

Andreas Beer | Justus Henke |
Peer Pasternack

Kommunikation organisieren

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

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.

In Germany, the selection of research grant programmes usually follows academic criteria. These criteria are thus coupled with expectations of performance in the research sector. Yet, two aspects that are becoming increasingly important for the funding agencies have so far been marginalized. First, this concerns the cooperation of the selected projects. The projects had developed their agendas and applied for funding independently of each other, and therefore have nothing more in common than to all be funded under an umbrella topic chosen by the funding agency. The second aspect is that of knowledge transfer, i.e. the translation of scientific knowledge into practical contexts. Funding agencies aim at strengthening these two aspects, in addition to scientificity in the usual sense. As a result, there are manifold endeavours to organize and stimulate cooperation and knowledge transfer for grant programmes. The outcomes so far have been disappointing, at least according to the funding agencies. If that is really the case – and if so, why – is the question this study investigates on the basis of 32 examples from grant programmes, with a focus on 14 programmes from the areas of Empirical Research on Education and Research on Science and Higher Education. The enquiry focuses on the BMBF as a major public funding entity. As outcomes, the study a) systemises different types of research programme coordination instances, b) relates requirements of coordination instances with their modes of operation, c) develops plans for action for future coordination instances.

BEAUFTRAGT VOM

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



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Zentrale Ergebnisse	7
Ausgangspunkte (7). Verbundorganisatorisches (7). Kommunikation (8). Hemmende und förderliche Faktoren (9). Leitlinien der Programmbegleitung (10). Rolle der Programmbegleitung (10). Aufmerksamkeitsmanagement (11). Organisieren von Übersetzungsleistungen (12). Zum Schluss: Wissenssynthesen (13)	
1. Problemstellung und Untersuchungsfragen	15
2. Vorgehen	21
Literaturauswertung (21). Untersuchungsfälle (21). Auswertung Webseiten und Dokumentenanalyse (22). Experteninterviews (23). Sekundärauswertung von akkumuliertem HoF-Wissen: Verbundkoordinierungen, Praxis-Kontakt-Projekte, Kooperations- und Kommunikationsanalysen (25). Synthesen (27). Untersuchungsmodell im Überblick (27)	
3. Literatursichtung	28
3.1. Kooperation in der Wissenschaft.....	28
3.2. Kommunikation der Wissenschaft.....	31
A. Untersuchung	
1. Koordinierungen von BMBF-Förderprogrammen	37
1.1. Parameter zur Arbeit der Koordinierungsstellen.....	37
1.1.1. Allgemeine Eckdaten	37
1.1.2. Zustandekommen, Auftrag und zeitliche Taktungen	39
1.1.3. Vorerfahrungen und Arbeitsteilung	40
1.1.4. Zusammenarbeit mit BMBF und Projektträger	42
1.2. Förderprogramminterne Kommunikation	43
1.2.1. Kommunikationsformate: Vorkommen und Häufigkeit	44
1.2.2. Förderung von Austausch und Vernetzung	45
1.2.3. Förderung von Nachwuchswissenschaftler.innen.....	46
1.2.4. Herstellung von Akzeptanz.....	46
1.2.5. Nutzung der Angebote und Feedback der Projekte	48
1.3. Förderprogrammexterne Kommunikation	49
1.3.1. Kommunikationsformate: Vorkommen und Häufigkeit	49
1.3.2. Anschluss an die Forschungscommunity und internationale Sichtbarkeit.....	50
1.3.3. Transferleistungen und Dialog.....	54
1.3.4. Das Königsformat: Die Wissenssynthese.....	58
1.3.5. Einfluss auf Ziel- und Anspruchsgruppen	62

2.	Weitere Fallauswertungen	63
2.1.	HoF-Verbundkoordinierungen und -Praxis-Kontakt-Projekte	63
2.1.1.	Koordinationen in verschiedenen Settings..... Verbundorganisatorisches (63). Netzwerkeinsichten (65). Kooperationen jenseits von Netzwerken (68)	63
2.1.2.	Kommunikation	71
	Kommunikationsfallen (72). Darstellungsformen (73). Handreichungen (75). Bewertungen und Empfehlungen (78)	
2.1.3.	Systematisierendes Wissensmanagement	79
	Innerwissenschaftliches Wissensmanagement (79). Wissensmanagement für die Anwendungspraxis (81)	
2.2.	Wissenstransfer in den Nationalen Forschungsprogrammen des Schweizerischen Nationalfonds.....	84
2.2.1.	Die Nationalen Forschungsprogramme (NFP)	84
2.2.2.	Wissenstransferkonzept und -umsetzung	85
2.2.3.	Wissenssynthesen	87
3.	Gesamtauswertung.....	91
3.1.	Varianten der Begleitung von Förderprogrammen	91
3.2.	Arbeitsweise und Handlungsmöglichkeiten der Koordinierungsstellen	94
3.2.1.	Konstituierung und Rollenklärung	94
3.2.2.	Praktische Gestaltungsaspekte.....	96
3.2.3.	Klare und flexible Budgetierung	96
3.2.4.	Zeitliches Ineinandergreifen der Koordinations- und Kommunikationsformen.....	97
3.3.	Kommunikation	98
3.3.1.	Publikationen der Programmkoordinierungen.....	98
3.3.2.	Einsatz und Aufwand programminterner und -externer Kommunikationsformate.....	101
3.4.	Hemmende und förderliche Faktoren	104
B.	Leitfaden für die Förderprogrammbegleitung	
1.	Rahmensetzungen.....	108
1.1.	Leitlinien der Programmbegleitung.....	108
1.2.	Phasen des Förderprogramms.....	108
1.3.	Ressourcen.....	110
2.	Definitionserfordernisse	112
2.1.	Ziele und Aufgaben der Programmbegleitung.....	112
2.2.	Rolle der Programmbegleitung.....	113
2.3.	Adressaten des Förderprogramms	114
2.3.1.	Förderprogramminterne Adressatengruppen.....	114
2.3.2.	Förderprogrammexterne Adressatengruppen	114
3.	Gestaltung der Begleitprozesse	116
3.1.	Förderprogrammintern orientierte Prozesse	116
3.1.1.	Sichtbarmachung des Nutzens der Programmbegleitung	116
3.1.2.	Organisieren multipler Austauschmöglichkeiten	116

3.2.	Förderprogrammextern orientierte Prozesse.....	117
3.2.1.	Aufmerksamkeitsmanagement	117
3.2.2.	Organisieren von Übersetzungsleistungen.....	119
3.3.	Und zum Schluss: Wissenssynthesen.....	121
3.3.1.	Die Syntheseleistung	121
3.3.2.	Nötige Entscheidungen.....	123
3.3.3.	Gestaltungsmerkmale: Aufbau, Sprache, niedrigschwellige Zugänge.....	123
3.3.4.	Optisches Erscheinungsbild	127
4.	Instrumentarium	128
4.1.	Auswahl und Überblick.....	128
4.2.	Zeitaufwand für den Einsatz	131
4.3.	Zeitpunkt des Einsatzes	133
4.4.	Kommunikationswerkzeuge und Formattyp	134
5.	Zusammenfassung: Zeit-Maßnahmen-Plan	136
	Verzeichnis der Übersichten	138
	Literatur	139

Abkürzungsverzeichnis

AlphaDekade	Förderprogramm „Nationale Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung“	KoKoHS	Förderprogramm „Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor“
auFE	außeruniversitäre Forschungseinrichtung	KoMBi	Koordinierung „Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit“
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung	LeistWi	Förderprogramm „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“
bip-ch	Bodeninformations-Plattform Schweiz	LSA	Land Sachsen-Anhalt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	MOOCs	Massive Open Online Courses
CFRS	Coalition for Responsible Sharing	Netzwerk Offene HS	Netzwerk Offene Hochschulen
CHF	Schweizer Franken	NFP	Nationales Forschungsprogramm
DGWF	Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium	NFS	Nationaler Forschungsschwerpunkt
EPF	Expertenplattform „Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“	n.i.O.	nicht im Original
ESF Schule	Förderprogramm „Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten“	OA	Open Access
FISS	Forschungsinitiative „Sprachdiagnostik und Sprachförderung“	QO LeBi	Qualitätsoffensive Lehrerbildung
FONA	Forschung für Nachhaltige Entwicklung	QPL	Qualitätspakt Lehre
FuE	Forschung und Entwicklung	QPL-BF	Qualitätspakt-Lehre-Begleitforschung
GSW	Geistes- und Sozialwissenschaften	PT	Projekträger
HAW	Hochschulen für Angewandte Wissenschaften	SEA	Förderprogramm „Studienerfolg und Studienabbruch“
HoF	Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung (Schweiz)
IBA	Internationale Bauausstellung	SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (Schweiz)
ids Hochschule	Informations- und Dokumentationssystem Hochschule	SNF	Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
idw	Informationsdienst Wissenschaft	SteBis	Förderprogramm „Steuerung im Bildungssystem“
InnoHS	Förderinitiative „Innovative Hochschule“	TS	Thematische Synthese
JeKi Musik	Forschungsschwerpunkt „Jedem Kind ein Instrument“	TS HET-LSA	Transferstelle „Qualität der Lehre“ des QPL-Verbundes „Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre im Land Sachsen-Anhalt“
KoBF QPL	Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspaktes Lehre	WB OffeneHS	Wissenschaftliche Begleitung des Förderprogramms „Offene Hochschulen“

Zentrale Ergebnisse

Ausgangspunkte

Förderprogramme sind dadurch gekennzeichnet, dass von der fördernden Instanz ein Rahmenthema definiert und öffentlich ausgeschrieben wurde, einzelne Projekte sich um die Förderung beworben haben und akzeptiert worden sind. Im Ergebnis handelt sich bei den Förderprogrammen dann um

- mehrere, nicht selten eine Vielzahl von Projekten
- an verteilten Orten,
- die nicht direkt thematisch aufeinander abgestimmt, da wettbewerblich ausgewählt sind, und
- häufig in unterschiedlichen Disziplinen realisiert werden.

Die so gegebene **heterogene Mitgliedschaft** soll dann durch entsprechende Stellen „koordiniert“ werden, was zweierlei bedeutet:

- innerhalb des Verbundes soll Austausch zwischen den Programmprojekten geschaffen und verstetigt werden;
- in der Außenwirkung soll die Heterogenität der Programmbeteiligten produktiv gemacht und als erfolgreich dargestellt werden.

Hierzu hat das BMBF in den letzten Jahren mehrere **Formate getestet**: wissenschaftliche Begleitungen, Netzwerkkoordinierungen, innerhalb und außerhalb von Forschungseinrichtungen angesiedelte Koordinierungsstellen, Beiräte, Begleitforschung. Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung werden sie im folgenden zusammenfassend „Koordinierungsstellen“ genannt. Die Programmkoordinierungen sollen zweierlei leisten:

- innerhalb des jeweiligen Förderprogramms Austausch zwischen den Programmprojekten schaffen und kontinuierieren sowie
- in der Außenwirkung die Heterogenität der beteiligten Projekte produktiv darstellen.

In beiden Fällen ist es erforderlich, vor allem **Kommunikationen** zu gestalten. Dabei sind zwei unterschiedliche Kommunikationsarten anzuwenden bzw. die Wissenschaftler:innen bei diesen zu unterstützen:

■ **wissenschaftliche Kommunikation** (auch wissenschaftsinterne Kommunikation oder *scholarly communication*): Förderprogrammintern werden wechselseitige Anregungen der Projekte organisiert. Für sonstige themenaffine Forscher:innen außerhalb des Förderprogramms werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass diese das Förderprogramm als für sich relevant wahrnehmen können.

Dabei geht es um disziplininterne und interdisziplinäre Kommunikation.

■ **Wissenschaftskommunikation** (auch wissenschafts-externe Kommunikation oder *science communication*): Nach außen werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass die Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulentwicklungspraxis die Arbeiten und Ergebnisse der Förderprogramme als für sich relevant wahrnehmen kann. Hierzu ist das Forschungswissen in Anwendungskontexte zu übersetzen. Daneben kann auch daran gearbeitet werden, für geeignete Untersuchungen und Ergebnisse die allgemeine Öffentlichkeit zu interessieren. Bei Wissenschaftskommunikation geht es jedenfalls um transakademische Kommunikation.

In Rechnung zu stellen sind dabei **bestehende Defizite** innerhalb der Wissenschaft, die von den Koordinierungsstellen kaum nicht behoben werden können, aber doch prozessiert werden müssen:

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

Bei den bisher getesteten Förderprogramm-Koordinierungsvarianten stehen gelungenen Erfahrungen weniger gelungene gegenüber. Diese werden anhand von 32 Beispielen ermittelt. Im Zentrum stehen dabei 14 Beispiele aus den Förderschwerpunkten „Wissenschafts- und Hochschulforschung“ sowie „Empirische Bildungsforschung“ des BMBF.

Verbundorganisatorisches

Als **Lessons Learned** lassen sich insbesondere sechs Punkte festhalten:

■ Eine Programmkoordinierung verfügt über keine Machtmittel gegenüber den Verbundbeteiligten und ist

daher auf **freiwilliges Mitwirken** angewiesen. Dieses muss durch Anknüpfung an Interessen der Beteiligten, nicht solche der Koordinierung motiviert werden. Das wiederum ist nur mit einem Rollenverständnis der Koordinierung als (durchaus selbstbewusster) **Dienstleister** zu realisieren.

■ Ratsam ist es, Kooperationsanbahnungen mit einer **Diagnose des Akteurssystems**, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Kooperationserfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant entweder behindern oder unterstützen können? Dann lässt sich z.B. abschätzen, woher Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden.

■ Einerseits ist es eine fehlgeleitete Anstrengung, überbeanspruchte Projektleitungen durch moralischen Druck zu intensiverer Verbundmitarbeit nötigen zu wollen. Andererseits widerspricht es in der Regel aber auch dem **Selbstbild von Hochschullehrer:innen**, wenn ihnen vermittelt wird, dass sie im Verbund eigentlich nicht (mehr) benötigt werden. Gelingt es, zwischen diesen beiden Polen eine Struktur mit entsprechendem Arbeitsprozess zu etablieren, welche die Projektleitungen sowohl entlastet als auch ihnen wertschätzende Signale sendet, dann kann sich die Mitarbeiterebene der Projekte gemeinsam mit der Koordinierung in atmosphärischer Entspanntheit auch den Verbundaktivitäten widmen.

■ Werden aus den Projekten zahlreiche Gründe vorgebracht (oder unterschwellig wirksam), die eine erwünschte Aktivität unmöglich machen, so ist es nicht sehr sinnvoll, die Einwände in rationalistischer Manier einen nach dem anderen systematisch ausräumen zu wollen. Denn zum einen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es bei der Vielzahl der Gründe zumindest einen gibt, der sich als völlig unausräumbar erweist. Zum anderen ist beim Vorbringen zahlreicher Gründe die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Ganze darauf zielt, die Mauer der Einwände unüberwindbar zu machen. Hier ist dann also angeraten, das betreffende konkrete 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. Zu vermeiden sind etwa Überbeanspruchungen oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht. Ebenso haben Institutionalisierungen von Kooperationen immer dann höhere Erfolgchancen, wenn Kooperationsbürokratie – und damit die Entfaltung von Widerständen – vermieden wird.

■ 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 programminterne Vernetzungsaktivitäten, z.B. Workshops, im speziell-

len Nachwuchsworkshops, oder für wissenschaftskommunikative Projekte.

Wo hingegen **Erfolge** zu verzeichnen sind, haben diese regelmäßig **zwei Voraussetzungen**: Die Koordinierung muss einerseits die jeweilige Sache in die Hand nehmen, sich dabei aber andererseits ausdrücklich als dienend inszenieren. So können die Projekte den Nutzen der Koordinierung sehr direkt erfahren: verringerter Zeitaufwand, keine zusätzlichen Kosten.

Kommunikation

Forschung, da sie Forschung ist, ersetzt **voranalytische Urteile** über die Entwicklung in einem bestimmten Bereich durch **wissenschaftliche Urteile**. Wenn sie auch auf die Information von Anwendungspraktikern zielt, dann geht es ihr darum, die Problemhorizonte der Praxisakteure zu erweitern bzw. weitere Dimensionen der je konkreten Probleme sichtbar machen. Umzugehen ist dabei mit den **Erwartungen der Praxisakteure**: Diese erwarten häufig

- weniger Forschung, sondern unmittelbare umsetzbare Beratung,
- weniger Irritation als Bestätigung,
- weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung,
- weniger grundsätzliches Razonieren, sondern Handlungswissen, und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten.

Hier lassen sich einige **Kommunikationsfallen** ermitteln:

■ Wissenschaftskommunikation muss **externe Erwartungen integrieren**, weil sie andernfalls nicht anschlussfähig ist. Dieses Kommunizieren über Wissenschaft darf jedoch eines nicht heißen: den Beobachtungen und Analysen wissenschaftsexterne Prämissen zugrunde zu legen. Denn dies würde in eine doppelte Irrelevanz führen: Einerseits wäre dann die Erkenntnisproduktion durch nichtwissenschaftliche Vorannahmen kontaminiert, welche Intuitionen, Fallauswahl oder Deutungen anleitet und derart zu gleichsam verunreinigten Ergebnissen führten. Andererseits könnte auch die Optimierung praktischen Entscheidungshandelns – im Sinne eines höheren Maßes an Vernunftbasiertheit – mit solcherart verunreinigtem Wissen nicht gelingen.

■ Wissenschaft, die nicht nach ihren eigenen Rationalitätskriterien operiert, wäre insofern nicht einmal praktisch nützlich: Auch Praxisakteuren ist nicht geholfen, wenn die im Alltagsbetrieb identifizierten Probleme lediglich wissenschaftlich reformuliert und bestätigt werden. Vielmehr lassen sich die Potenziale von Forschung erst dann ausschöpfen, wenn die Problemhorizonte der Praktiker:innen erweitert, geläufige Sicherheiten aufgebrochen und neue Differenzierungen eingeführt werden, also kurz: die **Komplexität des Problembewusstseins** gesteigert wird.

■ Wissenschaftler:innen agieren, wenn sie beratend tätig werden, häufig **professionstypisch**: Sie gehen davon aus, dass die Problemwahrnehmungen der Praxisak-

teure noch nicht komplex genug seien. Daher müssten deren Problemhorizonte überschritten und erweitert werden – es bedürfe einer angemessenen komplexen Kontextualisierung. Aus Sicht der Beratenen ist dann aber die Handhabbarkeit der daraus folgenden Beratungsleistung nicht selten unzulänglich.

■ Die Aufnahme wissenschaftlichen Wissens durch Nichtwissenschaftler:innen ist stets mit erheblichem kognitivem Aufwand verbunden, welcher zusätzlich und parallel zur Bearbeitung von Alltagsproblemen geleistet werden muss. Dementsprechend hoch ist die Hürde, den Wissenstransfer zu beginnen. Dies kann nur gelingen, wenn den Adressaten von Beginn an vermittelt werden kann, dass der anfallende **Nutzen des Informiert-Seins** größer ist als die (zeitlichen) **Kosten des Sich-Informierens**.

Es gibt freilich Wege, auf denen die Wahrscheinlichkeit solcher Fallen reduziert werden kann. Für Übersetzungen von Forschungswissen für eine Anwendungspraxis bietet es sich an, Darstellungsinstrumente zu nutzen, die das Erfordernis der Adressatenorientierung bedienen. Hier sind Verbundpartner meist dankbar, wenn ihnen **redaktionelle Assistenz** angeboten wird:

- Da das Formulieren von Transfertexten den herkömmlichen 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 den Aufwand gering halten möchte.
- Die angebotene Assistenz aber führt zugleich dazu, dass die Verbundkoordinierung Mehrwerte schafft, die als solche sofort erkennbar sind. Dadurch kann sie sich darüber gegenüber den Partnern legitimieren.

Vergleicht man, wie häufig bisherige Koordinierungsstellen programmintern und programmextern orientierte **Kommunikationswerkzeuge** einsetzten, so zeigen sich Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Der Einsatz der Werkzeuge über alle Koordinierungsstellen zusammen verteilt sich zu 48 Prozent auf interne und 52 Prozent auf externe Kommunikationsformate.
- Im Durchschnitt wurden je Koordinierung 5,3 der 16 beobachteten internen Formate und 5,8 der 16 beobachteten externen Kommunikationsformate genutzt.

Damit lässt sich festhalten: Die interne und externe Kommunikation wird von den Koordinierungen hinsichtlich der Bandbreite des Instrumenteneinsatzes insgesamt etwa gleichrangig behandelt.

Hemmende und förderliche Faktoren

Die Erfahrungen der untersuchten Koordinierungen brachten eine Reihe förderlicher wie hemmender Fakto-

ren zutage. Als **förderliche und daher zu empfehlende Faktoren** erweisen sich:

Rahmenbedingungen:

- Transferanliegen als immanenten Bestandteil des Förderprogramms bereits in der Ausschreibung adressieren, zugleich aber auch verdeutlichen, dass dabei die Forscher:innen nicht allein gelassen werden, sondern Assistenz angeboten wird
- Einbettung in Bund-Länder-Strategie
- Interesse des Sitzlandes am Programm
- ausreichende Mittelausstattung
- klare Kommunikation, welche finanziellen Spielräume bestehen
- Beteiligung thematisch angebundener Fachgesellschaften

Arbeitsbedingungen der Koordinierungsstellen:

- frühe Klärung der jeweiligen Rolle und Aufgaben
- Vorerfahrung von Leitung und Mitarbeiter:innen in der Koordinierung
- 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
- Generierung von Erfahrungswissen und guten Beziehungen zu Projekten bzw. besonders ansprechbaren Forscher:innen
- schnell sichtbar werdende Erfolge in zumindest einigen Bereichen
- Fördern der Bildung von Netzwerken, die das Programmthema nach Förderphase weiter beforschen

Als **hemmende und daher zu vermeidende Faktoren** erweisen sich:

Rahmenbedingungen:

- Fehlen eines Overheads für Gemeinkosten
- verzögerter Beginn der Koordinierung im Vergleich zu den Projekten
- Zeitversetzter Beginn der Projekte, der z.B. zu überlappenden Wechseln in eine nächste Förderphase führt

Arbeitsbedingungen der Koordinierungsstellen:

- Rollenunklarheiten zwischen Koordinierung, Projektträger und BMBF
- Mitarbeiter:innen mit wenig Erfahrung in der Koordinierungsarbeit
- geringes Maß an Anleitung durch die Leitung der Koordinierung
- große Anzahl zu bedienender Anspruchsgruppen
- mangelnder Informationsfluss
- unklare Entscheidungsgrundlagen

- Terminfindungsprobleme
- fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge

Leitlinien der Programmbegleitung

Bislang wird häufig die **Bezeichnung „Koordinierungsstelle“** verwendet, die das Koordinationsanliegen überdeutlich im Namen trägt, gleichzeitig aber real häufig nicht sehr viel koordiniert (sondern kommuniziert, legitimiert oder reportiert). Deshalb erscheint der Name „Koordinierungsstelle“ als eher ungeeignet. Eine neutralere Bezeichnung wäre **„Programmbegleitung“**, worunter verschiedene organisatorische Formen möglich sind. Mit dieser Bezeichnung wird einerseits klar, dass es um Programm-Mehrwerte geht und nicht um potenzielle Übergriffigkeit bei den Einzelprojekten. Andererseits wird deutlich, dass unterstützende Begleitung erfolgt und nicht fordernde Zwangsintegration.

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

Die Projekte in 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 mit ihrem Projekt durchgesetzt haben.

Nicht hingegen kann davon ausgegangen werden, dass sich die einzelnen Forschungsprojekte über den Umstand identifizieren, dass sie Teil eines Förderprogramms sind. Dies wird schon durch die üblichen **Förderprogramm-Laufzeiten** verhindert: Drei oder vier Jahre genügen nicht, um ein Programm als Marke und als ‚Organisation‘, in der sich die Projekte als Mitglieder wahrnehmen, aufzubauen. Stattdessen ist das Förderprogramm aus Sicht der geförderten Projekte ein pragmatisches Element der Rahmenbedingungen.

Programmbegleitung bedeutet, regelmäßige Abstimmungsprozesse zwischen Begleitstelle, Programmprojekten, PT und ggf. BMBF 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 Programmbegleitung mit den Potenzialen – insbesondere zeitlichen Ressourcen – der beteiligten Forscher:innen in Einklang bringen. Um sich das als Begleitstelle unablässig vor Augen führen zu können, 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 Programmbeteiligten 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 Projekten verdeutlicht, dass sie dadurch entlastet werden – was wiederum die Bereitschaft zu kleineren Zuarbeiten, auf die nicht gänzlich verzichtet werden kann, erhöht.

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

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

Vereinzelt werden auch folgende **weitere Ziele** durch die Beauftragung definiert:

- Nachwuchsförderung
- Begleitforschung
- Internationalisierung
- Nachhaltigkeit

Diese Ziele sollten für eine praxistaugliche Umsetzung mit **Unterzielen** präzisiert werden. Das beinhaltet für die Begleitinstanzen Ver- und Aushandlungen mit dem Träger des 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.

Rolle der Programmbegleitung

Eine Kultur der offenen Kommunikation ermöglicht die Klärung der grundlegenden Rolle(n), welche die Projektträger, Programmprojekte und die Begleitstelle einnehmen sollen. Für die Programmbegleitung existieren drei mögliche **Ausgestaltungsvarianten**:

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

Die Variante „Begleitstelle als Kommunikationszentrale“ ist am stärksten mit den skizzierten Zielen der Pro-

grammbegleitung vereinbar. Hierbei sieht sich die Begleitstelle ganz als Dienstleister für die Programmprojekte. Die „gekoppelte Instanz“ hingegen wäre dann eine erfolgversprechende Option, wenn die fachliche Begleitung und die Kommunikation für die Programmprojekte für letztere sichtbar getrennt behandelt werden.

Jedes Förderprogramm entfaltet sich innerhalb einer **zeitlichen Logik**. Ziele, Aufgaben, Routinen und Werkzeuge, welche in einer Phase vorrangig sind bzw. gewinnbringend eingesetzt werden, verlieren dann in einer anderen Phase u.U. ihre Wertigkeit:

■ In der **Vorbereitungsphase** wird die Programmbegleitung eingerichtet, d.h. personell und finanziell so ausgestattet, dass sie arbeitsfähig ist. Ideal ist eine Arbeitsaufnahme der Begleitstelle bereits vor dem Beginn der Programmphase. In solch einer Phase – von circa sechs Monaten – kann die Programmbegleitung wichtige Zieldefinitionen erarbeiten, für deren Umsetzung mögliche Werkzeuge identifizieren sowie bei Bedarf Qualifizierungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter:innen beginnen. Auch Entwürfe für erste Kennenlernformate der Programmprojekte oder Elemente zur Außendarstellung des Förderprogramms können so erarbeitet und direkt zum Start des Programms nach Zustimmung durch die Projekte umgesetzt werden.

■ Die **Startphase** beginnt mit der Arbeitsaufnahme der Programmprojekte im Förderprogramm. Wo bislang Begleitstellen erst nach Programmstart eingerichtet wurden, hat sich das regelmäßig als kontraproduktiv erwiesen. Die Startphase endet, wenn die Programmbegleitung 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 Programmprojekte als auch die Programmbegleitung voll funktionsfähig, es werden verschiedene Formate der Kommunikation und Koordination umgesetzt, und die Programmbegleitung unterstützt die Programmprojekte in ihrer Nutzung der Förderprogrammstruktur.

■ Die **Schlussphase** lässt sich grob als der zeitliche Rahmen umschreiben, in dem die Mehrzahl der Projekte bereits das Programmende in ihren täglichen Arbeiten vor Augen hat.

■ Die **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 auch abschließen zu können, sollte die Programmbegleitung über das Ende des Förderprogramms hinaus bestehen bleiben.

Eine Begleitstelle lebt von der Akzeptanz und der damit verbundenen Bereitschaft zur Zuarbeit durch die Pro-

grammprojekte. Diese Akzeptanz gewinnt sie nur, wenn sie ihren **Nutzen ersichtlich und greifbar** machen kann. Sofern die Programmbegleitung 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.

Die Begleitstelle ist für die Förderprogrammprojekte in ihrer täglichen Arbeit meist kein zentraler Akteur. Insbesondere die Projektleitungen müssen bisweilen vom Sinn und Nutzen einer Begleitstelle überzeugt werden, die zuerst vor allem als **Quelle von Mehrarbeit** erscheint. Hierfür ist es wichtig, die Erwartungen in Bezug auf die Programmbegleitung mit der Leitungsebene der Projekte frühzeitig zu klären. Um Akzeptanz zu gewinnen, sollten die ersten Schritte in der Kommunikation stets von der Leitung der Begleitstelle ausgehen (d.h. ein Kontakt unter den formal ‚Ranghöchsten‘). Wo Begleitstellen auf Widerstände seitens der Projektleitungen stoßen, gilt es, die Gebiete oder Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, wo die Programmbegleitung tätig werden kann, ohne die Leitungen der Programmprojekte zu inkommodieren.

Aufmerksamkeitsmanagement

Das Aufmerksamkeitsmanagement zielt auf eine systematische Erzeugung von zielgruppenspezifischer Sichtbarkeit für die Projektarbeiten und -ergebnisse. Es soll sowohl inner- als auch außerwissenschaftliche Aufmerksamkeit erzeugen. Die Projekte allein sind schon aus zeitlichen Gründen mit der Entfaltung entsprechender Aktivitäten in der Regel überfordert, weshalb hier **Assistenz notwendig** ist. Diese Assistenz muss die Programmbegleitung leisten.

Die Vielfalt potenzieller Adressaten spannt einen großen Fächer an möglichen Formaten und Werkzeugen auf, 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.

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:

■ **Niedrigschwellige Lösungen** umfassen solche Kommunikationswerkzeuge, welche der Adressatengruppe geringe eigene Ressourcen für Übersetzung oder Transfer der kommunizierten Informationen bzw. das kommunizierte Wissen 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.

■ **Avancierte Lösungen** zeichnen sich dementsprechend 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 situativ diesen erhöhten Ressourceneinsatz bewerkstelligen kann. Avancierte Kommunikationswerkzeuge sind angebracht, wenn zuvor niedrigschwellige Angebote nachvollziehbar ertragreich gewesen sind.

Insgesamt ist für das Aufmerksamkeitsmanagement von **lösungsbedürftigen Übersetzungsproblemen** auszugehen, die wie folgt benannt werden können:

■ Erreicht werden müssen verschiedene **Adressat:innen**: vor allem Akteure der Hochschul-, Wissenschafts- und Bildungssystementwicklung. Das sind nicht „die Hochschulen“ oder „die Schulen“, sondern konkrete Rollenträger: mitunter die Leitungen, i.d.R. aber die Mitarbeiter:innenebene etwa im Hochschulmanagement, in der Schulverwaltung oder in Ministerien. Eher ausnahmsweise ist der Adressat ein spezifischer Teil der allgemeinen Öffentlichkeit.

■ 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 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 **Erhöhung von Komplexität**, da sich die Zahl der Relevanzen erhöht – 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 kann.

Organisieren von Übersetzungsleistungen

Wissenschaftler:innen sind meist nicht in der adäquaten Aufbereitung ihres Wissens für außerwissenschaftliche Kontexte und Ansprüche ausgebildet. Auf diesem Gebiet – der Übersetzung von wissenschaftlichem Wissen zu Anwendungswissen – kann die Programmbegleitung sich am stärksten profilieren und die Programmprojekte bei Kommunikationsarbeiten dieser Art am meisten entlasten.

Wissenschaftler:innen sind es gewohnt, den Aspekt der **Wahrheitsfähigkeit von Aussagen** und nicht deren Praxisrelevanz in den Vordergrund zu rücken. Dagegen erwarten Akteure der Praxis **anwendungsrelevante Informationen**, transferfähige Konzepte, Handlungs- sowie Beratungswissen. Selbst dort, wo Wissenschaftler:innen Praxisrelevantes herausstellen, erreicht dies die Praxisseite häufig nicht, weil die Informationsangebotsformate der Wissenschaft nur eingeschränkt passfähig mit den nachgefragten bzw. rezipierbaren Formaten der Anwender:innen sind. Der Informationsfluss zwischen beiden ist durch wissenschaftskommunikative Übersetzungsleistungen zu gestalten.

Dabei gilt, wie in jeder Kommunikation, das **Primat des Empfängers** oder Rezipienten: Jedes Kommunikationsangebot, das von einem Sender ausgesandt bzw. angeboten wird, kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Adressatenseite es aufnehmen kann und auch aufnehmen möchte. Kommunikation, die erfolgreich sein soll, kann also nur **vom Adressaten her gedacht** werden.

Da die unterschiedlichen Adressat:innen auch verschiedene Wissensarten benötigen, sind getrennte Aufbereitungen von Projekt(zwischen)ergebnissen nötig. 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 Wissen und Wissensbedarfen.

So lässt sich das empirische und Erklärungswissen in allgemeine Rezipierbarkeit überführen. Zum anderen ist das wissenschaftliche Wissen auf seine Übersetzbarkeit in Handlungs- und Beratungswissen zu prüfen und sind dann entsprechende Vorschläge an die Projekte zu formulieren.

Die Übersetzungsleistungen haben vier **Adressaten**: (a) wissenschaftliche Akteure, (b₁) Akteure im jeweiligen Anwendungsfeld und (b₂) in der jeweiligen Bereichspolitik sowie (c) die allgemeine Öffentlichkeit bzw. spezifische Teilöffentlichkeiten. Diese benötigen jeweils **unterschiedliche Wissensarten**:

- empirisches Wissen (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 Programms und darüber hinaus mit anderen themenaffin Forschenden zu ermöglichen. Dies geschieht mittels **wissenschaftlicher Kommunikation**.

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.

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 Akteure in Hochschulmanagement, Administration und Politik erwarten anwendungsrelevante Informationen, transferfähige Konzepte und Handlungswissen.
- Die allgemeinen Teilöffentlichkeiten müssen mit einem Wissen angesprochen werden, das zu Botschaften verdichtet und zugespitzt ist.

Etwaiger **Handlungsdruck der Praktiker** kann, sobald er vorhanden ist, ausgenutzt werden. Dazu muss er identifiziert werden. Die Koordinierungsstelle kann die Projekte darin unterstützt, relevante Adressatenkreise und deren Handlungsdruck zu identifizieren. Entsprechende Zusammenarbeiten sind so zu organisieren, dass sie **nicht als Zusatzbelastung**, sondern als Hilfestellung wahrgenommen werden.

Nicht trivial ist es, Personal zu finden, dass in der Lage ist, diese Unterstützung professionell zu organisieren und zu leisten. Denkbar ist, die dezidierte Rolle einer/s **Beauftragten für Wissenstransfer** zu schaffen, um das Transferanliegen aus dem Status der mitlaufenden Zusatzaufgabe zu befreien und diesbezügliche Überforderungen von wissenschaftlichen Programmbegleitungen zu vermeiden.

Zum Schluss: Wissenssynthesen

Wenn ein Thema zum Gegenstand einer Förderprogrammausschreibung gemacht wurde, dann deshalb, weil zu diesem Thema Aufklärungsbedarfe bestehen. 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. Dieses setzt sich bei praktisch allen Themen zusammen aus

- zuvor bereits vorhandenem Wissen und
- im Zuge des Förderprogramms neu erarbeitetem Wissen.

Die Kombination von bekanntem und neuem Wissen liegt schon deshalb nahe, weil ein wettbewerblich zustandegewonnenes Förderprogramm nicht nach thematischen Vollständigkeitsgesichtspunkten zusammengesetzt ist, sondern infolge von Antragsqualitäten und den üblichen Zufälligkeiten von Bewertungsprozeduren. Die kompakte Darstellung des Wissens erfordert eine **doppelte Syntheseleistung**:

■ Forschungsförderprogramme sollten am Ende mehr ergeben als die lediglich additive Zusammenfügung von Einzelprojektergebnissen. Wünschenswert sind stattdessen **projekteübergreifende Mehrwerte**. Deutlich werden sollte, welche programminduzierte Verschiebung des Forschungsstands nicht allein für allerlei Einzelaspekte des Programmthemas, sondern auch hinsichtlich des Themas insgesamt vollbracht worden ist. Daher muss das in den Förderprogrammprojekten erzeugte neue Wissen miteinander abgeglichen, aufeinander bezogen und systematisiert zusammengefasst werden. Es bedarf also zunächst einer Prüfung, wo sich die Einzelergebnisse inhaltlich ergänzen, und sodann ihrer sachlogisch gegliederten Zusammenstellung. Hier ist es in der Regel nötig, die Ergebnisse ‚gegen den Strich‘ zu lesen, sie entsprechend der Problemstruktur des Gesamthemas auseinanderzunehmen und für die Präsentation neu zusammenzusetzen.

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

Was derart entsteht, sind Wissenssynthesen entweder im Sinne von Metastudien oder im Sinne von Handreichungen. Geht man davon aus, dass die BMBF-Förderprogramme nicht allein wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt, sondern auch praxisrelevantes Wissen erbringen sollen, dann bedarf es nicht nur wissenschaftsorientierter Wissenssynthesen, sondern auch solcher, die an die Anwendungspraxis adressiert sind.

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

- Erst durch die Wissenssyntheseleistung verlässt die Programmbegleitung den Status der bloßen Kontaktagentur, die sich allein um die Kommunikation der Projekte kümmert.
- Zugleich kann die Wissenssynthese durch kaum einen anderen Akteur als die Programmbegleitung 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 Programmlaufzeit, so dass es zu den typischen Schiefheiten käme, die zu Darstellungen zwischen nicht ganz falsch, aber auch nicht ganz richtig führen.

Gelegentlich unterschätzt wird die Bedeutung der optischen Erscheinungsweise von Publikationen. Inhalt und Form sollten kongruent sein; eine ungefüge Form behindert die Wahrnehmung eines Textes als in sich konsistent, und die Schmucklosigkeit von Projektberichten ist für wissenschaftliche Leser:innen akzeptabel, aber für nichtwissenschaftliche Adressaten ungeeignet. Dies sollte nicht als lapidar abgetan werden. Die Gestaltung von Publikationen prägt bei den Leser:innen unbewusst auch deren Wahrnehmung hinsichtlich der Qualität der Inhalte. Hier ist es hilfreich, einige **Gestaltungsmerkmale** zu berücksichtigen:

- Die Gliederung erfolgt problemorientiert (statt projektgebunden).
- Ursprüngliche Vermutungen oder Zusammenhangsanahmen, die sich *nicht* bestätigt haben, sollten explizit benannt werden.
- Hilfreich sind Zusammenfassungen des Wesentlichen zu Beginn oder am Ende von Beiträgen.
- Die digitalen Varianten sollten durchdacht sein, also Volltextsuche ermöglichen und Kopieren gestatten (statt dies, wie es immer wieder vorkommt, zu sperren), integrierte Internetverweise mit klickbaren Links und einfache Kopiermöglichkeiten von Infografiken enthalten sowie um der Lesbarkeit am Bildschirm willen *nicht* im Zweispaltensatz gesetzt werden.
- Am Beginn werden prägnant Hauptbotschaften und Handlungsoptionen benannt. Abgeschlossen wird die Wissenssynthese mit einem Glossar wichtiger Begriffe.

Praxisorientierte Wissenssynthesen stellen noch einige weitere Anforderungen, denen Rechnung getragen werden sollte, um die Praxisakteure zu erreichen:

- Hier sind Übersetzungsleistungen nötig, denn 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.

Schließlich besteht eine häufige Erwartung seitens der Anwendungspraxis darin, dass auch **handlungsrelevante Folgerungen** aus dem Forschungswissen gezogen werden. Dies ist im Wissenschaftskontext 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 Wissenschaftler und der Praktiker – aufweichen.

Hier ist es entlastend, wenn die Programmbegleitung die Formulierung von schlussfolgernden Bewertungen und begründeten Handlungsoptionen übernimmt.

Es gibt einige Techniken, mit denen die Ergebnisse von Analysen ‚sozialverträglich‘ formuliert werden können, ohne dass die Forschungsergebnisse überstrapaziert werden. Solche **Techniken** 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**: 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 ein bestehendes Problem gelöst werden konnte: Auch hierbei können Ergebnisse der konkreten Analyse mit Kenntnissen auf Grund allgemeine Feldkenntnis verbunden werden.
- 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.

1. Problemstellung und Untersuchungsfragen

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

- Kooperative Arbeitsformen sind teils auf kognitiver Ebene durch die wissenschaftlichen Problemstellungen erforderlich (Interdisziplinarität), z.T. durch die Notwendigkeiten der Zusammenführung von Ressourcen motiviert, und sie sind häufig 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, Sonderforschungsbereiche, 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, sondern ist 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. Dies kann durch entweder entsprechend talentierte oder ausgebildete Wissenschaftler:innen geschehen. Oder es kann, wo die Talente anders gelagert sind bzw. – häufig noch bedeutsamer – die Zeitressourcen anderes nicht zulassen, durch beauftragtes Personal geleistet werden. Daher gibt es zunehmend gesondert beauftragte Schnittstellenmanager. Diese sollen Koordinierungsarbeiten leisten, um das forschende Personal von diesen zu entlasten – je nachdem als interne Koordinierung, also innerhalb eines Verbundprojekts, Forschungsnetzwerks oder dergleichen, oder/und als externe Koordinierung, d.h. über Abstimmungen mit und Information von außerwissenschaftlichen Partnern und Adressaten.

In beiden Fällen ist es erforderlich, vor allem Kommunikationen zu gestalten. Organisiert sind die Schnittstellenmanager häufig in Koordinierungsinstanzen verschiedener Art: Netzwerkgeschäftsstellen, Stabstellen, Kommunikationsreferaten, Clusteradministrationen usw. Sie müssen zwei unterschiedliche Kommunikationsarten anwenden bzw. die Wissenschaftler:innen bei diesen unterstützen:

- wissenschaftliche Kommunikation (auch wissenschaftsinterne Kommunikation oder bisweilen engl. *scholarly communication*)
- Wissenschaftskommunikation (auch wissenschaftsexterne Kommunikation oder bisweilen engl. *science communication*)¹

Eine spezifische Variante des internen und externen Schnittstellenmanagements in der Forschung ist die Begleitung von Förderprogrammen. Förderprogramme sind dadurch gekennzeichnet, dass von der fördernden Instanz – einer Stiftung, einem Ministerium o.a. – ein Rahmenthema definiert und öffentlich ausgeschrieben wurde, einzelne Projekte sich um die Förderung beworben haben und akzeptiert worden sind. Im Ergebnis bringen Förderprogramme Projekte aus häufig verschiedenen Disziplinen an unterschiedlichen Standorten mit nicht aufeinander abgestimmten Themen unter dem Dach eines gemeinsamen inhaltlichen Oberthemas zusammen.

Die daraus entstandene heterogene Mitgliedschaft soll dann durch entsprechende Stellen „koordiniert“ werden, was zweierlei bedeutet: (a) innerhalb des Verbundes soll Austausch zwischen

¹ Wir folgen damit nicht der in der Literatur auch vertretenen Auffassung, dass Wissenschaftskommunikation nicht nur im engen Sinne auf wissenschaftliche Außenkommunikation beschränkt sei, sondern darüber hinaus als Sammelbegriff für „intra-, inter- und extrawissenschaftliche Kommunikation“ diene (Bauernschmid 2018: 22, unter Bezugnahme auf Daum 1998: 27). Vgl. zur Begründung unten 3.2. Kommunikation der Wissenschaft.

den Programmprojekten geschaffen und verstetigt werden; (b) in der Außenwirkung soll die Heterogenität der Programmbeteiligten produktiv gemacht und dies als erfolgreich dargestellt werden.

Einer der großen Förderer, der in Deutschland solche Programme betreibt, ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Dabei werden unterschiedliche Förderungen unterhalten, die sich grob so gliedern lassen:

- FuE-Förderprogramme, deren Projekte gemeinsam von Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft realisiert werden und auf Innovationsentwicklung zielen;²
- Forschungsprojektförderungen, die vorrangig wissenschaftsorientiert und eher formal in Förderlinien zusammengefasst sind;³
- vorrangig an den Ressortinteressen des BMBF orientierte Förderprogramme der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung;⁴
- ebenfalls an den Ressortinteressen des BMBF orientierte Förderprogramme zur Hochschulentwicklung, die teilweise auch Forschungsaspekte integrieren.⁵

Die beiden letztgenannten Gruppen integrieren einige Charakteristika der beiden erstgenannten:

- Die Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung wird zum ersten wissenschaftsorientiert gefördert; dementsprechend werden die Förderprojekte auch in wissenschaftsgeleiteten Auswahlverfahren ermittelt.
- Zum zweiten sollen die Förderungen zur Stärkung der Forschungsfelder beitragen, d.h. zu ihrer epistemischen Stabilisierung, ihrer Nachwuchsentwicklung und ihrer internen Kommunikation.
- Zum dritten sollen die Ergebnisse dazu beitragen, die bildungs-, wissenschafts- und hochschulpolitischen Entscheidungsgrundlagen zu verbessern, damit die Rationalität des BMBF-Handelns zu qualifizieren sowie das Bildungs- und Wissenschaftssystem im allgemeinen und seine Einrichtungen im besonderen zu entwickeln. Sie sollen mithin Anwendungsbezüge aufweisen und gesellschaftlichen Nutzen entfalten. Letzteres gilt in besonderem Maße für die Programme, in denen die Entwicklungsaspekte stärker als die Forschungsaspekte gewichtet sind.

Damit erfordert diese Programmgruppe in besonderer Weise, die o.g. beiden Kommunikationsarten – wissenschaftliche und Wissenschaftskommunikation – zu entwickeln. Hierzu hat das BMBF in den letzten Jahren mehrere Formate getestet: wissenschaftliche Begleitungen, Netzwerkkoordinationen, innerhalb und außerhalb von Forschungseinrichtungen angesiedelte Koordinierungsstellen, Beiräte, Begleitforschung, Metaprojekte. Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung werden sie im folgenden immer dann zusammenfassend „Koordinierungsstellen“ genannt, wenn spezifische Unterschiede zwischen ihnen nicht belangvoll sind. Diese Stellen haben derzeit noch einen vergleichsweise experimentellen Charakter, insofern verschiedene Variationen von Aufgabengebieten, Zusammensetzungen, institutionellen Anbindungen und Ausstattungen feststellbar sind.

In der Regel verfügen sie über keine direkte oder indirekte Anweisungsmacht. Deshalb konzentriert sich ihr Koordinieren auf das Organisieren von Kooperation und von Kommunikation. Dabei geht letztere über erstere dann deutlich hinaus, wenn die Kommunikation nicht nur die programmbeteiligten Projekte, sondern auch externe Adressaten erreichen soll. Dies ist praktisch immer der Fall, da zumindest das BMBF selbst an den Ergebnissen der Projekte interessiert ist, um seine Ressortkompetenz zu stärken. Die Kooperationsorganisation hingegen ist wesentlich

² z.B. <https://www.bmbf.de/de/kmu-innovativ-561.html>; <https://www.bmbf.de/de/innovationsforen-mittelstand-3064.html> (10.2.2019)

³ z.B. <https://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/foerderkatalog-2435.php>; <https://www.bmbf.de/de/geistes-und-sozialwissenschaften-152.html> (10.2.2019)

⁴ <https://www.wihoforschung.de/de/ueber-den-bmbf-foerderschwerpunkt-23.php>; <https://www.bmbf.de/de/bildungsforschung-1225.html> (10.2.2019)

⁵ z.B. <https://offene-hochschulen.de/start/start>; <https://www.bmbf.de/de/innovative-hochschule-2866.html> (10.2.2019)

programminterne Kommunikationsorganisation. Die Koordinierungsstellen sollen also beide Arten der o.g. Kommunikationen organisieren:

■ *wissenschaftliche Kommunikation*: Förderprogrammintern werden wechselseitige Anregungen der Projekte organisiert. Für sonstige themenaffine Forscher:innen außerhalb des Förderprogramms werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass diese das Förderprogramm als für sich relevant wahrnehmen können. Dabei geht es um disziplininterne und interdisziplinäre Kommunikation.

■ *Wissenschaftskommunikation*: Nach außen werden die verschiedenen Themen, Zugänge und Ergebnisse so sichtbar gemacht, dass die Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulentwicklungspraxis die Arbeiten und Ergebnisse der Förderprogramme als für sich relevant wahrnehmen kann. Hierzu ist das Forschungswissen in Anwendungskontexte zu übersetzen. 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 von den Koordinierungsstellen kaum behoben werden können, aber doch prozessiert werden müssen:

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

Bei den bisher getesteten Förderprogramm-Koordinierungsvarianten stehen gelungenen Erfahrungen weniger gelungene gegenüber. Daher sollen hier die bisherigen Tätigkeiten und Erfahrungen der Koordinierungsstellen ausgewertet werden, um darauf aufbauend Optionen für geeignete Zusammensetzung, Aufgabendefinitionen und Kommunikationsformen künftiger Koordinierungen von Förderprogrammen formulieren zu können. Dazu wird eine bisher unterprivilegierte Sichtweise auf Koordinierungsstellen angewandt: *Die Koordinierung von Förderprogrammen wird vorrangig als Kommunikation konzeptualisiert.*

Die Betrachtung von Koordination als Kommunikation bringt eine deutliche Blickveränderung mit sich: In der Kommunikation gilt das Primat des Empfängers oder Rezipienten (im folgenden: Adressat). Dies bedeutet, dass jedes Kommunikationsangebot, welches von einem Sender ausgesandt bzw. angeboten wird, nur dann erfolgreich ist, wenn die Adressatenseite es aufnehmen kann und auch aufnehmen möchte. Zwar kann man, wie die inzwischen zum Bonmot aufgestiegenen Worte Paul Watzlawicks besagen, „nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick/Bavelas/Jackson 2014: 29–32), doch schließt dies auch die kommunizierte Ablehnung von Kommunikation seitens des Adressaten ein.

Kommunikation, die erfolgreich sein soll, kann also nur 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 eine Koordinierungsstelle 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 (einschließlich in Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung, wenn es um Hochschul- und Wissenschaftsforschung geht) und
- die allgemeine Öffentlichkeit.

Für die Arbeit von Koordinierungsstellen sind davon in jedem Falle die Wissenschaft selbst und Akteure in Praxisfeldern relevant, ggf. – abhängig vom Förderprogrammthema – auch die allgemeine Öffentlichkeit. Diese unterschiedlichen Gruppen besitzen unterschiedliche Aufnahmebedingungen kognitiver und organisatorischer Art.

Für die förderprogramminterne Kommunikation und diejenige mit Fachcommunities außerhalb des Förderprogramms – also die wissenschaftliche Kommunikation – besteht z.B. Übersetzungsbedarf zwischen den verschiedenen beteiligten Fächern und Forschungsfeldern, um wechselseitige Anregungen der Projekte des Programms 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 Definitions- und Methodenansätze (welche ggf. jedoch gleich oder ähnlich benannt werden und so Verwirrungspotenzial bergen) sowie 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. Konfliktsituation sind daher wahrscheinlich, können jedoch als „Widerspruchsdynamiken“ produktiv gemacht werden (Gantenberg 2018: 233–254).

Die 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, wobei diejenigen Akteure, welche die Beratung nachfragen, die Grenzen der Übersetzung festlegen.

■ *Öffentlichkeitsarbeit*: Hier wird die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit angesprochen. Sie soll als allgemein Interessierte, Anspruchs- oder Interessengruppen informiert werden 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 vor allem eine Sicherung eigener Organisationsinteressen statt. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören auch die Instrumente, die der Unterstützung des Wissenschaftsjournalismus dienen.⁶

Für die Wissenschafts- und Hochschulforschung, die einen Großteil der externalisierten Ressortforschung des BMBF ausmacht, besteht zudem ein spezifisches Problem: Die Praxisadressaten ihres Wissens sind zum großen Teil selbst Wissenschaftler:innen, insofern Institutsdirektoren, Hochschulpräsidentinnen, Prorektoren oder Dekaninnen in der Regel aus der akademischen Gemeinschaft in ihre Ämter gewählt werden. Daraus ergibt sich ein sehr geringer Abstand „zwischen Forschung und Rasonieren der Laien“: „Es gibt wohl kein anderes Forschungsgebiet, in dem die Laien – die in diesem Falle auch die praktischen Entscheidungsträger sind – den Gegenstand in einer kognitiv so komplexen Weise bearbeiten können, dass der Vorsprung durch Systematik der

⁶ Daneben unterscheiden wir eine weitere Art der Wissenschaftskommunikation, die aber im Kontext der hiesigen Untersuchung keine Rolle spielt: wissenschaftsgebundene Bildung und Unterhaltung (engl. *scitainment*) – eine spezifische Form des Edutainment in Gestalt wissenschaftsgebundener Bildung durch Unterhaltung, die qua Eventisierung und Festivalisierung Wissenschaft in Formate übersetzt, die potenzielle, häufig bisher nicht wissenschaftsaffine Interessenten dort abholen sollen, wo sie stehen.

Analyse und Größe der Objektkennntnis seitens der Forschung geringer erscheint.“ (Teichler 1994: 169)

Es stellt sich die Frage, wie Koordinierungen von Forschungsprogrammen so gestaltet werden können, dass sie das Erreichen der Programmziele – Erkenntniszuwachs und Transfer in Anwendungskontexte – mit vertretbarem Aufwand unterstützen können. Dazu werden (a) bisherige Koordinierungsstellen von BMBF-Förderprogrammen der Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsforschung untersucht und (b) weitere Koordinierungserfahrungen erschlossen.

(a) Zur Analyse bisheriger Koordinierungsstellen werden Fragen untersucht, welche die organisatorische Arbeit und institutionelle Verfasstheit der Koordinierungsstellen berühren (empirische Ebene):

- Wie sind die bisherigen Koordinierungsstellen zusammengesetzt?
- Auf welche Weise ist der Projektträger an die Koordinierungsinstanz gekoppelt?
- Welche Aufträge und welche Ziele wurden für die Koordinierungsstellen formuliert?
- Wie wurden diese Aufträge und Ziele in der Eigenwahrnehmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umgesetzt?
- Wie wird die Kommunikation innerhalb des Förderprogramms organisiert?
- Wie wird die Kommunikation außerhalb des Förderprogramms organisiert?
- Welche Hürden traten dabei auf und welche Erfolge wurden erzielt?
- Welche Schlüsse für Verbesserungen lassen sich hieraus ziehen?

(b) Im Lichte dieser Fragen und der dazu ermittelten Informationen aus den bisherigen BMBF-Förderprogrammkoordinierungen werden sodann weitere Erfahrungen vergleichbarer Koordinierungsprozesse erschlossen und ausgewertet (empirische Ebene).

Aus den so gewonnenen Informationen ergaben sich für die Entwicklung von Handlungsoptionen folgende Fragestellungen (konzeptionelle Ebene):

- Was bedeutet wissenschaftliche bzw. Wissenschaftskommunikation im Kontext von Programmkoordinierungen?
- Welche Formen wissenschaftlicher und Wissenschaftskommunikation sind für die Arbeit von Koordinierungsstellen relevant?
- Welche Übersetzungsleistungen sind dafür notwendig?
- Welche Formen des Aufmerksamkeitsmanagements sind relevant?
- Welche Akteure sind für die Kommunikation von Koordinierungsstellen zentral, welche peripher?
- Welche zeitlichen Bedingtheiten existieren für den Einsatz einzelner Kommunikationswerkzeuge?
- Welche organisatorische Verfasstheit der Koordinierungsstelle ist für welche Kommunikationsszenarien vorteilhaft?

Im Ergebnis der Studie liegt nicht nur eine Bestandsaufnahme bisheriger Koordinierungserfahrungen vor, sondern lassen sich auch Handlungsoptionen aufzeigen, die zugleich die Einsatzbedingungen, Anforderungen und Ziele von Instrumenten der wissenschaftlichen Kommunikation und Wissenschaftskommunikation benennen. Damit soll es künftigen Koordinierungen ermöglicht werden, Instrumente gezielt einsetzen zu können und von den Projekten nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung, sondern als relevanter Teil des Forschungsprozesses wahrgenommen zu werden.

Übersicht 1: Sprachregelungen in diesem Report

externe Expertin/externer Experte: für einen klar umrissenen Arbeitsschritt zeitlich befristet engagierte Fachkraft, z.B. im Bereich IT, Seminarmoderation oder Weiterbildung, durch Mittel des Förderprogramms finanziert

Förderprogramm: Im vorliegenden Bericht einheitliche Bezeichnung für alle untersuchten Forschungsverbünde, Forschungsschwerpunkte, Forschungsprogramme, Begleitforschungen und Förderlinien

Koordinierung/Koordinierungsstelle: im Untersuchungsteil des Berichts zusammenfassende Bezeichnung für alle untersuchten Einrichtungen, die Koordinierungsaufgaben in einem Förderprogramm übernehmen (Koordinierungsstelle, Koordinierungsinstanz, Begleitstelle, Programmbegleitung)

Mitarbeiter.in der Koordinierungsstelle: alle Mitarbeiter.innen, die ausschließlich und hauptsächlich für eine Koordinierungsstelle tätig sind, zzgl. die Leitung der Koordinierungsstelle

Programmbegleitung: im Leitfaden-Teil des Berichts Bezeichnung für Einrichtungen, die Förderprogramme nicht inhaltlich „koordinieren“, sondern die Einrichtungen in den Bereichen Organisation und Kommunikation begleiten, d.h. Prozesse mit den weiteren beteiligten Akteuren abstimmt

Programmprojekt: Forschungsprojekt in einem Förderprogramm, eigenständig an einer wissenschaftlichen Institution angesiedelt

Praxisakteur.in: alle Akteur.innen, die in handlungspraktischen Zusammenhängen Wissen ein- und umsetzen; umfasst für Programme zur Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftssystementwicklung Hochschulprofessionelle/Wissenschaftsmanager.innen/Verwaltungen, Partner.innen aus (Weiter-)Bildung, Schulen und Wirtschaft

Projektmitarbeiter.in: wissenschaftliche Mitarbeiter.in eines Projekts in einem Förderprogramm unterhalb der Leitungsebene

2. Vorgehen

Die Studie verschränkt empirische Untersuchungsergebnisse mit einer theoriegestützten Einordnung in für Koordinierungsstellen relevante Handlungsfelder. Die Koordinierung von Förderprogrammen wird als Teil einer zielgerichteten Kommunikationspraxis angesehen. Die Koordinierungsinstanz muss Übersetzungsleistungen in einem Geflecht von Anspruchsgruppen erbringen. Ausgehend von diesem kommunikationswissenschaftlich grundierten Forschungsblick wurden die o.g. Untersuchungsfragen formuliert und werden diese, dem Vorgehen der Grounded Theory folgend, mittels der erhobenen empirischen Daten aus der Anwendungspraxis kritisch reflektiert, schrittweise geordnet und zu (neuen) konzeptionellen Erklärungen verdichtet. Diese werden dann in Handlungsoptionen für die Arbeit zukünftiger Programmbegleitungen überführt.

Literaturauswertung

Erschlossen wurde zunächst zentrale Literatur (a) zu Kooperationen in der Wissenschaft bzw. zwischen Wissenschaft und wissenschaftsexternen Partnern sowie (b) zu wissenschaftlicher Kommunikation und Wissenschaftskommunikation, um analyseleitende Kategorien zu gewinnen bzw. sie informiert selbst entwickeln zu können. Die gewonnenen Informationen gingen dann in die Erstellung des Interviewleitfadens sowie die Systematik der sonstigen Materialauswertungen ein.

Untersuchungsfälle

Die Untersuchung bezieht insgesamt 32 Fälle ein:

- 14 Förderprogrammkoordinierungen im Bereich der BMBF-Förderung von Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung sowie Hochschulentwicklung (fünf kürzlich beendete und neun gegenwärtig noch laufende)
- drei am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) angesiedelte Verbundkoordinierungen
- 14 Praxis-Kontakt-Projekte und Kooperations- und Kommunikationsanalysen am HoF, deren Ergebnisse einer Metaauswertung unterzogen werden
- die Programmbegleitungen der Nationalen Forschungsprogramme (NFP) des Schweizerischen Nationalfonds (SNF)

Übersicht 2: Untersuchungsfälle

Nr.	Förderprogramm, Verbund	Art der Koordinierung
1	AlphaDekade: Nationale Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung	Koordinierungsstelle, Projektträger
2	ESF Schule: Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten	Koordinierungsstelle
3	FISS: Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung	Koordinierungsstelle
4	InnoHS: Förderinitiative „Innovative Hochschule“	Begleitforschung
5	JeKi Musik: Forschungsschwerpunkt „Jedem Kind ein Instrument“	Koordinierungsstelle
6	KoBF QPL: Begleitforschung des Qualitätspakts Lehre	Koordinierungsstelle, Begleitforschung
7	KoKoHS: Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor	Koordinierungsstelle
8	KoMBi: Koordinierung Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit	Koordinierungsstelle
9	LeistWi: Fördermaßnahme Leistungsbewertung in der Wissenschaft	Koordinierungsstelle
10	Netzwerk Offene HS: Netzwerk Offene Hochschulen	Geschäftsstelle des Netzwerks
11	QO LeBi: Qualitätsoffensive Lehrerbildung	Koordinierungsstelle, Projektträger
12	WB Offene HS: Wissenschaftliche Begleitung des Programms Offene Hochschulen	Begleitforschung

Nr.	Förderprogramm, Verbund	Art der Koordinierung
13	SteBis: Fördermaßnahme Steuerung im Bildungssystem	Koordinierungsstelle
14	SEA: Fördermaßnahme Studienerfolg und Studienabbruch	Begleitgremium
15	ids hochschule: Informations- und Dokumentationssystem Hochschule	inhaltliche und technische Koordinierung
16	EPF: Expertenplattform „Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“	inhaltliche und Publikationsorganisation
17	TS HET-LSA: Transferstelle eines sachsen-anhaltischen QPL-Hochschulverbundes mit 7 Hochschulen	Koordinierungsstelle
18–23	Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft und Hochschulen einerseits sowie deren Sitzregionen und -städten andererseits	divers
24–25	Wissenschaftsinterne Kooperationen und Kommunikationen	divers
26–31	Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft und thematisch bestimmten Anwendungsfeldern wissenschaftlichen Wissens	divers
32	NFP des SNF: Nationale Forschungsprogramme der Schweiz	Leitungsgruppe und Stearing Comitee, Leiter.in Wissenstransfer

Auf folgende Zugänge stützt sich die Untersuchung:

- Literatursauswertung: wissenschaftliche Kommunikation (intern) und Wissenschaftskommunikation (extern)
- Auswertung der Webseiten der Förderprogrammkoordinierungen
- fragestellungsspezifische (d.h. nicht fachinhaltliche) Dokumentenanalyse der Publikationen und ggf. weiterer online bereitgestellter Papiere der Förderprogrammkoordinierungen
- leitfadengestützte Interviews mit (ehemaligen) Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstellen
- Sekundärauswertungen eigener Verbundkoordinierungen, Praxis-Kontakt-Projekte, Kooperations- und Kommunikationsanalysen

Auswertung Webseiten und Dokumentenanalyse

Zwölf der untersuchten BMBF-Koordinierungsstellen unterhielten bzw. unterhalten jeweils eine eigene Webseite, d.h. es existier(t)en nicht nur Webseiten der Programmprojekte, sondern auch eine dezidierte Seite für das Förderprogramm, verantwortet von der Koordinierungsstelle. Lediglich der als reines Beratungsgremium konzipierte Beirat des Programms „SEA: Studienerfolg und Studienabbruch“ präsentiert sich nicht im Netz; hier gibt es gleichwohl auch eine Webseite zur Förderlinie. Die Begleitforschung zur Förderinitiative „Innovative Hochschule“ stellt auf ihrer Seite rudimentäre Informationen bereit und verweist im übrigen auf die entsprechende Webseite des BMBF.

Auf den Seiten der anderen Koordinierungsstellen war bzw. ist jeweils das Arbeitsprogramm des Förderprogramms dargestellt; daneben werden weitere Informationen zu den Programmprojekten und eingesetzten Kommunikationswerkzeugen angeboten. Auch Kontaktdaten der Verantwortlichen der Koordinierungsstelle waren in jedem Falle vorhanden. Ein Förderprogramm verzeichnet zusätzlich zur Webseite der Koordinierungsstelle drei weitere Internetauftritte: KoMBi (Koordinierung Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit) bietet eine Praxiswebseite, eine Webseite des Forschungsprogramms sowie einen Blog an.

Weiterhin wurde eine fragestellungsspezifische (d.h. nicht fachinhaltliche) Dokumentenanalyse der Publikationen und ggf. weiterer (online) bereitgestellter Papiere der Förderprogrammkoordinierungen bzw. vergleichbarer Stellen vorgenommen. Das beinhaltete etwa Projektfortschrittsanalysen (z.B. im Falle der Offenen Hochschule, siehe Nickel 2019) oder Aufbreitungen einzelner Veranstaltungen (bspw. die Dokumentation eines Vernetzungsworkshops der Transferstelle HET-LSA, siehe Transferstelle 2017). Zudem wurden vorhandene Zwischenevaluationen verwendet sowie, falls vorliegend, Endevaluationen. Dabei ist zu beachten, dass fünf der untersuchten Förderprogramme bereits beendet waren.

Übersicht 3: Webseiten der Koordinierungsstellen (jeweils letzter Zugriff: 7.2.2019)

Koordinierungsstelle	Webseite
AlphaDekade: Nationale Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung	https://www.alphadekade.de/de/koordinierungsstelle-1703.html
ESF Schule: Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten	http://esf-koordinierung.de/
FISS: Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung	https://www.slm.uni-hamburg.de/germanistik/forschung/arbeitsstellen-zentren/fiss.html
InnoHS: Förderinitiative „Innovative Hochschule“	https://www.ptj.de/index.php?index=494 (Projektträger) https://www.innovative-hochschule.de (Förderprogramm)
JeKi Musik: Forschungsschwerpunkt „Jedem Kind ein Instrument“	https://www.musik.tu-dortmund.de/forschung/musikpaedagogische-forschungsstelle/forschungsprojekte/koordinierungsstelle-i/ (erste Förderphase) https://www.musik.tu-dortmund.de/forschung/musikpaedagogische-forschungsstelle/forschungsprojekte/koordinierungsstelle-ii/ (zweite Förderphase)
KoBF QPL: Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspaktes Lehre	https://de.kobf-qpl.de/public_pages/66
KoKoHS: Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor	https://www.kompetenzen-im-hochschulsektor.de/
KoMBi: Koordinierung Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit	https://www.kombi.uni-hamburg.de/ (Website der Koordinierungsstelle) http://www.kombi-hamburg.de/ (Website des Forschungsschwerpunktes) https://www.mehrsprachigkeit.uni-hamburg.de/ (Praxisseite) http://www.blombi-kombi.de/ (Blog)
LeistWi: Leistungsbewertung in der Wissenschaft	https://www.leist.wi.tum.de/index.php?id=154&L=0
Netzwerk Offene HS: Netzwerk Offene Hochschulen	https://de.netzwerk-offene-hochschulen.de/public_pages/1
QO LeBi: Qualitätsoffensive Lehrerbildung	https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/
SteBis: Steuerung im Bildungssystem	http://www.stebis.de/
SEA: Studienerfolg und Studienabbruch	https://www.wihoforschung.de/de/studienerfolg-und-studienabbruch-28.php (Förderlinie)
WB Offene HS: Wissenschaftliche Begleitung des Programms Offene Hochschulen	https://de.offene-hochschulen.de/start/wb

Experteninterviews

Von den insgesamt vierzehn ausgewählten Koordinierungen in den vom BMBF unterhaltenen Themenfeldern „Wissenschafts- und Hochschulforschung“ und „Empirische Bildungsforschung“ konnten mit sieben Stellen Interviews durchgeführt werden (50 %). Bei den übrigen BMBF-Koordinierungen war die Kontaktaufnahme zum Teil erfolglos, in anderen Fällen kam ein Interview aufgrund terminlicher Engpässe seitens der angefragten Personen nicht zustande. Alle Interviews fanden im Jahr 2018 statt.

Die Informationen aus den Interviews werden anonymisiert wiedergegeben.

Zusätzlich wurde im Rahmen der SNF-Auswertung am 25.10.2018 in Bern ein Experteninterview mit zwei Koordinierungsverantwortlichen von Nationalen Forschungsprogrammen (NFP) des Schweizerischen Nationalfonds durchgeführt. Die befragten Personen waren

- Dr. Stefan Husi, Programm-Manager der NFPs 62, 70 und 71 und SNF-Mitarbeiter in der Abteilung „Programme“
- Urs Steiger, Beauftragter Wissenstransfer (vormals „Umsetzungsbeauftragter“) u.a. des NFP 68 „Nachhaltige Nutzung der Ressource Boden“ im Auftrag des SNF

Übersicht 4: Zentrale Themen der Experteninterviews

Themenblock	Inhalte des Themenblocks	Interviewfrage(n)
Einstieg	- Selbstvorstellung - Schwerpunkte der eigenen Arbeit	Könnten Sie ein paar Sätze zu Ihrer Person und Ihrem Aufgabenbereich sagen?
Arbeit der Koordinierungsstelle	- Hervorhebenswerte Entwicklungen - Unerwartete Entwicklungen - Förderliches für Zielerreichungen - Hemmendes für Zielerreichungen - Verbesserungsvorschläge	- Welche Entwicklungen würden Sie herausstellen? - Gibt es Dinge, die Sie für das Erreichen bestimmter Ziele als förderliche Faktoren betonen würden? - Haben Sie während der Arbeit der Koordinierungsstelle eine positive Überraschung erlebt? - Welche hemmenden Faktoren sehen Sie?
Ziele der Koordinierung	- Ziele und Konkretisierungsgrad der Zielsetzungen - Meilensteine und Konkretisierungsgrad des Arbeitsplans - Umsetzbarkeit und mögliche Zielkonflikte - Relevante Abweichungen vom Arbeitsplan	- Können Sie uns etwas zu den Zielen der Koordinierung sagen? - Inwieweit konnten die Ziele in konkrete Bearbeitungsschritte überführt werden? - Wie konkret wurden die Ziele durch den Auftraggeber definiert? - Gab es Differenzen zwischen Zielen des Auftraggebers und jenen der Koord.-Stelle?
Kommunikation zwischen den Projekten und der Koordinierungsstelle	- Genutzte Formate für den Austausch mit den Projekten - Reaktionen der Projekte auf die Kommunikationsaktivitäten - Formen der Konfliktbearbeitung	- Wie wurde der Austausch zwischen den Projekten und zur Koordinierungsstelle gestaltet? - Welche Reaktionen der Projekte haben Sie erfahren? - Welche Aktivitäten oder Formate wurden gut angenommen, wo gab es Schwierigkeiten?
	Relevanz der Kommunikation für Wissenschaftler:innen	- Welche Rolle hat die Koordinierungsarbeit bei den Projekten gespielt? - Hat sich aus Ihrer Sicht an der Rolle der Wissenschaftskommunikation bei den beteiligten Projekten über die Laufzeit der Koordinierung etwas geändert? - Gab es Unterstützungsangebote zur Umsetzung der Wissenschaftskommunikation für Wissenschaftler:innen?
Kommunikation extern	Botschaften, Formate Zielgruppen der Kommunikation	- Welche Botschaften hat die Koordinierungsstelle nach außen gesandt? - Welche Formate wurden zur Kommunikation genutzt? - An welche Zielgruppe(n) war die Kommunikation adressiert? - Wurden bestimmte Formate für einzelne Zielgruppen eingesetzt?
	Reichweite der Kommunikation; Verarbeitungsmodi externer Rückmeldungen	- Können Sie einschätzen, inwieweit die Zielgruppen erreicht wurden? - Was können Sie zu den Reaktionen auf ihre Außenkommunikation sagen?
Austausch mit dem Förderer und PT	Kommunikation der Aufgaben und Ziele → Hürden der Kommunikation als Risiko?	- Welche Rückmeldungsschleifen zwischen Förderer/PT und Koordinierungsstelle gab es? - Gibt es Dinge, die im Austausch mit dem Auftraggeber verbessert werden können?
Einrichtung der Koordinierungsstelle	Arbeitsaufnahme → später Start (Zeitmangel) als Risiko?; bisherige Erfahrungen	- Konnte die Koordinierungsstelle ihre Arbeit vor den Projekten aufnehmen? - Haben Sie Mitarbeiter speziell für die Aufgabe der Koordinierungsstelle eingestellt? - Konnten Sie auf bisherige Erfahrungen bei der Koordination bzw. WiKo zurückgreifen?
Ausstieg	Offenes, interne Infos	Alles in allem: Haben wir relevante Punkte vergessen? Gibt es etwas zu ergänzen?

