

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Frank Mußmann: Die institutionalisierte Form der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Arbeitswelt am Beispiel der Kooperationsstelle der Universität Göttingen

In einer wechselvollen Entstehungsgeschichte in den siebziger und achtziger Jahren gehörten erste Kooperationsstellen (zwischen Hochschulen und Gewerkschaften) an Reformhochschulen sozusagen zum Gründungsprogramm, mal wurden sie mehr in der kritischen Wissenschaft verortet, mal mehr pragmatisch als Teil der wissenschaftlichen Vielfalt begriffen, teils aber auch als vermeintliche Fremdkörper aufs heftigste abgelehnt^[1]. Seit den neunziger und nuller Jahren entstanden verschiedenste institutionelle Lösungen an einer Reihe von Hochschulen und Universitäten in Deutschland^[2], sei es als Kooperationsstellen zwischen *Wissenschaft und Arbeitswelt* (KOWA) oder als Kooperationsstellen zwischen *Hochschulen und Gewerkschaften* (KHG). Sie lassen sich dort, wo tragfähige institutionelle Lösungen gefunden wurden, als mehr oder minder etablierte Schnittstelleneinrichtungen zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt beschreiben.

Wie andere Transfereinrichtungen auch repräsentieren sie spezifische Interessenlagen, Bedarfe an und Zugänge zur Wissenschaft, ferner den gewerkschaftlichen Anspruch, als wichtige gesellschaftliche Akteure auch an der wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Erkenntnisproduktion teilzuhaben. Angesichts aktueller Diskurse um neue und erweiterte Aufgaben des Hochschul- und Wissenschaftssystems, sei es als „Nachhaltige Wissenschaft“, „Transformative Wissenschaft“, „Citizen Science“, „Engaged University“ oder von grundsätzlich transdisziplinären und transferorientierten Wissen im „Mode 2“^[3] scheint sich das Verhältnis in letzter Zeit zu normalisieren: Kooperationsstellen verstehen sich und werden zunehmend gesehen als gewachsene Elemente der „Third Mission“ von Universitäten und Hochschulen. Justus Henke, Peer Pasternack und Sarah Schmid vom Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle/Wittenberg beschreiben sie als „eine schon seit längerem institutionalisierte Form der Third Mission-Entfaltung“ (Henke et al. 2017, S. 36) an Hochschulen und Universitäten in Deutschland.^[4]

Kooperationsstellen sind intermediäre Einrichtungen an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und der Arbeitswelt. Ganz im Sinne der, neben Forschung und Lehre, *Third Mission* der Hochschulen besteht ihr Anspruch darin, Wissenschaft und Forschung gegenüber gesellschaftlichen Akteuren zu öffnen und sich den spezifischen Fragestellungen aus der Arbeitswelt zu widmen. Was die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 2017 in ihrem Positionspapier „Transfer und Kooperation“ als zentrale Aufgaben der Hochschulen definiert, gehört schon lange quasi zur DNA von Kooperationsstellen, ist wichtiger Teil ihres Selbstverständnisses: „Die wissenschaftsbasierte Interaktion mit der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft bildet einen wichtigen Teil der Aktivitäten von Hochschulen“ (Hochschulrektorenkonferenz, S. 6). Kooperationsstellen organisieren den Wissenstransfer mit Beschäftigtengruppen, Interessenvertretungen, Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft mit dem Fokus auf arbeitsweltliche Fragestellungen. Dies geschieht idealiter in interaktiven bzw. kooperativen Prozessen und zwar in beide Richtungen: Wissenschaftliche Befunde werden in praktischen Kontexten anwendbar, umgekehrt werden praktische Fragestellungen aus der Arbeitswelt in wissenschaftliche Fragestellungen „übersetzt“.

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Als in den Hochschulen angesiedelte Einrichtungen haben Kooperationsstellen eine wichtige Zugangs- und Übersetzungsfunktion bei der Analyse von Forschungsbedarfen und der Übersetzung arbeitsweltlicher Herausforderungen in wissenschaftliche Problemstellungen. Geht es um wissenschaftliche Reflexion und sollen Projektmittel beantragt werden, bedarf es eines gehörigen Maßes an Theorie- und Methodenwissen, müssen Forschungsprojekte definiert, Forschungsdesigns entwickelt und so Forschungsbedarfe fördertauglich gemacht und platziert werden. Anders herum bedarf es eines hinreichenden Verständnisses der zugrundeliegenden Arbeitsprozesse, von sozio-technischen Interaktionen und arbeitsweltlichen Herausforderungen.

Systematisch gesprochen sind dies typische Herausforderungen anwendungsorientierter Forschungsprozesse, wie sie auch der Wissenschaftsrat 2020 in seinem Positionspapier „Anwendungsorientierung in der Forschung“ beschreibt. „Wenn Forschungsprozesse gegenüber gesellschaftlichen Fragen und Akteuren geöffnet werden, müssen technologische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Probleme zunächst in wissenschaftliche Fragestellungen übersetzt werden. Die damit verbundene Übersetzungsleistung sowie die Anbahnung und Ausgestaltung einer sich möglicherweise anschließenden Kooperation können sehr komplex sein, je nachdem welche Interessen die Partner mitbringen und wie geübt die Akteure in der Kommunikation mit Vertreterinnen und Vertretern anderer gesellschaftlicher Bereiche sind.“ (Wissenschaftsrat 2020, S. 17).

