

*Klaus Kock*

***Zwischen Lehrstühlen  
und Werkbänken***

***Aufgaben und Arbeitsweisen von Kooperationsstellen***

**Arbeitspapier 139**

# **Zwischen Lehrstühlen und Werkbänken**

**Aufgaben und Arbeitsweisen von Kooperationsstellen**

*Klaus Kock*

Dr. Klaus Kock ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt in der Sozialforschungsstelle, Universität Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Beschäftigungspolitik, Regionale Strukturpolitik, Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-144  
Fax: (02 11) 77 78-210  
E-Mail: Uwe-Dieter-Steppuhn@boeckler.de

Redaktion: Uwe Dieter Steppuhn, Leiter der Abteilung Studienförderung  
Best.-Nr.: 11139  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2007  
€ 10,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Vermittlungsaufgaben</b> Zugänge · Handlungsweisen · Kommunikationsweisen · Zeithorizonte · Verständnis von (Aus-)Bildung · Gegenseitige Instrumentalisierung	<b>9</b>
<b>3. Intermediäre Stellung</b> Arbeit an den Schnittstellen · Unabhängigkeit und Interesse · Konstruktion des kooperativen Feldes · Spezialisierung und Vielseitigkeit · Engagement und Distanzierung · Profilierung als Institution	<b>14</b>
<b>4. Kooperative Wissensproduktion</b> Initiativfunktion der Kooperationsstelle · Die Kooperationsstelle als Wissenswerkstatt · Handlungswissen	<b>20</b>
<b>5. Prozesse, Netzwerke und Projekte</b> Langfristig angelegte Prozesse · Verbreiterung durch Netzwerke · Vertiefung durch Projekte	<b>23</b>
<b>6. Der subjektive Faktor</b> Informelle Beziehungen · Personengebundene Kompetenzen · Vertrauen	<b>27</b>
<b>7. Die Kooperationsstelle als Agentur</b> Organisierender Kern · Projektentwicklung · Institutionelle Einbindung	<b>31</b>
<b>8. Leistungen für die Arbeitswelt</b> Wissensintensive Dienstleistungen · Soziale Innovationen	<b>35</b>
<b>9. Beiträge zur Wissenschaft</b> Kontextualisierung des Wissens · Demokratisierung der Wissenschaft	<b>38</b>
<b>10. Fazit</b>	<b>42</b>
<b>Literatur</b>	<b>44</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>45</b>



„Man nennt einen Inbegriff selbst von praktischen Regeln alsdann Theorie, wenn diese Regeln als Prinzipien in einer gewissen Allgemeinheit gedacht werden, und dabei von einer Menge Bedingungen abstrahiert wird, die doch auf ihre Ausübung notwendig Einfluss haben. Umgekehrt heißt nicht jede Hantierung, sondern nur diejenige Bewirkung eines Zwecks Praxis, welche als Befolgung gewisser im Allgemeinen vorgestellten Prinzipien des Verfahrens gedacht wird. Dass zwischen der Theorie und Praxis noch ein Mittelglied der Verknüpfung und des Überganges von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein, wie sie wolle, fällt in die Augen; denn zu dem Verstandesbegriffe, welcher die Regel enthält, muss ein Aktus der Urteilskraft hinzukommen, wodurch der Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht; und da für die Urteilskraft nicht immer wiederum Regeln gegeben werden können, wonach sie sich in der Subsumtion zu richten habe (weil das ins Unendliche gehen würde), so kann es Theoretiker geben, die in ihrem Leben nie praktisch werden können, weil es ihnen an Urteilskraft fehlt: z. B. Ärzte oder Rechtsgelehrte, die ihre Schule gut gemacht haben, die aber, wenn sie ein Consilium zu geben haben, nicht wissen, wie sie sich benehmen sollen.“

(Immanuel Kant: „Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis“, 1793)

## 1. Einleitung

Kooperation zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt – wo ist das Problem, mag man sich fragen, sind denn in der heutigen „Wissengesellschaft“ die WissenschaftlerInnen nicht in der Lage, mit Akteuren der Arbeitswelt, mit Gewerkschaften, Betriebsräten und ArbeitnehmerInnen zusammenzuarbeiten? Zeugen nicht zahlreiche Projekte davon, dass die Arbeitswelt durchaus fähig ist, wissenschaftliche Ideen in praktische Innovationen umzusetzen? Praktizieren die Unternehmen denn kein „Wissensmanagement“? Arbeiten nicht in Betrieben und Verwaltungen wie auch in den Gewerkschaftsorganisationen zahlreiche Personen mit akademischer Ausbildung? Mit anderen Worten: Leben wir nicht längst in einer Gesellschaft, in der Wissenschaft und Arbeitswelt sich so weit gegenseitig durchdringen, dass Kooperation an der Tagesordnung ist und keiner gesonderten Einrichtungen bedarf?

Die praktischen Erfahrungen der „Kooperationsstellen Wissenschaft - Arbeitswelt“ bzw. „Kooperationsstellen Hochschule - Gewerkschaften“, die in der vorliegenden Studie dargestellt und untersucht werden, ergeben ein anderes Bild. Die „Wissengesellschaft“, in der alle Bereiche in ständiger Selbstreflexion neues Wissen erzeugen, um sich fortlaufend zu reformieren, ist allenfalls als politisches Leitbild vorzufinden, oft genug dient der Begriff aber auch dazu, Ungleichheiten im Zugang zu Wissen zu übertünchen. Die Praxis vor Ort erweist sich bei näherem Hinsehen doch als sehr mühsam und widersprüchlich. Kooperation zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt bedarf nach wie vor einer aktiven Vermittlung. Intermediäre Agenturen wie die Kooperationsstellen, die sich vermittelnd und organisierend zwischen den gesellschaftlichen Bereichen bewegen, sind kein Anachronismus aus dem letzten Jahrhundert, sondern ganz im Gegenteil vielleicht sogar Vorboten einer zukünftigen „Wissengesellschaft“.

Die Frage nach Sinn und Zweck von Kooperationsstellen wurde erstmals in einem Forschungsprojekt in den Jahren 1982 – 1986 systematisch untersucht. „Kooperationsstellen sind notwendig, weil Zusammenarbeit von Hochschule, Gewerkschaften und Arbeitnehmern in der Region zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten einer festen Organisationsform bedarf, die in der Lage ist, den Kooperationsbedarf zu ermitteln, Kooperationsprozesse dauerhaft zu begleiten sowie die Ergebnisse von Kooperationsprojekten umzusetzen.“ (Beck/ Feldengut 1986, 62 f.) So das Fazit des Forschungsprojekts „Regionale Öffnung der Hochschulforschung für Arbeitnehmerprobleme durch Kooperationsstellen“, in dessen Rahmen fünf Kooperationsstellen praktisch erprobt und wissenschaftlich evaluiert worden waren. Das Buch mit dem Titel „Regionale Zusammenarbeit von Hochschulen und Gewerkschaften“ (DGB 1986) kann als eine Art Gründungsdokument der Kooperationsstellen angesehen werden.