Dieses Interview diente der Kontrastierung der deutschen Erfahrungen mit eidgenössischen Ansätzen. Die Schweizerischen NFPs werden als Vergleichsfälle herangezogen, da sie den Förderprogrammen des BMBF in der Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsforschung in mancherlei Hinsicht ähneln, insbesondere bezüglich des Transferanlieges, und da sich in der Schweiz eine der

deutschen ähnliche Forschungslandschaft findet, die Eidgenossen jedoch längere Erfahrungen mit der Kommunikation der NFP-Ergebnisse haben.

Sekundärauswertung von akkumuliertem HoF-Wissen: Verbundkoordinierungen, Praxis-Kontakt-Projekte, Kooperations- und Kommunikationsanalysen

Das Institut für Hochschulforschung betreibt seit vielen Jahren selbst Verbundkoordinierungen und hat diverse Projekte durchgeführt, in denen u.a. Kooperationen und Kommunikationen innerhalb der Wissenschaft sowie zwischen Wissenschaft und Praxis zu erheben und zu analysieren waren. Diese waren und sind jeweils auf bestimmte (und für den hiesigen Zweck im einzelnen nicht relevante) Themen bezogen. Sie enthalten aber in ihrer Gesamtheit einen akkumulierten Erfahrungsschatz, der übergreifend für die hier interessierenden Fragen auswertbar ist. Er wird daher in dreierlei Hinsichten mobilisiert:

- Zum ersten können damit Instrumente und Prozessgestaltungen aus anderen Kontexten als denen der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung auf ihre Verwendbarkeit für die hier interessierenden Koordinierungen geprüft werden.
- Zum zweiten lassen sich von den verschiedenen Verbund- und Projekterfahrungen und dem generierten analytischen Wissen Mechanismen abheben, die regelmäßig in Kooperationen und Kommunikationen, an denen die Wissenschaft beteiligt ist, auftreten: Risiko- und Erfolgsfaktoren, typische Hemmnisse und bewährte Wege zu ihrer Überwindung.
- Zum dritten versetzt das am HoF akkumulierte Wissen in die Lage, decodierend die Differenz von Aktivitäts- und Formalstruktur der Koordinierungen von BMBF-Förderprogrammen zu erfassen:

Wissenschaftliche Organisationen weisen ein Technologiedefizit auf, d.h. es ist keine zuverlässige Kontrolle des Verhältnisses von Aufwand und Erfolg möglich. Sie organisieren ihre Aktivitäten nach fallweise sich ergebenden Notwendigkeiten, weichen dazu von Maßnahmen-Zeit-Plänen ab, verfolgen ursprünglich nicht Vorgesehenes, müssen daher für anderes den Aufwand reduzieren – sie müssen also ihre Aktivitäten in Abhängigkeit von jeweiligen forschungspraktischen Erwägungen variieren. Das ist jedoch nur betriebsintern plausibel. Für externe Betrachter der Organisation braucht es dagegen Formalstrukturen, die Rationalität symbolisieren: Es wird gegenüber der Umwelt der überzeugende Eindruck vermittelt, rational organisiert zu sein. Das generiert externe Legitimität, also soziale Akzeptanz: Die rationale Außenerscheinung erzeugt ein Vertrauen, dass die Organisation adäquat und zielorientiert handelt und die Zielerreichung wahrscheinlich ist. Damit wird die Voraussetzung für weiteren Ressourcenzufluss geschaffen. Die Entkopplung der Formal- und Aktivitätsstrukturen erlaubt einerseits, interne Konflikte und Betriebsstörungen vor externen Beobachtern zu verbergen. Andererseits gewährt die Entkopplung die notwendige Flexibilität, um zu (einander häufig widersprechenden) externen Anforderungen auf Distanz gehen zu können und damit die eigene Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten. (Vgl. Meyer/Rowan 2009: 49; Krücken 2004: 298)

Indem basal zugrunde gelegt wird, dass es diese Differenzen gibt, werden die erhobenen Informationen zu BMBF-Programm-Koordinierungen fortlaufend auf Signale geprüft, welche auf solche Differenzen hinweisen. Dies ist deshalb wichtig, weil die empirischen Zugänge zu den untersuchten Programmkoordinierungen entweder von vornherein der nach außen ausgeflaggt Formalstruktur zugehören (Webseiten- und Dokumentenanalyse) oder durch ein nachvollziehbares Interesse an positiver Selbstdarstellung bzw. sozial erwünschtes Antwortverhalten gefiltert sein können (Interviews mit Koordinierungsstellen).

Um entsprechende Informationen wahrnehmen und entschlüsseln zu können, kann zum einen auf die HoF-Erfahrungen dreier Verbundkoordinierungen zurückgegriffen werden:

- Seit dem Jahr 2000 koordiniert HoF einen Verbund von zwölf Informationsdienstleistern und Fachbibliotheken zur Etablierung (bis 2004) und seither zur Unterhaltung des *Informations- und Dokumentationssystem Hochschule (ids hochschule)*, einem Online-Fachinformationssystem zum Themenbereich Hochschulforschung und Hochschulentwicklung.⁷ Dieser Verbund wurde während einer geförderten Startphase eingerichtet, hatte in dieser Phase zugleich eine Pragmatisierung seiner ursprünglichen Ansprüche zu bewerkstelligen, um anschließend aufgrund von für alle Beteiligten nachvollziehbarem Nutzen fortbestehen zu können. (Vgl. Erhardt 2005)

⁷ <http://ids.hof.uni-halle.de> (7.3.2019)

■ Seit 2012 besteht am HoF die *Transferstelle „Qualität der Lehre“* im sachsen-anhaltischen Verbund „Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre im Land Sachsen-Anhalt“ (TS HET-LSA).⁸ Der Verbund ist Teil des Bund-Länder-Programms „Qualitätspakt Lehre“. Die Transferstelle besteht aus drei Mitarbeiter:innen und hat die Aufgabe, die Arbeitsergebnisse von sieben Kompetenzstützpunkten an den Hochschulen des Landes zusammenzuführen, für die überörtliche Verwendbarkeit aufzubereiten und in die sieben Hochschulen zu diffundieren. Dazu ermöglicht sie den Austausch der Kompetenzstützpunkte, wertet Beispiele guter Praxis im Umgang mit studentischer Heterogenität aus, ermittelt lokale und hochschulübergreifende Bedarfe, erstellt Materialien für die Programmprojekte und konzipiert Transferveranstaltungen.

■ Seit 2014 verantwortet HoF die inhaltliche Koordinierung der *Expertenplattform „Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“* (EPF), deren Publikationen es bereits seit 2011 betreut.⁹ Die Plattform vereint heute 75 Mitglieder, die an Hochschulen, Einrichtungen der außeruniversitären Forschungsorganisationen sowie an freien Instituten in Sachsen-Anhalt tätig sind und sich wissenschaftlich mit dem demografischen Wandel, dessen Folgen und Folgenbearbeitung befassen. Sie gehören allen Fächergruppen von Geistes- und Sozialwissenschaften über Medizin und Natur bis hin zu Ingenieurwissenschaften an. Die Plattform bietet als Wissenschaft-Praxis-Kontakt-Schnittstelle einen Rahmen, der es neben der Vernetzung ihrer Mitglieder erlaubt, von außen auf diese versammelte Expertise zuzugreifen. Ursprünglich aus einem Förderprogramm des Landes hervorgegangen, funktioniert die Integration der EPF heute ausschließlich interessensbasiert und über Dienstleistungen, welche die individuellen Kooperationskosten aufwiegen müssen.

Zum anderen lieferte eine ganze Reihe von HoF-Forschungsprojekten Ergebnisse, die Relevantes zur Koordination von und Kommunikation in der Wissenschaft bzw. zwischen Wissenschaft und Anwendungspraxis beitragen:

■ In mehreren Projekten wurden Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft und Hochschulen einerseits sowie deren Sitzregionen und -städten andererseits empirisch untersucht. Daraus konnten über die Projekte hin sukzessive Mechanismen und Illusionen dieser Kooperationen und Kommunikationen herausgearbeitet werden.¹⁰

■ Wissenschaftsinterne Kooperationen und Kommunikationen wurden untersucht in Projekten zur Kooperation zwischen außeruniversitärer Forschung und Hochschulen¹¹ und zum Umgang der Hochschulen mit ihrer je eigenen Zeitgeschichte im Kontext und in Reaktion auf gesellschaftliche zeithistorische Debatten.¹²

■ Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft und thematisch bestimmten Anwendungsfeldern wissenschaftlichen Wissens waren gleichfalls Gegenstand mehrerer HoF-Projekte, so zu studienbegleitenden Hochschule-Praxis-Kooperationen (Pasternack et al. 2008), zur regionalen Rolle der Geistes- und Sozialwissenschaften (Gillesen/Pasternack 2013), zur Vermittlung zeithistorischen Wissens in Schule, Hochschule und politischer Bildung (Hüttmann/Mählert/Pasternack 2004), zur Beratungskommunikation der Hochschulforschung (Hechler/Pasternack 2012), zur praxisgebundenen Verwissenschaftlichung der Frühen Bildung (Pasternack 2015) oder zur beratungsintendierten Kommunikation zwischen Wissenschaftseinrichtungen und Wissenschaftspolitik.¹³

Um das aus diesen Verbundkoordinierungen und Projekten vorhandene Wissen zu Kooperationen und Kommunikationen innerhalb der Wissenschaft sowie zwischen Wissenschaft und Praxis spezifisch für die hiesige Untersuchung zu erfassen, wurden (a) die Projektpublikationen ausgewertet, (b) zwei institutsinterne Workshops durchgeführt und (c) die so zusammengetragenen Informationen auf einer mittleren Ebene aggregiert.

⁸ <https://www.vielfalt-in-studium-und-lehre.de/> (7.3.2019)

⁹ <http://expertenplattform-dw.de/> (7.3.2019)

¹⁰ Anger et al. (2010), Grelak/Pasternack (2014), Henke/Pasternack/Zierold (2015), Fritsch/Pasternack/Titze (2015), Henke/Pasternack/Schmid (2016 und 2017), Hechler/Pasternack/Zierold (2018), Pasternack/Schneider (2019)

¹¹ Hechler/Pasternack (2011), Pasternack/Schneider (2019)

¹² Hechler/Pasternack (2013), Pasternack/Hechler (2013)

¹³ Anger et al. (2010), Pasternack/Schulze (2011), Pasternack/Maue (2016)

Synthesen

Die Synthesen des auf den beschriebenen Wegen ermittelten bzw. aggregierten Wissens konzentrieren sich auf drei Punkte:

■ *Förderliche und hemmende Faktoren:* Auf Koordinierungsstellen als Kommunikationsakteuren wirkt eine Reihe förderlicher und hemmender Faktoren ein, welche ihre Arbeit positiv oder negativ beeinflussen. Eine Teilmenge solcher Faktoren bilden die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Koordinierungsinstanzen bewegen und auf welche sie nur bedingten Einfluss haben. Unter den Punkten A. 3.1.–A. 3.3. wird aufgezeigt, welche Fragestellungen bei bzw. vor der Konstituierung von förderprogrammbegleitender Koordinierung zu beantworten sind, um jeweils positive Rahmenbedingungen für die Arbeit der Koordinierungsstellen zu ermöglichen. Mittels der Auswertung der empirischen Daten destilliert die Untersuchung sodann Rahmenbedingungen, die für die Arbeit der Koordinierungsstellen förderlich sind (A. 3.4).

■ *Entwicklung eines Handlungsplans für Förderprogrammkoordinationen:* Der Leitfaden in Abschnitt B wertet die empirischen Analysen aus und richtet sich vor allem an Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstellen, darüber hinaus aber auch an sämtliche Akteure, die Verbünde von wissenschaftlichen Partnern oder von Wissenschafts- und Praxispartnern zu koordinieren haben. Er enthält eine handlungspraktische Anleitung zur Umsetzung von wissenschaftlicher und Wissenschaftskommunikation in der Koordinierung bzw. Begleitung von Förderprogrammen. Darin werden einerseits Rahmensetzungen und Grundsätze der Gestaltung von Koordinierungsarbeit als Kommunikation aufgeführt (B. 1.–3.). Andererseits werden das einsetzbare Instrumentarium vorgestellt und seine Einsatzbedingungen erläutert. (B 4.)

Untersuchungsmodell im Überblick

Übersicht 5: Untersuchungsmethoden und -themen im Überblick

Thema	Methode	Literaturfeldauswertung	Desktop-Research und Dokumentenanalyse	Experteninterviews	Sekundärauswertung HoF-Erfahrungen
Literatursichtung		Auswertung einschlägiger Literatur zu Netzwerken, wissenschaftlicher und transakademischer Kooperation, Inter- und Transdisziplinarität, wissenschaftlicher Kommunikation, Wissenschaftskommunikation.			
Koordinierungen von BMBF-Förderprogrammen		Auswertung von Publikationen der Koordinierungsstellen sowie beratender Institutionen (Informationsbroschüren, (Zwischen-)Evaluationen), Auswertung der Webseiten der Begleitstellen, leitfadengestützte Interviews mit (ehemaligen) Mitarbeiter:innen der Begleitstellen			
Weitere Fallauswertungen		Auswertung von Publikationen des Nationalen Forschungsprogramms des Schweizerischen Nationalfonds sowie projektbezogener Webseiten; Experteninterview mit Mitarbeitern des Nationalen Forschungsprogramms des SNF; Auswertung der Publikationen von HoF-Verbundkoordinationen, Projekten zu Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft deren Sitzregionen/-städten, zu wissenschaftsinternen Kooperationen und Kommunikationen und zu Kooperationen und Kommunikationen zwischen Wissenschaft und thematisch bestimmten Anwendungsfeldern wissenschaftlichen Wissens; Auswertung HoF-interner Workshops zur Wissenschaftskommunikation			
Gesamtauswertung sowie Ableitung hemmender und förderlicher Faktoren		Ermittlung sowie Ableitung von Erfolgs- und Risikofaktoren für die Etablierung, Verstetigung und Erfolgssicherung von Kooperationen; Erfahrungen und Einschätzungen von Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstellen			
Leitfaden Programmbegleitung		Überführung der Erkenntnisse aus der Gesamtauswertung in handlungsleitende Schrittabfolgen; Verknüpfung von projektbezogener Zeitphaseneinteilung mit geeigneten förderlichen Faktoren			
Toolboxen: Werkzeuge für Koordinierungsarbeit; Werkzeuge programminterner und programmexterner Kommunikation		Auswertung einschlägiger Literatur zu wissenschaftlicher, interdisziplinärer und Wissenschaftskommunikation; Auswahl und Aufbereitung geeigneter Kommunikationswerkzeuge; Auswertung von Interviews mit Mitarbeiter:innen von Koordinierungsstellen			

3. Literatursichtung

3.1. Kooperation in der Wissenschaft

Der Begriff Kooperation wird oft unterschiedlich definiert – hinsichtlich Form, Inhalt, Eigenschaften und Beteiligten. Bei Kooperationen über die Grenzen von Organisationen hinaus werden Begriffe wie strategische Allianzen, Netzwerke, Konsortien oder Verbünde zuweilen synonym verwendet. Dies macht zunächst eine Konkretisierung notwendig. (Feldner 2017: 574) Dabei ist der Übergang von punktuellen zu umfassenden Kooperationsformen oftmals fließend, sodass sich hier nur bedingt klare Grenzen ziehen lassen. Das spiegelt z.B. eine vom CHE vorgeschlagene Dreiteilung der Kooperationsformen wider. Unterschieden wird dort nach

- Projektkooperation,
- Kooperation in Netzwerken und
- institutionalisierten, d.h. zumeist längerfristigen Kooperationen (Hener/Eckardt/Brandenburg 2007: 24f.).

Insbesondere fokussiert die Literatur zur Kooperation in der und der Wissenschaft vor allem auf institutionelle Kooperationen: solche zwischen Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW), zwischen hochschulischer und außeruniversitärer Forschung, zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie zwischen Wissenschaft und Non-Profit-Partnern (öffentliche Stellen, z.B. Verwaltungen von Gebietskörperschaften, oder gemeinnützige Akteure: Vereine und Verbände oder allgemeiner Zivilgesellschaft). (Vgl. statt vieler Wissenschaftsrat 2013; 2018).

Die institutionelle Fokussierung gilt auch für längerfristig angelegte Kooperationsmodelle, denen eine gewisse Modellfunktion zugeschrieben wird, etwa *WissenschaftsCampus* als Kooperation außeruniversitärer Forschung mit Hochschulen (Leibniz Gemeinschaft 2011), *Forschungscampus* als intensivierte Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft (BMBF 2012) oder *Kooperationsplattform*, die auf die Verbindung verschiedener Hochschultypen, ggf. unter Einbeziehung von Praxispartnern, zielt (Wissenschaftsrat 2010; Pasternack/Schneider 2019). Damit sind auch bereits die beiden Hauptrichtungen der Kooperation bezeichnet: innerwissenschaftliche und Wissenschaft-Praxis-Kooperationen.

Für den Zweck unserer Untersuchung ist vor allem die Literatur aufschlussreich, die sich der Kooperation in Netzwerken widmet, denn die Koordinierung innerhalb von Forschungsförderprogrammen zielt auf die Vernetzung von Projekten.¹⁴ Grundsätzlich ist Vernetzung ein Koordinationsmechanismus, durch den Effizienz- und Kostenprobleme jenseits von Markt und Hierarchie gelöst werden sollen (Powell 1990). Für das Zustandekommen eines Netzwerkes nennen Baurmann und Vowe (2014: 75) drei zentrale Voraussetzungen; diese sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen:

- Eine zündende Idee, sowohl bei den potenziellen Netzwerkakteuren als auch bei den Mittelgebern, wie ein Phänomen neu gesehen oder ein Problem gelöst werden kann.
- Einen wissenschaftlichen Entrepreneur, also einer Person, die das Vorhaben anstößt, fociert und in der Entwicklungsphase durch mögliche Untiefen trägt.
- Der Anstoß muss zur richtigen Zeit und am richtigen Ort erfolgen, d.h. es braucht ein Fenster der Gelegenheit.

Prinzipiell seien im Wissenschaftssystem drei Impulse für Netzwerkbeziehungen zu identifizieren (vgl. Frank/Meyer-Guckel/Schneider 2007: 69):

- fördermittelgeleitete Impulse, d.h. Netzwerke werden durch Förderprogramme angereizt;

¹⁴ vgl. dazu auch, über die Literaturlauswertung hinausführend, unten A 2.2.2. Wissenstransferkonzept und -umsetzung

- intrinsisch motivierte Impulse, z.B. um in gesellschaftlicher Verantwortung die Grand Challenges zu bearbeiten;
- ressourcengeleitete Impulse, d.h. als Instrument um finanzielle und zeitliche Ressourcen einzusparen und somit die Effizienz der eigenen Arbeit zu verbessern.

Die wichtigste Voraussetzung aber ist, dass die potenziellen Partner ein gemeinsames Interesse haben oder entwickeln können müssen. Hier gibt es Unterschiede zwischen innerwissenschaftlichen Kooperationen und solchen zwischen Wissenschaft und Praxis:

- Forschungsk Kooperationen haben gemeinsame Erkenntnisinteressen zur Voraussetzung.
- Transferkooperationen benötigen Entwicklungsanliegen, die nur wissenschaftsgestützt zu realisieren sind.

Dabei sind Risikofaktoren des Kooperierens, Reibungswiderstände und Zielkonflikte in Rechnung zu stellen. Diese können auf Basis empirisch erprobter Erfolgsfaktoren prozessiert werden.

In Auswertung der einschlägigen Forschungsliteratur lässt sich eine Reihe kooperationshemmender Faktoren nennen: kein gemeinsamer Nenner, d.h. kein gemeinsames Problembewusstsein; fehlende Verantwortlichkeiten; mangelnder Informationsfluss; Konkurrenzsorgen; keine ausreichenden Personalressourcen; persönliche Spannungen; keine Überzeugungsstärker und/oder kein Netzwerkmotor vorhanden; Zahl der Teilnehmer zu groß; Vertrauensaufbau kommt nicht zustande; zu wenig Zeit für Netzwerkaufbau; formale Einschränkungen; fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge; mangelnde Regelung von Machtverteilung; unklare Entscheidungsgrundlage; hoher Kommunikationsaufwand; Terminfindungsprobleme; nicht alle Akteure sind eingebunden.¹⁵

Immer dann, wenn sich Problempotenziale in einem Netzwerk verdichten, erhöht sich nach einem lebenszyklischen Verständnis von Netzwerken die Wahrscheinlichkeit, dass dieses verfällt, sich transformiert oder gar ganz scheitert. Die beiden Verfallsformen von Netzwerken sind Sklerose oder Desintegration. Beides wird zumeist einem ungünstigen Netzwerkmanagement zugeschrieben. *Sklerotisch* können Netzwerke werden, wenn sich folgende Bedingungen verfestigen:

- Abschluss nach außen: Netzwerke begrenzen sich auf regionale Suche, dies führt zum Abschneiden von aktuellen Entwicklungen und zu Kompetenzdefiziten, dadurch kommt es zu einem Verlust der Sensitivität (Smith-Doerr/Powell 2003: 27);
- sozialer Ausschluss und Konformitätsdruck bzw. Strukturkonservatismus macht sich breit, dadurch Einschränkung der Innovations- und Kritikfähigkeit (Wilkesmann 2001: 313);
- hohe Interdependenz der beteiligten Organisationen, d.h. hohe Ein- und Ausstiegskosten und Autonomieverlust (Lock-in-Effekt) (Smith-Doerr/Powell 2003: 30f.).

Desintegration kann einsetzen, sobald sich die folgenden Bedingungen verfestigen:

- dem Netzwerk gelingt es nicht, genügend Ressourcen und Legitimation bzw. Reputation zu akquirieren;
- die zentrale Organisation versagt in der Koordinations- und Integrationsleistung; massive Abhängigkeit von, d.h. Autonomieverlust gegenüber anderen Netzwerkteilnehmern macht sie zum Spielball anderer Organisationen, die um Führung und Ausrichtung des Netzwerks konkurrieren (Morath 1996: 16ff.);
- der Diversifikationsgrad oder die Zahl der Netzwerkteilnehmer wird dysfunktional und sprengt das Koordinationspotenzial (ebd.);
- mangelnder gemeinsamer Sinn-Bezug: Netzwerkkultur, Zieldefinitionen etc.;
- hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt des Netzwerks;
- zunehmende interne Kontrolle führt zu Dissens.

Im Lichte von auftretenden Umsetzungshemmnissen bei der Entstehung und Gestaltung von Wissenschaftsnetzwerken wird in der Literatur eine Reihe von Zielkonflikten und Dilemmata, die prozessiert werden müssen, genannt:

¹⁵ z.B. Borgwardt (2015: 89–94), Hamm (2007: 124), Wrobel/Kiese (2009: 168)

- **Kapazitätsdilemma:** Zur strukturellen Dimension eines Netzwerks zählt zunächst einmal dessen Größe. Es besteht die Gefahr, dass mit zunehmender Netzwerkgröße der Koordinationsaufwand steigt und knappe Ressourcen wie Zeit und Personal verbraucht werden. Denn je mehr Beteiligte, desto störanfälliger ist das Netzwerk, da zwischen vielen Einzelinteressen sortiert, gebündelt und vermittelt werden muss. (Fried/Knoll 2005: 80)
- **Intensitätsdilemma:** Sowohl starke (*strong ties*) als auch schwache (*weak ties*) Beziehungen bürden Gefahren. „Einerseits können emotionale Intimität und Multiplexität Routinen in Netzwerkbeziehungen nach sich ziehen, die ressourcenschonende Absprachen und abgestimmte Handlungen zwischen Netzwerkpartnern ermöglichen. Andererseits dürfen soziale Beziehungen nicht derart eng gebunden sind, dass die Innovativität und Flexibilität ... behindert wird, Abhängigkeiten entstehen und der Zugang zu neuen Ressourcen auf diese Weise verstellt wird.“ (Ebd.: 82)
- **Kompatibilitätsdilemma:** Das Lösen bestehender Bindungen oder das Erweitern des Netzwerks um neue, heterogene Partner kann Vorteile haben, etwa die Vervielfältigung von Ressourcenzugängen. Gleichzeitig müssen dafür Ressourcen aufgebracht werden, denn unterschiedliche Organisationstypen bringen auch unterschiedliche organisationsspezifische Rhythmen, Werte, Problem, Spielregeln und Logiken mit sich. (Besio 2012: 267; Fried/Knoll 2005: 82–83)
- **Hierarchiedilemma:** Netzwerke sind auf Entbürokratisierung und Enthierarchisierung ausgelegt, können aber nicht auf ein Mindestmaß an formaler Organisiertheit – Planung, Hierarchisierung und Kontrolle – verzichten. Forschung wiederum ist aber eine freimütige Tätigkeit voller Unsicherheit und Unwägbarkeiten. (Besio 2012: 256) Letztlich braucht ein Netzwerk eine permanente interne Orientierungsebene zu Stimulierung und Erhalt von Potenzialitäten (Duschek/Wetzel/Aderhold 2005: 151–152).
- **Partizipationsdilemma:** Netzwerke schließen ein, aber auch aus. In der Evolution von Netzwerken zeigen sich zwei zentrale, aber gegenläufige Tendenzen der Entwicklung von Netzwerkstrukturen: (1) Homophilie in Netzwerken und soziale Schließung als häufig dominante Tendenz, d.h. die Auswahl ähnlicher oder bereits bekannter Netzwerkpartner. Damit ist allerdings oft die Gefahr verbunden, dass das Netzwerk immer homogener und ab einem Schwellenwert weniger produktiv wird. (2) Öffnung von Netzwerken, d.h. zur Produktion von Synergiegewinnen wird die Heterogenität unter den Akteuren und im Netzwerk erhöht (Frank/Meyer-Guckel/Schneider 2007: 70; Jansen/Wald 2007: 194–197)
- **Projektförderung vs. Nachhaltigkeit:** Zeitlich befristete Förderungen von Netzwerken über Förderprogramme können deren Nachhaltigkeit entgegenstehen. Das Auslaufen der Förderungen ist dann oft verbunden mit Wissensabflüssen. (Vgl. Besio 2012: 267, Nickel/Schulz/Thiele 2019: 4, 33)

Ebenso aber ist in der Literatur eine Reihe von Erfolgsfaktoren für das Funktionieren von Netzwerken herausgearbeitet worden:¹⁶ Überzeugungstäter als Netzwerkmotor; ein gemeinsames Ziel; konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche; Positivsummenspiel als in etwa gleich großer Nutzen für alle Beteiligten; klare Strukturen, d.h. klare Zuständigkeiten und eine verbindliche Arbeitsteilung; guter Informationsfluss; ausreichende Finanzressourcen; ausreichende Personalressourcen; persönliche Kontakte und Sympathie, bestehende Vertrautheit und Vertrauen; ein gemeinsames Grundverständnis für das jeweilige Arbeitsfeld; institutionelle Unterstützung der Zusammenarbeit; Benennung fester Ansprechpartner; ausgeglichene Machtbalance; keine Angst vor Machtverlust; Netzwerkgröße mit *face-to-face*-Interaktion aller Beteiligten; Vorhandensein persönlicher Kompetenzen; konkreter Anlass; konkretes Projekt und eine vorhandene Dynamik im Netzwerk; gute Öffentlichkeitsarbeit.

Besonders herausgestellt wird in der Literatur die Bedeutung der Netzwerksteuerung. Dies trifft sich wiederum mit unserem Thema, insofern die unten näher zu behandelnden Koordinierungsstellen solche Netzwerksteuerungen zu realisieren suchen.

Festgehalten wird, dass es keine allgemeingültig erfolgsversprechende Gestaltung des Netzwerkmanagements gebe. Begriffe wie Management und Steuerung suggerierten zwar, dass man Netz-

¹⁶ Hamm (2007: 123), Frank/Meyer-Guckel/Schneider (2007: 8–92), Powell (1990), Gulati/Gargiulo (1999: 1444), Windolf/Nollert (2001: 74f.)

werke standardisiert planvoll und zielorientiert organisieren könne. Der Koordinationsbedarf und die entsprechenden Koordinationsformen seien jedoch nach Art der Interdependenzen zwischen den beteiligten Akteuren unterschiedlich. Die Netzwerkkoordination brauche daher eine einfallabhängige Balance aus Moderation und Management. (Bauer 2005: 13; 20)

Metzger et al. (2012: 431f.) gehen weiter und verweisen darauf, dass die Gestaltung des Netzwerkmanagements in Abhängigkeit zur Evolutionsstufe des Netzwerkes stehe. Das heißt: In frühen Stadien nach der Netzwerkgründung – Initiierung und Adaption – bedürfe es weniger Zentralisierung und eine geringere Formalisierung, während in späteren Phasen der Netzwerkarbeit durchaus mehr Zentralisierung und Formalisierung dienlicher erscheinen würden. Die Gestaltung des Netzwerkmanagements müsse dementsprechend dynamisch angelegt sein.

Dabei stiegen der Koordinationsbedarf und die Transaktionskosten eines Netzwerkes mit der Zunahme

- des Differenzierungsgrades bei der Arbeitsteilung,
- des Interdependenzgrades zwischen den beteiligten Einrichtungen,
- der Personenanzahl an der arbeitsteiligen Leistungserstellung,
- des Differenzierungsgrades hinsichtlich der Größe und des Leistungsspektrums der leistungserbringenden Einrichtungen,
- räumlicher, zeitlicher, sachlicher und zwischenmenschlicher Distanzen und
- des Komplexitätsgrades der zu lösenden Aufgaben bzw. Probleme (Borchardt 2006: 41).

3.2. Kommunikation der Wissenschaft

Bei der Erforschung der Kommunikation der Wissenschaft sind quantitative Ansätze stärker vertreten als qualitative (siehe überblicksweise Metag 2017): Hinsichtlich der wissenschaftlichen Kommunikation liegt das aktuelle Augenmerk auf den Veränderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt;¹⁷ Forschungen zu Wissenschaftskommunikation fokussieren derzeit vermehrt auf internationale Ländervergleiche¹⁸ oder nehmen zuvor peripher behandelte Länder in die Analyse auf.¹⁹

Der Schwerpunkt auf quantitativen Analysen unterstreicht den Mangel an Systematisierung, welcher sich in einer Vielzahl von Definitionsangeboten niederschlägt. So wird bereits die basale Unterscheidung zwischen wissenschaftlicher Kommunikation (intern) und Wissenschaftskommunikation (extern) in der Literatur zum Teil nicht vorgenommen und zugleich darauf verzichtet, dies systematisch zu begründen.²⁰

Beispielweise findet sich die Auffassung, dass Wissenschaftskommunikation nicht nur im engen Sinne auf wissenschaftliche Außenkommunikation beschränkt sei, sondern darüber hinaus als Sammelbegriff für „intra-, inter- und extrawissenschaftliche Kommunikation“ diene (Bauernschmid 2018: 22, unter Bezugnahme auf Daum 1998: 27). Es fällt allerdings auch leicht, dieser Auffassung nicht zu folgen, weil sie durch die im zitierten Text mitgelieferte Begründung sogleich dementiert wird. Denn unter Wissenschaftskommunikation sei danach folgendes zu verstehen:²¹

„das Ausbildungs- und Berufsfeld einer auf externe Wissenschaftskommunikation spezialisierten Gruppe (Wissenschaftsjournalisten, -manager), das Ausbildungs- und Berufsfeld einer auf interne Wissenschaftskommunikation spezialisierten Gruppe (akademischer Nachwuchs, der zunehmend Öffentlichkeitsarbeit ins Spektrum der genuin wissenschaftlichen Tätigkeiten zu integrieren hat)“ (Bauernschmid 2018: 22f.)

¹⁷ Geipel (2018), Jütte/Lobe (2018), Schäfer (2017), Weingart et al. (2017), Zillien/Jäckel (2008)

¹⁸ z.B. Bentley/Kyvik (2010), Metag et al. (2018), Neresini/Bucchi (2010)

¹⁹ Jensen (2010), Kreimer/Levin/Jensen (2010), Torres-Albero et al. (2010)

²⁰ Nicht verschwiegen sei, dass einige wenige Autor.innen diese Vermengung theoretisch produktiv machen, z.B. Bucchi (2008) oder Hilgartner (1990).

²¹ neben den hier nicht weiter relevanten Aspekten „junges akademisches Forschungsfeld“ und „neu auftauchende Disziplin“

Wie im letzten Klammersausdruck vermerkt: Es handelt sich gerade nicht, wie zuvor angegeben („interne Wissenschaftskommunikation“), um interne Kommunikation, sondern um eine nach außen gerichtete („Öffentlichkeitsarbeit“). Sodann werden für das Forschungsfeld drei Begriffe als „zentrale Begriffe“ genannt, nämlich Wissenschaftspopularisierung, Öffentliche Wissenschaft und externe Wissenschaftskommunikation (ebd.: 23). Es stellt sich die Frage, inwiefern Wissenschaftspopularisierung und Öffentliche Wissenschaft von externer Wissenschaftskommunikation abzusetzen sind, also *keine* externe Wissenschaftskommunikation seien – zumal sie anschließend als genau solche definiert werden: Wissenschaftspopularisierung sei (im Rückgriff auf Shinn/Whitley 1985: 3) die Übermittlung wissenschaftlichen Wissens von Wissenschaftlern an eine Laien-Öffentlichkeit zum Zweck der Erbauung, Legitimation und Bildung, und Öffentliche Wissenschaft sei die Einbeziehung der Gesellschaft und das Informieren selbiger über Forschungsprojekte, -prozesse und -erkenntnisse (Bauernschmid 2018: 26, 29).

Wissenschaftliche Kommunikation (d.h. die wissenschaftsinterne), so sie denn von Wissenschaftskommunikation analytisch (wenn auch hier nicht begrifflich) geschieden wird, lässt sich nach ihren formalen und informellen Anteilen unterscheiden:

- Die formale Wissenschaftskommunikation umfasst die „Kommunikation in wissenschaftsöffentlichen Foren wie der Publikation, der Redaktion und dem Review von wissenschaftlichen Texten sowie weiteren standardisierten Formen wie zum Beispiel wissenschaftlichen Konferenzen“.
- Die informelle Variante umfasst „alle anderen Formen der Kommunikation innerhalb des Systems der Wissenschaft“. (Rhombert 2017: 408f.).

Der Zweck wissenschaftlicher Kommunikation ist für einige Autor:innen monothematisch angelegt. So argumentiert Corinna Lüthje (2017: 115), dass „jede kommunikative Handlung im eigentlichen Forschungs- und Erkenntnisprozess publikationsvorbereitend“ sei. Dies schließt allerdings die Sphäre der Lehre als genuin wissenschaftlichen Kommunikationsraum aus, ohne dass dies begründet wird. Niels Taubert (2017: 126) hingegen abstrahiert die Zwecke wissenschaftlicher Kommunikation zu „Registrierung, Zertifizierung, Verbreitung und Archivierung“ von Wissensbeständen, womit auch die Lehre erfasst wird.

Weitere Zwecke wissenschaftlicher Kommunikation sind allerdings auch auf der nichtfachlichen Ebene zu sehen, da wissenschaftliche wie jede Art von Kommunikation auch eine Beziehungsebene umfasst. So ist schnell ersichtlich, dass wissenschaftliche Kommunikation auch Vertrauens- und Netzwerkbildung, die Besprechung organisatorischer Kooperationen oder Lob und Auszeichnung bzw. Sanktion umfasst.

Solche Formen der institutionellen Kommunikation werden im Verlauf der wissenschaftlichen Karriere, d.h. „ab Eintritt in das wissenschaftliche Feld (Beginn des Studiums) erlernt und im Laufe der Zeit habitualisiert und inkorporiert. Sie sind für die Akteure selbst invisibilisiert und werden selten reflektiert“ (Lüthje 2017: 111). Wissenschaftliche Kommunikation ist damit in ihrem Soziolekt sowie in ihren Ausführungsformen eine Form der Fach- bzw. Berufssprache, die von Aspirant:innen im Berufszweig Wissenschaft bei Strafe feldinterner Sanktionen erlernt werden muss.²²

Für die hier zu unternehmende Untersuchung lässt sich ein Raster wählen, das an den Anforderungen orientiert ist, die an Koordinierungsstellen gestellt werden. Dazu lassen sich Rhomberts generelle Kategorien auf solche Zwecke fokussieren, die im Arbeitsalltag von Koordinierungsstellen handlungsleitend sind:

- Daher werden für die wissenschaftliche Kommunikation, die von Koordinierungsstellen betrieben bzw. unterstützt wird, die Kategorien „Austausch und Kooperation“, „Nachwuchsförderung“ und „fachliche Begleitung“ gebildet.
- Die Kategorie „Austausch und Kooperation“ nimmt die von Taubert angeführte Schwerpunktsetzung auf die Weitergabe wissenschaftlichen Wissens auf, während „Nachwuchsförderung“ und „fachliche Begleitung“ auf sehr spezifische Arbeitszusammenhänge von Koordinierungsstellen abheben.

²² Hierbei sind trotz universal ausgerichteter Konzeption der Wissenschaftsidee durchaus nationale Unterschiede feststellbar. ‚Grenzgänger:innen‘ zwischen verschiedenen akademischen Welten können daher Einblicke in die An eignungsmechanismen dieses impliziten Wissens geben, siehe Wu (2019).

Die drei genannten Kategorien „Austausch und Kooperation“, „Nachwuchsförderung“ und „fachliche Begleitung“ sind förderprogrammintern, d.h. laufen zwischen Akteuren innerhalb eines Förderprogramms ab. Wenn mit Wissenschaftler:innen außerhalb des Förderprogramms kommuniziert wird, so fällt dies unter die separate Kategorie „Dialog mit der Forschungscommunity“, die förderprogrammextern gerichtet ist.

Sowohl in der förderprogramm-internen als auch -externen Kommunikation stellt die Interdisziplinarität eine besondere Herausforderung dar. Innerhalb bestehender wissenschaftlicher Gemeinschaften herrscht eine hohe Kohärenz hinsichtlich Vorverständnissen, Definitionen und methodischen Ansätzen (vgl. Kölbel 2004: 99). Das daraus resultierende stumme Einverständnis fehlt bei interdisziplinärer Forschungskommunikation. Ohne die Herstellung eines gemeinsamen Grundverstehens zwischen den Beteiligten lauern einige Fallstricke in der interdisziplinären Zusammenarbeit:

- So können die unterschiedlichen Methoden oder Deutungsangebote gleich oder ähnlich benannt werden und derart Verwirrungspotenzial bergen.
- Fachkulturell können Unterschiede in der Bearbeitungspraxis und den Ansprüchen an die Ergebnissicherung (z.B. welche Form eine wissenschaftliche Veröffentlichung annehmen sollte) für Irritationen zwischen den Projekten sorgen.
- Auch die einzubeziehenden außerwissenschaftlichen Teilöffentlichkeiten, Kooperationspartner und Anspruchsgruppen variieren je nach Disziplin.

Interdisziplinarität stellt also eine Herausforderung für kollaboratives Arbeiten dar. Eine erste Bewältigungsstrategie sollte darin bestehen, dies genau so zu vermitteln, das heißt: Es ist der Blick dafür zu schärfen, dass wiederholte und aktive Übersetzungsleistungen aller Beteiligten zu erbringen sind. Den Rahmen für solche Übersetzungsleistungen bieten z.B. gemeinsame Workshops oder Fachtagungen, in denen explizit Raum für die Diskussion bisher implizit gehaltener grundlegender Vorannahmen, Definitionen oder Methoden eingeräumt wird. Auch die Arbeit an gemeinsamen Veröffentlichungen kann – quasi als Nebenprodukt – einer Verständigung über disziplinäre Unterschiede und deren Überbrückung dienen. Das Ziel ist hierbei nicht notwendigerweise die Aufhebung oder gar Einebnung dieser Unterschiede, sondern die wissenschaftliche Blickerweiterung auf ein benachbartes wissenschaftliches Feld.

In der Literatur zur Wissenschaftskommunikation (d.h. wissenschaftsextern adressiert) bedingt die große Bandbreite an definitorischen Ansätzen, dass je nach Wortmeldung einzelne Aspekte aus dem analytischen Blick fallen:

■ Einige Definitionen argumentieren für eine bewusst strategisch ausgerichtete Wissenschaftskommunikation durch Hochschulen (Raupp 2017). Andere sehen solch eine Interessengeleitetheit kritisch und möchten die verschiedenen Machtpositionen explizit sichtbar machen. So beschreibt Bauer (2017: 24), unter Rückgriff auf Ludwik Fleck, Wissenschaftskommunikation als „Übersetzung von Fakten in eine Sprache, die der Selbstlegitimation dient und somit maßgeblich interessengeladen ist“. Dies solle jedoch nicht strategisch eingesetzt, sondern reflexiv offengelegt werden, sodass Wissenschaftskommunikation als vertrauensvolle Maklerin zwischen der Sphäre der Wissenschaft und außerwissenschaftlichen Öffentlichkeiten agieren könne.

■ Weitere Unterschiede bestehen im Hinblick darauf, wer die entscheidenden Akteure der Wissenschaftskommunikation sind oder sein sollten: entweder „Forschungseinrichtungen, Universitäten und andere Wissenschaftsorganisationen“ (so Leopoldina/acatech/Union 2014: 9), die dafür dann professionelle Wissenschaftskommunikator:innen benötigen, weshalb Wissenschaftskommunikation genuines Berufs- oder Ausbildungsfeld sei (Bauernschmid 2018), oder individuelle Forschende (Rödter 2017, Schäfer 2017²³) oder Wissenschaftsjournalist:innen. Der „Siggener Kreis“ (2014: 2f.), ein Arbeitskreis im Rahmen von „Wissenschaft im Dialog“, identifiziert Wissenschaftler:innen als „Hauptakteure“ der Kommunikation, während professionelle Kommunikator:innen lediglich „priorisieren, akzentuieren und moderieren“ und Journalisten „beobachten, kommentieren und bewerten“, also nachgelagert sind.

²³ vgl. auch Könniker (2012) sowie Trepte/Burkhardt/Weidner (2008), die sich explizit an Wissenschaftler:innen richten

■ Andere Ansätze sehen außerwissenschaftliche Akteure als treibende Kräfte von Wissenschaftskommunikation: Maier (2008: 130) analysiert die „intentionalen“ Popularisierungsprozesse, die Wissenschaftler:innen durchführen müssen, um den Ansprüchen anderer gesellschaftlicher Akteure gerecht zu werden. Rhomberg (2017: 409–412) identifiziert eine erweiterte Zugänglichkeit außerwissenschaftlicher Akteure zu interner wissenschaftlicher Kommunikation (z.B. durch digitalisierte Archivierung), die als Triebkraft für außerwissenschaftliche Anfragen an die Wissenschaft wirksam werde.

Einer der aktuellsten Debattenbeiträge versucht, diese Vielfalt an Definitionsangeboten nicht nur sichtbar zu machen, sondern sie auch in einer weit gefassten Definition zu sammeln. Der Band „Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation“ von Heinz Bonfadelli et al. (2017) vereint viele der oben genannten Autor:innen und macht sich folgende Definition von Wissenschaftskommunikation zu eigen:

„Wir verstehen Wissenschaftskommunikation als alle Formen von auf wissenschaftliches Wissen oder wissenschaftliche Artikel fokussierter Kommunikation, sowohl innerhalb als auch außerhalb der institutionalisierten Wissenschaft, inklusive ihrer Produktion, Inhalte, Nutzung und Wirkung.“ (Schäfer/Kristiansen/Bonfadelli 2015: 13).

Dieses Deutungsangebot beharrt auf der Vermischung von wissenschaftlicher mit Wissenschaftskommunikation. Es erscheint dermaßen inklusiv, dass sich die Frage erhebt, was eigentlich *nicht* Teil solch einer Wissenschaftskommunikation ist. Geeignet ist es vor allem, um weitere, thematisch möglichst wenig begrenzte Forschungsvorhaben im Feld der wissenschaftlichen und Wissenschaftskommunikation zu legitimieren. Doch für Untersuchungen wie die vorliegende ist diese definitorische Entgrenztheit nicht anwendbar.

Positiv bleibt jedoch festzuhalten, dass Bonfadelli et al. die oftmals starke Zentrierung auf wissenschaftliche Akteure oder Strukturen als alleiniges Agens der Wissenschaftskommunikation überwinden (im Kontrast dazu: Siggener Kreis 2014). Ihre Definition ermöglicht – neben anderem – einen Blick auf wechselseitige Austauschprozesse zwischen wissenschaftlichem und außerwissenschaftlichem Wissen.

Sie vollziehen damit Überlegungen nach, die im anglophonen Sprachraum (mit Fokus auf USA und UK) bereits seit den 1980er Jahre diskutiert worden sind (als inzwischen klassisches Beispiel Gregory/Miller 1998). Dieser Forschungsstand ist auch im deutschsprachigen Raum rezipiert worden (z.B. Franzen/Rödter/Weingart 2012, Neun 2018). Zudem wurde die Kommunikation der Wissenschaft in Industriegesellschaften sowohl in den USA als auch in Deutschland bereits historisch analysiert (oftmals als Teil der Wissenschaftsgeschichte, z.B. in Sommer/Müller-Wille/Reinhardt 2017).

Dies verdeutlicht, dass breite bidirektionale Verbindungslinien zwischen deutsch- und englischsprachiger Forschung zur Wissenschaftskommunikation bestehen: Artikel von Forschenden wie Bonfadelli und Fähnrich sind in Jamiesons/Kahans/Scheufels Standardwerk *Oxford Handbook of the Science of Science Communication* (2017) vertreten, und bestimmte Themen – z.B. Medialisierung, Digitalisierung, Polarisierung von Öffentlichkeit – sowie Grundstränge der Diskussion überspannen den Atlantik. Auf beiden Seiten wird auch kritisch wahrgenommen, dass empirische Daten zur Wissenschaftskommunikation (noch) vornehmlich in den USA erhoben werden und darauf aufbauende Aussagen nur mit Vorsicht auf außeramerikanische Gesellschaften übertragen werden sollten (stellvertretend Kirby 2017: 297 und Fähnrich et al. 2019:11).

In allen Analysen der Wissenschaftskommunikation spielen die Veränderungen durch eine zunehmend digitalisierte Kommunikation eine tragende Rolle. Der Forschungsblick richtet sich hier insbesondere auf den Bereich der so genannten Social Media bzw. der responsiven Medien. Gleich, ob Facebook, Instagram, Twitter oder Youtube – diese Internetkanäle bieten bei allen Unterschieden stets zwei Möglichkeiten:

- Nutzer:innen können Inhalte ohne redaktionelle Bearbeitung nahezu in Echtzeit publik machen, und
- andere Nutzer können auf diese Inhalte ebenfalls nahezu in Echtzeit reagieren (mittels Text- oder Bild-Kommentaren, Verweisen auf andere Inhalte etc.).

Diese Eigenschaften eignen sich im Grundsatz auch für Wissenschaftskommunikation, wenn sie verstärkt auf die Präsentation von Individuen und Prozesshaftigkeit ausgerichtet werden soll.

Die Forschung zur Digitalisierung in der Wissenschaftskommunikation setzt daher Schlaglichter besonders auf diese ‚neuen‘ Medien, unter partieller Ausblendung anderer Digitalisierungstendenzen – wie unterschiedliche Auffindbarkeit von wissenschaftlichem Wissen durch Suchmaschinenalgorithmen, Chancen und Risiken erweiterten Quellenzugangs durch digitale Archivierung, Ent- oder Neukontextualisierung von Forschungsergebnissen durch Volltextsuche (so dass nicht mehr ganze Texte gelesen werden müssen, sondern gezielt nach Schlagworten gesucht werden kann, wodurch die Gefahr besteht, Argumentationslinien nicht mehr nachzuvollziehen).

Zudem begeben sich Akteure mit der Nutzung responsiver Medien in eine Aufmerksamkeitsökonomie, die durch journalistische Zeithorizonte, Fragestellungen und Narrative geprägt ist. Diese These der Medialisierung von Wissenschaft wurde im deutschsprachigen Raum von Peter Weingart prominent gemacht.²⁴ Diese neuen Anforderungen adäquat anzugehen, scheuen Wissenschaftler:innen bisher noch, „weil sie ohnehin enge Zeitbudgets haben, darin keinen klaren Nutzen erkennen, ihnen entsprechende Formate wenig vertraut sind und sie Schwierigkeiten mit der teils emotionalen, persönlichen Form von Online-Kommunikation haben“, wie Schäfer (2017: 279) zusammenfasst.

Die potenziellen Chancen und Risiken der Digitalisierung werden in einem Positionspapier der acatech von 2017 resümiert:

- So sei die Kommunikation einerseits direkter und schneller, meist wechselseitig, und es seien erweiterte Experten- und Experten-Laien-Dialoge möglich.
- Andererseits würde auch die „Finanzierungskrise von Teilen eines unabhängigen Journalismus“ (acatech 2017: 37) verschärft, es gäbe mitunter ein Glaubwürdigkeitsproblem, und das Abgleiten wissenschaftlicher Debatten in persönliche Angriffe sei jederzeit möglich. Es komme also leichter zu emotionalisierter Kommunikation sowie der Verbreitung von Fehlinformationen.

Letzteres werde durch vor allem einen Umstand begünstigt: Viele Endnutzer seien „oft kaum in der Lage ..., die Quellen verschiedener Angebote exakt auseinander zu halten und zwischen deren eigentlicher Funktion (Information, strategischer Kommunikation etc.) präzise zu differenzieren“, so Wormer (2017: 432) mit Blick auf den Facebook-Stream.

Neben vereinzelt sehr positiven Einschätzungen internetgestützter Wissenschaftskommunikation (etwa Metag 2017: 258, die bescheinigt, dass Wissenschaftsinformationen im Internet dazu beitragen würden, Wissensklüfte zwischen unterschiedlichen sozialen Schichten abzubauen) überwiegt derzeit die Ansicht, dass es erst weiterer empirischer Erhebungen bedarf – sowohl zu Anbietern, Verbreitungsprozessen, Unterschieden zwischen Kanälen als auch Endnutzern. Als prägnantes Beispiel lässt sich Geipel (2018) zitieren. Sie erinnert daran, dass die Abwesenheit geeigneter empirischer Datenerhebungswerkzeuge (bisher) Aussagen über die wichtigen audiovisuellen Formate digitaler Wissenschaftskommunikation stark einschränkt:

„Im Gegensatz zu YouTube gibt es zu Twitter und Facebook vergleichsweise viele wissenschaftliche Publikationen, die relativ einfach auf von sogenannten Web-Crawlern und anderen digitalen Methoden extrahierte und ausgewertete Daten zurückgreifen können. Für die Untersuchung von YouTube spielen allerdings nicht nur die dem Video zugeordneten Texte, z.B. in Form von Kommentaren oder Informationen, eine Rolle, sondern eben auch das Video als solches. Bislang gibt es allerdings vor allem textbasierte Tools. Eine (bewegt)bildbasierte Suche oder sogar eine kombinierte Suche nach Bild und Text ist aktuell noch nicht durchführbar“. (Ebd.: 150f.)

Wissenschaftskommunikation als Gegenstand der wissenschaftlichen Lehre wird bisher nur sehr vereinzelt untersucht. Es existieren (reflektierte) Erfahrungsberichte (z.B. Himmelfrath 2018a, 2018b), jedoch wenige gezielt experimentell angelegte und ausgewertete Untersuchungen. Knauf (2017) bietet solch eine Untersuchung über wissenschaftliches Bloggen aus einer Lehrveranstaltung heraus. Sie kommt dabei einerseits zu einer sehr positiven Einschätzung der Qualität, Sichtbarkeit und Kommunikationsfähigkeiten der teilnehmenden Studierenden. Andererseits benennt

²⁴ Weingart (2005), Weingart/Carrier/Krohn (2007) sowie mit explizitem Fokus auf soziale Medien Weingart et al. (2017); s.a. pointiert zusammenfassend Franzen/Rödter/Weingart (2012)

sie Probleme, die einer Anwendung im Wege stehen, so besonders noch fehlende didaktische Konzepte, in die dieses Lehrmittel produktiv eingepasst werden könne. Zudem vollzieht ihre Untersuchung in miniature die Unwägbarkeiten einer potenzierten Autorschaft in der Wissenschaftskommunikation en gros nach: Knauf bescheinigt bloggenden Studierenden eine verbesserte Fähigkeit zum autonomen Lernen; gerade diese stärkere Autonomie und Prozesshaftigkeit mache jedoch die Bewertung der Leistung für die Lehrenden schwieriger.

Der Diskussionsstand zur digitalen Wissenschaftskommunikation ist, so lässt sich zusammenfassen, bisher von einer Suchbewegung gekennzeichnet, die den Punkt grundlegender Debatten oftmals bereits überschritten hat, nun aber empirisches Material benötigt, um in anwendungsrelevanten Kontexten wirksam werden zu können.

Das schließt an Erkenntnisse verschiedener Autor:innen in den Debatten der letzten Dekade zur Wissenschaftskommunikation allgemein an: Es besteht weiterhin „großer Bedarf an empirischer Überprüfung und theoretischer Erkenntnisfindung“ (Gantenberg 2018: 18), da Begrifflichkeiten „in der Regel noch unreflektiert und undifferenziert“ verwendet werden (Knoblauch/Lettke-mann/Wilke 2018: IX).

Diese Leerstellen der qualitativen Forschung und analytischen Reflexion bleiben auch für Praxisprojekte in wissenschaftlicher sowie besonders in Wissenschaftskommunikation nicht ohne Folge: Zwar wird gerade die Wissenschaftskommunikation (d.h. der Austausch zwischen wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher Sphäre) als zunehmend wichtiger Bestandteil wissenschaftlicher Arbeit positioniert und bisweilen auch angemahnt.²⁵ Doch fehlt in der Praxis zumeist „eine theoretische (kommunikationswissenschaftliche oder pädagogische) Fundierung der Formate ebenso wie eine klare Fokussierung“ (Pansegrau/Taubert/Weingart 2011: 3).

Diese Abwesenheit grundlegender Festlegungen mag jedoch eine Anpassung an neue Forschungs- und Praxisfelder erleichtern. So argumentiert beispielsweise der Stifterverband in einer Reflexion zum 10. Jahrestag der Veröffentlichung des PUSH-Memorandums (Stifterverband 1999), dass bisher Wissen – also: Ergebnisorientierung – im Vordergrund der Kommunikation gestanden habe, in Zukunft jedoch die Prozesshaftigkeit von Wissenschaft stärker gemacht werden solle (Stifterverband 2009: 3). Es bleibt daher weiterhin, in aller Kürze formuliert, „anzuraten, grundlegende Begriffsarbeit zu leisten“ (Schedifka 2013: 87).

Zusammengefasst: Die Auswertung der einschlägigen Literatur liefert keine Anlässe, das oben entwickelte Verständnis von Kommunikation der Wissenschaft – als einerseits wissenschaftlicher Kommunikation, andererseits Wissenschaftskommunikation²⁶ – zu korrigieren.

²⁵ Als Nukleus dieser Entwicklung in Deutschland gilt das 1999er PUSH-Memorandum des Stifterverbands sowie die anschließende Gründung der Organisation „Wissenschaft im Dialog“ (WiD), siehe Stifterverband (1999). Zur Inkorporation in verschiedene forschungspolitische Strategien der Bundesregierung, z.B. die „Hightech-Strategie“, siehe Könneker (2017: 457).

²⁶ s.o. A 1. Problemstellung und Untersuchungsfragen

A. Untersuchung

1. Koordinierungen von BMBF-Förderprogrammen

In diesem Kapitel werden die 14 untersuchten Koordinierungsstellen und anderen Begleitmaßnahmen (vereinfachend: Koordinierungen) zuerst anhand vergleichbarer Parameter vorgestellt (nachfolgend „A 1.1. Parameter zur Arbeit der Koordinierungsstellen“). Danach werden auf Basis qualitativer Interviews mit Vertreter:innen von sieben Koordinierungsstellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Bereichen „Arbeitsteilung und Qualifikationen“, „Auftrag und Schwerpunkte“, „Zusammenarbeit mit dem Projektträger bzw. Bundesministerium für Bildung und Forschung“ sowie „dynamische Zielfindungsprozesse“ herausgearbeitet.

Der Einsatz kommunikativer Mittel sowie deren Wahrnehmung durch die Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstelle werden in zwei Abschnitten betrachtet. Hierzu werden Auswertungen der Interviews zur förderprogramminternen und -externen Kommunikation dargestellt (A 1.2. und A 1.3.), in denen inhaltliche Aspekte der Arbeit, etwa zu Herstellung von Kooperation mit den geförderten Projekten oder dem Anschluss an die Forschungscommunity, erörtert werden. Auch wurden die Vertreter:innen der Koordinierungsstellen direkt nach Gelingens- und Misslingensbedingungen ihrer Arbeit gefragt, sowie nach den aus ihrer Sicht aussichtsreichen Verbesserungsmöglichkeiten. Da hier die Koordinierung von Förderprogrammen explizit als Kommunikationsleistung gewertet wird, dient die Eigenwahrnehmung der Beteiligten als Grundlage zur Bewertung der förderlichen und hemmenden Faktoren, die auf diese Kommunikation einwirkten.

1.1. Parameter zur Arbeit der Koordinierungsstellen

Um die Rahmenbedingungen der Arbeit von Koordinierungsstellen im Querschnitt auszuwerten, wurden verfügbare Dokumentationen, insbesondere auf den Webseiten der 14 Koordinierungen, der entsprechenden Webseiten der Förderprogramme und des BMBF, ausgewertet. Für eine qualitative Anreicherung dieser Daten wurden zusätzlich Informationen aus den Interviews mit sieben Koordinierungsstellen extrahiert.

1.1.1. Allgemeine Eckdaten

Zunächst interessieren die ganz grundsätzlichen Parameter, welche die Arbeit der Koordinierungen einzuordnen verhelfen. Die 14 betrachteten Koordinierungen sind dabei insgesamt recht ähnlich aufgestellt, in einzelnen Projekten sind jedoch auch deutliche Abweichungen sichtbar:

■ **Projektzahl:** Die Koordinierungen betreuten im Mittel 21,3 Projekte, der Median liegt mit 16 Projekten allerdings um einiges darunter. Stets jedoch waren bzw. sind es mehr als zehn Projekte. Auffallend ist die (Selbst-)Koordinierung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (WB Offene HS) mit der im Vergleich sehr hohen Anzahl von 73 begleiteten Projekten.

■ **Laufzeit:** Die Koordinierungsstellen hatten eine Laufzeit von durchschnittlich 6,6 Jahren. Dies ist fast ein Jahr kürzer als die dazugehörigen Förderprogramme, deren mittlere Laufzeit 7,7 Jahre betrug. Von den vierzehn Koordinierungen wiesen allerdings nur vier eine kürzere Laufzeit als das korrespondierende Förderprogramm auf. In den übrigen Fällen erstreckten sich Koordinierung

und Programm über die gleiche Dauer, wenngleich die Koordinierungen mitunter zeitlich versetzt begannen und endeten.

Übersicht 6: Eckdaten der untersuchten Begleitmaßnahmen

Förderprogramm	Organisation	Projektleitung	Laufzeit (Jahre)		Anzahl Projekte	Art der Koordinierung	Projekt-träger
		Mitarbeiter:innen	Begleitmaßnahme	Förderprogramm			
AlphaDekade: Nationale Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung (laufend)	BIBB	1	10	10	27	Koordinierungsstelle, Projektträger	BIBB
		8					
ESF Schule: Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten (laufend)	LMU München, DIPF Frankfurt	2	6	7	12	Koordinierungsstelle	DLR
		2					
FISS: Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung (beendet)	Uni Hamburg	1	7	7	25	Koordinierungsstelle	DLR
		2					
InnoHS: Förderinitiative „Innovative Hochschule“ (laufend)	BMBF	1	fortlaufend	5	48	KoordSt, Begleitforschung, Projektträger	PT Jülich
		2					
JeKi Musik: Forschungsschwerpunkt „Jedem Kind ein Instrument“ (beendet)	TU Dortmund (2. Förderphase), vorher Uni Bielefeld	1	7	7	6	Koordinierungsstelle	DLR
		2					
KoBF QPL: Begleitforschung des Qualitätspakts Lehre (laufend)	Uni Oldenburg	1	4	5	16	KoordSt, Begleitforschung	DLR
		2					
KoKoHS: Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor (laufend)	HU Berlin und JGU Mainz	2	8	8	16	Koordinierungsstelle	DLR
		5					
KoMBi: Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit (laufend)	Uni Hamburg	1	7	7	10	Koordinierungsstelle	DLR
		3					
LeistWi: Leistungsbewertung in der Wissenschaft (beendet)	TU München	2	2	4	17	Koordinierungsstelle	DLR
		4					
Netzwerk Offene HS: Netzwerk Offene Hochschulen (laufend)	Uni Ulm, Bauhaus-Universität Weimar, Uni Oldenburg	3	5	10	73+	Geschäftsstelle des Netzwerks	keiner
		5					
WB Offene HS: Wissenschaftliche Begleitung des Programms Offene Hochschulen (laufend)	FernUniversität Hagen (seit 2016), vorher Uni Oldenburg	7	10	10	73	Begleitforschung	VDI/VDE
		14					
QO Lehrerbildung: Qualitätsoffensive Lehrerbildung (laufend)	DLR	?*	5	5	49	Koordinierungsstelle, Projektträger	DLR
		?*					
SteBis: Steuerung im Bildungssystem (beendet)	FU Berlin	1	7	7	11	Koordinierungsstelle	DLR
		2					
SEA: Studienerfolg und Studienabbruch (laufend)	BMBF	1	fortlaufend	3	19	Begleitgremium	DLR
		7					

* Daten liegen online nicht vor. Auskunft durch den PT nicht möglich (schriftl. Mittlg. vom 2.4.2019)

Quelle: Auswertung der Webseiten und Broschüren der Koordinierungsstellen, Zeitpunkt der Erfassung: März 2019

■ **Mitarbeiterzahl:** Auch die Anzahl der Mitarbeiter:innen variierte im Vergleich der Einrichtungen. Durchschnittlich war die Projektleitung durch zwei Personen besetzt, jedoch ist dieser Mittelwert auf zwei sehr große Vorhaben zurückzuführen, denn in sechs der vierzehn Koordinierungsstellen gab es nur eine projektleitende Person. Auf Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen sind im Mittel 4,5 Personen beschäftigt gewesen, mehrheitlich waren es aber zwei oder drei Mitarbeiter:innen.

Zwei Koordinierungen weichen organisatorisch vom Regelfall ab:

■ **Studienerfolg und Studienabbruch:** Das Begleitgremium dieses Förderprogramms ist intern beim BMBF angesiedelt. Es handelt sich um eine Art Beirat, in dem das Ministerium selbst, der Projektträger und profilierte Hochschulforscher:innen vertreten sind, und der die geförderten Projekte miteinander ins Gespräch bringt. Zudem ist dieses Gremium einige Zeit nach der Startphase der meisten Projekte im Jahre 2016 ins Leben gerufen worden. Die ersten Aktivitäten wurden im Juni 2017 angestoßen, doch werden die meisten anvisierten Maßnahmen erst nach Abschluss der vorliegenden Untersuchung umsetzungsbereit sein.

■ **Netzwerk Offene Hochschule:** Diese Koordinierungsstelle wurde im Jahre 2015 aus Eigeninitiative mehrerer Hochschulakteure im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ gebildet. Es fungiert im Sinne einer Geschäftsstelle für alle im Wettbewerb beteiligten Projekte sowie weitere themenaffine Akteure. Die Anzahl der beteiligten Projekte ist daher in der obigen Tabelle mit „73+“ angegeben: 73 Projekte aus dem Programm Offene Hochschulen sowie wechselnde individuelle und institutionelle Akteure.

1.1.2. Zustandekommen, Auftrag und zeitliche Taktungen

Der typische Weg, wie eine Koordinierungsstelle zustande kommt, ist ihre Ausschreibung begleitend zur Ausschreibung des Förderprogramms. Es fanden sich darüber hinaus fünf weitere Entstehungssituationen:

- die Ausschreibung der Koordinierung erfolgte nach Beginn des Förderprogramms,
- es wurden gezielt Einrichtungen angefragt, Anträge für eine Koordinierung einzureichen,
- die fachliche Koordinierung wurde vom Projektträger übernommen,
- für die Begleitmaßnahme wurde vom BMBF ein Beratergremium bestellt (SEA) oder
- es entstand auf Eigeninitiative eine Koordinierung (Netzwerk Offene HS) und erhielt dann durch das BMBF eine Förderung.

Die Ziele der Koordinierungsstellen ähneln sich mehrheitlich. Doch gibt es Abstufungen, welche Aspekte besonders häufig in den Zielkatalogen auftauchen:

- In den meisten Fällen war die Erhöhung der Sichtbarkeit der Projekte und ihrer Ergebnisse, insbesondere in der programmexternen Fachöffentlichkeit, ein zentrales Anliegen.
- Fast ebenso häufig stand der Transfer der Forschungsergebnisse in Praxiskontexte im Vordergrund.
- Ein ebenso bedeutsames Ziel war es, den Austausch der Projekte untereinander anzuregen.
- In mehreren Koordinierungsstellen war die gezielte Beratung der Projekte ein weiteres Kernziel.
- Seltener spielten die Aspekte Nachwuchsförderung, Internationalisierung und Nachhaltigkeit der Programmergebnisse eine Rolle.
- Begleitforschung wurde dann betrieben, wenn dies ein weiterer Bestandteil des Arbeitsauftrags (Inno-HS und KOBf-QPL) bzw. die eigentliche Aufgabe der Programmbegleitung (WB Offene HS) war.

Es ist ferner anzumerken, dass seitens der befragten Koordinierungsstellen durchaus dynamische Zielentwicklungs- und -anpassungsprozesse in verschiedenen Abstufungen stattfanden:

- Es wurde berichtet, dass die Zielfindung bereits im Beantragungsprozess stattfand und weitgehend eingehalten wurde. Aufgaben hätten sich nicht unbedingt geändert, seien aber erweitert worden.

- Ziele seien im ersten Jahr gemeinsam definiert worden, es hätte jedoch im Laufe der Förderphase immer wieder Anpassungen gegeben, etwa in Form von Konkretisierung durch Gespräche mit dem BMBF. So sei in einem Fall die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie in enger Abstimmung mit dem BMBF vorgesehen worden.
- Manche Ziele seien erst nach gewisser Zeit aufgenommen worden, etwa die Verbreitung von Ergebnissen aus den Projekten über soziale Medien. Generell, hieß es in einem Fall, sei die Öffentlichkeitsarbeit im Verlauf immer wichtiger geworden.

Ein Aspekt, der mehrfach als hemmend für die Arbeit der Koordinierung genannt wurde, war die zeitliche Rahmung der Koordinierung. Ein verzögerter Start wurde hier als nachteilig empfunden, auch wenn es zu Beginn verständlicherweise noch keine Ergebnisse für die Außenkommunikation einzuholen gäbe. Doch leide die Etablierung der Koordinierung innerhalb des Programms durch die Verzögerung. Zeitfenster und Fristen für bestimmte Arbeitsschritte hätten sich auch im weiteren Verlauf nicht immer als optimal erwiesen. So habe etwa der überlappende Wechsel von der ersten in die zweite Förderphase durch zeitversetzt gestartete Projekte eine zusätzliche Herausforderung dargestellt.

Jenseits der zeitlichen Aspekte wurde von Koordinierungsstellen die Größe von Verbundvorhaben als arbeitserschwerend bezeichnet, da dann immer mehrere Projektleiter und Teams innerhalb eines Projekts betreut werden müssten. In einem anderen Fall wurde die große Zahl an, neben den Projekten, ebenfalls beteiligten Anspruchsgruppen – Politiker, Verbände, Vereine – als herausfordernd geschildert.

Förderliche externe Faktoren wurden von den Koordinierungsstellen recht konkret auf die Besonderheiten des jeweiligen Förderprogramms gemünzt benannt. So hätte ein Programm durch die Beteiligung der thematisch angebundenen Fachgesellschaft einen kräftigen Schub erhalten. Andernorts wurde erwähnt, dass man an Veranstaltungen von Fachgesellschaften mit eigenen Veranstaltungen andocken konnte und so eine hohe Beteiligung erzielt habe. Ebenso war hilfreich, dass das konkrete Förderprogramm in eine nationale Strategie von Bund und Ländern eingebettet war, hieß es in einem weiteren Fall. Andere berichteten, das große Interesse der Landesregierung im Sitz der Koordinierungsstelle sowie das der Universität selbst hätten zu einem erheblichen Gewinn an Relevanzwahrnehmung und Wertschätzung geführt.

Bezugnehmend auf ihre Erfahrungen, Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse wurden die Vertreter.innen der Koordinierungsstellen gefragt, welche Verbesserungspotenziale sie für künftige Koordinierungen sehen und was sie konkret empfehlen würden:

- Grundsätzlich wurde mehrfach empfohlen, dass die Koordinierung ihre Arbeit möglichst früh aufnimmt, und zwar am besten zeitgleich mit den geförderten Projekten. Dabei solle gerade zu Anfang besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, die Koordinierungsstelle im Förderprogramm zu etablieren.
- Es sei zudem wichtig, dass man einerseits einen gut strukturierten Fahrplan für die Arbeitsschritte habe, der aber andererseits noch Flexibilität für Anpassungen lasse, z.B. um Termine an die Möglichkeiten der Projekte anzupassen.
- Die Einbindung von wissenschaftlichen Fachgesellschaften könne auch in anderen Forschungsprogrammen sinnvoll sein.
- In der Endphase der Förderung sei seitens der Koordinierung, so die Meinung einzelner Interviewpartner, der Schwerpunkt auf die Verstetigung der Ergebnisse des Programms zu legen: strukturell im Sinne einer nachhaltigen Etablierung des Netzwerkes, personell durch Erhalt des Erfahrungswissens im Forschungsfeld und finanziell durch Erschließung von Folgefinanzierungen. In Programmen mit mehr als einer Förderphase sollte der Übergang zur zweiten Phase möglichst kurz gehalten werden, um Friktionen bei der Koordinierungsarbeit möglichst gering zu halten.

1.1.3. *Vorerfahrungen und Arbeitsteilung*

Da die meisten Begleitmaßnahmen über den Weg der Ausschreibung zustande kamen, war der Regelfall, dass die fachliche Begleitung sich zu diesem Zweck zunächst entsprechend personell

aufstellen musste. Ein Rückgriff auf längerfristig verfügbares und in der fachlichen Programmkoordination erfahrenes Personal war dabei nicht strukturell abgesichert. Dies hat Implikationen in Bezug auf die Vorerfahrungen der dann tätig gewordenen Mitarbeiter:innen und für die Auslotung effektiver Arbeitsteilungen innerhalb des Koordinierungsteams.

In Bezug auf die Vorerfahrungen der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen gaben mehrere Koordinierungsstellen an, dass ein Teil des jeweiligen Teams bereits früher in Koordinierungsstellen tätig war. Hier bestanden also spezifische Vorerfahrungen, die produktiv in die Koordinierungsarbeit eingebracht werden konnten. Es gab daneben andere Fälle, bei denen das Personal keine spezifischen, aber allgemeine Projektmanagementenerfahrungen mitbrachte. In einem Fall wurde darauf verwiesen, dass die eigene Tätigkeit in der universitären Lehre für Projektmanagement eine wichtige Vorerfahrung für die Arbeit in der Koordinierung gewesen sei. Gleichwohl können Koordinierungserfahrungen nicht umstandslos mit Projektmanagementenerfahrungen gleichgesetzt werden, sodass für die Mitarbeiter:innen im Normalfall eine Lernkurve zu durchlaufen war.

