der Begleitstelle verbundweit für alle Promovierenden organisiert werden. Sie sollte neben dem Austausch über Theorien, Methoden oder Arbeitstechniken gezielt Raum und Zeit einplanen, um promotionspezifische Probleme unter den Teilnehmenden diskutieren zu können. Dabei sollte sich die Begleitstelle bei Konflikten nicht parteiisch oder als Lösungsinstanz positionieren, sondern die Promovierenden befähigen, kollektiv oder individuell Lösungsstrategien zu entwickeln und diese umzusetzen.

Da solche Veranstaltungen den Blick weiten, sollten sie nicht zu spät in der jeweiligen Promotionsphase durchgeführt werden. Zum Abschluss eines Promotionsprojekts richtet sich der Blick typischerweise wieder enger auf das jeweils eigene Fach.

Ziel	interdisziplinärer Austausch auf Promovierendenebene		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Promovierende
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten, Raummiete • Personal: Promovierende; falls von den Teilnehmenden gewünscht: Moderation durch Begleitstelle • Zeitaufwand: ein Tag Vorbereitung, 20–45 Minuten je Projekt (Kurzvorstellung, Frage-Antwort-Runde), insgesamt 1–1,5 Tage 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Projekte • Methodenworkshop • Peer-Beratung/ Critical Friend Response • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll



Methodenwissen über die eigene(n) Disziplin(en) hinaus zu erwerben, ist bei zunehmend interdisziplinärer Arbeit für Nachwuchswissenschaftler:innen wichtig. Methodenworkshops bieten die Möglichkeit, Chancen und Grenzen einzelner Methoden für die eigene Arbeit in kollegialem Rahmen zu diskutieren.

Die Verbundbegleitung sollte einen Methodenworkshop in enger Abstimmung mit dem akademischen Nachwuchs entwickeln, diesem die Möglichkeit geben, eigenes Material zu präsentieren oder eigene Schwerpunkte zu setzen.

Solche Workshops können auch gut im Anschluss an →Forschungsworkshops durchgeführt werden, da auf letzteren meist erfahrene Forschende dominieren und eventuell aufkommende projektübergreifende Fragen oder Probleme des Nachwuchses auf anderer Ebene diskutiert werden müssen.

Die Begleitstelle sollte für die Moderation des Workshops verantwortlich zeichnen. Für die Durchführung selbst ist in der Regel eine externe Expertin/ein externer Experte zu engagieren.

Ziel	(Erweiterung der) Befähigung des wissenschaftlichen Nachwuchses zur Anwendung verschiedener Forschungsmethoden; Vernetzung des wissenschaftlichen Nachwuchses		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Promovierende
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete, Fahrtkosten, Moderationsmaterial, Catering • Personal: Nachwuchswissenschaftler:innen, Mitarbeiter:in der Begleitstelle (Vorbereitung und Moderation), externe Expert:in • Zeitaufwand: 4–5 Stunden 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen / Vernetzungstreffen • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Projekte • Promovierendentreffen



Workshop, der den wissenschaftlichen Nachwuchs beim Verfassen der Qualifizierungsarbeiten unterstützt, indem gezielt Schreib- und Textgliederungstechniken vermittelt und geübt werden. Zentraler theoretischer Ausgangspunkt ist dabei die Differenz von Erkenntnis- und Darstellungslogik, welche die Vermittlung des Handwerklichen anleiten muss.

Soweit im Studium Textproduktionstechniken nur mangelhaft vermittelt wurden, hindern die daraus resultierenden Defizite – zusammen mit der Arbeitsbelastung durch die Forschung im Verbundprojekt – die wissenschaftliche Entwicklung des Nachwuchses und sollten daher aktiv bearbeitet werden.

Die Befähigung zu anspruchsvoller, bedarfsgerechter und schneller Textproduktion – inklusive einer Systematisierung der eigenen Ergebnisse und Erkenntnisse – ist ein konkreter, projektübergreifender Beitrag zur Nachwuchsentwicklung. Die Begleitstelle sollte Schreibwerkstätten bei Bedarf anbieten und dabei auf externe Expert:innen zurückgreifen.

Ziel	(Erweiterung der) Befähigung zur bedarfsgerechten und ggf. auch schnellen Systematisierung, Produktion und Redaktion von Forschungsergebnistexten		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Nachwuchswissenschaftler:innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete, Fahrtkosten, Moderationsmaterial, Honorar für externe Expertin, Catering • Personal: Nachwuchswissenschaftler:innen, Mitarbeiter:in der Begleitstelle zur Vorbereitung und Moderation, externer Experte • Zeitaufwand: ein Tag Vorbereitung, 4–5 Stunden Durchführung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Methodenworkshop • Peer-Beratung/ Critical Friend Response • Shared Document

5. Fachliche Begleitung

Fachliche Begleitung bedeutet, für die Verbundprojekte Unterstützungsleistungen bei der Durchführung ihrer inhaltlichen Aufgaben zu organisieren. Da Entscheidungen über die inhaltliche Arbeit meist auf der Ebene der Verbundprojekte stattfinden, sind Verbundbegleitungen eher selten in fachliche Beratungssituationen eingebunden. Falls dies doch der Fall sein sollte, können – fachliche Nähe vorausgesetzt – inhaltliche Aspekte des Verbundes berührt werden. Da dies die Kernkompetenz der Forscher:innen in den Verbundprojekten berührt, sollte die Begleitstelle lediglich auf dezidierte Aufforderung durch oder nach Rücksprache mit den Projekten tätig werden. Weil fachliche Begleitung eher selten komplett in den Zuständigkeitsbereich der Verbundbegleitung fällt, werden nachfolgend auch nur wenige entsprechende Werkzeuge aufgeführt.

IF-PEB	Peer-Beratung/Critical Friend Response 		
<p>Alternative zu →Study Visit/Vor-Ort-Besuch, die sich auf einzelne Forschende (incl. wissenschaftlichem Nachwuchs) konzentriert. Wenn Projekte Unterstützung bei einer Problemlösung benötigen, fragt die Begleitstelle gezielt eine geeignete Person in einem anderen Verbundprojekt an, die nach vorheriger Rücksprache im persönlichen oder fernmündlichen Gespräch Hilfestellung unterbreitet. Dies setzt Vertrauen und Vertraulichkeit voraus sowie bei Promovierenden eine Abstimmung mit der bzw. dem Betreuenden.</p> <p>Die konstruktiv-kritische Rückmeldung (<i>critical friend response</i>) ist eine Unterform der Peer-Beratung: Ein Forschungsvorhaben innerhalb eines Verbundprojektes wird von einem mit der Materie vertrauten Forschenden sowohl auf Stärken als auch auf Schwächen untersucht. Zum Beispiel kann hierbei die SWOT-Matrix verwendet werden (Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken / extern gesetzt – intern beeinflussbar). Die Rückmeldung erfolgt schriftlich. Jede Kritik sollte dabei einen Lösungs- bzw. Veränderungsvorschlag enthalten.</p>			
Ziel	Lösung individueller Probleme von Forschungsvorhaben auf inhaltlicher oder organisatorischer Ebene		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	alle Verbundprojekte
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten für Beratende • Personal: Projektmitarbeiter:in als <i>peer</i> bzw. <i>critical friend</i> • Zeitaufwand im beratenen Projekt: 2–4 Stunden 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsworkshop • Methodenworkshop • Study Visit/ Vor-Ort-Besuch

Besuch von Projektmitarbeiter.innen bei einem anderen Verbundprojekt nach vorheriger Einladung. Innerhalb weniger Stunden sollen die Besucher.innen einen Einblick in Themen und Arbeitsabläufe des besuchten Projekts erhalten und daran anschließend Feedback geben, welche Inhalte und Arbeitsformen ihnen positiv oder verbesserungswürdig erschienen.

Der Besuch kann als Gruppe erfolgen und das gesamte Projekt umfassen, oder die Besucher.innen konzentrieren sich auf einzelne Forschende oder Forschungsbereiche und passen das Feedback dementsprechend an. Die Ergebnisse sollten →strukturiert protokolliert und können ggf. nach Zustimmung des besuchten Projekts auch verbundintern zugänglich gemacht werden.

Ziel	Austausch über verschiedene Arbeitsprozesse zwischen Verbundprojekten; Verbesserung der Arbeitsprozesse durch kollegial-kritische Evaluation; Ermöglichung von gemeinsamen Aktivitäten durch bessere Kenntnis der Forschungsthemen und persönliches Kennenlernen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Projektleitungen; Projektmitarbeiter.innen incl. wissenschaftlicher Nachwuchs
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten für Besucher.innen • Personal: Einzelne Projektmitarbeiter.innen als Besucher.innen, einzelne oder alle Mitarbeiter.innen des besuchten Projekts • Zeitaufwand: 2 Tage Vorbereitung, 4–6 Stunden Durchführung, 3–6 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Peer-Beratung/ Critical Friend Response • Projektleitungstreffen

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
-----------	-------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	------------------------	---------------------------



Expertengremium, welches von der Begleitstelle mit dem Mandat ausgestattet wird, die wissenschaftliche Beratung des Verbundes zu übernehmen. Ein Beirat sollte aus fachnahen, aber unabhängigen Expert.innen bestehen und regelmäßig tagen. Sein Mandat sollte die Beratung über die inhaltliche Ausrichtung des Verbundes umfassen sowie die Unterbreitung von Vorschlägen zur Qualitätssicherung. Die erarbeiteten Empfehlungen des Beirats sollten über die Verbundbegleitung auch den Verbundprojekten zugänglich gemacht werden.

Genau abgewogen werden muss vor der Berufung eines Beirats, ob die (vor allem immateriellen, nämlich zeitlichen) Kosten in einem vertretbaren Verhältnis zu den erwartbaren Effekten stehen.

Ziel	Qualitätsmanagement und -steuerung durch externe, fachnahe Beratung		
Zeitpunkt	Startphase (Konstituierung), Durchführungsphase (Treffen und Empfehlungen)	Adressaten	Projektträger; BMBF; Projektleitungen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle für Koordination und als Ansprechperson, externe Expert.innen • Zeitaufwand: 2–6 Monate Vorbereitung incl. Anfragen und Konstituierung, 2–5 Stunden/Sitzung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-Beratung/ Critical Friend Response • Study Visit/ Vor-Ort-Besuch

Toolbox verbundexterne Kommunikation

1. Problemlagen und Rolle der Verbundbegleitung

Während verbundexterne Wissenschaftler.innen mittels wissenschaftlicher Kommunikation anzusprechen sind, müssen alle nichtwissenschaftlichen Akteure durch Methoden und Werkzeuge der Wissenschaftskommunikation adressiert werden.

Die Werkzeuge der Kommunikation mit externen Wissenschaftler.innen – auf Kenntnisnahme, Austausch und ggf. Kooperation zielend – werden nachfolgend in der Kategorie „Dialog mit der Forschungscommunity“ behandelt. Da Forscher.innen diese Kommunikationswerkzeuge meist selbst sehr genau kennen und umfangreich einsetzen sowie die besten Kontaktmöglichkeiten zur Forschungscommunity besitzen, sind die Begleitstellen hier lediglich in unterstützender Form gefragt. Aus diesem Grund umfasst die Toolbox in dieser Kategorie nur wenige Werkzeuge; etliche aus der verbundinternen Kategorie „Austausch und Kooperation“ bieten sich hier jedoch ebenfalls an.

Wissenschaftskommunikation, auf der anderen Seite, kennt zwei Grundformen: die problemlösungsorientierte und die öffentlichkeitsorientierte. Ersterer umfasst „Wissenstransfer“ und „externe Beratung“, letztere vor allem „Öffentlichkeitsarbeit“. Bei der Kommunikation von Forschungsverbänden in nichtwissenschaftliche Felder steht der Wissenstransfer im Mittelpunkt, aber auch Beratung und Öffentlichkeitsarbeit treten fallweise ergänzend hinzu.

Die verbundexterne Kommunikation kann an vielfältige Gruppen gerichtet sein: Neben nicht am Verbund beteiligten Wissenschaftler.innen sind das z.B. bei Hochschulforschungsprogrammen Hochschulakteure, bei Bildungsforschungsprogrammen Schulakteure, was nicht „die Hochschulen“ oder „die Schulen“ sind, sondern konkrete Rollenträger. Diese sind mitunter die Hochschul- oder Schulleitungen, aber auch die Mitarbeiterebene im Hochschulmanagement bzw. der Schulverwaltung. Daneben können politische Administrationen (auf lokaler, regionaler oder überregionaler Ebene) zu den Adressaten zählen, eher ausnahmsweise auch die allgemeine Öffentlichkeit, sehr wohl hingegen spezifische Teilöffentlichkeiten.

Es ist angesichts der potenziellen Vielfalt an Adressat.innen sinnvoll, auch in der verbundexternen Kommunikation Prioritäten zu setzen, die sich sowohl aus den Bedarfen der Verbundprojekte als auch einem etwaigen Handlungsdruck der Anwendungspraxis speisen. Diese Prioritäten müssen dann bei der Ressourcenallokation mitbedacht werden.

Typische Probleme der Wissenschaftskommunikation sind (a) die zeitliche Entkopplung zwischen Wissenserzeugung und Wissensbedarfen, (b) der Umstand, dass Transfer sowohl Reduzierung als auch Steigerung von Komplexität bedeutet, (c) das Nichtausgebildetsein der Wissenschaftler.innen in der Aufbereitung ihres Wissens für außerwissenschaftliche Kontexte und (d) Rezeptionshemmnisse für wissenschaftliches Wissen bei Praktikern. Diese Probleme umreißen zugleich den grundlegenden Handlungsrahmen der Verbundbegleitungen in der verbundexternen Kommunikation. Die Begleitungen sollten daher auf folgende Punkte fokussieren:

- Die zeitliche Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen kann durch zugriffsfähige überzeitliche Speicherung des in den Projekten erzeugten Wissens überbrückt werden.
- Die Begleitstelle sollte zunächst die Verbundprojekte darin unterstützen, relevante Adressatenkreise und deren Handlungsdruck zu identifizieren. Entsprechende Zusammenarbeiten sollten so organisiert werden, dass sie nicht als Zusatzbelastung, sondern als Unterstützung wahrgenommen werden. Dies gelingt umso besser, je stärker die Verbundbeteiligten auch die wissenschaftsexterne Kommunikation als wissenschaftliche Aufgabe annehmen – entsprechende Signale (seitens der Verbundbegleitung) also erfolgreich ausgesandt werden können. Ist der Handlungsdruck identifiziert, können die Praktiker.innen gezielt mit Informationen, Ergebnissen und Angeboten aus dem Verbund versorgt werden.
- Widerstände der Forschenden gegen ‚simplifizierte‘ Darstellungen ihrer Ergebnisse sollten minimiert werden. Wenn die Wissenschaftler.innen die Komplexitätsreduktionen und sprachlichen Vereinfachungen nicht selbst vornehmen müssen, wird dieses Problem (und damit auch die Verantwortung) gewissermaßen aus der wissenschaftlichen Sphäre und damit aus der Eigenwahrnehmung der Forschenden ausgelagert. Indem die Verbundbegleitung sachliche und sprachliche Übersetzungsleistungen erbringt (die dann den Projekten zur Bestätigung übersandt werden), entlastet sie die Projektmitarbeiter.innen zeitlich und kognitiv.