Das Projekt konnte bereits auf eine längere Vorgeschichte zurückblicken. Ausgehend von der Tatsache, dass Wissenschaft in Betrieb und Gesellschaft vermehrt und systematisch eingesetzt wird und damit Lebens- und Arbeitsbedingungen wesentlich beeinflusst, hatte der Deutsche Gewerkschaftsbund schon in den 1970er Jahren eine verstärkte Beteiligung von ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessenvertretungen an Forschung und Entwicklung gefordert (Bamberg u.a. 1979). Die ersten Kooperationsstellen waren 1974/75 an den Uni-

versitäten Oldenburg und Bochum gegründet worden. Chancen und Probleme einer auf die Interessen von ArbeitnehmerInnen orientierten Wissenschaft waren in den Jahren 1977 – 1980 im Rahmen eines Projektes mit dem Titel „Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer als Gegenstand der Hochschulforschung“ an der Universität Bielefeld ausführlich analysiert und dokumentiert worden (Katterle/ Krahn 1980 und 1981).

1982 startete dann der Modellversuch zur Einrichtung von Kooperationsstellen in fünf Hochschulregionen (Dortmund, Hamburg, Kassel, Oldenburg und Tübingen). Angesichts ungleich größerer Einflusschancen der Arbeitgeberseite – so die Ausgangsthese des Projekts – bedürften ArbeitnehmerInnen „besonderer Informations- und Koordinationsinstanzen, die die spezifischen Probleme erfassen, Forschungsbedarf artikulieren, Forschung begleiten und Forschungsergebnisse für die Betroffenen umsetzen können. Hierauf beruht die Idee zur Einrichtung hauptamtlich besetzter Kooperationsstellen als ‚Dolmetscher‘ zwischen Wissenschaft und Arbeitnehmern.“ (Beck/ Feldengut 1986, 20 f.) Unter Leitung zweier Kollegen aus der Abteilung Gesellschaftspolitik des DGB-Bundesvorstands, finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Hans-Böckler-Stiftung, wurden Formen kontinuierlicher Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Hochschulen zu Themen der Arbeitswelt untersucht und erprobt (ebd., 18).

Im Ergebnis konnten einige Erfolge der Kooperationsstellen herausgearbeitet werden, aus denen wichtige Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit gezogen wurden. Den Kooperationsstellen war es gelungen, bei Gewerkschaften, Betriebsräten und ArbeitnehmerInnen das nötige Vertrauen zu gewinnen und soziale Distanz zur Wissenschaft abzubauen. Dies erwies sich als entscheidende Voraussetzung dafür, Forschungsbedarf aus der Arbeitswelt in die Hochschulforschung zu übermitteln. In verschiedenen Projekten konnten die Kooperationsstellen konkrete Zusammenarbeit initiieren und organisieren, wodurch wiederum einige Verbesserungen der regionalen Arbeits- und Lebensbedingungen angestoßen werden konnten. Die gemeinsame Arbeit veränderte zugleich die Problemwahrnehmung der beteiligten ForscherInnen und erweiterte die Sichtweisen auf ihren Forschungsgegenstand (ebd., 53 ff.).

Perspektivisch wurde im Projektbericht vorgeschlagen, den Diskurs ins Zentrum der Arbeit von Kooperationsstellen zu rücken, die Diskussion von GewerkschafterInnen und Betriebsräten mit den WissenschaftlerInnen der örtlichen Hochschulen zu organisieren, um das gegenseitige Verständnis zu fördern und kooperative Projekte anzustoßen. Eine wesentliche Aufgabe von Kooperationsstellen wurde darin gesehen, Chancen einer kooperativen Wissenschaft zu verdeutlichen. „Im Einzelnen heißt das,

- Defizite und den möglichen Stellenwert von Arbeitnehmerproblemen in der Forschung herauszuarbeiten,
- auf die Chancen zur Verbesserung der Wissenschafts-Qualität durch Zugang zu den Betroffenen und interdisziplinären Bezug hinzuweisen sowie
- die verbesserten Möglichkeiten der Umsetzung von Forschungsergebnissen darzustellen.“ (ebd., 61)

Eine Kooperationsstelle – so eine weitere Schlussfolgerung des Projektberichts – sollte mindestens aus zwei wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und einer Bürokräft bestehen; ihre Arbeit sollte von einem Beirat aus VertreterInnen der Hochschulen und der Gewerkschaften begleitet werden; Kooperationsstellen sollten nicht an den Hochschulen sondern im gewerkschaftlichen Bereich angesiedelt sein; schließlich wurde eine überregionale Koordination der Kooperationsstellen beim DGB-Bundesvorstand empfohlen (ebd., 63).

Zwanzig Jahre später hat sich die Landschaft der Kooperationsstellen wesentlich erweitert und verändert. Nach der „Gemeinsamen Arbeitsstelle Ruhr-Universität / IG Metall“ in Bochum (1975) konnten drei der im Modellversuch eingerichteten Kooperationsstellen 1986 in öffentlich geförderte Einrichtungen überführt werden (Dortmund, Hamburg, Oldenburg). In den Folgejahren entstanden mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung weitere Kooperationsstellen, so dass ihre Zahl im Jahr 2006 auf 20 angewachsen ist (BAG Kooperationsstellen 2006; sowie [www.kooperationsstellen.de](http://www.kooperationsstellen.de)).

Mit der Zahl der Kooperationsstellen haben sich auch Konzepte, Arbeitsweisen und Themenstellungen vervielfacht. Je nach Lage vor Ort haben sich die Tätigkeiten der Kooperationsstellen unterschiedlich entwickelt. Einige legen den Schwerpunkt auf öffentliche Diskurse zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt, andere ini-

tieren und begleiten vorwiegend kooperative Forschungs- und Gestaltungsprojekte, wieder andere kümmern sich stärker um Lehre und Weiterbildung. Auch die institutionelle Einbindung ist verschieden. Anders als im Projektbericht von 1986 empfohlen, sind die meisten Kooperationsstellen an Hochschulen angesiedelt, andere wiederum als selbständige Einrichtungen organisiert. Einige verfügen über öffentliche Mittel, andere finanzieren sich über Projekte und Aufträge Dritter. Die personelle Ausstattung reicht von einer (aus öffentlichen Mitteln finanzierten) Planstelle bis zu zehn (drittmittelfinanzierten) Projekt-Stellen.