In Bezug auf die Arbeitsteilung wurden in den Koordinierungsstellen sehr unterschiedliche Ansätze gewählt. Folgende Varianten waren hier zu beobachten:

- In einem Fall fand eine Aufteilung der Arbeitspakete auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen statt.
- In einem anderen Fall wurden die Arbeitspakete entsprechend der individuellen Kompetenzen aufgeteilt.
- In einer Koordinierungsstelle, die als Verbund durchgeführt wurde, waren die Arbeitspakete auf die Standorte aufgeteilt.
- In einem weiteren Fall fand die Aufteilung der Arbeit gleichmäßig und situativ statt und war nicht fest an bestimmte Arbeitspakete gekoppelt.
- In ähnlicher Weise wurde in einem anderen Fall von dem Verzicht auf eine strikte Arbeitsteilung berichtet.

Es kann zusammengefasst werden: Die Programmkoordinierungen verteilen ihre Arbeit sehr individuell und orientiert an der jeweiligen Standort- und Personalsituation sowie den Aufgabenpaketen. Eine typische Herangehensweise hat sich in dieser Hinsicht noch nicht herausgebildet.

Als hemmend wurde innerhalb der Koordinierungsstellen wahrgenommen, wenn die Mitarbeiter:innen wenig Erfahrungen im Bereich der Koordinierung und Betreuung von Projekten mitbrachten. Gerade dann wirke es erschwerend, wenn das notwendige Maß an Anleitung seitens der Projektleitung nicht aufgebracht werden konnte, um die Einarbeitung in das neue Tätigkeitsfeld zu erleichtern.

Hierzu korrespondierend wurden mehrere Einzelfaktoren als förderlich für eine erfolgreiche Koordinierungstätigkeit beschrieben. Dies betrifft Fragen der Zusammensetzung und Motivation des Koordinierungsteams:

- Besonders häufig wurde es als positiv eingestuft, wenn Projektleitung und Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstelle Vorerfahrung, etwa aus bisheriger Koordinierungsarbeit, mitbringen.
- Dabei sei es für die Zusammensetzung des Teams wichtig, wenn bereits Erfahrung mit Verwaltungsabläufen und mit dem Transfer von Forschungsinhalten bestünden. Hier erweise es sich als hilfreich, wenn man auch außerhalb der Universität Berufserfahrung gesammelt habe.
- Ebenso seien die vorhandenen Kontakte und Netzwerke der Leitung im Forschungsfeld des Programms sehr förderlich für die Etablierung der Koordinierungsstelle.
- Wichtig sei, dass die Leitung der Koordinierung selbst sehr motiviert ist und die Arbeit des Teams durch ihr Engagement erleichtere.
- Bei einer Koordinierung mit verteilten Standorten sollte der regelmäßige Austausch zwischen den Teilstandorten nie vernachlässigt werden.

Letztlich sei eine hohe Motivation der Mitarbeiter:innen auch durch die Abwechslung herzustellen, die die Koordinierungsarbeit mit sich bringe.

Bei der Zusammenstellung des Koordinierungsteams sei, so Empfehlungen aus den Interviews, insbesondere Wert darauf zu legen, vorzugsweise solche Mitarbeiter:innen einzustellen, die Er-

fahrungswissen mitbringen und dadurch sicher agieren. Zusätzlich seien gezielte Qualifikationsangebote, z.B. Workshops zu Projektmanagementmethoden, sehr zu empfehlen.

1.1.4. *Zusammenarbeit mit BMBF und Projektträger*

Kommunikation zwischen Koordinierungsstelle und BMBF fand zwar häufiger statt, aber nicht bei allen Koordinierungsstellen:

- In einem Fall wurde explizit erwähnt, dass man keinen Kontakt mit dem BMBF gehabt hatte.
- In einzelnen anderen Fällen wurde der Kontakt mit dem BMBF als Kommunikation charakterisiert, die sich im wesentlichen auf finanzielle Fragen beschränkte.
- In den Fällen mit intensiverer Betreuung durch das BMBF gab es mehrmals im Jahr Treffen, und die Betreuung war schwerpunktmäßig auf fachliche Themen bezogen.

Die Zusammenarbeit mit dem Projektträger war hingegen überwiegend administrativer Art, soweit nicht in Einzelfällen der Projektträger zugleich auch die fachliche Begleitung des Förderprogramms wahrnahm (AlphaDekade, QO Lehrerbildung). Im Fall der AlphaDekade handelte es sich jedoch um unterschiedliche Abteilungen (hier innerhalb des BIBB), die die fachliche bzw. die administrative Koordinierung übernahmen. Trotz der personellen Trennung waren dort Abstimmungen „auf dem kurzen Dienstweg“ möglich.

Die Koordinierungsstellen hatten bereits in der Antragstellung ihren Auftrag und das Arbeitsprogramm detailliert beschrieben. Anders als bei Antragsforschungsprojekten ist es bei Koordinierungsstellen häufig der Fall, dass weitere Abstimmungen zu Zielen und Arbeitsprogramm mit dem BMBF und dem Projektträger stattfinden. In den untersuchten Koordinierungen fand dies in unterschiedlicher Weise statt:

- So wurde in den Interviews vereinzelt berichtet, dass es vor Beginn der Koordinierung Treffen mit dem Projektträger, zum Teil auch mit dem BMBF gegeben habe, um die genauen Arbeitsschritte, Zeitplanungen und Ziele abzustimmen bzw. diese auf Grundlage des Antrags zu präzisieren. Dabei seien mitunter auch Ziel- bzw. Verwaltungsvereinbarungen abgeschlossen worden, die die Ergebnisse der Abstimmungen verbindlich festhielten.
- Seitens anderer Koordinierungsstellen hieß es, die Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten – in diesem Kontext wurde auch von einer „Rollenklärung“ zwischen Koordinierung, Projektträger und BMBF gesprochen – habe in der Anfangsphase, also nach Beginn der Koordinierung, stattgefunden.
- Vertreter:innen weiterer Koordinierungen berichteten, dass die Zielabstimmung vorwiegend „spontan“ und im Bedarfsfall erfolgt sei, d.h. vor allem in Situationen, in denen eine Abweichung vom ursprünglichen Arbeitsplan sinnvoll erschien.

Entsprechend variierte auch die Intensität der Zusammenarbeit:

- Mehrheitlich wurde berichtet, dass es keine regelmäßigen Treffen gab und man sich lediglich bei Veranstaltungen persönlich mit den Ansprechpartnern des BMBF bzw. des Projektträgers getroffen habe.
- In zwei der mündlich befragten Koordinierungsstellen, die eine vergleichsweise große Zahl an Projekten betreuten und über einen längeren Zeitraum aktiv waren, gab es zusätzlich regelmäßige Treffen über den Fortschritt des Förderprogramms als „Jour Fixe“ mit dem BMBF oder dem Projektträger in einer Frequenz von etwa sechs Wochen, drei Monaten oder jährlich als sogenanntes „Statusseminar“.

Neben persönlichen Treffen gehörte die Kommunikation per Telefon(-konferenz) oder mit dem Projektträger zum gängigen Repertoire der Zusammenarbeit. Diese wurde sehr unterschiedlich charakterisiert:

- Mehrmals wurde sie als Ad-hoc-Kommunikation im Bedarfsfall beschrieben.
- Daneben wurde aber auch von einem kontinuierlichen Austausch mit dem Projektträger oder dem BMBF gesprochen.

- Wo regelmäßige Arbeitstreffen stattfanden, erfolgten auch regelmäßige Vor- und Nachbereitungen sowie eMail und fernmündliche Kommunikation in höherer Regelmäßigkeit.

In den Interviews mit Vertreter:innen der Koordinierungen wurden mit Blick auf die Zusammenarbeit mit BMBF und Projektträger hemmende und förderliche Faktoren für den Erfolg der eigenen Arbeit erörtert. Als hemmender Faktor wurde genannt, wenn eine Rollenunklarheit über die jeweiligen Aufgaben zwischen Koordinierung, Projektträger und BMBF bestand. Eine frühe Klärung der Rollen von Koordinierung, Projektträger und BMBF fand sich als wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Arbeit hervorgehoben. Auch wurde in einem Fall das Fehlen eines Overheads für Gemeinkosten als hemmend beschrieben. In einem anderen Interview hieß es, es sei nicht zuletzt der guten Mittelausstattung der Koordinierung geschuldet gewesen, dass man seitens der Projekte so viel positive Anerkennung erfahren habe.

Mehrere Aspekte der Zusammenarbeit mit BMBF und Projektträger wurden von den Gesprächspartnern auch positiv erwähnt. So hätten diese meist Flexibilität gezeigt, wenn begründete Veränderungen des Arbeitsprogramms vorgeschlagen wurden. Es sei im Regelfall ein Konsens herstellbar gewesen. Einige Interviewpartner:innen berichteten, dass man stets das Gefühl gehabt hätte, dass die gleichen Ziele verfolgt würden, so dass keine nennenswerten Konflikte ausbrachen. Insbesondere eine frühe Klärung der gegenseitigen Rollen und Aufgaben sowie eine Kultur der offenen Kommunikation seien hilfreich gewesen. Als problematisch wurde aber in einzelnen Fällen geschildert, dass entweder ein Teil der Projekte die Arbeit mit Verzögerungen aufgenommen habe oder die Koordinierungsstelle erst mit zeitlicher Verzögerung eingesetzt worden sei.

Als Empfehlungen für künftige Koordinierungen wurden seitens der Interviewpartner:innen formuliert:

- Mit dem Projektträger und dem BMBF müsse sich über die jeweilige Rolle in der Begleitung des Förderprogramms verständigt werden, damit die fachliche Koordinierung nicht durch unnötigen Energieverbrauch bei der Bewältigung von Konfliktkommunikationen und Missverständnissen abgelenkt und schlimmstenfalls gegenüber den Projekten beschädigt würde.
- Seitens des BMBF sollte ein größeres Budget für die Internationalisierung eines Förderprogramms eingeplant werden. So fehlten den Projekten häufig die Mittel, um die Gebühren für internationale Open-Access-Plattformen aufzubringen. Ebenso bedürften die Nachwuchswissenschaftler:innen Unterstützung bei der internationalen Platzierung ihrer Forschung, etwa indem man Angebote für „Academic Writing“ bereitstelle.
- Was den Zuschnitt der Koordinierungsstelle angeht, wurde mehrfach dafür plädiert, die fachliche und die administrative Betreuung getrennt zu halten. In einem Fall wurde die Integration hingegen als Vorteil bewertet.

Was hier vor allem sichtbar wird, sind die unterschiedlichen Handlungslogiken der Beteiligten: Projektträger orientieren sich und ihre Kommunikation am verwaltungstechnischen, organisatorischen und finanzrechtlichen Rahmen, die Projekte zumeist an disziplinspezifischen Forschungsinhalten und instituts- bzw. professurzentrierten Abwägungen. Die Koordinierungsstellen sollten sich durch ihre Stellung als „Puffer“ oder Mittler zwischen diesen Logiken einordnen. Ist die Koordinierungsstelle z.B. an die Projektträgerschaft gekoppelt, fällt diese Mittel- und Mittlerposition weg, und es kann dann zu Konflikten kommen, wenn Forschende die Koordinierungsstelle als eine einseitig gegen ihre Handlungslogiken gerichtete Instanz wahrnehmen.

1.2. Förderprogramminterne Kommunikation

Die programminterne Kommunikation, die vornehmlich Austausch und Kooperation der Projekte zum Anliegen hat, nahm und nimmt für viele Koordinierungsstellen den zentralen Stellenwert ein. Wie oben schon dargestellt, zählt die Kommunikation zwischen den Projekten zur wissenschaftlichen Kommunikation, d.h. grundsätzlich zum Kompetenzspektrum von Forschenden. Es bestand daher die Annahme, dass Koordinierungsstellen in diesem Bereich vornehmlich leicht unterstützend und begrenzt sichtfelderweiternd tätig werden können. Dabei, so die Vermutung, müssen sie darauf bedacht sein, die Eigenwahrnehmung der beteiligten Wissenschaftler:innen als

Experten auf ihrem Gebiet nicht zu unterminieren, um nicht als Störfaktor wahrgenommen zu werden.

Nach einem Überblick über Vorkommen und Häufigkeit der in den Projekten verwendeten Kommunikationswerkzeuge (A 1.2.1) werden in den Punkten A 1.2.2.– A 1.2.4. zusammenfassende Einordnungen grundlegender Aspekte für förderprogramminterne Kommunikation wiedergegeben und besonders markante Aussagen anonym zitiert. Abschließend wird in A 1.2.5. unter der Überschrift „Nutzung der Angebote und Feedback der Projekte“ eine Auswertung zur Nützlichkeit der angewandten Formate und Werkzeuge in der Eigenschaft der Interviewten vorgenommen. Der Abschnitt wird beschlossen mit einer Auswertung zur Nutzung der Werkzeuge durch die Projekte sowie deren Rückmeldungen an die Begleitstelle (A 1.2.5).

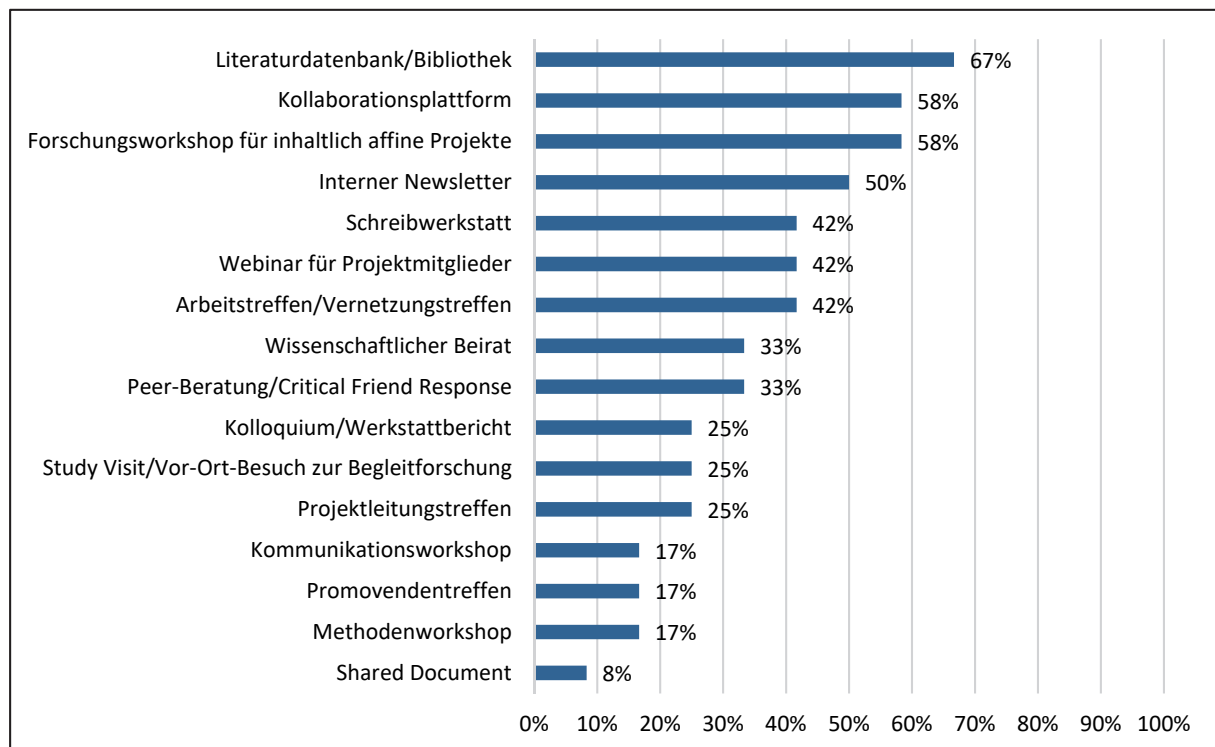
1.2.1. *Kommunikationsformate: Vorkommen und Häufigkeit*

Blickt man auf die Häufigkeit des Einsatzes ganz konkreter Formate der programminternen Kommunikation, so ergibt sich folgendes (Übersicht 7):

- Zunächst ist, wenig überraschend, festzustellen, dass alle Koordinierungen über eine *Webpräsenz* verfügten. Häufiger handelte es sich hierbei um die Webseite für das Förderprogramm, in denen die Begleitmaßnahme und deren Aktivitäten in einem eigenen Abschnitt vorgestellt werden (AlphaDekade, KoKoHS, SteBis). Nicht immer sind diese Informationen schnell ersichtlich, mitunter wird die Arbeit der Koordinierungsstellen eher beiläufig erwähnt und detaillierter erst in downloadbaren Veröffentlichungen wie Broschüren oder Arbeitsberichte (QO LeBi) sichtbar. Der häufigste Fall war jedoch, dass die Koordinierungsstellen eine eigenständige Webseite neben der des Förderprogramms hatten (ESF Schule, FiSS, JeKi/Musik, KoBF, KomBi, LeistWi, Netzwerk Offene HS, WB Offene HS). Ferner ist in Bezug auf die Webseiten anzumerken, dass sie durchaus beides zu leisten versuchen, also programminterne wie -externe Adressaten zu erreichen, etwa durch die Online-Bereitstellung von Publikationen und Ergebnissen.
- Das häufigste Instrument (8 von 12 in die Berechnung einbezogenen Koordinierungen¹ bzw. 67 %) war die *Literaturdatenbank* in unterschiedlicher Ausprägung: such- und filterbare Online-Datenbanken (z.B. KOBF), (strukturierte) Literaturlisten relevanter Veröffentlichungen aus dem beforschten Themenfeld, (strukturierte) Literaturlisten der Veröffentlichungen aus den geförderten Projekten bzw. aus der Begleitforschung und in einem Fall auch eine Mediathek (SteBis). Die technischen und inhaltlichen Ansprüche variieren.
- Ähnlich verhielt es sich mit dem zweithäufigsten Werkzeug, den siebenmal vorkommenden *Kollaborationsplattformen* (58 %): Es gab aufwändigere technische Lösungen im Sinne eines geschützten Bereichs mit verschiedenen Planungs- und Kommunikationsfunktionen (z.B. KoKoHS), aber auch unaufwändige Formen, etwa ein passwortgeschützter Bereich innerhalb der Webseite, in denen Dokumente hochgeladen oder eingesehen werden können (z.B. LeistWi). Ebenfalls siebenmal (58 % der Koordinierungsstellen) gab es einen oder mehrere *Forschungsworkshops* innerhalb der Programmbegleitung.
- Ferner ließen sich identifizieren: Die Hälfte der Koordinierungen unterhielt einen eigenen *Newsletter*. In jeweils fünf Koordinierungen (42 %) fanden *Schreibwerkstätten* (für Nachwuchswissenschaftler:innen), *Webinare* für Projektmitarbeiter:innen und Arbeits-/Vernetzungstreffen mit den Projekten statt. Weitere Formate waren *Peer-Beratung*/Critical Friend Response, *Wissenschaftlicher Beirat* (jeweils 33 %), *Projektleitungstreffen*, *Study Visit/Vor-Ort-Besuch* zur Begleitforschung, *Kolloquium mit Werkstattbericht* (jeweils 25 %), *Methodenworkshop*, *Promovendentreffen*, *Kommunikationsworkshop* (jeweils 17 %) und *Shared Documents* (8 %).

¹ Die Begleitmaßnahmen SEA und InnoHS wurden hier nicht mit einbezogen, da diese erst vor kurzer Zeit gestartet sind und damit ein vergleichbarer Instrumenteneinsatz (noch) nicht gegeben ist.

Übersicht 7: Häufige Formate der förderprogramminternen Kommunikation



Quelle: Auswertung der Webseiten von zwölf Koordinierungsstellen. Die Begleitmaßnahmen SEA und InnoHS wurden nicht mit einbezogen, da diese erst vor kurzer Zeit gestartet sind und damit ein vergleichbarer Instrumenteneinsatz (noch) nicht gegeben ist.

1.2.2. Förderung von Austausch und Vernetzung

Eine besonders wichtige Rolle nahmen bei den Aktivitäten zur Anregung von Austausch und Vernetzung der Projekte zwei Instrumente ein:

- Mit wissenschaftlichen Veranstaltungen wurde insbesondere der Austausch vorangetrieben. Darunter sind Austauschtreffen der Projekte, Workshops und gemeinsame Tagungen hervorzuheben. Hier lernten sich die Projekte untereinander sowie die jeweilige Koordinierungsstelle und die Projekte kennen und tauschten sich fachlich aus. Solche Veranstaltungen fanden immer wieder auch in Zusammenhang mit anderweitigen (auch internationalen) Fachtagungen statt.
- In Projektleitertreffen wurden die gemeinsamen Ziele und Nutzungspotenziale des Förderprogramms diskutiert.

Daneben wurde die Vernetzung und Kopplung der wissenschaftlichen Expertise häufig, aber nicht bei allen Koordinierungsstellen über folgende Kommunikationsformen angeregt:

- In einem internen Workspace, d.h. geschlossene Internetplattform wie etwa Moodle, konnten die Projekte auf allgemeine Fachliteratur, Metadatensätze der empirischen Erhebungen der Projekte des Förderprogramms, Publikationen der Projekte sowie weitere Dokumente und Veröffentlichungen der Koordinierungsstelle (Projektbroschüren) zugreifen.
- Vereinzelt verfügten die Workspaces über Chat- oder Konferenzfunktionen, sodass darüber Webinare organisiert werden konnten.
- In Rundmails wurden organisatorische Angelegenheiten, aber auch nützliche Informationen wie Hinweise auf Fachtagungen und Ausschreibungen geteilt. Die wichtigste Zuarbeit der Projekte hierfür bestand in der Bereitstellung von Dokumenten, Informationen und aktuellen Publikationen im Projektkontext. Auf regelmäßige Newsletter wurde in den meisten Fällen verzichtet, da man schnell gemerkt hatte, dass es wenig Nachfrage danach gab.

Ein besonderer Aspekt war die mehrfach betonte Aufgabe der Fallberatung, wobei darunter eine Reihe von Aktivitäten fällt: Neben den allgemeinen Mehrwerten aus den Austausch- und Vernet-

zungsaktivitäten wurden den Projekten eine Vor-Ort-Beratung angeboten oder Bedarfe der Projekte individuell telefonisch bzw. per eMail abgefragt. Zum Teil wurden für die Vor-Ort-Beratungen auch externe Experten hinzugezogen. Die Zusammenarbeit in der Fallberatung, hieß es in einem Fall, sei auch deshalb erfolgreich gewesen, weil man gezielt die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen der Projekte adressiert habe. Neben den ebenfalls in mehreren Förderprogrammen durchgeführten Vor-Ort-Besuchen aller Projekte stellten diese Formen der Fallberatung ein relativ niedrigschwelliges Format dar.

Als besonders förderlich wurden die Austauschtreffen mit den Projekten geschildert. Diese hätten sehr dazu beigetragen, dass man sich besser kennengelernt hat und es in der Folge zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit kam. In einem Fall hat die Vernetzung so gut funktioniert, dass sich in Eigeninitiative einiger Projekte ein Netzwerk gebildet habe, dass zu selbstfinanzierten Verstetigung des Förderprogramms bzw. dessen Themen beitrug.

1.2.3. *Förderung von Nachwuchswissenschaftler:innen*

Wie bereits erwähnt, haben einige Koordinierungsstellen besonderes Augenmerk auf die Weiterbildung und Förderung der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen gelegt. Hierzu gehörte vor allem die Unterstützung der Doktorand:innen in ihren Promotionsvorhaben, die im Regelfall zusätzlich zur eigentlichen Projektarbeit – aber in deren Kontext – zu erarbeiten sind. Die Unterstützungsformen zur Förderung der Nachwuchswissenschaftler:innen reichten

- von Rundmails mit Informationen zu Fachtagungen und Calls for Papers über
- Webinare bis hin zu
- Austauschtreffen, etwa in Form von Workshops oder Expertenrunden.

Von einigen Koordinierungsstellen wurden diese Angebote der Nachwuchsförderung als besonders positiv rezipierte Unterstützungsleistungen wahrgenommen. Allerdings konzentrierte sich der Schwerpunkt Nachwuchsarbeit auf einige wenige Koordinierungsstellen, während andernorts dieses Thema eher nachrangig behandelt wurde. Auch waren nicht alle Bemühungen in dieser Hinsicht erfolgreich. So wurde in einem Fall davon berichtet, dass ein geplantes Mentoring-Programm fallen gelassen wurde, da die Doktorand:innen bereits an ähnlichen Programmen ihrer Universitäten teilnahmen.

1.2.4. *Herstellung von Akzeptanz*

Um die Projekte zur Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle zu bewegen, war es wichtig, deren Akzeptanz zu gewinnen. In den Interviews wurden unterschiedliche Voraussetzungen hierfür geschildert. Bei einigen wurde die Stimmung unter den Projekten als durchaus aufgeschlossen beschrieben, bei anderen hingegen sei zunächst Überzeugungsarbeit nötig gewesen. Es hätten Unsicherheiten über den Zweck der Koordinierung und damit verbundene Pflichten der Projekte bestanden. Man habe die Beratung anfangs als wenig nützlich empfunden, da die Projekte sich selbst erst einmal finden hätten müssen. Die anfängliche Skepsis sei auch durch eine teilweise bestehende „Evaluationsangst“ getrieben gewesen. Ein Befragter gab an, dass, formal gesehen, die Projekte zwar zur Zusammenarbeit verpflichtet seien, aber dies nicht näher spezifiziert sei, so dass kooperationsunwillige Projekte sich auch der Zusammenarbeit entziehen könnten.

Die Koordinierungsstellen gaben weitgehend ähnlich an, dass man „Sorgen zu entkräften“ versucht habe. So habe man sich als „Kümmerer“ präsentiert, der „Angebote“ für die Projekte schaffe. Man wollte als Unterstützer und nicht als „Kontrollinstanz“ gesehen werden. Es wurde kommuniziert, man könne „Dinge anbieten“, aber „nichts erzwingen“. Regelmäßig sei etwa nachgefragt worden, welche Arten der Unterstützung benötigt würden. Bei Organisationsfragen, etwa gemeinsamen Veranstaltungen, sei man „demokratisch“ vorgegangen, d.h. inhaltliche Abstimmungen wären zusammen mit Projekten getroffen worden, hieß es in einem Fall.

Während überwiegend die Projektleiter:innen die Hauptadressaten der Kommunikation mit den Projekten waren, gab es einzelne Koordinierungsstellen, die zusätzlich besonders auf die Koope-

ration mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen Wert legten und diese mit Angeboten in die Zusammenarbeit einbanden.

Mit Blick auf die betreuten Projekte wurden mehrere Aspekte als hemmende Faktoren für die Koordinierungsarbeit benannt:

- Schwierig sei es, wenn die im Forschungsantrag erwähnten Mitarbeiter:innen nicht identisch mit den später tatsächlich eingesetzten sind. Es sei immer wieder dazu gekommen, dass das Projektpersonal erst nach Projektbeginn bzw. nach Bewilligung des Projekts eingestellt wurde. Dabei sei dann die Situation eingetreten, dass manche Projekte erst mit einiger Verzögerung richtig arbeitsfähig waren.
- Ganz ähnlich sei es problematisch, wenn es zu Personalfuktuation während des Förderzeitraums komme, was mitunter erheblichen Verlust an Erfahrungs- und Projektwissen mit sich bringe. Damit im Zusammenhang steht auch die mehrfach genannte Sorge, dass die Projekte nicht entsprechend ihrer Planungen vorankommen oder ihre Arbeit stillsteht.
- Ferner wurde als hemmend benannt, wenn die Projekte nicht in etwa zeitgleich beginnen, so dass die Koordinierung mit Projekten, die sehr unterschiedlich weit fortgeschritten sind, zu-recht kommen müsse. Dabei wurde in Einzelfällen gegen Ende der Förderphase auch eine abnehmende Toleranz für die Arbeit der Koordinierung beobachtet, da einige Projekte bereits ausliefen, während sich andere noch in der arbeitsintensiven Endphase befanden.
- in einem Fall hieß es, dass jährliche Befragungen des Projektfortschritts durchzuführen von den Projekten als aufwändig und „nervig“ empfunden worden sei.

Ebenfalls mehrere Aspekte wurden als besonders förderlich für die Herstellung der Zusammenarbeit betont:

- Das Erfahrungswissen helfe, dass man im Laufe der Förderphase über die Projekte sammle, um zu verstehen, welche Ansprechpartner gut kooperieren und für bestimmte Angelegenheiten besonders ansprechbar sind. Man müsse ein „Gefühl für die Leute“ gewinnen, um die richtigen Personen mit den passenden Anliegen anzusprechen.
- Auch helfe es, wenn man zeige, dass man unnötige Mehrarbeit zu vermeiden sucht, indem man etwa Expert:innen vorab recherchiert, statt in „unnötigen Rundmails“ nach ihnen zu fragen. Die gezielte persönliche Ansprache, bei der Telefonate der eMail stets vorzuziehen seien, sei sehr effektiv, um Anfragen nicht als Zusatzanforderung erscheinen zu lassen.
- Die gründliche Ergebnissicherung der Projektleiter- bzw. der Projektaustauschtreffen helfe dabei, den Projekten die Mehrwerte dieser Treffen greifbar zu machen.
- Auch bei schwierigen Projekten, also jenen mit geringer Kooperationsbereitschaft, sei es wichtig, den Kontakt zu halten. Dabei helfe es, nicht alles auf einmal abzufragen und Kommunikation auf Augenhöhe herzustellen, also Kommunikation zwischen der Leitungsebene der Koordinierung direkt mit den Projektleiter:innen zu betreiben.
- Generell sei es förderlich, dass die Koordinierung, anders als der Projektträger, nicht autoritär auftreten müsse.
- Es sei besonders förderlich gewesen, wenn es ein „Commitment“ der Projekte zu den gemeinsam verabredeten Zielen gab. In der Zusammenarbeit mit den Projektleitern war hilfreich, wenn man es geschafft habe, ein gemeinsames Ziel für das Förderprogramm zu etablieren. Dies und die regelmäßigen Treffen hätten ein „Gefühl des Zusammenhalts“ geschaffen, hieß es in einem Fall.

Es wurden auch konkrete Empfehlungen für künftige Koordinierungen abgegeben:

- Es gäbe immer wieder „Problemprojekte“, bei denen wenig Interesse an der Zusammenarbeit bestünde. Hier helfe es, gezielt die Doktoranden zu stärken und bei Besuchen die Leitung der Koordinierung mitzunehmen, um auch mal „Ansagen machen zu können“. Die Vernetzung der Doktoranden habe sich ohnehin als eine sehr wirkungsvolle Arbeit erwiesen, die als positiver Nebeneffekt auch dazu beitrage, Meinungsverschiedenheiten mit den Projektleitungen zu entschärfen.
- Dafür seien insbesondere die Projektleitungen von deren Sinn und Nutzen zu überzeugen. Es sei wichtig, die Erwartungen mit der Leitungsebene der Projekte zu klären und gemeinsame

Ziele festzulegen. Den Projekten müsse, so hieß es, deutlich gemacht werden, dass Öffentlichkeitsarbeit und „Impact“ auch ein wichtiger Teil ihrer Arbeit sei.

- Es sollte stets großer Wert darauf gelegt werden, dass man einen positiven Austausch, sowohl mit Projekten als auch mit dem Projektträger und dem BMBF, aufrecht erhalte.
- Ferner sei Transparenz über die Erwartungen und Ergebnisse der Koordinierung eine wichtige Ressource für Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft. Den Projekten müsse deutlich gemacht werden, dass ihr Input einen sinnvollen Output generiere. Hierfür helfe es, wenn man die Dienstleistungsorientierung der Koordinierung auch wirklich im Alltag lebe.
- Der Fokus der Koordinierung könne noch stärker als bisher auf Öffentlichkeitsarbeit gelenkt werden, da dies die Projekte am meisten entlaste.

1.2.5. *Nutzung der Angebote und Feedback der Projekte*

Auch in Koordinierungsstellen, die zunächst von den Projekten mit Skepsis betrachtet wurden, habe sich im Verlauf der Förderphase das Verhältnis und mithin die Zusammenarbeit stetig verbessert. Ein wichtiger Grund sei gewesen, dass man sich besser kannte, nicht zuletzt durch die persönlichen Begegnungen auf den Austauschtreffen. Die Zusammenarbeit habe sich mit der Zeit intensiviert, und der durch die Koordinierung hergestellte Austausch der Projekte wurde allgemein positiv angenommen. Es hätten sich hierdurch, hieß es an einer Stelle, auch kleine Gruppen von Projekten mit ähnlichen Forschungsbereichen gebildet, die verstärkt miteinander kooperiert hätten. In einem Fall wurde berichtet, dass das Interesse gegen Ende der Förderphase wieder deutlich abgenommen habe, da Projekte entweder ausliefen oder sich in der Schlussphase befanden und dadurch zeitlich stark beansprucht waren.

Die Vertreter:innen der Koordinierungsstellen wussten von zahlreichen positiven Erfahrungen aus ihrer Arbeit zu berichten:

- So seien die Nutzung der Beratungsangebote und Arbeitsgruppen ebenso wie die Downloadzahlen der in den Workspaces bereitgestellten Dokumente sehr erfreulich gewesen.
- Insgesamt wurde auch der webbasierte Austausch mehrmals als sehr beliebt und effektiv beschrieben.
- Die Broschüren der Koordinierungsstellen, welche die Ergebnisse aus den Forschungsprojekten des Programms zusammenfassend darstellen, seien bei den Projekten und der Fachöffentlichkeit auf großes Interesse gestoßen.
- In einem Fall sei es gelungen, einem Projekt durch ein anderes Projekt des Programms einen empirischen Feldzugang zu vermitteln.
- Ferner wären die Nachwuchswissenschaftler deutlich einfacher ansprechbar und motivierbar gewesen als die Leitungsebene.
- Die Zusammenarbeit hätte insbesondere vom persönlichen Kennenlernen auf gemeinsamen Veranstaltungen profitiert.

Aber nicht alles funktionierte wie erhofft:

- So wurde geschildert, dass gerade ältere Professor:innen sich mit der Kommunikation über webbasierte Medien eher schwer getan hätten, wobei aber die Medienkompetenz der jüngeren Mitarbeiter:innen ebenfalls nicht umstandslos vorausgesetzt werden könne.
- Überdies hätten sich die Angebote für fortlaufende oder themenbezogene Online-Diskussionen der Projekte schwierig gestaltet, und die Beteiligung blieb hier hinter den Erwartungen zurück. Es wurde vermutet, dass ohne feste Termine der Mehrwert durch die Projekte als zu gering eingeschätzt wurde, um dafür andere Projektaktivitäten aufzuschieben.
- Ein anderer mehrfach erwähnter Aspekt war, dass die Koordinierungsstellen auf Mitteilungen der Projekte über Ergebnisse, Medienauftritte und Publikationen angewiesen seien, diese häufig jedoch erst auf Nachfrage kamen.

Die Gesamtbewertungen der Zusammenarbeit fallen unterschiedlich aus. In einzelnen Fällen zeigte man sich erfreut, dass man sehr positives Feedback der Projekte für die Koordinierung erhalten habe und es kein Projekt gegeben hätte, das gänzlich unbeteiligt geblieben sei. Andernorts

hieß es, nur vereinzelt hätte es kein Interesse an den Angeboten gegeben. Ebenso gab es etwas gedämpftere Zufriedenheit: So hieß es, „nicht alle Projekte“ hätten erreicht werden können oder die Projektleiter.innen seien „überwiegend“ motiviert für die Kooperation gewesen.

1.3. Förderprogrammexterne Kommunikation

Förderprogrammexterne Kommunikation kann sich (a) als wissenschaftliche Kommunikation an externe Forschende (die jeweiligen Fachcommunities), (b) als Wissenschaftskommunikation an Anspruchsgruppen in dem beforschten Feld oder (c) ebenfalls als Wissenschaftskommunikation an die allgemeine Öffentlichkeit bzw. interessierte Teilöffentlichkeiten richten.

Der Bereich Wissenschaftskommunikation und die damit verbundenen Übersetzungsleistungen in Sprache und Form sind zudem, so eine Hypothese, Forschenden meist weniger geläufig als die wissenschaftliche Kommunikation. Daher kann hier eine gut aufgestellte Koordinierungsstelle echten Mehrwert für die Programmprojekte liefern, vorausgesetzt, sie vermag der bisweilen vorherrschenden Skepsis gegenüber Wissenschaftskommunikation konstruktiv zu begegnen.

Die folgenden vier Abschnitte zeichnen zusammenfassend die Aussagen der befragten Expert.innen aus den Koordinierungsstellen zur Gestaltung der programmexternen Kommunikation nach und geben pointierte Aussagen im Wortlaut wider.

1.3.1. Kommunikationsformate: Vorkommen und Häufigkeit

In der programmexternen Kommunikation sind folgende Instrumente eingesetzt worden (Übersicht 8):

■ Wie oben schon erwähnt, verfügten alle Koordinierungen über eine *Webpräsenz*. Häufiger handelte es sich hierbei um die Webseite für das Förderprogramm, in denen die Begleitmaßnahme und deren Aktivitäten in einem eigenen Abschnitt vorgestellt wird (AlphaDekade, KoKoHS, SteBis). Nicht immer sind diese Informationen schnell ersichtlich, mitunter wird die Arbeit der Koordinierungsstellen eher beiläufig erwähnt und detaillierter erst in downloadbaren Veröffentlichungen wie Broschüren oder Arbeitsberichte (QO LeBi) sichtbar. Der häufigste Fall war jedoch, dass die Koordinierungsstellen eine eigenständige Webseite neben der des Förderprogramms hatten (ESF Schule, FiSS, JeKi/Musik, KoBF, KomBi, LeistWi, Netzwerk Offene HS, WB Offene HS). Ferner ist in Bezug auf die Webseiten anzumerken, dass sie durchaus beides zu leisten versuchen, also programminterne wie -externe Adressaten zu erreichen, intern etwa durch Dokumentation des Arbeitsprogramms und programmrelevanten Online-Ressourcen, extern etwa durch die Bereitstellung von Publikationen und Ergebnissen.

■ *Fachtagungen und Handreichungen* kamen jeweils bei 92 Prozent der zwölf untersuchten Koordinierungen vor.² Diese Kommunikationsformate können also den Grundbausteinen einer Koordinierung zugerechnet werden.

■ Für jede zweite Koordinierung konnte die Erstellung einer *Transfer- bzw. Ergebnispublikation* ermittelt werden. Diese, oft in Form einer Broschüre gehaltenen Publikationen gehen über den Inhalt einer Handreichung hinaus, da auch Projektbeschreibungen sowie wissenschaftliche Ergebnisse enthalten sind, die folglich nicht allein auf unmittelbar einsetzbares Praxiswissen abheben.

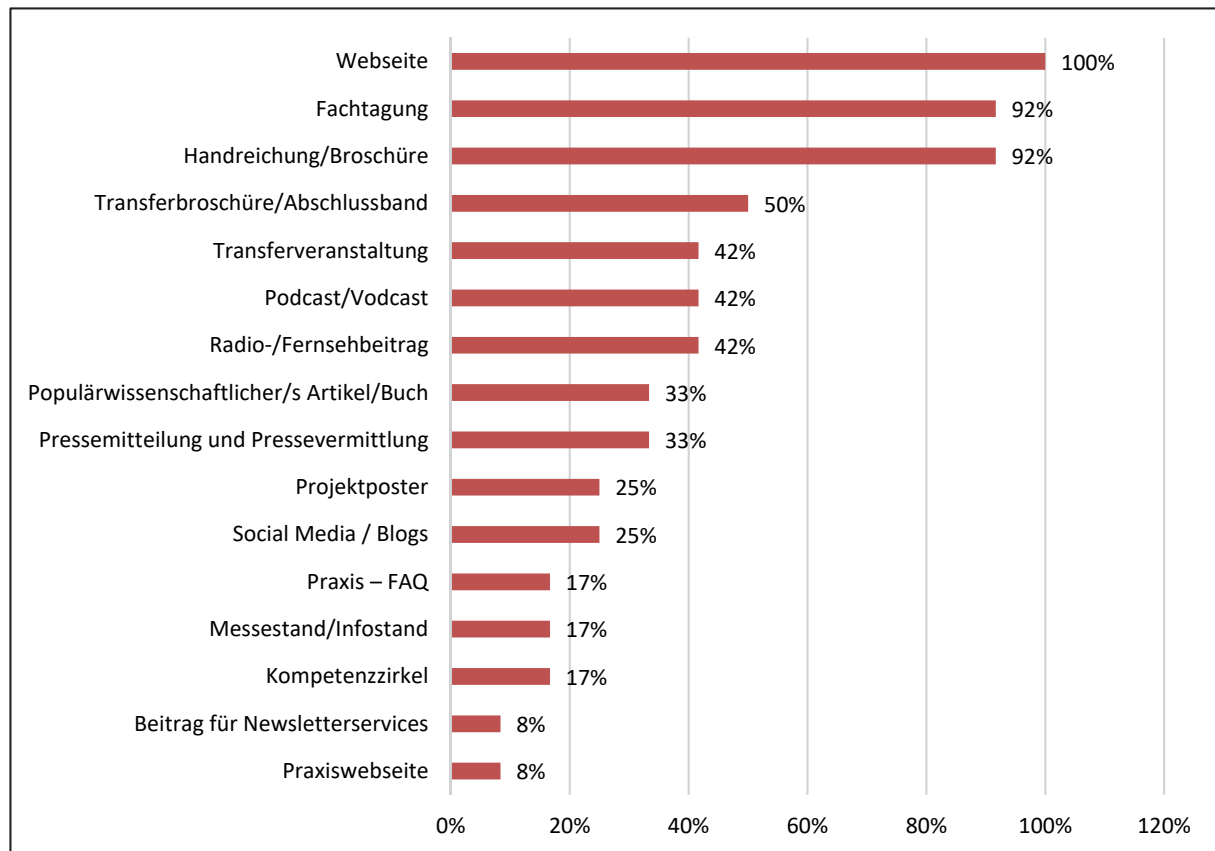
■ Ferner konnten weitere Formen des Wissenstransfers erhoben werden: *Transferveranstaltung, Pod-/Videocast oder Radio- bzw. Fernsehbeitrag* (jeweils 42 %).

■ Seltener zum Einsatz kamen hingegen: *Social Media bzw. Blogs, Projektposter* (je 25 %), *Kompetenzzirkel, Messestand/Infostand, Praxis-FAQ* (je 17 %) sowie Beiträge für *externe Newsletter-services* und eine *Praxiswebseite* (8 %). Im Unterschied zur Webseite der Koordinierungsstelle handelte es sich im Fall der Praxiswebseite (des Programms KomBi) um eine komplett eigenstän-

² Im Falle der Fachtagung wird eine zum Zeitpunkt der Untersuchung noch laufende Koordinierung mit eingerechnet, bei der eine Fachtagung zum Ende der Förderphase geplant ist.

dige Webseite, die inhaltlich ausschließlich an Praktiker:innen gerichtet ist und damit eine Art interaktiver Handreichung darstellt.

Übersicht 8: Häufige Formate der förderprogrammexternen Kommunikation



Quelle: Auswertung der Webseiten von zwölf Koordinierungsstellen. Die Begleitmaßnahmen SEA und InnoHS wurden nicht mit einbezogen, da diese erst vor kurzer Zeit gestartet sind und damit ein vergleichbarer Instrumenteneinsatz (noch) nicht gegeben ist.

1.3.2. Anschluss an die Forschungscommunity und internationale Sichtbarkeit

Um die Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Relevanz des Förderprogramms zu erhöhen, war es mehreren Koordinierungen ein wichtiges Anliegen, den Anschluss an die Forschungscommunity möglichst breit aufzustellen. So sollte der wissenschaftliche Austausch auch außerhalb des Förderprogramms angeregt werden:

- In den meisten Fällen wurden eigene Fachtagungen veranstaltet, meist zum Ende des Förderprogramms hin, um die wissenschaftlichen Ergebnisse der Fachöffentlichkeit zu präsentieren.
- Um solche Ergebnispräsentationen anzuregen, wurden Informationen zu Calls for Papers und Fachtagungen weitergeleitet.
- Eine weitere Form war die Bereitstellung erarbeiteter Dokumente auf Open-Access-Plattformen wie PEDOCS.
- In zwei Fällen fand ein enger Austausch mit der Fachgesellschaft DGWF (Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium) statt.
- Eine andere Form waren gemeinsame Auftritte von Projekten auf internationalen Fachtagungen, um das Förderprogramm als „Plattform“ sichtbar zu machen.
- Eine Koordinierungsstelle trat auch selbst als Vertreterin des Förderprogramms auf internationalen Konferenzen auf.

Eine Rückmeldung in diesem Zusammenhang war, dass man im Ausland „dafür beneidet“ werde, dass es solche Koordinierungen themenbezogener Förderprogramme gebe. Es werde anerkannt,

dass gerade durch die Vernetzung der Projekte „das Rad nicht überall neu erfunden“ werden müsse.

Innerhalb der untersuchten 14 Förderprogramme sind 38 Publikationen erschienen, mit denen die förderprogrammexterne Forschungscommunity über das Programm und seine Ergebnisse unterrichtet wurde.³ Diese von den Koordinierungen herausgegebenen oder veranlassten Publikationen sind meist Broschüren, im Ausnahmefall auch Bücher, entweder als Print- und Online-Fassung verfügbar oder reine Online-Publikationen. Es lassen sich hier folgende Textsorten unterscheiden:⁴

- *Studien*, die durch die Koordinierungsstellen unternommen wurden und einen je spezifischen Aspekt im Kontext des Förderprogrammthemas eigenständig – also nicht als Auswertung der Ergebnisse der Programmprojekte – aufbereiten;
- *Dokumentationen*: Programmstart-Broschüren zur Vorstellung des Förderprogramms, Dokumentationen programmbegleitender Veranstaltungen, die meist Kurztexte aus den Einzelprojekten enthalten, und Projektfortschrittsberichte;
- *Sammelbände*, die ausführlichere Texte aus den Einzelprojekten vereinen und diese in einer Einleitung mehr oder weniger intensiv aufeinander beziehen;
- *Wissenssynthesen* (bzw. Versuche zu Wissenssynthesen), in denen die Projektergebnisse insgesamt oder zu Teilthemen des Förderprogramms zusammenfassend präsentiert werden.

Der Unterschied zwischen den Sammelbänden und den Wissenssynthesen lässt sich auch etwas salopp als Buchbinder- versus Wissenssynthese kennzeichnen. In ersteren strukturieren die Projektthemen die Publikation. In letzteren bestimmen systematisch hergeleitete Probleme, zu denen dann Erträge der Projekte zusammengestellt oder integrierend reportiert werden, die Gliederung:

- Die Sammelbände perpetuieren den (notwendigen) Charakter von wettbewerblich zustandegeworbenen Förderprogrammen: Diese sind nicht nach thematischen Vollständigkeitsgesichtspunkten zusammengesetzt, sondern infolge von Antragsqualitäten und den üblichen Zufälligkeiten von Bewertungsprozeduren. Ein Sammelband stellt eine vergleichsweise einfache Variante dar, die Programmergebnisse zu präsentieren, da er an das herkömmliche Publikationsverhalten der Wissenschaftler:innen anschließt.
- Die Wissenssynthesen hingegen versuchen die Ergebnisse der verschiedenen Projekte aufeinander zu beziehen und zu entsprechenden Kapiteln zusammenzufassen. Letzteres gelingt in unterschiedlichem Maße, weshalb hier in erster Linie der Versuch gewürdigt sein soll, unabhängig davon, ob dieser bereits als wirklich gelungen gelten kann. Wichtig erscheint vor allem, dass die Synthetisierung des erzeugten Wissens als eine Aufgabe der Programmkoordination erkannt worden ist und entsprechende Anstrengungen unternommen wurden. (Übersicht 9)

Für diese 38 Publikationen, die ausschließlich an die Forschungsgemeinschaft gerichtet sind, ergibt eine Auszählung nach Textsorten:

- 15 Programmstart-Broschüren, Dokumentationen programmbegleitender Veranstaltungen und Projektfortschrittsberichte
- 12 Studien der Koordinierungsstellen
- 7 Sammelbände mit Einzelprojektartikeln
- 4 Wissenssynthesen

Diese Veröffentlichungen entstanden im Rahmen von sieben Förderprogrammen – Sprachdiagnostik und Sprachförderung (FiSS), Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten (ESF), Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor (KoKoHs), Offene

³ Daneben haben die Einzelprojekte ihre Forschungsergebnisse selbstredend in Zeitschriften, eigenen Papers usw. veröffentlicht.

⁴ Einige weitere Publikationen der Förderprogramme sind nicht allein an die Fachgemeinschaften, sondern doppelt adressiert: Sie sollen sich sowohl an die Forschungscommunity als auch die Anwendungspraxis richten. Diese werden unten behandelt: s.u. A 1.3.3. Transferleistungen und Dialog. Daneben sind auch (Zwischen-)Evaluationen der Förderprogramme veröffentlicht worden: dazu ebenfalls unten A 1.3.3. Transferleistungen und Dialog sowie unten A 3.3.1. Publikationen der Programmkoordination.

Übersicht 9: Ausschließlich an die Fachgemeinschaften adressierte Publikationen der Förderprogramme

Nr.	Förderprogramm	Titel	Textsorte*			
			Studie	Doku	Sa'band	Synthese**
1	FiSS	Sprachförderung und Sprachdiagnostik – interdisziplinäre Perspektiven (Redder/Weinert 2013)				
2		Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung – Ergebnisse (Redder/Naumann/Tracy 2015)				
3	ESF	Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten. Ein Forschungsschwerpunkt stellt sich vor (Hasselhorn et al. 2014)				
4	KoKoHS	Causal Inference in Educational Research. Approaches, Assumptions and Limitations (Berger et al. 2013)				
5		Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor: Ziele, theoretischer Rahmen, Design und Herausforderungen des BMBF-Forschungsprogramms KoKoHS (Blömeke/Zlatkin-Troitschanskaia 2013)				
6		The German funding initiative „Modeling and Measuring Competencies in Higher Education“: 23 research projects on engineering, economics and social sciences, education and generic skills of higher education students (Blömeke/Zlatkin-Troitschanskaia 2013).				
7		Validierung als Aufgabe im Forschungsprogramm „Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor“ (Blömeke 2013)				
8		Advancement of Young Researchers in the Field of Academic Competency Assessment – Report from the International Colloquium for Young Researchers from November 14–16, 2013 in Mainz (Toepper et al. 2014).				
9		Current International State and Future Perspectives on Competence Assessment in Higher Education – Report from the KoKoHS Affiliated Group Meeting at the AERA Conference on April 4, 2014 in Philadelphia (USA) (Kuhn/Toepper/Zlatkin-Troitschanskaia 2014)				
10		Causal Analysis Using International Data – Report from the „AERA Institute on Statistical Analysis for Education Policy“ (Brückner/Dunekacke/Happ 2014).				
11		Developing International Research Projects in the Field of Academic Competency Assessment – Report from the „KoKoHS-Autumn Academy“ from October 6–10, 2014 in Berlin (Lautenbach/Schulz 2015)				
12		Modeling and Measuring Competencies in Higher Education – Report from the International Conference at Johannes Gutenberg University Mainz from 28–29 November 2014 (Toepper/Zlatkin-Troitschanskaia 2015)				
13		Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor – Validierungen und methodische Innovationen (KoKoHS): Übersicht der Forschungsprojekte (Zlatkin-Troitschanskaia et al. (2016)				
14		Modeling and Measuring Competencies in Higher Education – Validation and Methodological Innovations (KoKoHS) – Overview of the Research Projects (Pant et al. 2016)				
15	OffeneHS	Unterstützungsangebote für nicht-traditionelle Studierende. Stand und Perspektiven (Banscherus/Pickert 2013)				
16		Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick (Banscherus 2013)				
17		Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ausgewählte empirische Befunde (Wolter/Geffers 2013)				
18		Weiterbildung und Lebenslanges Lernen (LLL) in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse (Kretschmer 2014)				
19		Lernwege gestalten. Studienformate an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Veranstaltung der wissenschaftlichen Begleitung, 5. Bis 6. Dezember 2013 (Cendon/Flacke 2014)				
20		Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen. Internationale Impulse für das deutsche Hochschulwesen (Bischoff/ Prang 2015)				
21		Praxisforschung (Cendon 2015)				
22		Strategien zur Förderung des lebenslangen Lernens in Bund und Ländern. Ergebnisse eines studentischen Forschungsprojektes an der Humboldt-Universität zu Berlin (Feichtenbeiner/Neumerkel/Banscherus 2015)				
23		Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen (Wolter/Banscherus/Kamm 2016)				
24		Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen (Hanft et al. 2016)				
25		Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen (Cendon/Mörth/Pellert 2016)				

Nr.	Förderprogramm	Titel	Textsorte*			
			Studie	Doku	Sa'band	Synthese**
26		Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen (Maschwitz et al. 2017)				
27		Warum und unter welchen Bedingungen lehren Dozierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung? Ergebnisse einer Online-Befragung (Schmid/Wilkesmann 2018)				
28		Theorie und Praxis verzahnen in Studienangeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Ergebnisse einer fallübergreifenden Studie (Mörth et al. 2018)				
29		Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie (Maschwitz et al. 2019)				
30	QPL-BF	Studieneingangsphase. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre (Hanft/Bischoff/Prang 2016)				
31		1. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge (Hanft/Bischoff/Kretschmer (Hg.) 2017)				
32		Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre (Hanft/Bischoff/Kretschmer (Hg.) 2017)				
33		Lehr-/Lernformen. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre (Hanft/Bischoff/Prang (Hg.) 2017)				
34		Online-Self-Assessments, Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspaktes Lehre (KoBF) (Brunner 2017)				
35		2. Auswertungsworkshop der Begleitforschung (1.4.2019). Dokumentation der Projektbeiträge (Hanft/Bischoff/Kretschmer (Hg.) 2018)				
36		3. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge (Hanft/Bischoff/Kretschmer (Hg.) 2018)				
37	QO LeBi	Neue Wege in der Lehrerbildung. Die Qualitätsoffensive Lehrerbildung (BMBF 2016)				
38	SteBis	Projektreader mit Forschungsbefunden aus dem Forschungsschwerpunkt „Steuerung im Bildungssystem“ (BMBF 2018)				

* Studie: Studien der Koordinierungsstellen; Doku: Programmstart-Broschüren, Dokumentationen programmbegleitender Veranstaltungen und Projektfortschrittsberichte; Sa'band: Sammelbände mit Einzelprojektartikeln; Synthese: Wissenssynthesen.

** hier nur die ausschließlich an die Wissenschaft adressierten Wissenssynthesen. Die nicht allein an die Wissenschaft, sondern auch die Anwendungspraxis adressierten Wissenssynthesen werden unten gesondert behandelt: s.u. A 1.3.3. Transferleistungen und Dialog.

Hochschulen (OffeneHS), Qualitätspakt-Lehre-Begleitforschung (QPL-BF), Qualitätsoffensive Lehrerbildung (QO LeBi) und Steuerung im Bildungssystem (SteBis):

- *Programmbegleitende Dokumentationen* wurden von fünf Programmen publiziert. QO LeBi, KoKoHS und QPL-BF hatten dafür auch eigene Schriftenreihen gestartet, gaben dieser Textsorte also eine eigene Form, die auf Wiedererkennbarkeit zielte.
- Gleichfalls in drei Programmen wurden durch die Koordinierungen *eigene Studien* erstellt: KoKoHS (eine), OffeneHS (sieben) und QPL-BF (vier). Es versteht sich von selbst, dass dies nur dann bzw. nur soweit möglich ist, wenn und wie eine Koordinierungsstelle über entsprechende Personalausstattung verfügt.
- *Wissenschaftliche Sammelbände* verteidigen ihre Beliebtheit in der (sozial-)wissenschaftlichen Gemeinschaft und landen mit sieben Stück auf Patz 3.
- *Synthesen des Forschungswissens* belegen hier den letzten Platz unter den Textsorten – das Bild wird sich aber noch korrigieren, wenn wir auch die Wissenssynthesen in Augenschein genommen haben, die sich (auch) an die Anwendungspraxis richten.⁵

Letztgenannter Punkt gilt auch für das Publikationsgeschehen insgesamt: Dass in nur sieben von 14 in die Betrachtung einbezogenen Programmen Publikationen entstanden, die sich an die Fachgemeinschaften richten, mag zunächst vergleichsweise wenig erscheinen. Doch wird unten noch deutlich werden, dass auch weitere Programme Veröffentlichungen produziert haben – nämlich solche, die sich nicht allein an das eigene Milieu, sondern auch die Anwendungspraxis richten.⁶

⁵ dazu s.u. A. 1.3.3. Transferleistungen und Dialog

⁶ ebd.

1.3.3. *Transferleistungen und Dialog*

Als zentrale Ziele der programmexternen Kommunikation wurden in den meisten Fällen die Verbreitung der Forschungsergebnisse sowie der Transfer der Erkenntnisse in die Hochschul- bzw. Schulpraxis angegeben:

- Wichtigste Zielgruppen der programmexternen Kommunikation waren bei fast allen Koordinierungsstellen Adressaten, die beruflich mit den Themen des Programms zu tun haben. Dazu zählt die Bildungs-, Wissenschafts- bzw. Hochschulpolitik, Hochschulleitungen und Hochschulpraktiker bzw. Schulleitungen, -verwaltungen und -praktiker.
- Mehrmals wurde auch die wissenschaftliche Fachcommunity als Hauptadressat der programmexternen Kommunikation erwähnt.
- In einem Fall seien zudem Studierende eine weitere Zielgruppe gewesen, bei denen man Interesse für die Wissenschafts- und Hochschulforschung zu wecken beabsichtigte.

Explizite Kommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit (genauer: Teilöffentlichkeiten, bei denen Interesse an den bearbeiteten Problemen vermutet werden kann) wurde hingegen selten betrieben. In einem Fall sei, so die Rückmeldung, diese Art der Kommunikation in ein weiteres Vorhaben am Anschluss an das Förderprogramm ausgelagert worden. Eine andere Koordinierung berichtete, dass man den Diskurs mit außerwissenschaftlichen Gruppen im Rahmen einer Veranstaltung gesucht habe.

Die Koordinierungsstellen hoben jeweils sehr unterschiedliche Werkzeuge der programmexternen Kommunikation hervor:

■ *wissenschaftliche Kommunikation, die sich an programmexterne Forschende (also die Fachcommunities) richtet:* Am häufigsten vertreten waren: Abschluss- bzw. Dialogtagungen, Abendveranstaltungen und Expertenrunden, Workshops für Anspruchsgruppen (z.B. politische Akteure) sowie Vorträge auf Fachveranstaltungen. Ein weiterer Basis-Baustein der externen Kommunikation waren eigene Publikationen, meist wissenschaftliche Fachpublikationen. So wurden Broschüren mit Projektbeschreibungen oder wichtigen Ergebnissen erstellt sowie Themenhefte wissenschaftlicher Journals herausgegeben. Daneben wurden in einem Fall Fachartikel der Projekte auf der Open-Access-Plattform PEDOCS bereitgestellt.

■ *Wissenschaftskommunikation, die sich an Anspruchsgruppen im beforschten Feld richtet:* Auch die Webseite der Koordinierungsstelle wurde stets als zentraler Baustein der Kommunikationsstrategie benannt. Im Programm KomBi wurde diese um eine „Praxiswebseite“ zur Mehrsprachigkeit ergänzt, die gezielt Praktiker:innen mit Forschungsergebnissen versorgen soll. Die Webseite mit eigenständiger URL bietet neben einem Kurzüberblick über das Forschungsprogramm und Ansprechpartnern vor allem Unterseiten für verschiedene Zielgruppen (Lehrpersonal in Kindertageseinrichtungen, weiterbildenden Schulen, im herkunftssprachlichen Unterricht sowie für Eltern bi- oder multilingualer Kinder). Auf diesen Unterseiten werden zielgruppenspezifisch Materialien verlinkt (größtenteils, aber nicht nur aus dem Forschungsprogramm), kurze Einführungstexte präsentiert sowie korrespondierende Projekte aus dem Forschungsprogramm in zwei bis drei Zeilen incl. Kontaktinformationen vorgestellt. Eine andere Form des ergänzenden Webangebots waren mehrfach Blogs, die entweder von Expert:innen oder Nachwuchswissenschaftler:innen der Projekte verantwortet wurden. Newsletter für programmexterne Adressatenkreise wurden nur in einem Fall als wichtiges Format erwähnt. In anderen Programmen hatte man sich explizit gegen einen Newsletter entschieden, da dieser erhebliches „Verwirrungspotential“ mit der eigenen Öffentlichkeitsarbeit der Projekte mit sich gebracht hätte.

■ *Wissenschaftskommunikation, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit richtet:* In einzelnen Fällen wurden Pressemitteilungen als wichtiges Instrument erwähnt, um größere Kreise und die Medien zu erreichen. Eine andere, nur vereinzelt genannte Aktivität, war die Beteiligung an Messen (hier: Didacta und Leipziger Buchmesse) mit einem eigenen Stand. „Social Media“ spielte hingegen eine untergeordnete Rolle. Entweder wurde darauf komplett verzichtet, oder die eigene Facebook-Seite wurde lediglich als Plattform zum Teilen von Medienberichten genutzt. Andere Kanäle als Facebook wurden zumeist nicht genutzt.

Auch wenn dies von den Koordinierungsstellen in der Regel nicht so übersichtlich systematisiert wird, wie wir das hier vorgenommen haben: Bereits die Erwähnung von meist mehreren dieser

Instrumente ist das Ergebnis einer Reflexionsleistung, die von den Förderprogrammprojekten selbst üblicherweise nicht erbracht wird. So hat die Zwischenevaluation der Qualitätsoffensive Lehrerbildung ergeben, dass die Projekte im Blick auf Nachhaltigkeits- und Verstetigungsansätze, in die externe Akteure einbezogen werden müssen, „am häufigsten die klassischen Instrumente der wissenschaftlichen Dissemination“ anführen: Durch die „Aufbereitung in Publikationen, Kongressbeiträgen, Qualifikationsarbeiten oder Projektevaluationen“ stünden nach Ansicht der Projektvertreter:innen die erzielten Forschungsergebnisse „langfristig für den Wissenstransfer und die Nachnutzung zur Verfügung“. (Brümmer et al. 2018 : 110)

Mithin: Obgleich es um Aktivitäten geht, die explizit auf die Entwicklung einer bestimmten Praxis zielen – hier derjenigen der Lehrerbildung incl. deren zweiter und dritter, also außeruniversitärer Phasen –, werden vorrangig nicht praxisentwickelnde, sondern wissenschaftliche Formate genannt. Immerhin zitiert die Zwischenevaluation auch eine Aussage aus den von ihr geführten Interviews, die das problematisiert: „Verschriftlichungen und Publikationen spielen auch eine Rolle bei der Verankerung, aber das allein kann es natürlich nicht sein.“ Als Beispiel wird die Entwicklung von Befragungstools zur Qualitätssicherung der Lehrerbildung genannt, die zukünftig in die Qualitätssicherung der gesamten Hochschule eingebunden werden sollen. (Ebd.: 112)

Die Fortschrittsanalyse der wissenschaftlichen Begleitung zum Bund-Länder-Wettbewerb „Offene Hochschulen“ stellt – basierend auf Interviews mit Programmprojekten – fest, dass das Thema Nachhaltigkeit „breiten Raum“ einnehme (Nickel/Schulz/Thiele 2019: 4), und die „zentrale Herausforderung“ für den Erfolg des Programms darstelle (ebd.: 115). Die Begleitstellen erweiterten ihren Fokus dazu auf „Strategien zur Aufnahme von Kooperationen, die Einbindung von Partnern sowie um den Aufbau von Netzwerken“ (ebd.: 30). Erreicht werden könne dies durch eine Mischung aus wissenschaftlichen sowie konkreten praxisentwickelnden Formaten. Es werde die „Bereitstellung von Informationen auf der Webseite der eigenen Hochschule, inklusive Checklisten, Leitfäden und Antworten auf Frequently Asked Questions (FAQ) sowie die Durchführung von Informationsveranstaltungen“ angedacht (ebd.: 112).

Die „Zwischenbilanz zur Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ (BMBF 2018) kam nach der ersten Förderperiode des Programms zu ähnlichen Erkenntnissen: „programmspezifische Öffentlichkeitsarbeit“ wurde als zentrales Element angesehen, um programmextern zu wirken und Verstetigungsaktivitäten entwickeln zu können. Dies wurde mittels Workshops, Programmkongressen, praxisnahen Veröffentlichungen (z.B. Begleitheften) sowie einer Umgestaltung der Programm-Webseite zu einer „zentrale[n] Plattform, auf der wichtige Informationen zum Programm, den Projekten und der Programmbegleitung“ einsehbar sind, vorangetrieben. Von den befragten Teilnehmer:innen des Programms wurden zusätzlich Internationalisierung und Digitalisierung als Themenbereiche identifiziert, welche in einer weiteren Förderung besonders berücksichtigt werden sollten (ebd.: 93).

Noch expliziter auf programmexterne Kooperationspartner richteten sich die Transferanstrengungen des Förderprogramms „Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten“. Hier wurden computerbasierte Programme entwickelt, wissenschaftlich evaluiert und anschließend auf einer Online-Plattform zur Verfügung gestellt. Das weiterführende Ziel ist hierbei, eine evidenzbasierte, praxistaugliche Diagnose- und Förderplattform zu entwickeln, um die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Programmprojekte für die Partnerinstitutionen aufzuarbeiten (Hasselhorn et al. 2017: 10–11).

Daran anschließend konnten wir eine ergänzende Facette der Transferkommunikation erschließen, indem ermittelt wurde, welche Kommunikationsformate Projekte selbst definieren, sobald sie dazu explizit aufgefordert sind. Das BMBF erwartet in Anträgen für seine Ausschreibungen seit längerem immer auch einen Gliederungspunkt „Transferplan“ oder „Verwertungsplan“. Diesen angemessen aufzufüllen erweist sich für viele Antragsteller regelmäßig als problematisch. Das liegt nicht allein an mangelnder Fantasie, sondern auch daran, dass die Zeitressourcen – meist handelt es sich um Dreijahresprojekte – allzu große Transferbemühungen nicht zulassen. Die erwähnte Fortschrittsanalyse zum Wettbewerb Offene Hochschulen bspw. bemängelt explizit das Fehlen von „adäquate(n) personelle(n) Ressourcen und die Verankerung der erarbeiteten Angebote innerhalb der eigenen Institution“ in Sichtweite des Laufzeitendes (Nickel/Schulz/Thiele 2019: 115).

Anders verhält sich dies, wenn Projekte allein zum Zweck des Wissenstransfers aufgelegt werden. Dieser Fall findet sich in der QPL-Begleitforschung. Dort war nach Abschluss der ersten eine zweite Förderphase (2019 bis 2020) ausgeschrieben worden, in der aber nun nicht mehr Forschungsprojekte zu realisiert sind, sondern Aktivitäten gefördert werden, die das in der ersten Phase erarbeitete Forschungswissen in die Anwendungspraxis transferieren. Bewilligt wurden acht solcher Transferprojekte. Diese mussten zum einen Praxispartner – hier: in Hochschulen – finden, mit denen das jeweilige Transferprojekt realisiert werden kann. Zum anderen waren Formate des Transfers – mithin: Kommunikationswerkzeuge – zu definieren. Letztere haben wir systematisiert, woraus sich drei Gruppen ergeben:⁷

(1) Veranstaltungsformate:

- Praxisworkshops mit verschiedenen Spezifikationen: Impulsvorträge mit anschließendem Austausch; mit integrierten Beratungsangeboten; als kollegiale Beratung, welche die Teilnehmer:innen als Experten anspricht; als sog. Diskurswerkstatt (nicht spezifiziert); zu den Transferergebnissen, also gleichsam ein Transfer des Transfers, um weiträumigere Wirkungen zu ermöglichen;
- Qualifizierungsmaßnahmen inklusive Lehr-/Lernmaterialien, Schulungen von Multiplikatoren;
- Vorträge: für Kooperationspartner:innen an den Projektstandorten.

(2) analoge Textformate (in Form herkömmlichen linearen Aufbaus, unbeschadet dessen, dass die Texte in der Regel auch digital zur Verfügung gestellt werden):

- Materialsammlungen: Links und Linksammlungen; digitale und analoge Literaturquellen und Textdokumente; Audio- und Video-Dokumente werden zusammengestellt, systematisch geordnet sowie Metadaten zu fachspezifischen Bezügen erarbeitet. Das Ziel ist, die Materialien besser auffindbar machen und schneller hinsichtlich ihrer Nutzungsmöglichkeiten einschätzen zu können;
- Katalogisierung der Ergebnisse des vorgeschalteten Forschungsprojekts unter Fokussierung auf die handlungsrelevanten Aspekte des Forschungswissens und Nutzung niedrigschwelliger Darstellungsinstrumente (Infografiken, Checklisten, zentrale Aussagen und Good-Practice-Beispiele);
- Handreichungen mit verschiedenen Spezifikationen: zielgruppenspezifisch angepasst für Tutorenschulungen; Kurzmanuale; zusammenfassende Reader, in denen an konkreten Good-Practice-Beispielen auch alternative Designkonzepte für Maßnahmen aufgezeigt werden;
- Toolbox mit konkreten Methoden und Instrumenten, die anwendungsorientiert, kurz und prägnant vorgestellt werden;
- Fallvignetten bzw. Design Patterns: Ergebnisdokumentation und -vermittlung von (wiederkehrenden) Problemen und Lösungen; Überführung gesammelten Erfahrungswissens in eine Problembearbeitungsstruktur.

(3) elektronisch basierte Formate:

- Online-Plattform, auf der die wissenschaftlichen Erkenntnisse in verständlichen kurzen Texten aufbereitet werden;
- Projektblogs: zur Veröffentlichung von Materialien, die im jeweiligen Projekt entstanden sind, für den Zugang zu den digitalen Instrumenten, die im Projekt entwickelt werden, und als Vernetzungsplattform für Peer-Learning;
- (Video-)Podcasts mit zentralen Ergebnissen des Projekts mit verschiedenen Spezifikationen: für Critical Incidents in der tutoriellen Lehre; Multiplikatoren, denen so die wissenschaftlichen Grundlagen im Projekt entwickelter Qualifizierungsmaßnahmen nahegebracht werden sollen; für die Öffentlichkeit;
- Online-Tool, um mit anderen Projekten in Kontakt treten zu können;

⁷ wobei hier Trivialinstrumente (Website, Ergebnisveröffentlichung usw.) unberücksichtigt bleiben. Die Quellen sind die Vorbereitungspapiere der QPL-Transferprojekte für einen Programm-Workshop und die Präsentationen der Projekte auf diesem Workshop am 14./15.2.2019 in Berlin.

- Online-Pattern-Pool-Tool: Überführung von Design Patterns in ein langfristig nutzbares interaktives Onlineformat;
- App, die Lehrprozesse (z.B. in Forschendes-Lernen-Projekten) unterstützen soll: automatisierte Gruppenfindung, digitale Portfolio- bzw. To-Do-Listen-Begleitung, Peer-Feedback, Reflexion und Peer Assessment.