Beschäftigte, Interessenvertretungen und Gewerkschaften leben in anderen Zeithorizonten als Wissenschaftler*innen, Institute, Hochschulen und Fördereinrichtungen. Sie haben andere Verwertungsmaßstäbe und Qualitätsanforderungen für eine gelungene Interaktion und es bedarf zielgruppenspezifischer Kommunikationsformen und Verfahrensweisen für einen Erfolg. Lange Projektlaufzeiten, Veröffentlichungen in Wissenschaftssprache, Befunde ohne praktische Konsequenzen oder Handlungsorientierung sowie ohne Interaktion oder Zwischenbefunde würden wohl kein Betriebsrat, keine Personalrätin, keine Sozialpartner oder Beschäftigtengruppe als gelungene Interaktion oder erfolgreiches Projekt beschreiben. Der Wissenschaftsrat verweist auf teils fehlende professionelle Unterstützungsstrukturen und strategische Defizite im deutschen Hochschulsystem, insofern „an deutschen Hochschulen ... professionelle Unterstützungsstrukturen für Austausch und Kooperation nicht in dem Maße ausgebaut (sind), wie es in der angelsächsischen Welt der Fall ist.“ (Wissenschaftsrat 2020, S. 17). Dort wo es Kooperationsstellen gibt, stellen hochschulische und gewerkschaftliche Kooperationspartner eine solche Unterstützungsleistung für Akteure aus Arbeitswelt und Zivilgesellschaft zur Verfügung.

Dimensionen der Kooperationsarbeit

Eine gängige Definition der Kooperationsarbeit stammt von Klaus Kock: „Kooperationsstellen initiieren, organisieren und moderieren die Zusammenarbeit zwischen Personen und Einrichtungen aus Wissenschaft und Arbeitswelt ..., um praktisches und wissenschaftliches Wissen zusammenzuführen.“ (Kock 2020, S. 2).

Die Akteurskonstellation in der Arbeitswelt umfasst neben einzelnen Beschäftigtengruppen, Interessenvertretungen und Sozialpartnern insbesondere Gewerkschaften, die zunehmend und mit wachsendem Erfolg einfordern, auch bei ihrem Handlungsspektrum von der wissenschaftlichen

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Methodenentwicklung und Erkenntnisproduktion unterstützt zu werden, sei es, um in Auseinandersetzungen sprachfähig zu sein oder um das eigene Handeln evidenzbasiert zu reflektieren. Dies ist seinerseits Ausdruck eines Verwissenschaftlichungstrends auch bei den Gewerkschaften, die neben eigenem zunehmend wissenschaftlich ausgebildetem Personal, eigenen Forschungsinstituten und Forschungsaufträgen schon lange auch Ansprüche an das allgemeine Wissenschafts- und Hochschulsystem formulieren. Unter anderem haben sich Kooperationsverträge mit Hochschulen und die Gründung von Kooperationsstellen als sinnvoller Weg erwiesen.

Die Akteurskonstellationen an den Hochschulen und in den regionalen Gewerkschaften wiederum sind vielfältig; und tragfähige Kooperationen sind häufig von Personen und bestimmten Forschungsschwerpunkten abhängig. Entsprechend vielfältig sind die Schwerpunkte und Profile der verschiedenen Kooperationsstellen an den Hochschulen. Manche legen den Schwerpunkt auf typische Kooperations- und Transferveranstaltungen mit Tagungen, Workshops, Seminaren oder Weiterbildungsangeboten zu einschlägigen Themen aus der Arbeitswelt. Zusammen kommen dann wissenschaftliche Expert*innen und Praktiker*innen aus der Arbeitswelt, sei es als Referent*innen oder als Teilnehmende. Auch dies geschieht durchaus in beide Richtungen.

Zu den Aufgaben von Kooperationsstellen gehört die Suche, Ansprache und Vermittlung wissenschaftlicher Referent*innen für betriebliche oder gewerkschaftliche Zielgruppen, wie die Vermittlung betrieblicher Praktiker*innen für hochschulische Veranstaltungen (Kolloquien, Lehrveranstaltungen, Studierendenseminare[5]). Ebenso werden betriebliche Zugänge organisiert, sei es für Praktika, Betriebsbesichtigungen oder Lehrforschungsprojekte. Ein gutes Beispiel für gelungene Kooperationsveranstaltungen sind Weiterbildungsangebote oder Ringvorlesungen[6], bei denen wissenschaftliche und betriebliche Expert*innen sowohl auf dem Podium und bestenfalls auch im Publikum zusammen kommen. Und natürlich sind hier auch die Informations- und Beratungsleistungen für Studierende zu nennen, die Kooperationsstellen und Gewerkschaften teils gemeinsam in sog. Campusoffices und Hochschulinformationsbüros (HIB's), online oder als originäres Angebot von Kooperationsstellen anbieten.