Voraussetzungen für Unterstützungsleistungen der Verbundbegleitung in der Wissenschaftskommunikation sind deren Nähe zu Inhalten, Methoden und Abläufen der disziplinengebundenen Wissenserzeugung. Mitarbeiter.innen der Begleitstelle sollten daher die Bereitschaft mitbringen, sich auf die unterschiedlichen Fächerlogiken, die in den Verbundprojekten gelten, einzulassen. Als weitere Voraussetzung sollte die Verbundbegleitung Zugänge für außerwissenschaftliche Anspruchsgruppen bereitstellen und darüber erzeugte Handlungsbedarfe und Anregungen in für Wissenschaftler.innen umsetzbare Anfragen transformieren.

2. Überblick

Die Adressatengruppen der verbundexternen Kommunikation bestehen aus

- Wissenschaftler.innen außerhalb des eigenen Verbundes
- Akteuren in Praxisfeldern
- allgemeiner Öffentlichkeit bzw. spezifischen Teilöffentlichkeiten
- konkreten Anspruchs- bzw. Interessengruppen

Diese unterschiedlichen Akteure benötigen unterschiedliche Wissensarten: Tatsachenwissen (was passiert?), Erklärungswissen (warum passiert es?), Handlungswissen (was kann getan werden?) und Beratungswissen (wie kann es getan werden?). Akteure in Praxisfeldern erwarten anwendungsrelevante Informationen und transferfähige Konzepte. Interessierte Teilöffentlichkeiten lassen sich mit Wissen ansprechen, das zu Botschaften verdichtet und zugespielt ist.

Die nachfolgend aufgeführten Kommunikationswerkzeuge sind für verschiedene Zwecke in unterschiedlichem Maße geeignet, d.h. jedes Instrument hat Stärken und Schwächen. Manche Werkzeuge der Wissenschaftskommunikation sind durch eine Vermischung von Zielhorizonten charakterisiert: Einzelne Werkzeuge der Toolbox können daher durchaus in mehrere Kategorien fallen, sind jedoch zur Vermeidung von Dopplungen nur einmal aufgeführt.¹⁰

Legende 1	 Austausch, Kooperation	Nachwuchs- förderung 	 Fachliche Begleitung	Dialog mit Community 	 Transfer, Beratung	Öffentlich- keitsarbeit 		
Legende 2	I = verbund-intern	E = verbund-extern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit

¹⁰ Gerade für die Öffentlichkeitsarbeit existiert ein sehr breites Repertoire an Werkzeugen. Viele davon sind jedoch für die Zielhorizonte und die Ressourcenausstattung von Verbundbegleitungen zu avanciert. Wie erwähnt, konzentriert sich die Toolbox auf vglw. leicht umsetzbare Werkzeuge und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Für eine mehr als 100 Werkzeuge umfassende Datenbank (Stand Januar 2020) siehe <https://www.wissenschaftskommunikation.de/formate/>

3. Dialog mit der Forschungscommunity

EW-WEB	Webseite des Verbundes	
---------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Die Webseite ist ein Grundelement der Kommunikation des Verbunds nach innen und außen: Für Nicht-Verbundmitglieder ist sie meist der erste Kontaktpunkt und Portal für das Auffinden von Verbundprojekten oder -mitgliedern. Die Webseite sollte daher auf Nutzerfreundlichkeit optimiert sein und dabei verschiedene Zugänge erlauben. Zu berücksichtigen ist, dass die Seite auf unterschiedlichen Darstellungswegen (PC-Bildschirm, Smartphonedisplay, für Seheingeschränkte optimiert, geringe Netzbandbreite etc.) nutzbar ist. Die professionelle Gestaltung der Webseite sollte daher von Expert:innen übernommen werden.

Inhaltlich sollte die Seite die Kernpunkte des Verbundes und die Verbundprojekte darstellen. Letzteres kann auch unter Verwendung von Kommunikationswerkzeugen wie →Blogs, Einbindung von →Newsletter-Beiträgen oder →Pod-/Vodcasts etc. geschehen. Eine Übersicht über aktuelle Veranstaltungen und Publikationen sollte ebenso leicht auffindbar und aktuell sein wie die Kontaktdaten relevanter Personen.

Ziel	Verständigung über gemeinsame Ziele mittels der Erarbeitung von Kurztexen, Einführungsvideos etc.		
Zeitpunkt	Startphase, danach kontinuierliche Aktualisierungen	Adressaten	Forschungscommunity, Verbundprojekte, auch Anwendungspraxis
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Programmierung, Gestaltung und Aufsetzen; Folgekosten evtl. für Hosting und (Sicherheits-)Aktualisierungen • Personal: Externe für Programmierung, Gestaltung und Suchmaschinenoptimierung, Begleitstelle für laufende Aktualisierung • Zeitaufwand: 3 Tage Recherche und Beauftragung der Programmierung, 4 Tage Ersteinrichtung, eine Stunde/Woche für Aktualisierung und Fehlerbehebung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Infografik • Kollaborationsplattform/Workspace • Kurztexen zur Forschungsagenda • Literaturdatenbank • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Podcast/Vodcast • Shared Document



Die Fachtagung stellt eines der klassischen Instrumente der wissenschaftlichen Kommunikation dar. Durch die persönlichen Kontakte können Kooperationen mit anderen, auch verbundexternen Forschenden aufgebaut oder vertieft werden. Begleitstellen können Fachtagungen selbst organisieren oder den Verbund auf thematisch affinen Fremdveranstaltungen vorstellen, in Form einer Präsentation oder mittels →Messestand/Infostand.

Sollte die Begleitstelle AusrichterIn sein, kann sie auch Elemente einer →Transferveranstaltung integrieren, um Praxisakteure zu involvieren. Aus geeigneten Beiträgen könnte eine →Handreichung (neben der oder anstelle einer wissenschaftlichen Tagungspublikation) erstellt werden.

Ziel	innerwissenschaftlichen Austausch fördern und Kooperationen über den Verbund hinaus entwickeln; Verbund in Fachcommunity sichtbar machen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase; Endphase	Adressaten	externe Forschende
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Werbung, Raummiete, Fahrt- und Logiskosten (Tagungsteilnehmende), Catering, Technik, Layout und Druck (Tagungspublikation) • Personal: Projektleitungen, Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 7 Tage Vorbereitung, 2–3 Tage Durchführung, 2 Tage Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung • Messestand/Infostand • Podcast/Vodcast • Projektposter • Webseite der Begleitstelle



Die Erstellung eines Themenhefts einer Fachzeitschrift erzeugt für die beteiligten Wissenschaftler.innen einen innerwissenschaftlichen Reputationsgewinn. Aber auch die Sichtbarkeit des Verbundes kann dadurch profitieren, wenn es gelingt, Beiträge aus verschiedenen Verbundprojekten im Heft zu versammeln, die sich inhaltlich befruchten. Die Erwartungen an die Dignität der Kompilation sind nicht so hoch wie bei Büchern.

Eine Einleitung, welche die Einzelbeiträge explizit mit dem Thema des Verbundes verbindet, Kontaktmöglichkeiten zur Begleitstelle nennt und andere verbundbezogene Kommunikationskanäle wie die →Webseite benennt, ermöglicht es, den Verbund innerhalb der Forschungscommunity in seiner Gesamtheit sichtbar zu machen.

Durch die Abonnentenverteilung ist von vornherein eine weiträumige Verbreitung, nicht zuletzt in Bibliotheken, gesichert. Etwaige Open-Access-Optionen (z.B. mit einem Moratorium von einem Jahr) steigern die Zugänglichkeit.

Ziel	innerwissenschaftlichen Austausch fördern; Verbund in Fachcommunity sichtbar machen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase; Endphase	Adressaten	externe Forschende
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Layout; Druck • Personal: Projektleitungen, Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: mehrere Monate 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Online-dienste • Infografik • Kurztexte zur Forschungsagenda • Online-Glossar • Webseite

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	

Legende 2	I = verbund-intern	E = verbund-extern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit



Diese Publikationsform zielt ganz auf ein wissenschaftliches Publikum und stellt eine vergleichsweise einfache Variante dar, die Verbundergebnisse zu präsentieren, da sie an das herkömmliche Publikationsverhalten der Wissenschaft anschließt. Der Abschlussband fungiert als Instrument der Verstetigung der im Verbund erzielten wissenschaftlichen Resultate sowie zur Darstellung der verbund-internen wissenschaftlichen Diskussionen. Während die →Wissenssynthese für die Forschungscommunity in der Ausarbeitung anspruchsvoller ist (da sie thematische Schwerpunkte herausarbeitet und jenseits der Projektgliederung des Verbunds präsentiert), ist der Abschlussband meist projektzentriert aufgebaut.

Der Abschlussband eines Verbundes kann für die beteiligten Forscher.innen einen wissenschaftlichen Mehrwert erzielen und sollte daher sehr eng an ihren Interessen ausgerichtet sein. Die Verbundbegleitung sollte die Forschenden durch organisatorische Hilfsleistungen unterstützen (z.B. Zusammenarbeit mit dem Verlag, Organisation von Redaktionstreffen). Um eine relativ zeitnahe Veröffentlichung (in Relation zum Ende des Verbunds) zu ermöglichen, kann die Begleitstelle in der Endphase Kontakt mit den Projektleitungen aufnehmen und die Erarbeitung eines Abschlussbands ins Gespräch bringen.

Allerdings sollte dem auch eine Abwägung vorausgehen: Als Aneinanderreihung von projektgebundenen Einzelbeiträgen steht ein Sammelband auch in der Gefahr, eine schlichte Buchbindersynthese zu werden. Das kann durch rahmende Einleitungs- und Abschlussbeiträge gemildert werden, bleibt aber häufig dennoch erkennbar, insbesondere dann, wenn nicht alle relevanten Aspekte des jeweiligen Themas abgedeckt werden. Hier muss genau abgewogen werden, ob diese Form der Ergebnispräsentation nötig ist – zumal die Projekte ihre Untersuchungsergebnisse in der Regel ohnehin auch anderweitig publizieren. Sammelbände, die einen zufälligen Eindruck der Artikelzusammenstellung machen, haben innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft ein Akzeptanzproblem – wie am selten vorkommenden Rezensieren von Sammelbänden erkennbar wird.

Ziel	Verbund in Fachcommunity sichtbar machen; wissenschaftliche Ergebnisse verstetigen		
Zeitpunkt	Endphase; Evaluierungsphase	Adressaten	externe Forschende
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Layout, Druck bzw. Open-Access-Gebühr • Personal: Projektleitungen, Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: mehrere Monate 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Infografik • Kurzttexte zur Forschungsagenda • Online-Glossar



Eine wissenschaftliche, d.h. an die jeweilige Community gerichtete Wissenssynthese bezieht – auf Basis von Zuarbeiten der Projekte – die Ergebnisse der verschiedenen Projekte aufeinander, fasst diese also zu Kapiteln zusammen, die sich jeweils aus Ergebnissen mehrerer Projekte speisen.

Forschungsverbünde sollen am Ende mehr ergeben als die lediglich additive Zusammenfügung von Einzelprojektresultaten. Wünschenswert sind projekteübergreifende Mehrwerte. Mit der Wissenssynthese wird deutlich, welche verbundinduzierte Verschiebung des Forschungsstands nicht allein für allerlei Einzelaspekte des Verbundthemas, sondern auch hinsichtlich des Themas insgesamt vollbracht worden ist. Sie weist so den Mehrwert aus, den das Zusammenbringen der Verbundprojekte unter einem thematischen Dach erbracht hat.

- Dafür muss das in den Verbundprojekten erzeugte neue Wissen miteinander abgeglichen, aufeinander bezogen und systematisiert zusammengefasst werden. Da sich die einzelnen Projekte mit je verschiedenen Teilaspekten eines Gesamthemas befassen, ergibt sich die logische Zusammenstellung meist nicht allein dadurch, dass die Einzelprojektergebnisse lediglich sinnvoll aneinanderreihbar sind.
- Darüber hinaus muss das Wissen zum Thema, auf dem der Verbund aufbaute und das durch dessen Ergebnisse nicht dementiert worden ist, in die Darstellung systematisch integriert werden. Das sollte insofern kein Problem sein, da alle Verbundprojekte am Ende ihre Resultate in den Forschungsstand einordnen.

Die Begleitstelle muss für eine wissenschaftlich orientierte Wissenssynthese (genau wie für die →Wissenssynthese für die Praxis) die Verbundprojekte nicht nur zur Zusammenarbeit motivieren. Sie muss zusätzlich Sorge dafür tragen, dass die beteiligten Wissenschaftler.innen ihren Projektrahmen transzendieren. Wenn die Verbundprojekte dies nicht leisten können, sollte die Begleitstelle (mit ihrem Überblick über den gesamten Verbund in seinen verschiedenen Ausführungsphasen) in der Lage sein, diese Leistung erbringen.

Ziel	Vermittlung der Ergebnisse des Verbundes (nicht der einzelnen Projekte) in die Forschungsgemeinschaft(en); Sichtbarmachung des Verbundes bzw. des Verbunderfolgs in der Forschungscommunity; Verstärkung projektübergreifender Ergebnisse bzw. weiterführender Fragestellungen		
Zeitpunkt	Endphase; Evaluierungsphase	Adressaten	externe Forschende
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Layout, Druck, Vertrieb • Personal: Projektleitungen, Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: mehrere Monate 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservice • Infografik • Kurztex te zur Forschungsagenda • Online-Glossar

4. Wissenstransfer und externe Beratung

EW-PWS	Praxiswebseite	
---------------	-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Als Weiterentwicklung einer →Webseite des Verbundes mit →Praxis-FAQ kann eine gesonderte Webseite aufgesetzt werden, die sich an Praktiker:innen richtet. Praxisakteure benötigen andere Sortierungs- und Suchmechanismen als Forschende; häufig ist das Vorwissen über wissenschaftliche Kontexte begrenzt:

- Insbesondere suchen Praxisakteure nach themengeleiteten Fragen, nicht nach Projekten, die sie häufig gar nicht kennen.
- Entsprechend muss die Systematik der Webseite aufgebaut sein. Abstracts mit Bezugnahmen zu handlungspraktischen Kontexte sind eine weitere Nutzungsvoraussetzung.
- Auch Querverweise und Register müssen nach Praxiskriterien (und z.B. nicht nach wissenschaftlicher Theoriebildung) optimiert werden.
- Ansprechpartner:innen in den Verbundprojekten sollten mit ihren Kompetenzen und Kontaktmöglichkeiten aufgeführt werden – auch hier nicht alphabetisch geordnet, sondern nach Themenbereichen, um auf Informationsbedarfe und Zeitressourcen von Praktikern Rücksicht zu nehmen.

Neben einer kurzen Verbundbeschreibung sollten →FAQ und Kontaktmöglichkeiten, →Design Patterns, herunterladbare →Handreichungen, →Checklisten, →Podcasts und weitere Werkzeuge des Wissenstransfers genutzt werden.

Eine Praxiswebseite sollte über das Ende des Verbundes weiter zugänglich sein und zur besseren Sichtbarkeit eine eigenständige URL erhalten.

Ziel	Zusammenführung aller digital vorliegenden Werkzeuge des Wissenstransfers um eigenständige Problemlösungen von Praxisakteuren zu ermöglichen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase, Evaluierungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Webseitendesign; Hosting • Personal: einzelne Projektmitarbeiter:innen; Mitarbeiter:innen der Begleitstelle zur Aktualisierung • Zeitaufwand: 2–4 Wochen Design und Programmierung, ein Tag Ersteinrichtung, 2 Stunden/Woche für Aktualisierungen 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Design Pattern • Handreichung • Infografik • Literaturdatenbank • Podcast/Vodcast • Praxis-FAQ



Darstellung eines Verbundprojekts oder eines Teilforschungsbereichs, welche grafische Elemente und kurze, niedrigschwellig formulierte Texte nutzt. Die Darstellung der Projektinhalte soll für interessierte Laien allein aus dem Poster – ohne mündliche Erklärungen – ersichtlich werden. Zudem soll die visuelle Gestalt zur tieferen Auseinandersetzung einladen: Es sind also grundlegende ästhetische Anforderungen einzuhalten (Schriftgröße, Zeilenabstand, Weißraum, Proportionen, vertikale und horizontale Achsen, Bildauflösung, Kontraste zwischen verwendeten Farben etc.).