Die oben zitierte Zwischenevaluation der Qualitätsoffensive Lehrerbildung hat auch die Verwertungspläne der QO-Projektanträge ausgewertet. Demnach würden drei Transferrichtungen erkennbar:

- *innerhochschulischer Transfer*: Hier zielten die Projekte am ehesten auf die Verbesserung von Kooperationsstrukturen und -prozessen, beispielsweise zwischen Bildungswissenschaften, Fachdidaktiken und Fachwissenschaften.
- *Transfer zwischen den Hochschulen*: Dieser werde zuerst als Erfahrungsaustausch verstanden und häufig durch aufbereitete Materialien für Lehre und Forschung angestrebt. Die Nutzung digitaler Medien werde dabei als Chance und Herausforderung zugleich beschrieben. Zudem unternähmen die Projekte „über die klassischen Transferwege wie Publikationen und Konferenzteilnahmen fast ausnahmslos Transferbemühungen gegenüber der Scientific und Professional Community“.
- *Transfer hin zur zweiten und dritten Phase der Lehrerbildung*: Hier würden zum Teil elaborierte Transferkonzepte erkennbar, bei denen die Hochschulen ihre Rollen, Potenziale und geeignete Methoden reflektieren. Deutlich werde, dass die Hochschulen bereit seien, durch innovative Wege Wissenstransfer hin zur zweiten und dritten Phase der Lehrerbildung zu fördern, aber auf geeignete Rahmenbedingungen im Programm und in den Ländern angewiesen sind. (Brümmer et al. 2018: 114)

Die letztgenannte Transferrichtung ist die ‚wissenschaftsfernste‘ und damit die für wissenschaftliche Akteure auch herausforderndste. Hier zitiert und referiert die Zwischenevaluation folgende Transferabsichten und -versuche, die seitens der QO-Projekte unternommen werden:

- „Die Forschungserkenntnisse aus den Universitäten sollten als Weiterbildungen zur Verfügung gestellt werden. Methodische Fortbildungen gern vom Lehrerbildungsinstitut und anderen Anbietern, aber empirische Bildungsforschungsergebnisse als Grundlage sollten von der Universität kommen“ (Interview-Zitat);
- Weiterentwicklung von Team- und Netzwerkstrukturen mit Studienseminaren und Schulen mit dem Ziel, Kontinuität und Verlässlichkeit in die Zusammenarbeit mit den Akteuren zu bringen;
- einige Hochschulen entwickeln zentrale Transferstrukturen (z.B. Clearing House, Kompetenznetzwerke, Kompetenzzentren), durch die wissenschaftliches Wissen systematisiert und an andere Lehrerbildungsakteure vermittelt werden soll;
- „... haben wir untersucht, welche Bedingungen dazu beitragen, ob Schüler mit [besonderem] Lernbedarf inklusiv unterrichtet werden. Dazu gab es eine Weiterbildung, die wir nun evaluieren. Wenn das funktioniert, möchten wir der dritten Phase ein fertiges Modell bereitstellen. Wenn die Evaluation funktioniert, können wir der dritten Phase ein Konzept geben. Wir selbst können Weiterbildungen nur bis zu einem gewissen Maße machen, sondern müssen fertige Konzepte weitergeben“ (Interview-Zitat). (Ebd.: 122f.)

In der ebenfalls schon erwähnten Fortschrittsanalyse des Wettbewerbs „Offene Hochschulen“ wird Nachhaltigkeit im Sinne des Projektthemas hochschulorganisatorisch radikaler gedacht: Ziel müsse die „Schaffung einer hochschulweiten Gesamtstrategie (sein), welche sowohl das grundständige Studium als auch die wissenschaftliche Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen inkludiert, oder die Anpassung hochschulinterner Strukturen an die spezifischen Gegebenheiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung“. Dies schließe die „Existenz klarer Verantwortlichkeiten für die Durchführung und Weiterentwicklung der von den Projekten entwickelten Angebote“ ein (Nickel/Schulz/Thiele 2019: 116)

In unserer eigenen Befragung wurde für die Organisation der programmexternen Kommunikation eine Reihe von Aspekten als förderlich herausgestellt:

- Die ohnehin im Programm angelegte Anwendungsorientierung der Projekte sei hilfreich für die Transferaktivitäten gewesen.
- Durch Pressemitteilungen habe man nicht nur Medienecho erzeugt, sondern auch das Interesse für die Veranstaltungen gesteigert.
- Ebenso wurden Web-Portale mit hoher Reichweite in der Fachöffentlichkeit als förderlich bewertet.
- In einem Fall wurde es als hilfreich beschrieben, eine eigene Pressereferentin ins Team der Koordinierungsstelle aufgenommen zu haben. Dies helfe bei der Übersetzung der Ergebnisse in eine verständliche Sprache.
- Die Verteilung der Broschüren auf Messen habe zusätzliche Reichweite auch in die allgemeine Öffentlichkeit hinein erzeugt.

Dagegen wurde als hemmend beschrieben, dass

- für die Projekte zu Beginn der Fokus auf die Adressierung der Politik unklar gewesen sei und
- bei den Wissenschaftlern/innen Schwierigkeiten bestünden, ihre Forschungsergebnisse in für Laien verständliche Sprache zu übersetzen.

1.3.4. *Das Königsformat: Die Wissenssynthese*

Die Ergebnisse der Förderprogramme sollen unter anderem dazu beitragen, die bildungs-, wissenschafts- und hochschulpolitischen Entscheidungsgrundlagen zu verbessern sowie das Bildungs- und Wissenschaftssystem im allgemeinen und seine Einrichtungen im besonderen zu entwickeln. Sie sollen mithin Anwendungsbezüge aufweisen und gesellschaftlichen Nutzen entfalten, folglich auch externe Adressaten erreichen. Hierzu ist das Forschungswissen so zu übersetzen, dass es anschlussfähig an die Anwendungskontexte wird: Die Akteure der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulentwicklungspraxis müssen die Ergebnisse der Förderprogramme als für sich relevant wahrnehmen können. Da ein Kommunikationsangebot nur dann erfolgreich ist, wenn die Adressatenseite es aufnehmen kann und auch aufnehmen möchte, muss diese Kommunikation vom Adressaten her gedacht werden.

Wie weit leisten dies die Förderprogramme bereits? Um dies zu prüfen, können die Publikationen der Förderprogramme daraufhin betrachtet werden, ob sie (auch) die Anwendungspraxis adressieren. Wir haben daher die Publikationen danach unterschieden, ob sie sich allein an Forschungscommunities wenden oder (auch) an Akteure des jeweiligen Handlungsfeldes. Die ausschließlich für wissenschaftliche Adressaten gedachten Veröffentlichungen sind oben behandelt worden.⁸ Hier nun geht es um die Publikationen, die (auch) die Anwendungspraxis adressiert sind. Ein gewichtiges Kriterium dafür knüpft an eine Erkenntnis an, die wir aus anderen Verbunderfahrungen und Projektergebnissen gewinnen konnten:⁹

- Praktiker haben praktische Probleme, und deren Struktur ist jeweils fallspezifisch, d.h. verknüpft unterschiedlichste organisatorische, institutionelle, prozessuale, kognitive und zeitliche Aspekte. Diese Problemstruktur ist daher in der Regel nicht mit den Themen-, also Projektstrukturen eines Förderprogramms synchronisiert oder synchronisierbar.
- Stattdessen benötigen die Praktiker für ihre praktischen Probleme wissenschaftsgestütztes problemrelevantes Wissen, das sich nach den Grundmerkmalen der Problemlagen ordnen lässt. Allenfalls zufällig ist das Wissen aus einem bestimmten Projekt bereits entsprechend anwendbar, also unmittelbar zu nutzen. Der Regelfall hingegen ist ein anderer: Das Wissen verschiedener Projekte – incl. des den verschiedenen Projekten zugrundeliegenden, d.h. bereits zuvor vorhandenen Forschungsstandes – muss problemspezifisch zusammengeführt werden.

Um ein solches problemorientiertes Wissen zu erhalten, müssen also die Ergebnisse der verschiedenen Projekte abgeglichen, aufeinander bezogen und systematisiert zusammengefasst werden,

⁸ s.o. A 1.3.2. Anschluss an die Forschungscommunity und internationale Sichtbarkeit

⁹ s.u. A 2. Weitere Fallauswertungen

so dass sich ein projekteübergreifender Mehrwert ergibt. Es braucht mithin praxisorientierte Wissenssynthesen.

Daher haben wir die Publikationen der Förderprogramme auf zweierlei geprüft: (a) Stellen sie Synthesen des Projektwissens dar oder lassen zumindest entsprechende Ansätze erkennen? (b) Sind diese Wissenssynthesen so angelegt, dass sie nicht nur für die Wissenschaft selbst, sondern auch für die Praxis informativ sind?

Dabei sind die Übergänge zwischen wissenschafts- und praxisorientierten Wissenssynthesen fließend. Nicht hinreichend ist es jedenfalls, sich allein auf die Angaben zur Adressierung einer Publikation in deren Vorwort zu verlassen: Hier gibt es die Neigung, eher umfangreiche Adressierungen zu behaupten, um die Förderprogrammrelevanz zu unterstreichen.

Wir haben stattdessen drei Wissenssynthesen unterschieden: die oben verhandelten wissenschaftsorientierten,¹⁰ solche, die sich sowohl an die Forschungscommunity als auch die Anwendungspraxis richten, und solche, die ausschließlich für das jeweils beforschte Praxisfeld erstellt wurden. Die beiden letztgenannten sind in Übersicht 10 verzeichnet.

Übersicht 10: (Auch) an die Anwendungspraxis adressierte Wissenssynthesen der Förderprogramme

Nr.	Förderprogramm	Titel	adressiert an	
			Wissensch.	Anwendungspraxis
1	JeKi	Empirische Bildungsforschung zu Jedem Kind ein Instrument. Ergebnisse des BMBF-Forschungsschwerpunkts zu den Aspekten Kooperation, Teilhabe und Teilnahme, Wirkung und Unterrichtsqualität (Kranefeld 2013)		
2		Musikalische Bildungsverläufe nach der Grundschulzeit. Ausgewählte Ergebnisse des BMBF-Forschungsschwerpunkts zu den Aspekten Adaptivität, Teilhabe und Wirkung (Kranefeld 2016)		
3	ESF	Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten. Ergebnisse und Nutzungspotenziale des Forschungsschwerpunkts (Hasselhorn et al. 2017)		
4	FiSS	Forschungsinitiative Sprachförderung und Sprachdiagnostik (FiSS) – Transfer-Perspektiven (Redder/Naumann/Tracy 2016)		
5	OffeneHS	Handreichung Lernergebnisse Teil 1. Theorie und Praxis einer outcomeorientierten Programmentwicklung (Bergstermann et al. 2013)		
6		Handreichung Lernergebnisse Teil 2. Anwendungsbeispiele einer outcomeorientierten Programmentwicklung (Cendon/Prill 2014)		
7		Handreichung Pflege und Gesundheit (Flaiz et al. 2014)		
8		Handreichung Kompetenzentwicklung und Heterogenität. Ausgestaltung von Studienformaten an der Schnittstelle von Theorie und Praxis (Cendon/Flacke 2014)		
9		Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen (2011–2015) (Hanft et al. 2015)		
10		Gestaltung von Zu- und Übergängen zu Angeboten der Hochschulweiterbildung (Balke et al. 2015)		
11		Handreichung Anrechnung, Teil 2. Ein Einblick in die Praxis (Gerich et al. 2015)		
12		Handreichung Anrechnung Teil 1. Ein theoretischer Überblick (Cendon et al. 2015)		
13		Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation (Mörth/Pellert 2015)		
14		Hochschule digital?! Praxisbeispiele aus berufsbegleitenden und weiterbildenden Studienangeboten (Doyé 2017)		
15		Qualifizierung von Akteuren offener Hochschulen (Maschwitz/Brinkmann 2017)		
16		Portfolios in der wissenschaftlichen Weiterbildung (Mörth/Elsholz 2017)		
17		Die kompetenzorientierte Hochschule. Kompetenzorientierung als Mainstreaming-Ansatz in der Hochschule (Cendon 2017)		
18		Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen (Maschwitz et al. 2018)		
19	Kombi	Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit (2013–2020). Projektvorstellungen und Zwischenergebnisse 1. Und 2. Förderphase (McMonagle/Hansen 2018)		

¹⁰ s.o. A 1.3.2. Anschluss an die Forschungscommunity und internationale Sichtbarkeit

Nr.	Förderprogramm	Titel	adressiert an	
			Wissensch.	Anwendungspraxis
20	QO LeBi	Perspektiven für eine gelingende Inklusion. Beiträge der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ für Forschung und Praxis (BMBF 2018)		
21		Eine Zwischenbilanz der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“. Erste Ergebnisse aus Forschung und Praxis (BMBF 2018)		
22		Verzahnung von Theorie und Praxis im Lehramtsstudium. Erkenntnisse aus Projekten der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ (BMBF 2019)		

Um ihre Praxisrelevanz zu indizieren, wurden folgende Punkte geprüft:

- projekteübergreifender Mehrwert durch Zusammenführung des Wissens verschiedener Projekte?
- problemorientierte Gliederung?
- alltagsnahe Sprache? (Vermeidung überflüssiger fachspezifischer Lexik und wissenschaftstypischer Schachtelsätze und dgl.)
- verständnisfördernde Gestaltungselemente? (Zusammenfassungen, verständliche Übersichten, Infografiken usw.)

Wo zumindest zwei dieser Fragen bejaht werden konnten, sind die Wissenssynthesen als solche kategorisiert worden, die als auch praxisorientiert gelten können bzw. Ansätze dazu erkennen lassen. Auf diese Weise konnten 22 (auch) praxisorientierte Wissenssynthesen identifiziert werden. Sie wurden in sechs Förderprogrammen erstellt.

Auffällig ist, dass sich insbesondere die wissenschaftliche Begleitung des Programms „Offene Hochschulen“ dem Transferanspruch (der im Grundsatz an alle Programme gestellt ist) geöffnet hat: Dort wurden insgesamt 15 Wissenssynthesen erstellt, die sich (auch) an die Anwendungspraxis richten. Sieben der Titel wurden in einer Reihe publiziert, die den praxisorientierten Anspruch bereits in ihrem Namen signalisiert: „Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen““.

Indem sechs von 14 Förderprogrammen Wissenssynthesen mit Anwendungsfeldorientierung vorgelegt haben, ist zugleich evident, dass dies für acht nicht zutrifft. Von diesen acht Programmen sind fünf bisher nicht abgeschlossen: Hier könnten also u.U. solche Wissenssynthesen noch erwartet werden. Zwei Programme, die bereits abgeschlossen sind, wurden ohne praxisorientierte synthetisierende Aufbereitung des erarbeiteten neuen Wissens abgeschlossen.¹¹

Was leisten die vorliegenden Wissenssynthesen, die ausschließlich an die Anwendungspraxis – Schulen, Hochschulen, Politik – adressiert sind? Wir haben sie daraufhin betrachtet, was in ihnen unter dem Transferaspekt gut gelöst werden konnte und welche Optimierungspotenziale erkennbar werden (Übersicht 11).

¹¹ vgl. dazu unten Übersicht 31: Wissenssynthesen in den BMBF-Förderprogrammen

Übersicht 11: An die Praxis adressierte Wissenssynthesen als Transferformat wissenschaftlichen Wissens (exemplarisch)

Titel/Förderprogramm	gut gelöst	optimierungsfähig
Hasselhorn et al.: Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten. Ergebnisse und Nutzungspotenziale des Forschungsschwerpunkts, Frankfurt a.M. 2017	Die dreiseitige Einführung ist durch zur Lektüre einladende Fragen gegliedert. Die Projektvorstellungen sind nach einem Farbschema sortiert. Die Projektvorstellungen sind gut und jeweils ähnlich gegliedert. Die Texte sind prägnant formuliert.	Das Inhaltsverzeichnis ist unvollständig, sodass die Orientierung eingeschränkt ist: Gerade die wissenssynthetischen Gliederungspunkte werden dort nicht genannt, sondern nur die Einzelprojekt-Darstellungen. Das Inhaltsverzeichnis nutzt zudem die (unaufgelösten) Akronyme der Projekte („CODY 14 – 15 DISKRE 16 – 17 MathePeer 18 – 19 ...“). Das kann bei Praxisakteuren leicht den problematischen Eindruck erwecken, in den Kommunikationszusammenhang eines Geheimordens oder einer Sekte geraten zu sein. Bei den Projektvorstellungen wird unter dem Titel „Synergien“ auf andere Förderprogramm-Projekte hingewiesen, ohne dies plausibel zu machen. Das Farbschema, nach dem die Projektvorstellungen sortiert sind, wird weder erläutert, noch ist es nicht selbsterklärend.
Maschwitz/Brinkmann (Hg.): Qualifizierung von Akteuren offener Hochschulen, Ergebnisbroschüren der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn 2017	Die Einzelbeiträge sind zwar Einzelprojektberichte, werden aber nicht, wie sonst häufig üblich, in den Überschriften als solche annonciert. Statt dessen benennen die Überschriften das behandelte Thema bzw. Problem, was eher lektüreaanregend ist als ein Projekttitel. Wesentliches wird optisch durch grafische Elemente hervorgehoben. Überwiegend spontan nachvollziehbare Übersichtsgrafiken.	Einige der Beiträge gehen zu stark auf die Entwicklung des jeweiligen Einzelprojekts ein. Das ist für die Projektakteure wichtig, aber kaum für Praxisakteure, die vor allem an Ergebnissen interessiert sind (und weniger an vielleicht künftig noch erwartbaren Ergebnissen). Zweispaltensatz ist für Bildschirmlektüre denkbar ungeeignet.
Hanft et al. (Hg.): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen (2011–2015). Ergebnisbroschüren der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn 2015	Zusammenfassend werden 14 Empfehlungen formuliert: zunächst auf einer Seite in Kurzform, dann jeweils auf einer Seite in prägnant gehaltener Langform.	Zweispaltensatz ist für Bildschirmlektüre denkbar ungeeignet.

In Ergänzung der Spalte „optimierungsfähig“ ließen sich noch einige weitere Elemente in solchen Publikationen denken, um Praxisakteure zu erreichen:

- die Lieferung von Kurzerklärungen der argumentationstragenden Begriffe, z.B. in Textkästen,
- an alltagsnahe Rezeptionsgewohnheiten anknüpfende Infografiken statt nur Balken oder Tortengrafiken,
- die explizite Benennung von ursprünglichen Vermutungen oder Zusammenhangsannahmen, die sich *nicht* bestätigt haben,
- Zusammenfassungen des Wesentlichen zu Beginn oder am Ende von Beiträgen (positive Ausnahme in Übersicht 11: Hanft et al. 2015),
- Checklisten bzw. Schrittfolgenpläne für einzelne Umsetzungsschritte,
- Formulierung praxisrelevanter Fragen oder Situationen zu Beginn,
- Kontaktdaten von Ansprechpartner:innen über das Ende des Programms hinaus,

- durchdachte digitale Varianten, die also Volltextsuche ermöglichen und Kopieren gestatten (statt letzteres zu sperren, wie es aus unerfindlichen Gründen in PDF-Dateien immer wieder vorkommt), desweiteren integrierte Internetverweise mit klickbaren Links und einfache Kopiermöglichkeiten von Infografiken usw.,
- (Kurz-)Interviews mit Praktiker:innen zu möglichen Umsetzungsszenarien.

1.3.5. *Einfluss auf Ziel- und Anspruchsgruppen*

Auch bei der programmexternen Kommunikation stellt sich die Frage nach ihren Wirkungen und den erreichten Zielgruppen. Hierzu kamen von den befragten Vertreter:innen der Koordinierungsstellen einige Hinweise. Überwiegend zeigte man sich zufrieden mit dem Erfolg der Kommunikationsaktivitäten:

- So hätte das Feedback auf die Veranstaltungen stets hohe Zufriedenheit der Teilnehmer:innen ausgedrückt.
- Das gezeigte Interesse der Anspruchsgruppen in den für sie organisierten Veranstaltungen sei groß gewesen.
- Auch das Medienecho – Rundfunk-, Zeitungs- und TV-Beiträge – wurde in mehreren Fällen als großer Erfolg charakterisiert.
- Dort, wo die Koordinierungsstelle sich auf Messen präsentierte, war man ebenfalls sehr zufrieden; dies solle fortgesetzt werden.
- Die produzierten Broschüren seien aufgrund des öffentlichen Interesses von den Projekten als „echte Dienstleistung“ wahrgenommen worden.

In einem Fall wurde dagegen geschildert, dass man die Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit nicht weiter geprüft habe: die Arbeit „ende“, sobald Informationen auf die Webseite gestellt werden, aber man wisse nicht, wie viele Leute letztlich erreicht werden.

Einige Umstände konnten von den Befragten als erfolgsfördernd für die Wirksamkeit der Kommunikationsaktivitäten benannt werden:

- So habe man die Veranstaltungen attraktiver gemacht, indem man hochaktuelle Themen in das Programm integrierte.
- Ein anderer positiver Faktor sei die Unterstützung der Landespolitik im Sitzland der Koordinierungsstelle gewesen.
- Ebenso habe das Medienecho, das die einzelnen Projekte erzielten, verstärkend auf die Kommunikation der Koordinierungsstelle gewirkt.
- In zwei Fällen spielte der enge Kontakt mit der Fachgesellschaft DGWF eine wichtige Rolle, um die Sichtbarkeit der Themen des Förderprogramms zu erhöhen.
- Die Flankierung von Veranstaltungen und Publikation durch Pressemitteilungen habe sich zudem als sehr effektiv erwiesen.

Enttäuschend sei hingegen, so hieß es in einem Fall, die geringe Interaktion auf der Facebook-Seite gewesen und, in einem anderen Fall, die geringe Resonanz auf eine aufwändig vorbereitete Pressekonferenz. Im letzteren Fall seien lediglich fünf der angefragten Journalisten gekommen, was zur Schlussfolgerung führte, dass dies nicht das richtige Format sei. Über Pressemitteilungen erreiche man Journalisten wirkungsvoller, statt sie zu unmittelbar kontaktieren. Ein anderer Befragter zeigte sich enttäuscht, dass man zwar Vertreter der Hochschulpolitik auf den Veranstaltungen hatte, dies aber zu keinerlei sichtbaren Auswirkungen auf den hochschulpolitischen Diskurs geführt habe. Im übrigen hätte sich der Praxistransfer generell als schwierig herausgestellt.

2. Weitere Fallauswertungen

Dieser Abschnitt erweitert das Untersuchungsfeld um zusätzliche Fallbeispiele. Dazu werden erstens Verbundkoordinierungs-Erfahrungen des HoF und zweitens durch HoF realisierte Kooperations- und Kommunikationsanalysen einer Metaauswertung unterzogen (nachfolgend 2.1.). Drittens wird der Wissenstransfer in den Nationalen Forschungsprogrammen (NFP) des Schweizerischen Nationalfonds näher betrachtet, da dieser in seinen Ansprüchen den BMBF-Programmkordinierungen stark ähnelt (2.2.).

2.1. HoF-Verbundkoordinierungen und -Praxis-Kontakt-Projekte

Im folgenden werden die o.g. Verbundkoordinierungs-Erfahrungen des HoF und die gleichfalls oben genannten HoF-Projekte, die Kooperations- und Kommunikationsanalysen einschlossen,¹² einer Sekundärauswertung unterzogen. Die Auswertung bezieht sich auf die Frage, was sich ihnen an Wissen für die Gestaltung von Kooperation und Kommunikation innerhalb der Wissenschaft sowie von Wissenschaft und Anwendungspraxis entnehmen lässt – was also für das Thema des vorliegenden Berichts relevant ist. Dieses Wissen wird hier in konsolidierter, auf eine mittlere Ebene aggregierter Form dargestellt und daher nur ausnahmsweise unter Bezugnahmen auf die jeweiligen Erhebungskontexte.

Die ausgewerteten Fälle werden überwiegend insgesamt behandelt, d.h. die Ergebnisse überall dort, wo es sich systematisch anbietet, auf eine mittlere Ebene aggregiert. Einzelne Erkenntnisse werden in der Darstellung nur dann auf bestimmte Projekte oder Untersuchungsfälle zugerechnet, wenn dies sowohl aus inhaltlichen Gründen naheliegt als auch dabei auf Projektveröffentlichungen zurückgegriffen werden kann. Dies geschieht teils um der Übersichtlichkeit willen und teils des Quellenschutzes wegen.

2.1.1. Koordinationen in verschiedenen Settings

Verbundorganisatorisches

Die von HoF koordinierten Verbünde waren bzw. sind ein Forschungsverbund mit doppelter Adressierung – Kooperation nach innen und Kommunikation nach außen in die Anwendungspraxis – sowie zwei Praxisverbünde, deren Praxis allerdings wissenschaftsnah ist, insofern sie sich auf die Hochschullehre bzw. wissenschaftliche Informationsdienstleistungen bezieht.¹³ Insbesondere zu vier Punkten kann aus diesen Verbünden hier Erhellendes beigetragen werden – (a) zu den Schwierigkeiten der Rollenklärung zwischen Koordinierung und den weiteren Beteiligten, (b) zum Dualismus von Projektleitungen und Projektmitarbeiter:innen in seinen Verbundwirkungen, (c) zur Verstetigung von Kooperation nach einer mehr oder weniger euphoriegeprägten Anfangsphase und (d) zum wechselseitigen Teilen vorhandener Problemlösungserfahrungen:

■ **Rollenklärungen:** In zwei der drei Fälle entwickelte sich aus einer anfänglichen Rollenunklarheit zwischen Koordinierung und Beteiligten eine problematische Situation, die dann durch problemlösendes Handeln geklärt werden musste. In beiden Fällen hatte sich die Koordinierung zu Beginn des Verbundes in eine fordernde Kommunikation gegenüber den Beteiligten gegeben. Es

¹² s.o. 2. Vorgehen >> Sekundärauswertung von akkumuliertem HoF-Wissen: Verbundkoordinierungen, Praxis-Kontakt-Projekte, Kooperations- und Kommunikationsanalysen

¹³ Es handelt sich um das Informations- und Dokumentationssystem Hochschule ids hochschule (<http://ids.hof.uni-halle.de>), die Expertenplattform „Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“ (<http://expertenplattform-dw.de/>) und den sachsen-anhaltischen QPL-Hochschulverbund HET-LSA (<https://www.vielfalt-in-studium-und-lehre.de/>). Aus Anonymisierungsgründen erfolgt im weiteren in der Regel keine Zuordnung von Einzelerfahrungen zu den Verbünden, werden Papiere nur zitiert, wenn sie veröffentlicht sind, und sind zwei HoF-interne, also nichtöffentliche Workshops (2018) wichtige Quellen der verarbeiteten Informationen.

wurden Leistungen und Informationen abgefragt, was die Beteiligten zurückwiesen. Zum Teil empfanden sie dies als übergriffig, z.T. verfügten sie dafür über keine Zeitressourcen. Die Koordinierungen stellten daraufhin zunächst ihre Selbstwahrnehmung, dann ihre Kommunikation um. Fortan bewarben sie sich als „Kümmerer“-Instanz für konkrete Probleme sowie ganz klar als Schnittstelle für kommunikative Vernetzung. Die anderen Beteiligten entschieden im weiteren selbst, welche Anfragen der Koordinierung für sie gerade prioritär sind. Diese wurden dann von der Koordinierung in konkrete Formate bzw. Prozesse transformiert.

■ *Dualismus von Projektleitungen und -mitarbeiter:innen*: Ebenso zweimal war die Erfahrung produktiv zu verarbeiten, dass Projektleitungen durch sonstige Inanspruchnahmen nur geringe zeitliche und kognitive Ressourcen in die standortübergreifende Zusammenarbeit investieren konnten. Hier erwies es sich als vorteilhaft, auf der Mitarbeiterebene einen aktiven Kern zu bilden, der über eine gemeinsame Mailingliste, Treffen auf Arbeitsebene und Workshops lebendig gehalten wurde. Dabei wirkte der geringe Statusunterschied der Beteiligten – alle waren wissenschaftliche Mitarbeiter:innen – für die Kommunikation förderlich. In diesen beiden Fällen handelte es sich jeweils um Entwicklungsprojekte, so dass es sein mag, dass diese Erfahrung eher für von vornherein praxisbezogene Projekte gilt. Doch dürfte sie auch für zumindest einen Teil von Drittmittelforschungsprojekten relevant sein – eingedenk der unterschiedlichen Beteiligungen am Förderprojektgeschehen: ein kleinerer Teil der Hochschullehrer:innen betreibt parallel viele Drittmittelprojekte, ein großer Teil eines und ebenso ein großer Teil keines.

■ *Verstetigung von Kooperation*: In allen drei Fällen der hier ausgewerteten Verbünde erwies es sich als problematisch, die Beteiligungsintensität, wie sie die Startphasen geprägt hatten, in den Normalphasen der Verbundarbeit aufrechtzuerhalten. Für einen Fall liegt eine publizierte Beschreibung der Gründe vor, warum sich die Kooperationsenergie im Zeitverlauf abgeschwächt hatte: Der Verbund habe aus der Warte der Kooperationspartner „in den Zeiten zwischen den Arbeitsgruppentreffen an Realität“ verloren und „trat gegenüber den dominanten Anforderungen der eigenen Institution in den Hintergrund“. Auch verbauche sich „uneigennützig Begeisterung natürlich im Lauf der Zeit“, und die Bereitschaft, weiterhin zusätzlich zu den eigentlichen eigenen Aufgaben in größerem Umfang mitzuarbeiten, sei dann „zunehmend eine Resultierende aus dem erwartbaren Nutzen, der je nach Institution unterschiedlich ausfiel“. So sei im Laufe der Zeit „das ursprüngliche Kooperationsmodell einem letztendlich tragfähigen Modell mit deutlicher Arbeitsteilung“ gewichen: „Die Kernmannschaft des Projekts wurde eine Art Steuerzentrale, welche die Schnittstellenprogrammierungen initiierte und versuchte, den kooperierenden Institutionen die Beteiligung ... möglichst einfach zu machen.“ (Ehrhardt 2005: 36f.).

■ *Wechselseitiges Teilen vorhandener Problemlösungserfahrungen*: In einem Fall war eine der zentralen Ideen, die den Verbund ursprünglich wesentlich motiviert hatte, dass die Koordinierung organisationsinterne Wissensbestände der beteiligten Einrichtungen ermittelt, diese zusammenführt und dann innerhalb des Verbundes allen Beteiligten zur Verfügung stellt. Dahinter stand die Vorstellung, dass für vergleichbare Probleme nicht an jeder Einrichtung jeweils eine eigene Lösung neu erarbeitet werden muss, sondern auf Problemlösungen, die bereits vorliegen, zurückgegriffen werden kann. Die Umsetzung dieser Idee krankte dann jedoch an einer ganzen Reihe von grundlegenden Hindernissen: Zum ersten waren die internen Kommunikations- und Ablaufprozesse ihrer eigenen Einrichtungen häufig auch für die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen an den Verbundprojekten nicht einsehbar, und das entsprechende Wissen wurde von organisationsinternen Akteuren gehütet. Zum zweiten waren die beteiligten Organisationen auch Konkurrenten; das begründete eine mangelnde Bereitschaft, Daten über sich selbst allzu offenherzig zu teilen, da diese fallweise nicht nur Erfolge oder zufriedenstellende Ergebnisse offenbarten. Bekräftigt wurde dies drittens dadurch, dass es eine externe Einrichtung – die Verbundkoordinierung – war, von der der Wunsch nach Zulieferung als intern empfundener Informationen ausging. Dies verband sich zum vierten mit der Befürchtung, dass mit der regelhaften Lieferung von Informationen an die Verbundkoordination womöglich dem zuständigen Ministerium zusätzliche Einblicke ermöglicht würden, insofern man die Kontrolle über das geteilte Wissen verliere. Dem wiederum ließ sich seitens der Einrichtungen, fünftens, mit dem Argument entgegenreten, dass man bereits stark in das Berichtswesen eingebunden sei. Das wiederum musste umstandslos anerkannt werden, und damit stach mindestens das Überforderungsargument, auch wenn ggf. alle zuvor genannten hätten ausgeräumt werden können.

Was lässt sich daraus als Lessons Learned festhalten? Insbesondere drei Punkte:

- Eine Koordinierung verfügt über keine Machtmittel gegenüber den Verbundbeteiligten und ist daher auf freiwilliges Mitwirken angewiesen. Dieses muss durch Anknüpfung an Interessen der Beteiligten, nicht an solche der Koordinierung motiviert werden. Das wiederum ist nur mit einem Rollenverständnis der Koordinierung als (durchaus selbstbewusster) Dienstleister zu realisieren.
- Einerseits ist es eine fehlgeleitete Anstrengung, überbeanspruchte Projektleitungen durch moralischen Druck zu intensiverer Verbundmitarbeit nötigen zu wollen. Andererseits widerspricht es in der Regel aber auch dem Selbstbild von Hochschullehrer:innen, wenn ihnen vermittelt wird, dass sie im Verbund eigentlich nicht (mehr) benötigt werden. Gelingt es aber, zwischen diesen beiden Polen eine Struktur mit entsprechendem Arbeitsprozess zu etablieren, welche die Projektleitungen sowohl entlastet als auch ihnen wertschätzende Signale sendet, dann kann sich die Mitarbeiterebene der Projekte gemeinsam mit der Koordinierungsinstanz in atmosphärischer Entspannung auch den Verbundaktivitäten widmen.
- Werden aus den Projekten zahlreiche Gründe vorgetragen (oder unterschwellig wirksam), die eine erwünschte Aktivität unmöglich machen, so ist es nicht sehr sinnvoll, die Einwände in rationalistischer Manier einen nach dem anderen systematisch ausräumen zu wollen. Denn zum einen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es bei der Vielzahl der Gründe zumindest einen gibt, der sich als völlig unausräumbar erweist. Zum anderen ist beim Vorbringen zahlreicher Gründe die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Ganze darauf zielt, die Mauer der Einwände unüberwindbar zu machen. Hier ist es dann also angeraten, das betreffende konkrete Kooperationsvorhaben (zeitweilig oder abschließend) nicht weiter zu verfolgen und stattdessen die vorhandenen Energien in aussichtsreichere Verbundaktivitäten zu lenken.

Wo hingegen Erfolge zu verzeichnen waren, hatten diese regelmäßig zwei Voraussetzungen: Die Koordinierung musste einerseits die jeweilige Sache in die Hand nehmen, sich dabei aber andererseits ausdrücklich als dienend inszenieren. So waren z.B. sog. Kompetenzzirkel ein mit Erfolg eingesetztes Werkzeug, d.h. nach jeweiligem thematischen Bedarf gebildete Expertenkreise, die Good-Practice-Beispiele für Praxisakteure identifizierten. Die Möglichkeit, solche Kompetenzzirkel ad hoc bilden und bei Nichtbedarf auch wieder auflösen zu können, kam den veränderlichen Zeitressourcen, Personal- und Themenfluktuationen der Projekte entgegen. Hier konnten die Projekte den Nutzen der Koordinierung sehr direkt erfahren: verringerter Zeitaufwand, keine zusätzlichen Kosten.

Netzwerkeinsichten

Wie bei jedem Verbund, so handelt es sich auch bei den hier betrachteten Verbünden typologisch um Akteursnetzwerke. Neben den bereits genannten, die von HoF selbst koordiniert werden, waren auch weitere solcher Netzwerke von Analysegegenstände in HoF-Forschungsprojekten.¹⁴ Werden deren Ergebnisse auf das hier Relevante zusammengefasst, so lässt sich festhalten:

- Akteursnetzwerke funktionieren nur, wenn sie stabil und erreichbar sind. Ohne ein Netzwerkmanagement fehlen Verantwortlichkeiten und bleibt die Netzwerkstruktur häufig unklar. Ohne eine dauerhaft ansprechbare Koordinierungsstelle besteht das Risiko, dass Kontakte nicht zustandekommen, weil Reaktionen zu lange auf sich warten lassen oder gar unterbleiben.
- Netzwerkstabilisierung mit Hilfe eigens dazu eingerichteter Stellen oder Agenturen kann, wenn organisatorisch unzureichend durchdacht, in Kooperationsbürokratie ausarten. So ergibt sich mit jedem zusätzlichen Akteur erweiterter Abstimmungsbedarf, um partikuläre Interessen zu berücksichtigen und auszubalancieren. Das wiederum kann die Transaktionskosten in die Höhe treiben, zeitnahe Entscheidungen verhindern und Unsicherheit bei den verschiedenen Beteiligten produzieren.
- Der Diversifikationsgrad oder die Zahl der Kooperationsteilnehmer kann dysfunktional werden und das vorhandene Koordinationspotenzial sprengen. Ebenso aber ist auch die Nichteinbindung einzelner relevanter Akteure potenziell problematisch. Die Aufrechterhaltung von Koopera-

¹⁴ vgl. Erhardt (2000), Anger et al. (2010), Hechler/Pasternack (2011), Pasternack/Schulze (2011), Grelak/Pasternack (2014), Pasternack/Maue (2016), Hechler/Pasternack/Zierold (2018), Pasternack/Schneider (2019)

tionen bewirkt einen hohen Kommunikationsaufwand und geht nicht zuletzt mit permanenten Terminfindungsproblemen einher. Nötig, wenn auch selten vorhanden, sind klare Lösungsroutinen zum Management von Interessengegensätzen.

■ Die Netzwerkhoffnungen sind meist größer als ihre Einlösung, aber das lässt sich auch positiv als Utopieüberschuss bewerten. Zentraler Erfolgsfaktor ist das Vorhandensein engagierter Netzwerkpromotoren (incl. der Folge des Zusammenbruchs von Netzwerken, wenn einzelne dieser Promotoren plötzlich nicht mehr zur Verfügung stehen). Das Netzwerkmanagement ist vor allem dann stark, wenn es die Anliegen des Netzwerks mit Geld als hilfreichen Gleitmittel jeder Kooperation untersetzen kann.

Wissenschaftliche Kooperationen haben zum einen bestimmte Voraussetzungen, insbesondere ein gemeinsames Interesse. Interessen sind in der Wissenschaft vorrangig kognitiv bestimmt und unterliegen daher geringer Entfernungswiderständen, sodass räumliche Entfernungen kein grundsätzliches Kooperationshindernis darstellen (Backhaus 2000: 122). Zum anderen ist die Aufnahme wissenschaftlicher Kooperationen im Grundsatz nur bedingt planbar. Plan- und gestaltbar sind hingegen Arrangements und Kontexte, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, wechselseitig kognitive Interessenüberlappungen oder Anknüpfungsmöglichkeiten zu erkennen (Matthiesen/Bürkner 2004: 79).

Ein Förderprogramm stellt ein solches Arrangement bereit. Allerdings handelt es sich dabei um *Gelegenheitsstrukturen*. Die damit gebotenen Gelegenheiten werden genutzt oder auch nicht. Diesbezüglich lassen sich keine sicheren Erfolgsprognosen stellen, aber immerhin Erfolgswahrscheinlichkeiten erhöhen.

Für solche Netzwerke, die wissenschaftliche Partner miteinander bzw. Wissenschaft mit außerwissenschaftlichen Partnern verbinden, konnten wir strategische Erfolgsfaktoren identifizieren. Diese lassen sich in drei Gruppen sortieren – (1) Wechselseitigkeit, (2) Voraussetzungen klären und (3) Prozessgestaltung:

(1) Wechselseitigkeit:

- *Inhaltliche Anknüpfungspunkte*: Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen den Partnern bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung jeweiliger Eigeninteressen ist hier hilfreich.
- *Beidseitiger Nutzen*: Es muss die Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation bestehen bzw. erzeugt werden. Ideal sind folglich Positivsummenspiele, bei denen sich Nutzen für alle Beteiligten ergibt, also sog. Win-Win-Situationen erzeugt werden.
- *Kooperationskosten und Kooperationsnutzen*: Die operativ wichtigste Bedingung für gelingende Kooperation ist, dass die Kooperationsgewinne mindestens mittelfristig, d.h. absehbar die kooperationsbedingten Transaktionskosten übersteigen. Immer dann, wenn die Kooperationskosten die (prognostizierten) Kooperationsgewinne übersteigen, ist jede Initiative gefährdet.

(2) Voraussetzungen klären:

- *Ressourcen*: Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. aufgabenadäquate Ressourcen zur Verfügung stehen: personelle, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.
- *Akteurssystem ermitteln*: Ratsam ist es, Kooperationsanbahnungen mit einer Diagnose des Akteurssystems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Kooperationserfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant entweder behindern oder unterstützen 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: 12)

(3) Prozessgestaltung:

- *Verbindlichkeit*: Verbindliche Vereinbarungen über Ziele und Inhalte der Partnerschaft sowie verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen dürfen nicht der operativen Umsetzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar.

- *Synchronisation und Kontinuität:* Bei Kooperationen wissenschaftlicher und nichtwissenschaftlicher Partner bedarf es einer Synchronisierung von Zeitvorstellungen und Planungshorizonten der Partner, da diese unterschiedlichen Funktionslogiken und Zeitregimen folgen. Damit werden zugleich die Voraussetzungen für Kontinuität geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert: Es müssen nicht fortlaufend neue Partner gesucht und gewonnen werden. Die Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht und häufig personengebunden ist. Die organisatorische Absicherung wiederum gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.
- *Vermeidung von Dysfunktionalitäten und Kooperationsbürokratie:* Beide wirken als Kooperationskiller. Zu vermeiden sind grobe Dysfunktionalitäten, etwa Überbeanspruchungen oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht. Ebenso haben Institutionalisierungen von Kooperationen immer dann höhere Erfolgchancen, wenn Kooperationsbürokratie vermieden wird, denn so wird die Entfaltung von Widerständen unwahrscheinlicher.
- *Zentrale Koordination:* Es braucht ein Netzwerkmanagement, „um einerseits situativ über Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten entscheiden zu können und um andererseits die Entwicklung des Netzwerks zu steuern. [...] Eine Koordination dient den Partnern des Netzwerks als Kontaktstelle und sorgt für leichte Erreichbarkeit aller Beteiligten. Gleichzeitig fungiert sie als Multiplikator“ (Metag et al. 2018: 290).
- *Realismus und Sichtbarkeit von Erfolgen:* Kooperationsprozesse und -akteure dürfen nicht überfordert werden, die gegebenen Ressourcenbegrenzungen sind zu berücksichtigen, und in zumindest einigen Bereichen sollen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge erreicht werden. Letztere sichern nicht nur den fortdauernden Mitwirkungswillen der bereits Beteiligten, sondern können zudem die Mitwirkungsbereitschaft zunächst zögerlicher Partner fördern.

In den Umkehrungen dieser strategischen Erfolgsfaktoren lassen sich aus den HoF-Untersuchungen auch die Risiken des Kooperierens in Netzwerken zusammenfassen (Übersicht 12).

Übersicht 12: Risiken des Kooperierens

Ressourcen-aspekte	• Kooperationskosten übersteigen die Kooperationsgewinne • Transaktionskostensteigerung und Verhinderung zeitnaher Entscheidungen durch erhöhten Abstimmungsbedarf • hohe Ein- und Ausstiegskosten sowie Autonomieverlust (Lock-in-Effekt) • nicht ausreichende Personalressourcen • schlechte Anreizstrukturen
Akteurs-beziehungen & Interaktions-gestaltung	• kein gemeinsames Problembewusstsein, keine gemeinsamen Zieldefinitionen • Konkurrenzsorgen • persönliche Spannungen • Interessengegensätze und unklare Lösungsroutinen dafür • mangelnde Transparenz von Einzelkontakten
Kooperations-organisation	• zu wenig Zeit für Kooperationsaufbau • Dysfunktionalität durch hohe Zahl der Teilnehmer: Sprengung des Koordinationspotenzials • hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt der Kooperation • Versagen der zentralen Organisation in der Koordinations- und Integrationsleistung • mangelnder Informationsfluss • unklare Entscheidungsgrundlagen • Terminfindungsprobleme • fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge

Für den hiesigen Kontext – die Kooperation innerhalb eines Förderprogramms – sind vor allem folgende Vorzüge gelingender Netzwerkbildung potenziell relevant: Netzwerke

- senken die Transaktionskosten,
- verhindern opportunistisches Verhalten von Kooperationspartnern,
- sorgen für ein schnelles Diffundieren von Informationen,

- ermöglichen die Kontrolle von Konkurrenten,
- erlauben eine Umverteilung von Risiken sowie das
- Poolen von Ressourcen und
- stoßen wechselseitige Lernprozesse an (vgl. Windolf/Nollert 2001: 53; Gulati/Gargiulo 1999: 1443ff.).

Zusammengefasst ergaben unsere Untersuchungen, dass die Erfolgchancen von Netzwerken insbesondere dann steigen, wenn das jeweilige Netzwerk

- einen eindeutigen Zweck verfolgt,
- in sich zwar heterogene Partizipanten integriert, aber
- nicht so stark von Partikularinteressen geprägt ist, dass nur Minimalkonsense statt innovative Ideen zustandekommen,
- hierarchielos, d.h. horizontal angelegt ist und es zugleich über eine leistungsfähige Netzwerksteuerung verfügt,
- eine unterbrechungsfreie Ansprechbarkeit sicherstellt,
- sich des kommunikativen Geschicks und Handelns von Multiplikatoren bedient,
- eine relativ hohe Dichte hat, also wenig weiße Flecken bzw. abgekoppelte oder vernachlässigte Bereiche in sich hat,
- einen guten internen Informationsfluss zu realisieren vermag und
- im Zeitverlauf stabil ist.

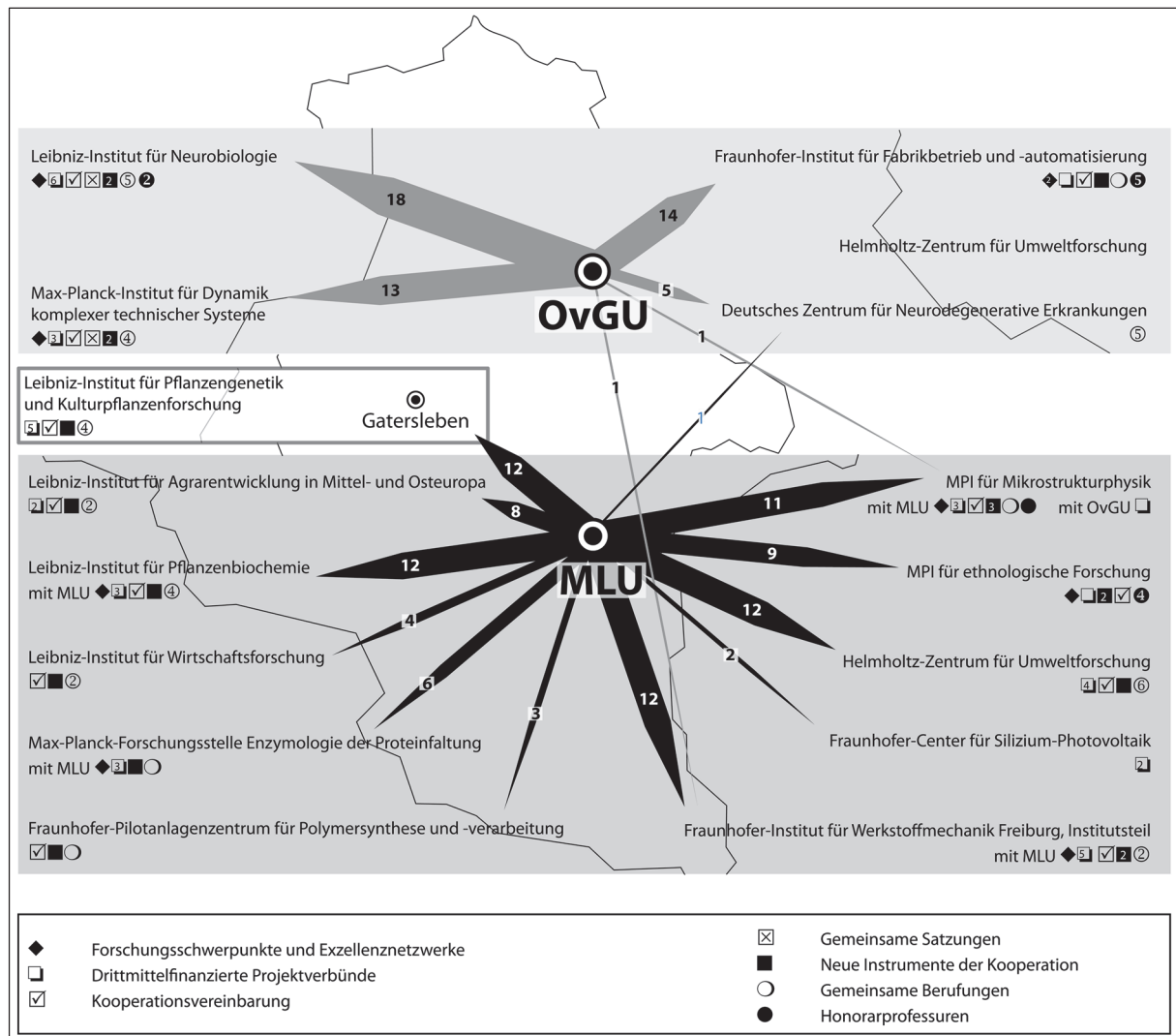
Kooperationen jenseits von Netzwerken

Unter welchen Bedingungen kommen Kooperationen innerhalb oder unter Beteiligung der Wissenschaft zustande? Die These ist, dass die Interessen in der Wissenschaft vorrangig kognitiv bestimmt sind, deshalb Entfernungswiderstände gegen fachliche Kooperationen eher gering ausfallen, zugleich aber die räumliche Nähe von (potenziellen) Kooperationspartnern niedrigere Transaktionskosten der Kooperation mit sich bringt, und dass im Falle der Beteiligung wissenschaftsexterner Kooperationspartner ein Bedarf an wissenschaftlicher Expertise bestehen muss (oder geweckt werden kann). Unsere Untersuchungen präzisieren dies, nicht zuletzt dahingehend, dass einfache lineare Wirkungszusammenhänge kaum nachzuweisen sind.

So hatten wir in einem Projekt die Kooperationsdichte zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Sachsen-Anhalt geprüft. Die beiden räumlichen Zentren der dafür relevanten Einrichtungen sind Halle (Saale) und Magdeburg und liegen lediglich 85 Kilometer auseinander. Dennoch ergab die Prüfung: Das Kooperationsgeschehen ist zumindest in Sachsen-Anhalt wesentlich nahräumlich bestimmt. Sehr wenigen Kooperationen zwischen Einrichtungen in Halle und Magdeburg steht eine Vielzahl an Verflechtungen innerhalb Halles und Süd-Sachsen-Anhalts einerseits bzw. Magdeburgs und Nord-Sachsen-Anhalts andererseits gegenüber. Hier scheinen also die Entfernungswiderstände trotz einer überschaubaren Distanz vergleichsweise groß zu sein und wirken jedenfalls stärker als ggf. vorhandene Anknüpfungspunkte auf kognitiver Ebene.¹⁵ (Übersicht 13)

¹⁵ ausführlicher und mit Nachweisen: Hechler/Pasternack (2011)

Übersicht 13: Kooperationsdichte der Universitäten Sachsen-Anhalts mit außeruniversitären Einrichtungen (2011)



Quelle: Hechler/Pasternack (2011: 9)

Eine andere der möglichen Kooperationen – die zwischen Wissenschaft und nichtkommerzieller Praxis – hatten wir gleichfalls in Sachsen-Anhalt untersucht. Der konkrete Gegenstand waren Städte, die im Rahmen der Internationalen Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“ (2002–2010) lokale IBA-Profile mit Bildungskonzepten entwickelt hatten. Von 19 an dieser IBA beteiligten Städten traf das auf 15 zu (von uns „IBA-Bildungsstädte“ genannt). Davon wiederum waren zehn Städte zugleich Sitz einer Hochschule, eines Hochschulteils und/oder eines öffentlichen Forschungsinstituts („IBA-Hochschulstädte“).

Die Annahme nun war: Wenn Bildungsprozesse und -strukturen zum Gegenstand von Stadtentwicklung gemacht werden, dann liegt es nahe, dass die stabilsten, weil öffentlich finanzierten Agenturen der Wissensgesellschaft – die ortsansässigen Wissenschaftseinrichtungen – dabei involviert sind. Letztlich ging es um die Frage, ob Stadtentwicklungsprozesse an solchen Orten besser gelingen, an denen auch Hochschulen oder Forschungsinstitute vorhanden sind. Für den Zweck der hiesigen Untersuchung sind die Ergebnisse aufschlussreich, weil sie exemplarisch zeigen, ob die Wissenschaft Wege zur Kooperation schon deshalb sucht und findet, weil ein Praxisfeld wissenschaftliche Expertise benötigt.

Zur Prüfung wurde das Beteiligungsverhalten der Hochschulen und Forschungseinrichtungen an den örtlichen IBA-Prozessen untersucht. Die Ergebnisse:¹⁶

- Vollständig nicht involviert in die jeweiligen örtlichen IBA-Prozesse waren die ortsansässigen Hochschulen bzw. Hochschuleile in vier der zehn IBA-Hochschulstädte, darunter die beiden Landesuniversitäten.
- In sechs der zehn Städte mit wissenschaftlichen Institutionen waren die ortsansässigen Einrichtungen in den IBA-Prozess ihres Sitzortes involviert.
- Auch zwei der IBA-Bildungsstädte ohne wissenschaftliche Institution organisierten sich die Unterstützung jeweils einer sachsen-anhaltischen Hochschule bei der Umsetzung ihres IBA-Programms.
- Ein sachsen-anhaltisches Fraunhofer-Institut unterstützte die IBA-Geschäftsstelle (Erstellung eines virtuellen Online-Modells).
- Vier der IBA-Hochschulstädte kooperierten nicht nur mit ihrer eigenen, sondern auch mit einer nicht ortsansässigen sachsen-anhaltischen Hochschule. Sie hatten also weitergehenden Expertisebedarf, der vor Ort nicht befriedigt werden konnte. Hier waren dann auch die beiden Landesuniversitäten involviert.
- Fünf IBA-Bildungsstädte suchten die Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen außerhalb Sachsen-Anhalts, davon waren vier IBA-Hochschulstädte. Dies verweist darauf, dass es Bedarfe nach Wissenschaftskooperation gab, die über das Maß hinausgingen, welches mit sachsen-anhaltischen Einrichtungen realisiert werden konnte.

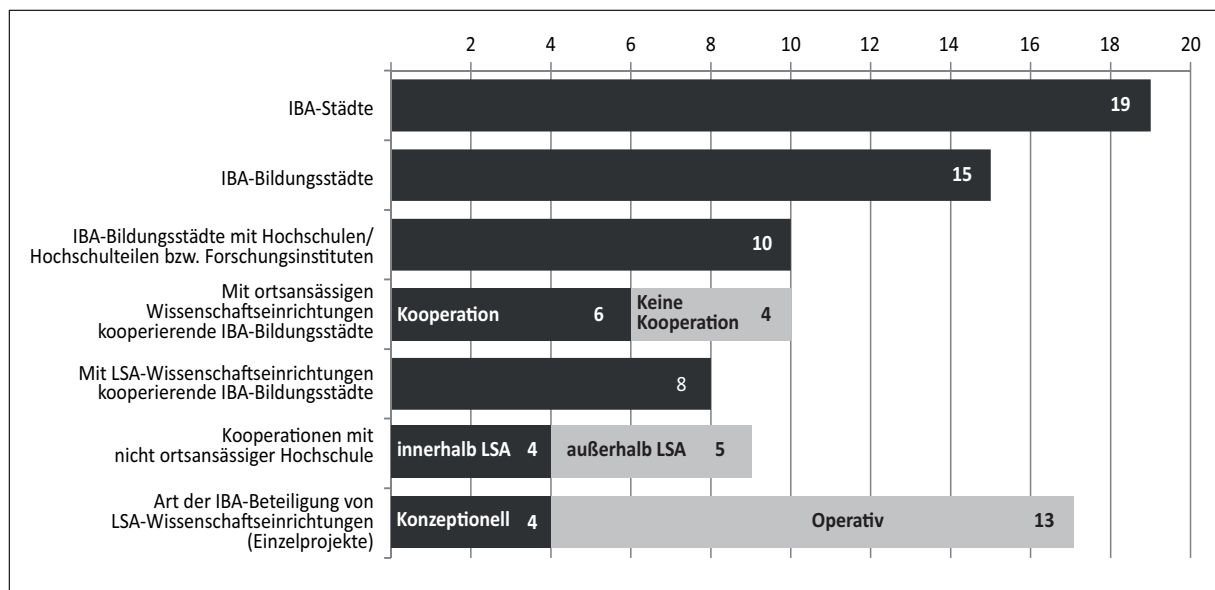
Hinter diesen Zahlen steckten zudem sehr differenzierte Kooperationsqualitäten:

- In vier der zehn IBA-Hochschulstädte waren die ortsansässigen Einrichtungen weder konzeptionell noch operativ an der IBA beteiligt.
- Lediglich in drei der zehn IBA-Hochschulstädte waren ortsansässige Hochschulen oder Institute an der konzeptionellen Erarbeitung des jeweiligen lokalen IBA-Profiles beteiligt (hinzu trat eine solche Beteiligung einer sachsen-anhaltischen Hochschule, die nicht in der betreffenden Stadt sitzt).
- Typische Arbeitsformen der Hochschulen waren vergleichsweise selten zum Einsatz gekommen: Studien, Lehrveranstaltungen, Lehrforschungsprojekte oder Abschlussarbeiten sind seitens der ortsansässigen Hochschulen im IBA-Kontext kaum durchgeführt worden.
- Die meisten Hochschulbeteiligungen waren eher isolierte Initiativen einzelner Institute oder Hochschullehrer:innen statt Beteiligungen der jeweiligen Hochschule als solcher.
- Wo eine Stadt und eine Wissenschaftseinrichtung zusammenkamen, handelte es sich mehrheitlich um strikt punktuelle, einzelprojektbezogene Kooperationen.
- Fragt man dagegen nach der Wissenschaftsbeteiligung an der konzeptionellen Entwicklung des IBA-Profiles der jeweiligen Sitzstadt, so ist die Bilanz recht nüchtern: Solche Beteiligungen waren in den 15 IBA-Bildungsstädten nur in vier Fällen zustande gekommen. (Übersicht 14)

Dieses Gesamtbild mag durchaus erstaunen: Zum einen hatten die 15 Städte sämtlich Bildungsthemen in ihr IBA-Profil integriert, also Themen, deren Umsetzung die Beteiligung wissenschaftlicher Einrichtungen sehr nahe legte. Zum anderen wird den Hochschulen und Forschungsinstitutionen unterstellt werden können, dass in ihnen konzeptionelle Fertigkeiten in besonderer Dichte versammelt sind. Diese aber waren entweder nicht abgerufen oder nicht angeboten worden – oder beides.

¹⁶ ausführlicher und mit Nachweisen: Grelak/Pasternack (2014: 397–416)

Übersicht 14: IBA-Bildungsstädte und Wissenschaftseinrichtungen: Kooperationsstatistik



Quelle: Grelak/Pasternack (2014: 413)

Betrachtet man die innerwissenschaftlichen Kooperationen (von Universitäten und auFE) sowie die Wissenschaft-Praxis-Kooperationen (hier mit IBA-Städten) zusammen, so lässt sich zweierlei festhalten:

- Ohne ein kognitives Interesse kommen Kooperationen fast nie zustande (Ausnahmen entstehen durch Zwang, etwa politischen Druck, oder die motivierende Wirkung von Fördergeldern, also eine Soft-Power-Variante politischen Drucks) – aber nicht überall, wo ein kognitives Interesse besteht, wird deshalb auch kooperiert. Kognitive Interessen sind also für Kooperationen unter Wissenschaftsbeteiligung eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung.
- Entfernungswiderstände werden mitunter wirksam (etwa zwischen Magdeburg und Halle bzw. Nord- und Süd-Sachsen-Anhalt), mitunter aber auch nicht (wenn etwa sachsen-anhaltische IBA-Städte mit Hochschulen außerhalb des Landes kooperierten). Hier kann angenommen werden, dass Mobilitätskosten, die durch die Zusammenarbeit mit auswärtigen Partnern entstehen, dann in Kauf genommen werden, sobald ein höherer Kooperationsnutzen prognostiziert wird. Ein Problem dabei ist aber, dass Kooperationskosten in der Regel sofort anfallen, Kooperationsnutzen sich aber meist erst mit zeitlicher Verzögerung einstellt. Soll dann dennoch eine Zusammenarbeit zustandekommen, ist begründetes Vertrauen nötig, dass sich der Kooperationsnutzen auch mit hoher Wahrscheinlichkeit einstellen wird. Da dies aber auch nicht mit absoluter Sicherheit prognostiziert werden kann, wird hier ein gewisses Maß an Risikotoleranz benötigt.

2.1.2. Kommunikation

Forschung, da sie Forschung ist, ersetzt voranalytische Urteile über die Entwicklungen in einem bestimmten Bereich durch wissenschaftliche Urteile. Wenn Forschung auch auf die Information von Anwendungspraktikern zielt, dann geht es ihr darum, die Problemhorizonte der Praxisakteure zu erweitern bzw. weitere Dimensionen der je konkreten Probleme sichtbar machen. Umzugehen ist dabei mit den Erwartungen der Praxisakteure: Diese erwarten häufig

- weniger Forschung, sondern unmittelbare umsetzbare Beratung,
- weniger Irritation als Bestätigung,
- weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung,
- weniger grundsätzliches Rasonieren, sondern Handlungswissen, und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten.

Kommunikationsfallen

Zugleich müssen, wenn die Chance auf Expertise-Nutzung gewonnen werden soll, solche Kommunikationsangebote unterbreitet werden, an die eine Praxis anschließen kann. Dazu sind Übersetzungsleistungen nötig, denn die Praxis kommuniziert nicht wissenschaftlich, sondern praktisch. In den HoF-Projekten hatte eine ganze Reihe diesbezüglicher Kommunikationsfallen ermittelt werden können:

- Transfer in außerwissenschaftliche Anwendungskontexte bedeutet einerseits Reduzierung von wissenschaftlicher Komplexität. Forscher:innen aber neigen dazu, ihre Ergebnisse nicht ‚simplifiziert‘ dargestellt sehen zu wollen. Indem die Wissenschaft auf Differenzierung, Horizontüberschreitung, multikausale Erklärungen, die Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten und damit auf Nachhaltigkeit aus ist, stößt sie aber notwendig auch an Grenzen der schnellen Konsumierbarkeit.
- Andererseits bedeutet Transfer Erhöhung von Komplexität, denn die Komplexität des Settings wird gesteigert. Die Zahl der Relevanzen erhöht sich: 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.
- Wissenschaftler:innen agieren, wenn sie beratend tätig werden, häufig professionstypisch: Sie gehen davon aus, dass die Problemwahrnehmungen der Praxisakteure noch nicht komplex genug seien. Daher müssten deren Problemhorizonte überschritten und erweitert werden – es bedürfe einer angemessenen komplexen Kontextualisierung. Aus Sicht der Beratenen ist dann aber die Handhabbarkeit der daraus folgenden Beratungsleistung nicht selten unzulänglich.
- Forscher:innen befürchten häufig entweder eine unzuträgliche Verstrickung der Wissenschaft in forschungsfremde Verzweckung oder aber weitgehende Einflusslosigkeit bei Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Standards. Hier steht latent die Frage im Raum, ob tatsächlich praktischer Einfluss nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben ist bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit.
- Wissenschaftskommunikation muss externe Erwartungen integrieren, weil sie andernfalls nicht anschlussfähig ist. Dieses Kommunizieren über Wissenschaft darf jedoch eines nicht heißen: den Beobachtungen und Analysen wissenschaftsexterne Prämissen zugrunde zu legen. Denn dies würde in eine doppelte Irrelevanz führen: Einerseits wäre dann die Erkenntnisproduktion durch nichtwissenschaftliche Vorannahmen kontaminiert, welche Intuitionen, Fallauswahl oder Deutungen anleiten und derart zu gleichsam verunreinigten Ergebnissen führten. Andererseits könnte auch die Optimierung praktischen Entscheidungshandelns – im Sinne eines höheren Maßes an Vernunftbasiertheit – mit solcherart verunreinigtem Wissen nicht gelingen.
- Wissenschaft, die nicht nach ihren eigenen Rationalitätskriterien operiert, wäre insofern nicht einmal praktisch nützlich: Auch Praxisakteuren ist nicht geholfen, wenn die im Alltagsbetrieb identifizierten Probleme lediglich wissenschaftlich reformuliert und bestätigt werden. Vielmehr lassen sich die Potenziale von Forschung erst dann ausschöpfen, wenn die Problemhorizonte der Praktiker:innen erweitert, voranalytische Urteile durch wissenschaftlich gestützte und reflektierte Urteile ersetzt, geläufige Sicherheiten aufgebrochen und neue Differenzierungen eingeführt werden, also kurz: die Komplexität des Problembewusstseins gesteigert wird. Wissenschaftliche Objektivität ist dabei vor allem die Vermeidung partikularer Perspektivenverengungen.
- Es besteht in der Regel eine zeitliche Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen: Praktiker benötigen Wissen nicht deshalb, weil es gerade angeboten wird, sondern dann, wenn praktische Probleme zu lösen sind. Das kann vor, während oder nach der Erzeugung des einschlägigen Forschungswissens sein. Hier muss also eine Überbrückung der zeitlichen Entkopplung zwischen Wissensproduktion und Wissensbedarfen durch zugriffsfähige überzeitliche Wissensspeicherung organisiert werden.
- Die Aufnahme wissenschaftlichen Wissens durch Nichtwissenschaftler:innen ist stets mit erheblichem kognitivem Aufwand verbunden, der zusätzlich und parallel zur Bearbeitung von Alltagsproblemen geleistet werden muss. Dementsprechend hoch ist die Hürde, einen Wissenstransfer zu beginnen. Dies kann nur gelingen, wenn sich den Adressaten von Beginn an vermitteln lässt, dass der anfallende Nutzen des Informiert-Seins größer ist als die (zeitlichen) Kosten des Sich-Informierens.

Darstellungsformen

Es gibt freilich Wege, auf denen die Wahrscheinlichkeit solcher Fallen reduziert werden kann. Für Übersetzungen von Forschungswissen für eine Anwendungspraxis bietet es sich an, Darstellungsinstrumente zu nutzen, die das Erfordernis der Adressatenorientierung bedienen.

Dabei können Instrumente eingesetzt werden, die bereits im Forschungsprozess selbst handlungsleitend waren – z.B. weil das Wissenstransferanliegen frühzeitig antizipiert worden war. Für Organisationsanalysen z.B. können das sein: Prozessanalyse, Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse, Wirksamkeitsanalyse, Policy Cycle, Ziel-Zielerreichungs-Abgleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Struktur-Funktions-Analyse, Akteursmap, Konfliktanalyse, Selbstbild-Fremdbild-Vergleich, Abgleich SWOT-Analyse – Selbstbild/ Fremdbild und Fallvergleich (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 54–74).

Übersicht 15: HoF-Handreichung zu internationalen Studierenden in Deutschland, Gliederung

INHALT	
A. Problemstellung	5
B. Problemaufklärungen	11
Wer sind die internationalen Studierenden?	13
Was sind Verbleibsründe internationaler Studierenden?	16
Was sind Abwanderungsgründe internationaler Studierenden?	19
Welche Bedarfe haben internationale Studierende hinsichtlich der Beschäftigungsorientierung?	22
Worin unterscheiden sich die Bedarfslagen internationaler und deutscher Studierenden und innerhalb der internationalen?	24
Welches Interesse können Hochschulen daran haben, am Verbleib internationaler StudienabsolventInnen mitzuwirken?	26
Welche Aktivitäten sind bisher an den Hochschulen üblich?	28
Welche Herausforderungen bestehen auf Hochschulebene?	30
Welche Herausforderungen bestehen in den Regionen und Bundesländern?	34
Ist Fremdenfeindlichkeit ein hinreichend erkanntes und bearbeitetes Problem?	36
Welche Herausforderungen bestehen bei den Beschäftigten?	39
C. Problembearbeitungen	43
Handlungsfeld 1: Beratung, Information und Gestaltung der Lehre	47
1. Berufsorientierungsangebote im Studienverlauf	47
2. Inhalte der Aktivitäten	49
3. Formate der Aktivitäten	54
4. Entwicklungspotenziale auf der Organisationsebene	56
Handlungsfeld 2: Hochschulen als regionale Impulsgeber	63
1. Vernetzung der Hochschule in der Region und Hintergrundarbeit	64
2. Matching: Regionale Fachkräftebedarfe und internationale Fachkräfte	68
HoF-Handreichungen 7. Beiheft „die hochschule“ 2015	3

Quelle: Dömling/Pasternack (2015: 3)

All diese Instrumente haben auf Grund ihrer Strukturiertheit und damit Übersichtlichkeit Vorteile im Blick auf die adressatenorientierte Präsentation der Ergebnisse. Sie zeichnen sich durch Systematiken aus, welche die Chance geben, unmittelbar zu erkennen, ob das je eigene Wissensinteresse bedient wird. Sie sind geeignet, die notwendigerweise lineare Darstellung eines in der regel dynamischen und nichtlinearen Gegenstands so zu gestalten, dass die Adressaten sich selbst weder als überfordert noch den analysierten Organisationstyp als unterkomplex dargestellt empfinden.

Die Medien, in denen das Wissen präsentiert wird, können linearer Text, Hypertext, Audio oder Video sein. Wir konzentrieren uns im folgenden auf Printpublikationen, da sie einerseits im hiesigen Kontext das nach wie vor verbreitetste Medium sind, andererseits die Inhalte auch für die digitalen Wissenpräsentationen liefern. Auf beide gemeinsam wird dann anschließend einzugehen sein.¹⁷

Ein vergleichsweise simples Darstellungsformat für Forschungswissen stellt das Frage-Antwort-Schema dar: Es werden klare, in der Praxis eines Handlungsfeldes virulente Fragen formuliert (oder ermittelt) und sodann in alltagsnaher Sprache die Befunde der Forschung dazu formuliert. (Übersicht 15)

Das Frage-Antwort-Schema lässt sich auch variieren, etwa wenn die Nationale Akademie Leopoldina in einer Expertise „Mythen – Fakten – Folgerungen“ aufbereitet (Übersicht 16).