Wozu Kooperationsstellen? Diese Frage hat bis heute an 20 Standorten unterschiedliche Antworten gefunden, die zum Teil erheblich abweichen von der in den 1980er Jahren gegebenen allgemein systematischen Begründung. Dies verweist einerseits auf die Verankerung der Kooperationsstellen in ihren regionalen Zusammenhängen, wirft andererseits aber auch die Frage auf, ob es noch eine gemeinsame Grundlage gibt bzw. geben kann.

Dieses Problem beschäftigte zum Ende der 1990er Jahre auch die „Bundesarbeitsgemeinschaft Kooperationsstellen (BAG)“, ein lockerer Zusammenschluss, der vor allem dem Erfahrungsaustausch der Kooperationsstellen dient. Nach einem gemeinsamen Workshop im Jahr 2001 wurde ein Leitbild formuliert, das den diskursiven Charakter der Kooperationsarbeit hervorhebt: „Kooperationsstellen erweitern und entwickeln Denkweisen und Handlungsspielräume in Wissenschaft und Arbeitswelt. Sie generieren Wissen, sie fördern die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt, sie organisieren und moderieren den Wissens- und Erfahrungsaustausch, sie fördern den Diskurs über verschiedene Denkansätze, sie thematisieren neue Formen der Erwerbsarbeit und der Arbeitsorganisation.“ Das breite Spektrum der Kooperationsarbeit fand seinen Ausdruck in den Beiträgen zu einer gemeinsamen Buchveröffentlichung der Kooperationsstellen (Färber u.a. 2003) sowie auf einer gemeinsamen Homepage im Internet ([www.kooperationsstellen.de](http://www.kooperationsstellen.de)).

Die vorliegende Untersuchung will auf Basis empirischer Daten über die konkrete Praxis vor Ort das Gemeinsame der verschiedenen Kooperationsansätze, das Wesentliche in der Vielfalt herausarbeiten. Damit wird ein doppelter Zweck verfolgt: Nach außen, gegenüber (möglichen) PartnerInnen in Wissenschaft und Arbeitswelt soll verdeutlicht werden, welchen Stellenwert eine Kooperationsstelle an den Schnittstellen von Wissenschaft und Arbeitswelt haben kann, welche Leistungen und Beiträge von ihr zu erwarten sind. Angesichts der finanziellen und personell prekären Lage vieler Kooperationsstellen soll damit zugleich um Unterstützung des Kooperationsgedankens und seiner institutionellen Absicherung in Form von Kooperationsstellen geworben werden. Nach innen, an die Kooperationsstellen selbst gerichtet, soll der vorliegende Bericht einen Beitrag leisten zur Diskussion um das Selbstverständnis als intermediäre Einrichtung. Sicherlich muss die Verankerung in den lokalen Akteurskonstellationen konkret vor Ort erfolgen, Aufgabenstellung und Arbeitsweise sind jeweils von der einzelnen Kooperationsstelle in Absprache mit lokalen PartnerInnen zu bestimmen. Sowohl das Wissenschaftssystem wie auch die Arbeitswelt in Betrieben und Verwaltungen sind jedoch als gesellschaftliche Teilbereiche nach übergreifenden Regeln und Gesetzmäßigkeiten strukturiert. Vermittlungstätigkeiten, wie Kooperationsstellen sie ausüben, erfordern daher über die konkret-lokale Praxis hinaus nicht nur ein Verständnis jener Regeln und Gesetzmäßigkeiten, sondern auch eine eigene gesellschaftliche Positionsbestimmung und Rollendefinition als Basis für die besondere Aufgabenstellung wie auch die Profilierung als eigenständige Einrichtung mit spezifischem Auftrag.

Im Rahmen der Untersuchung wurden nach Auswertung schriftlicher Materialien und der Internetauftritte im Zeitraum von Februar bis Juli 2006 leitfadengestützte Interviews in 12 Kooperationsstellen durchgeführt<sup>1</sup>. Jedes Interview hatte eine Dauer von etwa 2,5 Stunden. Die Interviews wurden stichwortartig verschriftet. Auf dieser Grundlage erfolgte dann eine Auswertung, wobei aus dem Material selbst heraus Kategorien gewonnen wurden, die geeignet scheinen, Funktionsweise und Handlungslogik von Kooperationsstellen zu beschreiben und zu erklären. Zwischenergebnisse wurden beim Treffen der Bundesarbeitsgemeinschaft Kooperationsstellen im Dezember 2006 zur Diskussion gestellt.

---

<sup>1</sup> Interviewt wurden Kolleginnen und Kollegen aus den Kooperationsstellen FU Berlin, TU Berlin, Bochum, Braunschweig, Frankfurt/Oder, Göttingen, Halle/Saale, Hamburg, Hannover, Oldenburg, Osnabrück, Saarbrücken. Die eigenen Erfahrungen des Autors an der Kooperationsstelle Dortmund sind quasi als 13ter Fall in die Studie eingeflossen.

Die folgende Darstellung orientiert sich an der vor allem von Max Weber geprägten Methode des Idealtypus. Ein Idealtypus ist ein Gedankenbild, eine theoretische Konstruktion, in welcher die Idee eines bestimmten gesellschaftlichen Phänomens zum Ausdruck gebracht wird. Was hat man sich unter einer Kooperationsstelle vorzustellen? Was ist das Wesentliche in der vorgefundenen Vielfalt? Im Idealtypus werden empirisch an verschiedenen Stellen und zu verschiedenen Zeitpunkten vorgefundene Erscheinungen und Vorgänge des realen Lebens gedanklich zu einem in sich stimmigen Ganzen zusammengefügt. Anhand dieser gedanklichen Konstruktion lassen sich dann Funktionsweisen von Kooperationsstellen beschreiben und erklären. Keine der befragten Kooperationsstellen weist sämtliche der im Folgenden analysierten Merkmale auf, jede hat ihre Besonderheiten und Schwerpunktsetzungen. Letztere werden aber gerade dadurch sichtbar, dass der einzelne Fall mit dem allgemeinen Begriff in Beziehung gesetzt wird. Ob es sich beim Idealtypus Kooperationsstelle, wie er im Folgenden dargestellt wird, um eine fruchtbare Begriffsbildung handelt, wird sich daran zeigen, ob er zur Erklärung konkreter Erscheinungen beiträgt.

Erst anhand eines allgemeinen Begriffs von der Sache kann auch ein Maßstab für Kritik gewonnen werden. Wenn die folgenden Ausführungen für manche(n) Leser(in) angesichts widersprüchlicher oder negativer eigener Erfahrungen vielleicht zu optimistisch gefärbt erscheinen, so ist dies dem Bemühen des Verfassers geschuldet, vor allem die Potenziale von Kooperationsstellen herauszuarbeiten, um dadurch einen Maßstab für ihre Beurteilung zu gewinnen. Eine Kritik, die auf unrealistisch hohen Erwartungen gründet, trägt ebenso wenig zur Veränderung bei wie eine Geringschätzung der Möglichkeiten von Kooperationsstellen. Insofern soll die vorliegende Untersuchung Grundlagen bieten für die notwendige Debatte über Chancen und Grenzen der Arbeit von Kooperationsstellen.