Die Vermittlung solcher Anforderungen an die Projektmitarbeiter:innen kann durch die Begleitstelle oder durch externe Weiterbildung (→Kommunikationsworkshop) erfolgen. In der Zusammenführung einzelner Projektposter kann der Verbund übersichtlich dargestellt werden.

Das Poster oder einzelne seiner Teile sind, einmal erstellt, vielfältig nachnutzbar: auf der →Webseite, während eines →Tags der Offenen Tür (z.B. im Rahmen einer dezidierten Postervorstellungsrunde), auf Fachkonferenzen oder →Transferveranstaltungen oder als Teil einer →Handreichung. Die einmalige Erarbeitung erzeugt also durch Wiederverwendungsmöglichkeiten einen mittelfristigen Zeitgewinn. Um sowohl auf wissenschaftlichen Fach- als auch auf praxisorientierten praxisorientierten Veranstaltungen nutzbar zu sein, kann das Poster beide Aspekte darstellen.

Ziel	überblicksartige, grafisch ansprechend aufbereitete Darstellung eines Forschungsthemas		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	externe Forschende; Praxisakteure; interessierte Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Layout; Material; Druck; evtl. Aufsteller (Halterung) • Personal: einzelne Projektmitarbeiter:innen; Projektleitung • Zeitaufwand: 2–3 Tage 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • Infografik • Kurztexte zur Forschungsagenda • Lunch Talk • Messestand/Infostand • Praxiswebseite • Study Visit/Vor-Ort-Besuch • Tag der Offenen Tür • Webseite

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	



Im zunehmend ‚visuellen Zeitalter‘ gewinnen grafische Aufbereitungen von Informationen eine immer größere Bedeutung. Bisher werden Infografiken (vor allem in den traditionell textbasierten Sozial- und Geisteswissenschaften) noch nicht ausreichend als spezifische Form der Wissen(schaft)skommunikation angewandt. Da die entsprechende Aufmerksamkeit für diese Variante der Wissensaufbereitung fehlt, ist auch in den Begleitstellen oftmals unzureichendes Wissen über die Möglichkeiten und zur Produktion qualitativ hochwertiger Infografiken vorhanden.

Infografiken leisten sinnfällige Visualisierungen, etwa Ansammlungen von Figuren zur Verdeutlichung von Größenordnungen. Damit sind sie häufig besser als die ‚handgemachten‘ Excel-Grafiken geeignet, Projektergebnisse zu veranschaulichen.

Technisch ist meist eine Fremdbauftragung sinnvoll, da von Laien erstellte Infografiken meist auch genau so wirken – womit aber die Funktion, Interesse für die Inhalte zu wecken, häufig verfehlt wird. Die anfallenden Kosten für Fremdbauftragungen von Infografiken müssen in die Budgetplanungen einbezogen werden.

Ziel	Forschungsfortschritte und -ergebnisse durch Medienwechsel einem weiteren Zielpublikum verständlich machen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	Praxisakteure, interessierte Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: variabel • Personal: einzelne Projektmitarbeiter.innen; externe Grafiker.innen • Zeitaufwand: 2–3 Tage 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • Kurztexte zur Forschungsagenda • Lunch Talk • Öffentliche Ringvorlesung • Transferveranstaltung



Regelmäßig durchgeführte Gespräche zu einem konkreten Thema oder zu neuen Forschungsergebnissen im Verbund, die als Audiomitschnitt (*podcast*) oder Videomitschnitt (*vodcast*) archiviert und öffentlich zugänglich gemacht werden. Interessierte Personen können die Gespräche abonnieren.

Pod- und Vodcasts sind meist keine Interviews einer einzelnen Person, sondern Gespräche zwischen mehreren gleichberechtigten Sprecher:innen. Das Format eignet sich besonders für jüngere Zielgruppen. Da es oft unterwegs konsumiert wird, sollte es kurz ausfallen (ca. 15–30 Minuten) und in verschiedenen Bandbreiten vorliegen.

In jeder Folge eines Pod- oder Vodcasts sollten wiedererkennbare Verweise auf den Verbund enthalten sein, ohne indes mit einem zu langen Intro zum Abbruch des Anhörens/Anschauens zu animieren. Pod- und Vodcasts können im Anschluss an Veranstaltungen erstellt werden und eignen sich hervorragend für die →Webseite des Verbundes bzw. eine →Praxiswebseite.

Ziel	Vermittlung von Forschungsergebnissen durch auditiv oder audiovisuell aufbereitete Informationen c		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	(jüngere) Öffentlichkeit
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Aufnahme- und Schnitttechnik; Hosting; evtl. Fahrtkosten • Personal: medientechnisch geschulte Mitarbeiter:in der Begleitstelle oder externe:r Expert:in; einzelne Projektmitarbeiter:innen • Zeitaufwand: 1 Stunde (Vorbereitung) 1–2 Stunden (15–30 Minuten Aufzeichnung, 30–60 Minuten Schnitt) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsworkshop • Kurztexte zur Forschungsagenda • öffentliche Ringvorlesung • Praxiswebseite • Radio-/Fernsehbeitrag • Webseite



Ähnlich einer → öffentlichen Ringvorlesung sprechen Expert.innen (hier: aus der Praxis und der Wissenschaft) zu einem vorab definierten Problem. Dies geschieht jedoch in einer lockeren Atmosphäre als bei der vom wissenschaftlichen Habitus geprägten Ringvorlesung.

Das Gespräch soll ähnlich einer Talkshow mehrere, auch kontroverse Stimmen mit relativ kurzen Inputs (5–15 Minuten) zu Wort kommen lassen und danach das Publikum einbeziehen. Die Vorteile bestehen hier in der direkteren Möglichkeit des Publikums, Fragen und Probleme zu schildern und darauf kompetente Antworten zu erhalten.

Eine Expertenrunde funktioniert am besten, wenn mehrere Standpunkte oder Lösungsansätze zu einer Problemstellung existieren und die Diskutanten bereit sind, ihre eigenen Standpunkte auch infragestellen zu lassen. Stärker auf Öffentlichkeitsarbeit gerichtete Transferformate sind die *pub science* (Gesprächsrunde in einer Bar) und das Science Café (Gespräch bei einem Kaffee).

Wie für andere öffentliche Veranstaltungen auch, sollte die Verbundbegleitung die Organisation übernehmen und muss durch Werbung für eine Sichtbarkeit in relevanten Praktikerkreisen sorgen. Daher sollten Expertenrunden durchgeführt werden, wenn bereits ein Netzwerk zwischen Verbund und Praxisakteuren existiert. Analog zur → Ringvorlesung sollte ein.e Mitarbeiter.in der Begleitstelle als Moderator.in auf die Verbindung der Veranstaltung zum Verbund hinweisen.

Ziel	verschiedene Lösungsvarianten für eine Problemstellung im Dialog aufzeigen und/oder entwickeln		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete; Werbung; evtl. Fahrtkosten und Catering • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 4–8 Stunden Vorbereitung, 1–2 Stunden Durchführung, eine Stunde Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • Kurztexzte zur Forschungsagenda • Lunch Talk • Öffentliche Ringvorlesung • Transferveranstaltung



Öffentliche Vortragsreihe, meist über ein Semester angelegt. Punktuelle Vorlesungen (z.B. zur Weihnachtszeit) sind ebenso möglich. Die Teilnahme an einer öffentlichen Ringvorlesung sollte kostenfrei und für alle Interessierten ohne Voranmeldung möglich sein.

Ein Mitarbeiter der Verbundbegleitung sollte die Organisation (Raum, Technik, Ankündigung etc.) übernehmen, während der gesamten Vorlesung präsent sein (um die Wichtigkeit der Veranstaltung für die Begleitstelle zu unterstreichen) sowie zu Beginn die Vorstellung der Vortragenden und die Einbettung der Präsentation in den Verbund vornehmen, da letzterer Punkt bei den projekt- und disziplinentorientierten Vortragenden oft untergeht.

Die Ringvorlesung eignet sich auch als Ankündigungsplattform für weitere Aktivitäten des Verbundes sowie zum Zugänglichmachen geeigneter Publikationen. Die Diversität der Verbundprojekte sollte sich in der Ringvorlesung widerspiegeln, das öffentlich kommunizierte Überthema jedoch Einheitlichkeit erkennen lassen.

Das jeweilige Thema sollte Praxisbezug aufweisen und mit konkreten Fragestellungen operieren. In den Vorträgen sollten aktuelle Probleme und wissenschaftliche Forschungsergebnisse verständlich präsentiert werden, d.h. auf dem Niveau eines interessierten Laienpublikums. Zudem sollte ein zeitlicher Rahmen gewählt werden, der Nachfragen aus dem Publikum ermöglicht (die Forschende redet nur so viel wie nötig, das Publikum fragt so viel wie möglich).

Die zeitliche Ansetzung einer öffentlichen Ringvorlesung sollte den Bedürfnissen eines außerwissenschaftlichen Publikums Rechnung tragen und auch in außerwissenschaftlichen Medien angekündigt werden. Falls dies nicht geschieht, bleibt das Publikum erfahrungsgemäß wissenschafts- oder gar verbundintern.

Ziel	Präsentation forschungsaktueller Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten für eine interessierte Öffentlichkeit		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten; Studierende
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: evtl. Raummiete; Werbematerial • Personal: einzelne Mitarbeiter.innen der Projekte, Projektleitungen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 3–6 Tage Vorbereitung aller Ringvorlesungen, 60–90 Minuten Durchführung, 30 Minuten Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde/Kaminabend • Infografik • Transferveranstaltung



Hier wird in kleinen Gruppe das Adressieren außerwissenschaftlichen Publikums geübt. Da Wissenschaftler:innen zunehmend Wissenschaftskommunikation betreiben (müssen), können in einem Kommunikationsworkshop interessierten Forschenden entsprechende Techniken vermittelt werden. Dabei müssen in der Regel externe Kommunikationsfachleute hinzugezogen werden.

Wissenschaftskommunikation bedeutet für die Forschenden häufig, dass Journalist:innen sie für Interviews oder schriftliche Einschätzungen anfragen. Die Forschenden sollten sich entsprechende praktische Fertigkeiten aneignen, z.B. wie man sich auf Gespräche vorbereitet, welche Informationen Journalisten benötigen, mit welchen sprachlichen Mitteln man Interesse wecken und Kernbotschaften vermitteln kann (d.h. sich vor Kamera und Mikrofon verständlich und überzeugend präsentiert sowie die jeweilige Forschung auf den Punkt bringt), welche zusätzlichen Unterlagen man selbst beisteuern oder wie man auf unbefriedigende Darstellungen reagieren kann. Immer geht es darum, Forschungsergebnisse so zu erzählen, dass diese auch von einem nichtwissenschaftlichen Publikum verstanden und trotz der Informationsflut wahrgenommen werden.

Der Workshop kann je nach Bedürfnissen der Teilnehmenden eher als Schreibcoaching, Sprech- und Auftrittstraining oder in Form eines Digitalisierungsworkshops angeboten werden. Die Variante als Digitalisierungsworkshop sollte grundlegende Fertigkeiten der digitalen Aufbereitung von Forschungsergebnissen vermitteln sowie die Fähigkeit, eigene wie auch fremde Inhalte in Sozialen Medien qualitativ beurteilen und dort eigene Strategien und Präsentationsformen finden zu können.

Ziel	(Erweiterung der) Befähigung der Wissenschaftler:innen zur Wissenschaftskommunikation; Sichtbarmachen von Kommunikationsmöglichkeiten für Transferkommunikation		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	alle Projektmitarbeiter:innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete; Fahrtkosten; Moderationsmaterial; Honorar für externe Expertise; ggf. Catering • Personal: Nachwuchswissenschaftler:innen; Mitarbeiter:in der Begleitsstelle zur Vorbereitung und Moderation; externe.r Experte.in • Zeitaufwand: 2 Tage Vorbereitung, 4–8 Stunden Durchführung, 1–2 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/ Vernetzungstreffen • Beitrag auf Wikipedia • Beitrag in sozialen Medien • Handreichung • Infografik • Kurztexpte zur Forschungsagenda • populärwissenschaftliche Veröffentlichung



Circa 15–20minütige Diskussionsrunden, bestehend aus einem rund fünfminütigen Input und anschließender Fragerunde zu einem konkreten Thema. Die verschiedenen englischen Bezeichnungen verweisen auf den Durchführungsrahmen: Die Diskussionen finden während der Mittags- oder Kaffeepause statt. Daher ist Verzehr von mitgebrachten Speisen und Getränken durch die Teilnehmenden erwünscht. Solche Kurzgespräche sind erfolgreich, wenn sie in das Arbeitsumfeld der Teilnehmenden integriert sind. Im Gegensatz zur →Transferveranstaltung oder der →Expertenrunde findet ein Lunch Talk also stets am Arbeitsplatz der Praktiker.innen statt.

So könnte z.B. ein neu entwickeltes Zitationssystem für Bibliothekare in einem Lunch Talk in der Bibliothek vorgestellt werden. Die Kürze der Zeit sowie die Ablenkung durch den Verzehr bedingen, dass dieses Werkzeug lediglich als Einführung bzw. zur oberflächlichen Diskussion geeignet ist. Durch die enge Anbindung an den Arbeitskontext der Teilnehmenden sind jedoch auch auf die Schnelle kritische Einsichten möglich. Da die Regenerationsphase der Teilnehmenden in der genutzten Pause wegfällt, sollte dieses Werkzeug selten und immer auf freiwilliger Basis eingesetzt werden.

Ziel	Überblicksdarstellung bzw. Einstiegsdiskussion zu konkretem Praxisproblem im Arbeitskontext der Teilnehmenden		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: evtl. Reisekosten • Personal: einzelne Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter.innen der Begleitstelle als Organisatoren • Zeitaufwand: 2–4 Stunden (Vorbereitung), ca. 30 Minuten (Durchführung) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde / Kaminabend • Infografik • Kurztexte zur Forschungsagenda • Transferveranstaltung

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	



Hierzu kann zuerst eine Definition prioritärer Themen, die sich an den Erfordernissen der Praxis orientiert, erfolgen. Dann lassen sich zu diesen Themen Schlüsselfaktoren, die die Entwicklung im Praxisfeld bestimmen, identifizieren. Anschließend kann eine Sortierung der Schlüsselfaktoren nach kurz-, mittel-, langfristig und nicht beeinflussbaren Faktoren erfolgen, sodann die Formulierung von Handlungsoptionen in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive. Dabei sind zugleich die jeweiligen Adressaten und weitere notwendigerweise einzubeziehende Akteure zu definieren.

Die Durchführung kann von Projektmitarbeiter:innen, der Begleitstelle oder externen Seminarleitenden übernommen werden. Wichtig sind die Erarbeitung einer klar definierten praxisorientierten Ausrichtung sowie Feedbackmöglichkeiten für die Teilnehmenden. Im Feedback geäußerte Wünsche oder Kritiken können für die →Wissenssynthese für die Praxis genutzt werden. Die Voraussetzungen für die Außenkommunikation der Workshopergebnisse werden über eine thematisch →strukturierte Protokollierung (kein Verlaufsprotokoll!) hergestellt, die an den Informationsbedürfnissen der nichtwissenschaftlichen Adressaten ausgerichtet ist.

