



# Transdisziplinäres Arbeiten II

## *Schnittstellen zwischen Organisation und Projekt*

**Christian Eismann, Susanne Schön,  
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann**

**Service Center Beitrag Nr. 6**

Zitationsempfehlung:

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke/ Ansmann, Till (2016): *Transdisziplinäres Arbeiten II - Schnittstellen zwischen Organisation und Projekt*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

Transdisziplinäre Projekte bestehen nicht nur aus heterogenen Akteuren, sondern sind auch noch funktional stark ausdifferenziert. Das heißt, unter gleichbleibenden Bedingungen ist das Projektziel gefährdet, wenn eine Stelle nicht arbeitsfähig ist. Daher kann auch nicht von wichtigen und weniger wichtigen Akteuren gesprochen werden, denn alle Stellen tragen zum Gelingen bei. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf Praxisakteure als unerlässliche Schnittstelle zwischen dem Projekt und den beteiligten Institutionen. Und er argumentiert auch aus Sicht der Praxis-Organisationen.

Praxisakteure haben zwei Aufgabenschwerpunkte. Aus ihrer Eigenschaft als Vertreter der Praxis resultiert erstens, dass sie den Wissenstransfer zwischen ihrer Herkunftsorganisation und dem Projekt kanalisieren. Denn Wissen ist immer kontextgebunden. Viele Dinge ergeben erst dann einen Sinn, wenn ihr Entstehungszusammenhang bekannt ist – und die Praxispartner können diesen Kontext am besten entschlüsseln. Erst im Anschluss kann mit diesem Wissen transdisziplinär gearbeitet werden. Aus ihrer strukturellen Position innerhalb des Projektgefüges resultiert zweitens die ebenso wichtige Repräsentativfunktion gegenüber dem Projektumfeld. Sie sind der Zugang zum Projekt für Außenstehende und sie müssen das Umfeld für zunächst die Arbeit und später die Ergebnisse des Projekts öffnen.

## **Das gemeinsame Projekt ist nur der Anfang**

Transdisziplinäre Projekte stehen und fallen mit engagierten, gut vernetzten Praxispartnern. Doch deren Arbeit endet nicht mit der Projektlaufzeit. Das dauerhafte Capacity Development auf regionaler und organisationaler Ebene ist ein langfristiger Prozess. Das Projekt kann beides initiieren, vorstrukturieren und strategisch ausrichten, aber nicht abschließen. Denn Innovation und Capacity Development ziehen institutionelle Veränderungen wie beispielsweise neue Denkstrukturen, Handlungsnormen und rechtliche (regulative) Grundlagen nach sich. Organisationen pflegen einen recht trägen Umgang damit.

Deswegen ist es sehr anspruchsvoll, über die Praxispartner institutionelle, prozessbezogene oder strukturelle Veränderungen bei deren Herkunftsorganisationen zu erzielen. Vielmehr sollte das Ziel sein, über die Umsetzung einzelner Projekte zu zeigen, wohin die künftige Entwicklung gehen soll (Maßnahmen, Ziele, Methoden). Erst im Anschluss sind die Beteiligten gefragt, Arbeitsabläufe, interne Organisation, Kooperationen/ Netzwerke oder Leitbilder so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen besser entsprechen und Ziele effizienter erreicht werden können.

## **Praxispartner: Am Selbstverständnis arbeiten**

Praxispartner in transdisziplinären Projekten sind aus Sicht der Herkunftsorganisationen Boundary Spanner, also Personen, die an der Grenze zwischen Umwelt und Organisation vermitteln. In transdisziplinären Projekten beziehen sich ihre Aufgaben insbesondere auf die Transformation und den Transfer von Wissen. Manchmal sind sie ebenso auch Gatekeeper und halten den Kontakt zu Entscheidungspersonen innerhalb ihrer Herkunftsorganisation. In dieser Rolle müssen sie nicht nur sich selbst finden und positionieren, sondern unter Umständen ihrem organisationalen Umfeld (Kollegen, Vorgesetzte) die strategische Relevanz dieser Position klar machen: Die Schnittstelle zum Projekt ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt auf eine systematisch-strategische Basis zu stellen.