Das folgende Kapitel 2 beschreibt zunächst die allgemeine Aufgabenstellung von Kooperationsstellen als aktive Vermittlung zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt. In Kapitel 3 folgen Überlegungen zur intermediären Stellung von Kooperationsstellen. Die Kapitel 4, 5 und 6 behandeln einige wichtige Aspekte der Arbeitsweise von Kooperationsstellen. Im 7. Kapitel wird die Einrichtung selbst auf den Begriff „Agentur“ gebracht. Schließlich wird in den Kapiteln 8 und 9 der gesellschaftliche Nutzen für Arbeitswelt und Wissenschaft analysiert. Ein kurzes Fazit schließt im Kapitel 10 die Analyse ab. Die systematische Darstellung wird immer wieder durchbrochen durch illustrierende Beispiele aus der Arbeit einzelner Kooperationsstellen.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die an dieser Studie mitgewirkt haben, insbesondere bei den Kolleginnen und Kollegen in den Kooperationsstellen sowie bei Uwe-Dieter Steppuhn von der Hans-Böckler-Stiftung. Der Hans-Böckler-Stiftung gilt auch mein Dank für die finanzielle Unterstützung dieser Studie.

## 2. Vermittlungsaufgaben

Die Zusammenarbeit von WissenschaftlerInnen und ArbeitnehmerInnen ist auch heute noch nicht gängige Praxis. Zwar hat sich auf Seiten der Wissenschaft einiges verändert im Hinblick auf eine Verstärkung des Anwendungsbezugs; auch in Betrieben und Verwaltungen ist der Umgang mit wissenschaftlichen Erkenntnissen längst nicht mehr nur den Ingenieuren und Managern vorbehalten. Im Regelfall werden ArbeitnehmerInnen jedoch mit Ergebnissen von Wissenschaft konfrontiert, die ihre Arbeitsrealität verändern. Transfer von Ergebnissen, nicht Kooperation in Projekten ist die vorherrschende Art der Kopplung von Wissenschaft und Arbeitswelt. Prozesse der gemeinsamen Bearbeitung von Problemstellungen in kooperativ angelegten Projekten sind nach wie vor selten (Fricke 2003). Die Gründe sind weniger bei den handelnden Personen zu suchen als in strukturellen Gegebenheiten. Wissenschaft und Arbeitswelt funktionieren nach unterschiedlichen Logiken, praktisches Handeln erfordert eine andere Haltung und andere Arbeitsweisen als wissenschaftliche Analyse.

Kooperationsstellen sehen es als ihre Aufgabe an, diese unterschiedlichen Logiken, Haltungen und Arbeitsweisen miteinander zu vermitteln mit dem Ziel einer aktiven Zusammenarbeit. WissenschaftlerInnen gewinnen auf diese Weise ein besseres Verständnis ihrer Empirie, ArbeitnehmerInnen gewinnen neue Handlungsfähigkeiten. Vermittlung bezieht sich auf alle Aspekte der Kooperation, angefangen von der Definition des zu bearbeitenden Problems über Methoden und Wege zu seiner Untersuchung bis hin zur Umgestaltung der Praxis. Die Vermittlungsaufgabe beinhaltet theoretische wie praktische, forschende wie gestaltende, kommunikative wie analytische Tätigkeiten. Kooperationsstellen initiieren, organisieren und moderieren den Prozess der Kooperation zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt.

### Zugänge

Wissenschaft nähert sich der Realität aus der Distanz der Reflexion. Für sie ist die Wirklichkeit Objekt der Analyse. Die Fragestellungen, denen die ForscherInnen nachgehen, stammen oft nicht aus der Praxis, sondern aus wissenschaftsinternen Diskussionen. In diesen Diskussionen haben sich auch Forschungsergebnisse zu behaupten, ihre Umsetzung gilt als gesondertes Transferproblem, das mehr oder weniger außerhalb der Wissenschaft angesiedelt wird.

Den Akteuren der Arbeitswelt dagegen stellt sich die Realität als Handlungsaufforderung und Entscheidungssituation dar. Sie greifen aktiv verändernd ein. Vieles erfolgt dabei nach Routinen. Der für Wissenschaft charakteristische ständige Zweifel ist hier nicht angebracht, die dadurch verursachte Unsicherheit würde praktisches Handeln lähmen.

Kooperationsstellen erweitern diese jeweiligen Zugänge. WissenschaftlerInnen, die sich dafür interessieren, ihre Ergebnisse über den wissenschaftlichen Diskurs hinaus auch praktisch umsetzbar zu machen, finden in der Kooperationsstelle ebenso eine Ansprechpartnerin wie Arbeitswelt-Akteure, die ihr tägliches Handeln reflektieren und verändern wollen. Dabei zielt die Arbeit der Kooperationsstelle im Idealfall darauf, einen Prozess zu organisieren, in dem Akteure aus beiden gesellschaftlichen Bereichen direkt miteinander kommunizieren. Praxisprobleme werden in wissenschaftliche Fragestellungen überführt, wissenschaftliche Ergebnisse in praktische Handlungshilfen. Arbeitswelt-Akteuren bieten sich neue Möglichkeiten zu reflektiertem Handeln, WissenschaftlerInnen neue Chancen zu handlungsorientierter Reflexion.

Die Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum / IG Metall bearbeitet zusammen mit dem Lehrstuhl für Informations- und Technikmanagement am Institut für Arbeitswissenschaft ein Projekt zur Umsetzung des Entgelttarifvertrags der IG Metall in NRW. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist es interessant zu erfahren, wie dieser Vertrag in der betrieblichen Realität wirkt und was gegebenenfalls bei weiteren Tarifverträgen dieser Art besser zu machen wäre. Für die Arbeitswissenschaft ist das Projekt interessant unter dem Gesichtspunkt: Wie laufen die sozialen Aushandlungsprozesse im Betrieb ab, wo jetzt jeder Arbeitsplatz neu eingruppiert werden muss? Welche Gesichtspunkte spielen dabei eine Rolle, wie werden arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse angewandt?

## Handlungsweisen

Praktisches Handeln in der Arbeitswelt folgt Interessen. Machtverhältnisse und Durchsetzungsfähigkeit spielen eine große Rolle in (betrieblichen) Veränderungsprozessen. Debatten und Verhandlungen werden abgeschlossen durch Entscheidungen und Vereinbarungen, die das Handeln leiten und strukturieren. Um hierbei Einfluss nehmen zu können, zielt gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung auf Einheitlichkeit und gemeinsames Vorgehen. Einmal erreichte Fortschritte werden verteidigt, was nach außen leicht den Anschein des Konservativen erweckt.

