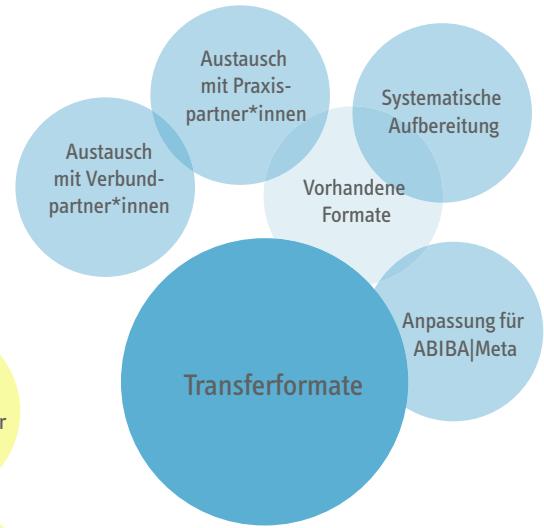




ABIBA|Meta-Transfer

ZusammenArbeitspapier

Beiträge für gelingenden Transfer



1_Transfer als Zusammenarbeit – Selbstverständnis ABIBA|Meta-Transfer

Wir setzen als Teil eines Meta-Vorhabens ganz auf das Thema Transfer. Das ist dem Gegenstand nur angemessen: Alle, die damit zu tun haben, wissen nur allzu gut, dass Transfer weder automatisch passiert noch nebenbei „mitgemacht“ werden kann. Transfer bedeutet Arbeit – das zeigt auch die Abbildung vorne. Und dafür braucht es eigene Ressourcen. Ebenso wie es entsprechendes Fachwissen und entsprechende Kompetenzen braucht, die in der wissenschaftlichen Ausbildung bislang kaum verankert sind. Ebenso fehlen häufig praktische Erfahrungen. Daher ist der Bedarf nach Unterstützung in diesem Bereich besonders groß.

Zusammenarbeit steht dabei voll im Fokus, weil sich Transfer nicht einfach neben Forschung und Lehre in den Strukturen des wissenschaftlichen Betriebs umsetzen lässt. Um Erkenntnisse und Arbeitsweisen praktisch fruchtbar machen zu können, braucht es Wissen über die Praxis (Wie sieht der Praxisalltag aus? Was ist der Kenntnisstand zum Thema? Welche Infos werden gebraucht? Mit welchen Annahmen und Erwartungen ist zu rechnen?), und Kontakte in die Praxis, damit die Ergebnisse ankommen, wo sie gebraucht werden. In der jüngeren Transferdebatte bestehen kaum Zweifel daran, dass das Zusammenarbeit erfordert. Und die endet nur allzu schnell, wenn es nicht gelingt, gemeinsam Mehrwerte zu generieren, von denen die beteiligten Seiten und das gemeinsame Anliegen (wie der Abbau von Bildungsbarrieren) profitieren.

Um Erkenntnisse und Arbeitsweisen praktisch fruchtbar machen zu können, braucht es Wissen über die Praxis.

Bei der Zusammenarbeit zwischen uns und den Projekten verhält es sich ganz ähnlich: Zwar agieren wir alle im System Wissenschaft, aber so wie Zusammenarbeit mit Wissenschaft für die Praxis on top kommt bzw. zu Lasten der regulären Arbeit geht, kommt die Zusammenarbeit mit dem Meta-Vorhaben on top bzw. geht zu Lasten des eigenen Forschungsprojekts. Wenn die Projekte nichts davon haben, werden sie ihre Arbeit genauso auf das Nötigste reduzieren, wie es ihre Praxispartner*innen tun werden. Wir stehen also vor derselben Herausforderung wie die von uns begleiteten Projekte und sehen uns nicht als übergeordnete Instanz, sondern als gleichberechtigte Partner*innen, die gerne miteinander kooperieren, weil die Zusammenarbeit von Mehrwerten getragen wird.