Zunächst zur Selbstpositionierung: Capacity Development ist eines der erklärten Ziele des Förderschwerpunkts. Die persönliche Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung ist ein elementarer Bestandteil davon (Investitionen in Köpfe). Als Schnittstellenakteur darf man sich nicht zwischen Wissenschaft und Praxis (bzw. organisationalen Interessen) zerreiben lassen, sondern muss seine gestalterischen Handlungspotenziale erkennen und nutzen. Die Mittlerposition verschafft ihnen strukturelle Autonomie. Wenn beide Seiten den Mehrwert ihrer Zusammenarbeit erkennen, sind Akteure an Praxisschnittstellen in der Lage, Prozesse zu steuern. Nur dürfen sie sich dabei nicht instrumentalisieren lassen. Sie sind weder ein reiner Datenlieferant für die Wissenschaft noch ein Lobbyist, der unmittelbarer Profitmaximierung hinterherläuft. Davon profitiert keine Seite: die Praxis nicht, weil sie in althergebrachten Denkmustern verharret, und das Projekt nicht, weil es kein Verständnis der Praxis aufbauen kann.

Es klang bereits an: Die Mittlerposition ist nur dann attraktiv, wenn das persönliche Umfeld um deren Relevanz weiß und ihre Leistung nachfragt. Die empirischen Wissenschaften sind sich dessen bewusst, denn seit jeher sehen sie sich mit dem Problem des Feldzugangs konfrontiert. Für die Praxis ist der Nutzen weniger offensichtlich. Sie nimmt Kooperationen mit der Wissenschaft gerne als einseitige Beziehung wahr und sieht sich einseitig als Forschungsgegenstand. Doch an Praxisschnittstellen wird wichtige Arbeit geleistet: Wer sie besetzt, kontrolliert eine Zone der Unsicherheit und damit den Zugang zu Ressourcen. Er ist in der Lage, wichtige Informationen zu kanalisieren und zu transformieren. Und über ihn wird der strategisch wichtige Kontakt zur Umwelt hergestellt.

## Formen des Wissenstransfers finden

Wissenschaftliches Wissen kann nie eins-zu-eins in der Praxis umgesetzt werden, da es durch seine disziplinäre Ausrichtung nicht den Anforderungen von Systemlösungen entspricht.<sup>1</sup> Im Zentrum der Kollaboration zwischen Wissenschaft und Praxis steht eine gemeinsame, im Projektverlauf zu erarbeitende und kontinuierlich weiterzuentwickelnde Wissensbasis. Sie bildet eine Schnittmenge aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Anwendungs- und Erfahrungswissen, was ermöglichen soll, in beide Richtungen anschlussfähiges Wissen zu produzieren. An dieser Schnittstelle