Wissenschaft dagegen gilt als interessenneutrale Suche nach Wahrheit. Auch hier gibt es Auseinandersetzungen und Rivalitäten, auch hier wird um Ressourcen gekämpft. Interessen der WissenschaftlerInnen müssen sich jedoch zugleich im wissenschaftsinternen Diskurs behaupten, der dem Wahrheitskriterium verpflichtet ist. Wer etwas erreichen will, braucht stichhaltige Argumente (Bourdieu 1998). Die Debatte ist quasi endlos, jedes Ergebnis wird in den Diskurs eingespeist, wieder in Frage gestellt und neu analysiert. Außenstehenden erscheint es dann oft, als sei Wissenschaft nicht in der Lage, definitive Aussagen zu machen, geschweige denn, praxistaugliche Ratschläge zu geben. „Es ist so, es könnte auch anders sein“ lautet ein Buchtitel der Wissenschaftsforscherin Helga Nowotny.

Kooperationsstellen machen beiden Seiten die Handlungslogik der jeweils anderen Seite verständlich und zeigen deren jeweiliges Potenzial auf. Praktisches Handeln kann sich nicht ständig selbst in Frage stellen, sonst bewirkt es nichts. Wissenschaft muss alles in Frage stellen, sonst gibt es keine neuen Erkenntnisse. Die Synthese liegt darin, eingefahrene Praktiken auf beiden Seiten zur Diskussion zu stellen. Vereinbarungen, Regeln und Strukturen in der Arbeitswelt können mit Hilfe von Wissenschaft auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden, um die Fähigkeit zur Erneuerung zu bewahren. Wissenschaft kann in direkter Auseinandersetzung mit den Akteuren der Arbeitswelt präzisere Erkenntnisse über die Realität gewinnen.

Die Kooperationsstelle Dortmund befasst sich unter dem Titel „fair statt prekär“ mit der zunehmenden Verunsicherung der Beschäftigungsverhältnisse. Prekarisierung von Beschäftigung ist ein wissenschaftliches Thema, das inzwischen auch in der Öffentlichkeit breit diskutiert wird. Die Diskussion beruht auf Forschungsergebnissen und Presseartikeln. Es fehlt jedoch an Handlungswissen. Für GewerkschaftssekretärInnen, Betriebsräte und Beschäftigte ist noch nicht genau ersichtlich, was Prekarisierung für das eigene Handeln bedeutet. Wer ist verantwortlich zu machen, an welchen Punkten kann eingegriffen werden? Politik braucht Handlungsperspektiven, sonst bleibt das Thema abstrakt. Gewerkschaftssekretäre haben die Erfahrung gemacht, dass sie die Ängste der Beschäftigten eher vergrößern, wenn sie nur die Folgen der Prekarisierung schildern ohne Perspektiven aufzuzeigen. Anknüpfend an der täglichen Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit konkretisiert die Kooperationsstelle das Thema. Als erstes werden einige Recherchen angestellt zu verschiedenen Formen prekärer Beschäftigung und ihren regionalen Ausprägungen. In der Diskussion über die Ergebnisse werden weitere Handlungsschritte verabredet wie z.B. ein Workshop zum Thema Interessenvertretung in der Leiharbeit.

## Kommunikationsweisen

In der Wissenschaft gilt nur etwas, wer schriftliche Veröffentlichungen vorzuweisen hat („publish or perish“). Was schriftlich fixiert ist, gilt als handhabbares (Zwischen-) Ergebnis, das rezipiert, zitiert und kritisiert werden kann. Erst als Autorin bzw. Autor erhält die einzelne Person eine wissenschaftliche Identität. Schriftliche Veröffentlichungen wie mündlich geführte Debatten sind in der Wissenschaft zwar an der Wahrheitssuche orientiert, sie sind aber zugleich auch geprägt vom Bestreben der WissenschaftlerInnen, sich zu profilieren und voneinander abzugrenzen. Manch ein neuer Begriff wird gebildet, nicht weil er einen Sachverhalt besser beschreibt, sondern weil ein Autor oder eine Autorin sich auf diese Weise in der Konkurrenz behaupten will. Dieser „Subtext“ wissenschaftlicher Debatten bleibt Außenstehenden häufig verborgen.

In der Arbeitswelt ist das direkte Gespräch das entscheidende Kommunikationsmedium. Wer etwas bewegen will, muss mit vielen Leuten reden und verhandeln. Er muss Konsens erzielen, Verabredungen treffen und Beschlüsse herbeiführen. Manager verbringen viel Zeit in Meetings, Betriebsräte in Sitzungen und Versammlungen. Was hier genau passiert, wer mit welchen Argumenten welche Interessen verfolgt, ist nach außen hin oft nicht transparent. Schriftliche Mitteilungen nehmen unter solchen Umständen leicht den Charakter von Verlautbarungen mit Appellcharakter an, aus denen jeglicher Widerspruch getilgt scheint.

Kooperationsstellen lockern eingefahrene Kommunikationsweisen auf. Die MitarbeiterInnen führen Gespräche und organisieren Diskussionen, nehmen teil an Sitzungen und Versammlungen, sie veröffentlichen aber auch Schriften und Dokumentationen. Auf diese Weise erreichen sie, dass sie in beiden Feldern zur Kenntnis genommen werden. Dabei werden die herkömmlichen Grenzen bewusst überschritten. Problemorientierte Beiträge von Arbeitswelt-Akteuren werden mit in schriftliche Veröffentlichungen aufgenommen, WissenschaftlerInnen werden in informelle Gespräche einbezogen.

Die Kooperationsstelle an der Freien Universität Berlin organisiert eine Tagung zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Hier bieten sich Möglichkeiten zur Diskussion. Der Mitarbeiter der Kooperationsstelle gestaltet und moderiert die Veranstaltung so, dass alle gleichberechtigt zu Wort kommen, sodass ein Austausch Wissenschaft – Arbeitswelt stattfindet. Die schriftliche Dokumentation der Tagung als Buch in einer wissenschaftlichen Reihe wirkt in den wissenschaftlichen Bereich hinein. Für betriebliche Akteure werden Seminarangebote entwickelt.

## **Zeithorizonte**

Wissenschaft benötigt Zeit, um etwas zu erforschen. Wenn ein Forschungsteam eine Fragestellung aus der Arbeitswelt aufgreift, kann es passieren, dass sich während der Laufzeit des Projekts in der Praxis die Voraussetzungen ändern, so dass dort Entscheidungen zu fällen sind, ohne dass die Ergebnisse der Forschungsarbeit zur Verfügung stehen.