2_Spezifika von Zusammenarbeit jenseits von Zuständigkeiten

Warum ein Kapitel über Zusammenarbeit zwischen Zuständigkeiten? Ist das wirklich nötig? Ist Zusammenarbeit nicht aus verschiedensten Arbeitszusammenhängen bestens bekannt? Ja und Nein: Wir alle kennen Zusammenarbeit, aber selten als Gegenstand professionellen Handelns. „Wenn sich alle Mühe geben, dann läuft es doch“ lautet eine weitverbreitete, aber auch regelmäßig widerlegte Annahme. Tat-

sächlich ist Zusammenarbeit zwischen Bereichen wie Wissenschaft und Praxis überaus herausfordernd, weil sie nicht einfach Aufgaben umfasst, die zur regulären Arbeit im eigenen Zuständigkeitsbereich hinzukommen, sondern sich geradezu komplementär³ dazu verhält und demensprechende Arbeitsweisen erfordert. Die folgende Tabelle ist im Rahmen unserer laufenden Forschung entstanden.

| reguläre Arbeit | Zusammenarbeit |
|--|--|
| Innerhalb von Zuständigkeiten > klar, wer was zu tun hat | Zwischen Zuständigkeiten > alle gleich doll und wenig zuständig |
| entsprechen institutionalisierter (gesellschaftlicher) Aufgabenteilung | Aufgabenteilung muss ausgehandelt werden; > erfordert Austausch / Kenntnis übereinander |
| Skills in beruflicher Ausbildung vermittelt > professionalisiert > Anerkannte Arbeit | Skills nicht in Ausbildung vermittelt > nicht professionalisiert > Anerkennung fehlt |
| hierarchische Weisungsstrukturen greifen | jenseits hierarchischer Weisungsstrukturen |
| Aufgaben laut Stellenausschreibungen > definiert: erledigen / entgegennehmen | Aufgaben nicht in Stellenausschreibungen > müssen erst erkannt / identifiziert werden > erfordert „Antennen in alle Richtungen“; Identifikation Bedarfe / Allzuständigkeit |
| Kapazitäten für Aufgaben sind vorhanden Leistung wird daran gemessen | Keine Kapazitäten vorhanden; in Konkurrenz zu Aufgaben, an denen Leistung gemessen wird |
| Für Aufgaben stehen Ressourcen zur Verfügung finanzielle Anerkennung über Lohn > Zusammenarbeit kann erwartet werden Anreize/Anerkennung sind vorhanden | Keine Ressourcen für Aufgaben zur Verfügung jenseits finanzieller Anerkennung > Zusammenarbeit erfolgt freiwillig; Anreize/Anerkennung müssen aktiv geschaffen werden, Zusammenarbeit muss sich lohnen |
| Spezifische Aufgaben des Forschungsprozesses (Lesen, Schreiben, Analyse etc.) > erfordert zusammenhängende Zeiteinheiten | Vielfalt der Aufgaben (Koordination, Kommunikation, Moderation) > erfordert viele Unterbrechungen > Management Vielfalt Aufgaben (Mental Load) |
| Zeitlich planbar; strukturiertes Vorgehen > Aufgaben erledigen, wenn sie dran sind | Dynamische Entwicklungsprozesse; (nicht vorhersehbar; situativ reagieren) > erfordert situatives Handeln |
| Stößt an Grenzen; Bedarf nach Zusammenarbeit | Erfordert Aufwertung entsprechend ihrer Bedeutung für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen |

2_Spezifika von Zusammenarbeit jenseits von Zuständigkeiten

Aus den Besonderheiten von **Zusammenarbeit** zwischen Zuständigkeiten gegenüber regulärer Arbeit ergeben sich große Unterschiede für das praktische Vorgehen: Da niemand tatsächlich zuständig bzw. die Mitwirkung meist freiwillig ist, muss Zusammenarbeit **Mehrwerte** generieren, damit es sich lohnt. Angesichts der Bedingungen, unter denen sie stattfindet, ist das aber gar nicht so einfach. Zusammenarbeit bringt den Beteiligten zunächst oft mehr Nach- als Vorteile: Da meist nur unzureichende Kapazitäten dafür vorgesehen sind, kommen Aktivitäten in dem Bereich „on top“ oder gehen auf Kosten der Aufgaben, für die sie bezahlt und an denen ihre Leistungen gemessen werden. Da Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit (etwa Wissen übereinander und über die gemeinsamen Anliegen) zu Beginn meist noch nicht vorhanden sind, sondern erst im Prozess einstellen, in denen einzelne Beiträge dann „transzendieren“.

Da niemand zuständig ist, muss die Zusammenarbeit Mehrwerte generieren.