Ziel	praktisch orientierte Vermittlung von Anwendungslösungen, generiert aus den Forschungsergebnissen der Verbundprojekte		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Raummiete; Verbrauchsmaterial; evtl. Bezahlung für externe Moderation; ggf. Catering • Personal: Mitarbeiter:innen der Begleitstelle; evtl. Projektmitarbeitende • Zeitaufwand: 4–6 Tage Vorbereitung, 4–6 Stunden Durchführung, 4 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde/ Kaminabend • Infografik • Praxiswebseite • Projektposter • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll • Wissenssynthese für Praxis • Webseite

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------------



Die Bürgerkonferenz ist ein Verfahren zur Beteiligung breiter Bevölkerungsteile an zumeist politischen Entscheidungsprozessen. Sie kann auch für Diskussionen über wissenschaftliche oder technische Zukunftsfragen der Gesellschaft genutzt werden.

Die daran Teilnehmenden sollen tatsächlichen Einfluss nehmen können. Geht es also um Themen, für die zunächst wissenschaftliches Wissen zu erarbeiten ist, so sollten die beteiligten Bürger.innen ihre Erkenntnisinteressen einbringen können. Da zugleich die wissenschaftliche Autonomie, die wesentlich eine Autonomie der Formulierung von Forschungsfragen ist, gesichert bleiben muss, heißt das: Die beteiligten Wissenschaftler.innen sollten offen einer Aushandlungssituation gegenüber stehen und mit einer professionellen Haltung der Irritationsfähigkeit in den Aushandlungsprozess gehen. Um zu dokumentieren, was von den Anregungen aufgenommen und was aus welchen Gründen verworfen worden war, sollten Diskussionsstränge, Ergebnisse und Folgefragen aufbereitet und öffentlich zugänglich gemacht werden.

Bürgerkonferenzen können analog oder digital durchgeführt werden und sollten aus mehr als einem Treffen bestehen. Für eine breite Beteiligung ist frühe und umfassende (d.h. auf verschiedene Teilöffentlichkeiten gerichtete) Werbung durch die Begleitstelle zu leisten.

Ziel	Beteiligung breiter Bevölkerungsgruppen an wissenschaftlichen Grundsatzdebatten; Veränderung oder Erweiterung von Forschungsdebatten durch Input außerwissenschaftlicher Akteure		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Werbung; Raummiete; Moderationsmaterial; Fahrtkosten; ggf. Catering • Personal: Projektleitungen, einzelne Projektmitarbeiter.innen, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle für Moderation • Zeitaufwand: 4–6 Tage Vorbereitung, 4–5 Stunden Durchführung, 8 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung • Infografik • Kompetenzzirkel • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Projektposter • Radio-/Fernsehbeitrag • Transferveranstaltung



Workshop, für den durch die Projekte Zwischenergebnisse aufbereitet werden, die dann vorgestellt und den Praktiker.innen erläutert werden. Diese bewerten die Ergebnisse im Horizont ihrer eigenen Anliegen und geben damit Feedback zur Praxisrelevanz des erforschten Wissens. Zugleich trägt dies dazu bei, Gesprächsfähigkeit zwischen den verschiedenen Gruppen zu entwickeln und zu trainieren.

Stakeholderworkshops finden maximal zweimal in einer Verbundlaufzeit statt und stellen gewissermaßen Höhepunkte der Anwendungsrelevanz dar. Sie sind durch ihre Verdichtung inhaltlich hochschwelliger als →Kompetenzzirkel, die dafür längerfristiger angelegt sind.

Die Begleitstelle sollte im Vorfeld Sorge tragen, dass kompatible Projekte und Stakeholder (Anspruchsgruppen) während des Workshops zusammenkommen. Zudem müssen, wie bei allen Veranstaltungen, die Ergebnisse, Veränderungen, Absprachen und Wünsche für die Beteiligten jeweils passend (d.h. niedrigschwellig rezipierbar) aufbereitet werden.

Ziel	Transfer von Zwischenergebnissen in Praxiskontexte; Austausch zwischen Anliegen der Praxis und der Wissenschaft		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten; Raummiete; Moderationsmaterial; ggf. Catering • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter.in der Begleitstelle zur Moderation und Dokumentation • Zeitaufwand: 14 Tage (Vorbereitung), 3–4 Stunden (Durchführung), 2 Tage (Nachbereitung) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Design Patterns • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung • Infografik • Kompetenzzirkel • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll



Kompetenzzirkel werden nach Bedarf gebildet und bringen die jeweiligen Expert:innen und Praktiker zusammen, die an einem gemeinsamen Thema interessiert sind. Ziel ist es, bereits bestehende Good-Practice-Beispiele zu identifizieren, mit denen ein bestimmtes Problem zielführend bearbeitet wird.

Die Kompetenzzirkel treffen sich in regelmäßigen Intervallen und lösen sich gegebenenfalls wieder auf, wenn der Austauschbedarf befriedigt ist. Ihre Arbeit sollte protokolliert und zugänglich gemacht werden, damit nicht anderweitig erneute Rezepte und Produkte erarbeitet werden, die bereits vorliegen.

Eine Sondervariante des →Kompetenzzirkels ist ein →Stakeholder-Workshop, in dem durch die Projekte Zwischenergebnisse der Forschung aufbereitet werden, die dann vorgestellt und den Praktikern erklärt werden. Diese bewerten die Ergebnisse im Horizont ihrer praktischen Anliegen und geben damit Feedback zur Praxisrelevanz des erforschten Wissens. Zugleich trägt dies dazu bei, Gesprächsfähigkeit zwischen den verschiedenen Gruppen zu entwickeln.

Ziel	Erarbeiten von Good-Practice-Beispielen oder →Design Patterns zu einer konkreten Problemstellung		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Fahrtkosten; Raummiete; Moderationsmaterial; ggf. Catering • Personal: einzelne Projektmitarbeiter:innen; Mitarbeiter:in der Begleitstelle zur Moderation und Dokumentation • Zeitaufwand: ein Tag Vorbereitung, 3–4 Stunden Durchführung, 4 Stunden Nachbereitung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Design Patterns • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung



Strukturierte Präsentation von Wissensressourcen (Forschenden, Forschungseinrichtungen, Archiven, Praxis-Ansprechpartner, Laboren etc.), z.B. in einer Wiki-Form.

Mittels grafischer Aufbereitung und/oder Filter- bzw. Suchoptionen lassen sich besonders für Praxisakteure relevante Themenbereiche identifizieren. Verknüpft mit Kontaktdaten zu passenden Forschenden sowie einer Kurzdarstellung geeigneter Projekt, können Wissenskarten als ‚Karteikasten‘ zur ersten Orientierung in einem Thema dienen und sollten daher prominent auf der →Webseite des Verbundes oder der →Praxiswebseite platziert werden.

Wissenskarten sind als Online-Ressource am effektivsten, da sie so weiträumig zugänglich sowie leicht aktuell zu halten sind. Da Wissenskarten den Blick weiten sollen, sollten – nach einer ersten Konzeption durch die Begleitstelle – möglichst viele Projektmitarbeiter.innen Beiträge beisteuern. Dieses passiert nicht von allein, sondern muss angeregt und vorstrukturiert werden. Hier ist die Begleitstelle gefordert.

Ziel	thematisch strukturierte Vermittlung des Vorhandenseins und der Vernetzung von Wissensressourcen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	externe Forschende; Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Entwicklung; Programmierung und Hosting • Personal: Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter der Begleitstelle • Zeitaufwand: 5–7 Tage Vorbereitung und Recherche, 1–3 Tage Erst-erstellung, laufender Aufwand für die Pflege und Weiterentwicklung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • Praxiswebseite • Wissenslandkarte • Wissenssynthese für Praxis



Als Sonderform der →Wissenskarte stellt eine Wissenslandkarte die räumliche Ballung und Verbindung von Forschungsressourcen (Einrichtungen, Expert:innen und damit Expertise etc.) dar. Damit können auch Wissenscluster identifiziert werden, an denen zu einem Thema verschiedene Expert:innen aus Forschung und Praxis (zusammen-)arbeiten. Auch Verbindungen zu anderen Einrichtungen lassen sich optisch schnell erfassbar darstellen, was – je internationaler die Zusammenarbeit gestaltet ist – in der Außerdarstellung des Verbundes positiv eingesetzt werden kann.

Wissenslandkarten können analog als →Projektposter, Grafik oder in Gestalt einer →Handreichung erstellt werden oder digital als Online-Ressource, z.B. im Rahmen der →Webseite des Verbundes oder der →Praxiswebseite. Letzteres bietet die einfache Möglichkeit, die Karte aktuell zu halten und sie mit einer →Wissenskarte und damit weiteren Informationen zu verknüpfen.

Ziel	visuelle Vermittlung der Standorte und Vernetzung von Wissensressourcen; Selbstplatzierung des Verbundes und seiner Projekte in der Wissenslandschaft		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	externe Forschende; Praxisakteure
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Entwicklung; Programmierung und Hosting (digitale Karte); Druck (analoge Karte) • Personal: Projektmitarbeiter; Mitarbeiterinnen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 5–7 Tage Vorbereitung und Recherche, 1–3 Tage Erstellung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • öffentliche Ringvorlesung • Messestand/Info-stand • Praxiswebseite • Tag der offenen Tür/ Institutsführung • Wissenssynthese für Praxis

Legende 1					
	Austausch, Kooperation	Nachwuchsförderung	Fachliche Begleitung	Transfer, Beratung	Öffentlichkeitsarbeit



Als Online-Enzyklopädie mit Schreibzugriff für jede Person bietet Wikipedia auch Forschenden die Möglichkeit, ihre Kenntnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Es ist die Mitarbeit an bestehenden Artikeln (Erweiterung oder Fehlerkorrektur) oder das Anlegen eines neuen Themas möglich.

Da eher Überblicks- als Detailwissen gefragt ist, sollten interessierte Forschende durch die Begleitstelle zur Aufbereitung ihres Wissens befähigt werden, z.B. durch einen →Kommunikationsworkshop. Zudem sollten Forschende bereit sein, mit anderen, auch nichtwissenschaftlichen Autor.innen kollaborativ Texte zu erarbeiten. Verweise auf eigene Forschungsergebnisse können dabei als Quellenangabe gesetzt werden.

Da Wikipedia oft als Erstinformationsquelle zu Forschungsthemen genutzt wird, ist die dortige Präsenz des eigenen Blickwinkels gerade bei kontroversen Themen wirkmächtig.

Ziel	Sichtbarmachen grundlegenden Forschungswissens im Anschluss an Verbundprojekte; Erweiterung des Resonanzraums der Forschenden in die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	Praxisakteure; themenaffine Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine • Personal: einzelne Projektmitarbeiter.innen • Zeitaufwand: 60–90 Minuten (Einarbeitung), 30–60 Minuten (Ersterstellung), 30–60 Minuten (mehrmalige Korrekturschleifen) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Infografik • Kurztexte zur Forschungsagenda • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • populärwissenschaftliche Veröffentlichung

Legende 2	I = verbund-intern	E = verbund-extern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------------



In einem Forschungsverbund kann die dezidierte Rolle einer/eines Beauftragten für Wissenstransfer geschaffen werden, um einerseits das Transferanliegen aus dem Status der mitlaufenden Zusatzaufgabe zu befreien, andererseits diesbezügliche Überforderungen von wissenschaftlichen Verbundbegleitungen zu vermeiden. Zentral ist dabei, dass eine Person mit professioneller Expertise, mit Verständnis für den Wissenschaftsprozess und Erfahrungen im Wissenschafts-Praxis-Transfer gewonnen wird: Wissenschaftskommunikation ist nichts für Newcomer.

Die/der Beauftragte muss Erfahrung im Bereich Wissenschaftskommunikation, in der Kommunikationskonzeption und -strategie, im Verfassen von Texten und in der Medienarbeit haben, unabhängig und teamfähig sein sowie in einem Netz von fallweise zu aktivierenden Kommunikationsfachleuten arbeiten.

Einen möglichen Nachteil birgt solch eine Professionalisierung durch Externalisierung von Kommunikationsaufgaben auch: Das Sich-Ausprobieren der Wissenschaftler.innen auf dem Gebiet des Wissenstransfers könnte erschwert werden. Mögliche Folgen sind dann, dass von Lerneffekte für zukünftige Transfer- und Kommunikationsaufgaben geringer ausfallen. Um dies zu vermeiden, sollte der Beauftragte Fortbildungen für interessierte Wissenschaftler.innen des Verbunds anbieten.

Ziel	Professionalisierung des Wissenstransfers sowie der Wissenschaftskommunikation und ggf. der Öffentlichkeitsarbeit		
Zeitpunkt	gesamte Verbunddauer außer Evaluierungsphase	Adressaten	Praxisakteure, allgemeine Öffentlichkeit
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Voll- oder Teilzeitstelle über gesamten Verbundzeitraum • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle • Zeitaufwand: variabel 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsworkshop • Kompetenzzirkel • Medienguide



Es handelt sich um Mustervorlagen, die Musterlösungen präsentieren, d.h. jeweils ein Problem-Lösungs-Paar als wiederverwendbare Vorlage. In dieser wird für ein konkretes Problem in einem konkreten Kontext eine konkrete Lösung beschrieben, die den aktuellen State of the Art darstellt. Vorteilhaft ist es, wenn die Patterns eine gemeinsame Struktur besitzen, z.B. aus fünf Elementen: Name, Problem, Lösung, zu berücksichtigende Kräfte und zu erwartende Konsequenzen (Vor- und Nachteile). (Köhne 2005) Die Lösung wird als Entwurfsmuster, Ablaufschrittfolge oder Handlungsschablone formuliert.

Design Patterns können analog oder digitalisiert-online vorliegen. Einmal erstellt und erfolgreich getestet, lassen sie sich vielfältig mit anderen Werkzeugen des Wissenstransfers kombinieren. Ihre Rezeption sollte möglichst niedrigschwellig möglich sein. Es ist von Vorteil für die Anwendbarkeit, wenn sie in Zusammenarbeit mit Praktikern erstellt werden. Durch ihre systemische Anlage und damit verbundene Abstraktion ist jedoch der kognitive Aufwand stets nicht trivial.

Ziel	Bereitstellung eines systemischen Lösungsablaufs für ein konkretes Praxisproblem		
Zeitpunkt	Durchführungsphase; Endphase	Adressaten	Praxisakteure; Studierende
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Hosting (digitale Design Patterns); Druck (analoge Design Patterns) • Personal: einzelne Projektmitarbeiter.innen • Zeitaufwand: 1–2 Arbeitstage (je nach Kommunikationsaufwand) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Handreichung • Wissenssynthese für Praxis • Praxiswebseite • Projektposter



Von jedem Einzelprojekt wird in der Endphase des Forschungsverbunds ein Zusammenfassungspapier abgefordert. Die Papiere sind nach einem einheitlichen Schema gestaltet, zum Beispiel: Hintergrund der Projektfragestellung – Ziel des Projekts – Resultate – Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung – Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis – Handlungsoptionen.

Die formale Einheitlichkeit ermöglicht eine gewisse Vergleichbarkeit der Projekte, was der Begleitstelle hilft, Gemeinsamkeiten der Ergebnisse herauszuarbeiten und in den Außendarstellungen wirksam zu machen. Die kurze und auf Praxisakteure abzielende Form eignet sich für Praxis-Adressaten, bei denen davon ausgegangen werden muss, dass aus Zeitgründen selbst eine Wissenssynthese nicht wahrgenommen werden würde.