¹⁷ s.u. A. 2.1.3. Systematisierendes Wissensmanagement

Übersicht 16: Leopoldina-Aufbereitung von Forschungswissen im Schema „Mythen – Fakten – Folgerungen“ (Auszug)

8.4 Soziale, emotionale und motivationale Kompetenzen (→ Kapitel 5)

Mythen	Fakten	Folgerungen
Temperamentsmerkmale in der frühen Kindheit sind genetisch festgelegt und damit wenig beeinflussbar.	Verhaltensstile im Vorschulalter sind noch nicht entwicklungsstabil, genetisch festgelegt sind lediglich Verhaltensdispositionen. Inwieweit sich diese ausprägen, hängt von spezifischen Umwelterfahrungen ab (z.B. Bindungsstil der Eltern, Stress in der Familie usw.) (→ Abschnitt 5.1).	Ein stabiler Familienverband und eine sichere Bindung an Bezugspersonen sind Voraussetzung für die Entwicklung emotionaler, sozialer und motivationaler Kompetenzen. Sie sollten gegebenenfalls unterstützt werden. Hohe Risiken bestehen für Waisenkinder, Kinder aus Armutsfamilien oder für Kinder überlasteter Eltern. Hier sind besondere, stützende Maßnahmen sinnvoll.
Soziale, emotionale und motivationale Kompetenzen entwickeln sich weitgehend unabhängig voneinander.	Bindungsmuster zwischen Kindern und Bezugspersonen sind eine zentrale Grundlage für die Entwicklung sozialer, emotionaler und motivationaler Kompetenzen, insbesondere für die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstkontrolle (→ Abschnitt 5.1).	
Fähigkeit zur Selbstregulation im Kindesalter hat keinen prognostischen Wert für Selbstregulation und Lebenserfolg im Erwachsenenalter.	Fähigkeit zur Selbstregulation im Kindesalter (3–5 Jahre) hat bedeutsamen prognostischen Wert für Selbstregulation und Lebenserfolg im Erwachsenenalter. Ein hohe Fähigkeit zur Selbstregulation wirkt sich positiv auf nahezu alle Lebensbereiche aus: Schulerfolg, Beruf, Einkommen, Partnerschaft, Gesundheit (→ Abschnitt 5.2, Kasten 5-1).	Eine frühe Förderung der Selbstregulation ist besonders effektiv, da in der frühen Kindheit ein hohes Maß an Entwicklungsplastizität besteht. Eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstregulation kann sich dann auf eine große Anzahl kognitiver, sozio-emotionaler und motivationaler Kompetenzen auswirken.
Erfolg (Schule, Beruf etc.) hängt im Wesentlichen von der kognitiven Grundfähigkeit (Intelligenz) ab.	Soziale, emotionale, motivationale Kompetenzen sind weitgehend unabhängig von kognitiven Grundfähigkeiten, aber für schulischen, beruflichen und sozialen Erfolg wichtige Voraussetzungen (→ Abschnitt 5.2).	Die Fähigkeit zur Selbstregulation kann unabhängig von intellektuellen Kompetenzen trainiert werden, sofern ein Mindestmaß kognitiver Grundfähigkeiten gegeben ist.
Genetische Prädispositionen für Persönlichkeitsmerkmale manifestieren sich immer und zwangsläufig in der ihnen eigenen Weise im Verhalten.	Genetische Prädispositionen, z.B. hinsichtlich aggressiven Verhaltens, manifestieren sich nicht zwangsläufig, sondern bevorzugt in bestimmten Umwelten (z.B. prekäre Familienverhältnisse, häusliche Gewalt; → Abschnitt 5.2).	Förderliche und kompensierende Umwelterfahrungen können, insbesondere wenn sie in der frühen Kindheit erfolgen, die Ausprägung negativer Verhaltenstendenzen einschränken.
Ungünstiges Sozialverhalten in der Kindheit ist irreversibel.		
Trainingsmaßnahmen zur Erhöhung der Fähigkeit zur Selbstregulation wirken in allen Lebensaltern gleich.		

Quelle: Leopoldina/acatech/Union (2014: 104)

Die Aussagen der Leopoldina-Tabelle konnten wir in einem Projekt mit einer weiteren Quelle – einem vergleichsweise übersichtlich gestalteten Fließtext – verbinden und daraus eine sehr übersichtliche Forschungswissenverdichtung generieren. Sie folgt dem Frage-Antwort-Schema und ergänzt dieses um qualifizierende Details. In Übersicht 17 wird sie exemplarisch wiedergegeben – wie schon oben interessieren hier nicht die Inhalte, sondern die Darstellungsform unter dem Aspekt adressatenorientierter Komplexitätsreduktion.

Übersicht 17: Darstellungsbeispiel für Forschungswissenverdichtung: Das empirische Wissen über die Wirkungen von Kindertagesbetreuung

Frage	Antwort	Details
Führt die institutionelle Betreuung zu Beeinträchtigungen in der sozial-emotionalen Entwicklung der Kinder?*	Keine eindeutigen Belege. Die Mehrzahl der Studien findet weder positive noch negative Auswirkungen.	Der Betreuungsumfang sollte aber moderat sein – speziell im ersten Lebensjahr. Die Kontrolle sonstiger Einflussfaktoren auf die kindliche Entwicklung ist nötig. Auswirkungen des Kita-Besuchs deutlicher, konstanter und stärker im kognitiv-leistungsbezogenen als im sozial-emotionalen Bereich
Wie wird die kognitiv-sprachliche Entwicklung durch den frühen Besuch einer Kindertageseinrichtung beeinflusst?*	Positiv. Der frühe Besuch steht aller Wahrscheinlichkeit nach mit späteren hohen Bildungsabschlüssen in Verbindung. Für Kinder ab drei Jahren bis zum Schulanfang zeigen sich im Hinblick auf die fachliche Entwicklung deutliche positive Auswirkungen.	
Wovon sind die Auswirkungen Besuch einer Kindertageseinrichtung maßgeblich abhängig?*	Von der Qualität, welche die Kinder in den Einrichtungen erfahren.	Hochwertige Anregungsprozesse haben deutliche positive Auswirkungen im fachlichen Bereich, unabhängig von der Altersgruppe der Kinder.

Frage	Antwort	Details
Machen Bildungsmaßnahmen nur Sinn, wenn sie von professionellen Institutionen außerhalb der Familie ausgehen? **	Neben der Qualitätsverbesserung von Bildungsinstitutionen ist eine stärkere Einbeziehung von Familien in Bildungs- und Betreuungsprogramme wichtig, da so die Effizienz der Bildungsmaßnahmen erhöht werden kann.	Neben der primär auf das Kind ausgerichteten Förderung außerhalb der Familie sollten diese Angebote immer auch die Familie einbeziehen.
Haben in Bildung investierte Ressourcen in allen Altersabschnitten das gleiche Kosten-Nutzen-Verhältnis, wenn der Nutzen in Erfolgsmaßen (z.B. geringe Arbeitslosigkeit, Fürsorgeabhängigkeit) gemessen wird? **	Mit Bildungsinvestitionen in frühen Lebensabschnitten kann ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt werden als mit Investitionen in späteren Lebensabschnitten. Dieses Verhältnis ist besonders groß, wenn durch die Bildungsmaßnahmen kritische Entwicklungsfenster genutzt werden.	Aus einer Lebenslaufperspektive sind Bildungsinvestitionen, also qualitativ sehr gute frühkindliche Bildungs- und Betreuungsangebote in der frühen Kindheit besonders sinnvoll, da besonders rentabel.
Sind Bildungsinterventionen immer sinnvoll, auch wenn deren Qualität nicht so hoch ist, da vor allem wichtig sei, dass man überhaupt etwas tut? **	Ein nachweisbarer Nutzen ist nur für qualitativ hochwertige, in ihrer Wirksamkeit überprüfte Maßnahmen gegeben.	Die hohe Rendite frühkindlicher Bildungsinvestitionen kann nur bei einer pädagogisch guten Qualität erreicht werden.

Basis: Metaauswertungen empirischer Studien durch * Aktionsrat (2015: 52–56) und ** Leopoldina/acatech/Union (2014: 106f.); eigene Verdichtung. Quelle: Pasternack (2015: 26).

Es gibt ähnliche Formen wie die Mythen, welche die Leopoldina-Tabelle oben strukturierten (Übersicht 16). So lassen sich für eine praxisadressierende Wissensaufbereitung „Zehn populäre Irrtümer zu ...“ zusammenstellen und diese mit empirisch begründeten Aussagen kontern. Die Zahl der Irrtümer ist selbstredend variierbar. Da es jedenfalls in fast jedem Handlungsfeld populäre Irrtümer gibt (vgl. z.B. die Zusammenstellungen in Mingels 2017 und 2018), wird auch in fast jedem Forschungsfeld mythenkorrigierendes Wissen produziert.

Handreichungen

Die Entwicklung vereinfachender Darstellungsformen wissenschaftlichen Wissens stellt in Rechnung, dass die Adressaten i.d.R. eine komplexe Berufsrolle auszufüllen haben und praktisch permanent mit Zeitproblemen kämpfen – mit anderen Worten: dass sie auch bei gutem Willen häufig nicht in der Lage sind, komplizierte und aufwändige Handlungsalgorithmen für die Bewältigung bestimmter Herausforderungen zunächst zu studieren und sie hernach mit entsprechendem Vor- und Nachbereitungsaufwand anzuwenden. Daher bedarf es aufwandsrealistischer Formate. Die Kunst muss hierbei insbesondere darin bestehen, für real gegebene – statt ideal gedachte – Bedingungen Lösungen zu offerieren, deren Anwendung die Anzahl der Probleme für die Wissensanwender nicht vergrößert, sondern minimiert.

HoF hat dafür Handreichungen entwickelt, die Anregungen aus Projektermittlungen aufnehmen und diese mit der Auswertung der eigenen Koordinierungserfahrungen verknüpfen. Innerhalb der von HoF koordinierten Verbünde ergab sich als verfestigtes Muster, dass für eine adressatenorientierte Wissensdarstellung in der Regel Assistenz vonnöten ist. Die Übersetzung von Forschungswissen benötigt redaktionelle Bearbeitung, um typische Fehler zu vermeiden, die aus der Übertragung wissenschaftlicher Publikationsroutinen in praxisorientierte Kommunikation bestehen. Solche sind insbesondere:

- wenig prägnante und aussagekräftige Titel – hier gibt es eine gewisse Scheu, jenseits akademischer Üblichkeiten zu formulieren,
- die Neigung zur Ausführlichkeit bei methodischen Darstellungen (welche für Praktiker nur mäßig relevant sind),
- die Nichtersetzung von Fachbegriffen, obgleich alltagssprachliche Synonyme zur Verfügung stehen,
- die Nutzung von leicht zu ersetzenden Plastikworten wie „Diskurs“, „proaktiv“ oder „Synergie“, die den Eindruck kultureller Distanz oder der Infektion mit Reformsprech signalisieren können,

- das Implizithalten von Argumentationsschritten, weil diese sich im fachlichen Kontext von selbst verstehen (nicht aber im außerwissenschaftlichen), statt sie zu explizieren,
- die Neigung zu komplexen Schachtelsätzen.

Es hat sich ebenso gezeigt, dass Verbundpartner meist dankbar sind, wenn ihnen redaktionelle Assistenz angeboten wird. Da das Formulieren von Transfertexten den herkömmlichen 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 den Aufwand gering halten möchte. Dies führt oft zu einer hohen Hemmschwelle, an der Erarbeitung von Handreichungen aktiv mitzuwirken.

Die angebotene Assistenz aber führt zugleich dazu, dass die Verbundkoordinierung Mehrwerte schafft, die als solche sofort erkennbar sind. Dadurch kann sie sich darüber gegenüber den Partnern legitimieren. So konnten mehrere Formate entwickelt werden.

- (1) Im Rahmen der Koordinierung der Expertenplattform „Demografischer Wandel in Sachsen-Anhalt“ sind Formen für Transferpublikationen entwickelt worden, die folgendes berücksichtigen:

Übersicht 18: Transferpublikation der Expertenplattform Demografischer Wandel

Lebensqualität entwickeln in schrumpfenden Regionen

Suburbia Sachsen-Anhalts im demographischen Wandel

Gefährdeter oder zukunftsorientierter Wohn- und Lebensraum?

Klaus Friedrich | Susanne Knabe | Barbara Warner¹

Wohnen im ländlich geprägten Stadtumland war nach der Wiedervereinigung auch in Sachsen-Anhalt begehrt. Viele der ausgewiesenen Neubaugebiete sind mittlerweile jedoch von der Alterung ihrer Bewohner und einem beschleunigten Generationenwechsel betroffen. In bestimmten Lagen ist zudem absehbar, dass positive Entwicklungsimpulse ausbleiben werden. Im Projekt wurde die Zukunftsfähigkeit dieser suburbanen Wohngebiete auf der Basis von Einwohnerbefragungen und Strukturerhebungen vor Ort analysiert.

Suburbane Wohngebiete: Darunter werden die nach 1990 ausgewiesenen Wohnareale erfasst, die sich außerhalb der Städte befinden und eine erkennbar „neue“ Siedlungsstruktur aufweisen. Sie liegen meist am Rand bestehender Siedlungen und sind oft nur eingeschränkt an den alten Ortskern angebunden.

Konsolidierte Familienhaushalte: Nach der Wiedervereinigung sind in Ostdeutschland – anders als in den westlichen Bundesländern – zum Großteil einkommensstarke Haushalte mittleren Alters ins Stadtumland gezogen. Familien mit älteren Kindern. Bei ihnen ist künftig eher eine abnehmende als eine zunehmende Personenzahl zu erwarten.

Nach dem Entwicklungsboom der 1990er Jahre kennzeichnen heute eine rückläufige Immobiliennachfrage, Leerstand und Preisverfall die Situation vieler suburbaner Wohngebiete auch in den Speckgürteln im Umfeld der Zentren. Daher gehen wir den Vorstellungen der älter gewordenen Bewohner zur Zukunft ihrer Immobilie, den Entwicklungsperspektiven der Wohngebiete sowie den Möglichkeiten nach, die die Planungsverantwortlichen haben, um den Auswirkungen des demographischen Wandels konstruktiv zu begegnen.

Methodik
Erstmals wurden für Sachsen-Anhalt alle 361 als suburban klassifizierten Gemeinden mit insgesamt 584 neuen Wohngebieten analysiert und dokumentiert. Neben intensiven Vor-Ort-Recherchen sowie der Auswertung von Luftbildern und statistischen Daten wurden in 49 unterschiedlichen Wohngebieten Daten und Sichtweisen von insgesamt 1.034 Haushalten anhand einer schriftlichen Befragung sowie von weiteren 20 Personen im Rahmen leitfadengestützter persönlicher Interviews erfasst.

Ergebnisse

Die zahlreich im Umland der Ober- und Mittelzentren Sachsen-Anhalts während der 1990er Jahre errichteten **suburbanen Wohnstandorte** sind mit ihren Bewohnern „in die Jahre gekommen“. Wenn inzwischen auch die damalige Randwanderung der meist **konsolidierten und z. T. schrumpfenden Familienhaushalte** (oft einkommensstark, mit älteren Kindern oder ohne Kinder) weitgehend Vergangenheit ist: Die siedlungsstrukturellen Auswirkungen dieser „Stadtflucht“ sind im Zeichen des hochgradigen demographischen Wandels gravierend.

Nach unseren Befunden werden bestimmte Typen von Wohngebieten auch künftig positive Entwicklungsperspektiven haben. Dies sind vor allem die gut angebundenen Einfamilienhausgebiete.

¹ Prof. Dr. Klaus Friedrich (klaus.friedrich@geo.uni-halle.de), Dr. Susanne Knabe (susanne.knabe@geo.uni-halle.de) und Dr. Barbara Warner (barbara.warner@geo.uni-halle.de) lehren und forschen in der AG Sozialgeographie am Institut für Geowissenschaften und Geographie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

32

Quelle: Pasternack/Maue (2013)

- Texte, die von Nichtwissenschaftlern – hier vor allem Akteuren in (Kommunal-) Verwaltungen, Verbänden, Vereinen, Wohnungswirtschaft usw. – gelesen werden sollen, benötigen neugierweckende „Appetiser“: zum einen prägnante Titel, zum anderen einen vorangestellten 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.
- Wissenschaftler:innen legen aus Seriositätsgründen Wert darauf, dass in einem Text die Methoden der Ermittlung des dargestellten Wissens offengelegt werden. Nichtwissenschaftliche Leser können dies mitunter nur bedingt nachvollziehen und sind im übrigen meist mehr an den Ergebnissen, nicht aber an deren Zustandekommen interessiert. Daher wird die Methodendarstellung zum einen sehr kurz gefasst und zum anderen in einen vom Fließtext abgesetzten Textkasten untergebracht – so dass sie sowohl enthalten ist als auch den Lesefluss nicht stört.
- Argumentationstragende Begriffe werden als Marginalien am Seitenrand kurz definiert. Das entlastet zugleich den Fließtext und erhöht seine Lesbarkeit.

- Jeder Text ist gegliedert in „Ergebnisse“ und „Handlungsoptionen“, was durch entsprechende Zwischenüberschriften entsprechend markiert wird. (Übersicht 18)

(2) Im Rahmen des QPL-Verbundes HET-LSA wurden in einer Broschüre didaktische und studienorganisatorische Antworten auf die steigende Heterogenität der Studierendenschaft präsentiert. Gegliedert nach Themenclustern finden sich darin

- Anwendungsprojekte nach einem einheitlichen Muster vorgestellt: Projekt, Vorgehen, Ergebnisse, Praktische Tipps und Hinweise zur Umsetzung,
- verbunden mit einem Bewertungsschema zu Aufwand, Übertragbarkeit und benötigten Ressourcen (Übersicht 19);
- zwischengeschaltet sind Interviews mit Anwendungspraktikern.

Übersicht 19: Bewertungsschema der Anwendungsprojekte zum Umgang mit studentischer Heterogenität



Quelle: Verbundprojekt (2017)

Übersicht 20: Hochschuldidaktische Kurzdarstellung aus dem QPL-Verbund HET-LSA

Aktivierende Methode: Impulse und Fragen
Unmittelbare Rückmeldungen

Ziel der Methode

Förderung von

- Feedback
- Aktivierung
- Einbindung

Zeitpunkt

- Innerhalb einer Vorlesung/Veranstaltung oder eines Seminars

Zeitbedarf

- 3 Minuten

Durchführung

- Bereiten Sie Fragen vor, die Sie sich unmittelbar beantworten lassen, wobei Sie verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgeben können. Auch ja/nein-Fragen sind denkbar.
- Möglich ist es, die Antworten durch Handzeichen (Wer ist für Lösung A...), Feedback durch hochgehaltenes A4-Blatt (hochkant=ja; querr=nein) oder beispielsweise durch Hinstellen (Wer dafür ist, steht auf...) geben zu lassen.
- Über diese unmittelbare Rückmeldung lassen sich Anknüpfungspunkte zu Praxisbeispielen, Systemscheidungen oder Pro-/Contra-Bezüge herstellen.

Variationen

- Minuten-Frage
- Pausen-Frage

Methode in Anlehnung an: Ulrich, I. (2016): Gute Lehre in der Hochschule. Wiesbaden: Springer.

Heterogenitäts-Check
Diese studentischen Zielgruppen werden erreicht

Legende unten: check.unifall.uni-studium-und-lehre.de

ANSPRECHPARTNER
Institut für Hochschuldidaktik (Hof) | Halle-Wittenberg
Transferstelle "Qualität der Lehre"
Telefon: +49 (0) 3491/466 234
Internet: www.uni-halle.de
E-Mail: transferstelle@hof.uni-halle.de

HET LSA
STUDIUM
UND
LEHRE

Quelle: Hof/TS HET-LSA (o.J.)

(3) Die forschende Hochschuldidaktik produziert fortlaufend ausführliche Texte, die lerntheoretisch, pädagogisch-psychologisch, sozialisationstheoretisch usw. begründete Erkenntnisse präsentieren. Der theoretische Begründungsaufwand ist wissenschaftlich ebenso nötig, wie er dem praktischen Wirksamwerden der Texte im Wege steht. Damit ist ein vermeintliches Dilemma bezeichnet: Lehrende sind auch bei gutem Vorsatz häufig nicht in der Lage, längere Texte für die Bewältigung von Lehr-Lern-Situationen zu rezipieren und sie dann mit entsprechendem Vor- und Nachbereitungsaufwand anzuwenden, da ihnen hierfür die Zeitressourcen fehlen. Daher wurde für die Bedarfe des QPL-Verbundes HET-LSA das Format der didaktischen Kurzdarstellungen entwickelt:

- Längere hochschuldidaktische Texte werden so auseinandergenommen, entschlackt und in Übersichtlichkeit überführt, dass ihre Themen auf jeweils einer Seite darstellbar werden.
- Dies geschieht so, dass nur noch das enthalten ist, was für Anwender relevant ist.
- Das vermeintliche Dilemma wird damit aufgelöst, und hochschuldidaktische Erkenntnisse werden für die Anwendungspraxis rezipierbar. (Übersicht 20)

(4) Die Reihe „HoF-Handreichungen“ dient der Erschließung jeweils eines Themas. Die Hefte fokussieren auf die handlungsrelevanten Aspekte des Wissens. Dieses repräsentiert zum einen den State of the Art – wird also referiert – und wurde zum anderen in eigenen Forschungsprojekten gewonnen.¹⁸ Dazu sind diese Handreichungen von kompaktem Umfang und nutzen intensiv niedrigschwellige Darstellungsformen:

- adressatenorientierte, d.h. problembezogene Gliederung,
- Frage-Antwort-Schema in Gliederung und Text,
- grafische Visualisierungen,
- Checklisten,
- Textfenster für zentrale Aussagen,
- Toolboxen,
- weiterführende Literaturverweise usw.

Bewertungen und Empfehlungen

Ein besonderes Problem stellt schließlich dar, was die Leopoldina in dem o.g. Beispiel unternommen hat, nämlich auch Folgerungen aus dem Forschungswissen zu ziehen (vgl. Übersicht 16 oben). Dies ist im Wissenschaftskontext nicht selbstverständlich. Bewertungen und Empfehlungen stellen oft besondere Herausforderungen dar. Sie werden von der Anwendungspraxis häufig erwartet und von den Wissenschaftler:innen ungern abgegeben. Die Gründe für letzteres 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 Wissenschaftler und der Praktiker – aufbrechen.

Mit Empfehlungen begeben sich Wissenschaftler:innen in die Rolle von Beratern. Beratung im engeren Sinne ist das „Erarbeiten und Bewerten von Optionen“ (Patzwalt/Buchholz 2006: 460). Sie soll „zur Veränderung kognitiver Schemata seitens des Beratenen führen und dessen Fähigkeit zur Problemlösung verbessern“ (Weingart/Lentsch 2008: 23) – nicht indes ihm die Problemlösung abnehmen. Dies kann, muss aber nicht mit dem eindeutigen Favorisieren bestimmter Handlungsoptionen verbunden sein:

- Beratung kann auf Orientierung zielen, indem das Spektrum der möglichen Handlungsalternativen *möglichst umfassend* aufgezeigt wird, oder
- sie kann eine strategische Funktion haben, indem Komplexität und die Anzahl der Handlungsoptionen *reduziert* werden (vgl. ebd.: 31).

Wir konnten jedoch einige Techniken herausarbeiten, die Ergebnisse von Analysen ‚sozialverträglich‘ zu formulieren, ohne sich als Analytiker:in dem doppelten Verdacht auszusetzen, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen illegitimerweise präjudizieren zu wollen. Als solche Techniken können genannt 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 Nicht-handeln) 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;

¹⁸ online unter <https://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm> (2.5.2019)

- der Rekurs auf *Good-Practice-Beispiele*, mit denen andernorts bereits ein bestimmtes Problem gelöst werden konnte: Auch hierbei können Ergebnisse der konkreten Analyse mit Kenntnissen auf Grund allgemeine Feldkenntnis verbunden werden.
- *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)

2.1.3. Systematisierendes Wissensmanagement

Wissensmanagement dient grundsätzlich der Aufbereitung, Verwaltung und Vermittlung von (wissenschaftlichem) Wissen. Praktisch dient es entweder (a) der wissenschaftlichen Kommunikation oder (b) der Wissenschaftskommunikation. Das heißt zugleich: Potenziell leistungsfähig für die Kooperationen und Kommunikationen der Wissenschaft ist ein solches systematisierendes Wissensmanagement, das auch den Aspekt der jeweiligen Adressatenorientierung berücksichtigt. Dies schließt Entscheidungen darüber ein, wie analoge und digitale Formate eingesetzt und kombiniert werden. Die Adressatenorientierung wird zwar häufig als wünschenswert beschrieben. Doch gelangt dies bisher vielfach nicht über Fachportale, die Adressatenbedürfnisse nur unzureichend berücksichtigen, usabilityschwache Forschungsdatenbanken und vergleichbare fröhdigitale Lösungen hinaus.

Innerwissenschaftliches Wissensmanagement

Wissensmanagement für innerwissenschaftliche Verwendungen hat vor allem ein Ziel: In der Fülle wissenschaftlicher Informationen, die aus quantitativen Gründen prinzipiell nicht mehr vollständig rezipierbar sind, soll eine themen- oder problemspezifische Orientierung ermöglicht werden. Dazu wird eine Struktur benötigt, die herzustellen um so anspruchsvoller ist, je interdisziplinärer das darzustellende Wissensfeld ist. Innerhalb bestehender wissenschaftlicher Gemeinschaften herrscht eine hohe Kohärenz hinsichtlich Vorverständnissen, Definitionen und methodischen Ansätzen (vgl. Kölbel 2004: 99). Da das daraus resultierende stumme Einverständnis bei interdisziplinären Forschungskontakten fehlt, kann eine Programmbegleitung an diesem Punkt mit Übersetzungsleistungen echten Mehrwert für die Programmprojekte herstellen.

Traditionelle Techniken des Wissensmanagements in der Forschung waren Bibliografien, Literaturberichte, Rezensionen (bzw. Zeitschriften mit umfangreichem Rezensionsteil), Metastudien, Handbücher, daneben auch Methoden zur Erschließung von Wissen mit prognostischen und vermutenden Anteilen, wie Research Foresight oder Delpi-Studien. Diese herkömmlichen Techniken sind weiterhin bedeutsam und können durch die Digitalisierung ihren Wirkungsradius erheblich erweitern. Zugleich entstehen digitalisierungsbedingt neue Formen des innerwissenschaftlichen Wissensmanagements.

Eines der ersten und nach wie vor am häufigsten angewandten Formate ist die Forschungsdatenbank.¹⁹ Sie finden sich an Hochschulen, bei außeruniversitären Einrichtungen sowie öffentlichen Drittmittelgebern, allen voran der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).²⁰ Hier ist eine wesentliche handlungsleitende Unterstellung, dass sie für Kontaktabbau genutzt würden. Allerdings setzte das Zeitressourcen voraus, die kaum ein Akteur aufzubringen vermag, zumal die Usability die Datenbanken häufig recht suboptimal ist. Insbesondere die Suchfunktionen sind meist schwach entwickelt, so dass Nutzer bereits wissen müssen, was sie suchen, um etwas finden zu können: Akteure mit optimalem Informationssuchverhalten kommen zurecht, solche mit suboptimalem Informationssuchverhalten nicht. Letztere stellen erfahrungsgemäß die Mehrheit.

Mittlerweile gibt aber vereinzelt auch anspruchsvollere Varianten der Forschungsdatenbank:

¹⁹ Unter http://www.forschungsinform.de/Forschungsdatenbank/fdb_anzeige_web.php (10.5.2019) findet sich eine Übersicht nationaler und internationaler Forschungsdatenbanken.

²⁰ <http://gepris.dfg.de/gepris/OCTOPUS/> (14.9.2015)

■ Hier kann etwa der „*Forschungsindex FOX*“ der *Leuphana Universität Lüneburg* genannt werden.²¹ Anders als sonst üblich sind hier neben Publikationen und Projekten auch Aktivitäten der Hochschulangehörigen integriert. Hinzu kommt, dass diese Komponenten mit den beteiligten Personen und Einrichtungen verknüpft sind, so dass durch diese Verlinkungen Facettensuchen²² in alle Richtungen ohne Umwege möglich sind. In einem sog. Beziehungsdiagramm lassen sich die Verknüpfungen zudem grafisch darstellen. Allerdings sind auch hier Hintergrundinformationen nicht aufbereitet, sondern nur weiterführende Links, etwa zu Pressemitteilungen, zu finden. Dadurch beschränkt sich die Kommunikation in dieser Struktur auf eine durch Interaktionsmöglichkeiten ansprechend gestaltete Dokumentation.

■ Vereinzelt finden sich *Expertiselandkarten* von Hochschulen, in denen die handelnden Wissenschaftler:innen in den Mittelpunkt gerückt werden. Über die Auswahl von Themen- oder Fachgebieten können die Nutzer eine Auswahl von Ansprechpartnern generieren. Damit sollen potenziellen Partnern schnelle Wege zu den richtigen Expert:innen an der Hochschule geboten werden. Dieser Ansatz eignet sich besonders zur Darstellung der Leistungsfähigkeit in bestimmten Themen und Fächern.²³

Die potenziell anspruchsvollste (und aufwändigste) Form digital gestützten Wissensmanagements stellen Informationsportale dar. Sie sind um ein Fach oder ein Thema gruppiert. Aufgrund ihres Erstellungs- und Pflegeaufwands stößt ihre Gestaltung häufig noch an Grenzen, die sich aus der Verfügbarkeit einsetzbarer Ressourcen ergeben. Infolgedessen bestehen zwischen den mittlerweile zahllosen Informationsportalen beträchtliche Differenzen hinsichtlich ihrer Usability oder der Repräsentativität ihrer Inhalte:

- Sehr häufig lassen sie noch den kognitiven Hintergrund eines ingenieursystemischen oder archivbürokratischen Denkens erkennen. Dieser Hintergrund mag für den Systemaufbau notwendig sein. Doch stellt sich die Frage, ob er den Nutzern – häufig anderer fachlicher Provenienz – aufgenötigt werden muss.
- Die Nutzer sind typischerweise Nutzer verschiedener Portale und verfügen in der Regel nicht über die Zeitressourcen, sich fortwährend in neue Portalsystematiken einzuarbeiten.
- Der oder die Nutzer:in muss das spezifische Informationsproblem immer bereits so exakt definiert haben, wie es sich nur dann definieren lässt, wenn bereits eine Grundvertrautheit nicht nur mit dem jeweiligen Informationsfeld, sondern auch mit seiner elektronischen Aufbereitung besteht.
- Stellt ein Informationssystem komfortable Recherchetools bereit, so ist der Einstieg ins jeweilige System hochschwellig. Bietet das Informationssystem einen niedrigschwelligen Einstieg, so muss dieser dann durch das Fehlen komfortabler Tools erkaufte werden. Hier ist noch an klugen Kombinationen zu arbeiten.

All dies sind Gründe dafür, dass Portale, deren Schnittstelle zum Nutzer nicht hinreichend selbst-erklärend aufgebaut ist, schnell wieder verlassen oder/und nicht wieder angesteuert werden.

Nötig ist hier ein Wechsel von der vorrangig angebots- zu einer strikt nutzerorientierten Informationsbereitstellung. Werden Information und Dokumentation bislang eher als Bereitstellungsproblem bearbeitet, so müssen sie künftig als Kommunikationsproblem aufgefasst werden. Nicht der Nutzer sollte sich in die Logik der Informationserfassung und -verwaltung hineinbegeben müssen. Vielmehr müssen die Informationsdienstleister bei der Gestaltung ihrer Angebote rigoros vom Nutzer, dessen Bedürfnissen und dessen Gewohnheiten her denken. Relativ schlicht gesagt: Wünschbar sind Systeme, die niedrige Einstiegsschwellen mit komfortablen Recherchemöglichkeiten verbinden.

Open Access (OA) wird den Zwang zu nachfrageorientierten Informationssystemen vermutlich erhöhen. Da OA angesichts knebelnder Verlagskonditionen absehbar zunehmende Bedeutung erlangen dürfte, wird dies – je stärker die Konkurrenzbedingungen werden – auch die Entwicklung

²¹ <http://fox.leuphana.de/portal/> (10.5.2019)

²² In Facettensuchen werden über Klassifikationen Suchtreffer eingegrenzt. Im Gegensatz zu hierarchischen Suchen können bei einer Facettensuche während eines Suchprozesses vorherige Suchfilter aufgehoben werden, ohne später gesetzte aufgeben zu müssen.

²³ z.B. Humboldt-Universität zu Berlin: <http://www.expertise-landkarte.de/> (10.5.2019)

entsprechender Angebotssystematiken befeuern, die über Stichwort- oder Namenssuchen hinausgehen.

Bereits heute bedienen sich die Nutzergruppen bei Nichtverfügbarkeit oder zu hohen Bezahl-schranken auch unkonventioneller Methoden der Literaturversorgung. So nutzen Studierende international den Twitter Hashtag „#IcanHazPDF“²⁴ in Verbindung mit dem gesuchten Titel eines Dokuments, in der Hoffnung, dass jemand einen kostenlosen Download des Artikels bereitstellt (Dobusch 2016). Dem Prinzip des Teilens im Internet folgen auch Plattformen, über die *dark sharing* organisiert wird (z.B. Sci-Hub), oder Wissenschaftsnetzwerke wie Academia.edu oder ResearchGate, die eine Art Guerilla-Open-Access betreiben (vgl. Swartz 2008):

Auf dem Netzwerk ResearchGate (zu deren Investoren Bill Gates und Goldman Sachs gehören) sind derzeit mehr als 100 Mio Artikel gehostet, worauf 14 Mio angemeldete User von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugreifen. Dort können Forscher:innen netzwerken, ihren aktuellen Forschungsstand mitteilen und anderen Wissenschaftler:innen folgen oder sie kontaktieren. Nach einer Anmeldung können sie nach entsprechenden Artikeln, Autor:innen oder Themenfeldern suchen und z.B. die Autoren um die kostenlose Zusendung des Artikels bitten, sofern dieser nicht via Download verfügbar ist. Finanziert wird das Netzwerk durch einen Stellenmarkt und Werbeanzeigen. Das Anfallen von Daten über weitere Verwendungen, insbesondere Zitationen, der hochgeladenen Texte nutzt das Portal, um eigene Impact-Faktoren zu ermitteln, mit denen der Einfluss von Forschungsarbeiten gemessen werden soll. Kritisiert wird, dass der Umgang mit dem Urheberrecht nicht streng genug sei – Filtertechnologien sollten erkennen, ob Publikationen öffentlich bereitgestellt werden dürfen. (Matthews 2018; Pachali 2017) ResearchGate erklärte sich 2017 dazu bereit, geschützte Publikationen der CFRS-Verlage (Coalition for Responsible Sharing) nicht mehr ohne weiteres anzubieten. Interessierte müssen hierzu seither den oben erwähnten Kontakt zu den Autor:innen suchen. (Trappe 2018: 15)

Wissensmanagement für die Anwendungspraxis

Richtet es sich an die außerwissenschaftliche Praxis, muss Wissensmanagement vor allem einen Umstand berücksichtigen: Wissenschaftliche Wissensbestände sind für Praktiker nutzlos, wenn sie nicht von ansprechbaren Experten gewusst und mit Blick auf lösungsbedürftige Probleme durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden. Ein solches Wissensmanagement muss dann zweierlei sicherstellen:

- Erstens ist der Zugang zu dem an verteilten Orten, in differenzierten Formaten und unterschiedlichem Besitz vorhandenen Wissen niedrigschwellig zu ermöglichen, und zwar entweder unmittelbar oder durch entsprechende Navigation.
- Derart kann zweitens eine solche Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Wissen erreicht werden, die potenziell jeden Problemlösungsbedarf mit den vorhandenen problemlösungsbezogenen Wissensressourcen verbindet.

Operativ hat ein avanciertes Wissensmanagement drei Aufgaben zu erledigen:

- ungenutztes Wissen aktivieren,
- die Erzeugung noch nicht vorhandenen, aber benötigten Wissens anregen und
- Problemstellungen mit vorhandenem Problemlösungswissen zusammenführen.

Für öffentlich finanzierte Wissensangebote sind Niedrigschwelligkeit der Zugänge und intuitive Nutzerführung an sich basale Anforderungen – aber bisher kein Standard. Benötigt werden dafür datenbankbasierte Wissenssysteme wie Transferatlanten oder Experten-Pools. Hinsichtlich Forschungsdatenbanken, die auch der Kontaktaufnahme mit der außerwissenschaftlichen Praxis dienen, gilt im Grundsatz all das, was oben bereits zu Forschungsdatenbanken und zu Informationsportalen in wissenschaftsinternen Kommunikationszusammenhängen gesagt worden war.

Die derzeit realisierten Forschungsdatenbanken sind häufig ungeeignete Instrumente, um mit externen Adressaten in Kontakt zu treten. Dies liegt wesentlich an ihrer Form: Sie sprechen Interessierte von außerhalb kaum an, da sie die Informationsbedürfnisse auf eine sehr schematische und häufig umständliche Art bedienen. Nichtwissenschaftliche Wissensnachfrager aber sind noch stärker als Forscher:innen auf nachfrageorientierte Angebote angewiesen:

²⁴ Die Aktivitäten können verfolgt werden unter <https://twitter.com/search?q=%23IcanHazPDF%20> (6.6.2018).

■ Die strikt angebotsorientierte Informationsbereitstellung, wie sie heute üblich ist, wahrt die subjektive Autonomie der Informationssuchenden: Diese werden nicht durch Vorselektion bevormundet oder fehlgeleitet. Das schützt vordergründig die Mündigkeit der Nachfrager. Jedoch verkehrt sich diese Situation in ihr Gegenteil, sobald das Informationsfeld für den Einzelnen prinzipiell unüberschaubar wird: In der Unüberschaubarkeit wird die sich mündig Orientierende zwangsläufig strukturell entmündigt. Aus Informationssuchenden werden jedoch zunehmend Wissensnachfrager: Nicht mehr *themenbezogene* Daten und Aussagen, schon gar nicht *Disziplin*-grenzen sortierte Informationen werden gesucht, sondern *problembezogenes*, d.h. problemlösungsrelevantes Wissen.

■ Dem stehen ingenieursystemische oder archivbürokratische Ansätze entgegen: Sie überantworten nahezu alle wesentlichen Relevanzentscheidungen innerhalb des Informationsfeldes den Nachfragern. Sie erlegen ihnen also auf, sämtliche Entscheidungen, die aus Informationen erst Wissen werden lassen, selbst zu treffen. Es entsteht eine paradoxe Situation: Der sich mündig Orientierende wird unentrinnbar strukturell entmündigt, da die Unüberschaubarkeit des Informationsfeldes ein suboptimales Relevanzentscheidungsverhalten erzwingt. Die damit erzeugte Überforderung führt zu suboptimalen oder lediglich einmaligen Nutzungen vorhandener Informationsbestände. Niemand möchte zur ohnehin schon bestehenden Informationsüberflutung noch zusätzliche Hinweise haben, wie man sich noch mehr informationsüberfluten kann. Vielmehr möchten Informationssuchende, dass die elektronische Dienstleistung dabei hilft, vieles aus der Informationsüberflutung ignorieren zu können und dennoch gut informiert zu sein.

Die gleichfalls oben bereits erwähnten, vereinzelt existierenden Expertiselandkarten sollen auch potenziellen Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft schnelle Wege zu den richtigen Expert.innen an der Hochschule bieten. Sie zielen damit darauf ab, Forschungsthemen zu kommunizieren und nicht zuletzt deren Transfer in außerhochschulische Kontexte zu fördern.²⁵

Ein gewichtiges Problem bei all dem ist, dass in der Regel eine zeitliche Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen besteht: Praktiker benötigen Wissen nicht deshalb, weil es gerade angeboten wird, sondern dann, wenn praktische Probleme zu lösen sind. Das kann vor, während oder nach der Erzeugung des einschlägigen Forschungswissens sein. Hier muss also eine Überbrückung der zeitlichen Entkopplung zwischen Wissensproduktion und Wissensbedarfen durch zugriffsfähige überzeitliche Wissensspeicherung organisiert werden. Fragt man nach Instrumenten, mit denen Forschungswissen für die Anwendungspraxis aufbereitet und überzeitlich verfügbar gehalten werden kann, so lässt sich denken an:

■ *Transferportale*, welche die relevanten Wissenschaftsaktivitäten an einem Ort zusammengeführt zeigen – wie es manche hochschulischen Transferstellen bereits begrenzt tun. Diese müssen die individuelle Navigation quer durch zahlreiche andere Angebote überflüssig machen, indem sie zu diesen über eine optimierte Struktur hinführen, so dass die Suchenden sich nicht in der Angebotsvielfalt verlieren.

■ *Online-Wissensatlanten zu einzelnen Themenfeldern*: Diese sind nicht projekt-, instituts- oder fachgebunden aufzubauen, da dies von außen in der Regel nicht als relevant nachvollziehbar ist. Vielmehr müssen sie vorzugsweise fragestellungs- bzw. problembezogen organisiert werden: mit niedrigschwelligen Präsentationsformen, aufbereiteten Good-Practice-Beispielen, Ansprechpartnern, Hinweisen auch zu externen Wissensressourcen usw.

■ In einem fortgeschrittenen Stadium können *Wissensplattformen* entstehen, die auf der Basis der genannten Instrumente nicht nur bereits Vorhandenes präsentieren, sondern auch aktiv Wissensbedarfe identifizieren und Wissensproduktion anregen.

■ Konkret aus einem Forschungsförderprogramm können abschließende *Wissenssynthesen* entstehen, die eine systematisierte Aufbereitung der programminduzierten Erkenntnisse für die Anwendungspraxis liefern. Die praxisorientierte Wissenssynthese orientiert sich in ihrer Gliederung nicht an den Programmprojekten, sondern an den Fragestellungen der Anwendungspraxis. Die Antworten auf deren Fragen werden aus den Ergebnissen verschiedener Programmprojekte kompiliert. Die Wissenssynthese verbindet erläuternde Texte und Infografiken mit Good-Practice-Beispielen. Sie arbeitet mit Textkästen, farbigen Markierungen, Kurzzusammenfassungen, kon-

²⁵ z.B. Humboldt-Universität zu Berlin: <http://www.expertise-landkarte.de/> (16.12.2015)

zentriert sich auf Ergebnisse, d.h. vermeidet Forschungsdiskussionen. Die Darstellung muss niedrigschwellig und praxisorientiert sein: Welche Handlungsoptionen zur Bearbeitung virulenter Probleme wurden vom Förderprogramm ermittelt? Wo gibt es bereits zukunftsfähige Lösungen? Was sind landläufige Auffassungen, und welche Fakten erlauben eine produktive Irritation dieser? Einleitend werden prägnant Hauptbotschaften und Handlungsoptionen benannt. Abschließend findet sich ein Glossar wichtiger Begriffe.

Hilfreich ist es bei der Gestaltung von transferförderlichem Wissensmanagement immer, sich permanent vor Augen zu führen, welche Herausforderungen damit bewältigt werden sollen: Die Praxisakteure haben praktische Herausforderungen, denen sich mit den Intuitionen des Alltags nicht hinreichend begegnen lässt. Dies führt dazu, dass valideres Wissen über Ursachen, Mechanismen und Handlungsoptionen erwünscht ist, mit dem sich dann wissenschaftsgestützt Aktivitäten entfalten lassen. Schematisch dargestellt, heißt das: 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 (Übersicht 21).

Übersicht 21: Von praktischen Herausforderungen zu wissenschaftsgestützten Aktivitäten

Praxis mindestens zum Teil eigenständig definitionsfähig, wissenschaftliche Beratung hilfreich				vor allem Wissenschaft gefordert	Praxis zentraler Akteur, wissenschaftliche Beratung hilfreich
Herausforderungen	Handlungsfelder	Bedarfslagen	Zieldefinitionen	Wissensressourcen	Wissensnutzung = Aktivitäten
He-1	Ha-1.1	B-1.1.1	Z-1.1.1	W-1.1.1.1	A-1.1.1.1.1
					A-1.1.1.1.2
				W-1.1.1.2	A-1.1.1.2.1
					A-1.1.1.2.2
		B-1.1.2	Z-1.1.2	W-1.1.2.1	A-1.1.2.1.1
					A-1.1.2.1.2
				W-1.1.2.2	A-1.1.2.2.1
					A-1.1.2.2.2
	Ha-1.2	B-1.2.1	Z-1.2.1	W-1.2.1.1	A-1.2.1.1.1
					A-1.2.1.1.2
				W-1.2.1.2	A-1.2.1.2.1
					A-1.2.1.2.2
		B-1.2.2	Z-1.2.2	W-1.2.2.1	A-1.2.2.1.1
					A-1.2.2.1.2
				W-1.2.2.2	A-1.2.2.2.1
					A-1.2.2.2.2
	Ha-1.3	B-1.3.1	Z-1.3.1	W-1.3.1.1	A-1.3.1.1.1
					A-1.3.1.1.2
				W-1.3.1.2	A-1.3.1.2.1
					A-1.3.1.2.2
		B-1.3.2	Z-1.3.2	W-1.3.2.1	A-1.3.2.1.1
					A-1.3.2.1.2
				W-1.3.2.2	A-1.3.2.2.1
					A-1.3.2.2.2
He-2	analog zu He-1				
He-3	...				
...	...				

2.2. Wissenstransfer in den Nationalen Forschungsprogrammen des Schweizerischen Nationalfonds

2.2.1. Die Nationalen Forschungsprogramme (NFP)

Den Förderprogrammen des BMBF in der Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsforschung ähneln in mancherlei Hinsicht die vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) durchgeführten Nationalen Forschungsprogramme (1974 eingeführt). Sie werden zwar vom SNF begutachtet, aber vom Bundesrat (Bundesregierung) beschlossen und in Auftrag gegeben:

„In den NFP werden Forschungsprojekte durchgeführt, die einen Beitrag zur Lösung wichtiger Gegenwartsprobleme leisten. Bundesämter, Forschungsinstitute, Forschungsgruppen oder einzelne Personen schlagen dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) die Thematik und möglichen Schwerpunkte eines NFP vor. Der Bundesrat wählt die Themen definitiv aus und überträgt diese dem SNF zur Bearbeitung im Rahmen eines NFP.“²⁶

Von vier (Bewilligungs-)Merkmalen, durch die sich die geförderten NFP auszeichnen müssen, adressieren zwei explizit Innovationsbeiträge: Die NFP seien zum einen „lösungsorientiert und praxisnah“. Zum anderen habe „der Wissenstransfer und die Kommunikation der Resultate ... einen hohen Stellenwert“.²⁷ Ähnlich verhält sich bei dem Förderinstrument Nationale Forschungsschwerpunkte (NFS), das allerdings nicht ganz so stark translationsorientiert angelegt ist.²⁸ Aber auch hier nennt von vier förderrelevanten Merkmalen eines „Partnerschaften im akademischen und ausserakademischen öffentlichen und privaten Sektor“ und ein weiteres „Verbindungen zu potenziellen Nutzern der Forschungsergebnisse“, um „den Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft“ zu fördern.²⁹

2014 wurde angegeben, dass 1,7 Prozent der gesamten SNF-Fördersumme in NFP geflossen seien und sieben Prozent in NFP und NFS zusammen. Mit 73 Prozent der SNF-Mittel sei freie Forschung im herkömmlichen *responsive mode* gefördert worden. (SNF 2014a: 26, 40)³⁰ Im Grundsatz also hat auch in der Schweiz das Selbststeuerungsparadigma der Forschung Bestand. Aber ähnlich wie durch die programmgebundene Forschungsförderung deutscher Bundesministerien wird es kontextsteuernd ergänzt um Anreizprogramme, die der orientierten Forschung verpflichtet sind.

Gelegentlich wurde auch angemerkt, dass die NFP und NFS dem Grundsatz der freien Forschung widersprüchen. Die Bundespolitik wolle aber mit den NFS „neben forschungspolitischen auch hochschul(struktur)politische Ziele verfolgen“ (Braun et al. 2007: 29). Ebenfalls Gegenstand kritischer Einwände war, dass die NFP/NFS dem Forschungskontext und der Forschungskultur der Geistes- und Sozialwissenschaften (GSW) kaum Rechnung trügen (Schmidlin 2014: 79f.). Allerdings sind inzwischen von den 2005, 2010 und 2014 begonnenen 21 laufenden NFS immerhin sieben im Bereich Kultur und Gesellschaft angesiedelt: Bildkritik, Affektive Wissenschaften, Demokratie, Mediality, Trade Regulation, Lives und On the Move (SNF 2014b: 10–13).

Im Kontext des vorliegenden Reports interessieren vor allem die NFP: Sie arbeiten seit langem mit Förderprogramm-Begleitmaßnahmen, die vieles von dem beabsichtigen, was auch die Koordinierungsstellen der BMBF-Förderprogramme in Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsforschung bewirken sollen. Daneben haben sie den Vorzug, in einem dem deutschen Wissenschaftssystem nicht gänzlich unähnlichen Kontext zu agieren.

Die meisten der heutigen deutschen Varianten der Förderprogrammbegleitung – Koordinierungsstelle, Verbundgeschäftsstelle, Begleitgremium, Begleitforschung – seien vor längerer Zeit auch in

²⁶ <http://www.snf.ch/de/foerderung/programme/nationale-forschungsprogramme/Seiten/default.aspx> (30.12.2019)

²⁷ ebd.

²⁸ „Die NFS richten sich an etablierte Forschende in der Schweiz, welche langfristig angelegte Forschungsvorhaben zu Themen von strategischer Bedeutung umsetzen möchten.“ (<http://www.snf.ch/de/foerderung/programme/nationale-forschungsschwerpunkte/Seiten/default.aspx#>, 27.11.2019)

²⁹ ebd.

³⁰ Responsive Mode umfasst die Projekt- und Karriereförderung. Die weiteren Förderkategorien sind Infrastrukturen (7 %) und Wissenschaftskommunikation (0,7 %). Die dann noch zu 100 % fehlenden 12,3 % entfallen auf die Förderkategorie der Programme, berechnet ohne die im Text erwähnten sieben Prozent für NFP und NFS.

den NFP erprobt worden. So habe man die NFPs zunächst mit Expertengruppen versehen, die aus Professor:innen als „wissenschaftlichem Gewissen“ und Vertretern der Verwaltung bestanden, daneben einem Programmleiter, der aus einer beauftragten Agentur kam oder ein Hochschulprofessor war. Letzterer war sowohl für die Forschungskoordination als auch die Kommunikation zuständig. Allerdings sei das jeweilige NFP dadurch tendenziell in der Außenwahrnehmung gleichsam zu einem Programm des jeweiligen Programmleiters geworden und nicht mehr als SNF-Aktivität identifiziert worden. (Iv.: 9–11³¹)

1999 wurde auf Leitungsgruppen umgestellt und – für unser Thema wichtig – ein sog. Umsetzungsbeauftragter bestellt. Diese Position heißt heute Leiter bzw. Beauftragter für Wissenstransfer. Die Leitungsgruppen setzen sich nun zusammen aus einer Präsidentin (fachlich ausgewiesene Wissenschaftlerin), fünf bis sechs wissenschaftlichen Mitgliedern, einem SNF-Forschungsratsdelegierten der Abteilung Programme, einer Programmmanagerin vom SNF, dem erwähnten Leiter Wissenstransfer (extern rekrutiert), ein bis zwei Bundesvertreter:innen (von thematisch relevanten Bundesämtern) sowie einer Vertreterin des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (SNF 2012: 15). Aus diesem Kreis wird ein Programmbüro gebildet, dem die Präsidentin, der Forschungsratsdelegierte, die Programmmanagerin und der Beauftragte für Wissenstransfer angehören (Iv.: 11')

2.2.2. Wissenstransferkonzept und -umsetzung

In der Schweiz hat man sich systematisch schon frühzeitig mit Wissenschaftskommunikation befasst. In seinen „Richtlinien für die öffentliche Kommunikation des Schweizerischen Nationalfonds“ formuliert der SNF dazu, dass er „verschiedene Kommunikationsmassnahmen in Zusammenarbeit mit den geförderten Forschenden durch[führt] (Medienarbeit, Forschungsmagazin Horizonte, Publikationen, Webseite etc.). Er beschränkt sich als Herausgeber auf die Verantwortung für die Themenauswahl und die gewählten Kommunikationsinstrumente sowie die allfälligen von ihm gemachten Synthesen und Verwendungen der Forschungsergebnisse“. Die Inhalte verantworteten die Forscher:innen. (SNF 2008: 3) (Übersicht 22)

Übersicht 22: Wissenschaftskommunikation: vom SNF angebotene Formate

Agora-Projekte: Der SNF unterhält einen eigenen Geldtopf für Projekte, die den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft fördern. Sogenannte Agora-Projekte können für bis zu CHF 200.000 (rund 185.000 Euro) beantragt werden. Gefördert werden Projekte, „deren Zielpublikum im kommunizierten Bereich nicht spezialisiert ist. Das können Erwachsene, Jugendliche oder Schulen sein sowie zum Beispiel die Bevölkerung abseits der kulturellen Zentren. Kleinere Zielgruppen, die eine gesellschaftliche Schlüsselrolle spielen, wie zum Beispiel Fachpersonen aus den Bereichen Politik, Sozialarbeit und Bildung, können ebenfalls Zielpublikum eines Agora-Projekts sein“. Die Gesuchstellenden müssen selbst einen substanziellen Beitrag für das Projekt leisten und persönliche Verantwortung übernehmen; zugleich ist ihr Arbeitszeitanteil an dem Agora-Projekt auf 20 Prozent beschränkt.* Es wird also vorausgesetzt, dass die jeweils am Thema Forschenden tatsächlich selbst das Dialog-Projekt betreiben, und ausgeschlossen, dass dafür gesondertes Personal eingestellt wird.

Medienkurse: Für Forschende bietet der SNF Medienkurse an. In einem **eintägigen Medientraining** wird in kleinen Gruppen das Rüstzeug für den Umgang mit Medienschaffenden vermittelt und gelernt, Kernbotschaften vor Kamera und Mikrofon verständlich und überzeugend zu präsentieren. „Sie entwickeln eine einfache und präzise Sprache, die Interesse weckt und Ihre Forschung auf den Punkt bringt.“ Ein **zweitätiges Schreibcoaching** arbeitet daran, Forschungsergebnisse so zu erzählen, dass diese auch von einem nichtwissenschaftlichen Publikum verstanden werden. „Sie erhalten Anleitungen, wie Sie trotz der Informationsflut wahrgenommen werden. Und damit auch in eigenen Newslettern und Blogs punkten.“ In einem **eintägigen Social-Media-Workshop** wird das Know-how erworben, um eigene wie auch fremde Inhalte in Sozialen Medien qualitativ zu beurteilen und eigene Strategien und Präsentationsformen in den Neuen Medien zu finden.**

Medienguide: Als Leitfaden für die öffentliche Kommunikation ihrer Forschung stellt der SNF Forschenden online einen Medienguide zur Verfügung (SNF 2005). Dieser gibt Tipps zur zielgruppengerechten Kommunikation, zu ver-

³¹ Die Nachweisform steht in diesem Kapitel für: Interview mit Dr. Stefan Husi, Programm-Manager der NFPs 62, 70 und 71 und SNF-Mitarbeiter in der Abteilung „Programme“, sowie Urs Steiger, Beauftragter Wissenstransfer u.a. des NFP 68 „Nachhaltige Nutzung der Ressource Boden“ im Auftrag des SNF, geführt am 25.10.2018 in Bern.

schiedenen Kommunikationswegen und erklärt, worauf im Dialog mit Medien und Öffentlichkeit zu achten ist. Klar gegliedert in „Vermittlung braucht Vorbereitung“, „Das A und O: Informationen aufarbeiten“, „In den Medien: Wissenschaft und Politik“ und „Zur Zusammenarbeit mit Medien“ werden auf vier Seiten die zentralen Punkte präsentiert. Das „A und O“-Kapitel z.B. enthält „Zehn Zutaten erfolgreicher Kommunikation“ und eine Auflistung von vier typischen „Kardinalsfehlern“. Die „Zehn Zutaten“ verweisen aber auch auf Kardinalfehler, etwa die Hinweise „Vergessen Sie die Methoden Ihrer Forschung. Ausser für Wissenschaftler sind Methoden für niemanden interessant“ oder „Die Stellen hinter dem Komma sind nicht interessant“ (ebd.: II).***

* <http://www.snf.ch/de/foerderung/wissenschaftskommunikation/agora/Seiten/default.aspx#Beitragsbedingungen%20im%20DCberblick>. ** <http://www.snf.ch/de/foerderung/wissenschaftskommunikation/medienkurse/Seiten/default.aspx> (22.12.2019). *** Schweizerischer Nationalfonds: medien-guide. Wie Forschung öffentlich wird – ein kurzer Leitfaden für Forschende (Beilage zu SNFinfo Nr. 8 Oktober 2005) (http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/com_med_05_d.pdf, 25.11.2019)

Für die Nationalen Forschungsprogramme ist jeweils ein Konzept für den Wissenstransfer vorgeschrieben und wird im NFP-Organisationsreglement (SNF 2015) in einem eigenen Artikel geregelt. Demnach legt der/die Beauftragte für Wissenstransfer zum einen ein Gesamtkonzept für das betreffende NFP vor. In diesem sind die allgemeinen Ziele, die Stakeholder, die Maßnahmen und das Rahmenbudget enthalten. Das Konzept wird im Laufe des Programms laufend weiterentwickelt. Zum anderen werden vom Beauftragten für Wissenstransfer einzelne Projekte des Wissenstransfers vorgeschlagen. Diese Vorschläge beinhalten wiederum jeweils die Ziele und die Maßnahmen, zudem eine verbindliche Offerte für die geplanten Arbeiten. (Ebd.: 9)

Konzepte sog. transdisziplinärer – gemeint ist: transakademischer – Forschung seien dabei nicht immer hilfreich, wenn auch anregend. Sie operierten von der Basis der Wissenschaft aus und bewegten sich von dort in Praxisfelder, produzierten indes immer dann Probleme, wenn die Praktiker andere Konzepte haben – oder aber schlicht keine Zeit, um sich etwa an Prozessen der Ko-Produktion von Wissen zu beteiligen. (Iv.: 54–57') Worum es aber gehe, sei, in einem beschränkten Zeitraum ein Wissenssystem zu einem Thema zu bauen, und dies unter Einbeziehung von Praktikern.

Um hier von vornherein Erfolgchancen zu sichern, sei es zentral, dass professionelle Kommunikatoren mit Verständnis für den Wissenschaftsprozess und Erfahrungen im Wissenschafts-Praxis-Transfer beauftragt werden. Wenn man lediglich eine Ausschreibung mache, dann das professionell wirkende Angebot einer (meist kleineren) Agentur akzeptiere, diese Agentur beauftrage und diese daraufhin eine Stelle für das eingeworbene Projekt ausschreibe, sei die Sache schon zum großen Teil verloren: Wissenschaftskommunikation sei nichts für Newcomer. (Iv.: 35–38')

Von den Wissenschaftler:innen innerhalb der NFP würden die Beauftragten für den Wissenstransfer immer dann akzeptiert, wenn sie damit überzeugen, dass sie den Forschern Arbeit abnehmen und einen Mehrwert schaffen. Dazu müsse der/die jeweilige Beauftragte über eine ganze Reihe von Attributen verfügen:

- Erfahrungen im Bereich Wissenschaftskommunikation, in der Kommunikationskonzeption und -strategie,
- Kenntnisse der jeweils relevanten Akteursnetzwerke und Erfahrungen im Stakeholdermanagement,
- Routine im Verfassen von Texten und in der Medienarbeit,
- Umsetzungserfahrungen auf dem Anwendungsgebiet des NFP,
- unabhängig und teamfähig sowie
- Fähigkeit zur Arbeit in einem Netz von fallweise zu aktivierenden Kommunikationsfachleuten. (Iv.: 15', 20')

Die Akzeptanz werde aber auch beeinflusst durch eine klare Rollenverteilung und die Kommunikation des Umstandes, dass für die Kommunikationsmaßnahmen auch finanzielle Spielräume bestehen (Iv.: 18').

Es sei in den NFP nicht so, dass geforscht werde, und dann die Ergebnisse an den Beauftragten Wissenstransfer übergeben würden, um sie zu extrahieren und zu ‚simplifizieren‘. Es gehe vielmehr darum, den Transfer als immanente Aufgabe zu verankern, eine entsprechende Kultur zu entwickeln, die Forschenden dazu zu bewegen, parallel immer auch ‚anders‘ zu denken, nämlich

transferorientiert. (Iv.: 13–16') Das geschehe nicht umstandslos, sondern treffe vor allem zu Beginn eines NFP auch auf Widerstände. Hier gehe es dann wesentlich darum, den besonderen Charakter des Förderinstruments zu vermitteln, der halt nicht allein Grundlagenforschung, sondern auch deren Implikationen für die Praxis beinhalte. (Iv.: 17'). Das Steering Committee besuche auch alle Projekte mindestens zweimal für zwei- bis dreistündige Sessions, um ein Gefühl für die Projekte und deren Bedarfe zu entwickeln. (Iv.: 44')

Als wichtiges Instrument werden NFP-begleitende Stakeholderworkshops eingesetzt. Die Anforderung an die Projekte bestehe hier darin, Zwischenergebnisse aufzubereiten, diese vorzustellen und sie den Praktikern zu erklären. Letztere bewerteten diese dann hinsichtlich der Relevanz und gäben damit ein Feedback. Auch hier gebe es anfänglich häufig Widerstände. So hätten Wissenschaftler:innen etwa Probleme damit, *vorläufige* Ergebnisse zu präsentieren. Da dies aber als Prozess gestaltet werde – die Stakeholderworkshops werden mehrfach durchgeführt –, gebe es Gewöhnungseffekte und letztlich dann auch Rückmeldungen, dass die Workshops als fachliche Bereicherung empfunden worden seien. (Iv.: 39–41')

Im Verlaufe der Programmlaufzeit stelle sich typischerweise auch ein entsprechender Sinneswandel ein, sobald für die Forschenden konkrete Unterstützungen für die Kommunikation ihrer (Zwischen-)Ergebnisse erfahrbar und diese Kommunikation als hilfreich für die eigene Arbeit sichtbar werden. So geschehe es häufig, dass es externer Anstöße bedürfe, um zu erkennen, dass wissenschaftliche Produkte für konkrete Praxisinteressenten interessant sein können oder Patentierungspotenzial bergen oder Gesetzgebungen beeinflussen können. Forschende, die solche Erfahrungen haben machen können, schätzten dann das Kommunikations- und Transferanliegen als etwas, das ihrer Forschung Wirkungen verschaffe. (Iv.: 19–20', 27')

2.2.3. Wissenssynthesen

Für die Kommunikation mit Anspruchsgruppen besteht ein besonderes Interesse darin, im Ergebnis eines NFP zu Wissenssynthesen zu gelangen, die das gewonnene Wissen praxisorientiert aufbereiten. Dies geschah z.B. im NFP 68 „Ressource Boden“ über ein vierstufiges Verfahren, bestehend aus (1) einem Workshop, (2) einer begleitenden Wirkungsanalyse, (3) der Formulierung von Executive Stakeholder Summaries und (4) der Erstellung von Wissenssynthesen.

(1) *Workshop*: Die erste Stufe war ein dreitägiger Workshop, dessen Teilnehmer:innen sich zu ca. 40 Prozent aus Akteuren des NFP und zu ca. 60 Prozent aus externen Stakeholdern aus Verwaltung, Verbänden, Politik und Forschung zusammensetzten. Es wurde ein Abstimmungsverfahren namens Syntegration® eingesetzt, das von der beauftragten Kommunikationsagentur entwickelt worden ist.³² Mit diesem erreichten die Teilnehmer einen Konsens über die wichtigsten Handlungsfelder und erarbeiteten Lösungen:

„In der ersten Phase entschieden sich die Teilnehmenden für 12 prioritäre Themen und wurden anschliessend unter Gewährleistung des optimalen Informationsflusses über die ganze Gruppe den Themen zugeteilt. | In der zweiten Phase wurde in der Kommunikationsstruktur eines Ikosaeders [Polyeder mit 20 kongruenten Flächen, 12 Ecken und 30 Stäben] gearbeitet. Die prioritären Themen sind den Ecken und die Teilnehmenden den Stäben zugeordnet worden. Die Teilnehmenden entwickelten über drei Iterationen optimalst vernetzte Handlungsempfehlungen im Sinne von Lösungsvorschlägen und Antworten auf die Eröffnungsfrage“ (Pffiffer/Schibli/Sourlas 2017: 3).

Zur Eröffnungsfrage wurden in den zwölf als prioritär identifizierten Themen 33 Antworten entwickelt. „Jedes Thema wurde beschrieben mit Hintergrund/Ausgangslage, Lösungsansätzen/Stellhebeln und Handlungsempfehlungen. Letztere wurden beschrieben mit ‚Ziel/Absicht‘, ‚Was ist

³² Der Jargon, mit dem das Instrument vorgestellt wird, ist wissenschaftsintern etwas gewöhnungsbedürftig: „ein sich selbst regulierender Hochleistungskommunikationsprozess, ... ermöglicht Wissen, Intelligenz und Kreativität von Experten durch deren simultanes Kooperieren so zu verbinden, dass innert weniger Tage optimale ganzheitliche, innovative und ultraschnelle Lösungen entstehen [...] Syntegration® wird eingesetzt bei komplexen Herausforderungen, wenn 1. zwischen vielen und unterschiedlichsten Interessensgruppen Entscheidungen abgestimmt und koordiniert sein müssen. 2. für die Qualität der Entscheidungen das Wissen vieler Personen notwendig ist. 3. Maximalkonsens und Akzeptanz der Entscheidungen für Umsetzung und Change notwendig sind. 4. Hochgeschwindigkeitserfolg entscheidend ist.“ (Pffiffer/Schibli/Sourlas 2017: 2)

jetzt zu tun?’ und ‚Wer muss mit einbezogen werden?’. Eine Ansprechperson für thematische Auskünfte wurde jeweils benannt.“

Schließlich wurden auch die Handlungsempfehlungen priorisiert. Das Management-Team konsolidierte diese zu einer Vorarbeit für die Gesamtsynthese. „Es befand, dass bei der Hälfte rasche Erfolge mit hoher Wirkung möglich seien und das NFP 68 dazu solide Grundlagen liefern kann ... Bei einem weiteren Drittel sei für eine hohe Wirkung deutlich mehr Geduld nötig.“ (Ebd.)

(2) *Wirkungsanalyse*: Parallel zum Workshop wurde eine Wirkungsanalyse auf Basis der eingebrachten Themen und Argumente erstellt. Zunächst wurden Auf diese Weise wurden „Stellhebel und Regelkreise“ diagnostiziert. So konnten im Gesamtsystem „Nachhaltige Nutzung des Bodens“ 21 Schlüsselfaktoren identifiziert werden, welche die nachhaltige Nutzung der Ressource Boden in der Schweiz steuern. Diese Schlüsselfaktoren seien durch unsichtbare Regelkreise sehr stark vernetzt. „Durch die langen und überwiegend stabilisierenden Regelkreise reagiert das Gesamtsystem eher träge und ist nicht leicht zu aktivieren. Um es aktiv zu kontrollieren, sind Einzelmassnahmen nicht ausreichend. Interventionen müssen an verschiedenen Punkten simultan, abgestimmt und wohl dosiert eingeleitet werden.“

Für eine Systembeeinflussung sei es naheliegend, solche Schlüsselfaktoren anzugreifen, die in vielen Regelkreisen eingebunden sind, da sie weit ins System ausstrahlen. Besonders interessant seien aktive Faktoren, die direkt auf viele andere wirken, selbst aber wenig durch andere beeinflusst sind: Engagement der Politik, interdisziplinäres Verständnis, effektive Anreize, Bewusstseinsbildung und systemverändernde Innovationen. „Sie eignen sich besonders gut, um schnell und nachhaltig wirksame Veränderungen im Gesamtsystem zu erzielen.“ (Ebd.: 4)

(3) *Executive Stakeholder Summaries*: Im Jahr darauf wurde von jedem Einzelprojekt des NFP 68 ein sog. Executive Stakeholder Summary abgefordert. Die Papiere sind nach einem einheitlichen Schema gestaltet: Hintergrund der Projektfragestellung – Ziel des Projekts – Resultate – Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung – Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis – Empfehlungen.³³

(4) *Wissenssynthesen*: Als Endergebnisse des NFP 68 wurden schließlich fünf Thematische Synthesen (TS) erstellt: Boden und Nahrungsmittelproduktion; Boden und Umwelt; Eine Bodenagenda für die Raumplanung; Bodeninformations-Plattform Schweiz; Wege zu einer nachhaltigen Bodenpolitik, jeweils um die 100 Seiten stark.³⁴ Zur ersten dieser Synthesen, hier exemplarisch zitiert, heißt es:

„Die TS1 diskutiert ... Strategien, die dazu beitragen, die Bodenqualität zu erhalten oder zu verbessern und zugleich die Anforderungen an eine nachhaltige Produktion zu erfüllen. Die Strategien berücksichtigen jene Bereiche, in denen nach den Erkenntnissen des nfp 68 vordringlicher Handlungsbedarf besteht, aber auch die Entwicklung des Umfelds der landwirtschaftlichen Produktion in der Schweiz und die Spannungsfelder, denen Landwirtinnen und Landwirte ausgesetzt sind.

Im Hinblick auf eine nachhaltige Nutzung der Ressource Boden zeigt die TS1 die notwendigen Rahmenbedingungen auf verschiedenen Zuständigkeitsebenen – Primärproduktion, Wissenssystem, Agrar- und Lebensmittelbranche sowie Politik – auf.

Die vorgeschlagenen Strategien führen zur Vision einer standortgerechten, regional angepassten Landwirtschaft, die sich vermehrt auf die Bodenfunktionen abstützt und weniger externe Hilfsstoffe einsetzt. Sie verlangen von allen Akteurinnen und Akteuren Innovationsgeist, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.“ (Charles/Wendling/Burgos 2018: 9; Absatzumbrüche n.i.O.)

Zudem wurde eine Gesamtsynthese erstellt (Steiger/Knüsel/Rey 2018). Sie verdichtet vorab auf vier Textseiten „Hauptbotschaften und Empfehlungen des nfp 68“. Sodann werden die rund 500 Seiten der fünf Thematischen Synthesen nochmals auf 60 Seiten komprimiert. Zugleich wird versucht, „auf Basis der wissenschaftlichen Ergebnisse des nfp 68 wichtige Fragestellungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu diskutieren“, womit die fünf thematischen Synthesen auch ergänzt werden (ebd.: 16). Mit einem hilfreichen Glossar schließt die Publikation ab. Inhaltlich wird der Aufbau dieser Gesamtsynthese eingangs so beschreiben:

³³ z.B. http://www.nfp68.ch/SiteCollectionDocuments/ExecutiveSummary_CompensationMulticritere_Joerin_DE.pdf (25.11.2019)

³⁴ online verfügbar unter <http://www.nfp68.ch/de/news-medien/publikationen> (25.11.2019)

„Die folgenden beiden Kapitel stellen den Boden und die bisherige Politik zum Schutz des Bodens (Kapitel 2) sowie seine natürlichen Funktionen und seine Leistungen für die Gesellschaft (Kapitel 3) vor. Kapitel 4 und 5 befassen sich mit Ansätzen für eine nachhaltige Nutzung des Bodens in der Raumplanung und der Land- und Forstwirtschaft. Die zentrale Grundlage dafür bildet eine bessere Datenbasis. Mit der Bodeninformations-Plattform Schweiz (bip-ch) zeigt das nfp 68 (Kapitel 6) einen Weg auf, wie die bestehende Lücke bei den Bodeninformationen in den nächsten zwei Jahrzehnten gefüllt werden kann. Kapitel 7 befasst sich mit den Auswirkungen, die die Nutzung von Boden im Ausland für Konsumzwecke in der Schweiz verursacht. Im Sinne einer Zusammenfassung der Handlungsansätze beleuchtet Kapitel 8 den Weg zu einer nachhaltigen Bodennutzung und wirft ein Licht auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Bereich der Nutzung, der Bewirtschaftung und des Schutzes des Bodens.“ (Ebd.: 18)

Die dann folgenden Texte sind erkennbar um Verständlichkeit für Nichtwissenschaftler:innen bemüht. Bei all dem ist aber auch darauf zu verweisen, was selbst die Nationalen Forschungsprogramme *nicht* leisten können. Eine entsprechende Evaluation hatte bereits 2007 festgestellt, dass das Instrument NFP weitgehend ungeeignet sei,

- „um für Verwaltungen und Politik nutzerfertige Problemlösungen zu liefern und die Aufgaben der Ressortforschung zu übernehmen (z.B. NFP 45, Probleme des Sozialstaates);
- um für die Industrie anwendungsfertige Prozesse oder marktreife Produkte bereit zu stellen (z.B. NFP 30, Hochtemperatur-Supraleitung);
- um aktuelle (politische) Interessen oder Unsicherheiten durch ein rasches wissenschaftliches Produkt zu befriedigen oder zu legitimieren (z.B. NFP 34, Komplementärmedizin);
- um auf kurzfristige ‚Zyklen‘ wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder politischer Natur zu reagieren (z.B. NFP 43, Bildung und Beschäftigung);
- um in der Schweiz innerhalb der Dauer eines Programms neue Schlüsseltechnologien industriell zu etablieren (z.B. NFP 36, Nanosciences).“ (SBF 2007: 58)

Dies zu kommunizieren, kann dazu beitragen, das Aufkommen unrealistischer Ansprüche zu vermeiden. Auch wenn ein NFP regelmäßig deshalb eingerichtet werde, weil sein spezielles Thema als aktuell virulent gelte, sei es nötig, allen Verantwortlichen immer wieder eines zu verdeutlichen: Die erarbeiteten Ergebnisse seien nicht allein aktualitätsbezogen wichtig, sondern stellten Wissen für mindestens das künftige Jahrzehnt bereit. Bis alles, was davon relevant sei oder erst noch werde, umgesetzt ist, müsse eine Inkubationszeit von zehn Jahren plus veranschlagt werden. (lv.: 69')

Übersicht 23: Ein vergleichbares deutsches Beispiel: „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“

Ein dem NFP 68 vergleichbares Beispiel gibt es auch in Deutschland – vergleichbar sowohl thematisch als auch hinsichtlich der mit ähnlichem Aufwand betriebenen Bemühungen, die Ergebnisse niedrigschwellig zu präsentieren, um sie transferieren zu können. Es handelt sich um die BMBF-Fördermaßnahme „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“ (2014–2019) innerhalb des Rahmenprogramms „Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)“. 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) weist große Ähnlichkeiten zur Wissenssynthese des NFP 68 auf:

- 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 gemeinsa-

mer Entscheidungsgrundlagen, zum konstruktiven Stören, zum Arbeiten mit Pionieren sowie um Unternehmen für die Mitwirkung zu gewinnen.