Zwar tragen sie zum Gesamtergebnis bei, aber gehen so darin auf, dass sie sich nicht auf ihre Urheber*innen zurückführen lassen. Zumal es vom Zusammenspiel der Beteiligten abhängt, ob es überhaupt zu Erfolgen kommt. Die fehlende Zeit, Sicherheit und Anerkennung müssen daher aktiv überbrückt werden. Etwa durch **Wertschätzung** in Form einer besonders angenehmen Gestaltung der Treffen und eine Vorbereitung, die sicherstellt, dass die gemeinsame und bereits investierte Zeit so gut wie möglich genutzt werden. Und das wiederum erfordert ein fachliches Bewusstsein über den Druck, die Abhängigkeiten und die daraus resultierende Verantwortung von Zusammenarbeit zwischen Zuständigkeitsbereichen wie Wissenschaft und Praxis.

Aufgrund der herausfordernden Bedingungen und der damit einhergehenden Verantwortung erfordert die Gestaltung von Zusammenarbeit zwischen Zuständigkeitsgrenzen besondere Skills. Während es im eigenen Zuständigkeitsbereich darum geht, Aufgaben zu erledigen, müssen sie erst einmal erkannt und dafür die „Antennen“ ständig in alle möglichen Richtungen ausgestreckt werden. Weiter sind Fähigkeiten wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Planung und Organisation, Einfühlungsvermögen, Argumentations- und Überzeugungskraft etc. entscheidend, die in der Ausbildung nicht vermittelt und in Tarifverträgen der Länder bezeichnenderweise nicht bewertet werden⁴. Dazu kommt, dass das situative, prozesshafte Arbeiten zu Lasten zusammenhängender Zeiteinheiten für wissenschaftliche Aufgaben (wie Lesen, Schreiben und Recherchieren) geht, die den Anerkennungsstrukturen des Betriebes entsprechen. Und nicht zuletzt stellt die Bewältigung der Vielfalt von Aufgaben eine eigene anspruchsvolle, dazu noch völlig unsichtbare Aufgabe dar, die weder auf den eigenen To-Do-Listen auftaucht, geschweige denn in Anerkennungsstrukturen abgebildet wird. **So unverzichtbar diese Aufgaben und Arbeitsweisen für eine professionelle Gestaltung von Zusammenarbeit und gelingenden Transfer sind, so sehr werden sie unterschätzt** und so undankbar ist es für Einzelne, sich unter den gegebenen Bedingungen diesen Aufgaben anzunehmen. In unserer For-

schung gehen wir der Frage nach, warum Zusammenarbeit eigentlich so unterschätzt wird. Der Beitrag für gelingenden Transfer liegt dabei gerade in der analytischen Distanz zum Gegenstand. Wissenschaft kann dadurch Beiträge zu einem umfassend informierten Problemverständnis leisten bzw. der Entwicklung verkürzter Ansätzen entgegenwirken, die in der Praxis nicht funktionieren und damit in Sackgassen münden.

Die Vielfalt an Aufgaben, die für die Gestaltung von Transfer- und Zusammenarbeit konstitutiv sind, wird im Folgenden anhand der Auftaktveranstaltung von ABI-BA|Meta-Transfer illustriert. Noch voraussetzungsreicher, dynamischer, schwerer planbar und situativer ist das Vorgehen erfahrungsgemäß, wenn es sich nicht um einzelne Veranstaltungen, sondern um ganze Prozesse handelt, und wenn die Kooperationspartner*innen nicht aus demselben System, sondern aus anderen Bereichen kommen.

Die Gestaltung von Zusammenarbeit zwischen Zuständigkeiten erfordert spezifische Skills.

³ So komplementär wie sich die wissenschaftlich verwertbaren oder zumindest sichtbaren Beiträge des Projektes zu den Beiträgen verhalten, die Transferarbeit ausmachen (siehe Abbildung vorne).

⁴ Jochmann-Döll, Andrea (2019): Nur das in die Bewertung einfließt, kann auch bezahlt werden. Entgeltprüfung in der Praxis. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg. Cottbus, 19.09.2019. Online verfügbar unter <https://samf.de/wp-content/uploads/2019/12/Folien-Jochmann-D%C3%B6ll.pdf>, zuletzt geprüft am 04.01.2023.