Executive Stakeholder Summaries können als Grundlage für eine →Expertenrunde oder eine →Transferveranstaltung verwendet werden, oder auch im Rahmen solch einer Veranstaltung präsentiert werden. Ebenso kann solch eine Kurzzusammenfassung auch als Vorbereitung für die Erstellung einer →Wissenssynthese für die Praxis dienen.

Ziel	Bereitstellung einer kürzestmöglichen praxisrelevanten Aufbereitung der Ergebnisse eines Projekts		
Zeitpunkt	Endphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 4 Stunden 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde • Handreichung • Infografik • Kurztex te zur Forschungsagenda • Praxiswebseite • Transferveranstaltung • Wissenssynthese für Praxis



Dieses generische Werkzeug listet wissenschaftlich begründete Ablaufschritte, Instrumente und Voraussetzungen auf, die zur Bearbeitung eines konkret definierten praxisrelevanten Problems benötigt werden. Die (digitale oder analoge) Liste enthält die Möglichkeit, diese Arbeitsschritte grafisch abzuheben, wodurch der Fortschritt im Prozessablauf sichtbar wird. So lässt sich vermeiden, dass Praktiker:innen als Adressaten des erarbeiteten wissenschaftlichen Wissens jede Schrittabfolge selbst entwerfen müssen und dabei einzelne notwendige Aspekte übersehen.

Erausarbeitete Checklisten sollten, wie alle verbundexternen Kommunikationsinstrumente, in einer Form auf der →Webseite des Verbundes oder der →Praxiswebseite zugänglich gemacht werden, die eine einfache Weiterverwendung und situative Anpassung durch Praxisakteure ermöglicht (z.B. durch Speicherung als Vorlagendatei). Zudem sollten Rückmeldemöglichkeiten direkt in der Checkliste vermerkt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass z.B. nach dem Ausdrucken bemerkte Fehler oder Verbesserungen ohne großes Wiederaufsuchen der Webseite rückgemeldet werden können.

Um die Sichtbarkeit solcher Checklisten zu erhöhen, sollte der Zugang allen relevanten Verbundprojekten angezeigt werden, so dass diese die Information streuen können. Die Verbundbegleitung kann Feedback und einen Überblick über Zugriffs- und Downloadzahlen der Checklisten periodisch den Verbundprojekten mitteilen, um so einen Überblick über die externe Sichtbarkeit zu geben und ggf. für die Erstellung weiterer Checklisten zu werben.

Ziel	Schrittabfolgen von Problemlösungen zugänglich und sichtbar machen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Druck (entfällt bei digitalen Checklisten) • Personal: einzelne Mitarbeiter:innen der Verbundprojekte • Zeitaufwand: 1–2 Stunden/Liste 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Design Pattern • Handreichung • Praxiswebseite • Projektposter • Wissenssynthese für Praxis



Eine Handreichung ist von kompaktem Umfang und fokussiert auf die handlungsrelevanten Aspekte des Wissens, das in den Forschungsprojekten gewonnen wurde. Zudem nutzt sie intensiv niedrigschwellige Darstellungsformen, wie z.B. eine adressatenorientierte (problembezogene) Gliederung, grafische Visualisierungen, →Checklisten, Textfenster für zentrale Aussagen, Toolboxes, weiterführende Literaturverweise usw. Abschließend sollte ein Glossar wichtiger Begriffe enthalten sein.

Da diese Gestaltungsanforderungen wissenschaftlichen Darstellungsformen teilweise widersprechen, sind die durch die Forschenden zu erbringenden Übersetzungsleistungen sehr fordernd und für die eigene wissenschaftliche Entwicklung sekundär. Dies führt oft zu einer hohen Hemmschwelle, an der Erarbeitung von Handreichungen aktiv mitzuwirken. Die Verbundbegleitung kann diese Transferleistung so weit als möglich übernehmen und lediglich das Ergebnis durch die Forschenden ‚absegnen‘ lassen. Aufwandsmindernd für die Beteiligten aus den Verbundprojekten kann es auch sein, eine Handreichung als Ergebnis einer →Transferveranstaltung entstehen zu lassen.

Ziel	Bereitstellen von aufbereiteten wissenschaftlichen Wissensbeständen für Praxisfelder		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Druck (entfällt bei digitalen Handreichungen); evtl. Layout • Personal: einzelne Mitarbeiter.innen der Verbundprojekte, Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: 10–20 Arbeitstage 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Design Pattern • Infografik • Kurztexte zur Forschungsagenda • Praxis-FAQ • Praxiswebseite

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit



Die Begleitstelle kann Projekte dabei unterstützen, im Verbundverlauf Kurztexte zu erarbeiten, die konkrete Handlungsoptionen für Praktiker:innen anbieten. Diese Kurztexte können dann in verschiedenen Zusammenhängen, wie z.B. →Handreichung oder →Praxiswebseite verwendet werden. Die Handlungsoptionen für die Kurztexte können ggf. in einem →Kompetenzzirkel oder einem →Stakeholder-Workshop erarbeitet werden.

Bei der Erarbeitung sollte die Verbundbegleitung die wissenschaftlichen Projekte unterstützen, denn praxisbezogene Folgerungen aus dem Forschungswissen zu ziehen ist im Wissenschaftskontext nicht selbstverständlich. Auch kann die Begleitstelle illustrierende Info-Grafiken beauftragen.

Bewertungen und Empfehlungen stellen oft besondere Herausforderungen dar. Sie werden von der Anwendungspraxis häufig erwartet und von den Wissenschaftler:innen ungern abgegeben. Denn Bewertungen und Empfehlungen können konfliktbehaftet sein; ihre Formulierung zwingt zu einer Eindeutigkeit, welche die erschlossene Informationsbasis überstrapazieren könnte; sie können die (sinnvolle) Grenze zwischen Analyse und Entscheidung aufbrechen. Dennoch ist es möglich, den Praxisakteuren die Entscheidungslast zwar nicht abzunehmen, diese aber zu erleichtern.

Mögliche Formen sind:

- die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von Handlungsoptionen über die Nennung deren jeweiliger Vor- und Nachteile abgegeben werden;
- Formulierung von optionalen Wenn-dann-Aussagen: so lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden;
- die Formulierung von Erfolgs- und Risikofaktoren, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern bzw. durch dieses gefördert oder behindert werden können;
- der Rekurs auf Good-Practice-Beispiele, mit denen andernorts bereits ein Problem, das besteht, gelöst werden konnte;
- die Formulierung von drei Handlungsszenarien: Kontinuitätsszenario, optimistisches Szenario und Expansionsszenario, die aufeinander aufbauen und ggf. verbunden werden können mit sich daraus ergebenden Stufenplänen möglicher umzusetzender Maßnahmen.

Ziel	Bereitstellung weiträumig anwendbarer Texte, die auf Praxiskontexte abgestimmt sind		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	Kosten: keine Personal: einzelne Projektmitarbeiter:innen; Projektleitung Zeitaufwand: 2–3 Tage	Verknüpfte Werkzeuge	Handreichung Infografik Kompetenzzirkel Praxiswebseite Stakeholder-Workshop Wissenssynthese für Praxis



Meist liegen populärwissenschaftliche Artikel oder Bücher in der Verantwortung einzelner Mitarbeiter:innen oder Verbundprojekte, doch kann auch die Begleitstelle solche Veröffentlichungen anstoßen.

Ebenso wie bei einer →Handreichung sollten niedrigschwellige Formate (→Checklisten, →Design Patterns etc.) einbezogen werden. Die zeitlichen und organisatorischen Anforderungen aufseiten der Ausführenden sind dabei relativ hoch, der Erkenntnisgewinn für die Adressaten und der Imagegewinn für die Wissenschaft jedoch ebenfalls.

Ziel	Transfer von Forschungsergebnissen in praxisnahe oder allgemein öffentliche Publikationen		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	allgemeine Öffentlichkeiten; Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Layout, Druck • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter:innen • Zeitaufwand: 3–6 Monate 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung • Infografik • Kommunikationsworkshop • Kurztex te zur Forschungsagenda • Pressemitteilung/ Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag



Häufig auftretende Fragen (*frequently asked questions* – FAQ) und Lösungsvorschläge werden von der Begleitstelle fortlaufend gesammelt und öffentlich gemacht. Dies kann auf der →Webseite oder über →soziale Medien wie →Blogs geschehen. Verschlagwortung und Suchfunktion erhöhen die praktische Anwendbarkeit. Durch ein Kontaktformular können Praxisakteure weitere Fragen stellen bzw. Problemsituationen schildern.

Praxis-FAQ setzen eine hohe Sichtbarkeit des Verbundes (via Webseite, Blog o.ä.) voraus, da sonst kaum relevante Fragen generiert werden. Die Verbundbegleitung sollte daher im Rahmen von Veranstaltungen offensiv über dieses Werkzeug informieren. Der Erstkontakt kann über die Begleitstelle stattfinden und diese die eingehenden Fragen an thematisch bewanderte Forschende weiterleiten oder bei unklaren Fragen um zusätzliche Informationen bitten und bei durch den Verbund nicht beantwortbare Fragen die Beantwortung ablehnen. Durch diese Filterfunktion werden die Verbundprojekte entlastet.

Ziel	Beantwortung von Fragen aus der Anwendungspraxis mit dem Ziel, im Laufe der Zeit möglichst alle häufiger auftauchenden Fragen bereits beantwortet online stehen zu haben		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine direkten • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle; einzelne Projektmitarbeiter.innen • Zeitaufwand: ca. 30 Minuten/Frage 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Praxiswebseite • Beitrag in sozialen Medien • Webseite



Systematisierte Aufbereitung des aktuellen Wissensstandes für Praxisakteure. Die Wissenssynthese weist den praxisrelevanten Mehrwert aus, den das Zusammenbringen der Verbundprojekte unter einem thematischen Dach erbracht hat: Welche Handlungsoptionen zur Bearbeitung virulenter Probleme wurden im Verbund ermittelt? Wo gibt es bereits zukunftsfähige Lösungen? Was sind landläufige Auffassungen, und welche Fakten erlauben deren produktive Irritation?

Die Aufbereitung für die Praxis stellt meist eine hohe Hürde für Wissenschaftler.innen dar, denn Praxisakteure benötigen das in der Forschung generierte Wissen in rezipierbaren, d.h. übersichtlichen und zeitlich wenig aufwendigen Formen. Hierfür eignen sich Darstellungsinstrumente mit hohem Strukturierungsgrad: z.B. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse, Policy Cycle, Ziel-Zielerreichungs-Abgleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Akteursmap, Selbstbild-Fremdbild-Vergleich; das Frage-Antwort-Schema: klare, in der Praxis eines Handlungsfeldes virulente Fragen werden in alltagsnaher Sprache gemäß den Forschungsbefunden beantwortet; die Darstellungsform „Mythen – Fakten – Folgerungen“: populären Mythen werden empirische Ergebnisse und handlungsrelevante Folgerungen zugeordnet, z.B. unter dem Titel „Zehn populäre Irrtümer zu ...“.

Auch die grafische Gestaltung (Textkästen, farbige Markierungen, Grafiken), der formale Aufbau (Kurzzusammenfassungen, Gliederung nach praxisrelevanten Fragestellungen, nicht nach wissenschaftlichen Kriterien, auch nicht nach den Einzelprojekten), die inhaltliche Ausrichtung (Konzentration auf Ergebnisse, nicht Forschungsdiskussionen, keine Übersicht zur Forschungsliteratur nötig) sowie die nötige Formulierungsweise (Vermeidung von langen Schachtelsätzen und Fachtermini, Verwendung der aktiven Stimme) sind oftmals wissenschaftsferner und bedürfen gesonderter Bearbeitung. Aus diesem Grund muss die Begleitstelle die Forscher.innen bei dieser Aufbereitung unterstützen.

Einleitend werden prägnant Hauptbotschaften und Handlungsoptionen benannt. Abschließend ein Glossar wichtiger Begriffe. Je stärker die Ausrichtung auf praxisrelevante Ausarbeitungen im Projektverlauf bereits gewesen ist (Erstellung von →Checklisten, →Infografiken, →Design Patterns etc.), desto geringer fällt der Aufwand für die Syntheseleistung aus.

Ziel	praxisrelevante Aufbereitung über Problemlösungsangebote aller am Verbund beteiligten Projekte		
Zeitpunkt	Endphase; Evaluierungsphase	Adressaten	Praxisakteure
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Druck; Vertrieb; evtl. Layout • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter.innen; Mitarbeiter.innen der Begleitstelle • Zeitaufwand: mehrere Monate 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservice • Checkliste • Design-Pattern • Handreichung • Infografik • Online-Glossar

5. Öffentlichkeitsarbeit

EÖ-NEW | Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste

In der allgemeinen Newsletter-Flut steht ein weiterer Newsletter der Begleitstelle in der Gefahr, unterzugehen. Zudem besitzen viele Einrichtungen der Verbundprojekte bereits funktionierende Newsletters; ein verbundweiter Newsletter kann dazu in unnötige Konkurrenz treten. Die Nutzung vorhandener Verteiler und Netzwerke (z.B. „idw – informationsdienst wissenschaft“) verspricht höhere Sichtbarkeit. Um in der Forschungscommunity sichtbar zu werden, sollten neben den genannten allgemeinen Informationsdiensten aktiv Portale und Netzwerke identifiziert werden, die im thematischen Bereich des Verbundes relevant sind.

Um über diese Akzeptanz zu schaffen (und nicht als weiterer Absender in unverhältnismäßigen Informationsfluten negativ aufzufallen), sollte sich die Verbundbegleitung auf die fallweise Kommunikation weniger, aber relevanter Aspekte oder Ergebnisse des Gesamtverbunds fokussieren, die dann in einer gelegentlichen Rund-E-Mail versandt werden können. Da das Abonnement eines Newsletters bzw. des Feeds eines Onlinedienstes bereits ein thematisches Grundinteresse signalisiert, ist eine Präsenz dort effektiver als die breite Streuung eines eigenständigen Informationsbriefs für die Verbundlaufzeit.

Die inhaltlichen und gestalterischen Anforderungen an Beiträge in externen Newslettern entsprechen denjenigen an →Pressemitteilungen.

Ziel	Platzierung der Forschungsthemen und -ergebnisse der Verbundprojekte in themenaffinen Teilöffentlichkeiten		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	themenaffine Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle • Zeitaufwand: 30 Minuten/Tag 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Kurztex te zur Forschungsagenda • Pressemitteilung



„Soziale Medien“, z.B. →Blogs, Twitter, Facebook, Instagram, zeichnen sich durch ihren Fokus auf die Vernetzung (d.h. den gegenseitigen Austausch) der Teilnehmenden aus. Die Erstellung und Weitergabe von Informationen soll klassische Intermediäre wie die Massenmedien ausschalten.

Dies gibt Forschenden die Möglichkeit, direkt(er) und zeitnäher mit ihren Fachcommunities, aber auch einer allgemeinen Öffentlichkeit in Verbindung zu treten und von diesen Rückmeldung zu erhalten. Jedes der Medien – eigentlich Plattformen – folgt einer anderen Logik (Bild, Wort oder Intermedialität, Kürze oder Länge, frei oder eingeschränkt öffentlich zugänglich), sodass Verbundbegleitstellen interessierten Forschenden Hinweise für den sinnvollen Gebrauch, die Möglichkeiten und Gefahren der Nutzung (incl. Persönlichkeitsrechten Dritter) in einem →Kommunikationsworkshop vermitteln (lassen) sollten.