Ein weiteres wichtiges Element im Ökosystem der Kooperationsstellen sind funktionstüchtige Netzwerke und Kontaktpersonen für Verbundprojekte, natürlich ebenfalls in beide Richtungen. Das niedersächsisch-bremische Kooperationsstellennetzwerk bringt zum Beispiel ca. zwanzig Hochschulen und Universitäten, sowie Zugänge zu zahlreichen Unternehmen zusammen, ein für Verbundprojekte auf nationaler wie internationaler Ebene nicht zu vernachlässigendes Alleinstellungsmerkmal.[7] Und zur wissenschaftsbasierten Interaktion (i.S. der HRK[8]) mit Arbeitswelt und Zivilgesellschaft gehören nicht zuletzt auch die größeren und interdisziplinär angelegten Diskursprojekte wie beispielhaft die Nachhaltigkeits- („Nachhaltige Wasserwirtschaft in Berlin und Brandenburg“, „Wirtschaft – Arbeit – Umwelt“) oder Verkehrstagungen der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der TU Berlin[9] oder der „Zukunftsdialog Nachhaltige Mobilität“ des Kooperationsstellennetzwerks mit fachübergreifenden Diskursformaten und Veröffentlichungen.[10]

Als letzte Dimension der Kooperationsarbeit sollen hier die verschiedensten *arbeitsorientierten Forschungsaktivitäten* im Rahmen der unterschiedlichen Forschungsprofile einzelner Kooperationsstellen genannt werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sei zur Orientierung verwiesen auf die

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

akteurszentrierten Forschungsarbeiten der Kooperationsstelle Dortmund[11], die Gefahrenstoffprojekte der ehemaligen Kooperationsstelle Hamburg[12], die industriesoziologischen Arbeiten und Forschungen zur Berufsbildung der „Gemeinsamen Arbeitsstelle zwischen der IG Metall und der Ruhr-Universität Bochum (RUB)“[13], die historischen und interkulturellen Analysen zu Arbeitsbeziehungen und Arbeitergeschichte der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes[14] sowie auf das laufende Forschungsprojekt „Arbeitswelt-Monitor - Arbeiten in der Corona-Krise“[15] von Hajo Holst im Verbund mit dem Kooperationsstellennetzwerk Niedersachsen-Bremen. Auf die Forschungsaktivitäten der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Universität Göttingen wird im folgenden Abschnitt exemplarisch eingegangen.

Typische Forschungsaktivitäten im Kooperationskontext

Am Anfang eines Forschungsprojektes steht die Entwicklung einer spezifischen Fragestellung, im Falle von Kooperationsstellen häufig arbeitsweltliche Fragestellungen oder Problemlagen, die in verschiedensten Formen und Netzwerkzusammenhängen aufkommen oder an Mitarbeiter*innen der Einrichtungen herangetragen werden. Häufig gilt es zunächst eine wissenschaftliche Fragestellung aus den zugrundeliegenden praktischen Anforderungen heraus zu entwickeln bzw. eine Problemlage nach wissenschaftlichen Verfahren zu analysieren. Im Zuge einer solchen Anbahnung zeigt sich, ob eher ein Beratungsfall vorliegt, bei dem es im klassischen Sinne des Wissenstransfers darum geht, praktisches und wissenschaftliches Wissen zusammenzuführen, also Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen in einem geeigneten Format zusammenzubringen (s.o.).

Geht es um neue, bislang unbearbeitete Fragestellungen und praktische Herausforderungen, die sonst nicht bzw. nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit oder notwendigen Form aufgegriffen würden, muss die oben zitierte Definition von *Kooperationsarbeit* von Klaus Kock ergänzt werden – dann müssen entweder externe Institute oder Wissenschaftler*innen gefunden werden, die ein passendes Forschungsprojekt förderreif entwickeln *oder Kooperationsstellen werden selbst zu Forschungsakteuren*. Kooperationsstellen mit entsprechender Expertise und Profil werden insbesondere dann selbst wissenschaftlich aktiv, wenn die üblichen, teils langwierigen Förderstrukturen nicht zu den praktischen Verwendungszusammenhängen passen. Denn geht es um neue Arbeitsformen oder Fragen der Arbeitsgestaltung, stehen häufig deutlich kürzere Zeithorizonte zur Verfügung und sind teils andere Kommunikationsformen zu beachten, als in der Wissenschaft üblich. Erwartet werden schlanke Projektdesigns mit möglichst kurzen Bearbeitungszeiten, aktorszentrierte Kommunikationsformen, handlungsrelevante Gestaltungsempfehlungen und auch für Praktiker*innen verständliche Veröffentlichungen. Ganz im Sinne einer Third Mission mit Akteursbeteiligung endet der arbeitsorientierte Wissenstransfer erst, wenn die wissenschaftlichen Befunde die notwendigen Iterationsschleifen auch im Nachgang durchlaufen haben, also der Zielgruppe, den Interviewten bzw. den Projektbeteiligten rückgemeldet, erläutert, bei Bedarf „übersetzt“ wurden und aufkommende Rückfragen beantwortet wurden.

DGB-Index Gute Arbeit

Als erstes Göttinger Beispiel für Forschungsaktivitäten im Kooperationskontext mag die gemeinsame Entwicklung des DGB-Index Gute Arbeit mit mehreren wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Expert*innen in den Jahren 2005 bis 2007 gelten [\[16\]](#). Der DGB-Bundesvorstand hatte im Rahmen seines „Trendwende“-Projektes eine Leerstelle im Bereich der Arbeitsweltberichterstattung identifiziert und wollte sich insbesondere in praktischen Belangen der Arbeitswelt evidenzbasierter aufstellen. Entwickelt werden sollte ein Index auf Grundlage regelmäßiger bundesweit repräsentativer Messungen der Arbeitsqualität aus der Sicht von abhängig Beschäftigten. Die regelmäßige Erfassung und fokussierte Berichterstattung sollte die Aufmerksamkeit für die Themen Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität in Deutschland erhöhen. Neben der Entwicklung des Erhebungsinstruments und des Indexmodells sollte auch die Berichterstattung selbst etabliert werden, was langfristig sogar zur Etablierung eines eigenen Instituts beim DGB-Bundesvorstand führte.