Andererseits arbeiten viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in kurzfristig angelegten Drittmittelprojekten. Die Auftraggeber kommen oft nicht aus der Arbeitswelt selbst, sondern aus Ministerien, Projektträgern und Stiftungen. So kann es passieren, dass ein Projekt längst beendet ist, wenn die Arbeitswelt-Akteure sich nach politischen Auseinandersetzungen entschlossen haben, WissenschaftlerInnen in Veränderungsprozesse einzubeziehen.

Kooperationsstellen gleichen die verschiedenen Zeithorizonte der Akteure miteinander ab. Für kurzfristige Entscheidungshilfen in der Arbeitswelt werden BeraterInnen aus befreundeten Einrichtungen vermittelt, die pragmatisch vorgehen und nicht wie WissenschaftlerInnen zunächst ein Projekt durchführen. Für kurzfristige wissenschaftliche Projekte werden solche Bereiche der Arbeitswelt ausgewählt, die schon ein klar definiertes Problem haben, das zur Fragestellung der Untersuchung passt. Kooperationsstellen greifen jedoch vor allem da ein, wo die Probleme noch wenig definiert sind und Fragestellungen so neu sind, dass wissenschaftliche Bearbeitung lohnt. Sie organisieren einen längerfristigen Prozess der Zusammenarbeit zu einem relativ breit angelegten Thema, aus dem heraus sich sowohl kurzfristige Projekte und Entscheidungshilfen wie langfristige Forschung und Veränderungsprozesse ergeben können.

Im Rahmen ihres Schwerpunktthemas „Europäische Integration“ führt die Kooperationsstelle Osnabrück seit einigen Jahren eine Vortragsreihe „Europa verstehen“ durch, um wissenschaftliche Erkenntnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dabei arbeitet sie eng zusammen mit Lehrenden des Studiengangs „Europäische Studien“ an der Universität. Auch NachwuchswissenschaftlerInnen aus zwei Promotionskollegs werden einbezogen. Im Rahmen eines aus Mitteln der EU geförderten Projekts organisiert die Kooperationsstelle eine öffentliche Debatte über die EU-Osterweiterung mit dem Ziel, eine fundierte Meinungsbildung zu ermöglichen und Vorurteile abzubauen. Zusammen mit den Gewerkschaften werden Seminare für Euro-Betriebsräte angeboten. Weiterhin vermittelt die Kooperationsstelle wissenschaftliche ExpertInnen für Referate auf Gewerkschafts- und Betriebsversammlungen. Im Anschluss an einen von der Kooperationsstelle organisierten Kongress „Wege zum sozialen Frieden in Europa“ gründet sich – wiederum unter Moderation der Kooperationsstelle – ein Forum für soziale Gerechtigkeit, das sich mit der Armutsproblematik in der Region befasst. Beteiligt sind Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Kirchen und einige WissenschaftlerInnen. Mit wissenschaftlicher Unterstützung werden Konzepte zur Weiterentwicklung der kommunalen Sozialberichterstattung erarbeitet. Mit Konferenzen, Vorträgen und Stellungnahmen greift das Forum in lokalpolitische Debatten ein.

## **Verständnis von (Aus-)Bildung**

Akademische Lehre zielt auf die Befähigung der Studierenden zum wissenschaftlichen Arbeiten. Praktische Kompetenzen und Erfahrungen gelten oft als Zusatzqualifikationen, die außerhalb des Curriculums erworben werden müssen.

Dagegen verlangen sowohl Betriebe wie auch viele Studierende, dass praktisch anwendbare und ökonomisch verwertbare Kenntnisse vermittelt werden. Theoretische Kenntnisse gelten oft als überflüssig und teuer.

Kooperationsstellen kommt es darauf an, Theorie und Praxis im Studium besser miteinander zu verbinden. Es werden Praxiselemente in der Lehre verankert, z.B. durch Vorträge von Arbeitswelt-Akteuren in Seminaren und Vorlesungen oder durch die Vermittlung von Praktika. Zum Teil organisieren Kooperationsstellen auch selbständig Seminare zur Vermittlung von Arbeitsweltkompetenz. Dabei wird die berufliche Praxis kritisch reflektiert und Tendenzen entgegengewirkt, die Lehre auf betrieblich funktionale Kompetenzen zu verengen.

Die Kooperationsstelle Saarbrücken führt an der Universität in jedem Semester ein zum Teil fächerübergreifendes und „credit point“-relevantes Seminarangebot zu verschiedenen Themen unter dem Oberbegriff „Arbeitsweltkompetenz“ durch. Den Studierenden soll die Fähigkeit vermittelt werden, die Arbeitswelt erstens durch fachliche, ökonomische und rechtliche Kompetenzen und zweitens durch persönliche, soziale und methodische Kompetenzen zielorientiert und produktiv sowie wertschätzend, kooperativ, fair und integrativ zu verstehen und mitzugestalten. Insbesondere im letzteren übergreifenden Kompetenzbereich engagiert sich die Kooperationsstelle, um auf die sozialen Konstellationen und die Organisationskultur in der Arbeitswelt durch bewusst gewählte und erlernte Praktiken einzuwirken sowie Diversity und Work-life-Balance in der Arbeitswelt zu fördern. Themen der Seminare sind sowohl analytischer Art wie „Wandel der Arbeitsgesellschaften“ als auch anwendungsorientierter Natur wie z.B. „Organisationskultur und Organisationsberatung“, „Startkompetenzen für die Arbeitswelt“, „Teamentwicklung“; zusammengenommen sind dies „Instrumente zur Organisationsgestaltung“.

Die Kooperationsstelle Halle erfährt durch Rückmeldungen von Studierenden, denen sie ein Praktikum vermittelt hat, dass in der Praxis benötigte soziale Kompetenzen im Studium meist nicht vermittelt werden. Die Kooperationsstelle organisiert daraufhin aus Projektmitteln Weiterbildungsveranstaltungen zu Themen wie Rhetorik, Zeitmanagement, Präsentations- und Moderationstechniken. Aufgrund der Rückmeldungen beteiligter Studierender werden die Kurse ständig verbessert und zu einem umfassenden praktikumsbegleitenden Programm ausgebaut.

## Gegenseitige Instrumentalisierung

Das hohe Ansehen von Wissenschaft wird von Akteuren der Arbeitswelt nicht selten strategisch genutzt, um eigenen Interessen und Forderungen mehr Legitimität zu verleihen. Zu Kongressen und Tagungen werden WissenschaftlerInnen eingeladen für Referate, bei denen es weniger auf den Inhalt ankommt als auf die Reputation der oder des Referierenden. Der „wissenschaftliche Input“ bleibt oft folgenlos, man hört zu und geht zur Tagesordnung über. Eine andere Form ist die, einen wissenschaftlichen Gutachter zu bestellen beispielsweise in einem betrieblichen Konfliktfall, der auf der Seite des Betriebsrats eine bestimmte Auffassung gegen den Arbeitgeber vertritt. Auch dabei gibt es in der Regel keine Diskussionen. Die wissenschaftliche Auffassung dient zur Rechtfertigung des Betriebsratshandelns.