Die Begleitstelle sollte ebenfalls abwägen, welche der weit verbreiteten responsiven Medien sie selbst sinnvoll nutzen könnte. Da auch Medienvertreter:innen einige Plattformen intensiv nutzen, kann eine Präsenz dort der →Pressearbeit dienen. Durch den Druck zu ständiger Aktualität ist eine Pflege sozialer Medien zeitintensiv. Die Quernutzung über Plattformen hinweg sowie von Medienweit bereits erstellten Medieninhalten sollte daher Priorität genießen.

Ziel	Platzierung der Forschungsthemen und -ergebnisse der Verbundprojekte in Teilöffentlichkeiten, die von Massenmedien nicht erreicht werden; Sichtbarkeit des Verbundes für Journalist:innen		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	themenaffine Teilöffentlichkeiten; Medienvertreter:innen
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine (einige Plattformen können selbst gehostet werden, bei diesen fallen Server- und Wartungskosten an) • Personal: Mitarbeiter:in der Begleitstelle • Zeitaufwand: 15–60 Minuten/Tag 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Infografik • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Webseite der Begleitstelle

Legende 1		Nachwuchsförderung		Dialog mit Community		Öffentlichkeitsarbeit
	Austausch, Kooperation		Fachliche Begleitung		Transfer, Beratung	



Ein Blog als Online-Tagebuch des Verbundes kann innerhalb der →sozialen Medien von Forschenden genutzt werden. Durch seine multimediale Offenheit ist es für verschiedene Kommunikationsarten gut geeignet: Es kann allein textbasiert sein oder mit Bildern, Videos, Audioinhalten etc. angereichert werden. Als Kommunikationswerkzeug innerhalb eines Forschungsverbunds eignet es sich dann, wenn es prominent auf der →Webseite oder der →Praxiswebseite platziert ist.

Damit es nicht lediglich einzelne Projekte widerspiegelt, sollte die Begleitstelle sowohl Wissenschaftler.innen aus verschiedenen Projekten zu ‚Gastbeiträgen‘ ermuntern als auch selbst als Schreibinstanz auftreten. Letzteres bietet sich an, um z.B. Veranstaltungen oder Veröffentlichungen des Verbunds zu annonciieren. Querverweise zu den Seiten der Verbundprojekte oder zu einzelnen Forschenden – auch zu deren ggf. eigenständig geführten Blogs – erhöhen die Sichtbarkeit des Gesamtverbunds.

Um das Blog prominent in Suchmaschinen zu platzieren, ansprechende Inhalte zu produzieren sowie rechtliche Grundlagen zu klären (Impressum, Copyrightregeln etc.), sollte ein →Kommunikationsworkshop mit interessierten (Nachwuchs-)Forschenden durchgeführt werden.

Die Quernutzung erstellter Inhalte über Onlineplattformen hinweg sowie von anderweitig bereits erstellten Medieninhalten sollte Priorität genießen, um Mehrarbeit zu mindern. Für die Koordinierung dieser Quernutzung kann die Begleitstelle Sorge tragen.

Ziel	Platzierung der Forschungsthemen und -ergebnisse der Verbundprojekte in Teilöffentlichkeiten		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	themenaffine Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine (einige Plattformen können selbst gehostet werden, bei diesen fallen Server- und Wartungskosten an) • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle • Zeitaufwand: 15–60 Minuten/Tag 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag in sozialen Medien • Kurztexzte zur Forschungsagenda • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Webseite der Begleitstelle

Legende 2	I = verbund-intern	E = verbund-extern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchs-förderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------------



Kurztexte verschiedener Länge über die jeweiligen Projektinhalte sind eine Voraussetzung für zahlreiche Kommunikationsaktivitäten, bisher jedoch oftmals unterbewertet. Dies führt dann typischerweise dazu, dass im Falle einer dringenden Anforderung mit großem Aufwand unter Zeitdruck ein Kurztext erarbeitet wird. Um auch kurzfristig auf Anfragen mit geeigneten Texten reagieren zu können, sollten frühzeitig zu Projektbeginn alle Projekte drei Kurztexte erstellen:

- Projektabstract, 5–10 Zeilen
- kurze Projektbeschreibung, 10–20 Zeilen
- längere Projektdarstellung, 1–1,5 Seiten

Großen Aufwand verursacht dies aus zwei Gründen: Zum einen steht das Kürzen von Inhalten der wissenschaftlichen Logik, Denkschritte zu explizieren, entgegen. Zum anderen besteht meist keine Trainiertheit hinsichtlich des Verdichtens und Verknappens von Texten. Hinzu tritt, dass einmal erstellten Kurztexte dann häufig wieder vergessen und bei der nächsten Anforderung unter ähnlich suboptimalen Bedingungen neu erstellt werden.

Die Projekte sollten diese drei Kurztextvarianten der Begleitstelle zur Verfügung stellen. Es empfiehlt sich, alle Kurztexte in einer zentralen Datei zu speichern, so dass unkompliziert bei neu zu erstellenden Kurztexten auf bereits vorhandene – ergänzend oder kürzend – zurückgegriffen werden kann.

Einmal erstellt, können sie medial mehrfach genutzt werden: für diverse Printprodukte (→Handreichung, →Projektposter), für fachnahe Veröffentlichungen, in sozialen Medien (z.B. →Blogs), als Sprechzettel für →Pod-/Vodcasts oder →Ringvorlesungen, zur Information in der →Pressearbeit sowie für die →Webseite.

Ziel	Reaktionsfähigkeit bei kurzfristigen Anfragen aus der Öffentlichkeit sicherstellen; Aufwand bei routinemäßigen Anfragen minimieren		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	themenaffine Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: keine direkten • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle • Zeitaufwand: eine Stunde 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag in sozialen Medien • Messestand/Infostand • Podcast/Vodcast • Study Visit/Vor-Ort-Besuch • Wanderausstellung • Webseite



In Ergänzung zum oder als Ersatz für den →Kommunikationsworkshop kann die Begleitstelle einen Medienguide mit Tipps zur zielgruppengerechten Kommunikation, zu verschiedenen Kommunikationswegen, zu den Elementen erfolgreicher Kommunikation und zu typischen Kardinalfehlern in der Kommunikation mit außerwissenschaftlichen Öffentlichkeiten bereitstellen.

Dieser Guide kann analog oder digital, z.B. als Teil einer →Kollaborationsplattform, vorliegen. Begleitstellen sollten aus arbeitsökonomischen Gründen für die Erstellung von Medienguides auf bereits existierende Darstellungen zurückgreifen und diese lediglich dort anpassen oder ergänzen, wo dies für den begleiteten Verbund sinnvoll erscheint. Solche Anpassungen können auch auf Kommunikationsworkshops vorgenommen werden, so dass die Wissenschaftler.innen direkt involviert sind.

Ziel	(Erweiterung) der Befähigung der Wissenschaftler.innen zur Wissenschaftskommunikation; Sichtbarmachen von Kommunikationsmöglichkeiten für verbundexterne Kommunikation		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	alle Projektmitarbeiter.innen
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: ggf. Erwerb der Lizenzrechte bestehender Materialien • Personal: Mitarbeiter.in der Begleitstelle • Zeitaufwand: 2 Wochen 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag auf Wikipedia • Beitrag in sozialen Medien • Infografik • Kommunikationsworkshop • Handreichung • populärwissenschaftliche Veröffentlichung



Vorstellung des Verbundes im Rahmen einer geeigneten wissenschaftlichen oder Praxisveranstaltung, meist einer Konferenz oder Tagung einer Fachgesellschaft; eine allgemeine Publikumsmesse ist jedoch ebenso vorstellbar. Je nach Ausrichtung der Veranstaltung kann dies eher der wissenschaftlichen Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit oder dem Wissenstransfer dienen.

Die Begleitstelle ist für die Konzeption und Durchführung verantwortlich, sollte sich aber bei den Verbundprojekten rückversichern, welche (Kontakt-)Informationen verwendet werden können und welche Kontakte nützlich erscheinen. Der Erfolg eines Infostandes hängt von der Qualität der vorhandenen Materialien und ihr Angepasstsein an die Adressaten ab. Adäquate →Projektposter und →Handreichungen sind hier Voraussetzungen.

Um bei Interesse die weitere Information Interessierter zu ermöglichen, sollten Kontaktkanäle wie die →Praxiswebseite, →Newsletter oder →Soziale Medien vorhanden sein bzw. genutzt werden. Die Mitarbeiter:innen der Begleitstelle am Infostand sollten zumindest alle dargestellten Verbundprojekte und Forschungsthemen so weit kennen, dass sie grundlegende Nachfragen vor Ort beantworten können.

Ziel	Sichtbarmachung des Verbunds sowie der Verbundprojekte innerhalb einer wissenschaftlichen oder praxisorientierten Gemeinschaft		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase	Adressaten	Praxisakteure; interessierte Teilöffentlichkeiten
Resourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Druck der Materialien, Fahrtkosten, Catering, ggf. Standmiete • Personal: Begleitstellen-Mitarbeiter:in • Zeitaufwand: 2 Tage Vorbereitung, 4–8 Stunden Durchführung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Handreichung • Infografik • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Projektposter

Legende 1					
	Austausch, Kooperation	Nachwuchsförderung	Fachliche Begleitung	Dialog mit Community	Transfer, Beratung



Eine Pressemitteilung informiert (meist gezielt Wissenschafts-)Journalist:innen über Ereignisse, Veranstaltungen, Erkenntnisse oder Produkte der Verbundprojekte. Wenn die Begleitstelle über unzureichende Erfahrungen in der Pressearbeit verfügt, sollte sie auf die Presseabteilung einer der verbundbeteiligten Institutionen zurückgreifen.

Eine gelingende Pressearbeit vermittelt bei Bedarf auch Gesprächspartner:innen aus den Verbundprojekten an die Medien und sollte aktiv Zugang zu relevanten (Wissenschafts-)Journalist:innen schaffen. Daneben kann (besonders für eigene Veranstaltungen) auch die jeweilige lokale Presse bzw. einzelne Ressortmitarbeiter (z.B. Kultur, Wirtschaft, Politik) angesprochen werden.

Da Journalist:innen stets mit knappen Zeitbudgets umgehen müssen, erhöht sich die Chance auf Wahrnehmung, wenn die zur Verfügung gestellten Materialien bereits für massenmediale Zwecke aufbereitet worden sind, z.B. Wissenschafts- in Alltagssprache übersetzt worden ist, Zusammenfassungen und grafische Aufbereitungen erfolgt sind usw.

Ziel	Platzierung der Forschungsthemen und -ergebnisse der Verbundprojekte in massenmedialer Wahrnehmung; Vermittlung von Forschenden als Expert:innen in Massenmedien		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungphase, Endphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Design; Druck; Versand • Personal: Mitarbeiter:in der Begleitstelle; evtl. Presseabteilungen der Partnerinstitutionen • Zeitaufwand: 15–60 Minuten/Tag 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag in Newsletter-services • Beitrag in sozialen Medien • Infografik • Kommunikationsworkshop • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Radio-/Fernsehbeitrag

Legende 2	I = verbundintern	E = verbundextern	A = Austausch, Kooperation	N = Nachwuchsförderg.	F = fachliche Begleitung	D = Dialog Community	W = Transfer, Beratung	Ö = Öffentlichkeitsarbeit
-----------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------------



Wird überwiegend als Interview realisiert, vereinzelt kann auch eine Mitarbeit in der Umsetzung z.B. einer Dokumentation gewünscht sein. Massenmediale Kommunikation folgt anderen Regeln als wissenschaftliche Kommunikation (u.a. Kürze, Ausrichtung an Aktualität und Sensationalität), so dass Forschende am besten in einem →Kommunikationsworkshop geschult werden, wenn sie wiederholt Interviews geben. Dies betrifft meistens die Projektleiter.innen.

Die Forschenden sollten ihre Radio- und Fernsehbeiträge weiterleiten, damit die Begleitstelle diese auf der →Webseite des Verbundes sichtbar und zugänglich machen kann. Wenn die Rechteinhaber zustimmen, kann der Beitrag als →Pod- oder Vodcast des Verbunds weiterverwertet werden. Die Verbundbegleitung sollte einzelne Forschende auch direkt für Beiträge motivieren, wenn sie selbst Interessensbekundungen von seiten des Mediums erhält.

Ziel	Forschungsergebnisse der Verbundprojekte interessierten Teilöffentlichkeiten präsentieren		
Zeitpunkt	Startphase, Durchführungsphase, Endphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	Kosten: keine Personal: Projektleitungen, evtl. einzelne Projektmitarbeiter.innen Zeitaufwand: 2 Stunden Vorbereitung, 15–60 Minuten Durchführung	Verknüpfte Werkzeuge	Kurztexte zur Forschungsagenda Podcast/Vodcast Praxiswebseite Webseite



Vorstellung der Forschungsarbeit des Verbunds am Standort eines der Verbundprojekte, gerichtet an die lokale interessierte Öffentlichkeit. Für dieses Format sollten Materialien wie →Handreichungen und →Projektposter vorhanden sein, es lebt jedoch besonders von der Interaktion mit den Mitarbeiter:innen. Diese stellen Teilaspekte ihrer Forschungsergebnisse dar und stehen für Rückfragen zur Verfügung.

Die vorhandenen Räumlichkeiten sollten für diese Veranstaltung geeignet sein (erwartete Besucherzahl, Sicherung sensibler oder persönlicher Unterlagen, ansprechende Atmosphäre), und es sollte unter den Anwesenden ein zeitliches und adressatengerechtes Ablaufkonzept erarbeitet werden, das verschiedene Umsetzungsformate bietet (Führung, eigenständiger Rundgang, Schnitzeljagd, Posterausstellung, Lehrpfad, Science Speeddating, Quiz, World Café etc.).

Der klassische Rundgang ist erfolgreich, wenn etwas objektbezogen veranschaulicht werden kann. Bei Disziplinen, die wenige Anschauungsobjekte besitzen, sollten andere visualisierende Formate gewählt werden. Es müssen nicht alle Mitarbeiter:innen eines Projekts anwesend sein; dies sollte auf Eigenmotivation beruhen.

Wenn allgemein zugängliche und nutzbare Bereiche (wie Archiv oder Bibliothek) existieren, sollten diese unbedingt einbezogen werden, um Anschlussmöglichkeiten für die interessierte Öffentlichkeit zu schaffen. Solche Anschlüsse beinhalten auch Hinweise auf zukünftige Veranstaltungen, die →Praxiswebseite sowie ggf. →Newsletter-Services. Sollte der Tag der offenen Tür nicht bereits Bestandteil einer größeren Veranstaltung sein (z.B. Lange Nacht der Wissenschaften), muss im Vorfeld gezielt Öffentlichkeitsarbeit in der lokalen Medienlandschaft betrieben werden.

Ziel	Sichtbarmachen der Forschungsleistung für eine lokale interessierte Öffentlichkeit; Anzeigen der Wichtigkeit des Verbunds in der lokalen Wissenschaftslandschaft		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Gestaltung und Druck von Materialien • Personal: Projektleitungen; einzelne Projektmitarbeiter:innen • Zeitaufwand: 1 Tag (Vorbereitung; 2–5 Tage, wenn Material neu erstellt wird), 2–4 Stunden (Durchführung), 30 Minuten (Nachbereitung) 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde/ Kaminabend • Handreichung • Infografik • Projektposter • Wissenskarte



Eine Wanderausstellung bedeutet den Versand von →Projektpostern oder anderen Objekten sowie deren zeitlich begrenzte Ausstellung an öffentlich zugänglichen, meist außerwissenschaftlichen Plätzen. Sie rekontextualisiert Forschungsthemen und -ergebnisse und entkoppelt die Objekte von den Erklärungen anwesender Forschender. Das stellt erhöhte kognitive Anforderungen an die Rezipienten.