Auf Nachfrage vom verdi- und DGB- Bundesvorstand übernahm die Kooperationsstelle Göttingen das Projektmanagement während der Entwicklungsphase, später die fachliche Begleitung und Weiterentwicklung von Instrument und Berichterstattung sowie die kontinuierliche Begleitung im Fachbeirat des Instituts DGB-Index Gute Arbeit. Insbesondere im Zuge der Instrumentenentwicklung sowie deren späteren Weiterentwicklung (Holler et al. 2014) kam es zu den erwähnten Iterationsschleifen und vielfältigen Übersetzungsleistungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt, die für Forschungsaktivitäten im Kooperationskontext typisch sind.

Mitarbeiterbefragungen an der Universität Göttingen

Das zweite Beispiel schließt hier unmittelbar an, wenn auch auf einer praktischeren, organisationalen Ebene. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements führte die Universität Göttingen, organisiert durch den Arbeitsschutzausschuss und die Personalentwicklung sowie unter Beteiligung des Personalrats eine Mitarbeiterbefragung in mehreren Wellen zwischen 2010 und 2016 an Fakultäten und zentralen Einrichtungen der Universität durch. Als zentrales Erhebungsinstrument zur Identifikation von arbeitsspezifischen Belastungsmerkmalen wurde der DGB-Index Gute Arbeit (als Screening-Verfahren) eingesetzt, sodass auch die fachliche Begleitung der Kooperationsstelle hinzugezogen wurde. Begleitend wurde eine Kommunikationsplattform zur virtuellen Beteiligung der Beschäftigten entwickelt [\[17\]](#) und moderiert, die der Diskussion der Zwischenergebnisse der bereichsspezifischen Mitarbeiterbefragungen diente. Die in der Befragung identifizierten Themenbereiche wurden auf der Plattform eingehend diskutiert mit dem Ziel der Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen zur Verbesserung der Arbeitssituation des Hochschulpersonals.

Die Kooperationsstelle führte auf Grundlage der Mitarbeiterbefragungen außerdem eine Reihe von Sonderauswertungen für verschiedenste Gremien der Universität durch, z.B. mit den Schwerpunkten „Psychische Belastungen“, „Vereinbarkeit“ und „Bevorzugung und Benachteiligung“. – Kennzeichnend waren auch hier intensive Diskussionsprozesse und Iterationsschleifen an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt, hier im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und der arbeitswissenschaftlichen Bewertung von Gefährdungen am Arbeitsplatz im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG).

Herausforderungen räumlich verteilter Zusammenarbeit – Medienvermittelte Kommunikation

In den nuller Jahren verdichteten sich Hinweise auf neue mediengestützte Kommunikationsformen in

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

räumlich und zeitlich verteilt organisierten Arbeitsprozessen und wurden wiederholt im Beirat der Kooperationsstelle als Anforderung an die Wissenschaft diskutiert. Daraufhin wurde eine Machbarkeitsstudie aufgesetzt, die in der Region Südniedersachsen gezielt nach einem Match aus Potenzialen in der Universität und dringenden Bedarfen in der Wirtschaft suchte. Mit höchster Priorität bestätigte sich der Bedarf an praxisgerechten Forschungsergebnissen zur verteilten Zusammenarbeit in Unternehmen. Da durch dieses Vorgehen zugleich die wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Kooperationspartner identifiziert waren, konnte zügig ein Förderantrag (EFRE) zur Arbeit und Führung in virtuellen bzw. verteilt arbeitenden Teams entwickelt werden. Das inklusive Verlängerung von 2010 bis 2014 geförderte Projekt war interdisziplinär angelegt und breit in der Region Göttingen verankert. Auf Seiten der Wissenschaft waren neben den Sozialwissenschaftler*innen der Kooperationsstelle die Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie, die Professur für Informationsmanagement sowie weitere Informatiker*innen und Mathematiker*innen der Universitäten Göttingen und Clausthal beteiligt, auf Seiten der Wirtschaft insbesondere Personalentwickler*innen von mehr als einem Dutzend regionaler Unternehmen.[\[18\]](#)

Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikations-Technologien verleiht Mitarbeiter*innen von Unternehmen und Organisationen zunehmend erweiterte Möglichkeiten, stellt sie aber auch vor neuartige Anforderungen. Führungskräfte müssen Teams leiten und motivieren, obwohl ihre direkten Einflussmöglichkeiten auf Distanz oder im Homeoffice deutlich eingeschränkt sind. Räumlich verteilt eingesetzte Beschäftigte und Teammitglieder müssen Arbeitsweisen erlernen, die ihre Handlungen für einander transparent und anschlussfähig machen. Kern des Projektauftrags war die Identifikation zielführender und humanverträglicher Arbeitsweisen und Skills in interdisziplinärer Zusammenarbeit, die dann in Weiterbildungs-Module zur Gestaltung kommunikationstechnisch vernetzter Arbeitsprozesse und zur kompetenten Nutzung digitaler Medien verdichtet wurden. Das resultierende wissenschaftliche Weiterbildungsangebot wurde mit den regionalen Unternehmenspartnern pilothaft erprobt, fortentwickelt und nach Abschluss der Förderung in freier Trägerschaft angeboten. In diesem Anwendungsfall standen neue Kommunikationsformen in Unternehmen, darauf aufbauende humanverträgliche Arbeitsweisen und der interdisziplinäre Wissenstransfer insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen im Zentrum. Fortsetzung findet dieser Themenschwerpunkt in den regelmäßigen Fachtagungen der Kooperationsstelle zu den „Herausforderungen räumlich verteilter Zusammenarbeit“ zu denen (bis zur Corona-Pandemie) ein wachsendes Netzwerk zusammenkommt.