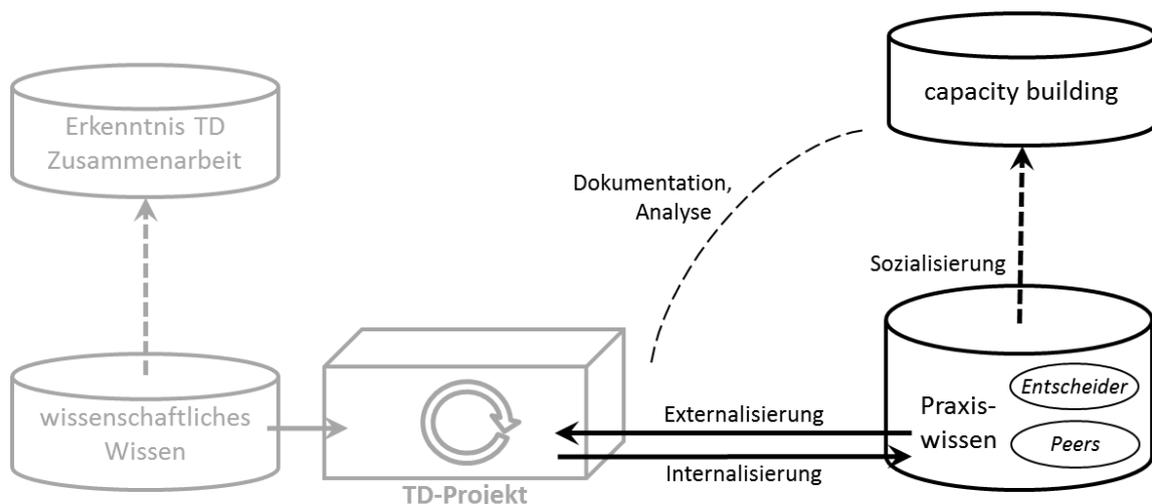


Abbildung 1 Rolle der Praxispartner beim Wissenstransfer (eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Heidenreich, Martin (1997): Zwischen Innovation und Institutionalisierung. Die soziale Strukturierung technischen Wissens. In: Blättel-Mink, Birgit, Renn, Ortwin (Hrsg.): *Zwischen Akteur und System. Die Organisation von Innovation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 177-206.

müssen die Praxispartner Transferarbeit leisten. Aus Sicht ihrer Herkunftsorganisation liegt ihre Hauptaufgabe bei der Externalisierung impliziten Wissens (aus der Praxis ins Projekt) und der Internalisierung expliziten Wissens (aus dem Projekt in die Praxis). Später müssen sie dafür Sorge tragen, dass das im Projekt generierte Wissen in die Organisation diffundieren kann, implizites Wissen also weitergegeben (sozialisiert) wird. Dies ist dann der Aspekt des Capacity Development. Diese Prozesskette selbst ist ein wichtiger Untersuchungsgegenstand. Sie sollte dokumentiert und analysiert werden, um Effizienzverbesserungen beim Wissenstransfer zu erzielen und grundsätzliche Erkenntnisse über transdisziplinäre Zusammenarbeit zu erhalten. Genau genommen wird das Wissen nicht von außen in die Praxisorganisationen hineingetragen, sondern unter Beteiligung eines Vertreters der Organisation kollaborativ erzeugt. Dieses Wissen ist an ihn gebunden (inkorporiert). Somit geht nun nicht mehr um den Transfer von Wissen in Organisationen, sondern um die Diffusion von Wissen *innerhalb* von Organisationen. Das Not-invented-here-Syndrom (Ablehnung „fremder“ Lösungen) ist eine der wesentlichen Hürden von Innovationsprozessen. Gelingt es, intern zu kommunizieren, dass das Wissen zum Teil selbst erzeugt wurde, kann das diese Hürde verringern.

Externalisierung und Internalisierung werden notwendig, weil Wissen immer kontextgebunden ist. Wissen ist der Umgang, die Interpretation und Anwendung von Informationen und Erkenntnissen und verweist damit immer auf einen Bedeutungszusammenhang. Wenn das Projekt also mit Praxiswissen arbeiten möchte (Praxen, Handlungsweisen, Prozesse, regionale Identitäten), kann das Projektteam zwar gemeinsam feststellen, *wie* etwas ist, aber der Praxispartner kann eher erklären, *warum* es so ist und nicht anders. Daher gehört es zu seiner Rolle, implizites Wissen zu explizieren (also zu entschlüsseln), und damit gleichzeitig erste Reflexionsprozesse anzustoßen (auf persönlicher und organisationaler Ebene). Nur entschlüsseltes Wissen kann innerhalb des Projekts verändert und neu zusammengesetzt werden. Einen Königsweg, implizites Wissen greifbarer zu machen, gibt es leider nicht. Ideen, Vorstellungen und Konzepte in Worte zu fassen erfordert Zeit und Ausdauer, denn am geeignetsten ist noch immer der Dialog. Hier kann mit Metaphern, Analogien oder auch Beispielen und Erzählungen gearbeitet werden, die dann mit Unterstützung der Wissenschaftspartner beschrieben und erklärt werden. Ein Zwischenziel dabei ist es, Aussagen zu treffen, die auf Erfahrung, Eingebung und Vermutung basieren (Abduktion). Sie sind die weitere gemeinsame Arbeitsgrundlage.