Dass, ähnlich wie beim NFP 68, dieses niedrigschwellige Ergebnis zu erreichen auch eine Herausforderung für die Beteiligten darstellte, ist einem abschließenden und sympathisch offenherzigen 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).

☞ Susanne Schön/Christian Eismann/Helke Wendt-Schwarzburg/Till Ansmann (Hg.): Nachhaltige Landnutzung managen. Akteure beteiligen – Ideen entwickeln – Konflikte lösen, Bielefeld 2019 (https://www.wbv.de/download/shop/download/0/_/0/0/listview/file/-direct%406004699w/area/artikel.html?cHash=dc9319b0f749a38f495d151a5f004f72)

3. Gesamtauswertung

Häufig ist das, was die Programmkoordinationen tun, weniger mit „Koordinierung“ korrekt bezeichnet, sondern vielmehr mit „Begleitung“: Inhaltliche Integration wird nicht von jeder Koordinierungsstelle geleistet, aber von jeder wird der Rahmen für die kommunikativen Prozesse, die zu inhaltlicher Integration führen (können), organisiert. Agenten der Qualitätssicherung und -steuerung zu sein, stellt dagegen für die Koordinierungsstellen eher eine Überforderung dar.

Insofern die sog. Koordinierung im wesentlichen Kommunikation organisiert, sollte sie treffender mit dem Begriff „Begleitstelle“ benannt werden. Diese soll zweierlei leisten:

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

Letzteres bedeutet, das Oberthema der einzelnen Projekte in der Außenkommunikation präsent zu halten und intern Programmprojekte wiederholt auf die inhaltliche Rahmung einzuschwören. Gleichmaßen für programminterne und -externe Kommunikation sind die typischen Merkmale von Förderprogrammen zu beachten: Es handelt sich um

- mehrere, nicht selten eine Vielzahl von Projekten
- an verteilten Orten,
- die zwar unter einem gemeinsamen Rahmenthemastehen, aber nicht direkt thematisch aufeinander abgestimmt, da wettbewerblich ausgewählt sind, und
- häufig in unterschiedlichen Disziplinen realisiert werden.

Allgemein kann konstatiert werden, dass Koordinierungsstellen in Förderprogrammen vor allem kommunikative Übersetzungsleistungen erbringen. Diese zielen darauf, wissenschaftliches Wissen verschiedenen Zielgruppen durch Einsatz von adäquaten Instrumenten näher zu bringen. Die Adressaten sind sowohl wissenschaftliche Zielgruppen, die sich je nach Disziplin oder Forschungsfeld deutlich voneinander unterscheiden können, als auch außerwissenschaftliche Zielgruppen, wie Hochschulpraktiker, Politik und diverse Interessengruppen.

Aus den empirischen Untersuchungen lassen sich einige verallgemeinerbare Erkenntnisse ziehen. Diese werden nun in vier Perspektiven aufbereitet: (1) den Varianten der Begleitung von Förderprogrammen, (2) der Arbeitsweise und Handlungsmöglichkeiten dieser Förderprogrammbegleitungen, (3) den unterschiedlichen Kommunikationsformen sowie (4) der Synthese hemmender und förderlicher Faktoren für die Arbeit von Koordinierungsinstanzen.

3.1. Varianten der Begleitung von Förderprogrammen

Die hier betrachteten Begleitmaßnahmen in der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung unterscheiden sich strukturell, und zwar nicht allein durch ihre personelle Ausstattung oder die Zahl betreuter Projekte, sondern auch in ihrem Arbeitsauftrag. Eine Systematisierung der Formen der Begleitung von BMBF-Förderprogrammen scheint folglich geboten, um die strukturellen Unterschiede angemessen würdigen zu können.

Drei Merkmale zur Unterscheidung der Begleitmaßnahmen können diesbezüglich als informativ festgehalten werden – organisatorische Form, Art der Zusammenarbeit mit den Projekten sowie das agierende Personal.

(1) Organisatorische Form: Die untersuchten Begleitmaßnahmen sind in unterschiedlicher Weise konstituiert worden, konkret:

- Der häufigste Fall war die Form der *Koordinierungsstelle*, die als eigenes ‚Projekt‘ an einer Hochschule (oder einem Hochschulverbund) bzw. Wissenschaftseinrichtung befristet etabliert ist und sowohl programminterne als auch programmexterne Kommunikationen organisiert.

- Es gab die Form der *Begleitforschung*, deren Hauptaufgabe ist, als dezentrale Forschergruppe die laufenden Projekte eines Programms zu beforschen und dabei eigene Forschungsbeiträge zu leisten oder/und Wissenssynthesen zu erstellen. In diesen Fällen findet folglich eine Forschung über laufende Forschung statt, so dass diese Form der Programmkoordination als „Metaprojekt“ bezeichnet werden kann.
- Daneben waren auch *Koordinierungsstellen mit gleichzeitiger Begleitforschung* installiert worden, die mithin beide der vorgenannten Funktionen erfüllt. Auch hier befindet sich die Koordination in der Rolle der Durchführenden eines Metaprojekts.
- Auch ließ sich die Form der *Geschäftsstelle* feststellen, die als institutionell verankerter Ansprechpartner für das Forschungsthema des Förderprogramms fungiert.
- Es gab die Variante des *Begleitgremiums*, bei der eine Gruppe externer Berater:innen dem BMBF beratend zur Seite steht und dabei keine eigenständige Organisation oder Geschäftsstelle besitzt.
- Zuletzt sind auch Fälle aufgetaucht, in denen die *Koordination und die Projektträgerschaft* in derselben Einrichtung, nicht aber mit demselben Personal bzw. derselben Fachabteilung eingerichtet wurde.

(2) *Art der Zusammenarbeit mit den Projekten*: Die jeweilige organisatorische Form geht meist mit einem eigenen Ansatz bei der Zusammenarbeit einher, konkret:

- Es gab die Fälle, in denen die direkte Kooperation mit den Projekten eher gering, da nicht wesentlicher Teil des Arbeitsauftrags war (Begleitgremium).
- Andernorts war die (engere) Zusammenarbeit nur fallweise vorgesehen, dann aber fachlich intensiv (Begleitforschung).
- Wiederum andernorts war die fachliche Betreuung (z.B. durch Begleitung der wissenschaftlichen Kommunikation) kontinuierlich vorgesehen (Geschäftsstelle, Koordination, Koordination mit Begleitforschung), jedoch im Falle der Geschäftsstelle auf rein freiwilliger Basis.
- Schließlich bestand im Fall der kombinierten Koordination und Projektträgerschaft eine parallele fachliche und administrative Betreuung der Projekte, wobei letztere den Unterschied der beiden Betreuungsprozesse kaum wahrnahmen.

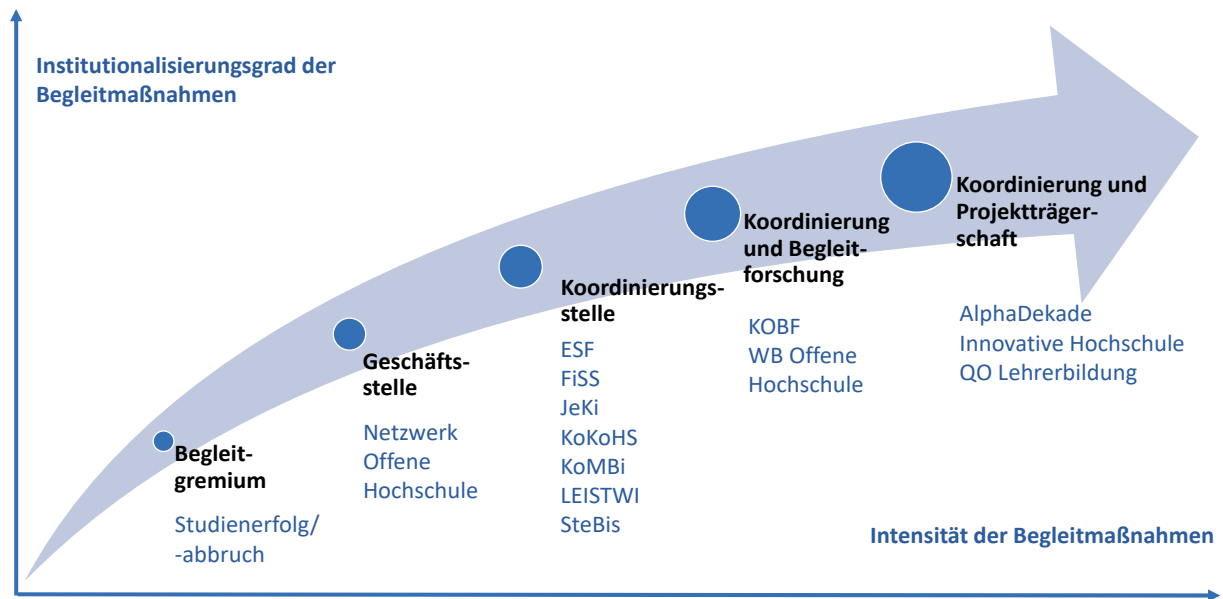
(3) *Agierendes Personal*: Die personelle Aufstellung der Begleitung hängt ebenfalls mit ihrer organisatorischen Form zusammen, konkret:

- Es wurden ausschließlich namhafte Forscher:innen, meist auf Professorenebene, für die Begleitung gewonnen (Begleitgremium).
- Es wurden namhafte Forscher:innen (als Projektleiter) und ihnen assoziierte Nachwuchsforscher:innen (Pre- oder Post-Doc) für die Begleitung gewonnen (Begleitforschung).
- Es wurden Wissenschaftsmanagerinnen und/oder Wissenschaftler (meist Pre- oder Post-Doc) für die Begleitung gewonnen (Geschäftsstelle).
- Es wurden projektleitende Forscher:innen, ihnen assoziierte Nachwuchsforscher (Pre- oder Post-Doc) und/oder Wissenschaftsmanager:innen für die Begleitung gewonnen (Koordination mit oder ohne Begleitforschung).
- Es wurden projektleitende Forscher:innen, ihnen assoziierte Nachwuchsforscher (Pre- oder Post-Doc) und Wissenschaftsmanager:innen für die Begleitung gewonnen (Koordination mit Projektträgerschaft).

Hinsichtlich der Formen der Begleitmaßnahmen gibt es zudem Kommunikationsaspekte, die sich aus dem Charakter der Begleitung bzw. Koordination ergeben. So verbinden sich z.B. mit Begleitforschung inhaltlich unterschiedliche Hoffnungen und Motive:

- Die Hoffnung der Finanziere bzw. Auftraggeber ist, dass Wissen entstehe, welches die Akteure der begleitend beforschten Vorgänge zur Selbstverbesserung nutzen oder das sich für Interventionen nutzen lasse.
- Die Motive der Begleitforscher:innen sind, sich Feldzugänge erschließen zu können, die die Bearbeitung weitergehender Fragestellungen ermöglichen.

Übersicht 24: Formen der Begleitung in 14 untersuchten BMBF-Förderprogrammen



Kurz: Die Begleitforschung möchte wissenschaftlich erklären, und die Praxis möchte wissenschaftlich gestaltet werden. Die Praxis kann die Begleitforschung mit Problemen und Empirie versorgen, die Begleitforschung die Praxis mit wissenschaftlich gestützter Urteilsfähigkeit. Die Praxis kann der Forschung ein interessanter Fall sein, die Begleitforschung der Praxis eine (u.U. kostenlose) Problemursachenaufklärung. Begleitforschung wird so zu einem Sonderfall von Anwendungsforschung mit Teilaspekten von Beratung. Beratungssituationen wiederum sind charakterisiert durch Ungewissheit und Deutungsoffenheit, durch Normenkonflikte sowie häufig durch Problemverdichtung und Zeitdruck.

Übersicht 25: Systematisierung von Formen der Begleitung von BMBF-Förderprogrammen in der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung

Form der Begleitung	Institutionelle Anbindung	Zusammenarbeit mit den Projekten	Agierendes Personal	Beispiel
Begleitgremium	beratendes Gremium für BMBF	gering, Beratung	Namhafte Forscher:innen	Studienerfolg/-abbruch
Begleitforschung (Metaprojekt)	dezentrale Forschergruppe im Auftrag des BMBF	fallweise, intensiv	Namhafte und Nachwuchsforscher:innen	Offene Hochschule
Geschäftsstelle	institutionell verankerter Ansprechpartner für das Forschungsthema des Programms	kontinuierlich, Vernetzungsaktivitäten z.B. Betreuung auf freiwilliger Basis	Wissenschaftsmanager:innen	Netzwerk Offene Hochschule
Koordinierungsstelle	eigenes Projekt, Anbindung an Hochschule, Forschungseinrichtung	kontinuierlich, Beratung und Betreuung der wiss. und Wissenschaftskomm.	Wissenschaftsmanager:innen und Nachwuchsforscher:innen und projektleitende Forscher:innen	LEISTWI
Koordinierungsstelle und Begleitforschung	eigenes Projekt, Anbindung an Hochschule, Forschungseinrichtung	kontinuierlich, intensiv	Wissenschaftsmanager:innen, Nachwuchsforscher:innen und projektleitende Forscher:innen	KOBf
Koordinierung und Projektträgerschaft	eigene Einrichtung innerhalb Hochschule, Forschungseinrichtung	kontinuierlich, administrative Betreuung, Beratung bei wiss. und Wissenschaftskomm.	Wissenschaftsmanager:innen und projektleitende Forscher:innen	AlphaDekade

3.2. Arbeitsweise und Handlungsmöglichkeiten der Koordinierungsstellen

3.2.1. Konstituierung und Rollenklärung

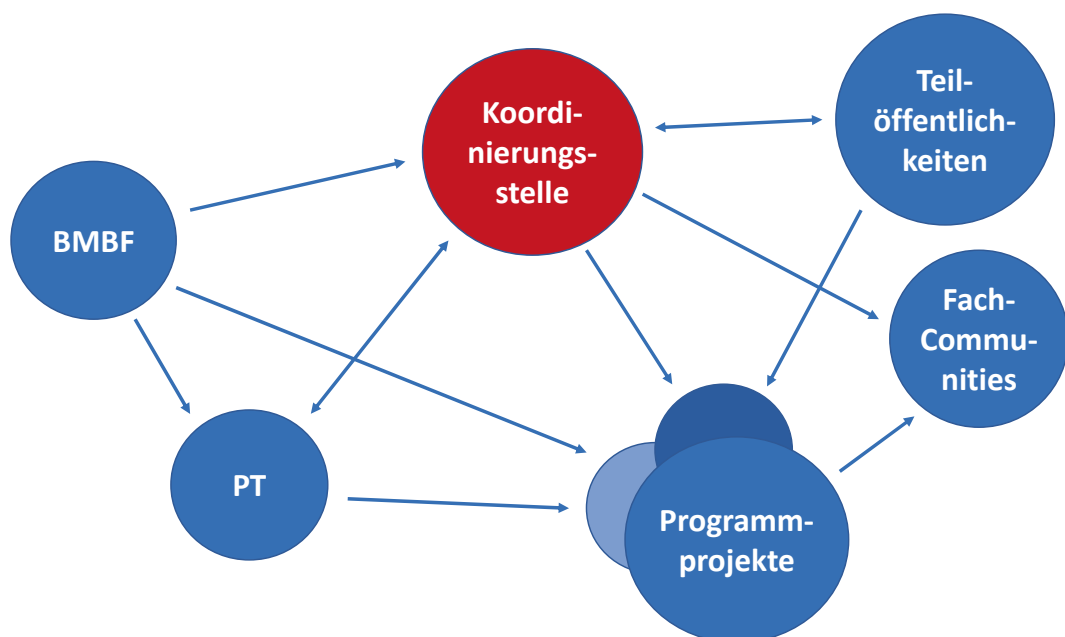
Fragen des Einsatzbeginns von Koordinierungen und ihres Zusammenspiels mit beteiligten Hochschulen, BMBF und Projektträger haben bisherige Koordinierungsinstanzen vielfach beschäftigt und immer wieder herausgefordert. Die empirischen Auswertungen konnten hierzu erfolgversprechende Optionen herausarbeiten.

Die bisherigen Erfahrungen legen es nahe, dass es vorteilhaft ist, wenn frühzeitig alle beteiligten Stellen eingebunden werden. Ein Förderprogramm stellte in einer Zwischenevaluation fest, dass solch eine Einbindung bereits im Antragsverfahren eine kritisch-konstruktive Reflexion über Möglichkeiten und Einschränkungen des anschließenden Aufbaus strukturbildender Elemente vorangetrieben habe. Die Technik war eine mit den Anträgen abgeforderte Stärken-Schwächen-Analyse der antragstellenden Hochschulen. (BMBF 2018 „Zwischenbilanz“: 92) Auch wenn man die Aussagekraft einer (in der Regel strategisch optimierten) Stärken-Schwächen-Analyse im Kontext einer Antragstellung nicht überbewerten darf: Allein der Prozess ihrer Formulierung kann in den Hochschulen selbstaufklärende Effekte haben, die andernfalls nicht zustande gekommen wären.

Auch hat es sich als äußerst förderlich erwiesen, wenn die Koordinierung ihre Arbeit möglichst früh aufnimmt, mindestens gleichzeitig mit den geförderten Projekten, besser aber noch ein halbes Jahr zuvor. Ein verzögerter Start bzw. eine zu Beginn nur rudimentär ausgestattete und dadurch kaum arbeitsfähige Koordinierungsstelle bedeutet vor allem eines: In der wichtigen Startphase des Förderprogramms können die Arbeit, Aufgaben und Angebote der Koordinierungsstelle nicht in den sich entwickelnden Handlungsabläufen der Programmprojekte verankert werden. Doch sollte gerade zu Anfang besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, die Koordinierung im Förderprogramm zu etablieren.

Die Platzierung der Koordinierungsstelle stellt eine Herausforderung für ihre Akteure dar. Einerseits verortet sie in ihrer Eigenwahrnehmung ihre Netzwerkarbeit zentral im Gefüge der verschiedenen Anspruchsgruppen. (Übersicht 26).

Übersicht 26: Verortung der Koordinierungsstelle im Netzwerk der Anspruchsgruppen (Eigenwahrnehmung)



Andererseits kann diese Eigenwahrnehmung mit der Außenwahrnehmung durch die Programmprojekte kollidieren. Diese sehen die Koordinierungsstelle oft als nicht zentral an. Vielmehr sind die Forschungsprojekte in ihrer Selbstwahrnehmung die zentralen Akteure in den Netzwerkprozessen des Förderprogramms, während die Koordinierungsstelle als eine weitere unter vielen Anspruchsgruppen verortet wird (Übersicht 27). Je nach Variante der Begleitung³⁵ wird die Koordinierungsstelle zudem mehr oder weniger stark auf Seiten des BMBF und/oder Projektträgers verortet.

Meist existieren noch weitere Anspruchsgruppen, welche ihre Beziehung zur Koordinierungsstelle wiederum anders definieren. Die Herausforderung besteht somit in einem möglichst schnellen Abgleich dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen, um dann Übereinkünfte mit den diversen Anspruchsgruppen auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene erzielen zu können.

Übersicht 27: Verortung der Koordinierungsstelle im Netzwerk der Anspruchsgruppen (Wahrnehmung durch Programmprojekt)



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 Programmprojekten zugänglich gemacht und rückgespiegelt, können diese etwaige Verbesserungsvorschläge noch während der Programmaufzeit umsetzen. Auch kann die Begleitstelle in Absprache mit dem BMBF und ggf. Projektträger bereits in der Startphase Werkzeuge und Formate festlegen, durch welche sich die gewonnenen Informationen über das Ende des Förderprogramms hinaus sichern und zur Nachnutzung aufbereiten lassen.

In den untersuchten BMBF-Koordinierungsstellen waren fachliche Koordination und Projektträgerschaft, also die administrative Koordination des Förderprogramms, mit zwei Ausnahmen (AlphaDekade und InnoHS) getrennt. Dies mag vor allem historisch bedingt sein, insofern die Auslagerung der Verwaltung der Ressortforschungsprojekte bereits vor der Einführung von Koordinierungsstellen begann. So haben sich einige wenige Einrichtungen (DLR, PT Jülich, VDIVDE-IT) als typische Projektträger etabliert, während sich bei den Koordinierungsstellen bislang keine institutionelle Verdichtung auf bestimmte Einrichtungen herausgebildet hat.

Aus Sicht der Projekte ist der Projektträger Agent der formalen Rationalität, während die Projekte der wissenschaftlichen Rationalität folgen. Eine Koordinierungsstelle sollte auch als Puffer zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken agieren. Eine Zusammenlegung von inhaltlicher

³⁵ s.o. A 3.1. Varianten der Begleitung von Förderprogrammen

Programmkoordinierung und Projektträgerschaft muss daher sicherstellen, dass die Projekte die Chance haben, zwischen dem Projektträger als administrativem Dienstleister einerseits und inhaltlich koordinierender 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 Imagetransfer statt.

3.2.2. *Praktische Gestaltungsaspekte*

Aus den Fallauswertungen lassen sich einige Hinweise zur praktischen Gestaltung der Koordinierungsprozesse entnehmen, die der Problemvermeidung dienen:

- Eine Koordinierung verfügt über keine Machtmittel gegenüber den Verbundbeteiligten und ist daher auf freiwilliges Mitwirken angewiesen. Dieses muss durch Anknüpfung an Interessen der beteiligten Projekte, nicht an solche der Koordinierung motiviert werden.
- Ratsam ist es, Kooperationsanbahnungen mit einer Diagnose des Akteurssystems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Kooperationserfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant entweder behindern oder unterstützen können? Dann lässt sich z.B. abschätzen, woher Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden.
- 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 Mitarbeiterebene der Projekte besonders gepflegt wird.
- Werden aus den Projekten zahlreiche Gründe vorgetragen (oder unterschwellig wirksam), die eine erwünschte Kooperationsaktivität unmöglich machen, so ist es nicht sehr sinnvoll, die Einwände in rationalistischer Manier systematisch ausräumen zu wollen. Hier ist dann eher angeraten, das betreffende konkrete Kooperationsvorhaben (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. Zu vermeiden sind etwa Überbeanspruchungen oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht. Ebenso haben Institutionalisierungen von Kooperationen immer dann höhere Erfolgchancen, wenn Kooperationsbürokratie – und damit die Entfaltung von Widerständen – vermieden wird.
- Erfolge hingegen haben regelmäßig zwei Voraussetzungen: Die Koordinierung musste einerseits die jeweilige Sache in die Hand nehmen, sich dabei aber andererseits ausdrücklich als dienend inszenieren. Dann besteht die Chance, dass die Projekte den Nutzen der Koordinierung sehr direkt erfahren können: verringerter Zeitaufwand, keine zusätzlichen Kosten.
- 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 programminterne Vernetzungsaktivitäten, z.B. Workshops, im speziellen Nachwuchsworkshops, oder für wissenschaftskommunikative Projekte.

3.2.3. *Klare und flexible Budgetierung*

Mit Blick auf die Ausstattung von Koordinierungen ergibt sich in Verbindung mit der nötigen Flexibilität bei der Zielbildung ein gewisses Spannungsverhältnis: Die Koordinierungsstellen sollten grundsätzlich mit einem Budget ausgestattet werden, das die Umsetzung der definierten bzw. der gemeinsam verabredeten Koordinierungsziele tatsächlich ermöglicht. Ebenso sollte es Freiräume für kurzfristige, notwendige und abgesprochene Umwidmungen geben. Diese beiden Anforderungen sind nicht immer zuverlässig mit bereits während der Antragsphase festzulegenden Gesamtbudgets für die Koordinierungsstellen in Einklang zu bringen. Das macht auch bei der Budgetierung eine gewisse Flexibilität erforderlich, entweder

- durch Gewährung der Möglichkeit zur Umwidmung von Teilbudgets, um Anpassungen beim Einsatz von Kommunikationswerkzeugen vorzunehmen, oder
- durch Gewährung der Möglichkeit, in begründeten Ausnahmen und für konkret zu nennende Zwecke zusätzliche Mittel beim BMBF zu beantragen.

In den Experteninterviews wurden zwei konkrete Finanzierungsbereiche wiederkehrend als nicht abgedeckt bezeichnet:

- *Internationalisierung des Förderprogramms*: Erstattung von Gebühren für internationale Open-Access-Plattformen, die häufig von den Projekten selbst nicht beantragt werden und, bei Begleitforschung, auch für die Koordinierungsstelle selbst erforderlich werden. Daneben entstanden auch durch die Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler:innen bei der internationalen Platzierung ihrer Forschung, z.B. durch Qualifizierung im Bereich „Academic Writing“, unvorhergesehene Ausgaben.
- *Verstetigung und Personalentwicklung*: Da in befristeten Koordinierungsstellen eine dauerhafte Finanzierung von Mitarbeiter:innen, die dem nötigen Tätigkeitsprofil entsprechenden nicht gewährleistet werden kann, ist wiederholt erfahrenes Personal in einer zweiten Förderphase nicht mehr verfügbar gewesen. Ferner wurde in bisherigen Koordinierungen die Erfahrung gemacht, dass Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter:innen der Koordinierungsstelle im Programmverlauf sich als besonders effektiv erwiesen, diese aber vorab nicht im Budget eingeplant waren.

Resümierend lässt sich zu diesem Punkt feststellen: Die reine Höhe der finanziellen Ausstattung von Koordinierungsstellen ist mehrheitlich unproblematisch. Eher ist es eine Unklarheit im Hinblick auf die Verwendbarkeiten sowie, damit verbunden, die bisweilen eingeschränkte Flexibilität der Mittelverwendung durch die direkt Beteiligten: die Koordinierungsstellen in Absprache mit den Programmprojekten. Das Vorhandensein von ausreichenden Sachmittel- bzw. Gemeinkostenpauschalen wurde daher als notwendiges Element der bedarfsangepassten Budgetierung angesehen.

3.2.4. Zeitliches Ineinandergreifen der Koordinations- und Kommunikationsformen

In der Praxis der Förderprogrammkoordinierungen sind jeweils eigene Ziele und Kommunikationsmittel festgelegt und umgesetzt worden. Es lassen sich aber typische Abläufe des Einsatzes von Werkzeugen in verschiedenen Phasen verallgemeinern (Übersicht 28):

■ *Anfangsphase*: Am Beginn der Koordinierung stand häufig zunächst die Einrichtung einer Webpräsenz. Auch sind in dieser Phase häufig Treffen mit den Projektleitungen organisiert worden, zum Teil in Verbindung mit einer Auftaktveranstaltung, wo sich die Projekte vorstellten. Ebenfalls waren die Anfangsphasen nicht selten geprägt von Vernetzungsaktivitäten, entweder extern mit Fachgesellschaften und/oder Praxisakteuren oder intern der Nachwuchswissenschaftler:innen in den Projekten.

■ *Durchführungsphase*: Im Anschluss an die Anfangsaktivitäten folgte eine Reihe von Aktivitäten, die zur Sicherstellung der Ergebnisqualität und -kommunikation aus den Projekten beitragen sollten. Dazu zählten etwa die in mehreren Koordinierungen durchgeführten Vor-Ort-Besuche der Projekte und Angebote zur fachlichen Beratung, daneben auch verschiedene Workshops und Arbeitstreffen. In dieser Phase waren auch externe Kommunikationsaktivitäten einschlägig, auf niedrigschwelliger Ebene etwa Podcast- und Blogbeiträge, aber auch Broschüren mit Zwischenergebnissen aus dem Programm.

■ *Schlussphase*: Gegen Ende der Förderphase fokussieren die meisten Koordinierungen auf die Aufbereitung und Verbreitung der wichtigsten Forschungsergebnisse des Programms. Diese erfolgt etwa über Fach- bzw. Transfertagungen sowie Transfer- und Ergebnispublikationen. Daneben ist dies auch eine Phase verstärkter Presse- und PR-Aktivitäten.

Übersicht 28: Typischer Phasenablauf beim Einsatz von Kommunikationswerkzeugen



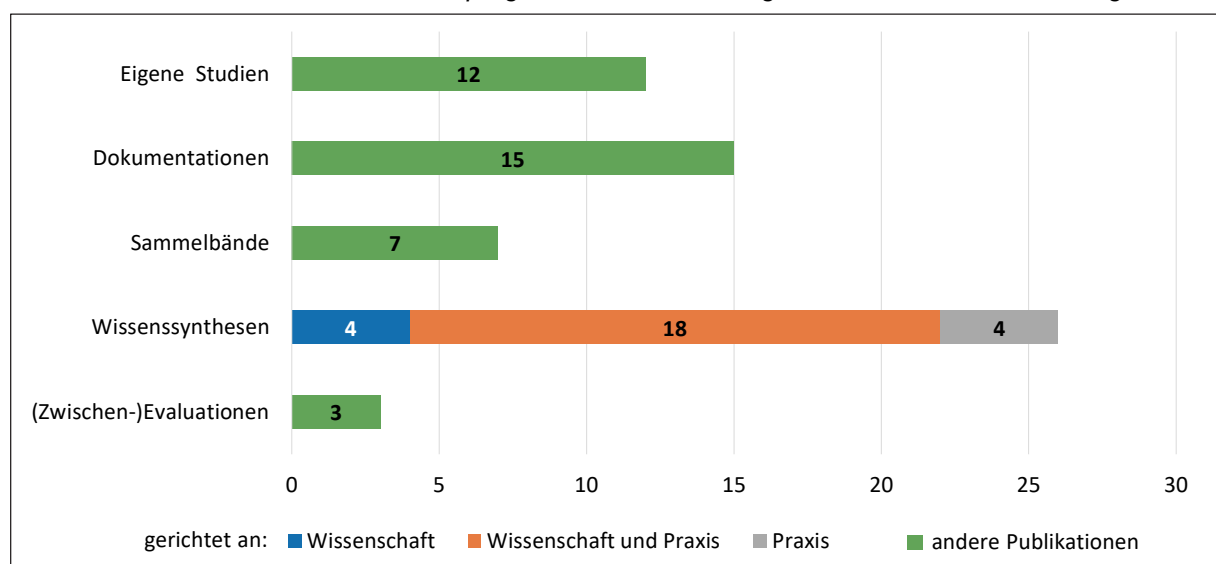
3.3. Kommunikation

3.3.1. Publikationen der Programmkoordinierungen

Insgesamt publizierten die hier untersuchten 14 BMBF-Förderprogramme selbst 65 Titel. Diese wurden in der Regel durch die jeweilige Koordinierungsstelle veranlasst, deren Mitglieder häufig auch als Herausgeber:innen verantwortlich zeichnen; mitunter war das BMBF Auslöser von Publikationen. Es lassen sich folgende Textsorten unterscheiden:

- Studien der Koordinierungsstellen (12 Titel);
- Dokumentationen verschiedener Art: Programmstart-Broschüren, Dokumentationen programmbegleitender Veranstaltungen und Projektfortschrittsberichte (15 Titel);

Übersicht 29: Publikationen der Förderprogramme/Koordinierungsstellen: Textsortenverteilung



- Sammelbände mit Einzelprojekt-Artikeln (7 Titel);
- Wissenssynthesen, die sich an die Fachcommunities (4 Titel), an diese und die Anwendungspraxis (18 Titel) oder allein an die Anwendungspraxis richten (4 Titel);
- (Zwischen-)Evaluationen: Solche liegen für drei Programme, die mittlerweile in ihrer zweiten Phase sind, vor: KoKoHS (Wilhelm et al. 2014), Offene HS (Nickel/Schulz/Thiele 2019, Nickel/Schulz/Thiele 2018) und QO Lehrerbildung (BMBF 2016, BMBF 2018 „Zwischenbilanz“). Anzu-

merken ist, dass neun Förderprogramme noch laufen, so dass hier Abschlussevaluationen auch dann noch nicht vorliegen könnten, wenn sie vorgesehen sind.

Von den 14 Förderprogrammen konnten – qua Desktop-Research – für neun Programme eigene Publikationsaktivitäten festgestellt werden, also solche, die von der Koordinierungsinstanz ausgingen und zusätzlich zu den Veröffentlichungen der Einzelprojekte unternommen wurden. Vier der neun Programme produzierten sowohl Schriftgut, das sich an die Forschungscommunity richtete, als auch solches, das an die Anwendungspraxis adressiert war (ESF, FiSS, OffeneHS, QO LeBi). Drei Programme publizierten allein wissenschaftsorientiert und drei weitere allein praxisorientiert. Da insgesamt acht Programme noch laufen, ist dies keine abschließende Bilanzierung.

Übersicht 30: Publikationen der Programmkoordinierungen (bis 3/2019, ohne Evaluationen)

Nr.	Förderprogramm	wissenschaftsadressierte Publikationen	(auch) praxisadressierte Publikationen	Summe
1	ESF	1	1	2
2	FiSS	2	1	3
3	JeKi		2	2
4	KoKoHs	11		11
5	Kombi		1	1
6	OffeneHS	15	14	29
7	QO LeBi	1	3	4
8	QPL-BF	7		7
9	SteBis	1		1
Summe		38	22	60

Zwei Programme sind als besonders intensiv publizierende auffällig: OffeneHS ist mit 29 Titeln allein für 48 Prozent des insgesamt identifizierten Publikationsausstoßes (ohne Evaluationen) verantwortlich, KoKoHs mit elf Titeln für 18 Prozent. Bei OffeneHS verteilen sich die Publikationen zudem hälftig auf wissenschaftsadressierte und (auch) praxisadressierte.

Geht man davon aus, dass es wünschenswert sei, dass Förderprogramme mehr sind als die additive Zusammenfügung von Einzelprojekten, dann muss nach projekteübergreifenden Mehrwerten gefragt werden. Wir haben dies in die Frage übersetzt, ob auch Wissenssynthesen erstellt oder versucht wurden. Dem lag folgende Annahme zugrunde: Ein Förderprogramm hat erst dann ein hinreichendes Maß an Integriertheit erreicht, wenn seine Ergebnisse nicht lediglich – etwa in Buchbindersynthesen – zusammengefügt werden, sondern in systematisierte Darstellungen einfließen, welche die programminduzierten Verschiebungen des Forschungsstands nicht allein für allerlei Einzelaspekte des Programmtemas, sondern auch hinsichtlich des Themas insgesamt deutlich werden lassen.

Die Frage nach Wissenssynthesen ließ sich für sechs BMBF-Förderprogramme bejahen, mithin für acht (noch) nicht. Insgesamt 26 der 60 Programmpublikationen (ohne Evaluationen) sind Wissenssynthesen oder Wissenssyntheseveruche. Dabei ist allerdings eine Verzerrung enthalten: 18 dieser Titel gehen auf ein einzelnes Programm (OffeneHS) zurück. Die anderen acht Wissenssynthesen verteilen sich auf fünf Förderprogramme.

Geht man desweiteren davon aus, dass die BMBF-Förderprogramme nicht allein wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt, sondern auch praxisrelevantes Wissen erbringen sollen, dann bedarf es auch solcher Wissenssynthesen, die an die Anwendungspraxis adressiert sind. Dazu war oben folgende Überlegung angestellt worden:

Praktiker:innen haben praktische Probleme, und deren Struktur ist jeweils fallspezifisch, d.h. sie verknüpft unterschiedlichste organisatorische, institutionelle, prozessuale, kognitive und zeitliche Aspekte. Diese Problemstrukturen sind daher in der Regel nicht mit den Themen-, also Projektstrukturen eines Förderprogramms synchronisiert oder synchronisierbar. Stattdessen benötigen die Praktiker:innen für ihre praktischen Probleme wissenschaftsgestütztes problemrelevantes Wissen, das nach den Grundmerkmalen der Problemlagen geordnet ist. Ein in dieser Weise geordnetes Wissen kommt allenfalls zufällig aus einem bestimmten Projekt. Der Regelfall hingegen ist,

dass das Wissen verschiedener Projekte – incl. des den verschiedenen Projekten zugrundeliegenden, d.h. bereits zuvor vorhandenen Forschungsstandes – zusammengeführt werden muss.

Um ein solches problemorientiertes Wissen zu erhalten, müssen also die Ergebnisse der verschiedenen Projekte abgeglichen, aufeinander bezogen, systematisiert zusammengefasst und mit dem vor der Programmdurchführung bereits vorhanden gewesenem und durch die Programmsergebnisse nicht widerlegtem Wissen zusammengeführt werden. Es braucht mithin Wissenssynthesen.

Es ließ sich ermitteln, dass die sechs BMBF-Programme, die Wissenssynthesen vorgelegt haben, dies immer auch im Blick auf die Bedarfe der Anwendungspraxis unternommen haben. 18 Synthesen sind doppelt – an Wissenschaft und Handlungsfeld – sowie vier Synthesen allein an die Praxis adressiert. (Übersicht 31)

Übersicht 31: Wissenssynthesen in den BMBF-Förderprogrammen (bis 3/2019)

Nr.	Förderprogramm	Adressaten			Summe
		Wissenschaft	Wissenschaft und Praxis	Praxis	
1	ESF			1	1
2	FiSS			1	1
3	JeKi		2		2
4	Kombi		1		1
5	OffeneHS	4	12	2	18
6	QO LeBi		3		3
Summe		4	18	4	26

Gelegentlich unterschätzt wird die Bedeutung der optischen Erscheinungsweise von Publikationen. Inhalt und Form sollten kongruent sein; eine ungefüge Form behindert die Wahrnehmung eines Textes als in sich konsistent, und die Schmucklosigkeit von Projektberichten ist zwar für wissenschaftliche Leser:innen akzeptabel, aber für nichtwissenschaftliche Adressaten ungeeignet.

In den BMBF-Förderprogrammen ist in dieser Hinsicht eine grundsätzliche Differenz zwischen den Publikationen, die vom BMBF herausgegeben werden, und denen, die in den Koordinierungsstellen selbst bis zur Druckstufe erstellt werden, zu konstatieren. Erstere sind professionell durch entsprechende Büros layoutet, letztere offenbar häufig in den Koordinierungsstellen selbst formatiert worden.

Bei den intern für die Veröffentlichung vorbereiteten Publikationen finden sich zwei Varianten: zum einen das schlichte Zusammenkopieren von Zulieferungen aus den Projekten (mit je eigener Schriftart, Schriftgröße, Zeilenabstand usw.), so dass sich die Anmutung eines Seminarliteratur-Readers ergibt; zum anderen das Layouten der Texte unter Hinnahme der Insuffizienzen verbreiteter Textverarbeitungsprogramme (falsche Einzüge bei Aufzählungen und in automatisch erstellten Inhaltsverzeichnissen, fehlende Abstände vor Zwischenüberschriften, fehlerhafte Tabellenformatierungen usw.). Beide Fälle wirken nicht sehr professionell, da ein Sinn für Proportionen, Satzspiegel, Teilungsschemata usw. nicht erkennbar wird.

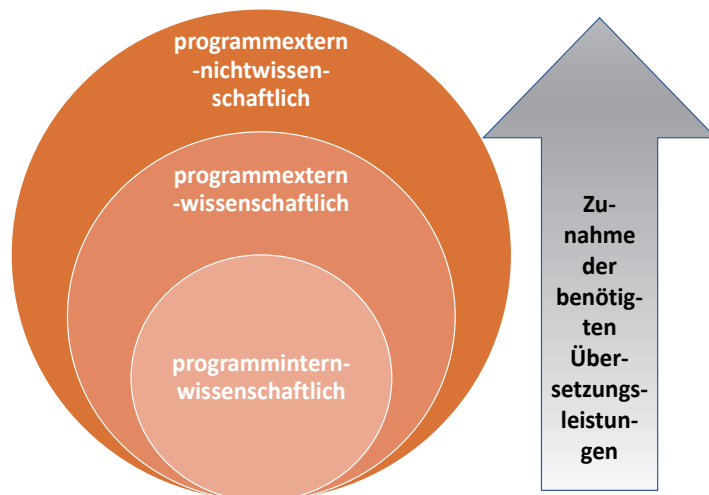
Dies sollte nicht als lapidar abgetan werden. Die Gestaltung von Publikationen prägt bei den Leser:innen unbewusst auch deren Wahrnehmung hinsichtlich der Qualität der Inhalte: Wenn etwas gestalterisch unprofessionell wirkt, wird ihm auch leicht hinsichtlich seiner Inhalte ein Image der Unprofessionalität zugeschrieben.

Hier bietet es sich an, in Förderprogrammen das Layout von Publikationen grundsätzlich extern zu vergeben (und die entsprechenden Beauftragungsmittel von vornherein vorzusehen). Zugleich wäre es dabei 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 typografischen Gestaltung und lässt gedruckte Broschüren schicker erscheinen. Er verursacht aber bei der Lektüre am Bildschirm einen enervierenden Scroll-Aufwand – und man wird davon ausgehen können, dass die hier in Rede stehenden Publikationen zum großen Teil an Bildschirmen rezipiert werden.

3.3.2. Einsatz und Aufwand programminterner und -externer Kommunikationsformate

Kommunikation der Wissenschaft ist einerseits *wissenschaftsinterne Kommunikation* (wissenschaftliche Kommunikation), andererseits *wissenschaftsexterne Kommunikation* (Wissenschaftskommunikation). Es zeigte sich in der Auswertung der Arbeitsformen jedoch, dass viele Koordinierungsstellen aus formalen und verwaltungstechnischen Gründen oftmals zwischen *förderprogramminterner* und -externer Kommunikation unterscheiden, da ihr Blick nachvollziehbarerweise programmorientiert ist. Es besteht also eine Herausforderung darin, den Blick der Mitarbeiter:innen auf die Unterschiede zwischen wissenschaftlicher und Wissenschaftskommunikation zu lenken.

Übersicht 32: Kommunikationsarten und Übersetzungsleistungen von Programmbegleitungen



Kommunikationsformate können der Kommunikation mit programminternen und -externen Adressaten dienen. Die Koordinierungsstellen in BMBF-Förderprogrammen machten unterschiedlich häufig Gebrauch von Formaten, die programminterner oder -externer Kommunikation dienen. In die Auswertung sind zwölf der 14 Koordinierungen aufgenommen worden, da es sich bei SEA und InnoHS um derzeit noch laufende Programme handelt, deren Instrumenteneinsatz noch nicht vollständig aufge-

deckt bzw. festgelegt ist. Es waren insgesamt 32 unterschiedliche Kommunikationsformate im Gebrauch, von denen 16 programminterner und 16 externer Kommunikation zuzuordnen sind (Übersicht 33).

Übersicht 33: Eingesetzte programminterne und -externe Kommunikationsformate der Koordinierungen

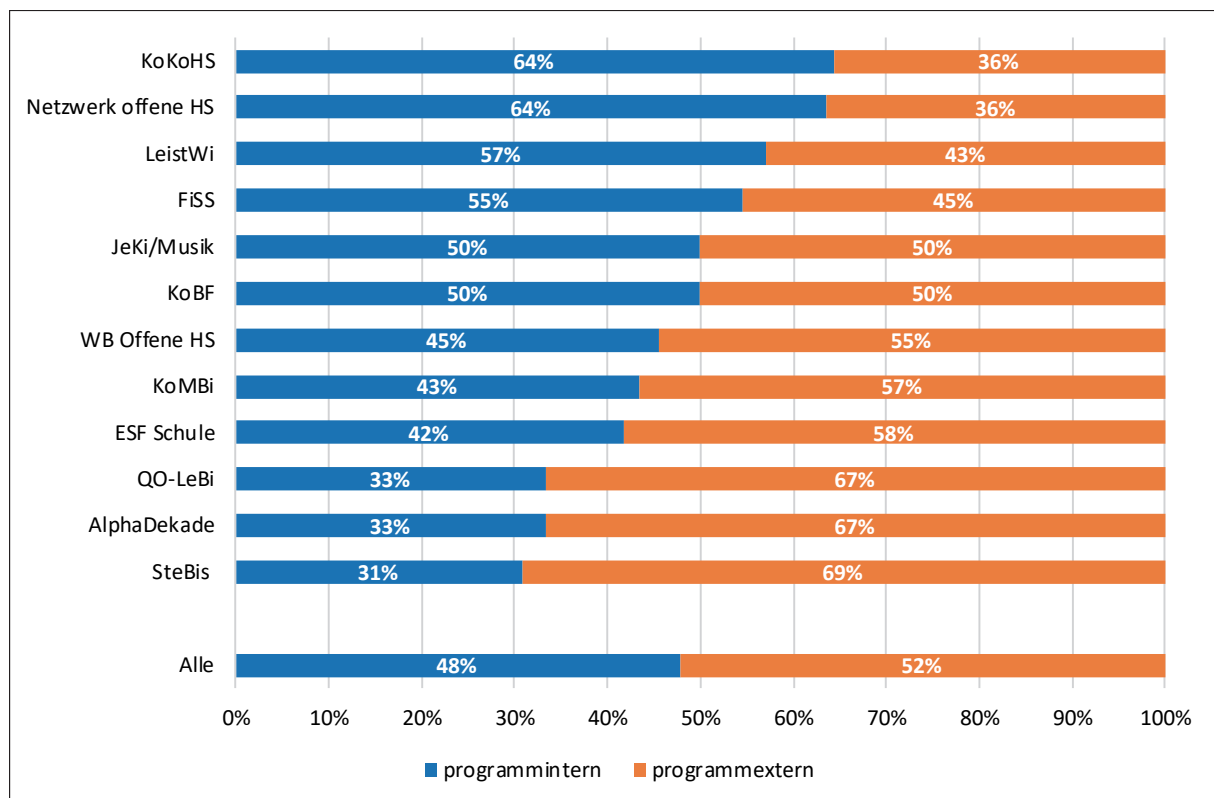
Förderprogramminterne Kommunikation:	Arbeitstreffen	Forschungsworkshop	Interner Newsletter	Kollaborationsplattform	Kolloquium
	Kommunikationsworkshop	Literaturdatenbank/ Bibliothek	Methodenworkshop	Peer-Beratung	Projektleitungstreffen
Promovendentreffen	Schreibwerkstatt	Shared Document	Study Visit/ Vor-Ort-Besuch	Webinare	Wissenschaftlicher Beirat
Förderprogrammexterne Kommunikation:	Beitrag für Newsletter	Fachtagung	Handreichung/ Broschüre	Kompetenzzirkel	Messestand/ Infostand
	Podcast/ Vodcast	Populärwiss. Veröffentlichung	Praxis-FAQ	Praxiswebseite	Pressemitteilung/ ÖA
	Projektposter	Radio-/Fernsehbeitrag	Social Media / Blogs	Transferpublikation	Transferveranstaltung
				Webseite	

Quelle: Auswertung der Webseiten von zwölf Koordinierungsstellen. Die Begleitmaßnahmen SEA und InnoHS wurden nicht mit einbezogen, da in diesen ein vergleichbarer Instrumenteneinsatz (noch) nicht gegeben ist.

Vergleicht man, wie häufig Koordinierungsstellen bestimmte Kommunikationswerkzeuge einsetzen, zeigen sich Ähnlichkeiten und Unterschiede (Übersicht 34):

- Der Einsatz der Werkzeuge über alle Koordinierungsstellen zusammen verteilt sich zu 48 Prozent auf interne und 52 Prozent auf externe Kommunikationsformate.
- Im Durchschnitt wurden je Koordination 5,3 der 16 beobachteten internen Formate und 5,8 der 16 beobachteten externen Formate genutzt.

Übersicht 34: Verteilung der Anwendung förderprogrammintern und -extern adressierender Kommunikationsformate



Quelle: Auswertung der Webseiten von zwölf Koordinierungsstellen

Der tatsächliche Einsatz intern adressierender Werkzeuge unter den Koordinierungsstellen variiert allerdings stark von 36 Prozent (SteBis) bis 73 Prozent (Netzwerk Offene HS). Bei den extern adressierenden Formaten liegt die Spreizung wiederum zwischen 29 Prozent (LeistWi) und 64 Prozent (SteBis). Diese Bandbreite kann auf zwei Ursachen hindeuten:

■ **Unterschiede bei den Zielen und Aufgaben von Koordinierungsstellen:** Wenn Koordinierungsinstanzen unterschiedliche Werkzeuge einsetzen, wollen sie unterschiedliche Adressat:innen erreichen und unterschiedliche Ziele umsetzen. Die Spannweite der Werkzeuge kann darauf hindeuten, dass die gesetzten Ziele und Aufgaben sowie die Adressaten innerhalb der oder zwischen einzelnen Koordinierungsinstanzen sehr vielfältig sind. In manchen Fällen stand etwa der programminterne Austausch und die Nachwuchsförderung mehr im Vordergrund, in anderen der Transfer der Ergebnisse.

■ **Anhaltende Erprobungsphase:** Wenn Koordinierungsstellen für ein gleiches Ziel unterschiedliche Werkzeuge einsetzen, deutet dies darauf hin, dass sie entweder nicht auf konsolidierte eigene Erfahrungswerte zurückgreifen können oder Good Practices aus den Erfahrungen anderer Koordinierungen nicht verfügbar sind. Die Koordinierungen von Förderprogrammen befinden sich dann oft noch in Such- und Erprobungsphasen.

Eine Kombination aus den beiden Ursachen ist ebenfalls möglich.

Von den zwölf hier ausgewerteten Koordinierungsstellen machten bei sechs die programminternen adressierenden Formate mindestens 50 Prozent der eingesetzten Formate aus. Die übrigen sechs Koordinierungen verwendeten überwiegend programmextern adressierende Kommunikationswerkzeuge. Neben der Vernetzung mit Fachgemeinschaften (Dialog mit der Forschungscommunity) war dort insbesondere die Wissenschaftskommunikation – also Wissenstransfer, externe Beratung und Öffentlichkeitsarbeit – ein Anliegen.

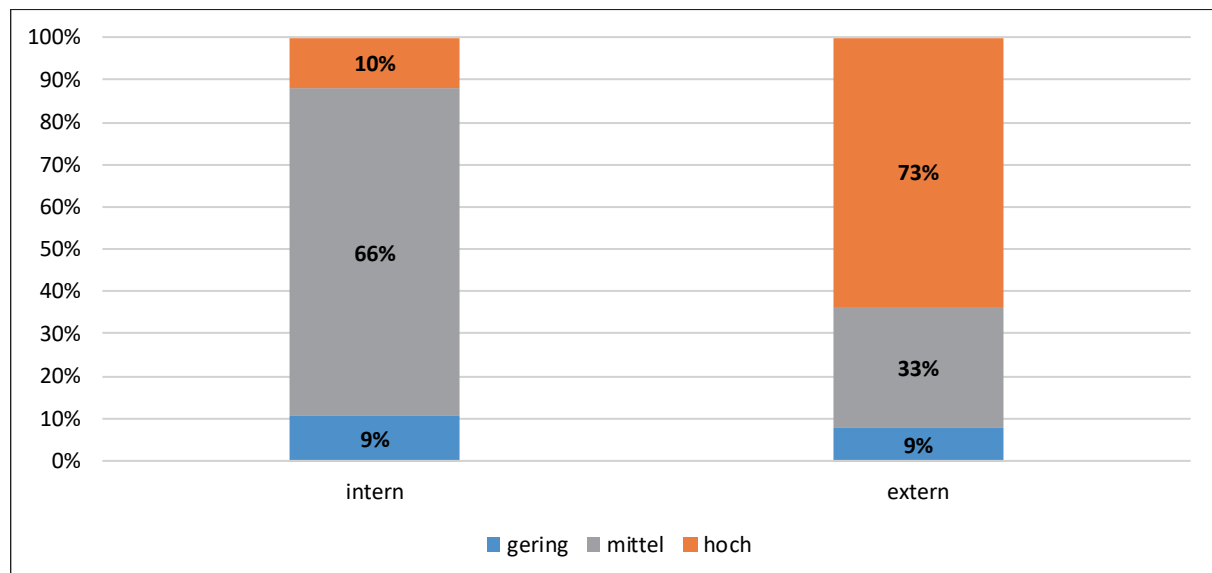
Es lässt sich festhalten: Die interne und externe Kommunikation wird hinsichtlich der Bandbreite des Instrumenteneinsatzes von den Koordinierungen insgesamt etwa gleichrangig behandelt (mit leichter Tendenz zugunsten interner Formate), wenngleich in der Einzelbetrachtung von Koordinierungen durchaus stärkere Variationen erkennbar werden.

Der Aufwand, den Koordinierungen mit den von ihnen eingesetzten Kommunikationswerkzeugen hatten, ist nicht erfasst worden, da er nur schwer erfassbar wäre. Jedoch lassen sich den einzelnen Formaten aus Erfahrungswissen Näherungswerte zum zeitlichen Aufwand zuweisen. So wird hier als geringer Zeitaufwand bezeichnet, wenn ein Format im Prinzip innerhalb eines Tages (Nettoarbeitszeit) vorbereitet werden kann. Dazu zählen etwa Newsletter, Glossareinträge, Social Media oder Blogbeitrag. Als mittlerer Aufwand wird eine Vorbereitungszeit von einem bis zwei Tagen verstanden, etwa Vor-Ort-Besuche, Arbeits- und Projektleitungstreffen oder Inhalte der Praxiswebseite. Als hoher Aufwand wird eine Vorbereitungszeit von drei und mehr Tagen bezeichnet, was insbesondere Publikationen, Fachtagung und Workshops betrifft.

Legt man diese Einordnungen zugrunde, kann man ermitteln, wie sich die eingesetzten Formate aller zwölf hier einbezogenen Koordinierungsstellen nach ihrem zeitlichen Aufwand verteilen (Übersicht 35). Demnach wurden in der förderprogramminternen Kommunikation

- Zu 10 Prozent (8 von insgesamt 79 beobachteten programminternen) Formate mit hohem Aufwand eingesetzt.
- 66 Prozent (52 Formateinsätze) wiesen einen mittleren Aufwand auf.
- Lediglich 9 Prozent waren mit geringem Aufwand verbunden.

Übersicht 35: Zeitlicher Aufwand für die eingesetzten internen und externen Kommunikationsformate



Quelle: Auswertung der Kommunikationsformate von zwölf Koordinierungen, darunter 79 Fälle programminterner Formate und 67 Fälle programmexterner Formate

Bei den programmextern orientierten Publikationen liegt der Anteil

- aufwändiger Formate mit 73 Prozent (49 von insgesamt 67 beobachteten programmexternen, darunter zwölfmal die Webseite der Koordinierung) deutlich höher als bei den programminternen Formaten.

- Mit 33 Prozent machten Formate mit mittlerem Aufwand wiederum einen im Vergleich geringeren, aber dennoch hohen Anteil aus.
- Einen geringen Zeitaufwand verursachten 9 Prozent der externen Formate.

Es lässt sich somit schließen, dass programmextern deutlich häufiger ein höherer Zeitaufwand bei der Vorbereitung von Kommunikationswerkzeugen eingegangen wird als bei programminternen. Dies ist vor allem auf den vergleichsweise hohen Aufwand bei der Vorbereitung von Fach-/Transfer-tagungen sowie von Publikationen und der Pflege von Webseiten zurückzuführen. Auch sind Übersetzungsleistungen in das außerwissenschaftliche Feld (Wissenschaftskommunikation) recht hoch, d.h. mit größerem zeitlichen Aufwand verbunden.

3.4. Hemmende und förderliche Faktoren

Die Erfahrungen der hier untersuchten Koordinierungen brachten eine Reihe förderlicher wie hemmender Faktoren zutage. Dabei lassen sich grob zusammengefasst drei Handlungsebenen, auf denen diese wirken, zusammenfassen: (a) Faktoren, die unmittelbar die Befassung mit den geförderten Projekten betreffen, (b) Faktoren, die sich auf die internen Arbeitsbedingungen der Koordinierungen beziehen, und (c) Faktoren, die externe Rahmenbedingungen für die Arbeit der Koordinierungen berühren.

Die Erträge aus den Fallauswertungen hierzu sind in Übersicht 36 im Detail aufgeführt. Der folgende Text liefert eine Zusammenfassung der wichtigsten Hemmnisse und förderlichen Faktoren sowie ihrer Auswirkungen auf die Koordinierungsarbeit:

■ *Wirkungen der Rahmenbedingungen:* Faktoren, die sich hemmend ausgewirkten, waren ein verzögerter Beginn der Koordinierung, eine große Anzahl zu bedienender externer Anspruchsgruppen und das Fehlen eines Overheads. Daraus entstehen Akzeptanzprobleme und Wissensrückstand in Bezug auf die Projekte. Zudem erhöhen viele Anspruchsgruppen den Kommunikationsaufwand erheblich. Das Fehlen von Sachmittel- bzw. Gemeinkostenpauschalen führt zu geringerer Flexibilität bei der Mittelbewirtschaftung. Es erwies sich als förderlich, wenn das Programm in Bund-Länder-Strategien eingebettet war und die Mittelausstattung ausreichend hoch. Ebenfalls war die Beteiligung von Fachgesellschaften am Programm förderlich. Als Erträge dieser Faktoren sind die Erhöhung der Relevanz des Programms, erweiterte Möglichkeiten der Kommunikation sowie intensiverer Austausch mit der Fachcommunity zu nennen.

■ *Wirkungen in der Projektbetreuung:* Als Hemmnisse wurden Personalfluktuationen, zeitversetzte Projektstarts und abnehmende Toleranz für Koordinierungsanforderungen im Zeitverlauf ausgemacht. Dies führt zu einer verzögerten Arbeitsfähigkeit und zu asynchronen Fortschritten und Bedarfen der Projekte. Zudem sinkt die Zuverlässigkeit von Zuarbeiten, und die Kommunikation mit den Projekten wird allgemein schwieriger. Als förderlich wurden ein regelmäßiger Austausch, auch mit Nachwuchswissenschaftlern, das Setzen gemeinsamer Ziele, die Herstellung von Transparenz über den Nutzen der Koordinierung sowie personelle Kontinuität in den Projekten ermittelt. Dies erhöht die Akzeptanz durch die Projekte, die Vernetzung der Projekte untereinander, schafft ein positives Kooperationsklima und erhöht die Qualität der Zuarbeiten. Zudem trägt es zu Stabilisierung und Ausbau der Kooperation bei.

■ *Wirkungen von Rollenunklarheiten:* Als Hemmnisse wurden Rollenunklarheiten im Verhältnis zum BMBF bzw. PT identifiziert. Dies führt zu einem erhöhten Abstimmungsaufwand mit dem BMBF und ggf. auch zu Missverständnissen. Wenn die Koordinierung einen relevanten Anteil ihrer Energien in Abstimmungs- und Nachjustierungsprozesse mit BMBF und Projektträger investieren muss, kann dies ihrem Ansehen bei den Projekten schaden: Diese sind dann darüber verunsichert, welche Rolle die Koordinierung tatsächlich spielt. Derartige Reibungsverluste wurden mit unklaren Rollen- und Aufgabenteilungen zwischen Koordinierung, BMBF und PT in Verbindung gebracht. Folglich erscheint es sehr förderlich, wenn möglichst frühzeitig die Rolle der Koordinierungsinstanz sowohl (förderseitig) in der Trias mit BMBF und PT als auch (gefördertenseitig) im Zusammenspiel mit den Programmprojekten geklärt wird.

Übersicht 36: Hemmende und förderliche Faktoren der Koordinierungsarbeit

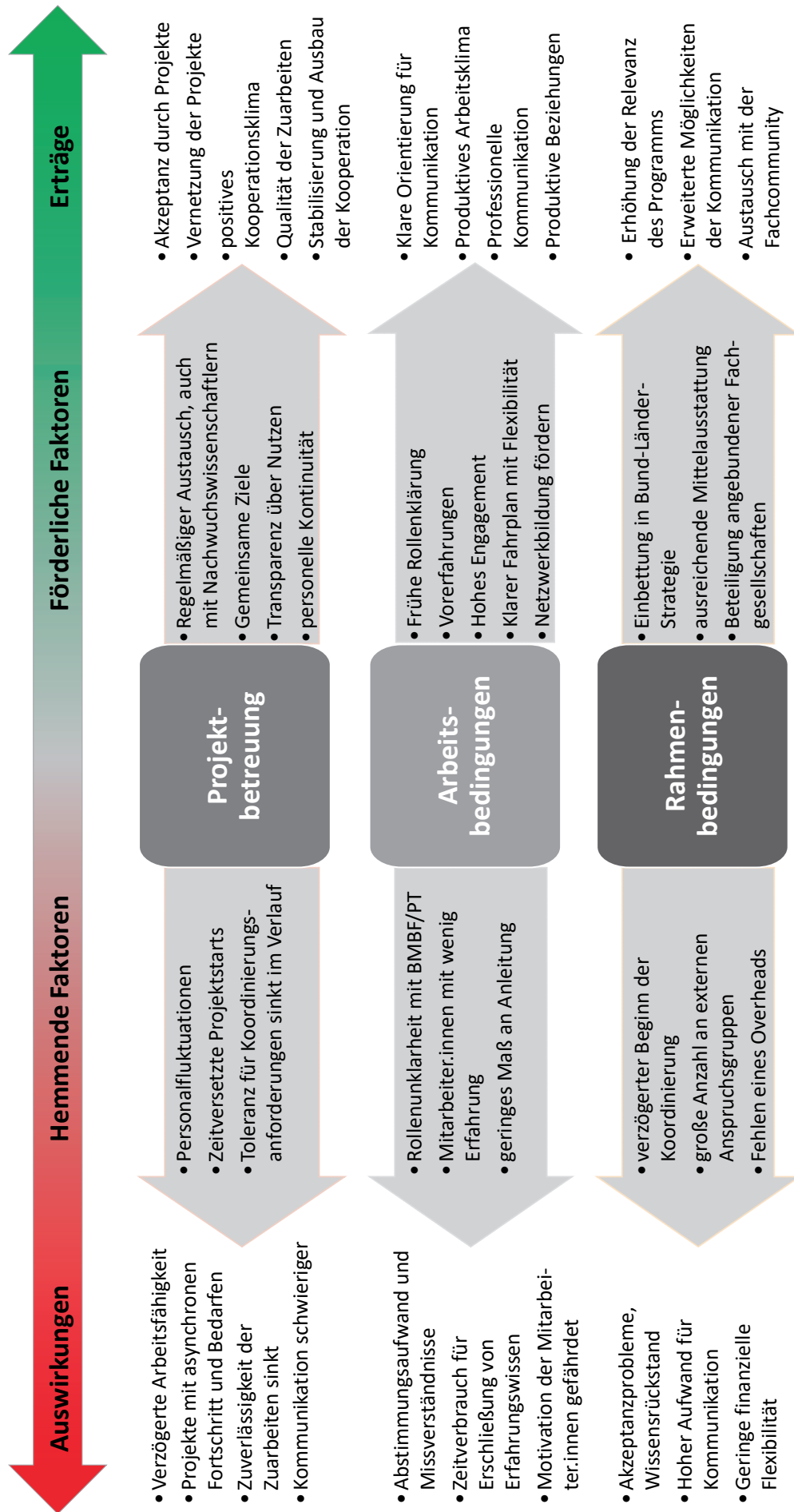
Handlungsdimension	förderlich / empfohlen	hemmend / nicht empfohlen
Rahmenbedingungen	• Einbettung in Bund-Länder-Strategie • Interesse des Sitzlandes am Programm • ausreichende Mittelausstattung • klare Kommunikation, welche finanziellen Spielräume bestehen • Beteiligung thematisch einschlägiger Fachgesellschaften • Transferanliegen als immanenten Bestandteil des Förderprogramms bereits in der Ausschreibung adressieren, zugleich aber auch verdeutlichen, dass dabei die Forscher:innen nicht allein gelassen werden, sondern Assistenz angeboten wird	• Fehlen eines Overheads für Gemeinkosten • verzögerter Beginn der Koordinierung im Vergleich zu den Projekten • zeitversetzte Starts der Projekte, die z.B. zu überlappenden Wechseln in eine nächste Förderphase führt • Kooperationskosten übersteigen die Kooperationsgewinne
Arbeitsbedingungen und -modalitäten der Koordinierungsstellen	• frühe Klärung der Rollen und Aufgaben • Vorerfahrungen von Leitung und Mitarbeiter:innen in der Koordinierung • 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 Koordinierungsstellen • schnell sichtbar werdende Erfolge in zumindest einigen Bereichen • Fördern der Bildung von Netzwerken, die das Programmthema nach der Förderung weiter beforschen	• Rollenunklarheit zwischen Koordinierung, Projektträger und BMBF • Mitarbeiter:innen mit wenig Erfahrung in der Koordinierungsarbeit • geringes Maß an Anleitung durch die Leitung der Koordinierung • große Anzahl zu bedienender Anspruchsgruppen • hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt der Kooperation • mangelnder Informationsfluss • unklare Entscheidungsgrundlagen • Terminfindungsprobleme • fehlende (Zwischen-)Resümees

■ *Wirkungen der Mitarbeiterauswahl:* Als Hemmnis wurde der Einsatz von Mitarbeiter:innen mit wenig Koordinierungs- oder Kommunikationserfahrung identifiziert. Als förderlich ließ es sich dementsprechend ermitteln, wenn eine frühe Rollenklärung stattfindet und Vorerfahrungen bei den Mitarbeiter:innen bestehen. solche Vorerfahrungen können im Bereich der allgemeinen Projektbearbeitung liegen, in fachlicher Nähe zu Förderprojekten oder dem Programmthema generell oder/und im Bereich des Organisierens von Kommunikation. Fachliches Verständnis des Programmthemas erleichtert naturgemäß auch die Gestaltung von kommunikativen Umsetzungsszenarien.³⁶

■ *Wirkungen der Arbeitsweise:* Als Hemmnis wurde ein geringes Maß an Anleitung durch die Leitung der Koordinierung identifiziert. Die Motivation der Mitarbeiter:innen kann durch zu geringe Anleitung und Überforderung mit den Aufgaben gefährdet werden. Dagegen ist es förderlich, wenn ein hohes Engagement der Leitung vorhanden ist, ein klarer Fahrplan mit Flexibilität im Detail besteht und wenn frühzeitig die Netzwerkbildung gefördert wird. Dies ermöglicht eine klare Orientierung für die Kommunikationsaktivitäten und unterstützt ein produktives Arbeitsklima in der Koordinierung. Zudem erleichtert es eine professionelle Kommunikation sowie produktive Beziehungen zu den Projekten.

³⁶ Dies gilt z.B. für die in Abschnitt B 4. Instrumentarium aufgeführten Werkzeuge Infostand, Fachtagung, Newsletter, Glossar, Webseite/Praxiswebseite, Literaturdatenbank, Praxis-FAQ, Checkliste, Handreichung oder Fachtagung.

Übersicht 37: Auswirkungen hemmender und förderlicher Faktoren der Koordinierungsarbeit



B. Leitfaden für die Förderprogrammbegleitung

Der Leitfaden soll eine Richtschnur für die handlungspraktische Umsetzung verschiedener Ziele innerhalb von Forschungsförderprogrammen bieten. Dazu werden zuerst die Rahmensetzungen einer typischen Programmbegleitung dargestellt (B 1.), anschließend die aus den Rahmensetzungen sich ergebenden Erfordernisse zu den Zielen und der Rolle der Begleitung, ihren Adressaten sowie den Aufgaben (B 2.). Der Darstellung der unterschiedlichen Ressourcenarten, welche die Programmbegleitung erwägen und nutzen sollte, findet sich unter Punkt B 3. Für die zu entfaltenden Kommunikationsaktivitäten werden schließlich mögliche Werkzeugen für die interne und externe Kommunikation genannt (B 4.). Der Leitfaden schließt unter B 5. mit dem Vorschlag eines Zeit-Maßnahmen-Plans.

Die Erstellung des Leitfadens ist von drei grundlegenden Annahmen geleitet:

- Die Koordination – oder wie wir vorschlagen: Begleitung – von 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 können die kreativen Energien vorrangig in die Bewältigung nicht routinisierbarer Arbeitsschritte investiert werden – also solcher, die überraschend auftauchen, nicht vorhersehbar waren, Programmkrisen bewältigen müssen usw.

Es bleibt für die Mitarbeiter:innen der Begleitstellen zu beachten, dass der folgende Handlungsplan ein flexibles Gerüst darstellt, das zwar aus bisherigen Erfahrungen von Begleitstellenarbeit abgeleitet wurde, jedoch immer situativ angepasst, ergänzt und kritisch durchdacht werden sollte. Die Arbeit der Programmbegleitung spielt sich in einem so variablen Umfeld ab, dass es unmöglich ist, alle Handlungsschritte vollständig im Voraus zu beschreiben. Auch die Toolbox im Abschnitt 2 stellt eine kuratierte Auswahl dar, die als Anregung dienen soll, jedoch stets auf ihre konkrete Anwendbarkeit überprüft werden muss.

Ein Handlungsplan sollte nicht als sklavisch bindendes Handlungskorsett verstanden werden. Er ist vielmehr vor allem dann sinnvoll, wenn von ihm auch kontrolliert abgewichen werden kann – 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 wird, dann besteht mindestens die Chance, auch auf Umwegen zum Ziel zu gelangen, soweit das jeweilige Ziel über die Zeit hin seine Geltung festigen kann. Daneben stabilisiert ein Handlungsplan die ihm zugrundeliegenden Problemwahrnehmungen und -antizipationen: Er kann dafür sorgen, diese trotz Alltagsstress permanent auf dem Radar zu behalten.

1. Rahmensetzungen

1.1. Leitlinien der Programmbegleitung

Die Projekte in 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 über den Umstand identifizieren, dass sie Teil eines Förderprogramms sind. Dies wird schon durch die üblichen Förderprogramm-Laufzeiten verhindert: Drei oder vier Jahre genügen nicht, um ein Programm als Marke und als ‚Organisation‘, in der sich die Projekte als Mitglieder wahrnehmen, aufzubauen.

Stattdessen ist das Förderprogramm aus Sicht der geförderten Projekte ein pragmatisches Element der Rahmenbedingungen. Vor diesem Hintergrund sind die Projekte meist befremdet, wenn sie mit dem Ansinnen konfrontiert werden, sie seien koordinierungsbedürftig oder sollten sich miteinander koordinieren. Ein solches Befremden steht der Mitwirkung an Programmaktivitäten entgegen und sollte daher vermieden werden.

Bislang wird häufig die Bezeichnung „Koordinierungsstelle“ verwendet, die das Koordinationsanliegen überdeutlich im Namen trägt, gleichzeitig aber real häufig nicht sehr viel koordiniert (sondern kommuniziert, legitimiert oder reportiert). Deshalb erscheint der Name „Koordinierungsstelle“ als eher ungeeignet. Eine neutralere Bezeichnung wäre „Programmbegleitung“, worunter verschiedene organisatorische Formen möglich sind. Mit dieser Bezeichnung wird einerseits klar, dass es um Programm-Mehrwerte geht und nicht um potenzielle Übergriffigkeit auf die Einzelprojekte. Andererseits wird deutlich, dass unterstützende Begleitung erfolgt und nicht fordernde Zwangsintegration. Daher sprechen wir im folgenden von „Programmbegleitung“ bzw. „Begleitstellen“.