Der umgekehrte Fall ist ebenso anzutreffen: Da heute viele Projektmittel nur vergeben werden, wenn die Antragstellenden einen gewissen Praxisbezug nachweisen, liegt es nahe, Kontakte zur Arbeitswelt strategisch zu nutzen, um Projektanträge bewilligt zu bekommen oder Zugang zu Betrieben zu erhalten. Wenn die Unterschrift der „Sozialpartner“ erst einmal geleistet ist, wird die Beteiligung der Arbeitswelt-Akteure nicht selten auf formale Verfahren beschränkt, z.B. auf einen Begleitkreis, der sich nicht allzu häufig trifft, weil es sehr schwer ist, einen gemeinsamen Termin zu verabreden. Forschungsergebnisse werden den befragten betrieblichen Akteuren erst dann zur Verfügung gestellt, wenn eine Veröffentlichung vorliegt – ein Prozess, der unter Umständen Monate oder Jahre dauern kann.

Kooperationsstellen initiieren dagegen eine inhaltliche Kooperation, in der die spezifischen Potenziale beider Seiten zum Tragen kommen. Dazu werden Schnittmengen definiert: Wo sind sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch praktische Handlungsanregungen zu erwarten? Wie kann die Zusammenarbeit konkret organisiert werden?

Die Kooperationsstelle Saarbrücken fördert mit Geldern, die ihr von der Arbeitskammer des Saarlandes zur Verfügung gestellt werden, praxisorientierte Forschungsprojekte. Im Rahmen einer Ausschreibung haben Univer-

sität, Arbeitskammer und Gewerkschaften beispielsweise ein Projekt von InformatikerInnen zum Thema Work-Life-Balance zur Förderung ausgewählt. Am Fachbereich und in universitätsnahen Unternehmen soll untersucht werden, wie die in diesem Bereich oft sehr flexiblen, langen und im Rahmen von Projektarbeit schwer planbaren Arbeitszeiten mit den persönlichen Interessen der Beschäftigten bzw. der Selbständigen besser in Übereinstimmung zu bringen wären. Die ProjektbearbeiterInnen verfolgen damit ein Erkenntnisinteresse, das ihnen auch selber bei der Gestaltung ihrer Arbeitssituation weiterhilft. Die Kooperationsstelle hat mit den PartnerInnen die Projektausschreibung entwickelt. Nach der Projektauswahl im Beirat begleitet sie solche Projekte u.a. durch Workshops, an denen neben den ForscherInnen die interessierten KooperationspartnerInnen aus der Arbeitskammer, den Gewerkschaften und der Universität aktiv mitwirken können. Die Kooperationsstelle engagiert sich für ein gegenseitiges Verständnis und eine Wertschätzung der manchmal verschiedenen Standpunkte der Hochschulen, der Gewerkschaften und der Arbeitskammer. Das Anliegen der ProjektbearbeiterInnen ist es im Falle des Informatikprojektes, ein innovatives Thema der Interessenvertretung mit neuen Instrumenten und Methoden zielgruppennah voranzubringen. Die konkreten Lösungen müssen neu entwickelt werden, weil klassische tarifliche und betriebliche Regelungen in diesem Bereich nur in Teilen greifen. Die Unterstützung der Gewerkschaften und der Arbeitskammer ermöglicht es, die im Projekt erarbeiteten Lösungen auf andere Unternehmen zu übertragen.

### 3. Intermediäre Stellung

Um die vermittelnde Stellung einer Kooperationsstelle auf den Begriff zu bringen, eignet sich der Ausdruck „intermediär“. Kooperationsstellen bewegen sich systematisch zwischen anderen Akteuren in ihren jeweiligen Bereichen und Sektoren. Sie begeben sich bewusst in die Spannungsfelder gesellschaftlicher Arbeitsteilungen. Dabei werden vorhandene Strukturen aufgebrochen, Gegensätze überbrückt, und es wird zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken vermittelt. Intermediäre Einrichtungen agieren an Schnittstellen mit dem Ziel, Kooperationen anzuregen, Beteiligung zu ermöglichen und Menschen zu aktivieren, um letztlich Veränderungen einzuleiten (Trier u.a. 2003, 192 ff.). Aus dieser Zwischenstellung resultieren Spannungsverhältnisse, deren Bearbeitung einen Großteil der Arbeit von Kooperationsstellen ausmacht.

#### Arbeit an den Schnittstellen

Kooperationsstellen sind da zu finden, wo sich Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt ergeben. Teilweise sind diese Schnittstellen als große Lücken sichtbar, z.B. beim Praxisbezug des Studiums. Kooperationsstellen füllen solche Lücken u.a. durch ihre Aktivitäten in Hinblick auf Praktika oder ergänzende Lehrveranstaltungen.

Die Kooperationsstelle Region SüdOstNiedersachsen an der Technischen Universität Braunschweig betätigt sich zusammen mit der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft im Umstrukturierungsprozess der Studiengänge auf Bachelor- und Master-Abschlüsse in den Geistes- und Erziehungs- sowie in den Sozialwissenschaften. Da die Fakultäten die Studiengänge studienbegleitend umstellen, gibt es viele Start- und Umsetzungsschwierigkeiten. Die Kooperationsstelle organisiert zusammen mit der GEW und den Fachschaften der betreffenden Studiengänge verschiedene Diskussionsveranstaltungen, die den Studierenden Raum geben, Kritik, Schwierigkeiten und Hemmnisse zu Gehör zu bringen sowie Änderungen und Verbesserungen zu erzielen. Auch nach außen gegenüber potenziellen ArbeitgeberInnen wird nicht deutlich, welche Qualifikationen Bachelor- und Master-AbsolventInnen haben werden. Die Kooperationsstelle organisiert deshalb, ebenfalls gemeinsam mit der GEW und den Fachschaften, eine Informationsveranstaltung für ArbeitgeberInnen und trägt damit maßgeblich zur Öffentlichkeitsarbeit der TU Braunschweig bei. Daneben konzipiert die Kooperationsstelle eigene Lehrveranstaltungen zum Thema Gesundheitsprävention im LehrerInnenberuf. Probleme wie z. B. das Burn-Out-Syndrom werden diskutiert, um die Studierenden auch auf die problematischen Seiten ihres späteren Berufs vorzubereiten und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Kooperationsstelle hat als Referenten einen Fachmann für Gesundheitsschutz aus der Landesschulbehörde gewinnen können. In ähnlicher Weise sollen in nächster Zeit weitere Seminarangebote zur Praxisorientierung im Studium entwickelt werden.