3_Spezifika von Zusammenarbeit am Beispiel der Auftaktveranstaltung ABIBA|Meta-Transfer

Selbstorganisation

- Klärung Zuständigkeiten, Abläufe, Arbeitsweisen
- Erstellung und Fortschreibung Planungsdokumente

Einbettung in Projekt

- Anknüpfen an MyM, MyP und Auftakttreffen
- Berücksichtigung Ergebnisse Bedarfsabfrage
- Analyse der Transferstrategien der Projekte

Organisation

- Raumsuche und -buchung
- Catering (nach Ankunft)
- Unterkunft
- Kinderbetreuung
- Informelles Abendessen
- Abstimmung mit DIPP
- Hybrider PlanB

Kommunikation

- Erstellung Transferverteiler
- Entwicklung Kommunikationsstrategie
- Erstellung Survey für die Anmeldung
- Ansprechbarkeit und Rücksprachen mit DIPP

Konzeption Veranstaltungselemente

- Gestaltung Ankommenssituation
- Begrüßung und Vorstellungsrunde
- Input ABIBA|Meta-Transfer
- Austausch Transferformate
- Abstimmung des weiteren Vorgehens
- Informeller Ausklang

Durchführung

- Vorbereitung Räume
- Koordination Catering etc.
- Durchführung Veranstaltung

Nachbereitung

- Aufräumen
- Auswertung
- Dokumentation

Fortschreibung Veranstaltungskonzept bis 2026

Geteilte Verantwortung | Die Vielfalt an Aufgaben, die Prozesshaftigkeit, die Allzuständigkeit etc. bringen besondere Herausforderungen mit sich. Umso wichtiger ist es, einander im Team entlasten und Verantwortung teilen zu können. Etwa durch Mail-Accounts, auf die alle zugreifen und im Zweifel füreinander einspringen können.

Räumlichkeiten können für die Stimmung, Produktivität und das Gruppengefühl einen enormen Unterschied machen. Besonderer Aufwand macht sich meist bezahlt!

Nach langer Anreise schafft Essen nicht nur eine gute Grundlage, um gestärkt in die inhaltliche Arbeit gehen zu können, sondern zugleich Anlässe für erste Kontakte. Inhaltliche Gesprächsanlässe können das unterstützen (Wir haben etwa Zitate zum Thema Transfer auf Stehtischen verteilt).

Die Erstellung eines Verteilers mit den zuständigen Ansprechpartner*innen war ein Beitrag gelebter Anerkennung für Projektkoordinator*innen. Im Wissen um die Vielfalt an Aufgaben ist es ein Zeichen der Anerkennung, nicht jede Anfrage über sie laufen zu lassen.

Nur die Spitze des Eisbergs | Die Durchführung der Veranstaltung ist der sichtbarste Teil, aber eigentlich der kleinste. Die entscheidende Arbeit wird meist im Vorfeld geleistet, und bei der Durchführung zeigt sich die Qualität der Vorbereitung.

Wertschätzung durch Projektkenntnis | Vor dem Auftakttreffen gab es schon einige Kontakte zwischen ABIBA|Meta und den Forschungsprojekten: Treffen in Präsenz und online, mit einzelnen und allen Projekten; die Projekte haben uns ihre Vorhabensbeschreibungen anvertraut, es wurde eine Bedarfsabfrage durchgeführt usw. Ein wertschätzender Umgang mit der Zeit der Projekte kann zum Ausdruck gebracht werden, indem bewusst mit den vorliegenden Informationen gearbeitet wird. Fatal wäre es, Zeit für Informationen in Anspruch zu nehmen, die bereits vorliegen oder die später nicht mehr aufgegriffen werden.

Anerkennung durch angenehme Gestaltung | Mit Blick auf die Vielzahl an Aufgaben und Unteraufgaben fühlt sich die Organisation von Veranstaltungen wie dem Auftakttreffen schnell übertrieben an: Ist so viel Aufwand wirklich nötig? Eine gute Vorbereitung von Treffen zahlt sich meistens aus. Wenn den Beteiligten aber unklar ist, ob sich der Besuch lohnen wird oder sie besser beraten wären, sich auf ihre Zuständigkeiten zu konzentrieren, geht die Planung mit besonderer Verantwortung für alle einher, die ihre Zeit dafür investieren

Durchdachte Kommunikation | So simpel „Aufakttreffen“ klingt, so viele Informationen sind damit verbunden. Angaben zu Zeit und Ort sind ja noch einfach, aber: Was heißt Hotelkontingent? Wie läuft es im Fall von Absagen? Wo genau versteckt sich der Veranstaltungsraum? Wird das Abendessen auch übernommen? Andersherum müssen die Organisator*innen wissen, wer Allergien hat, wer Kinderbetreuung braucht usw. Alle Aspekte vorab zu durchdenken, kostet Zeit. Die ist aber bestens investiert, weil sie nicht nur ein Zeichen der Wertschätzung, sondern auch der beste Schutz gegen Missverständnisse und zeitraubende Rückfragen ist.