Programmbegleitung bedeutet, regelmäßige Abstimmungsprozesse zwischen Begleitstelle, Programmprojekten, PT und ggf. BMBF 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 Programmbegleitung mit den Potenzialen – insbesondere zeitlichen Ressourcen – der beteiligten Forscher:innen in Einklang bringen. Um sich das als Begleitstelle unablässig vor Augen führen zu können, 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 Programmbeteiligten 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 Projekten verdeutlicht, dass sie dadurch entlastet werden – was wiederum die Bereitschaft zu kleineren Zuarbeiten, auf die nicht gänzlich verzichtet werden kann, erhöht.

1.2. Phasen des Förderprogramms

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 jedes Förderprogramm bis zu einem gewissen Grade individuell, es lässt sich jedoch folgende basale Phaseneinteilung festhalten:

- Vorbereitungsphase
- Startphase

- Durchführungsphase
- Schlussphase
- ggf. Evaluierungsphase

In der *Vorbereitungsphase* wird die Programmbegleitung eingerichtet, d.h. personell und finanziell so ausgestattet, dass sie arbeitsfähig ist. Ideal ist eine Arbeitsaufnahme der Begleitstelle bereits vor dem Beginn der Startphase. In solch einer Phase – von circa sechs Monaten – kann die Programmbegleitung wichtige Zieldefinitionen erarbeiten,¹ für deren Umsetzung mögliche Werkzeuge identifizieren sowie bei Bedarf Qualifizierung ihrer Mitarbeiter:innen beginnen. Auch Entwürfe für erste Kennenlernformate der Programmprojekte oder Elemente zur Außendarstellung des Förderprogramms können so erarbeitet und direkt zum Start des Programms nach Zustimmung durch die Projekte umgesetzt werden.

Die *Startphase* beginnt mit der Arbeitsaufnahme der Programmprojekte im Förderprogramm. Sollte es nicht möglich gewesen sein, die Begleitstelle in einer Vorbereitungsphase arbeitsfähig einzurichten, so sollte dies spätestens in der Startphase geschehen. Wo bislang Begleitstellen erst nach Programmstart eingerichtet wurden, hat sich das regelmäßig als kontraproduktiv erwiesen. Die Startphase endet, wenn die Programmbegleitung 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 Programmprojekte als auch die Programmbegleitung voll funktionsfähig, es werden verschiedene Formate der Kommunikation und Koordination umgesetzt, und die Begleitstelle unterstützt die Programmprojekte in ihrer Nutzung der Förderprogrammstruktur. Diese Phase kann auch das Ausscheiden von Programmprojekten sowie Neuaufnahmen beinhalten. Da die Begleitstelle und die ‚alteingesessenen‘ Programmprojekte jedoch bereits länger zusammenarbeiten, sollte es dann möglich sein, neue Mitglieder schneller in bestehende Strukturen zu integrieren.

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

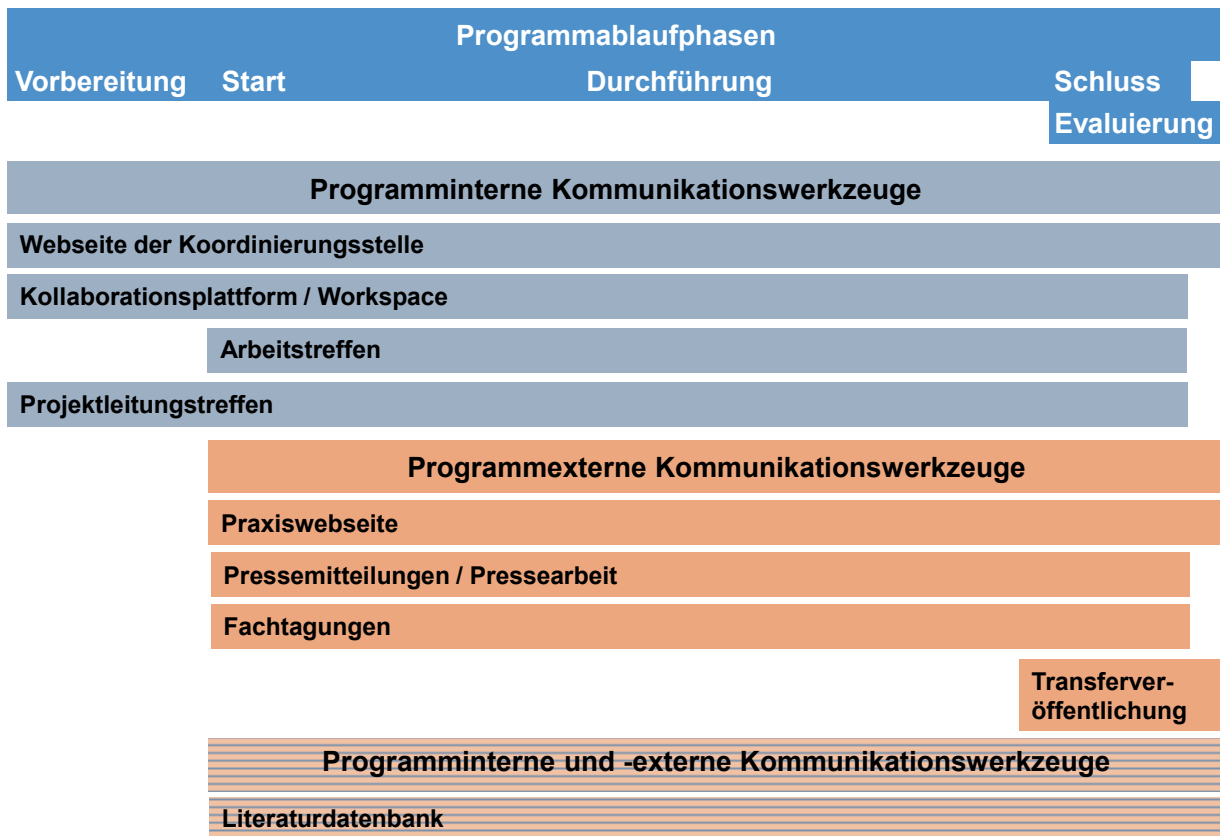
Die *Schlussphase* lässt sich grob als der zeitliche Rahmen umschreiben, in dem die Mehrzahl der Projekte bereits das Programmende – d.h. den Termin der offiziellen Programmeinstellung – in ihren täglichen Arbeiten vor Augen hat. Wenn einzelne Programmprojekte eine kürzere Laufzeit als andere besitzen,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

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 auch abschließen zu können, sollte die Programmbegleitung über das Ende des Förderprogramms hinaus bestehen bleiben. Auch hier scheint, analog zur Vorbereitungsphase, ein ungefährender Zeitrahmen von einem halben Jahr realistisch.

Die o.g. Förderprogrammphasen unterscheiden sich voneinander dadurch, dass jeweils andere Akzentuierungen bei den zu verfolgenden Zielen und Aufgaben der Programmbegleitung bestehen. Daher ist die Begleitstelle gefordert, ihre Adressaten und den Einsatz der Instrumente programmphasenabhängig zu bestimmen bzw. zu priorisieren.

¹ s.u. B 2.1. Ziele und Aufgaben der Programmbegleitung

Übersicht 38: Phaseneinteilung von Förderprogrammen incl. grundlegender Werkzeuge



1.3. Ressourcen

Ressourcen in der Begleitung von Verbundprojekten umfassen Zeit, Personal und Sachmittel:

Zeitliche Ressourcen sind im akademischen Betrieb am stärksten beansprucht. Daher wurde als wichtigster Grundsatz der Programmbegleitungen hervorgehoben, die Programmprojekte möglichst gering mit Zusatzanforderungen zu belasten.² Dies bezieht sich insbesondere auf die zeitliche Inanspruchnahme. Die Grundvoraussetzung für die Akzeptanz der Begleitstellen durch die Mitarbeiter:innen der Projekte besteht in der Wahrnehmung, dass die Begleitstellen in diesem zentralen Punkt eine Entlastung bedeuten – und nicht etwa eine zusätzliche Belastung. Der zeitliche Bedarf für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einzelner Kommunikations-handlungen sollte daher stets gründlich bedacht werden.

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

- Die Begleitstellen und einzelne Programmprojekte müssen Personal zu bestimmten Zeitpunkten bereitstellen können. Da das Personal der Begleitstellen für die wissenschaftliche und Wissenschaftskommunikation des Gesamtprogramms elementar ist, sollten die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen darauf abzielen, Beständigkeit über den gesamten Programmzeitraum 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 (niedrigschwellig zugänglich oder/und avanciert) und damit letztendlich nach den eingesetzten Kommunikationswerkzeugen. Für Onlineformate z.B. sind Kenntnisse von Programmiersprachen, Webseitendesign, Serverarchitekturen oder digitalem Datenschutz erforderlich. Für Veranstaltungsformate sind Moderationsfähigkeiten, Netzwerkbil-

² s.o. B 1.1.1. Leitlinien der Programmbegleitung

dung und Organisationstalent entscheidender. Es ist daher empfehlenswert, Qualifikationsmerkmale des Begleitpersonals zusammen mit den Zielen in der Startphase des Förderprogramms zu eruieren, um ggf. frühzeitig Weiterbildungen anbieten oder punktuell externe Unterstützung hinzuziehen zu können.

■ Gleichzeitig benötigt ein Großteil der Kommunikationswerkzeuge der unten vorzustellenden Toolboxen mindestens zeitweiligen Input von Projektpersonal. Auch hier sollte der Grundsatz gelten, die Programmprojekte nur im allernötigsten Maße – durch Bindung ihres Personals – zu belasten. Der Einsatz von Projektpersonal muss – bestenfalls direkt – erkennbaren Mehrwert für die Programmprojekte 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 Beantragungsphase müssen u.a. Posten für Veranstaltungen, Veröffentlichungen sowie Fort- bzw. Weiterbildungen eingeplant werden, welche 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 Programmbegleitungen 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 sich die Programmbegleitungen auch als Ermöglichungshelfer präsentieren, indem sie für die Organisation finanzieller Mittel sorgen, die Ideen aus den Programmprojekten, die sich auf das Gesamtprogramm beziehen, realisieren.

2. Definitionserfordernisse

2.1. Ziele und Aufgaben der Programmbegleitung

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

- Austausch der Programmprojekte untereinander
- Erhöhung der Sichtbarkeit der Projekte und ihrer Ergebnisse, insbesondere in der programm-externen Fachöffentlichkeit
- Transfer der Forschungsergebnisse in Praxiskontexte

Vereinzelt werden auch folgende weitere Ziele durch die Beauftragung definiert:

- Nachwuchsförderung
- Begleitforschung
- Internationalisierung
- Nachhaltigkeit

Diese Ziele sollten für eine praxistaugliche Umsetzung mit Unterzielen präzisiert werden. Das beinhaltet für die Begleitinstanzen Ver- und Aushandlungen mit dem Träger des 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 bedeutet die häufig anzutreffende Zielvorgabe, nicht nur förderprogrammintern zu wirken, sondern die Programmprojekte und ihre Ergebnisse auch in ihrer förderprogrammexternen Sichtbarkeit zu unterstützen, eine Verknüpfung von wissenschaftlicher Kommunikation (die sich an Wissenschaftler:innen außerhalb der Programmstrukturen wendet, aber innerwissenschaftlich orientiert ist) mit Wissenschaftskommunikation (die sich an verschiedene außerwissenschaftliche Teilöffentlichkeiten wendet). Priorisierungen erscheinen hier logisch gefordert. 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 sind Koordination und Kommunikation vornehmlich förderprogrammintern ausgerichtet.

Es sollte auf allen Seiten davon ausgegangen werden, dass es im Programmverlauf zu Zielverschiebungen, Zielkonkurrenzen und Zielkonflikten kommen kann. Diese lassen sich am besten prozessieren, wenn Zielvorgaben im Programmverlauf *bedarfsgerecht* angepasst werden können. Kann bereits in der Planungsphase Einigkeit zwischen Programmbegleitung und beauftragender Stelle hergestellt werden, dass Zieldefinitionen solch eine Anpassungsfähigkeit innewohnen muss, können Arbeitsschritte und Planungen effektiver abgestimmt werden. 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.

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

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

Ebenso stehen die Begleitstellen in der Verantwortung, den Programmprojekten die Ziele der Programmbegleitung nicht nur 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 Begleitungsauftrag kompatibel ist. Die oben genannte Flexibilität ermöglicht es, Programmprojekten Mitsprachemöglichkeiten einzuräumen und gleichzeitig Verbindlichkeit der verabredeten Ziele herzustellen.

2.2. Rolle der Programmbegleitung

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

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

Zwar kann die Kopplung der Aufgaben in einer Instanz als Ressourcenoptimierung wahrgenommen werden. Allerdings hat die empirische Auswertung ergeben, dass eine große Mehrzahl der Programmprojekte eine klare Aufgabentrennung bevorzugt. Nur so ist für die Projekte – deren Unterstützung einen wesentlichen Teil der Daseinsberechtigung der Begleitstellen darstellt – bei jeder Anfrage durch die Programmbegleitung eindeutig deren Zielvorstellung erkennbar. Eine solche Rollentrennung innerhalb der Programmbegleitung arbeitet der möglichen Wahrnehmung entgegen, dass die Begleitstelle über ihre Rolle als Ratgeber Zielsetzungen des Fördermittelgebers transportiert.

Es mag zwar sein, dass solche Wahrnehmungen wiederum die Durchsetzungsmacht der Begleitstelle punktuell erhöhen könnten. Doch die Aufgaben der Programmbegleitung liegen auf dem Gebiet der (programminernen und programmexternen) Kommunikation, und Kommunikation hängt von der intrinsischen Mitwirkungsmotivation und Zuarbeit der Projekte ab. Diese wird eher stimuliert, wenn die Begleitstelle ausschließlich als Kommunikationszentrale fungiert oder zumindest die Rollen „Kommunikationszentrale“ und „Ratgeber“ personell getrennt sind.

Dadurch wird nicht nur, wie erwähnt, die Zuordnung von Anfragen für die Projekte vereinfacht; die Bearbeitung eventuell auftretender Konfliktfälle findet so auch eine personell eindeutige Struktur. Da Anforderungen des Projektträgers im Antrags-, Bewilligungs- und Durchführungsprozess (mithin durch alle Phasen des Programms) oftmals Spannungen im Zusammenspiel mit den Projekten erzeugen, ist Konfliktpotenzial stets gegeben und eine dauerhafte und strikte Trennung der machtgebundenen Rollen anzuraten.³

Die Variante „Begleitstelle als Kommunikationszentrale“ ist folglich am stärksten mit den skizzierten Zielen der Koordinierung als Programmbegleitung vereinbar. Hierbei sieht sich die Begleitstelle ganz als Dienstleister für die Programmprojekte.

³ s.o. A 1.1.4. Zusammenarbeit mit BMBF und Projektträger

2.3. Adressaten des Förderprogramms

Zu unterscheiden sind förderprogramminterne und -externe Adressaten.

2.3.1. Förderprogramminterne Adressatengruppen

Förderprogramminterne Kommunikation als wissenschaftliche Kommunikation richtet sich generell 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 Programmprojekten 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 Programmprojekten tätig und werden meist über die Projektgruppenleitungen an die Programmbegleitung angebunden. Letztere kann jedoch mit einigen Kommunikationswerkzeugen die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen auch gezielt einbeziehen und ansprechen. Das kann förderlich wirken, wenn die Projektleitung ungenügend aktiv ist oder – z.B. durch eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit – Koordinierungsleistungen nicht erbringen kann.
- *Nachwuchswissenschaftler:innen*: Für Begleitstellen ist diese Gruppe in vielerlei Hinsicht mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen identisch. Da Nachwuchsförderung jedoch 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.

2.3.2. Förderprogrammexterne Adressatengruppen

Die nicht dem Programm angehörenden Adressaten sind Zielsubjekte des Aufmerksamkeitsmanagements der Begleitstellen: Bei ihnen soll Aufmerksamkeit für die Ergebnisse der Projekte des Förderprogramms gewonnen werden. Sie können in zwei Untergruppen geschieden werden: innerwissenschaftliche und außerwissenschaftliche. Förderprogrammexterne Kommunikation kann sich (a) als wissenschaftliche Kommunikation an externe Forschende (die Fachcommunity), (b₁) als Wissenschaftskommunikation an Anspruchsgruppen in dem beforschten Feld oder (b₂) ebenfalls als Wissenschaftskommunikation an die allgemeine Öffentlichkeit bzw. bestimmte Teilöffentlichkeiten richten.

Innerwissenschaftliche, aber programmexterne Adressaten sind Forschende, die die wissenschaftlichen Ergebnisse des Förderprogramms (potenziell) nutzen, selbst aber kein Projekt innerhalb des Programms betreiben.

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

Im Ausnahmefall kann auch die allgemeine Öffentlichkeit erreicht werden, doch ist dies eher selten, da die Förderprogrammergebnisse meist zu spezifisch sind. Soweit dies dennoch gelingen soll, ist dafür ein Zugang zu Massenmedien erforderlich. Dafür müssen Werkzeuge der Öffentlichkeitsarbeit mobilisiert werden. Bestimmte Teilöffentlichkeiten als Segmente der allgemeinen Öffentlichkeit lassen sich aber häufiger 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 sein, die ggf. erreichbaren Teilöffentlichkeiten genauer zu bestimmen.

Schließlich sind hier auch Hochschulleitungen sowie Kommunikationsabteilungen zu nennen. Obgleich diese in Hochschulen, also in wissenschaftlichen Institutionen, aktiv sind, ist ihre Funktion in Bezug auf das Förderprogramm nicht-wissenschaftlich: Sie werden nicht als inhaltliche Projektpartner eingebunden, sondern auf hochschulpolitischer oder organisatorisch-administrativer Ebene.

3. Gestaltung der Begleitprozesse

3.1. Förderprogrammintern orientierte Prozesse

3.1.1. *Sichtbarmachung des Nutzens der Programmbegleitung*

Die Begleitstelle ist für die Förderprogrammprojekte in ihrer täglichen Arbeit meist kein zentraler Akteur. Aus diesen Gründen kann es nicht schaden, wenn die Programmbegleitung in verschiedenen Programmphasen ihren Nutzen für die Projekte nachvollziehbar sichtbar macht, z.B. im Rahmen von Ergebnisvisualisierungen auf Vernetzungstreffen.

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 der Leitungsebene der Projekte 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‘).

Sollten die Begleitinstanzen auf Widerstände seitens der Projektleitungen stoßen, gilt es, die Gebiete oder Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, wo die Programmbegleitung tätig werden kann, ohne die Leitungen der Programmprojekte zu inkommodieren. Dies kann insbesondere in den Bereichen Wissenschaftskommunikation und in zusätzlichen Angeboten der Nachwuchsförderung bestehen.

Eine Begleitstelle lebt von der Akzeptanz und der damit verbundenen Bereitschaft zur Zusammenarbeit durch die Programmprojekte. Diese Akzeptanz gewinnt sie nur, wenn sie ihren Nutzen ersichtlich und greifbar machen kann. Sofern die Programmbegleitung 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.

Bislang ist es üblich, dass die Programmprojekte untereinander sowie die Projekte und die Programmbegleitung allein durch Gesamttreffen aller Programmprojekte aufeinander treffen. Wenn es klare Ziele für die Programmbegleitung gibt, dann können auch Besuche der Einzelprojekte durch die Verbundbegleitung sinnvoll sein, um im zweiseitigen Kontakt die gegenseitigen Erwartungen transparent zu machen.

In der Endphase der Förderung ist es zudem ratsam, dass die Programmbegleitung ihren Schwerpunkt auf die Verstetigung der Ergebnisse des Programms legt: inhaltlich durch Ergebnissicherung und das überzeitliche Verfügbarmachen der Resultate, ggf. auch strukturell im Sinne einer nachhaltigen Etablierung des entstandenen Netzwerkes und finanziell durch Unterstützung bei der Erschließung von Folgefinanzierungen. Bereits sehr niedrigschwellige und aufwandsarme Verstetigungsprozesse können hier enormen Nutzen erbringen. Wenn bspw. die Absicherung eines ausreichenden Internetspeicherplatzes nicht gegeben ist, kann der Umstand eintreten, dass die Informationen auf der Webseite der Begleitstelle nicht mehr vollständig vorhanden sind (z.B., wie in einem untersuchten Falle, weil umfangreiche pdf-Dokumente nicht mehr zum Download bereit stehen). Auch kleinste Verstetigungsschritte bedürfen daher einer organisatorischen Absicherung.

3.1.2. *Organisieren multipler Austauschmöglichkeiten*

Der Austausch zwischen Begleitung und Förderprojekten ist eine kontinuierliche Aufgabe, wobei zu Beginn der Förderphase 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 Programmbegleitung einen positiven Austausch sowohl zwischen Projekten, mit Projekten, mit außerwissenschaftlichen Anspruchsgruppen als auch mit dem Projektträger bzw. BMBF ermöglicht

und aufrechterhält. Als Austauschmöglichkeiten für verschiedene Anspruchsgruppen 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 Programmbegleitung kann dies aufbrechen, indem sie das Leitbild eines gemeinsamen, interdisziplinär denkend und handelnden Förderprogramms 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. förderprogramminterne 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 Programmbegleitung 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 Projektträger bzw. BMBF:* Als „Puffer“ zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken von PT/BMBF 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 PT (sei es als zu kurze Fristsetzung, sei es als längere Geduldsprobe für benötigte Mittel). Die Begleitstelle kann durch Neutralität eine Anlaufstelle zur Problemlösung sein, z.B. indem sie Gesprächsformate bietet oder administrative Unterstützung anbietet oder organisiert.

3.2. Förderprogrammextern orientierte Prozesse

Für das Transferanliegen erscheint zweierlei notwendig: Zum einen muss es als immanenter Bestandteil des Förderprogramms bereits in der Ausschreibung adressiert, zugleich aber auch verdeutlicht werden, dass dabei die Forscher:innen nicht allein gelassen werden, sondern ihnen Assistenz angeboten wird. Zum anderen müssen konkrete Erfahrungen organisiert werden, dass die jeweilige Forschung konkrete außerwissenschaftliche Wirkungen haben kann. Die beiden zentralen Prozesse der externen Platzierung des neuen Forschungswissens sind das Aufmerksamkeitsmanagement und das Organisieren von Übersetzungsleistungen.

3.2.1. Aufmerksamkeitsmanagement

Das Aufmerksamkeitsmanagement zielt auf eine systematische Erzeugung von zielgruppenspezifischer Sichtbarkeit für die Projektarbeiten und -ergebnisse. Es soll sowohl inner- als auch außerwissenschaftliche Aufmerksamkeit erzeugen. Die Projekte allein sind schon aus zeitlichen Gründen mit der Entfaltung entsprechender Aktivitäten in der Regel überfordert. Deshalb ist hier Assistenz notwendig. Diese Assistenz muss die Förderprogrammbegleitung leisten:

- Dafür ist eine Vielfalt an Instrumenten zu mobilisieren, welche sich an wissenschaftliche sowie außerwissenschaftliche Adressatengruppen richten können.
- Zur Entlastung der Projekte sind einmal erarbeitete Kommunikationsinhalte für (mediale) Mehrfachnutzungen zu verwenden.

Wissenschaftliche Adressaten sind (Nachwuchs-)Forscher:innen inner- und außerhalb des Förderprogramms. Außerwissenschaftliche Adressaten umfassen

⁴ s.o. A 3.2. Arbeitsweise und Handlungsmöglichkeiten der Koordinierungsstellen und B 2.2. Rolle der Programmbegleitung

- Wissensanwender, z.B. Lehrerinnen oder Sozialarbeiter, Partner aus Wirtschaft oder Zivilgesellschaft,
- Medien und die allgemeine Öffentlichkeit bzw. projektthemenabhängig spezifische Teilöffentlichkeiten, z.B. Eltern, sowie
- politische Akteure

Die Vielfalt potenzieller Adressaten spannt einen großen Fächer an möglichen Formaten und Werkzeugen auf, 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.

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:

■ *Niedrigschwellige zugängliche Lösungen* umfassen solche Kommunikationswerkzeuge, welche der Adressatengruppe geringe eigene Ressourcen für Übersetzung oder Transfer der kommunizierten Informationen bzw. das kommunizierte Wissen 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.

■ *Avancierte Lösungen* zeichnen sich dementsprechend 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.

Insgesamt ist für das Aufmerksamkeitsmanagement von lösungsbedürftigen Übersetzungsproblemen auszugehen, die wie folgt benannt werden können:

- Erreicht werden müssen verschiedene Adressaten, in den vorliegenden Fällen insbesondere vor allem Akteure der Hochschul-, Wissenschafts- und Bildungssystementwicklung. Das sind nicht „die Hochschulen“ oder „die Schulen“, sondern konkrete Rollenträger: mitunter die Leitungen, i.d.R. aber die Mitarbeiter:innenebene etwa im Hochschulmanagement, in der Schulverwaltung oder in Ministerien. Eher ausnahmsweise adressieren die Förderprogramme einen spezifischen Teil der allgemeinen Öffentlichkeit.
- 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.

3.2.2. Organisieren von Übersetzungsleistungen

Übersetzungsleistungen sind (a₁) förderprogrammintern, (a₂) förderprogrammextern-wissenschaftsintern und (b) förderprogrammextern-wissenschaftsextern zu erbringen. Sie haben vier Adressaten: (a) wissenschaftliche Akteure, (b₁) Akteure im jeweiligen Anwendungsfeld und (b₂) in der jeweiligen Bereichspolitik sowie (c) die allgemeine Öffentlichkeit bzw. spezifische Teilöffentlichkeiten. Diese benötigen jeweils unterschiedliche Wissensarten:

- empirisches Wissen (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 Programms und darüber hinaus mit anderen themenaffin Forschenden zu ermöglichen. Dies geschieht mittels *wissenschaftlicher Kommunikation*. Unter „Rationalisierung“ z.B. versteht die BWL Optimierung und Effektivitätssteigerung, 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.

Hilfreich können hier aber Stakeholderworkshops 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, z.B.: Hintergrund der Projektfragestellung – Ziel des Projekts – Resultate – Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung – Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis – Handlungsoptionen.

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 Akteure in Hochschulmanagement, Administration und Politik erwarten anwendungsrelevante Informationen, transferfähige Konzepte und Handlungswissen.
- Die allgemeine Öffentlichkeit muss mit einem Wissen angesprochen werden, das zu Botschaften verdichtet und zugespitzt ist.

Übersicht 39: Adressaten, Wissensarten und Übersetzungsleistungen

Adressaten	Wissensarten		Übersetzungsleistungen
Wissenschaft	empirisches Wissen	Erklärungswissen	programmintern-wissenschaftsintern programmextern-wissenschaftsintern
Hochschulentwicklungspraxis	Handlungswissen	Beratungswissen	programmextern-wissenschaftsextern
Hochschulpolitik			
Interessierte Teilöffentlichkeiten	empirisches Wissen	Erklärungswissen	

Wissenschaftler:innen sind meist nicht in der adäquaten Aufbereitung ihres Wissens für außerwissenschaftliche Kontexte und Ansprüche ausgebildet. Das Wissen über dieses (zunächst nicht den Forschenden anzulastende) Defizit ist nicht sehr verbreitet und widerspricht oft auch dem Selbstbild des wissenschaftlichen Personals. Gleichwohl gestaltet sich für die meisten Forschenden die Wissenschaftskommunikation noch herausfordernder als disziplinenübergreifende Kommunikation. Auf diesem Gebiet – der Übersetzung von wissenschaftlichem Wissen zu Anwendungswissen – kann die Programmbegleitung sich am stärksten profilieren, abhängig von zwei Bedingungen:

- Wissenschaftskommunikation stellt einen Teil der Ziele für die Begleitarbeit dar, den die Programmprojekte 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 Programmprojekte bei Kommunikationsarbeiten dieser Art am meisten entlasten. Hierbei kann sie ggf. auch auf vorhandene Einrichtungen zur Öffentlichkeitsarbeit an den Partnerinstitutionen zurückgreifen. Für diese sind die Programmprojekte jedoch lediglich als einzelne Projekte interessant; im Gegensatz dazu kann das Förderprogramm als Ganzes durch die Begleitstelle kommuniziert werden.

Daneben sollte die Programmbegleitung aber auch der Wahrnehmung entgegenwirken, Wissenschaftskommunikation sei vor allem eine lästige (und damit gern externalisierte) Pflichtaufgabe. Sie ist vielmehr ein in seiner Bedeutung wachsender Grundbestandteil wissenschaftlicher Arbeit. Hierbei kann es auch ein Anspruch der Programmbegleitung sein, einzelne Mitarbeiter:innen der Projekte durch Qualifizierungsmaßnahmen zu eigenständiger Wissenschaftskommunikation zu befähigen. Das BMBF könnte solche Zielstellungen unterstützen, indem es in den Konditionen der Förderprogramme festschreibt, dass ein gewisser Prozentsatz der Arbeitszeit für die Wissenschaftskommunikation (bzw. Qualifizierung hierfür) aufzuwenden ist.

Wissenschaftler:innen sind es gewohnt, den Aspekt der Wahrheitsfähigkeit von Aussagen und nicht deren Praxisrelevanz in den Vordergrund zu rücken. Dagegen erwarten Akteure der Praxis anwendungsrelevante Informationen, transferfähige Konzepte, Handlungs- sowie Beratungswissen, und die allgemeine Öffentlichkeit muss mit einem Wissen angesprochen werden, das zu Botschaften verdichtet und zugespitzt ist. Selbst dort, wo Wissenschaftler:innen Praxisrelevantes herausstellen, erreicht dies die Praxisseite häufig nicht, weil die Informationsangebotsformate der Wissenschaft nur eingeschränkt passfähig mit den nachgefragten bzw. rezipierbaren Formaten der Anwender:innen sind. Der Informationsfluss zwischen beiden ist dann durch wissenschaftskommunikative Übersetzungsleistungen zu gestalten.

Da die unterschiedlichen Adressat:innen auch verschiedene Wissensarten benötigen, sind getrennte Aufbereitungen von Projekt(zwischen)ergebnissen nötig. 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 ist das wissenschaftliche Wissen auf seine Übersetzbarkeit in Handlungs- und Beratungswissen zu prüfen und sind dann entsprechende Vorschläge an die Projekte zu formulieren.

Etwaiger Handlungsdruck der Praktiker kann, sobald er vorhanden ist, ausgenutzt werden. Dazu muss er identifiziert werden. Die Begleitstelle kann die Projekte darin unterstützt, relevante Adressatenkreise und deren Handlungsdruck zu identifizieren. Entsprechende Zusammenarbeiten sind möglichst so zu organisieren, dass sie nicht als Zusatzbelastung, sondern als Hilfestellung wahrgenommen werden. Dies kann gelingen, wenn die Programmbeteiligten die wissenschaftsexterne Kommunikation als wissenschaftliche Aufgabe begreifen – entsprechende Signale also, wie oben angeführt, erfolgreich ausgesandt werden konnten. Ist der Handlungsdruck identifiziert,

können die Praktiker gezielt mit Informationen, Ergebnissen und Angeboten aus dem Förderprogramm versorgt werden.

Benötigt werden 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 Formate, die sich zur transferorientierten Präsentation von Projektergebnissen eignen, sind:

- *Infografiken*: Sie 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.
- *Kurztex*te 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 Projektabstrakt, eine halbseitige, eine ganzseitige und eine dreiseitige Darstellung. Die Begleitstelle kann hier die Textentwürfe liefern und die illustrierenden Info-Grafiken beauftragen.

Hilfreich kann es auch sein, einen Beauftragten für Wissenstransfer zu installieren, wie das in den Nationalen Forschungsprogrammen des Schweizerischen Nationsfonds üblich ist. Damit ließe sich einerseits das Transferanliegen aus dem Status der mitlaufenden Zusatzaufgabe befreien. Andererseits könnten so Überforderungen von wissenschaftlichen Programmbegleitungen 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.r muss Erfahrung im Bereich Wissenschaftskommunikation, in der Kommunikationskonzeption und -strategie, im Verfassen von Texten und in der Medienarbeit haben, über Umsetzungserfahrungen auf dem Anwendungsgebiet des Förderprogramms verfügen, unabhängig und teamfähig sein sowie in einem Netz von fallweise zu aktivierenden Kommunikationsfachleuten arbeiten.

Ebenfalls sinnvoll kann es sein, wenn innerhalb eines Förderprogramms Mittel für spezifische Dialogprojekte zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zur Verfügung stehen, die von den Projekten im Verlaufe des Programms gesondert beantragt werden können. Indem die Begleitstelle diese Mittel verwaltet und sie bewilligt, würde zugleich deren Position gestärkt. Voraussetzung für die Bewilligung wäre, dass jeweils ein eigenes Dialogformat und ein spezifisches -anliegen begründet werden. Durch solche Dialogprojekte wäre die programmexterne Kommunikation nicht einfach eine mitlaufende Aktivität des Förderprojekts, sondern ein eigenständiges Arbeitsziel innerhalb dessen. Zum Gelingen müssten die Antragsteller selbst einen substanziellen Beitrag für das Dialogprojekt leisten und persönliche Verantwortung übernehmen, d.h. es wäre auszuschließen, dass allein dafür gesondertes Personal eingestellt wird.

3.3. Und zum Schluss: Wissenssynthesen

3.3.1. Die Syntheseleistung

Wenn ein Thema zum Gegenstand einer Förderprogrammausschreibung gemacht wurde, dann deshalb, weil zu diesem Thema Aufklärungsbedarfe bestehen. 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. Dieses setzt sich bei praktisch allen Themen zusammen aus (a) zuvor bereits vorhandenem Wissen und (b) im Zuge des Förderprogramms neu erarbeitetem Wissen.

Die Kombination von bekanntem und neuem Wissen in Wissenssynthesen liegt schon aufgrund des Zustandekommens eines Förderprogramms nahe: Die Projekte sind wettbewerblich ausgewählt worden, und demgemäß ist das Programm nicht nach thematischen Vollständigkeitsgesichtspunkten zusammengesetzt, sondern infolge von Antragsqualitäten und den üblichen Zufäl-

ligkeiten von Bewertungsprozeduren. Die kompakte Darstellung des Wissens erfordert eine doppelte Syntheseleistung:

■ Forschungsförderprogramme sollten am Ende mehr ergeben als die lediglich additive Zusammenfügung von Einzelprojektergebnissen. Wünschenswert sind stattdessen projekteübergreifende Mehrwerte. Deutlich werden sollte, welche programminduzierte Verschiebung des Forschungsstands nicht allein für allerlei Einzelaspekte des Programmthemas, sondern auch hinsichtlich des Themas insgesamt vollbracht worden ist. Daher muss das in den Förderprogrammprojekten erzeugte neue Wissen miteinander abgeglichen, aufeinander bezogen 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 Einzelprojekte mit je verschiedenen Teilaspekten eines Gesamtthemas befassen, ergibt sich die logische Zusammenstellung meist nicht allein dadurch, dass die Einzelprojektergebnisse lediglich sinnvoll aneinanderreihbar werden. Vielmehr wird es in der Regel nötig sein, die Ergebnisse ‚gegen den Strich‘ zu lesen, sie entsprechend der Problemstruktur des Gesamtthemas auseinanderzunehmen und für die Präsentation neu zusammenzusetzen.

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

Was derart entsteht, sind Wissenssynthesen entweder im Sinne von Metastudien oder im Sinne von Handreichungen. Will man sich bei Metastudien an anspruchsvollen Beispielen orientieren, liefern in den hier relevanten Themenbereichen etwa John Hattie's „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.

Möchte man sich an etwas kleiner angelegten Wissenssynthesen orientieren, die in Teilen auch den Charakter von Handreichungen tragen, dann können diejenigen der Nationalen Forschungsprogramme des Schweizerischen Nationalfonds herausgezogen werden.⁵ Hier bestimmen systematisch hergeleitete Probleme, zu denen dann die Erträge der Projekte zusammengestellt oder integrierend reportiert werden, die Gliederung. Zentral ist dort zudem die Formulierung von Hauptbotschaften und Handlungsoptionen am Beginn der jeweiligen Wissenssynthese.

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

- Erst durch die Wissenssyntheseleistung verlässt die Programmbegleitung den Status der bloßen Kontaktagentur, die sich allein um die Kommunikation der Projekte kümmert.
- Zugleich kann die Wissenssynthese durch kaum einen anderen Akteur als die Programmbegleitung 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 Programmlaufzeit, so dass es zu den typischen Schiefheiten käme, die zu Darstellungen zwischen „nicht ganz falsch, aber auch nicht ganz richtig“ führen.

⁵ z.B. <http://www.snf.ch/de/fokusForschung/nationale-forschungsprogramme/nfp43-bildungsbeschaeftigung/Seiten/default.aspx#Synthesis%20-%20Formation%20und%20Besch%20E4ftigung>, <http://www.snf.ch/de/fokusForschung/nationale-forschungsprogramme/nfp48-landschaften-lebensraeume-alpen/Seiten/default.aspx#Weitere%20Informationen> (12.9.2019); insbesondere Steiger/Knüsel/Rey (2018)

3.3.2. Nötige Entscheidungen

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

- Wissenssynthesen können die *Ergebnisse eines Förderprogramms* insgesamt oder zu *Teilthemen* des Förderprogramms zusammenfassend präsentieren. Welche Form hier gewählt wird, hängt von der Breite des Programmenthemas und den Möglichkeiten zur sinnvollen Trennung ab.
- Wissenssynthesen sollten *klar adressiert* sein und dann adressatenentsprechende Darstellungsformen wählen. 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 sollten auch möglichst keine Mischung der Adressierungen vorgenommen werden, weil dann die Darstellungsformen entweder für einen, einige oder alle Adressaten jeweils suboptimal sind. 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 Programmsergebnisse zu präsentieren, da er an das herkömmliche Publikationsverhalten der Wissenschaftler anschließt. Hier muss genau abgewogen werden, ob diese Form der Ergebnispräsentation nötig ist, da die Projekte ihre Untersuchungsergebnisse in der Regel ohnehin auch anderweitig publizieren. Zudem 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 für die Anwendungspraxis relevanten Fragen und nutzt entsprechende niedrigschwellige Darstellungsformen, die für die Praktiker:innen gut rezipierbar sind. Sie knüpft daran an, dass die Ergebnisse z.B. der BMBF-Förderprogramme wesentlich dazu beitragen sollen, die bildungs-, wissenschafts- und hochschulpolitischen Entscheidungsgrundlagen zu verbessern sowie das Bildungs- und Wissenschaftssystem im allgemeinen und seine Einrichtungen im besonderen zu entwickeln. Sie sollen mithin Anwendungsbezüge aufweisen und gesellschaftlichen Nutzen entfalten. Hierzu muss das Forschungswissen so übersetzt werden, dass es anschlussfähig an die Anwendungskontexte wird: Die Akteure der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulentwicklungspraxis müssen die Ergebnisse der Förderprogramme als für sich relevant wahrnehmen können. Praktiker haben praktische Probleme. Für diese benötigen sie wissenschaftsgestütztes problemrelevantes Wissen, das nach den Grundmerkmalen der praktischen Problemlagen geordnet ist.

3.3.3. Gestaltungsmerkmale: Aufbau, Sprache, niedrigschwellige Zugänge

Für Wissenssynthesen im allgemeinen, 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 problemorientiert (statt projektgebunden).

- Ursprüngliche Vermutungen oder Zusammenhangsannahmen, die sich *nicht* bestätigt haben, sollten explizit benannt werden.
- Hilfreich sind Zusammenfassungen des Wesentlichen zu Beginn oder am Ende von Beiträgen.
- 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.
- Am Beginn sollten prägnant Hauptbotschaften und Handlungsoptionen benannt werden.

Die praxisorientierten Wissenssynthesen stellen noch einige weitere Anforderungen, denen Rechnung getragen werden sollte, um die Praxisakteure zu erreichen. 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 Übersetzungsleistungen nötig, denn 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.

Die Gestaltungsanforderungen für praxisorientierte Wissenssynthesen betreffen vor allem die Sprache und zugangsfördernde Gestaltungselemente.

Die Sprache ist ein oft unterschätztes Problem. Kurz gesagt: Benötigt wird eine alltagsnahe Sprache, die sachlich überflüssige fachspezifische Lexik und wissenschaftstypische Schachtelsätze vermeidet. Solche sprachlichen Vereinfachungen jenseits nicht mehr vertretbarer Simplifizierung gelingen über Explikation und kurze Sätze. Beide hängen miteinander zusammen. Überlange und verschachtelte Sätze erschweren die Lesbarkeit 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. 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, so dass 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 Transfertexten 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. Dies führt oft zu einer hohen Hemmschwelle, an der Erarbeitung von derartigen Texten aktiv mitzuwirken. Die angebotene Assistenz aber führt zugleich dazu, dass die Programmbegleitung Mehrwerte schafft, die als solche sofort erkennbar sind, worüber sie sich gegenüber den Projekten legitimieren kann.

Adressatengerechte Übersetzungen beziehen sich zum einen (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.

Als zugangsfördernde Gestaltungselemente und niedrigschwellige Darstellungsformen kommt alles infrage, was aufwandsrealistische Formate erzeugt – also Formate, die in Rechnung stellen, dass die Praktiker als Rezipienten in der Regel unter Zeitdruck stehen. Das betrifft (1) die Inhalte, (2) die Textstruktur und (3) die Lexik.

(1) Inhalte:

- Vermeidung allzu ausführlicher methodischer Darstellungen: Wissenschaftler:innen legen aus Seriositätsgründen Wert darauf, dass in einem Text die Methoden der Ermittlung des dargestellten Wissens offengelegt werden. Nichtwissenschaftliche Leser 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.
- Explikation aller Argumentationsschritte, weil diese sich im außerfachlichen Kontext keineswegs von selbst verstehen müssen.
- Eliminierung überflüssiger Komplexität, 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 Realisierung einer Lektüreabsicht.
- Texte, die von Nichtwissenschaftlern gelesen werden sollen, benötigen neugierweckende ‚Apetiser‘: 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 zum einen Hinweise zu den zentralen Informationen und können zum anderen 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 Erfahrungswissen 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.
- Hilfreich sind auch Kontaktdaten von Ansprechpartner:innen über das Ende des Programms hinaus.
- Gleiches gilt für weiterführende Literaturverweise.

(3) Lexik:

- 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.

Schließlich besteht eine häufige Erwartung seitens der Anwendungspraxis darin, dass auch handlungsrelevante Folgerungen aus dem Forschungswissen gezogen werden. Dies ist im Wissenschaftskontext 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 Wissenschaftler und der Praktiker – aufweichen.

Hier ist es entlastend, wenn die Programmbegleitung 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 der Forschungsergebnisse involviert war. Es gibt einige Techniken, mit denen die Ergebnisse von Analysen ‚sozialverträglich‘ formuliert werden können, ohne dass die Forschungsergebnisse überstrapaziert werden. Solche Techniken 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*: 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 Nicht-handeln) 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 hierbei 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)

3.3.4. Optisches Erscheinungsbild

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. Die Gestaltung von Publikationen prägt bei den Leser:innen unbewusst auch deren Wahrnehmung hinsichtlich der Qualität der Inhalte. Wenn etwas unprofessionell wirkt, wird ihm auch leicht hinsichtlich seiner Inhalte ein Image der Unprofessionalität zugeschrieben:

- Eine ungefüge Form behindert die Wahrnehmung eines Textes als in sich konsistent, und die Schmucklosigkeit von Projektberichten ist für wissenschaftliche Leser:innen akzeptabel, aber für nichtwissenschaftliche 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 erzeugen.
- Auch das Selbstformatieren im Büro der Programmbegleitung 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 zu schnellerer Augenermüdung und damit nachlassender Konzentration führen.

4. Instrumentarium

4.1. Auswahl und Überblick

Nachfolgend wird eine Auswahl an geeigneten Werkzeugen („tools“) aufgeführt, welche sich für die Koordinations- und Kommunikationsarbeit von Programmbegleitungen eignen. Die Auswahl erfolgt unter Rückgriff auf (a) Rückmeldungen von sowie empirischen Prüfungen zu Koordinierungsstellen, (b) Auswertungen weiterer Transferstellen, Verbundkoordinierungen und von Praxis-Kontakt-Projekten,⁶ (c) Sekundärquellen, die überblicksartig und deskriptiv verschiedenste Kommunikationswerkzeuge auflisten.⁷

Aus diesem Material galt es, für den Alltagsgebrauch von Begleitstellen geeignete Kommunikationswerkzeuge herauszuarbeiten. Die Eignungsfeststellung folgte folgenden Kriterien:

- *ressourcenadäquat*: Werkzeuge, welche 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.
- *zieladäquat*: Werkzeuge, welche sich nicht für die Ziele der Begleitstelle eignen, fallen aus den Toolboxes heraus.
- *adressatenadäquat*: Werkzeuge, welche sich an Adressatengruppen wenden, die normalerweise nicht zu den Anspruchsgruppen für Begleitstellen zählen, werden nicht mit aufgenommen. Zudem wird nach niedrigschwellig zugänglichen und avancierten Lösungen unterschieden. Niedrigschwellig zugänglich bedeutet, dass die Adressat.innen für das Verständnis des Werkzeugs geringe kognitive Anstrengungen unternehmen bzw. wenig Zeit investieren müssen. Avanciert bedeutet, dass höhere Leistungen auf Seiten der Adressat.innen nötig sind. Für die Toolboxes werden niedrigschwellige Angebote bevorzugt. Wenn ein Kommunikationswerkzeug zu avancierte Anforderungen an Adressat.innen stellt, wird es ebenfalls nicht berücksichtigt.⁸ Eine niedrigschwellige Zugänglichkeit für die Adressaten bedeutet fast immer, dass die Begleitstelle einen gewissen Ressourceneinsatz einbringen muss. Transfer und Übersetzung sind arbeits- und zeitintensiv, und gerade diese Arbeit sollte eine Programmbegleitung den Projekten so weit wie möglich und gewünscht abnehmen. Die Begleitung muss also eine Abwägung zwischen Ziel- und Adressatenadäquanz sowie ihrer Ressourcenadäquanz anstellen, wobei die Ressourcen über die finanzierenden Institutionen ggf. auch nachjustiert werden sollten.⁹

Neben diesen Kriterien sollten einmal erstellte Materialien werkzeugübergreifend, nicht zuletzt für verschiedene Kommunikationskanäle genutzt werden. Solch eine multimediale Mehrfachnutzung ist sowohl für die Begleitstelle als auch für die Programmprojekte ressourcenschonend, so dass die Akzeptanz der Zuarbeit erhöht wird: Die Aussicht, mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen zu können, sollte als Motivation 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.

⁶ s.o. A Untersuchung

⁷ Hervorzuheben ist hier z.B. die Webseite <https://www.wissenschaftskommunikation.de/formate/>, welche über 200 Formate verzeichnet. Dort kann die Suche nach den (oft nicht trennscharfen) Zielgruppen „Erwachsene“, „Kinder“, „Schüler“ sowie nach verschiedenen strukturellen Kategorien eingegrenzt werden (z.B. „Dialog“ oder „interaktiv“). Für den hiesigen Zweck sind diese aufgrund der anderen Funktion des Portals nicht passfähig. Doch konnten wir die Inhalte gewinnbringend auswerten.

⁸ Einige Instrumente können je nach Ressourceneinsatz und Anspruch der Koordinierungsstelle entweder niedrigschwellig zugänglich oder avanciert durchgeführt werden. Ein Beispiel ist die Kollaborationsplattform/Workspace, welche in ihrer grundlegenden Form ein niedrigschwellig zugängliches Angebot zu Austausch und Kooperation darstellt, durch Hinzufügen weiterer Funktionen jedoch durchaus avancierte – d.h. die Adressat.innen fordernde – Dimensionen annehmen kann. In solchen Fällen ist das Instrument jeweils als niedrigschwellig zugänglich eingeordnet, und die Kurzbeschreibung weist auf die Möglichkeit zur avancierten Nutzung hin.

⁹ s.o. A 3.2.3. Klare und flexible Budgetierung

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

Immer wieder genutzte Materialien bzw. Inhalte, die für verschiedene Kommunikationswerkzeuge zum Einsatz kommen können, sind Infografiken und Kurztexte.

Infografiken: Im zunehmend ‚visuellen Zeitalter‘¹⁰ gewinnen grafische Aufbereitungen von Informationen eine immer größere Bedeutung:

- Bisher werden Infografiken 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.
- Technisch erscheint eine Fremdbeauftragung sinnvoll, da von Laien ‚handgemachte‘ Infografiken meist auch genau so wirken. Damit aber wird die Funktion, Interesse für die Inhalte zu wecken, häufig verfehlt.
- Die anfallenden Kosten für Fremdbeauftragungen von Infografiken müssen in die Budgetplanungen einbezogen werden.

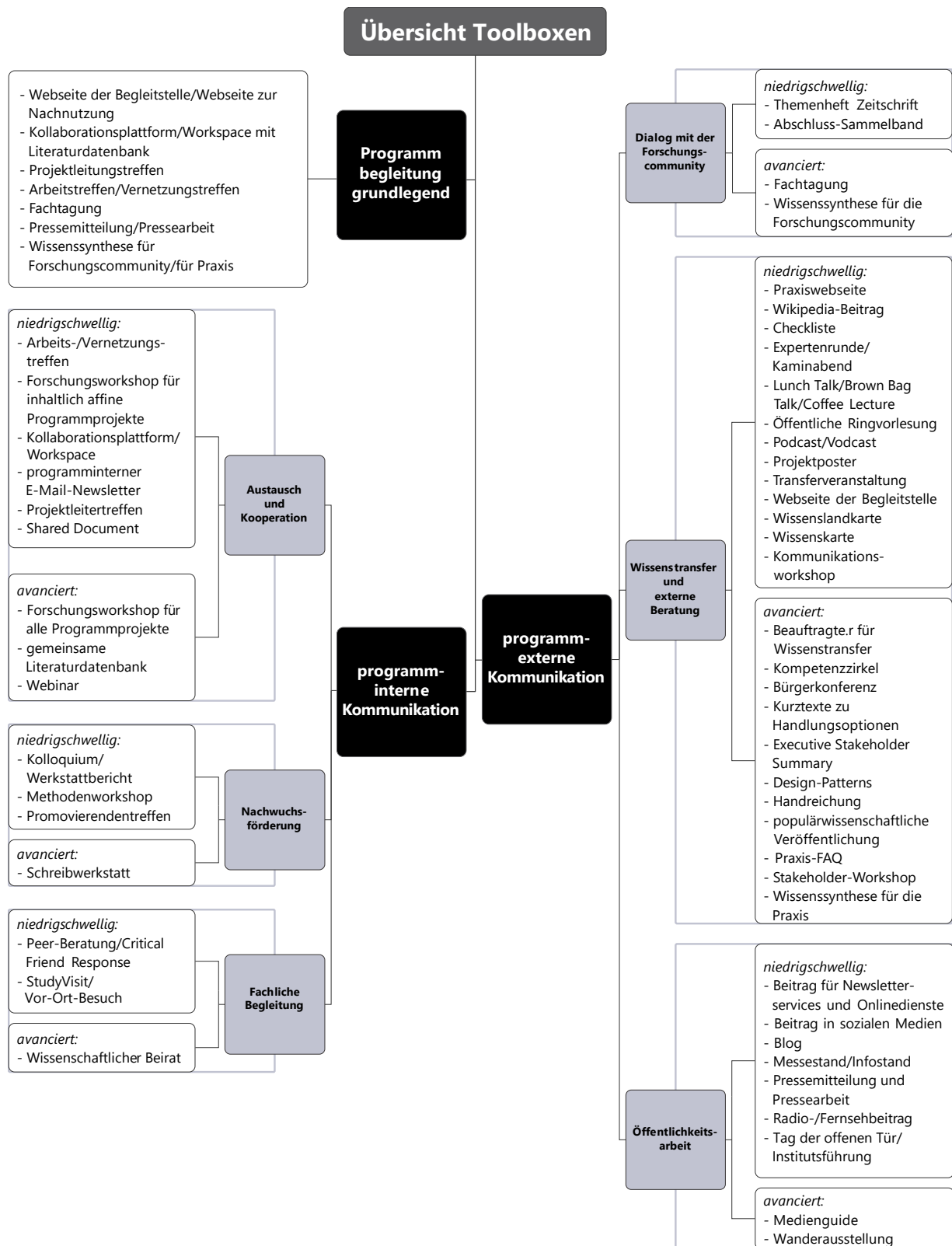
Kurztexte verschiedener Länge: Kurztexte sind eine Voraussetzung für zahlreiche Kommunikationsaktivitäten, bisher jedoch oftmals unterbewertet. Dies führt dann typischerweise dazu, dass im Falle einer dringenden Anforderung mit großem Aufwand ein Kurztext erarbeitet wird. Großen Aufwand verursacht dies 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. Stattdessen sollten frühzeitig zu Projektbeginn Kurztexte erstellt werden:

- Typische Kurztexte sind: (a) Kürzest-Programmbeschreibung (5–10 Zeilen), (b) mittellange Programmbeschreibung (10–20 Zeilen), (c) ausführliche Programmdarstellung (1–1,5 Seiten).
- Alle Projekte sollten diese drei Kurztextvarianten entwickeln und der Begleitstelle zur Verfügung stellen.
- Diese können im weiteren in unterschiedlichen Zusammenhängen immer wieder verwendet werden (z.B. für Webseiten, Flyer für Ringvorlesungen, Handreichungen, als Sprechgrundlage für Podcasts, für Newsletter, fachnahe Veröffentlichungen, Infostände, Poster).
- Es empfiehlt sich, alle Kurztexte in einer zentralen Datei zu speichern, so dass unkompliziert bei neuen Kurztexten auf bereits vorhandene – ergänzend oder kürzend – zurückgegriffen werden kann.

Um die Arbeitsweise und Bedürfnisse von Begleitstellen zu reflektieren, sind die Kommunikationswerkzeuge in zwei Gruppen eingeteilt: (a) Werkzeuge zur programminternen Kommunikation und (b) Werkzeuge zur programmexternen 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 von Koordinierungs- und Kommunikationsarbeit der Begleitstellen in Betracht gezogen werden sollten.

¹⁰ In der multimedialen, zunehmend mobilen Nutzung des Internets sind Grafiken oftmals ‚Aufhänger‘ (bzw. Einstiegspunkte) für textbasierte Inhalte. Außerdem werden sie als eigenständiges Format zunehmend von Suchmaschinen und Plattformen wie sozialen Medien systematisch gegenüber Text oder Audio bevorzugt. So hat Facebook 2015 einen Schwenk zu Videoformaten auf seiner Plattform ausgerufen (siehe <https://www.wired.com/story/facebooks-new-mission-video-will-bring-us-together/>, Zugriffsdatum 12.12.2019), und auch die Suchmaschine google.com favorisiert zunehmend Videoinhalte seiner (konzerneigenen) Webseite youtube.com in den eigenen Suchergebnissen.

Übersicht 40: Kommunikationswerkzeuge im Überblick



Für die programminterne Kommunikation werden 16 Werkzeuge, für die programmexterne 37 Werkzeuge genannt. Das Übergewicht an programmexternen Kommunikationswerkzeugen erklärt sich aus den besonderen Ansprüchen an die Begleitstellen in diesem Bereich: Da programmexterne Kommunikation 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 40)¹¹

Im folgenden werden die Kommunikationswerkzeuge danach aufbereitet, welche Instrumente für welchen Einsatz geeignet sind. Dabei werden drei Kriterien berücksichtigt:

- der *Zeitaufwand* für den Einsatz des Werkzeuges auf Seite der Programmbegleitung,
- der *Zeitpunkt*, an dem das Werkzeug am effektivsten eingesetzt werden kann,
- der *Formattyp* des Werkzeugs als Planungshilfe für den Instrumentenmix.

Unterschieden wird immer zwischen niedrigschwellig zugänglich und avancierten Kommunikationswerkzeugen.

4.2. Zeitaufwand für den Einsatz

Die Vorbereitung und der Einsatz von Kommunikationswerkzeugen ist neben Sachmittel- und Personaleinsatz insbesondere variabel hinsichtlich des Zeitaufwands, den eine Programmbegleitung dafür investieren muss. Während Sachmittel und Personal im wesentlichen bereits mit der Einrichtung der Programmbegleitung für die gesamte Laufzeit festgelegt sind, kann der Werkzeugeinsatz auch im Verlauf mit dem notwendigen Zeitaufwand und bestehenden Zeitressourcen abgeglichen und gegebenenfalls angepasst werden. Von einem geringen Zeitaufwand kann gesprochen werden, 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 Programms. Die Einschätzungen zum Zeitaufwand spiegeln also vor allem Erfahrungswerte wider und sind immer im Blick auf den konkreten Einsatzzweck abzugleichen.

¹¹ Die Instrumente sind in einer gesonderten Veröffentlichung im einzelnen beschrieben, vgl. Beer/Henke/Pasternack (2020).

Übersicht 41: Kommunikationswerkzeuge nach Anspruchsniveau und Zeitaufwand

		Zeitaufwand		
		gering	mittel	hoch
Programmintern				
Austausch und Kooperation	niedrig-schwellig zugänglich	• Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Programminterner E-Mail-Newsletter • Shared Document	• Arbeitstreffen / Vernetzungstreffen • Kollaborationsplattform / Workspace • Projektleitungstreffen	• Forschungsworkshop für inhaltlich affine Programmprojekte
	avanciert		• Webinar	• Forschungsworkshop für alle Programmprojekte • Literaturdatenbank
Nachwuchsförderung	niedrig-schwellig zugänglich		• Kolloquium / Werkstattbericht • Methodenworkshop • Promovierendentreffen • Schreibwerkstatt	
	avanciert		• Kommunikationsworkshop	
Fachliche Begleitung	niedrig-schwellig zugänglich		• Medienguide • Peer-Beratung / Critical Friend Response • Study Visit / Vor-Ort-Besuch	
	avanciert		• Wissenschaftlicher Beirat	
Programmextern				
Dialog mit der Forschungscommunity	niedrig-schwellig zugänglich			• Abschluss-Sammelband • Themenheft
	avanciert			• Fachtagung • Wissenssynthese für Forschungscommunity
Wissens-transfer und externe Beratung	niedrig-schwellig zugänglich	• Beauftragte.r für Wissenstransfer • Beiträge auf Wikipedia • Checkliste • Kurztex te zu Handlungsoptionen • Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture	• Expertenrunde / Kaminabend • Handreichung • öffentliche Ringvorlesung • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Projektposter • Webseite der Begleitstelle • Wissenskarte • Wissenslandkarte	• Transferveranstaltung • Transferveröffentlichung
	avanciert	• Design-Patterns • Executive Stakeholder Summary • Kompetenzzirkel • Praxis-FAQ • Stakeholder-Workshop		• Bürgerkonferenz • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Wissenssynthese für Praxis
Öffentlichkeitsarbeit	niedrig-schwellig zugänglich		• Beitrag in sozialen Medien • Blog • Messestand/Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio- / Fernsehbeitrag • Tag der offenen Tür / Institutsführung	
	avanciert			• Wanderausstellung

4.3. Zeitpunkt des Einsatzes

Kommunikationswerkzeuge sind nach ihrem Bedarf auszuwählen. Dies betrifft auch die Frage, welcher Zeitpunkt während einer Förderphase ihren wirkungsvollsten Einsatz verspricht. Bestimmte Werkzeuge sollten insbesondere zu Beginn eingesetzt werden, weil sie etwa der Etablierung der programminternen 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 Programms, d.h. bis zu sechs Monate davor oder danach.
- *Durchführungsphase*: Das ist der Zeitraum ab etwa sechs Monaten nach Programmbeginn bis etwa ein Jahr vor Programmende.
- *Endphase/Evaluierungsphase*: Dies betrifft den Zeitraum innerhalb des letzten Programmjahres sowie nach Programmende.

Wie zuvor ist die Zuordnung der Werkzeuge nach Programmphasen 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 42: Formate nach Anspruchsniveau und Zeitpunkt des Einsatzes

		Zeitpunkt		
		Vorlauf/Start	Durchführungsphase	End-/Evaluierungsphase
Programmintern				
Austausch und Kooperation	niedrig-schwellig zugänglich	• Kollaborationsplattform • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • programminterner E-Mail-Newsletter • Projektleitungstreffen • Shared Document	• Arbeitstreffen/Vernetzungstreffen • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Programmprojekte • Kollaborationsplattform • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • programminterner E-Mail-Newsletter • Projektleitungstreffen • Shared Document • Webseite	• Shared Document
	avanciert	• Forschungsworkshop für alle Programmprojekte • Literaturdatenbank	• Forschungsworkshop für alle Programmprojekte • Literaturdatenbank • Webinar	• Literaturdatenbank
Nachwuchsförderung	niedrig-schwellig zugänglich		• Kolloquium/Werkstattbericht • Methodenworkshop • Promovendentreffen	
	avanciert		• Schreibwerkstatt	
Fachliche Begleitung	niedrig-schwellig zugänglich	• Peer-Beratung/Critical Friend Response	• Kommunikationsworkshop • Medienguide • Peer-Beratung/Critical Friend Response • Study Visit/Vor-Ort-Besuch	
	avanciert	• Wissenschaftlicher Beirat	• Wissenschaftlicher Beirat	
Programmextern				
Dialog mit der Forschungscommunity	niedrig-schwellig zugänglich			• Abschluss-Sammelband
	avanciert		• Fachtagung	• Fachtagung • Themenheft • Wissenssynthese für Forschungscommunity

		Zeitpunkt		
		Vorlauf/Start	Durchführungsphase	End-/Evaluierungsphase
Wissens-transfer und externe Beratung	niedrig-schwellig zugänglich	• Beauftragte.r für Wissenstransfer • Webseite der Begleitstelle	• Beitrag auf Wikipedia • Blog • Checkliste • Expertenrunde/Kaminabend • Handreichung • Kurztex te zu Handlungsoptionen • Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture • Podcast/Vodcast • Praxiswebseite • Projektposter • öffentliche Ringvorlesung • Transferveranstaltung • Wissenskarte	• öffentliche Ringvorlesung • Praxiswebseite • Transferveranstaltung • Transferveröffentlichung • Wissenskarte • Wissenslandkarte
	avanciert	• Bürgerkonferenz	• Bürgerkonferenz • Design-Pattern • Executive Stakeholder Summary • Kompetenzzirkel • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Praxis-FAQ • Stakeholder-Workshop	• Design-Patterns • Wissenssynthese für Praxis
Öffentlichkeitsarbeit	niedrig-schwellig zugänglich	• Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Messestand/Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag	• Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Messestand/Infostand • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag • Tag der offenen Tür/Institutsführung	• Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag
	avanciert		• Wanderausstellung	

4.4. Kommunikationswerkzeuge und Formattyp

Die Kommunikationswerkzeuge lassen sich nicht nur programminternen oder -externen Zwecken zuordnen, sondern auch nach ihrem Typ. Eine solche Unterscheidung ist insofern relevant, da Programmbegleitungen nicht nur Publikationen erarbeiten oder allein Veranstaltungen organisieren, sondern im Laufe eines Förderprogramms auf verschiedensten Kanälen kommunizieren. In diesem Leitfaden werden vier grundsätzliche Formattypen unterschieden:

- *Beitrag*: Die Programmbegleitung erarbeitet Dokumente und Wortmeldungen zur Verbreitung durch Dritte (Medien bzw. Plattformen).
- *Online-Ressource*: Die Programmbegleitung stellt selbst erarbeitete Ergebnisressourcen über ihre Webseite online zur Verfügung.
- *Publikation*: Die Programmbegleitung erarbeitet eigene Veröffentlichungen verschiedener Textsorten und publiziert sie online oder/und als Printformat.
- *Veranstaltung*: Die Programmbegleitung 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 Programmbegleitung. Die nachfolgende Darstellung ermöglicht einen Überblick über denkbare Kombinationen.

Übersicht 43: Kommunikationswerkzeuge nach Formattyp und Anspruchsniveau

Formattyp	Anspruchsniveau	
	Niedrigschwellig zugänglich	Avanciert
Beitrag	• Beitrag auf Wikipedia • Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste • Beitrag in sozialen Medien • Podcast/Vodcast • Pressemitteilung und Pressearbeit • Radio-/Fernsehbeitrag	• Design-Patterns • Wanderausstellung
Online-Ressource	• Checkliste • Kollaborationsplattform/Workspace • Online-Glossar mit Kommentarfunktion • Kurztex te zu Handlungsoptionen • Medienguide • Praxiswebseite • programmin terner E-Mail Newsletter • Shared Document • Webseite der Begleitstelle • Wissenskarte • Wissenslandkarte	• Literaturdatenbank
Publikation	• Abschluss-Sammelband • Handreichung • Projektposter • Themenheft • Transferveröffentlichung	• Executive Stakeholder Summary • populärwissenschaftliche Veröffentlichung • Praxis-FAQ • Wissenssynthese für Praxis • Wissenssynthese für Wissenschaft
Veranstaltung	• Arbeitstreffen/Vernetzungstreffen • Expertenrunde/Kaminabend • Forschungsworkshop für inhaltlich affine Programmprojekte • Kolloquium/Werkstattbericht • Kompetenzzirkel • Lunch Talk/Brown Bag Talk/Coffee Lecture • Messestand/Infostand • Methodenworkshop • öffentliche Ringvorlesung • Peer-Beratung/Critical Friend Response • Projektleitungstreffen • Promovierendentreffen • Schreibwerkstatt • Study Visit/Vor-Ort-Besuch • Tag der offenen Tür/Institutsführung • Transferveranstaltung	• Bürgerkonferenz • Fachtagung • Forschungsworkshop für alle Programmprojekte • Kommunikationsworkshop • Stakeholder-Workshop • Webinar • Wissenschaftlicher Beirat

5. Zusammenfassung: Zeit-Maßnahmen-Plan

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

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

Übersicht 44: Zeit-Maßnahmen-Plan

Maßnahme/ Arbeitsschritt	Adressaten				Anspruchs- niveau		Ressourcen		Mit- wirkende		Tools
	Pro- jekte	Fach- commu- nities	Anwen- dungs- praxis	Auf- trag- geber	niedrig- schwellig	avan- ciert	vor- han- den?	organi- sier- bar?	Be- gleit- stelle	Pro- jekte	
	programmabhängig Spalten markieren										Auswahl treffen
Vorbereitungsphase											
Klare und flexib- le Budgetierung											Projektleitungstreffen
Startphase											
Konstituierung und Rollen- klärung											Arbeits-/Vernetzungstreffen Beauftragte.r für Wissenstransfer Kollaborationsplattform Projektleitungstreffen Webseite der Begleitstelle
Durchführungsphase											
Organisieren multipler Austausch- möglichkeiten											Arbeits-/Vernetzungstreffen Beitrag in sozialen Medien Bürgerkonferenz Expertenrunde/Kaminabend Fachtagung Forschungsworkshops Kollaborationsplattform Kolloquium/Werkstattbericht Kompetenzzirkel Lunch Talk Methodenworkshop Online-Glossar mit Kommentar- funktion Peer-Beratung/Critical-Friend- Response Praxiswebseite Programminterner E-Mail- Newsletter Projektleitungstreffen Promovierendentreffen Shared Document Stakeholder-Workshop Study Visit/Vor-Ort-Besuch Wanderausstellung Wissenschaftlicher Beirat

Maßnahme/ Arbeitsschritt	Adressaten				Anspruchsniveau		Ressourcen		Mitwirkende		Tools
	Projekte	Fachcommunities	Anwendungspraxis	Auftraggeber	niedrigschwellig	avanciert	vorhanden?	organisierbar?	Begleitstelle	Projekte	
Sichtbarmachen des Nutzens der Programmbegleitung											Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste Bürgerkonferenz Fachtagung Literaturdatenbank Medienguide Messestand/Infostand Praxiswebseite Tag der Offenen Tür Wanderausstellung
Aufmerksamkeitsmanagement											Beitrag für Newsletterservices und Onlinedienste Beitrag in sozialen Medien Beitrag auf Wikipedia Messestand/Infostand Öffentliche Ringvorlesung Podcast/Vodcast Pressemitteilung/-arbeit Radio-/Fernsehbeitrag Tag der Offenen Tür Wanderausstellung
Organisieren von Übersetzungsleistungen											Checkliste Design Patterns Executive Stakeholder Summary Handreichung Kommunikationsworkshop Kurztexte zu Handlungsoptionen Literaturdatenbank Populärwissenschaftliche Veröffentlichung Praxis-FAQ Praxiswebseite Projektposter Schreibwerkstatt Webinar Wissenskarte
Endphase											
Verstetigung der Ergebnisse sicherstellen											Abschluss-Sammelband Transferveranstaltung Wissenssynthesen
Evaluierungsphase											
Verstetigung der Ergebnisse fortsetzen											Transferveranstaltung Wissenssynthesen

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 auch Verschiebungen der Reihenfolge einschließen. Schließlich gilt auch hier, was oben bereits zu Funktion und Verbindlichkeit von Plänen gesagt worden war: Ein Handlungsplan 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*.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Sprachregelungen in diesem Report	20
Übersicht 2:	Untersuchungsfälle	21
Übersicht 3:	Webseiten der Koordinierungsstellen.....	23
Übersicht 4:	Zentrale Themen der Experteninterviews.....	24
Übersicht 5:	Untersuchungsmethoden und -themen im Überblick.....	27
Übersicht 6:	Eckdaten der untersuchten Begleitmaßnahmen.....	38
Übersicht 7:	Häufige Formate der förderprogramminternen Kommunikation	45
Übersicht 8:	Häufige Formate der förderprogrammexternen Kommunikation	50
Übersicht 9:	Ausschließlich an die Fachgemeinschaften adressierte Publikationen der Förderprogramme.....	52
Übersicht 10:	(Auch) an die Anwendungspraxis adressierte Wissenssynthesen der Förderprogramme	59
Übersicht 11:	An die Praxis adressierte Wissenssynthesen als Transferformat wissenschaftlichen Wissens	61
Übersicht 12:	Risiken des Kooperierens	67
Übersicht 13:	Kooperationsdichte der Universitäten Sachsen-Anhalts mit außeruniversitären Einrichtungen (2011).....	69
Übersicht 14:	IBA-Bildungsstädte und Wissenschaftseinrichtungen: Kooperationsstatistik	71
Übersicht 15:	HoF-Handreichung zu internationalen Studierenden in Deutschland, Gliederung	73
Übersicht 16:	Leopoldina-Aufbereitung von Forschungswissen im Schema „Mythen – Fakten – Folgerungen“ (Auszug).....	74
Übersicht 17:	Darstellungsbeispiel für Forschungswissenverdichtung: Das empirische Wissen über die Wirkungen von Kindertagesbetreuung	74
Übersicht 18:	Transferpublikation der Expertenplattform Demografischer Wandel	76
Übersicht 19:	Bewertungsschema der Anwendungsprojekte zum Umgang mit studentischer Heterogenität	77
Übersicht 20:	Hochschuldidaktische Kurzdarstellung aus dem QPL-Verbund HET-LSA.....	77
Übersicht 21:	Von praktischen Herausforderungen zu wissenschaftsgestützten Aktivitäten	83
Übersicht 22:	Wissenschaftskommunikation: vom SNF angebotene Formate.....	85
Übersicht 23:	Ein vergleichbares deutsches Beispiel: „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“	89
Übersicht 24:	Formen der Begleitung in 14 untersuchten BMBF-Förderprogrammen	93
Übersicht 25:	Systematisierung von Formen der Begleitung von BMBF-Förderprogrammen in der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung	93
Übersicht 26:	Verortung der Koordinierungsstelle im Netzwerk der Anspruchsgruppen (Eigenwahrnehmung)	94
Übersicht 27:	Verortung der Koordinierungsstelle im Netzwerk der Anspruchsgruppen (Wahrnehmung durch Programmprojekt)	95
Übersicht 28:	Typischer Phasenablauf beim Einsatz von Kommunikationswerkzeugen	98
Übersicht 29:	Publikationen der Förderprogramme/Koordinierungsstellen: Textsortenverteilung	98
Übersicht 30:	Publikationen der Programmkoordinierungen (bis 3/2019, ohne Evaluationen)	99
Übersicht 31:	Wissenssynthesen in den BMBF-Förderprogrammen (bis 3/2019).....	100
Übersicht 32:	Kommunikationsarten und Übersetzungsleistungen von Programmbegleitungen	100
Übersicht 33:	Eingesetzte programminterne und -externe Kommunikationsformate der Koordinierungen.....	101
Übersicht 34:	Verteilung der Anwendung förderprogrammintern und -extern adressierender Kommunikationsformate	102
Übersicht 35:	Zeitlicher Aufwand für die eingesetzten internen und externen Kommunikationsformate	103
Übersicht 36:	Hemmende und förderliche Faktoren der Koordinierungsarbeit.....	105
Übersicht 37:	Auswirkungen hemmender und förderlicher Faktoren der Koordinierungsarbeit.....	106
Übersicht 38:	Phaseneinteilung von Förderprogrammen incl. grundlegender Werkzeuge	110
Übersicht 39:	Adressaten, Wissensarten und Übersetzungsleistungen	119
Übersicht 40:	Kommunikationswerkzeuge im Überblick.....	130
Übersicht 41:	Kommunikationswerkzeuge nach Anspruchsniveau und Zeitaufwand	132
Übersicht 42:	Formate nach Anspruchsniveau und Zeitpunkt des Einsatzes	133
Übersicht 43:	Kommunikationswerkzeuge nach Formattyp und Anspruchsniveau	135
Übersicht 44:	Zeit-Maßnahmen-Plan	136

Literatur

- acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften/Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina/Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (Hg.) (2017): Social Media und digitale Wissenschaftskommunikation. Analyse und Empfehlungen zum Umgang mit Chancen und Risiken in der Demokratie, München; auch unter <http://www.leopoldina.org/de/publikationen/detailansicht/publication/social-media-und-digitale-wissenschaftskommunikation-2017/> (22.11.2019).
- Aktionsrat Bildung (2015): Bildung. Mehr als Fachlichkeit, Gutachten, hrsg. von vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, München; auch unter http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Gutachten_2015_Internet.pdf (5.8.2015).
- Altrichter, Herbert/Anja Durdel/Christiane Fischer-Münnich (2017): Qualitätsoffensive Lehrerbildung. Ein Blick ins Umfeld, Hamburg; auch unter https://de.ramboll.com/-/media/files/rde/management-consulting/studien_handreichungen/qlb_umfeldbericht_kurzf_ramboll_barrierefrei.pdf (4.4.2019).
- Anger, Yvonne/Oliver Gebhardt/Karsten König/Peer Pasternack (2010): Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt (WZW) im Schnittpunkt von Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit, Wittenberg; auch unter https://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/WZW_Reihe_Nr5.pdf (10.3.2019).
- Balke, Johannes/Ulf Banscherus/Aisha Boettcher/Susanne Busch/Marko Glaubitz/Katharina Hardt/Simone Herrlinger/Lita Herzig/Wolfgang Jütte/Kristin Maria Käuper/Caroline Kamm/Sabine Lauber-Pohle/Christopher Marx/Birgit Schulte/Joachim Westerhöfer/André Wolter (2015): Gestaltung von Zu- und Übergängen zu Angeboten der Hochschulweiterbildung. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Banscherus, Ulf (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick. Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Banscherus, Ulf/Anne Pickert (2013): Unterstützungsangebote für nicht-traditionelle Studierende. Stand und Perspektiven, Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Backhaus, Angela (2000): Öffentliche Forschungseinrichtungen im regionalen Innovationssystem: Verflechtungen und Wissenstransfer. Empirische Ergebnisse aus der Region Südostniedersachsen, Münster/Hamburg.
- Bauer, Martin W. (2017): Kritische Beobachtungen zur Geschichte der Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lüthje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden, S. 17–40.
- Bauer, Petra (2005): Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen, in: Petra Bauer/Ulrich Otto (Hg.), Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive, Tübingen, S. 11–52.
- Bauernschmidt, Stefan (2018): Öffentliche Wissenschaft, Wissenschaftskommunikation & Co. Zur Kartierung zentraler Begriffe in der Wissenschaftskommunikationswissenschaft, in: Stefan Selke/Annette Treibel (Hg.), Öffentliche Gesellschaftswissenschaften, Wiesbaden, S. 21–42.
- Baurmann, Michael/Gerhard Vowe (2014): Governing the Research Club. Wie lassen sich Kooperationsprobleme in Forschungsverbünden lösen?, in: Forschung (Fo) Politik – Strategie – Management 3/2014, Bielefeld, S. 73–84.
- Beer, Andreas/Justus Henke/Peer Pasternack (2020): Koordinieren und Kommunizieren. Leitfaden und Toolboxen zur Begleitung von Forschungsverbünden und Förderprogrammen, Halle-Wittenberg.
- Bentley, Peter/Svein Kyvik (2010): Academic Staff and Public Communication: A Survey of Popular Science Publishing Across 13 Countries, in: Public Understanding of Science 1/2010, S. 48–63.
- Berger, Stefanie / Svenja Hammer/Stefan Hartmann/Cora Joachim/Thomas Lösch (2013): Causal Inference in Educational Research. Approaches, Assumptions and Limitations (KoKoHs Working Papers 4), Berlin/Mainz.
- Bergstermann, Anna/Eva Cendon/Flacke, Luise B./Andreas Friedrich/Christine Hiltergerke/Miriam Schäfer/Sabrina Strazny/Fabienne Theis/Wachendorf, Nina Maria/Kathrin Wetzl (2013): Handreichung Lernergebnisse Teil 1. Theorie und Praxis einer outcomeorientierten Programmentwicklung. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Besio, Christina (2012): Forschungsorganisationen, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden, S. 253–274.
- Bischoff, Franziska/Bianca Prang (Hg.) (2015): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen. Internationale Impulse für das deutsche Hochschulwesen. Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Blömeke, Sigrid (2013): Validierung als Aufgabe im Forschungsprogramm „Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor“ (KoKoHs Working Papers 2), Berlin/Mainz.
- Blömeke, Sigrid/Olga Zlatkin-Troitschanskaia (2013): Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor: Ziele, theoretischer Rahmen, Design und Herausforderungen des BMBF-Forschungsprogramms KoKoHs (KoKoHs Working Papers 1), Berlin/Mainz.