Kollaborative Team- und Projektarbeit - CollaboTeam

Virtuelle Kommunikation, verteiltes Arbeiten in verteilten Teams und Digitalisierung der Arbeitswelt gehören zusammen. Schon im Vorläuferprojekt, wie in den Netzwerkdiskussionen wurde daher immer wieder die Frage diskutiert, wie wohl die Arbeitsplätze der Zukunft aussehen werden und welche Auswirkungen dies auf die bekannten Formen der Zusammenarbeit in Teams und Projekten haben wird. Dies war der Anlass für das BMBF-geförderte Verbundprojekt CollaboTeam der Kooperationsstelle, sich arbeitssoziologisch mit der zunehmenden Verbreitung von internetbasierter Software in Unternehmen auseinanderzusetzen, welche die Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz unterstützen. Die Kollaborationswerkzeuge und -tools versprechen ja die Lösung von Herausforderungen der internen Zusammenarbeit und eine bessere Vernetzung von Mitarbeiter*innen mit Kunden und anderen externen Partnern. In fast vier Jahren Projektlaufzeit konzentrierte sich das Team der Kooperationsstelle zusammen

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

mit seinen Verbundpartnern aus der Industrie und dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) auf die Frage, unter welchen Voraussetzungen eine effektive Nutzung dieser Werkzeuge für die Team- und Projektarbeit im Unternehmen humanverträglich und wirtschaftlich gelingen kann.

Die Partner verbindende Ausgangsthese war, dass eine humanorientierte Arbeitsgestaltung kollaborativer Anwendungen nicht nur die Effektivität der Team- und Projektarbeit verbessert, sondern auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöht und damit psychische Beanspruchungen reduziert. Entsprechend wurden gemeinsam mit den Partnerunternehmen Referenzbeispiele für eine soziotechnisch orientierte Arbeitsgestaltung entwickelt, erprobt und wissenschaftlich ausgewertet.

Es zeigte sich, dass kollaborative Team- und Projektarbeit als ein Kernprozess digitalisierter Arbeitswelten verstanden werden muss, der generell mit Risiken und Chancen verbunden ist. Insbesondere aus dem Einsatz von Kollaborationsplattformen resultieren besondere Gestaltungsanforderungen in einer großen Bandbreite (von Agilität bis Zeitsouveränität) sowie spezifische Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung. Unternehmen setzen Kollaborationsplattformen v.a. deshalb ein, weil sie die Potenziale selbstgesteuerten Organisierens im Netzwerk nutzen wollen, die z.B. durch das Arbeiten an einem virtuellen Ort im Netz möglich werden. Die erhöhte Transparenz, das vernetzte Arbeiten, die erweiterte Selbstorganisation und die Gestaltungsoffenheit der IT-Werkzeuge fordern jedoch die Arbeitsgestaltung in den Unternehmen heraus. Die Unternehmen im Verbundprojekt lernten im Prozessverlauf, dass ein effizienter Einsatz nur im Zusammenspiel von Menschen, Organisation und Technik gelingen kann. Die Gestaltung lässt sich als ganzheitlichen, iterativen Prozess von Strategieformulierung, Situationsanalyse und Umsetzung in spezifischen Handlungsfeldern beschreiben.

Eine besondere Herausforderung für das Team der Kooperationsstelle war die Zusammenarbeit mit Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), die wie häufig in diesem Unternehmenssegment über keine Interessenvertretungen verfügten. Deshalb war es besonders wichtig, Betriebs- und Personalräte aus anderen Unternehmen in Dialogveranstaltungen direkt an dem im Verbundprojekt erarbeiteten Wissen zur Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen zu beteiligen. Außerdem wurden alle Befunde und Materialien für den Praxistransfer aufbereitet und sind für alle Akteure der Arbeitswelt frei zugänglich: mehrere Referenzbeispiele für die Praxis, ein strategischer Orientierungsrahmen für die Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen sowie Empfehlungen für die betriebliche Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen[19]. Mit den Ergebnissen aus dem Projekt CollaboTeam können nun diejenigen, die in unterschiedlichen Rollen in Unternehmen Arbeit gestalten, beim Aufbau professioneller Gestaltungskompetenz gezielt unterstützt werden[20].

Studien zur Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften

Die seit 2014 durchgeführten Göttinger Lehrkraftstudien sind schließlich ein gutes Beispiel für die häufig kurzen Zeitfristen von Forschungsaktivitäten im Kooperationskontext. Als im Jahr 2013 die Pflichtstundenzahl für Gymnasial-Lehrkräfte in Niedersachsen kurzfristig für das nächste Schuljahr 2014/2015 erhöht wurde, kam der GEW-Landesverband auf die Kooperationsstelle Göttingen zu mit der Anforderung, dass kurzfristig belastbare Daten für den typischen (zeitlichen) Arbeitsumfang von Gymnasial-Lehrkräften unter der alten Arbeitszeitverordnung benötigt würden, wollte man noch Einfluss

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

auf die diesbezügliche Schul- und Arbeitspolitik im Land Niedersachsen nehmen. Da es weder aktuelle Befunde, noch ein etabliertes Zeiterfassungskonzept für die Arbeitszeiten von Lehrkräften gab, stellte sich die Frage, wie eine belastbare Arbeitszeiterfassung überhaupt kurzfristig realisiert werden könnte.