Kostbare Zeit bewusst nutzen | Häufig sind Treffen wie die Auftaktveranstaltung seltene Gelegenheiten, bei denen alle Beteiligten zusammenkommen. Daher ist es zielführend, auch alle Veranstaltungselemente im Vorfeld gut zu durchdenken: Wie lässt sich sicherstellen, dass sich auch die Introvertiertesten direkt wohl fühlen? Wie verhindert man zähe Vorstellungsrunden, die mehr der individuellen Profilierung dienen als den gemeinsamen Inhalten? Welche Möglichkeiten bietet der direkte Austausch? Mit welchem Vorgehen soll das weitere Vorgehen abgestimmt werden, und wie sichergestellt, dass dabei alle zu Wort kommen? Kaum etwas ist ärgerlicher, als wenn die wertvolle gemeinsame Zeit für ausufernde Vorstellungsrunden oder unklare Vorgehensweisen etc. verloren geht.

Basis für weitere Zusammenarbeit | Die Auftaktveranstaltung war Teil eines Prozesses. Das ist bei Zusammenarbeit jenseits von Zuständigkeiten meistens der Fall. Das heißt: Nachbereitung ist Vorbereitung! Zum einen mit Blick auf das weitere Vorgehen: Informationen aus dem gemeinsamen Austausch sind dafür die wertvollste Ressource für die weitere Zusammenarbeit (siehe ganz oben). Und zum anderen mit Blick auf die Organisation: Da Transfer und Zusammenarbeit neue Felder sind, steigt die Lernkurve besonders steil!

Fazit

Das Zusammenarbeitspapier zielt darauf ab, Beiträge für gelingenden Transfer sichtbar zu machen. Vor allem die, die unverzichtbar und anspruchsvoll, aber unsichtbar und wenig verwertbar sind bzw. sich den Anerkennungsstrukturen des wissenschaftlichen Betriebs, der Forschungsförderung, der Praxis, ja der Berufswelt insgesamt weitgehend entziehen: Die Gestaltung von Zusammenarbeit, die Berücksichtigung der Spezifika jenseits von Zuständigkeiten und der Umgang mit der Vielfalt verschiedenster Aufgaben. So wichtig es ist, wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis fruchtbar zu machen, so wenig attraktiv ist es derzeit noch für Einzelne, sich dieser Aufgabe anzunehmen. Und solange das so bleibt, führt das Thema Transfer in eine Sackgasse.

Um die Potenziale von Wissenschaft, ihren Erkenntnissen und Arbeitsweisen praktisch entfalten und gesellschaftlich fruchtbar machen zu können, wird kaum ein Weg an der Anerkennung von Zusammen- und Transferarbeit als zukunftsweisende Bereiche professionellen Handelns vorbeigehen, die ihrer Bedeutung für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen gerecht wird. Das Zusammenarbeitspapier soll einen Beitrag dazu leisten.

transfer zusammen arbeit unsichtbare

Impressum

Verfasserin: Anika Duveneck
Herausgeber: ABIBA|Meta-Transfer

Gestaltung

Judith Schaible | terz Agentur für nachhaltige Kommunikation
Druck
Druckzuck + Spreedruck GmbH

Kontakt

ABIBA|Meta-Transfer
Dr. Anika Duveneck
Karina Schlingensiepen-Trint, M.A.
Alessia Maccacaro
E-Mail
abiba-meta.transfer@erzwiss.fu-berlin.de

Freie Universität Berlin

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Allgemeine Erziehungswissenschaft
Habelschwerdter Allee 45, 14195 Berlin

Links

ABIBA|Meta-Transfer: https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/allgemeine-erziehungswissenschaft/forschung/abiba_meta_transfer_/index.html
ABIBA|Meta: <https://www.abiba-meta.de/de>

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert.

transparenz
zusammen
unsichtbare

Raum für Notizen

Wo leiste ich unsichtbare Arbeit, die in gemeinsamen Ergebnissen transzendiert?

zusammen arbeit

Wo profitiere ich von der unsichtbaren Arbeit anderer?



Neuer Weg



Alter Weg

Meta
ABiBA

Freie Universität  Berlin

GEFÖRDERT VOM
 Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

RAHMENPROGRAMM
BILDUNGS-
FORSCHUNG