- Blömeke, Sigrid/Olga Zlatkin-Troitschanskaia (Hg.) (2013): The German funding initiative „Modeling and Measuring Competencies in Higher Education“: 23 research projects on engineering, economics and social sciences, education and generic skills of higher education students (KoKoHs Working Papers 3), Berlin/Mainz.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012): Wissenschaft und Wirtschaft ziehen an einem Strang, Berlin; auch unter <http://www.bmbf.de/press/3350.php> (3.11.2013).
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Neue Wege in der Lehrerbildung. Die Qualitätsoffensive Lehrerbildung, Berlin; auch unter https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/files/BMBF-Neue_Wege_in_der_Lehrerbildung_barrierefrei.pdf (1.4.2019).
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Perspektiven für eine gelingende Inklusion. Beiträge der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ für Forschung und Praxis, Berlin; auch unter https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/files/BMBF-Perspektiven_fuer_eine_gelingende_Inklusion_barrierefrei.pdf (1.4.2019).
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Eine Zwischenbilanz der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“. Erste Ergebnisse aus Forschung und Praxis, Berlin; auch unter https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/files/BMBF-Zwischenbilanz_Qualitaetsoffensive_Lehrerbildung_barrierefrei.pdf (1.4.2019).
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Projektreader mit Forschungsbefunden aus dem Forschungsschwerpunkt „Steuerung im Bildungssystem“, Bonn.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Verzahnung von Theorie und Praxis im Lehramtsstudium. Erkenntnisse aus Projekten der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“, Berlin; auch unter https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/files/BMBF-Verzahnung_von_Theorie_und_Praxis_im_Lehramtsstudium_barrierefrei.pdf (1.4.2019).
- Bonfadelli, Heinz/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.) (2017): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden.
- Bonfadelli, Heinz/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (2017): Das Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, in: Bonfadelli, Heinz/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden, S. 1–14.
- Borchardt, Andreas (2006): Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen, Wiesbaden.
- Borgwardt, Angela (2015): Regionale Netzwerke als Baustein eines zukunftsfähigen Wissenschaftssystems, in: dies. (Hg.), Wissenschaftsregionen – Regional verankert, global sichtbar, Berlin, S. 17–21.
- Braun, Dietmar/Thomas Griessen/Lukas Baschung/Martin Benninghoff/Jean-Philippe Leresche (2007): Zusammenlegung aller Bundeskompetenzen für Bildung, Forschung und Innovation in einem Department, Lausanne.
- Brückner, Sebastian/Simone Dunekacke/Roland Happ (2014): Causal Analysis Using International Data – Report from the „AERA Institute on Statistical Analysis for Education Policy“ (KoKoHs Working Papers 7), Berlin/Mainz.
- Brunner, Stefanie (2017): Online-Self-Assessments, Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspaktes Lehre (KoBF), Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyfs/132/download_file/ (1.4.2019).
- Brümmer, Felix/Anja Durdel/Christiane Fischer-Münnich/Jacob Fittkau/Wiebke Weiger/Herbert Altrichter (2018): Qualitätsoffensive Lehrerbildung. Zwischenbericht der Evaluation, Hamburg; auch unter https://de.ramboll.com/-/media/files/rde/management-consulting/studien_handreichungen/qualitaetsoffensive_lehrerbildung_zwischenbericht_der_evaluation.pdf?la=de (31.3.2019).
- Bucchi, Massimiano (2008): Of deficits, deviations and dialogues. Theories of public communication of science, in: Massimiano Bucchi/Brian Trench (Hg.), Handbook of Public Communication of Science and Technology, London/New York, S. 57–76.
- Cendon, Eva (2015): Praxisforschung, Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Cendon, Eva (Hg.) (2017): Die kompetenzorientierte Hochschule. Kompetenzorientierung als Mainstreaming-Ansatz in der Hochschule. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Cendon, Eva/Luise B. Flacke (Hg.) (2014): Handreichung Kompetenzentwicklung und Heterogenität. Ausgestaltung von Studienformaten an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Cendon, Eva/Luise B. Flacke (Hg.) (2014): Lernwege gestalten. Studienformate an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Veranstaltung der wissenschaftlichen Begleitung, 5. bis 6. Dezember 2013, Berlin. Tagungsband der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Cendon, Eva/Anja Eilers-Schoof/Luise B. Flacke/Monika Hartmann-Bischoff/Anja Kohlesch/Wolfgang Müskens/Mario S. Seger/Judith Specht/Christina Waldeyer/Doreen Weichert (2015): Handreichung Anrechnung Teil 1. Ein theoretischer Überblick. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Cendon, Eva/Anita P. Mörtz/Ada Pellert (Hg.) (2016): Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen“ Band 3, Münster.
- Cendon, Eva/Anne Prill (Hg.) (2014): Handreichung Lernergebnisse Teil 2. Anwendungsbeispiele einer outcomeorientierten Programmentwicklung. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.

- Charles, Raphaël/Marina Wendling/Stéphane Burgos (2018): Boden und Nahrungsmittelproduktion. Thematische Synthese TS1 des Nationalen Forschungsprogramms „Nachhaltige Nutzung der Ressource Boden“ (nfp 68), Bern; auch unter http://www.nfp68.ch/SiteCollectionDocuments/NFP68_TS1_Nahrungsmittelproduktion_DE.pdf (24.9.2018).
- Dobusch, Leonhard (2016): Deutsche Universitäten 2017 im digitalen Ausnahmezustand: Kämpfen oder Kapitulieren?; auch unter <https://netzpolitik.org/2016/deutsche-universitaeten-2017-im-digitalen-ausnahmezustand-kaempfen-oder-kapitulieren/> (27.4.2018).
- Dömling, Martina/Peer Pasternack (2015): Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland, Wittenberg; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen7.pdf> (7.2.2019).
- Doyé, Thomas (Hg.) (2017): Hochschule digital?! Praxisbeispiele aus berufsbegleitenden und weiterbildenden Studienangeboten. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Daum, Andreas (1998): Wissenschaftspopularisierung im 19. Jahrhundert. Bürgerliche Kultur, naturwissenschaftliche Bildung und die deutsche Öffentlichkeit, 1848–1914. München.
- Duschek, Sigrid/Ralf Wetzel/Jens Aderhold (2005): Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management. Ein neu justierter Blick auf relevante Dilemmata und auf Konsequenzen für die Steuerung, in: Jens Aderhold/Matthias Meyer/Ralf Wetzel (Hg.), *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*, Wiesbaden, S. 143–164.
- Erhardt, Klaudia (Hg.) (2005): *ids hochschule – Fachinformation für Hochschulforschung und Hochschulpraxis*, Wittenberg; auch unter https://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_4_2005.pdf (7.3.2019).
- Fährnrich, Birte/Martha Kuhnhenh/Oliver Raaz (2019): Organisationsbezogene Theorien der Hochschulkommunikation, in: Birte Fährnrich/Julia Metag/Senja Post/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Hochschulkommunikation*, Wiesbaden, S. 61–94.
- Feichtenbeiner, Rolf/Johann Neumerkel/Ulf Banscherus (2015): Strategien zur Förderung des lebenslangen Lernens in Bund und Ländern. Ergebnisse eines studentischen Forschungsprojektes an der Humboldt-Universität zu Berlin, Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Feldner, Denise (2017): Kooperationsmanagement – Wertschöpfungskette in der Wissensproduktion. Aufgaben, Führung und Perspektiven von Verbünden, in: Markus Lemmens/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.), *Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar*, Bonn, S. 568–585.
- Flaiz, Bettina/Benjamin Klages/Stefanie Kretschmer/Michael Kriegel/Franziska Lorz/Anja Lull/Jürgen Zieher (2014): Handreichung Pflege und Gesundheit. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Frank, Andrea/Volker Meyer-Guckel/Christoph Schneider (2007): Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, o.O.; auch unter http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation.pdf (24.7.2018).
- Franzen, Martina/Simone Rödder/Peter Weingart (2012): Wissenschaft und Massenmedien: Von Popularisierung zu Medialisierung, in: Sabine Maasen/Mario Kaiser/Martin Reinhart/Barbara Sutter (Hg.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie*, Wiesbaden, S. 355–364.
- Fried, Andrea/Michael Knoll (2005): Vernetzt oder Verstrickt? Positive und dysfunktionale Effekte in Netzwerken von Unternehmensgründungen, in: Jens Aderhold/Matthias Meyer/Ralf Wetzel (Hg.), *Modernes Netzwerkmanagement, Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*, Wiesbaden, S. 73–90.
- Fritsch, Michael/Peer Pasternack/Mirko Titze (Hg.) (2015): Schrumpfende Regionen – dynamische Hochschulen. Hochschulstrategien im demografischen Wandel, Wiesbaden.
- Gantenberg, Julia (2018): Wissenschaftskommunikation in Forschungsverbünden: zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit, Wiesbaden.
- Geipel, Andrea (2018): Wissenschaft@YouTube. Plattformspezifische Formen von Wissenschaftskommunikation, in: Eric Lettkemann/René Wilke/Hubert Knoblauch (Hg.), *Knowledge in Action: Neue Formen der Kommunikation in der Wissensgesellschaft, Wissen, Kommunikation und Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 137–164.
- Gerich, Eva/Helmar Hanak/Hannes Schramm/Sabrina Strazny/Nico Sturm/Nina Maria Wachendorf/Marion Wade-witz/Doreen Weichert (2015): Handreichung Anrechnung, Teil 2. Ein Einblick in die Praxis. Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Gillessen, Jens/Peer Pasternack (2013): Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt, Wittenberg; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_3_2013.pdf (10.3.2019).
- Gregory, Jane/Steve Miller (2000 [1998]): *Science In Public: Communication, Culture, and Credibility*, Cambridge.
- Grelak, Uwe/Peer Pasternack (Red.) (2011): Zukunftsgestaltung im demographischen Umbruch. Impulse und Handlungsoptionen aus Sicht der WZW-Expertenplattform „Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“, Wittenberg; auch unter https://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/WZW_Reihe_Nr7.pdf (10.3.2019).
- Grelak, Uwe/Peer Pasternack (2014): Die Bildungs-IBA. Bildung als Ressource im demografischen Wandel: Die Internationale Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“, Leipzig; auch unter <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Die-Bildungs-IBA.pdf> (10.3.2019).

- Gulati, Ranjay/Martin Gargiulo (1999): Where Do Interorganizational Networks Come From?, in: *The American Journal of Sociology* 5/1999, S. 1439–1493.
- Hamm, Bernd (2007): Netzwerke als Überlebensstrategie peripherer Regionen. Regionale Netzwerke und Erneuerbare Energien. Abschlussbericht, Trier; auch unter http://www.netzwerk-exzellenz.uni-trier.de/?dl=yes&file_id=50&ctrlhash=1490744a6236-7c282a67f62e7d6932eb (10.4.2008).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Bianca Prang (Hg.) (2016): Studieneingangsphase. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre, Working Paper, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/108/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Bianca Prang (Hg.) (2017): Lehr-/Lernformen. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre, Working Paper, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/107/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Stefanie Kretschmer (Hg.) (2017): Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre, Working Paper, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/113/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Stefanie Kretschmer (Hg.) (2017): 1. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge, Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakt Lehre, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/125/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Stefanie Kretschmer (Hg.) (2018): 3. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge, Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakt Lehre, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/151/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Franziska Bischoff/Stefanie Kretschmer (Hg.) (2018): 2. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge, Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakt Lehre, Oldenburg; auch unter https://de.kobf-qpl.de/fyls/142/download_file_inline/ (1.4.2019).
- Hanft, Anke/Katrin Brinkmann/Stefanie Kretschmer/Annika Maschwitz/Joachim Stöter (2016): Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen“ Band 2, Münster.
- Hanft, Anke/Ada Pellert/Eva Cendon/André Wolter (Hg.) (2015): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen (2011–2015). Ergebnisbroschüren der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn; auch unter https://de.offene-hochschulen.de/fyls/2536/download_file_inline (1.4.2019).
- Hasselhorn, Marcus/Gerd Schulte-Körne/Kathleen Thomas/Isabelle Kessler (2014): Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten. Ein Forschungsschwerpunkt stellt sich vor, Frankfurt; auch unter <http://esf-koordination.de/content/1-home/broschuere-esf.pdf> (2.4.2019).
- Hasselhorn, Marcus/Gerd Schulte-Körne/Kathleen Thomas/Isabelle Kessler (2017): Entwicklungsstörungen schulischer Fertigkeiten. Ergebnisse und Nutzungspotenziale des Forschungsschwerpunkts, Frankfurt; auch unter <http://esf-koordination.de/content/1-home/broschuere-esf-2017cmky-download.pdf> (2.4.2019).
- 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 (2011): Scharniere & Netze. Kooperationen und Kooperationspotenziale zwischen den Universitäten und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Sachsen-Anhalt, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel und Martin Winter, Wittenberg 2011; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/WZW_Arbeitsberichte_1_2011.pdf (10.3.2019).
- 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).
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2013): Traditionsbildung, Forschung und Arbeit am Image. Die ostdeutschen Hochschulen im Umgang mit ihrer Zeitgeschichte, Leipzig; auch unter <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Traditionsbildung-Forschung-und-Arbeit-am-Image.pdf> (10.3.2019).
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack/Steffen Zierold (2018): Wissens Chancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten, unt. Mitw. v. Uwe Grelak und Justus Henke, Berlin.
- Hener, Yorck/Philipp Eckardt/Uwe Brandenburg (2007): Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, Gütersloh; auch unter http://www.che-consult.de/downloads/Kooperationen_zwischen_deutschen_Hochschulen_AP85.pdf (2.10.2013).
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2016): Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation, Wittenberg; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen8.pdf> (10.3.2019).
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2017): Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, Berlin.
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Steffen Zierold (Hg.) (2015): Schaltzentralen der Regionalentwicklung. Hochschulen in Schrumpfungregionen, Leipzig; auch unter <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Schaltzentralen-der-Regionalentwicklung.pdf> (10.3.2019).
- Hilgartner, Stephen (1990): The Dominant View of Popularization: Conceptual Problems, Political Uses, in: *Social Studies of Science*, 20/1990, S. 519–539.

- Himmelrath, Armin (2018a): Althochdeutsch via Youtube, in: *Erziehung und Wissenschaft* 10/2018, S. 28.
- Himmelrath, Armin (2018b): Wikipedia-Artikel statt Hausarbeit, in: *Erziehung und Wissenschaft* 10/2018, S. 29.
- Howaldt, Jürgen/Michael Schwarz (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven, in: Jürgen Howaldt/Heike Jacobsen (Hg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, Wiesbaden, S. 87–108.
- Hüttmann, Jens/Ulrich Mählert/Peer Pasternack (Hg.) (2004): *DDR-Geschichte vermitteln. Ansätze und Erfahrungen in Unterricht, Hochschullehre und politischer Bildung*, Berlin.
- Jamieson, Kathleen Hall/Dan M. Kahan/Dietram A. Scheufele (Hg.) (2017): *The Oxford Handbook of the Science of Science Communication*, New York.
- Jansen, Dorothea/Andreas Wald (2007): Netzwerktheorien, in: Arthur Benz/Susanne Lütz/Uwe Schimank/Georg Simonis (Hg.), *Handbuch Governance*, Wiesbaden, S. 188–199.
- Jensen, Pablo (2010): A Statistical Picture of Popularization Activities and Their Evolutions in France, in: *Public Understanding of Science*, 1/2010, S. 26–36.
- Jütte, Wolfgang/Claudia Lobe (2018): Stichwort: Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung, in: *Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, 1/2018, S. 6–8.
- Kirby, David A. (2017): The Changing Popular Images of Science, in Kathleen Hall Jamieson/Dan M. Kahan/Dietram A. Scheufele (Hg.), *The Oxford Handbook of the Science of Science Communication*, New York, S. 291–300.
- Knauf, Helen (2017): Lehre 2.0: Wissenschaftliches Bloggen mit (früh-)pädagogischen Fachkräften, in: *HSW Das Hochschulwesen*, 6/2017, S. 192–197.
- Knoblauch, Hubert/Eric Lettkemann/René Wilke (2018): Einleitung, in: Eric Lettkemann/René Wilke/Hubert Knoblauch, *Knowledge in Action: Neue Formen der Kommunikation in der Wissensgesellschaft*, Wissen, Kommunikation und Gesellschaft, Wiesbaden, S. IX–XXI.
- Kölbels, Matthias (2004): Wissensmanagement in der Wissenschaft, in: Klaus Fuchs-Kittowski/Walther Umstätter/Roland Wagner-Döbler (Hg.), *Wissensmanagement in der Wissenschaft (=Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2004)*, Berlin, S. 89–102.
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), *Praxis der systemischen Organisationsberatung*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11–25.
- Könneker, Carsten (2012): *Wissenschaft kommunizieren. Ein Handbuch mit vielen praktischen Beispielen*, Weinheim.
- Könneker, Carsten (2017): Wissenschaftskommunikation in vernetzten Öffentlichkeiten, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 453–476.
- Kranefeld, Ulrike (Hg.) (2013): *Empirische Bildungsforschung zu Jedem Kind ein Instrument, Ergebnisse des BMBF-Forschungsschwerpunkts zu den Aspekten Kooperation, Teilhabe und Teilnahme, Wirkung und Unterrichtsqualität*, Bielefeld.
- Kranefeld, Ulrike (Hg.) (2016): *Musikalische Bildungsverläufe nach der Grundschulzeit. Ausgewählte Ergebnisse des BMBF-Forschungsschwerpunkts zu den Aspekten Adaptivität, Teilhabe und Wirkung*, Dortmund.
- Kreimer, Pablo/Luciano Levin/Pablo Jensen (2010): Popularization by Argentine Researchers: The Activities and Motivations of Conicet Scientists, in: *Public Understanding of Science* 1/2010, S. 37–47.
- Kretschmer, Stefanie (2014): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen (LLL) in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse, Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn.
- Krücken, Georg (2004): Hochschulen im Wettbewerb. Eine organisationstheoretische Perspektive, in: Wolfgang Böttcher/Ewald Terhardt (Hg.), *Organisationstheorie: Ihr Potential für die Analyse und Entwicklung von pädagogischen Feldern*, Wiesbaden, S. 286–301.
- Kuhn, Christiane/Miriam Toepper/Olga Zlatkin-Troitschanskaia (2014): Current International State and Future Perspectives on Competence Assessment in Higher Education – Report from the KoKoHs Affiliated Group Meeting at the AERA Conference on April 4, 2014 in Philadelphia (USA) (KoKoHs Working Papers 6), Berlin/Mainz.
- Lautenbach, Corinna/Katharina Schulz (Hg.) (2015): Developing International Research Projects in the Field of Academic Competency Assessment – Report from the „KoKoHs-Autumn Academy“ from October 6-10, 2014 in Berlin (KoKoHs Working Papers 8), Berlin/Mainz.
- Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2007): *Raumwissenschaftliche Forschung für die Praxis*, Bonn.
- Leibniz Gemeinschaft (2011): *Der WissenschaftsCampus. Eine Initiative von Leibniz-Gemeinschaft und Hochschulen*, Berlin; auch unter http://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Forschung/WissenschaftsCampus_der_Leibniz-Gemeinschaft_Leitlinien_Maerz_2011.pdf (2.10.2013).
- Leopoldina/acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften/Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (2014): *Frühkindliche Sozialisation. Biologische, psychologische, linguistische, soziologische und ökonomische Perspektiven*, Halle (Saale)/München/Mainz; auch unter http://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/2014_Stellungnahme_Sozialisation_web.pdf (14.3.2015).
- Leopoldina/acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften/Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (2014): *Zur Gestaltung der Kommunikation zwischen Wissenschaft, Öffentlichkeit und den Medien*, Halle (Saa-

- le)/München/Mainz; auch unter https://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/2014_06_Stellungnahme_WOeM.pdf (28.3.2019).
- Lüthje, Corinna (2017): Interne informelle Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lüthje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 109–124.
- Maier, Tanja (2008): Wahrheit, Wissen, Wirklichkeit: Popularisierungsprozesse in Wissenschaftsmagazinen, in: Johannes Raabe/Rudolf Stöber/Anna M. Theis-Berglmaier/Kristina Wied (Hg.), *Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft*, Konstanz, S. 128–140.
- Maschwitz, Annika/Katrin Brinkmann (Hg.) (2017): *Qualifizierung von Akteuren offener Hochschulen, Ergebnisbroschüren der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn; auch unter https://de.offene-hochschulen.de/fyls/3905/download_file_inline (1.4.2019).
- Maschwitz, Annika/Markus Lermen/Maximilian Johannsen/Katrin Brinkmann (Hg.) (2018): *Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn.
- Maschwitz, Annika/Miriam Schmitt/Regina Heibisch/Christine Bauhofer (2017): *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn.
- Maschwitz, Annika/Karsten Speck/Katrin Brinkmann/Maximilian Johannsen/Andrea von Fleischbein (2019): *Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen“*, Bonn.
- Matthews, David (2018): ResearchGate still infringing copyright, publishers say; auch unter <https://www.timeshighereducation.com/news/researchgate-still-infringing-copyright-publishers-say> (27.4.2018).
- Matthiesen, Ulf/Hans-Joachim Bürkner (2004): Wissensmilieus. Zur sozialen Konstruktion und analytischen Rekonstruktion eines neuen Sozialraum-Typus, in: Ulf Matthiesen (Hg.), *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik*, Wiesbaden, S. 65–89.
- Mayhew, Matthew J./Alyssa N. Rockenbach/Nicholas A. Bowman/Tricia A. Seifert/Gregory C. Wolniak (2016): *How College Affects Students. Volume 3: 21st Century Evidence that Higher Education Works*, unt. Mitarb. v. Ernest T. Pascarella und Patrick T. Terenzini, San Francisco.
- McMonagle, Sarah/Antje Hansen (2018): *Sprachliche Bildung und Mehrsprachigkeit (2013–2020). Projektvorstellungen und Zwischenergebnisse 1. und 2. Förderphase*, Bonn.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009 [1977]): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, Wiesbaden, S. 28–56.
- Metag, Julia (2017): Rezeption und Wirkung öffentlicher Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lüthje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 251–274.
- Metag, Julia/Michaela Maier/Tobias Fuchslin/Laurits Bromme/Mike S. Schäfer (2018): Between Active Seekers and Non-Users: Segments of Science-related Media Usage in Switzerland and Germany, in: *Environmental Communication* 8/2018, S. 1077–1094.
- Metzger, M. Frederik/Stefan Berwing/Thomas Armbrüster/Achim Oberg (2012): Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken. Eine empirische Analyse, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 4/2012, S. 428–455.
- Mingels, Guido (2017): *Früher war alles schlechter. Warum es uns trotz Kriegen, Krankheiten und Katastrophen immer besser geht*, München.
- Mingels, Guido (2018): *Früher war alles schlechter 2. Neue Fakten, warum es uns trotz Kriegen, Krankheiten und Katastrophen immer besser geht*, München.
- Morath, Frank A. (1996): *Interorganisationelle Netzwerke. Dimensions – Determinants – Dynamics*, Konstanz; auch unter http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/393/pdf/393_1.pdf (20.3.2007).
- Mörth, Anita/Ada Pellert (Hg.) (2015): *Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn.
- Mörth, Anita/Uwe Elsholz (Hg.) (2017): *Portfolios in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn.
- Mörth, Anita/Erik Schiller/Eva Cendon/Uwe Elsholz/Christin Fritzsche (2018): *Theorie und Praxis verzahnen in Studienangeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Ergebnisse einer fallübergreifenden Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen“*, Bonn.
- Neresini, Federico/Massimiano Bucchi (2010): Which Indicators for the New Public Engagement Activities? An Exploratory Study of European Research Institutions, in: *Public Understanding of Science*, 1/2010, S. 64–79.
- Neun, Oliver (2018): „Public Sociology“ und „Public Understanding of Science“ (PUS) bzw. „Medialisierung“ der Wissenschaft, in: Eric Lettkemann/René Wilke/Hubert Knoblauch (Hg.), *Knowledge in Action: Neue Formen der Kommunikation in der Wissensgesellschaft, Wissen, Kommunikation und Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 3–20.

- Nickel, Sigrun/Nicole Schulz/Anna-Lena Thiele (2018): Projektfortschrittsanalyse 2017. Befragungsergebnisse aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde, Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn; auch unter: https://de.offene-hochschulen.de/fyls/4593/download_file_inline/ (28.3.2019).
- Nickel, Sigrun/Nicole Schulz/Anna-Lena Thiele (2019): Projektfortschrittsanalyse 2018. Entwicklung der 2. Wettbewerbsrunde im Zeitverlauf seit 2016. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Bonn; auch unter https://www.pedocs.de/volltexte/2019/16628/pdf/Nickel_et_al_2019_Projektfortschrittsanalyse_2018.pdf (28.3.2019).
- Pachali, David (2017): Streit um Zweitveröffentlichungen: Verlage nehmen Researchgate ins Visier; auch unter <https://irights.info/artikel/streit-um-zweitveroeffentlichungen-verlage-nehmen-researchgate-ins-visier/28728> (30.4.2018).
- Pansegau, Petra/Niels Taubert/Peter Weingart (2011): Wissenschaftskommunikation in Deutschland. Ergebnisse einer Onlinebefragung (Untersuchung im Auftrag des Deutschen Fachjournalisten-Verbandes), Berlin.
- Pant, Hans Anand/Olga Zlatkin-Troitschanskaia/Corinna Lautenbach/Miriam Toepper/Dimitar Molerov (Hg.) (2016): Modeling and Measuring Competencies in Higher Education – Validation and Methodological Innovations (KoKoHs) – Overview of the Research Projects (KoKoHs Working Papers 11), Berlin/Mainz.
- 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.
- Pasternack, Peer (2015): Die Teilakademisierung der Frühpädagogik. Eine Zehnjahresbeobachtung, unter Mitwirkung von Jens Gillissen, Daniel Hechler, Johannes Keil, Karsten König, Arne Schildberg, Christoph Schubert, Viola Strittmatter und Nurdin Thielemann, Leipzig; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/TeilakademisierungDerFruehpaedagogik.pdf> (10.3.2019).
- Pasternack, Peer/Roland Bloch/Daniel Hechler/Henning Schulze (2008): Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in Ostdeutschland, Wittenberg; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=148> (10.3.2019).
- Pasternack, Peer/Daniel Hechler (2013): Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang, Wittenberg; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen1.pdf> (10.3.2019).
- Pasternack, Peer/Isabell Maue (Hg.) (2013): Lebensqualität entwickeln in schrumpfenden Regionen. Die Demographie-Expertisen der Wissenschaft in Sachsen-Anhalt, Wittenberg; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/WZW_Reihe_Nr11.pdf (10.3.2019).
- Pasternack, Peer/Isabell Maue (2016): Die BFI-Policy-Arena in der Schweiz. Akteurskonstellation in der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, Tobias Kolasinski und Henning Schulze, Berlin.
- Peer Pasternack/Sebastian Schneider (2019): Kooperationsplattformen: Situation und Potenziale in der Wissenschaft Sachsen-Anhalts, unt. Mitarb. v. Carolin Seifert, Halle-Wittenberg; auch unter https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_111.pdf
- Pasternack, Peer/Henning Schulze (2011): Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR), Wittenberg; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_7_2011.pdf (10.3.2019).
- 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.
- Pfiffner, Martin/Arne Schibli/Maria Sourlas (2017): Schweizerischer Nationalfonds. Nationales Forschungsprogramm „Resource Boden“ (NFP 68). Start zur Gesamtsynthese mit Malik Syntegration®. Brunnen, 1.–3. November 2017. Executive Summary; auch unter http://www.nfp68.ch/SiteCollectionDocuments/SNF-NFP68_Syntegration_Ergebnisbericht.pdf (24.9.2018).
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 12, S. 295–336; auch unter http://www.stanford.edu/~woodyp/papers/powell_neither.pdf (2.4.2008).
- Raupp, Juliana (2017): Strategische Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden, S. 143–163.
- Redder, Angelika/Sabine Weinert (Hg.) (2013): Sprachförderung und Sprachdiagnostik – interdisziplinäre Perspektiven, Münster.
- Redder, Angelika/Johannes Naumann/Rosemarie Tracy (Hg.) (2015): Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung – Ergebnisse, Münster.
- Redder, Angelika/Johannes Naumann/Rosemarie Tracy (2016): Forschungsinitiative Sprachförderung und Sprachdiagnostik (FiSS) – Transfer-Perspektiven, Hamburg.
- Rhomberg, Markus (2017): Forschungsperspektiven der Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden, S. 407–428.

- Rödter, Simone (2017): Organisationstheoretische Perspektiven auf die Wissenschaftskommunikation, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 63–82.
- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: von Alemann, Heine/Annette Vogel (Hg.): *Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven*. IX. Tagung für angewandte Soziologie, Wiesbaden, S. 135–144.
- SBF, Staatssekretariat für Bildung und Forschung (2007): *Wirkungsprüfung Nationale Forschungsprogramme* (realisiert vom Zentrum für Wissenschafts- und Technologiestudien CEST), Bern; auch unter <https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/wirkungspruefungernationalenforschungsprogramme.pdf.download.pdf/wirkungspruefungernationalenforschungsprogramme.pdf> (24.9.2018).
- Schäfer, Mike S. (2017): Wissenschaftskommunikation online, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 275–293.
- Schäfer, Mike S./Silje Kristiansen/Heinz Bonfadelli (2015): *Wissenschaftskommunikation im Wandel. Relevanz, Entwicklung und Herausforderungen des Forschungsfeldes*, in: dies. (Hg.), *Wissenschaftskommunikation im Wandel*, Halem Verlag, Köln, S. 10–42.
- Schedifka, Therese (2013): *Code zur Wissenschaft: Eine theoretische und empirische Aufarbeitung der Wissenschaftskommunikation in den Geistes- und Sozialwissenschaften in Deutschland*, Utrecht; auch unter https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/287108/Masterarbeit_Schedifka%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y (28.3.2019).
- Schmid, Christian J./Uwe Wilkesmann (2018): *Warum und unter welchen Bedingungen lehren Dozierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung? Ergebnisse einer Online-Befragung. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen“*, Bonn.
- Schmidlin, Sabrina (2014): *Förderung der Geistes- und Sozialwissenschaften in der Schweiz im Zeitraum 2002–2012. Grundlagenbericht im Auftrag der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW)*, Bern.
- Schön, Susanne/Christian Eismann/Helke Wendt-Schwarzburg/Till Ansmann (Hg.) (2019): *Nachhaltige Landnutzung managen. Akteure beteiligen – Ideen entwickeln – Konflikte lösen*, Bielefeld; auch unter https://www.wbv.de/download/shop/download/0/_/0/0/listview/file/-direct%406004699w/area/artikel.html?cHash=dc9319b0f749a38f495d151a5f004f72 (27.11.2019).
- Shinn, Terry/Richard Whitley (1985): *Expository Science. Forms and Functions of Popularisation*, Dordrecht.
- Siggenger Kreis (Hg.) (2014): *Siggenger Aufruf – Wissenschaftskommunikation gestalten*; auch unter https://www.bundes-tag.de/resource/blob/391672/23f7f2276b21f03065cddb63bcf5963c/vorlage_siggenger-kreis-data.pdf (28.3.2019).
- Smith-Doerr, Laurel/Walter W. Powell (2003): *Networks and Economic Life*, in: Neil J. Smelser/Richard Swedberg (Hg.), *The Handbook of Economic Sociology*, S. 379–402; auch unter <http://www.stanford.edu/group/song/papers/Networks andEconomic Life.pdf> (2.4.2008).
- SNF, Schweizerischer Nationalfonds (2005): *medien-guide. Wie Forschung öffentlich wird – ein kurzer Leitfaden für Forschende* (Beilage zu SNFinfo Nr. 8 Oktober 2005); auch unter http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/com_med_05_d.pdf (25.11.2019).
- SNF, Schweizerischer Nationalfonds (2008): *Richtlinien für die öffentliche Kommunikation des Schweizerischen Nationalfonds*, Bern; auch unter http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/allg_lignes_directrices_comm_d.pdf (24.9.2018).
- SNF, Schweizerischer Nationalfonds (2012): *Nachhaltige Nutzung der Ressource Boden. Nationales Forschungsprogramm NFP 68. Ausführungsplan*, Bern; auch unter http://www.nfp68.ch/SiteCollectionDocuments/nfp68_ausfuehrungsplan_d.pdf (24.9.2018).
- SNF, Schweizerische Nationalfonds (2014a): *Jahresbericht 2013*, Bern; auch unter http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/jahresbericht__2013_snf_d.pdf (26.11.2014).
- SNF, Schweizerischer Nationalfonds (2014b): *Die Nationalen Forschungsschwerpunkte NFS, Forschung im Netzwerk*, Bern; auch unter http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nccr_brochure_d.pdf (23.6.2015).
- SNF, Schweizerischer Nationalfonds (2015): *Organisationsreglement der Nationalen Forschungsprogramme (NFP) vom 14. Juli 2015*, Bern; auch unter http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/snf_organisationsreglement_nfp_d.pdf (24.9.2018).
- Sommer, Marianne/Staffan Müller-Wille/Carsten Reinhardt (Hg.) (2017): *Handbuch Wissenschaftsgeschichte*, Stuttgart.
- 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).
- Stifterverband (1999): *Memorandum „Dialog Wissenschaft und Gesellschaft“ [PUSH-Memorandum]*; auch unter <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/memorandum-dialog-wissenschaft-und-gesellschaft/> (28.3.2019).
- Stifterverband (2009): *Perspektivenpapier „Wissenschaft im öffentlichen Raum“*; auch unter http://www.dfg.de/download/pdf/presse/das_neueste/das_neueste_2009/wissenschaft_im_oeffentlichen_raum_091208.pdf (28.3.2019).
- Swartz, Aaron (2008): *Guerilla Open Access Manifesto*, Eremo; auch unter <https://openaccessmanifesto.wordpress.com/manifest-des-guerilla-open-access/> (14.6.2018).
- Taubert, Niels (2017): *Formale wissenschaftliche Kommunikation*, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fähnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer. (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 125–139.

- Teichler, Ulrich (1994): Hochschulforschung. Situation und Perspektiven, in: *Das Hochschulwesen* 4/1994, S. 169–177.
- Thim-Mabrey, Christiane/Markus Kattenbeck (2018): Warum wissenschaftliche Kommunikation so gut funktioniert: Voraussetzungen, Methoden, Formate einer jahrtausendealten Kommunikation und die Universität der Zukunft, Regensburg; auch unter <https://epub.uni-regensburg.de/36090/> (28.3.2019).
- Toepper, Miriam/Olga Zlatkin-Troitschanskaia (2015) (Hg.): *Modeling and Measuring Competencies in Higher Education – Report from the International Conference at Johannes Gutenberg University Mainz from 28–29 November 2014* (KoKoHs Working Papers 9), Berlin/Mainz.
- Toepper, Miriam/Olga Zlatkin-Troitschanskaia/Christiane Kuhn/Susanne Schmidt/Sebastian Brückner (2014): *Advancement of Young Researchers in the Field of Academic Competency Assessment – Report from the International Colloquium for Young Researchers from November 14–16, 2013 in Mainz* (KoKoHs Working Papers 5), Berlin/Mainz.
- Torres-Albero, Cristóbal/Manuel Fernández-Esquinas/Jesús Rey-Rocha/María José Martín-Sempere (2010): *Dissemination Practices in the Spanish Research System: Scientists Trapped in a Golden Cage*, in: *Public Understanding of Science* 1/2010, S. 12–25.
- Transferstelle „Qualität der Lehre“ am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) (2017): *Keine Insellösung – Hochschulentwicklung und Professionalisierung der Lehre gemeinsam gestalten* (Dokumentation QPL-Regionalworkshop Südost), Magdeburg.
- Transferstelle „Qualität der Lehre“ am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), (o.J.): *Aktivierende Methoden. Impulse und Fragen*, Wittenberg; auch unter <http://www.vielfalt-in-studium-und-lehre.de/wp-content/uploads/2018/08/hetlsa-ws-aktivierende-methoden-gesammelt.pdf> (7.2.2019).
- Trappe, Thomas (2018): *Demut geht anders*, in: *DUZ* 3/2018, S. 13–15.
- Trepte, Sabine/Steffen Burkhardt/Wiebke Weidner (2008): *Wissenschaft in den Medien präsentieren: ein Ratgeber für die Scientific Community*, Frankfurt/Main.
- 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).
- Watzlawick, Paul/Janet B. Bavelas/Don D. Jackson (2014 [1967]): *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York.
- Weingart, Peter (2005): *Die Wissenschaft der Öffentlichkeit: Essays zum Verhältnis von Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit*, Weilerswist.
- Weingart, Peter/Martin Carrier/Wolfgang Krohn (Hg.) (2007): *Nachrichten aus der Wissenschaftsgesellschaft: Analysen zur Veränderung von Wissenschaft*, Weilerswist.
- Weingart, Peter/Justus Lentsch (2008): *Wissen Beraten Entscheiden. Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland*, Weilerswist.
- Weingart, Peter/Peter Graf Kielmansegg/Reinhard Hüttl/Reinhard Kurth/Renate Mayntz/Herfried Münkler/Friedhelm Neidhardt/Klaus Pinkau/Ortwin Renn/Eberhard Schmidt-Aßmann (2008): *Leitlinien Politikberatung*, Weilerswist.
- Weingart, Peter/Gerd Wagner (Hg.) (2015): *Wissenschaftliche Politikberatung im Praxistest*, Weilerswist.
- Weingart, Peter/Holger Wormer/Andreas Wenninger/R.F. Hüttl (Hg.) (2017): *Perspektiven der Wissenschaftskommunikation im digitalen Zeitalter*, Weilerswist.
- Wilhelm, O./J. Baumert/M. von Davier/S. Jeschke/S. Seeber/G. Stemmler/E. Sumfleth (2014): *Audit-Bericht zur Förderbekanntmachung „Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor“*, Bonn.
- Wilkesmann, Uwe (2001): *Netzwerkstrukturen*, in: Anja Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*, Neuwied; S. 310–314.
- Windolf, Paul/Michael Nollert (2001): *Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich*, in: *Politische Vierteljahresschrift* 42, S. 51–78.
- Wissenschaftsrat (2010): *Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem* (Drs. 10031-10), Köln; auch unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10031-10.pdf> (2.10.2013).
- Wissenschaftsrat (2013): *Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Sachsen-Anhalt* (Drs. 3231-13), o.O. [Braunschweig]; auch unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3231-13.pdf> (17.7.2018).
- Wissenschaftsrat (2016): *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier*, Wiesmar; auch unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf> (28.3.2019).
- Wissenschaftsrat (2018): *Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen* (Dr. 6824-18), Berlin; auch unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6824-18.pdf> (19.9.2018).
- Wolter, Andrä/Ulf Banscherus/Caroline Kamm (Hg.) (2016): *Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung Offene Hochschulen"* Band 1, Münster.
- Wolter, Andrä/Johannes Geffers (2013): *Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ausgewählte empirische Befunde, Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Bonn.
- Wormer, Holger (2017): *Vom Public Understanding of Science zum Public Understanding of Journalism*, in: Heinz Bonfadelli/Birte Fährnrich/Corinna Lühje/Jutta Milde/Markus Rhomberg/Mike S. Schäfer (Hg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation*, Wiesbaden, S. 429–451.

- Wrobel, Martin/Matthias Kiese (2009): Aus den Augen, aus dem Sinn? Zum Verhältnis von Clustertheorie und Clusterpraxis, in: Roger Häußling (Hg.), Grenzen von Netzwerken, Wiesbaden, S. 155–182.
- Wu, Rui (2019): Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland, Berlin.
- Zlatkin-Troitschanskaia, Olga/Hans Anand Pant/Corinna Lautenbach/Miriam Toepper (Hg.) (2016): Kompetenzmodelle und Instrumente der Kompetenzerfassung im Hochschulsektor – Validierungen und methodische Innovationen (KoKoHs). Übersicht der Forschungsprojekte (KoKoHs Working Papers 10), Berlin/Mainz.
- Zillien, Nicole/Michael Jäckel (2008): Distinguierte „Allesfresser“: Statusdifferenzen der Internetnutzung, in: Johannes Raabe/Rudolf Stöber/Anna M. Theis-Berglmair/Kristina Wied (Hg.), Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft, Konstanz, S. 227–237.

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Institut

Das Institut für Hochschulforschung (HoF) wurde 1996 gegründet. Es knüpfte an die Vorgängereinrichtung „Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst“ an, die seit 1991 die ostdeutsche Hochschultransformation begleitet hatte. Als An-Institut ist HoF der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert und dort am Master-Studiengang Soziologie beteiligt. Direktor des Instituts ist Prof. Peer Pasternack.

Programm

Das HoF-Tätigkeitsprofil wird durch fünf Aspekte bestimmt:

■ HoF betreibt primär Hochschulforschung und ist, damit verknüpft, in Teilbereichen der Wissenschaftsforschung, Zeitgeschichte, Bildungs- und Regionalforschung tätig. Hochschulforschung ist keine Disziplin, sondern ein Forschungsfeld. Dieses wird mit öffentlichen Mitteln unterhalten, weil ein Handlungsfeld – das Hochschulwesen – aktiv zu gestalten ist: Um die Rationalität der entsprechenden Entscheidungsprozesse zu steigern, wird handlungsrelevantes Wissen benötigt. In diesem Sinne ist HoF bewusst im Feld zwischen Forschung und Anwendung tätig. Dabei setzt die Anwendung Forschung voraus – nicht umgekehrt.

■ Das Hochschulsystem bildet einerseits den Adapter zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystem. Andererseits trägt es zur Kopplung von kultureller und ökonomischer Reproduktion der Gesellschaft bei. Mithin ist die Integration von vier Systemlogiken zu bewerkstelligen: gesellschaftlich unterstützte individuelle Selbstermächtigung (Bildung), wissensgeleitete Erzeugung von Deutungen, Erklärungen und daraus konstruierten Handlungsoptionen (Wissenschaft), sinngebundene Orientierung (Kultur) sowie ressourcengebundene Bedürfnisbefriedigung (Ökonomie). Die Hochschulforschung muss dies systematisch abbilden.

■ Daher ist Hochschulforschung ein fortwährendes interdisziplinäres Kopplungsmanöver. Sie empfängt ihre wesentlichen methodischen und theoretischen Anregungen aus der Soziologie, Politikwissenschaft und Pädagogik/Erziehungswissenschaft. Systematisch ist sie zwischen den z.T. inhaltlich überlappenden Forschungsfeldern Bildungs- und Wissenschaftsforschung angesiedelt. Schnittstellen weist sie insbesondere zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaft auf, daneben aber auch zu vergleichbar interdisziplinär angelegten Bereichen wie der Schul- sowie der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

■ Die Interdisziplinarität der Hochschulforschung macht eigene Nachwuchsentwicklung nötig. HoF stellt sich dieser Aufgabe, indem es Promotionsprojekte unterstützt. Alle Promovierenden am Institut sind zugleich in die Bearbeitung von Forschungsprojekten einbezogen, um auf diese Weise einen sukzessiven Einstieg in Methoden, theoretische Ansätze und Themen des Forschungsfeldes zu erlangen.

■ HoF ist das einzige Institut, welches in den ostdeutschen Bundesländern systematisch Forschung über Hochschulen betreibt. Daraus ergeben sich besondere Projekt- und Anwendungsbezüge. Seit 2006 sind diese in das Zentralthema „Raumbezüge der Hochschulentwicklung im demografischen Wandel“ eingeordnet.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen handlungsfeldnahe Analysen der aktuellen Hochschulentwicklung. Das Institut bearbeitet alle wesentlichen Themen der aktuellen Hochschulentwicklung:

■ Im Zentrum stehen seit 2006 Untersuchungen zu Raumbezügen der Hochschulentwicklung im demografischen Wandel.

■ Ebenso bearbeitet HoF Fragen der Hochschulorganisation und -governance, Qualitätsentwicklung an Hochschulen, des akademischen Personals, der Gleichstellung, der Hochschulbildung, Studienreform und Nachwuchsförderung sowie zu Forschung an Hochschulen. Damit wird nahezu komplett das Spektrum der Hochschulentwicklung und -forschung abgedeckt.

■ Daneben ist HoF die einzige unter den deutschen Hochschulforschungseinrichtungen, die kontinuierlich auch zeithistorische Themen bearbeitet.

Publikationen

HoF publiziert die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“ und gibt beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag die Reihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ heraus. Forschungsreports werden in den „HoF-Arbeitsberichten“ veröffentlicht. Dem Wissenstransfer in die Anwendungskontexte der Hochschulentwicklung widmen sich die „HoF-Handreichungen“. Ferner informieren der Print-Newsletter „HoF-Berichterstatte“ zweimal im Jahr und der HoF-eMail-Newsletter dreimal jährlich über die Arbeit des Instituts. Ein Großteil der Publikationen steht auf der Website des Instituts zum Download zur Verfügung (<http://www.hof.uni-halle.de>).

Wissenschaftsinformation

HoF verfügt über einen Fachinformationsservice mit Spezialbibliothek und Informations- und Dokumentations-System zu Hochschule und Hochschulforschung (ids hochschule):

■ Die Bibliothek verfügt über ca. 60.000 Bände und etwa 180 Zeitschriften. Als Besonderheit existiert eine umfangreiche Sammlung zum DDR-Hochschulwesen und zu den Hochschulsystemen der osteuropäischen Staaten. Alle Titel der Spezialbibliothek sind über Literaturlatenbanken recherchierbar.

■ „ids hochschule“ macht – unter Beteiligung zahlreicher Partner aus Hochschulen, hochschulforschenden Einrichtungen und Fachinformationseinrichtungen – Forschungsergebnisse zur Hochschulentwicklung zugänglich (<http://ids.hof.uni-halle.de>).

Standort

Lutherstadt Wittenberg liegt im Osten Sachsen-Anhalts, zwischen Leipzig, Halle und Berlin. Die Ansiedlung des Instituts in Wittenberg stand im Zusammenhang mit der Neubelebung des historischen Universitätsstandorts. 1502 war die Wittenberger Universität Leucorea, gegründet worden. Nach mehr als 300 Jahren wurde 1817 der Standort durch die Vereinigung mit der Universität in Halle aufgegeben. In Anknüpfung an die historische Leucorea ist 1994 eine gleichnamige Stiftung errichtet worden, in deren Räumlichkeiten HoF ansässig ist.

Bislang erschienene HoF-Arbeitsberichte

Online-Fassungen unter

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

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 Harlandt / Jens-Heinrich Schäfer: „Wie auf einem Basar“. *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 Harlandt: *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.

104: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelles Bildungswesen in der DDR: Elementarbereich, schulische und neben-schulische Bildung*, 2017, 104 S.

103: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen*, 2017, 103 S.

102: Anke Burkhardt / Gunter Quaißer / Barbara Schnalzger / Christoph Schubert: *Förderlandschaft und Promotionsformen. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017*, 2016, 103 S.

101: Peer Pasternack: *25 Jahre Wissenschaftspolitik in Sachsen-Anhalt: 1990–2015*, 2016, 92 S.

100: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid / Sebastian Schneider: *Third Mission Sachsen-Anhalt. Fallbeispiele OVGU Magdeburg und Hochschule Merseburg*, 2016, 92 S.

1'16: Peer Pasternack: *Konsolidierte Neuaufstellung. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2011–2015*, 124 S.

3'15: Peggy Trautwein: *Lehrpersonal und Lehrqualität. Personalstruktur und Weiterbildungschancen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Thomas Berg, Sabine Gabriel, Peer Pasternack, Annika Rathmann und Claudia Wendt, 44 S.

2'15: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen*, 107 S.

1'15: Peggy Trautwein: *Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre. Ergebnisse der Studierendenbefragung 2013 an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Jens Gillessen, Christoph Schubert, Peer Pasternack und Sebastian Bonk, 116 S.

5'13: Christin Fischer / Peer Pasternack / Henning Schulze / Steffen Zierold: *Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dokumentation zum Zeitraum 1945 – 1991*, 56 S.

4'13: Gunter Quaißer / Anke Burkhardt: *Beschäftigungsbedingungen als Gegenstand von Hochschulsteuerung. Studie im Auftrag der Hamburger Behörde für Wissenschaft und Forschung*, 89 S.

3'13: Jens Gillessen / Peer Pasternack: *Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt*, 124 S.

2'13: Thomas Erdmenger / Peer Pasternack: *Eingänge und Ausgänge. Die Schnittstellen der Hochschulbildung in Sachsen-Anhalt*, 99 S.

1'13: Sarah Schmid / Justus Henke / Peer Pasternack: *Studieren mit und ohne Abschluss. Studienerfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt*, 77 S.

8'12: Justus Henke / Peer Pasternack: *Die An-Institutslandschaft in Sachsen-Anhalt*, 36 S.

7'12: Martin Winter / Annika Rathmann / Doreen Trümpler / Teresa Falkenhagen: *Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienwerbung und Studienkapazität*, 177 S.

6'12: Karin Zimmermann: *Bericht zur Evaluation des „Professorenprogramm des Bundes und der Länder“*, 53 S.

5'12: Romy Höhne / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000-2010), Erträge einer Meta-Analyse*, 91 S.

4'12: Peer Pasternack (Hg.): *Hochschul- und Wissensgeschichte in zeithistorischer Perspektive. 15 Jahre zeitgeschichtliche Forschung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)*, 135 S.

3'12: Karsten König / Gesa Koglin / Jens Preische / Gunter Quaißer: *Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern*, 107 S.

2'12: Johannes Keil / Peer Pasternack / Nurdin Thielemann: *Männer und Frauen in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme*, 50 S.

1'12: Steffen Zierold: *Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren*, 63 S.

7'11: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR)*, 64 S.

6'11: Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Wandel der Hochschulbildung in Deutschland und Professionalisierung*, 64 S.

5'11: Peer Pasternack: *HoF-Report 2006 – 2010. Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg*, 90 S.

4'11: Anja Franz / Monique Lathan / Robert Schuster: *Skalenhandbuch für Untersuchungen der Lehrpraxis und der Lehrbedingungen an deutschen Hochschulen. Dokumentation des Erhebungsinstrumentes*, 79 S.

3'11: Anja Franz / Claudia Kieslich / Robert Schuster / Doreen Trümpler: *Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform*, 81 S.

2'11: Johannes Keil / Peer Pasternack: *Frühpädagogisch kompetent. Kompetenzorientierung in Qualifikationsrahmen und Ausbildungsprogrammen der Frühpädagogik*, 139 S.

1'11: Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte*, 225 S.

4'10: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Politik in der DDR. Rekonstruktion und Literaturbericht*, 79 S.

3'10: Irene Lischka / Annika Rathmann / Robert D. Reisz: *Studierendenmobilität – ost- und westdeutsche Bundesländer. Studienmobilität*, 107 S.

die im Rahmen des Projekts „Föderalismus und Hochschulen“, 69 S.

2'10: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Die frühpädagogische Ausbildungslandschaft. Strukturen, Qualifikationsrahmen und Curricula. Gutachten für die Robert Bosch Stiftung*, 76 S.

1'10: Martin Winter / Yvonne Anger: *Studiengänge vor und nach der Bologna-Reform. Vergleich von Studienangebot und Studiencurricula in den Fächern Chemie, Maschinenbau und Soziologie*, 310 S.

5'09: Robert Schuster: *Gleichstellungsarbeit an den Hochschulen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens*, 70 S.

4'09: Manfred Stock unter Mitarbeit von Robert D. Reisz und Karsten König: *Politische Steuerung und Hochschulentwicklung unter föderalen Bedingungen. Stand der Forschung und theoretisch-methodologische Vorüberlegungen für eine empirische Untersuchung*, 41 S.

3'09: Enrique Fernández Darraz / Gero Lenhardt / Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA – Struktur und Entwicklung*, 116 S.

2'09: Viola Herrmann / Martin Winter: *Studienwahl Ost. Befragung von westdeutschen Studierenden an ostdeutschen Hochschulen*, 44 S.

1'09: Martin Winter: *Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland*, 91 S.

5'08: Karsten König / Peer Pasternack: *elementar + professionell. Die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland. Mit einer Fallstudie: Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin*, 159 S.

4'08: Peer Pasternack / Roland Bloch / Daniel Hechler / Henning Schulze: *Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern*, 137 S.

3'08: Teresa Falkenhagen: *Stärken und Schwächen der Nachwuchsförderung. Meinungsbild von Promovierenden und Promovierten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 123 S.

2'08: Heike Kahlert / Anke Burkhardt / Ramona Myrrhe: *Gender Mainstreaming im Rahmen der Zielvereinbarungen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Zwischenbilanz und Perspektiven*, 120 S.

1'08: Peer Pasternack / Ursula Rabe-Kleberg: *Bildungsforschung in Sachsen-Anhalt. Eine Bestandsaufnahme*, 81 S.

4'07: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Auftrieb und Nachhaltigkeit für die wissenschaftliche Laufbahn. Akademikerinnen nach ihrer Förderung an Hochschulen in Sachsen-Anhalt*, 46 S.

3'07: Michael Hölscher / Peer Pasternack: *Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor*, 188 S.

2'07: Martin Winter: *PISA, Bologna, Quedlinburg – wohin treibt die Lehrerbildung? Die Debatte um die Struktur des Lehramtsstudiums und das Studienmodell Sachsen-Anhalts*, 58 S.

1'07: Karsten König: *Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*, 116 S.

7'06: Anke Burkhardt / Karsten König / Peer Pasternack: *Fachgutachten zur Neufassung des Sächsischen Hochschulgesetzes (SächsHG) – Gesetzentwurf der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Sächsischen Landtag – unter den Aspekten der Autonomieregelung und Weiterentwicklung der partizipativen Binnenorganisation der Hochschule im Vergleich zu den Regelungen des bisherigen SächsHG*, 36 S.

6'06: Roland Bloch: *Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme*, 64 S.

5'06: Rene Krempkow / Karsten König / Lea Ellwardt: *Studienqualität und Studienerfolg an sächsischen Hochschulen. Dokumentation zum „Hochschul-TÜV“ der Sächsischen Zeitung 2006*, 79 S.

4'06: Andrea Scheuring / Anke Burkhardt: *Schullaufbahn und Geschlecht. Beschäftigungssituation und Karriereverlauf an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland aus gleichstellungspolitischer Sicht*, 93 S.

3'06: Irene Lischka: *Entwicklung der Studierwilligkeit*, 116 S.

2'06: Irene Lischka: *Zur künftigen Entwicklung der Studierendenzahlen in Sachsen-Anhalt. Prognosen und Handlungsoptionen. Expertise im Auftrag der Landesrektorenkonferenz von Sachsen-Anhalt*, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel, 52 S.

1'06: Anke Burkhardt / Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *HoF Wittenberg 2001 – 2005. Ergebnisreport des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 107 S.

7'05: Peer Pasternack / Axel Müller: *Wittenberg als Bildungsstandort. Eine exemplarische Untersuchung zur Wissensgesellschaft in geografischen Randlagen. Gutachten zum IBA-„Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“-Prozess*, 156 S.

6'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Frauenkarrieren und –barrieren in der Wissenschaft. Förderprogramme an Hochschulen in Sachsen-Anhalt im gesellschaftlichen und gleichstellungspolitischen Kontext*, 156 S.

5'05: Jens Hüttmann / Peer Pasternack: *Studiengebühren nach dem Urteil*, 67 S.

4'05: Klaudia Erhardt (Hrsg.): *ids hochschule. Fachinformation für Hochschulforschung und Hochschulpraxis*, 71 S.

3'05: Juliana Körner / Arne Schildberg / Manfred Stock: *Hochschulentwicklung in Europa 1950-2000. Ein Datenkompendium*, 166 S.

2'05: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Hochschule in Osteuropa: Geschichte und Transformation. Bibliografische Dokumentation 1990-2005*, 132 S.

1b'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Fachhochschule Merseburg*, 51 S.

1a'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Hochschule Harz*, 51 S.

6'04: Dirk Lewin / Irene Lischka: *Passfähigkeit beim Hochschulzugang als Voraussetzung für Qualität und Effizienz von Hochschulbildung*, 106 S.

5'04: Peer Pasternack: *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*, 138 S.

4'04: Jens Hüttmann: *Die „Gelehrte DDR“ und ihre Akteure. Inhalte, Motivationen, Strategien: Die DDR als Gegenstand von Lehre und Forschung an deutschen Universitäten*. Unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 100 S.

3'04: Martin Winter: *Ausbildung zum Lehrberuf. Zur Diskussion über bestehende und neue Konzepte der Lehrerbildung für Gymnasium bzw. Sekundarstufe II*, 60 S.

2'04: Roland Bloch / Peer Pasternack: *Die Ost-Berliner Wissenschaft im vereinigten Berlin. Eine Transformationsfolgenanalyse*, 124 S.

1'04: Christine Teichmann: *Nachfrageorientierte Hochschulfinanzierung in Russland. Ein innovatives Modell zur Modernisierung der Hochschulbildung*, 40 S.

5'03: Hansgünter Meyer (Hg.): *Hochschulen in Deutschland: Wissenschaft in Einsamkeit und Freiheit? Kolloquium-Reden am 2. Juli 2003*, 79 S.

4'03: Roland Bloch / Jens Hüttmann: *Evaluation des Kompetenzzentrums „Frauen für Naturwissenschaft und Technik“ der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns*, 48 S.

3'03: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und die Hintergründe – neue und einzelne alte Bundesländer – Juni 2003*, 148 S.

2'03: Robert D. Reisz: *Public Policy for Private Higher Education in Central and Eastern Europe. Conceptual clarifications, statistical evidence, open questions*, 34 S.

1'03: Robert D. Reisz: *Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung in Rumänien zwischen 1990 und 2000*, 42 S.

5'02: Christine Teichmann: *Forschung zur Transformation der Hochschulen in Mittel- und Osteuropa: Innen- und Außenansichten*, 42 S.

4'02: Hans Rainer Friedrich: *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, 22 S.

3'02: Irene Lischka: *Erwartungen an den Übergang in den Beruf und hochschulische Erfahrungen. Studierende der BWL an zwei Fachhochschulen in alten/neuen Bundesländern*, 93 S.

2'02: Reinhard Kreckel / Dirk Lewin: *Künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Europäischen Fernstudienzentrums Sachsen-Anhalt auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zu Fernstudienangeboten in Sachsen-Anhalt*, 42 S.

1'02: Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *Fünf Jahre HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ergebnisreport 1996-2001*, 79 S.

5'01: Peer Pasternack: *Gelehrte DDR. Die DDR als Gegenstand der Lehre an deutschen Universitäten 1990–2000*. Unt. Mitarb. v. Anne Glück, Jens Hüttmann, Dirk Lewin, Simone Schmid und Katja Schulze, 131 S.

4'01: Christine Teichmann: *Die Entwicklung der russischen Hochschulen zwischen Krisenmanagement und Reformen. Aktuelle Trends einer Hochschulreform unter den Bedingungen der Transformation*, 51 S.

3'01: Heidrun Jahn: *Duale Studiengänge an Fachhochschulen. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 58 S.

2'01: Jan-Hendrik Olbertz / Hans-Uwe Otto (Hg.): *Qualität von Bildung. Vier Perspektiven*, 127 S.

1'01: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Höhere Bildung in Wittenberg 1945 – 1994*, 45 S.

5'00: Irene Lischka: *Lebenslanges Lernen und Hochschulbildung. Zur Situation an ausgewählten Universitäten*, 75 S.

4'00: Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt / HoF Wittenberg (Hg.): *Ingenieurausbildung der Zukunft unter Berücksichtigung der Länderbeziehungen zu den Staaten Mittel- und Osteuropas. Dokumentation eines Workshops am 09./10. Mai 2000 in Lutherstadt Wittenberg*, 83 S.

3'00: Dirk Lewin: *Studieren in Stendal. Untersuchung eines innovativen Konzepts. Zweiter Zwischenbericht*, 127 S.

2'00: Anke Burkhardt: *Militär- und Polizeihochschulen in der DDR. Wissenschaftliche Dokumentation*, 182 S.

1'00: Heidrun Jahn: *Bachelor und Master in der Erprobungsphase. Chancen, Probleme, fachspezifische Lösungen*, 65 S.

7'99: Bettina Alesi: *Lebenslanges Lernen und Hochschulen in Deutschland. Literaturbericht und annotierte Bibliographie (1990–1999) zur Entwicklung und aktuellen Situation*. In Kooperation mit Barbara M. Kehm und Irene Lischka, 67 S.

6'99: Heidrun Jahn / Reinhard Kreckel: *Bachelor- und Masterstudiengänge in Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie. International vergleichende Studie*, 72 S.

5'99: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und Arbeitsmarkt. Ergebnisse einer Befragung von Gymnasiasten in Sachsen-Anhalt*, 104 S.

4'99: Heidrun Jahn: *Berufsrelevanter Qualifikationserwerb in Hochschule und Betrieb. Zweiter Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung dualer Studiengangsentwicklung*, 35 S.

3'99: Dirk Lewin: *Auswahlgespräche an der Fachhochschule Altmark. Empirische Untersuchung eines innovativen Gestaltungselements*, 61 S.

2'99: Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in Osteuropa. Annotierte Bibliographie der deutsch- und englischsprachigen selbständigen Veröffentlichungen 1990-1998*, 81 S.

1'99: Gertraude Buck-Bechler: *Hochschule und Region. Königskinder oder Partner?*, 65 S.

5'98: Irene Lischka: *Entscheidung für höhere Bildung in Sachsen-Anhalt. Gutachten*, 43 S.

4'98: Peer Pasternack: *Effizienz, Effektivität & Legitimität. Die deutsche Hochschulreformdebatte am Ende der 90er Jahre*, 30 S.

3'98: Heidrun Jahn: *Zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland. Sachstands- und Problemanalyse*, 38 S.

2'98: Dirk Lewin: *Die Fachhochschule der anderen Art. Konzeptrealisierung am Standort Stendal. Zustandsanalyse*, 44 S.

1'98: Heidrun Jahn: *Dualität curricular umsetzen. Erster Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 40 S.

5'97: Anke Burkhardt: *Stellen und Personalbestand an ostdeutschen Hochschulen 1995. Datenreport*, 49 S.

4'97: Irene Lischka: *Verbesserung der Voraussetzungen für die Studienwahl. Situation in der Bundesrepublik Deutschland*, 15 S.

3'97: Gertraude Buck-Bechler: *Zur Arbeit mit Lehrberichten*, 17 S.

2'97: Irene Lischka: *Gymnasiasten der neuen Bundesländer. Bildungsabsichten*, 33 S.

1'97: Heidrun Jahn: *Duale Fachhochschulstudiengänge. Wissenschaftliche Begleitung eines Modellversuchs*, 22 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



die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben für das Institut für Hochschulforschung (HoF) von Peer Pasternack. Redaktion: Daniel Hechler

Themenhefte 2013–2019:

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.): *Einszweivierpunkt null. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunkt null. 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 Gillesen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)

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

HoF-Handreichungen. Beihefte zu „die hochschule“ 2013–2019

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

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 Gillesen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack und Bernhard von Wendland, 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 Gillesen, 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.

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de

Peer Pasternack (Hg.)

Kurz vor der Gegenwart

20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016

Berlin 2017, 291 S.

ISBN 978-3-8305-3796-0

Bezug: institut@hof.uni-halle.de

Auch unter http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Kurz-vor-der-Gegenwart_WEB.pdf



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

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement*, 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 Gillissen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 347 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.

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.

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.

Peer Pasternack: *Die Teilakademisierung der Frühpädagogik. Eine Zehnjahresbeobachtung*, unter Mitwirkung von Jens Gillissen, Daniel Hechler, Johannes Keil, Karsten König, Arne Schildberg, Christoph Schubert, Viola Strittmatter und Nurdin Thielemann, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 393 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.

Justus Henke / Peer Pasternack / Steffen Zierold (Hg.): *Schaltzentralen der Regionalentwicklung: Hochschulen in Schrumpungsregionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 330 S.

Peer Pasternack: *Akademische Medizin in der DDR. 25 Jahre Aufarbeitung 1990–2014*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 274 S.

Weitere Veröffentlichungen aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF) 2016–2019

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Parallelwelt. Konfessionelles Bildungswesen in der DDR. Handbuch*, Evangelische Verlagsanstalt, Leipzig 2019, 700 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Das andere Bauhaus-Erbe. Leben in den Plattenbausiedlungen heute*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 211 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kein Streitfall mehr? Halle-Neustadt fünf Jahre nach dem Jubiläum*, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2019, 264 S.

Alexandra Katzmarski / Peer Pasternack / Gerhard Wünscher / Steffen Zierold: *Sachsen-Anhalt-Forschungslandkarte Demographie, Expertenplattform Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt*, Halle (Saale) 2019, 95 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler / Justus Henke: *Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte*, UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld 2018, 212 S.

Reinhard Kreckel: *On Academic Freedom and Elite Education in Historical Perspective Medieval Christian Universities and Islamic Madrasas, Ottoman Palace Schools, French Grandes*

Écoles and „Modern World Class Research Universities“ (Der Hallesche Graureiher 1/2018), Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2018, 51 S.

Peer Pasternack / Benjamin Baumgarth / Anke Burkhardt / Sabine Paschke / Nurdin Thielemann: *Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer_innenbildung*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2017, 399 S.

Verbundprojekt Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre (Hg.): *Damit das Studium für alle passt. Konzepte und Beispiele guter Praxis aus Studium und Lehre in Sachsen-Anhalt*, Magdeburg 2017, 149 S.

Benjamin Baumgarth / Justus Henke / Peer Pasternack: *Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelvolumina und Mittelflüsse im deutschen Hochschulsystem*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2016, 134 S.

Anke Burkhardt: *Professorinnen, Professoren, Promovierte und Promovierende an Universitäten. Leistungsbezogene Vorausberechnung des Personalbedarfs und Abschätzung der Kosten für Tenure-Track-Professuren*, GEW, Frankfurt a.M. 2016, 67 S.