In einem intensiven Beratungsprozess wurde sich für eine Pilotstudie entschieden, für deren Durchführung und Auswertung allerdings nur wenige Monate verblieben. Gefunden wurde ein Hannoveraner Gymnasium, das bereit war, sich auf eine solche Pilotstudie mit den damit verbundenen zusätzlichen Belastungen für die teilnehmenden Lehrkräfte einzulassen. Ebenso kurzfristig wurden eine umfängliche Literaturrecherche zum Stand des Wissens durchgeführt, ein normenkonformes Modell zur Erfassung von Lehrkraftarbeitszeiten auf digitaler Basis entwickelt und ein entsprechendes Erfassungstool programmiert. Schließlich wurde unter Beteiligung des Hannoveraner Kollegiums und von GEW-Fachgruppen ein taugliches Tätigkeitenmodell iterativ erstellt, das sowohl den fachlichen, methodischen und normativen Ansprüchen genügen musste.

In insgesamt zehn Monaten wurde das Studiendesign entwickelt, ein Pretest, eine Eingewöhnungsphase für teilnehmende Lehrkräfte und dann eine vollständige fünfmonatige Arbeitszeiterfassung realisiert, ferner die Daten ausgewertet und öffentlich berichtet. (Mußmann und Riethmüller 2014) Die Befunde der Pilotstudie gingen u.a. ein in ein Verfahren beim Obergericht Lüneburg, das schließlich 2015 die bereits in Kraft gesetzte Pflichtstundenverordnung für verfassungswidrig erklärte, die sodann zurückgenommen werden musste. In keinem klassischen Förderprogramm wäre eine solch strammes Programm zu realisieren gewesen. Genauso mussten aufseiten der Kooperationsstelle alle Mitarbeiter*innen kurzfristig eingebunden und aufseiten der beteiligten Gewerkschaft und der Lehrkräfte alle Kräfte mobilisiert werden. Nicht zuletzt mussten alle Seiten zielführend kommunizieren und interagieren, gewissermaßen musste eine gemeinsame „Sprache“ gefunden werden, die involvierten Lehrkräfte lernten viel über statistische Methoden und Verfahren, die involvierten Wissenschaftler*innen viel über Arbeitsprozesse und –belastungen im Schulalltag.

In der Folge wurde das methodische Instrumentarium gefestigt und ausgebaut, sodass sogar eine vollständige Zeiterfassung über ein *komplettes pädagogisches Jahr* mit fast 3.000 Lehrkräften durchgeführt werden konnte (Mußmann et al. 2016). Es schloss sich eine ähnlich aufwändige Entwicklung einer lehrkrafttypischen Belastungsstudie mit über 2.000 Teilnehmenden an sowie eine Metastudie zu den Befunden und Methoden von sechzig Jahren Arbeitszeitforschung im Schulbereich (Hardwig und Mußmann 2018). Integraler Bestandteil aller Studien im Kooperationskontext sind arbeitsbezogene Handlungsempfehlungen, in diesem Fall sowohl auf individueller Ebene, auf Schulebene, aber auch an eine ganzheitliche Arbeitspolitik des Landes als Arbeitgeber. Insgesamt konnten einige wissenschaftliche Befunde und eine Vielzahl evidenzbasierter Empfehlungen zusammengetragen werden, die sich schließlich auch das vom Niedersächsischen Kultusministerium eingesetzte „Expertengremium Arbeitszeitanalyse“ nach zwei Jahren Beratungszeit Ende 2018 im Wesentlichen zu eigen machte. [\[21\]](#)

Für die GEW Niedersachsen bedeutete dieser Zyklus zu einem gewissen Grad eine Verwissenschaftlichung ihrer Arbeitspolitik. Forderungen an die Kultuspolitik konnten evidenzbasiert vorgetragen werden, die Kommunikation mit den Mitgliedern wurde argumentativ und methodisch ausgeweitet. Für die Kooperationsstelle stellte dieser Zyklus in gewisser Weise einen Härtetest dar,

musste doch nicht nur die häufig bemühte „wissenschaftliche Bringschuld“ erbracht werden, also anwendungs- und umsetzungsorientiert geforscht werden, sondern gleichzeitig Anschluss an die wissenschaftliche Fachdiskussion und Methodenentwicklung gehalten werden. Letzteres gelang insbesondere durch umfangreiche Forschungsberichte mit ausführlichen Methodenabschnitten, so dass die Studienergebnisse jederzeit vollumfänglich reproduzierbar wären. Die Anforderungen für arbeitsorientierte Forschungsprozesse konnten insofern gewährleistet werden, als angefangen von den spezifischen Fragestellungen über die Prozessschritte bis hin zur Dissemination jederzeit auf zielgruppenspezifische, also arbeitsweltliche Anforderungen und Bedarfe geachtet, diese im Prozess berücksichtigt und entsprechend kommuniziert werden konnte. Nicht zuletzt ist auch für diese Forschungstätigkeit im Kooperationskontext kennzeichnend, dass die Befunde und Empfehlungen in unterschiedlicher Weise z.B. auf Gewerkschaftstagen "übersetzt" und in kooperative Beratungsprozesse eingebracht werden konnten.