Bei der Internalisierung dreht es sich um die Auswahl von relevantem Wissen für die eigene Herkunftsorganisation. Hierfür müssen die Praxispartner des Projekts Ressourcen ihrer Organisation binden. Beispielsweise können sie Steuerungsgruppen einrichten und die Erkenntnisse des Projekts einer Art Peer-Review unterziehen. Dabei bereiten sie das neue transdisziplinär erarbeitete Wissen bis zu dessen Anschlussfähigkeit auf. Gemeinsam wird entschieden, welche Erkenntnisse relevant und wichtig sind. Voraussetzung dafür ist ein Verständnis der Organisation als Ganzes. Also analog zur Externalisierung: Es geht nicht nur darum, *was* eine Lösung sein kann (das wird im Projekt geleistet), sondern, *wie* diese Lösung praktiziert werden soll. Dieser Prozess ist reflexiv: Die Internalisierung wirft Probleme oder Fragen auf, die wiederum im Projektteam besprochen werden müssen. Der Internalisierungsprozess selbst kann ein gemeinsamer Beobachtungsgegenstand sein, aus dessen Analyse Optimierungsbedarfe bei der Form der Wissensaufbereitung bestimmt werden.

Mitarbeiter mit einem ganzheitlichen Verständnis ihrer Organisation sind selten so entbehrlich, dass sie für ein Forschungsprojekt abgestellt werden könnten. Deswegen bietet sich hier ein Mentoring an, beispielsweise im Rahmen des erwähnten Peer-Review-Prozesses. Dies sichert nicht nur den Internalisierungsprozess, sondern unterstützt auch die Förderung von Nachwuchskräften.

Damit neues Wissen von der Organisationsschnittstelle ins Innere diffundieren kann, muss es als nützlich wahrgenommen werden. Diffundieren heißt in diesem Fall, dass das Wissen entscheidungs- und handlungsrelevant wird, strategische Bedeutung besitzt und nachgefragt ist. Diffusionsziele sind gleichermaßen die Entscheidungs- und die operative Ebene. Um das Thema präsent zu halten, sollten Entscheidungsträger regelmäßig vom Fortgang des Projekts informiert werden. Erste Ergebnisse und Lösungsansätze sollten allerdings einen gewissen Reifegrad besitzen, indem ihre Relevanz herausgestellt wird und Anknüpfungspunkte aufgezeigt werden. Bei den Führungskräften liegt dann die Aufgabe, den Wissenstransfer institutionell abzusichern, beispielsweise über Jour Fixes oder die Einrichtung von Arbeitsgruppen. Denn klar ist, dass der Wissenstransfer zeitliche Ressourcen beansprucht, die nicht alle Betroffenen aufwenden möchten oder können. Der zweite Weg ist die horizontale Diffusion. Hier erfolgt der Wissenstransfer über persönliche Kontakte und informelle Gespräche auf lateraler Ebene, also in angeschlossene und benachbarte Bereiche des Unternehmens. Die Schnittstellenarbeit endet spätestens an diesem Punkt.