Daher sollte die Begleitstelle vor einer Wanderausstellung prüfen, wie intensiv die Erklärungen in Wort und Bild ausfallen müssen. In Kombination mit einer Veranstaltung, an der Projektmitarbeiter:innen teilnehmen, kann an einem Tag eine mündliche Kontextualisierung angeboten werden. Für eine Wanderausstellung spricht die Erweiterung der Reichweite. Allerdings ist sie mit hohem organisatorischem Aufwand verbunden, da verschiedene außerwissenschaftliche Partner eingebunden werden müssen.

Ziel	Platzierung der Forschungsthemen und -ergebnisse der Verbundprojekte im öffentlichen Raum		
Zeitpunkt	Durchführungsphase	Adressaten	interessierte Teilöffentlichkeiten
Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten: Transport, Werbung/Marketing, evtl. Druck • Personal: Begleitstellen-Mitarbeiter:in (Konzeption, Organisation) • Zeitaufwand: 2 Tage Vorbereitung, mehrere Wochen Durchführung 	Verknüpfte Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Infografik • Kurztexpte zur Forschungsagenda • Projektposter

Aufwand, Zeitpunkt und Formattypen im Überblick

Die vorangegangene Darstellung der einzelnen Kommunikationswerkzeuge ist gegliedert, indem die Unterscheidung zwischen verbundinterner und -externer Kommunikation genutzt wird. Im folgenden werden die Werkzeuge nach alternativen Kriterien differenziert und übersichtsartig zusammenfassend präsentiert. Dies dient einer erweiterten Orientierung, welche Instrumente für welchen Einsatz geeignet sind. Dabei werden drei Kriterien berücksichtigt:

- der *Zeitaufwand* für den Einsatz des Werkzeuges, vorrangig aufseiten der Verbundbegleitung,
- der *Zeitpunkt*, an dem das Werkzeug am effektivsten eingesetzt werden kann,
- der *Formattyp* des Werkzeuges als Planungshilfe für den Instrumentenmix.

1. Zeitaufwand für die Umsetzungen

Die Vorbereitung und der Einsatz von Kommunikationswerkzeugen ist neben Sachmittel- und Personaleinsatz insbesondere hinsichtlich des Zeitaufwands variabel. Im Verlauf muss der Werkzeugeinsatz mit dem notwendigen Zeitaufwand und bestehenden Zeitressourcen abgeglichen und gegebenenfalls angepasst werden:

- Von einem geringen Zeitaufwand wird hier gesprochen, wenn die effektive Arbeitszeit für die einmalige Durchführung einen Tag nicht überschreitet.
- Als mittlerer Aufwand wird eine effektive Arbeitszeit von bis zu einer Arbeitswoche angenommen.
- Ein hoher Aufwand bedeutet, dass deren Umsetzung effektiv mehr als eine Woche Arbeitszeit verbraucht.

Der tatsächliche Zeitaufwand hängt selbstredend von vielen Faktoren ab, etwa inhaltlichen und organisatorischen Besonderheiten eines Verbunds. Die Einschätzungen zum Zeitaufwand spiegeln also vor allem Erfahrungswerte wider und sind immer im Blick auf den konkreten Einsatzzweck abzugleichen.

Übersicht 9: Kommunikationswerkzeuge nach Anspruchsniveau und Zeitaufwand

	Zeitaufwand		
	gering	mittel	hoch
Verbundintern			
Austausch und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Verbundinterner eMail-Newsletter • Shared Document • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/ Vernetzungstreffen • Kollaborationsplattform / Workspace • Projektleitungstreffen • Webinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Verbundprojekte • Forschungsworkshop für alle Verbundprojekte • Literaturdatenbank
Nachwuchsförderung		<ul style="list-style-type: none"> • Kolloquium / Werkstattbericht • Methodenworkshop • Promovierendentreffen • Schreibwerkstatt • Kommunikationsworkshop 	
Fachliche Begleitung		<ul style="list-style-type: none"> • Medienguide • Peer-Beratung/ Critical Friend Response • Study Visit/ Vor-Ort-Besuch • Wissenschaftlicher Beirat 	

	Zeitaufwand		
	gering	mittel	hoch
Verbundextern			
Dialog mit der Forschungscommunity			<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss-Sammelband • Themenheft • Fachtagung • Wissenssynthese für Forschungscommunity
Wissens-transfer und externe Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragte.r für Wissenstransfer • Beiträge auf Wikipedia • Checkliste • Kurztexte zu Handlungsoptionen • Infografik • Lunch Talk/ Brown Bag Talk/ Coffee Lecture • Design-Patterns • Executive Stakeholder Summary • Kompetenzzirkel • Praxis-FAQ • Stakeholder-Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenrunde/ Kaminabend • Handreichung • öffentliche Ringvorlesung • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Projektposter • Webseite • Wissenskarte • Wissenslandkarte 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferveranstaltung • Transferveröffentlichung • Bürgerkonferenz • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Wissenssynthese für Praxis
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kurztexte zur Forschungsagenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag in sozialen Medien • Blog • Messestand/ Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/ Fernsehbeitrag • Tag der offenen Tür/Institutsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wanderausstellung

2. Zeitpunkte des Einsatzes

Kommunikationswerkzeuge sind nach ihrem Bedarf auszuwählen. Dies betrifft auch die Frage, welcher Zeitpunkt ihren wirkungsvollsten Einsatz verspricht. Bestimmte Werkzeuge sollten insbesondere zu Beginn eingesetzt werden, weil sie etwa der Etablierung der verbundinternen Kooperationsbeziehungen dienen. Dagegen ist es in anderen Fällen notwendig, abzuwarten, bis funktionierende Kooperationsbeziehungen bestehen, die Projekte hinreichend Ergebnisse dazu beitragen können oder eine Verbreitung in die (Fach-)Öffentlichkeit am wirkungsvollsten ist. In der nachfolgenden Darstellung der Kommunikationswerkzeuge werden drei Phasen unterschieden:

- *Vorlauf/Start*: Dies betrifft den Zeitraum kurz vor und kurz nach dem Beginn des Verbunds, d.h. bis zu sechs Monate davor oder danach.
- *Durchführungsphase*: Das ist der Zeitraum ab etwa sechs Monaten nach Verbundbeginn bis etwa ein Jahr vor Verbundende.
- *Endphase/Evaluierungsphase*: Dies betrifft den Zeitraum innerhalb des letzten Verbundjahres sowie nach Verbundende.

Es lassen sich typische Abläufe des Einsatzes von Werkzeugen in verschiedenen Phasen verallgemeinern:

■ *Anfangsphase*: Am Beginn der Koordinierung steht häufig zunächst die Einrichtung einer Webpräsenz. Auch werden in dieser Phase häufig Treffen mit den Projektleitungen organisiert, zum Teil in Verbindung mit einer Auftaktveranstaltung, auf der sich die Projekte vorstellen. Ebenfalls sind Anfangsphasen nicht selten von Vernetzungsaktivitäten geprägt, etwa extern mit Fachgesellschaften und/oder Praxisakteuren oder intern der Nachwuchswissenschaftler:innen in den Verbundprojekten.

■ *Durchführungsphase*: Im Anschluss an die Anfangsaktivitäten folgt eine Reihe von Aktivitäten, die zur Ergebnisqualität und -kommunikation aus den Projekten beitragen sollen. Dazu zählen etwa Vor-Ort-Besuche der Projekte und Angebote zur fachlichen Beratung, daneben auch verschiedene Workshops und Arbeitstreffen. In dieser Phase werden auch externe Kommunikationsaktivitäten nötig, auf niedrigschwelliger Ebene etwa Podcast- und Blogbeiträge, aber auch Broschüren mit Zwischenergebnissen aus dem Verbund.

■ *Schlussphase*: Gegen Ende der Förderphase fokussieren die meisten Begleitstellen auf die Aufbereitung und Verbreitung der wichtigsten Forschungsergebnisse des Verbunds. Diese erfolgt etwa über Fach- bzw. Tagungen sowie Ergebnis- und Transferpublikationen. Daneben kann dies auch eine Phase verstärkter Presse-Aktivitäten sein.

Übersicht 10: Typischer Phasenablauf mit exemplarischen Kommunikationswerkzeugen



Wie zuvor, so ist auch die Zuordnung der Werkzeuge nach Verbundphasen nicht trennscharf zu verstehen, d.h. es ist nicht ausgeschlossen, dass bestimmte Werkzeuge im Bedarfsfall auch zu anderen als hier aufgeführten Zeitpunkten sinnvoll eingesetzt werden können.

Übersicht 11: Formate nach Zeitpunkt des Einsatzes

		Zeitpunkt	
		Vorlauf/Start	Durchführungsphase
		End-/Evaluierungsphase	
Verbundintern			
Austausch und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Kollaborationsplattform • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • verbundinterner E-Mail-Newsletter • Projektleitungstreffen • Shared Document • Forschungsworkshop für alle Verbundprojekte • Literaturdatenbank • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/ Vernetzungstreffen • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Verbundprojekte • Kollaborationsplattform • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • verbundinterner E-Mail-Newsletter • Projektleitungstreffen • Shared Document • Webseite • Forschungsworkshop für alle Verbundprojekte • Literaturdatenbank • Webinar • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared Document • Literaturdatenbank • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll
Nachwuchsförderung			<ul style="list-style-type: none"> • Kolloquium/Werkstattbericht • Methodenworkshop • Promovendentreffen • Schreibwerkstatt

Zeitpunkt			
	Vorlauf/Start	Durchführungsphase	End-/Evaluierungsphase
Fachliche Begleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-Beratung/Critical Friend Response • Wissenschaftlicher Beirat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsworkshop • Medienguide • Peer-Beratung/Critical Friend Response • Study Visit/Vor-Ort-Besuch • Wissenschaftlicher Beirat 	
Verbundextern			
Dialog mit der Forschungscommunity		<ul style="list-style-type: none"> • Fachtagung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss-Sammelband • Fachtagung • Themenheft • Wissenssynthese für Forschungscommunity
Wissens-transfer und externe Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragte.r für Wissenstransfer • Kurztex te zur Forschungsagenda • Webseite • Bürgerkonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag auf Wikipedia • Blog • Checkliste • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung • Infografik • Kurztex te zur Forschungsagenda • Kurztex te zu Handlungsoptionen • Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Projektposter • öffentliche Ringvorlesung 	<ul style="list-style-type: none"> • Infografik • Praxiswebseite • öffentliche Ringvorlesung • Transferveranstaltung • Transferveröffentlichung • Wissenskarte • Wissenslandkarte • Design-Patterns • Wissenssynthese für Praxis

Zeitpunkt			
	Vorlauf/Start	Durchführungsphase	End-/Evaluierungsphase
		<ul style="list-style-type: none"> • Transferveranstaltung • Wissenskarte • Bürgerkonferenz • Design-Pattern • Executive Stakeholder Summary • Kompetenzzirkel • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Praxis-FAQ • Stakeholder-Workshop 	
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Messestand/ Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Messestand/Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag • Tag der offenen Tür/Institutsführung • Wanderausstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag

3. Kommunikationswerkzeuge und Formattypen

Die Kommunikationswerkzeuge lassen sich nicht nur verbundinternen oder -externen Zwecken zuordnen, sondern auch nach ihrem jeweiligen Typ sortieren. Eine solche Unterscheidung ist insofern relevant, da Verbundbegleitungen nicht nur Publikationen erarbeiten oder Veranstaltungen organisieren, sondern im Laufe eines Verbundes auf verschiedensten Kanälen kommunizieren. Hier lassen sich vier grundsätzliche Formattypen unterscheiden, die zur Verfügung von Verbundbegleitungen stehen:

- *Beitrag*: Die Verbundbegleitung erarbeitet Dokumente und Wortmeldungen zur Verbreitung durch Dritte (Medien bzw. Plattformen).
- *Online-Ressource*: Die Verbundbegleitung stellt selbst erarbeitete Ergebnisressourcen über ihre Webseite online zur Verfügung.
- *Publikation*: Die Verbundbegleitung erarbeitet eigene Veröffentlichungen verschiedener Textsorten und publiziert sie online oder/und im Printformat.
- *Veranstaltung*: Die Verbundbegleitung organisiert eigene Veranstaltungen für unterschiedliche Adressaten und in verschiedenster Form, besucht die Projekte oder nimmt an Veranstaltungen Dritter teil.

Einen passenden Mix für den Einsatz unterschiedlicher Typen von Kommunikationswerkzeugen zu finden, ist eine zentrale Herausforderung für jede Begleitstelle. Übersicht 12 ermöglicht einen Überblick über denkbare Kombinationen.

Übersicht 12: Kommunikationswerkzeuge nach Formattyp

Format- typ	Kommunikationswerkzeuge	
Beitrag	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag auf Wikipedia • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Podcast/Vodcast 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag • Design-Patterns • Wanderausstellung
Online-Res- source	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Infografik • Kollaborationsplattform/Workspace • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Kurztexzte zur Forschungsagenda • Kurztexzte zu Handlungsoptionen • Medienguide 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxiswebseite • Shared Document • Strukturiertes Veranstaltungsprotokoll • verbundinterner E-Mail Newsletter • Webseite • Wissenskarte • Wissenslandkarte • Literaturdatenbank
Publi- kation	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss-Sammelband • Handreichung • Projektposter • Themenheft • Transferveröffentlichung • Executive Stakeholder Summary 	<ul style="list-style-type: none"> • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Praxis-FAQ • Wissenssynthese für Praxis • Wissenssynthese für Wissenschaft
Veran- stal- tung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstreffen/ Vernetzungstreffen • Expertenrunde/Kaminabend • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Verbundprojekte • Kolloquium/Werkstattbericht • Kompetenzzirkel • Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture • Messestand/Infostand • Methodenworkshop • öffentliche Ringvorlesung • Peer-Beratung/Critical Friend Response 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitungstreffen • Promovierendentreffen • Schreibwerkstatt • Study Visit/Vor-Ort-Besuch • Tag der offenen Tür/Institutsführung • Transferveranstaltung • Bürgerkonferenz • Fachtagung • Forschungsworkshop für alle Verbundprojekte • Kommunikationsworkshop • Stakeholder-Workshop • Webinar • Wissenschaftlicher Beirat

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Phaseneinteilung von Verbänden und Förderprogrammen incl. grundlegender Werkzeuge.....	16
Übersicht 2: Förderliche und hemmende Faktoren der Verbundbegleitung	26
Übersicht 3: Adressaten, Wissensarten und Übersetzungsleistungen	30
Übersicht 4: Kommunikationsarten und Übersetzungsleistungen von Verbundbegleitungen	33
Übersicht 5: Bewertungsschema	45
Übersicht 6: Ein Beispiel: Niedrischwellige Wissenssynthese „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“	49
Übersicht 7: Zeit-Maßnahmen-Plan	52
Übersicht 8: Kommunikationswerkzeuge im Überblick	60
Übersicht 9: Kommunikationswerkzeuge nach Anspruchsniveau und Zeitaufwand.....	128
Übersicht 10: Typischer Phasenablauf mit exemplarischen Kommunikationswerkzeugen	131
Übersicht 11: Formate nach Zeitpunkt des Einsatzes	132
Übersicht 12: Kommunikationswerkzeuge nach Formattyp	136