Fazit

Die Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Universität Göttingen hat über die Jahre ein eigenständiges Forschungsprofil mit entsprechender Expertise entwickelt. Ihre Aktivitäten und Forschungsarbeiten werden wie üblich nach wissenschaftlichen Kriterien (Anschlussfähigkeit, Transparenz, Kritisierbarkeit etc.) sowie nach Drittmittelakquise, Anwendbarkeit und Relevanz der Ergebnisse evaluiert, aber eben auch priorisiert und bewertet in einem paritätisch von Hochschul- und Gewerkschaftsvertreter*innen besetzten Beirat. Durch eine Vielzahl beschäftigter und in Forschungsprojekte involvierter Studierende leistet sie auch einen Beitrag zur Methodenausbildung und Qualifikation von Studierenden. Die Karrieren der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen müssen allerdings als intermediäre Karrieren eigener Art verstanden werden. Weder sind es explizit wissenschaftliche, noch explizit gewerkschaftliche Karrieren, eine Herausforderung mit der sich auch bereits der Wissenschaftsrat einschlägig beschäftigt hat: „Diese mit der Anwendungsorientierung verbundenen spezifischen Leistungen und der dafür erforderliche Aufwand werden in Bewertungsprozessen kaum systematisch berücksichtigt. Zugleich hat der erhöhte Aufwand zur Folge, dass in der gleichen Zeiteinheit weniger wissenschaftliche Fachpublikationen generiert werden können. Im Wissenschaftssystem wird Reputation jedoch primär durch publizierte Forschungsleistungen erworben. Anwendungsorientiert zu forschen, kann daher weniger reputationsfördernd sein. Da Reputation die entscheidende Währung im Wissenschaftssystem ist, liegt hier eine zentrale Herausforderung.“ (Wissenschaftsrat 2020, S. 18)

[1] Zur Entstehungsgeschichte vgl. Katterle und Krahn 1980, Beck und Feldengut 1986, Färber et al. 2003, Kock 2007, Kock 2020.

[2] Häufig mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, Website der Kooperationsstellen: www.kooperationsstellen.de

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

[3] Vgl. Arbo und Benneworth 2007, Strohschneider 2014, Schneidewind 2015, Berthold et al. 2010, Nowotny 1999, Mußmann 1995, Gibbons et al. 1994

[4] Dabei sollte nicht übersehen werden, dass selbst institutionalisierte Kooperationsstellen immer wieder (hochschulpolitisch) infrage gestellt werden und mit teils erheblichen Schwierigkeiten insbesondere dann zu kämpfen haben, wenn mangels Grundfinanzierung eine kontinuierliche Kooperationsarbeit über befristete Projektmittel nur sehr schwer aufrechterhalten werden kann. – Vielleicht kann man als Quintessenz zusammenfassen: Kooperationsstellen sind als gewachsene Elemente der „Third Mission“ von Universitäten und Hochschulen zwar konzeptionell etabliert, aber institutionell nach wie vor *wacklig*. (vgl. Kock 2020, 5ff)

[5] Beispielsweise das Verdi-Modul-Angebot "Arbeitsbeziehungen in Deutschland - Kompetenzen für die Arbeitswelt" (<https://kofa.verdi.de>), das bereits mehrfach auch unter Beteiligung von Kooperationsstellen durchgeführt wurde.

[6] Aktuelle Beispiele kommen aus Berlin zum Thema „Transformationen der Arbeitswelt“: http://www.zewk.tu-berlin.de/v_menu/koop/veranstaltungen/ringvorlesung_transformationen_der_arbeitswelt/?type=1, aus Saarbrücken zum Thema „Populismus“: <https://www.uni-saarland.de/index.php?id=69331> oder das Bremer iaw-Colloquium zum Thema „Wandel der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmer*innen“: <https://iaw.uni-bremen.de/archiv/veranstaltungen#>

[7] Beispielsweise Diskursprojekte der Kooperationsstellen im Auftrag der Europäischen Kommission, Generaldirektion „Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit“ wie INSITO (Integration, Sicherheit, Innovation), ZAUBER (Zukunft von Arbeitsbeziehungen und Arbeit in Europa) und andere.

[8] Hochschulrektorenkonferenz, S. 6

[9] Zusammenstellung der Veranstaltungen der KOWA an der TU Berlin: https://www.zewk.tu-berlin.de/v_menu/koop/veranstaltungen/

[10] <https://www.kooperationsstelle-osnabrueck.de/aktivitaeten/zukunftsdialog-nachhaltige-mobilitaet/>

[11] Forschungsbereich „Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt (KOWA)“ der Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund: <http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de/cms/de/arbeitsschwerpunkte/index.html>

[12] Die Kooperationsstelle Hamburg musste trotz überaus erfolgreicher Projekte und Aktivitäten v.a. zur Substitution von gefährlichen Stoffen inzwischen aufgrund fehlender öffentlicher Finanzierung ihren Betrieb einstellen. Die über Jahre aufgebaute Website wird fortgeführt: <https://www.subsportplus.eu>

[13] <https://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/>

[14] <https://www.uni-saarland.de/einrichtung/kowa.html>

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

[15] Hajo Holst ist Professor am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück, Befunde und Materialien zum „Arbeitswelt-Monitor“ sind verfügbar unter:

<https://www.arbeit-corona.uni-osnabrueck.de/>

[16] DGB-Index Gute Arbeit 2007.