## Vorurteile managen, Gestaltungschancen nutzen

Für die Wissenschaftler sind Praxisorganisationen genauso abstrakte Systeme wie es Forschungsprojekte für Praxisorganisationen sind. Der einzige Zugang zur jeweils anderen Seite sind die Praxispartner des Projekts. Die Schnittstelle zwischen beiden dient nicht nur dem Wissenstransfer. Über sie wird die Beziehung beider Seiten aktiv moderiert, wodurch die Verantwortlichen in typische Rollenkonflikte geraten. Der Praxispartner muss die Interessen seiner Herkunftsorganisation im Forschungsprojekt vertreten. Als Teil des Forschungsprojekts muss er die dort getroffenen Entscheidungen und Ergebnisse innerhalb seiner Herkunftsorganisation erklären, rechtfertigen und motivieren. Forscher schreiben den Praxispartnern entweder Eigenschaften ihrer Herkunftsorganisation zu oder projizieren ihre persönlichen Eigenschaften auf die Organisation, die sie vertreten. Dadurch müssen sie manchmal für Dinge gerade stehen, die außerhalb ihres Verantwortungsbereichs liegen.

Wer Praxisschnittstellen besetzt, zieht aus dieser Position natürlich auch Vorteile. Transdisziplinäre Projekte bieten die seltene Möglichkeit, auf relativ unkomplizierte und offene Weise mit anderen Unternehmen oder kommunalen Einrichtungen in Kontakt zu kommen. Mitunter engagieren sich sogar Marktkonkurrenten in demselben Projekt. Zusammengenommen mit dem neuen transdisziplinären Wissen entstehen so komparative Vorteile für Unternehmen (möglicherweise profitiert auch das öffentliche Image). Dies und die Tatsache, dass Organisationen, die ihr Schnittstellenmanagement ernst nehmen, sensibler auf Umwelt- und Marktveränderungen reagieren, wertet die Position des Schnittstellenmanagers natürlich erheblich auf. Würdigt die Organisation diese Arbeit, ergeben sich daraus Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten für den- oder diejenige auf dieser Position.

## Resümee

Praxispartner müssen den Wissenstransfer zwischen beiden Seiten aktiv organisieren und koordinieren. Dadurch sind sie in der Lage, das Projekt strategisch auszurichten und rechtfertigen die Position eines Schnittstellenmanagers grundsätzlich. Das stattet sie mit Macht, aber auch mit Verantwortung aus. Als Projektmitglied dechiffrieren sie implizites und Erfahrungswissen der Praxis. Gemeinsam mit Wissenschaftlern lösen sie Wissen so weit von seinem Kontext, dass es in anderen Zusammenhängen verwendet werden kann. Als Beschäftigter seiner Herkunftsorganisation legitimiert der Praxispartner die Arbeit des Projekts, indem er die Relevanz der zu erwartenden Ergebnisse und

Erkenntnisse herausarbeitet und ein Abbild der direkten Umwelt in die Organisation hineinträgt. Zudem verantwortet er, dass der Output des Forschungsprojekts in organisationale Prozesse einfließt und damit praktisch wirksam wird – dass also mit den Ergebnissen des Projekts auch wirklich gearbeitet wird und ein Mehrwert entsteht.

- Die Praxispartner müssen ihre Herkunftsorganisation sensibilisieren und Ressourcen mobilisieren. Die Mehrarbeit, die durch das Projekt zwangsläufig nicht nur an den Grenzen, sondern auch im Inneren der Organisation anfällt, muss legitimiert werden. Dafür müssen auch Führungspersonen sorgen.
- Die Herkunftsorganisation muss aktiv werden. Lediglich einen Mitarbeiter abzustellen und auf positive Veränderungen zu warten reicht nicht. Es folgen strukturelle und institutionelle Veränderungen, auf die man sich einlassen muss, die man aber auch mitgestalten kann. Eine negative Einstellung wird schnell zur self fulfilling prophecy: Wer keinen Mehrwert sieht, ist nicht bereit, sich auf etwas einzulassen, und wer sich auf nichts einlässt, darf keinen Fortschritt erwarten. Den Mehrwert herauszuschälen, ist Aufgabe der Akteure an den Praxischnittstellen.
- Die Wissenschaftspartner dürfen nicht zu viel erwarten. Organisationen und kollektive Akteure in der Praxis (aber nicht nur dort) sind träge. Fundamentale Veränderungen in der Projektlaufzeit sind eine Ausnahme.