Literatur

- Beer, Andreas/Justus Henke/Peer Pasternack (2019): Kommunikation organisieren. Die koordinierende Begleitung von Forschungsförderprogrammen, verhandelt an Beispielen aus der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung, unt. Mitarb. von Jennifer Jacob und Steffen Zierold, Halle-Wittenberg; online unter https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_112.pdf (12.1.2020).
- Gantenberg, Julia (2018): Wissenschaftskommunikation in Forschungsverbänden: zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit, Wiesbaden.
- Hattie, John (2015 [2008]): Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von Visible Learning, übersetzt und überarbeitet von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer, Hohengehren/Baltmannsweiler.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung, Wittenberg; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/dhs_Sonderband%202012.pdf (10.3.2019).
- Köhne, Sandra (2005): Didaktischer Ansatz für das Blended Learning: Konzeption und Anwendung von Educational Patterns, OPUS-Universitätsbibliothek Hohenheim; URL http://www.uni-hohenheim.de/ub/opus/volltexte/2006/123/pdf/Koehne_EducationalPatterns.pdf (6.12.2006).
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11–25.
- Pascarella, Ernest T./Patrik T. Terenzini (1991): How College Affects Students, Findings and Insights from Twenty Years of Research, San Francisco/Oxford.
- Pascarella, Ernest T./Patrik T. Terenzini (2005): How College Affects Students, Volume 2: A Third Decade of Research, San Francisco/Oxford.
- Patzwalt, Katja/Kai Buchholz (2006): Politikberatung in Forschungs- und Technologiepolitik, in: Svenja Falk/Dieter Rehfeld/ Andrea Römmele/Martin Thunert (Hg.), Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 460–471.
- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: Heine von Alemann/Annette Vogel (Hg.): Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie, Wiesbaden, S. 135–144.
- Schön, Susanne/Christian Eismann/Helke Wendt-Schwarzburg/Till Ansmann (Hg.) (2019): Nachhaltige Landnutzung managen. Akteure beteiligen – Ideen entwickeln – Konflikte lösen, Bielefeld; online unter https://www.wbv.de/download/shop/download/0/_/0/0/listview/file/-direct%406004699w/area/artikel.html?cHash=dc9319b0f749a38f495d151a5f004f72 (12.9.2019).
- Steiger, Urs/Paul Knüsel/Lucienne Rey (2018): Die Ressource Boden nachhaltig nutzen. Gesamtsynthese des Nationalen Forschungsprogramms „Nachhaltige Nutzung der Ressource Boden“ (nfp 68); hrsg. von der Leitungsgruppe des nfp 68, Bern; auch unter http://www.nfp68.ch/SiteCollectionDocuments/NFP_68_GS-DE.pdf (26.11.2019).
- Verbundprojekt Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre (Hg.) (2017): Damit das Studium für alle passt. Konzepte und Beispiele guter Praxis aus Studium und Lehre in Sachsen-Anhalt, Magdeburg; auch unter http://www.het-lsa.de/hetlsa_media/Studium_fuer_alle_2017.pdf (7.2.2019).

Autoren

Andreas Beer, Dr. phil., Amerikanist und Historiker, seit 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF).
eMail: andreas.beer@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Dr. rer. pol., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter und seit 2019 Nachwuchsgruppenleiter am Institut für Hochschulforschung (HoF).
eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Peer Pasternack, Prof. Dr. phil., Sozialwissenschaftler und Zeithistoriker, Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg.
eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

HoF-Handreichungen

Online unter <https://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm>

Peer Pasternack: *Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht*, Halle-Wittenberg 2020, 92 S.

Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Exzellenzstrategie und die Universitäten in den ostdeutschen Flächenländern. Input- und Leistungsdaten – Schlussfolgerungen*, Halle-Wittenberg 2020, 52 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Sven Preußner: *Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege*, Halle-Wittenberg 2019, 146 S.

Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.

Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.

Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.

Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.

Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.

Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen‘ Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik*, Halle-Wittenberg 2013, 107 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*, Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

Lieferbare Themenhefte „die hochschule“ 2007–2019

Annett Maiwald / Annemarie Matthies / Christoph Schubert (Hg.): *Prozesse der Akademisierung. Zu Gegenständen, Wirkmechanismen und Folgen hochschulischer Bildung* (2019, 189 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen* (2018, 279 S.; € 20,-)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem* (2017, 193 S.; € 17,50)

Peter Tremp / Sarah Tresch (Hg.): *Akademische Freiheit. ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium* (2016, 181 S.; € 17,50)

Cort-Denis Hachmeister / Justus Henke / Isabel Roessler / Sarah Schmid (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission* (2016, 170 S.; € 17,50)

Marion Kamphans / Sigrid Metz-Göckel / Margret Bülow-Schramm (Hg.): *Tabus und Tabuverletzungen an Hochschulen* (2015, 214 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hrsg.): *Ein Vierteljahrhundert später. Zur politischen Geschichte der DDR-Wissenschaft* (2015, 185 S.; € 17,50)

Susen Seidel / Franziska Wielepp (Hg.): *Diverses. Heterogenität an der Hochschule* (2014, 216 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S.; € 17,50)

Jens Gillessen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)

Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012, 328 S.; € 17,50).

Karsten König / Rico Rokittke: *Weltoffen von innen? Wissenschaft mit Migrationshintergrund* (2012, 210 S.; € 17,50)

Edith Braun / Katharina Kloke / Christian Schneijderberg (Hg.): *Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung* (2011, 212 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulföderalismus* (2011, 217 S.; € 17,50)

Carsten Würmann / Karin Zimmermann (Hg.): *Hochschulkapazitäten – historisch, juristisch, praktisch* (2010, 216 S.; € 17,50)

Georg Krücken / Gerd Grözinger (Hg.): *Innovation und Kreativität an Hochschulen* (2010, 211 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform* (2009, 215 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen* (2009, 203 S.; € 17,50)

Robert D. Reisz / Manfred Stock (Hg.): *Private Hochschulen – Private Higher Education* (2008, 166 S.; € 17,50)

Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de
<http://www.die-hochschule.de>

Schutzgebühren: Einzelheft € 17,50. Jahresabonnement € 34,-. Privatabonnement.innen € 19,- (Abogebühren inklusive Versandkosten)

Kündigungen: Jeweils bis vier Wochen vor Ablauf des Jahres für den folgenden Jahrgang.

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere Abonnent.innen darauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abonnementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Kopiervorlage:

Bestellung	
Ich/wir bestelle/n:	
1. Einzelheft Nr.	€ 17,50
2. mal <i>die hochschule</i> im Jahresabonnement	à € 34,-
3. mal <i>die hochschule</i> im PrivatabonnentInnen-Abo	à € 19,-
Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündige.	
.....	
Name	
.....	
Adresse	
.....	
eMail.....	
.....	
Ort, Datum	Unterschrift

Einzusenden an:
Institut für Hochschulforschung, Vertrieb „die hochschule“,
Collegienstr. 62, 06886 Wittenberg, oder institut@hof.uni-halle.de

Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ 2015–2019

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissensschaffungsmanagement*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 296 S.

Peer Pasternack: *Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme. Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 383 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Wissenschancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten*, unt. Mitw. v. Uwe Grelak und Justus Henke, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 359 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 361 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unt. Mitw. v. Jens Gillessen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 347 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kurz vor der Gegenwart. 20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 291 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 274 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Theologie im Sozialismus. Konfessionell gebundene Institutionen akademischer Bildung und Forschung in der DDR. Eine Gesamtübersicht*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 341 S.

Peer Pasternack: *20 Jahre HoF. Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte – Entwicklung – Resultate*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 273 S.

Peer Pasternack / Isabell Maue: *Die BFI-Policy-Arena in der Schweiz. Akteurskonstellation in der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, Tobias Kolasinski und Henning Schulze, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 327 S.

Peer Pasternack: *Die DDR-Gesellschaftswissenschaften post mortem: Ein Vierteljahrhundert Nachleben (1990–2015). Zwischenfazit und bibliografische Dokumentation*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 613 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Künstlerische Hochschulen in der DDR. 25 Jahre zeithistorische Aufklärung 1990–2015: Eine Auswertung mit bibliografischer Dokumentation*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 146 S.

HoF-Arbeitsberichte 2018–2020

Online unter: https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm

113: Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Input- und Leistungsdaten der Hochschulen in den ostdeutschen Flächenländern unter besonderer Berücksichtigung der Universitäten*, 2020, 69 S.

112: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Kommunikation organisieren. Die koordinierende Begleitung von Forschungsförderprogrammen, verhandelt an Beispielen aus der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung*, unter Mitarbeit von Jennifer Jacob und Steffen Zierold, 2019, 148 S.

111: Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Kooperationsplattformen: Situation und Potenziale in der Wissenschaft Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Carolin Seifert, 2019, 129 S.

110: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt / Jens-Heinrich Schäfer: „*Wie auf einem Bar-sar*“. *Berufungsverhandlungen und Gender Pay Gap bei den Leistungsbezügen an Hochschulen in Niedersachsen*, unter Mitarbeit von Judit Anacker, Aaron Philipp, Sven Preußner, Philipp Rediger, 2019, 142 S.

109: Justus Henke / Norman Richter / Sebastian Schneider / Susen Seidel: *Disruption oder Evolution? Systemische Rahmenbedingungen der Digitalisierung in der Hochschulbildung*, 2019, 158 S.

108: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Lebensbegleitend: Konfessionell gebundene religiöse, politische und kulturelle Allgemeinbildungsaktivitäten incl. Medienarbeit in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen, Bildungs- und Kommunikationsformen*, 2018, 143 S.

107: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt: *Dem Kulturwandel auf der Spur. Gleichstellung an Hochschulen in Sachsen. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst*, unter Mitarbeit von Zozan Dikkat und Charlotte Hansen, 2018, 124 S.

106: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelle Fort- und Weiterbildungen für Beruf und nebenberufliche Tätigkeiten in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen und Bildungsformen*, 2018, 107 S.

105: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Das kirchliche Berufsbildungswesen in der DDR*, 2018, 176 S.

Peer Pasternack

20 Jahre HoF

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte – Entwicklung – Resultate

Berlin 2016, 273 S.

ISBN 978-3-937573-41-0

Bezug: institut@hof.uni-halle.de

Auch unter http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/01_20_J_HoF_Buch_ONLINE.pdf



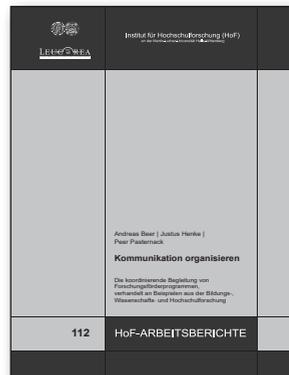
Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack

Kommunikation organisieren

Die koordinierende Begleitung von Forschungsförderprogrammen, verhandelt an Beispielen aus der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung

Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2019, 148 S.
Auch unter: <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab112.pdf>

Die Auswahl von Projekten in Forschungsförderprogrammen erfolgt in Deutschland typischerweise wissenschaftsgeleitet. Die Kriterien beziehen sich also auf die Leistungsfähigkeit in der Forschung und die daraus folgenden Leistungserwartungen. Zwei Aspekte, die aus Sicht der Forschungsmittelgeber zunehmend bedeutsam sind, bleiben bei der Auswahl jenseits der Betrachtung. Das ist einerseits die Kooperation der gemeinsam ausgewählten Projekte, die je für sich entwickelt und beantragt worden waren und daher zunächst nichts weiter miteinander zu tun haben, als unter einem gemeinsamen Dachthema gefördert zu werden. Es sind andererseits die Aspekte des Wissenstransfers, d.h. der Translation von Forschungswissen in Anwendungskontexte. Forschungsmittelgeber wollen, neben der Wissenschaftlichkeit im herkömmlichen Sinne, auch diesen beiden Themen stärkere Geltung verschaffen. Deshalb gibt es diverse Bemühungen, durch Koordinierungsprozesse innerhalb von Förderprogrammen Kooperationen und Transfer zu organisieren oder anzuregen. Die bisherigen Ergebnisse sind aus Sicht der Mittelgeber überwiegend unbefriedigend. Ob dem tatsächlich so ist und, wenn ja, warum, wird anhand von 32 Beispielen untersucht. Im Zentrum stehen dabei 14 Beispiele aus den Förderschwerpunkten „Empirische Bildungsforschung“ sowie „Wissenschafts- und Hochschulforschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung als eines großen staatlichen Fördermittelgebers. Im Ergebnis lassen sich (a) die Typen von Forschungsprogrammkoordinierungen systematisieren, (b) Anforderungen und Arbeitsweisen der Koordinierungen ins Verhältnis setzen und (c) Handlungsoptionen für künftige Koordinierungen formulieren.



Justus Henke

Third Mission als Organisationsherausforderung

Neuaustrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 296 S.
ISBN 978-3-8305-3968-1. € 28,-

Von Hochschulen werden verstärkt zusätzliche Beiträge zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung erwartet, die sich unter dem Begriff Third Mission fassen lassen. Für eine strategische Entwicklung sind die Hochschulen allerdings auch auf das Wissenschaftsmanagement angewiesen, dessen konzeptionelle Zuarbeiten und operativen Tätigkeiten sie für die Organisation und Kommunikation der Third Mission benötigen. Anhand der Analyse der Beziehungen des Wissenschaftsmanagements innerhalb der Hochschule wird die zentrale Fragestellung untersucht, welche Möglichkeiten der Einflussnahme Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule haben, inwiefern ihnen das hilft, ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken und welche dieser Möglichkeiten sie tatsächlich geltend machen. Ein zentraler Befund der empirischen Untersuchung ist, dass die Wissenschaftsmanager/innen ihre Einflussmöglichkeiten nicht so nachdrücklich geltend machen wie erwartet, was insbesondere durch das bestehende Nebeneinander zweier Kulturen im Wissenschaftsmanagement verursacht ist: einem manageriellen Rollenverständnis und einem eher dienstleistungsorientierten, ohne ausgeprägten Mitgestaltungsanspruch.



Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Sven Preußner

Administrationslasten

Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen:
Ursachen und Auswege

Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2019, 146 S.
ISBN 978-3-937573-69-4. € 10,-

Auch unter <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen10.pdf>

Die Wahrnehmungen des Hochschulpersonals sind durch zweierlei geprägt: Entstaatlichungen habe neue Bürokratieanforderungen gebracht, und die Verwaltung der strukturierten Bologna-Studiengänge gleichfalls mit neuen Belastungen einher. Die Hochschulen reagieren auf steigende Administrationslasten vor allem auf zwei Wegen: durch die Einführung von Hochschulmanagementstrukturen neben der herkömmlichen Verwaltung und durch die Weiterentwicklung digitaler Assistenzsysteme. So könne, lautet die Begründung, Leistung und Qualität gesteigert werden, indem das wissenschaftliche Personal entlastet werde. Dennoch erhöht sich aber auch der Zeitverbrauch für organisatorischen Aufwand, der auf Seiten des wissenschaftlichen Personals entsteht. Das wiederum mindert die Zeitressourcen, die für qualitativ hochwertige Leistungserbringung aufgewendet Ursachen der Dysfunktionen verwaltenden Organisierens werden können. Zusammen mit daraus folgenden Motivationseinschränkungen und Aufwandsabweichstrategien verdichtet sich dies zu einem Risikosyndrom: Es entstehen Risiken für die Qualität von Lehre und Forschung, die ihre Ursache gerade in Bemühungen um die Entwicklung der Qualität von Lehre und Forschung haben. Die Ursachen insuffizienter Hochschulorganisation lassen sich in drei Gruppen sortieren: (a) unauflösliche Widersprüche, (b) Abmilderungen zugänglich, ohne zu einer finalen Lösung gelangen zu können, und (c) durch konsequente Bearbeitung erfolgreich lösbar. Wird die Gruppe (a) angegangen, ist das Scheitern programmiert. Folglich ist es angeraten, sich auf die Gruppen (b) und (c) zu konzentrieren. Diesem Grundsatz folgt die Handreichung.