[17] Die Kommunikationsplattform MAB-KOM kann in einem öffentlichen Bereich eingesehen werden:

<https://mab-kom.uni-goettingen.de/>

[18] Projektübersicht unter <https://kooperationsstelle.uni-goettingen.de/projekte/verteilte-teams>

[19] Die erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen liegen in Broschürenform vor:

https://www.collaboteam.de/fileadmin/user_upload/SOFI_Broschuere_Kollaborationsplattformen_screen.pdf

[20] Alle Veröffentlichungen des CollaboTeam-Projekts sind einzusehen unter:

<https://www.collaboteam.de/veroeffentlichungen/>

[21] Alle Göttinger Lehrkraftstudien sind downloadbar unter: www.arbeitszeitstudie.de

Literatur:

Arbo, Peter; Benneworth, Paul (2007): Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions: A Literature Review. In: *OECD Publishing*. Online verfügbar unter <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED503832.pdf>, zuletzt geprüft am 21.05.2021.

Beck, Klaus; Feldengut, Karl (1986): Überregionale Aspekte der Arbeit der Kooperationsstellen Hochschule-Gewerkschaften. In: DGB-Bundesvorstand (Hg.): Regionale Zusammenarbeit von Hochschulen und Gewerkschaften – Arbeitserfahrungen der Kooperationsstellen Hochschule/Gewerkschaften. Düsseldorf, S. 13–72.

Berthold, Christian; Meyer?Guckel, Volker; Rohe, Wolfgang (2010): Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis. Essen.

DGB-Index Gute Arbeit 2007 (2007): Der Report. hrsg. von Hans-Joachim Schulz u.a. Berlin. Online verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++ecc6ec2e-168f-11e4-a7f8-52540023ef1a>, zuletzt geprüft am 21.05.2021.

Färber, Christiane; Kock, Klaus; Mußmann, Frank; Schlosser, Irmtraud (Hg.) (2003): Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt. Geschichte, Theorie und Praxis von Kooperationsstellen. Münster.

Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage Publications Ltd.

Hardwig, Thomas; Mußmann, Frank (2018): Zeiterfassungsstudien zur Arbeitszeit von Lehrkräften in Deutschland: Konzepte, Methoden und Ergebnisse von Studien zu Arbeitszeiten und Arbeitsverteilung im historischen Vergleich. Unter Mitarbeit von Stefan Peters und Marcel Parciak. Göttingen.

Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2017): Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre : Konzept und Kommunikation der Third Mission. Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag (Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg).

Hochschulrektorenkonferenz: Transfer und Kooperation als Aufgaben der Hochschulen. Entschließung der 23. Mitgliederversammlung der HRK am 14.

November 2017 in Potsdam. Online verfügbar unter

https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Entschliessung_Transfer_und_Kooperation_14112017.pdf, zuletzt geprüft am 21.05.2021.

Holler, Markus; Krüger, Thomas; Mußmann, Frank (2014): Die Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68 (3), S. 163–174.

02-21: Wissenschaft und Gewerkschaften

von: Dr. Frank Mußmann (Leiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Katterle, Siegfried; Krahn, Karl (Hg.) (1980): Wissenschaft und Arbeitnehmerinteressen. Köln.

Kock, Klaus (2007): Zwischen Lehrstühlen und Werkbänken. Aufgaben und Arbeitsweisen von Kooperationsstellen. In: *Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung*, (139).

Kock, Klaus (2020): Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. – Geschichte und Arbeitsweise von Kooperationsstellen. In: *Arbeitsmaterialien der BAG Kooperationsstellen* (Nr. 7), S. 1–14. Online verfügbar unter http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/files_veroeffentlichungen/AM-07_Nichts-ist-so-praktisch.pdf, zuletzt geprüft am 21.05.2021.

Mußmann, Frank (1995): Komplexe Natur – Komplexe Wissenschaft. Selbstorganisation, Chaos, Komplexität und der Durchbruch des Systemdenkens in den Naturwissenschaften. Opladen: Leske + Budrich.

Mußmann, Frank; Riethmüller, Martin (2014): Arbeitszeiten und Arbeitsverteilung von Lehrerinnen und Lehrern an der Tellkampfschule Hannover – eine Pilotstudie. Ergebnisbericht. Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften.

Mußmann, Frank; Riethmüller, Martin; Hardwig, Thomas (2016): Niedersächsische Arbeitszeitstudie Lehrkräfte an öffentlichen Schulen 2015/2016. Unter Mitarbeit von Stefan Peters, Marcel Parciak, Ilka Charlotte Ohms und Stefan Klötzer. Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften.

Nowotny, Helga (1999): Es ist so. Es könnte auch anders sein: über das veränderte Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Schneidewind, Uwe (2015): Für eine erweiterte Governance von Wissenschaft. Ein wissenschaftspolitischer Rückblick auf das Jahr 2014. In: *GAIA* (01/2015), S. 59–61.

Strohschneider, Peter (2014): Zur Politik der Transformativen Wissenschaft. In: André Brodocz, Dietrich Herrmann, Rainer Schmidt, Daniel Schulz und Julia Schulze Wessel (Hg.): *Die Verfassung des Politischen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 175–192.

Wissenschaftsrat (2020): Anwendungsorientierung in der Forschung. Positionspapier (Drs. 8289-20). Online verfügbar unter https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/8289-20.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 21.05.2021.