Manchmal sind die Lücken zwischen Theorie und Praxis nicht so sichtbar, wenn z.B. WissenschaftlerInnen ohne weiteres auf gewerkschaftlichen Veranstaltungen referieren oder wenn Forschungsprojekte ganz ohne Probleme ihre Empirie in der Arbeitswelt bearbeiten. Bei näherem Hinsehen fehlt dabei jedoch oft die tätige Auseinandersetzung mit der jeweils anderen Seite, der aktive Austausch von Meinungen und Erfahrungen. Das Referat des Wissenschaftlers wird wohlwollend zur Kenntnis genommen, Konsequenzen hat es nicht. Die Akteure der Arbeitswelt werden zwar interviewt, die Ergebnisse des Forschungsprojekts jedoch nicht mit ihnen diskutiert. Die Kooperationsstelle schafft mit ihren Arbeitsformen – Diskussionsveranstaltungen, Workshops, Arbeitskreise, kooperative Projekte – einen neuen Rahmen jenseits hergebrachter Strukturen, der den Austausch ermöglicht und fördert, von dem beide Seiten profitieren.

Diese Arbeit an den Schnittstellen ist oft mühsame kommunikative Kleinarbeit, die sich in zahlreichen Gesprächen mit verschiedenen Personen bei unterschiedlichen Anlässen vollzieht. Verunsicherungen der Akteure durch ungewohnte Anforderungen aus einem anderen gesellschaftlichen Zusammenhang werden aufgefangen durch Schaffen eines Vertrauensverhältnisses und einer partnerschaftlichen Atmosphäre. Jede Veranstaltung will sorgfältig vorbereitet sein, weil eben immer die Gefahr besteht, dass die Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt aneinander vorbei reden, wenn sie überhaupt zu solch einer Veranstaltung kommen. Dies gilt in erhöhtem Maße bei gemeinsamen Projekten oder längerfristig angelegten Arbeitskreisen.

Die Kooperationsstelle Hannover führt jedes Jahr eine größere Diskussionsveranstaltung (Science D@y) durch, zu der WissenschaftlerInnen, GewerkschafterInnen und die interessierte Öffentlichkeit eingeladen werden. Inhaltliche Beiträge kommen aus Wissenschaft und Gewerkschaft. Das Thema wird je nach Aktualität von der

Kooperationsstelle zusammen mit ihrem Beirat, bestehend aus VertreterInnen der Hochschulen und der Gewerkschaften, festgelegt. Zur Veranstaltung 2003 mit dem Thema Gesundheitspolitik kommen besonders viele Fachleute aus dem lokalen Gesundheitswesen. Es stellt sich heraus, dass angesichts der bevorstehenden Reformen im Gesundheitswesen ein großer Diskussionsbedarf besteht. Aus den Debatten am „Science D@y“ entsteht die Anfrage an die Kooperationsstelle, ob man nicht einzelne Aspekte, die direkt das regionale Gesundheitswesen betreffen, in einzelnen Workshops intensiver diskutieren könnte. Zusammen mit einigen Beteiligten aus den Hochschulen organisiert die Kooperationsstelle in der Folgezeit einige solcher Workshops. Einbezogen wird auch ein Forschungsvorhaben der Fachhochschule zum Thema „Pflegebedarfe von MS-Kranken“.

## **Unabhängigkeit und Interesse**

Voraussetzung dafür, dass der Kooperationsstelle Vertrauen entgegengebracht wird, ist ihre Neutralität und Unabhängigkeit als intermediäre Einrichtung. Zwar beziehen sich Kooperationsstellen von ihrem Auftrag her immer schon auf die Interessen von ArbeitnehmerInnen, ihre Arbeit ist daher nicht interesselos. Neutralität heißt nicht politische Beliebigkeit. Als öffentliche Einrichtung bleibt die Kooperationsstelle jedoch offen auch für andere Akteure aus der Arbeitswelt, jenseits von Gewerkschaften und Betriebsräten. Dadurch erweitert sie das Feld der Kooperation. Die intermediäre Stellung ist nur zu wahren, wenn sich die Kooperationsstelle nicht vereinnahmen lässt im Sinne einer Zuarbeit für die eine oder andere Einrichtung bzw. Interessengruppe. Kooperationsstellen definieren ihre konkreten Aufgaben im Rahmen verabredeter Themenstellungen selbst.

Als neutrale Akteurin aufzutreten, ist einfacher, wenn eine Kooperationsstelle aus öffentlichen Mitteln finanziert wird. Sie kann dann vermittelnd wirken in einem Umfeld, das mehr und mehr von drittmittelfinanzierten Projekten gekennzeichnet ist. Eine Konkurrenz zu möglichen PartnerInnen wird durch die öffentliche Finanzierung von vornherein vermieden. Wo die Kooperationsstelle sich selbst über Drittmittel finanziert, ist erheblicher Zusatzaufwand notwendig, um Projektpartnerschaften und Netzwerke aufzubauen, die eine Kooperation von konkurrierenden Einrichtungen ermöglichen. Kooperationsstellen mobilisieren Drittmittel für Projekte zu Fragestellungen aus der Arbeitswelt, die anderswo vielleicht nicht behandelt würden.

Aufgrund ihrer Unabhängigkeit ist es Kooperationsstellen möglich, kritische Stellungnahmen zu aktuellen Entwicklungen in Forschung und Lehre bzw. in Unternehmen und Gewerkschaften abzugeben. Auch dies ist schwieriger, wenn private Auftraggeber im Spiel sind, und einfacher, wenn die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln erfolgt. In Zeiten der Privatisierung von Hochschulen, Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen sind Kooperationsstellen ein wichtiger Ansatzpunkt, um auch Gegenpositionen in die öffentliche Debatte einzubringen (Zeuner 2003).

Kooperationsstellen greifen häufig gerade solche Themen auf, die nicht „marktfähig“ sind bzw. nicht in aktuellen Ausschreibungen von Geldgebern erscheinen. Auch hierbei ist eine Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln von Vorteil, denn gerade kleinteilig angelegte Projekte unter Beteiligung von Arbeitswelt-Akteuren sind nur schwer über Drittmittel zu finanzieren.

Die Kooperationsstelle Hamburg wird aus öffentlichen Mitteln gefördert und kann deshalb von privaten Auftraggebern unabhängig handeln. Dadurch ist sie in der Lage, Fragestellungen der ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessenvertretungen aufzugreifen, ohne zugleich den Nutzen ihrer Projekte für das Unternehmen belegen zu müssen. Die verschiedenen betrieblichen Projekte zur Substitution gefährlicher Stoffe in Produkten und Prozessen sind über Unternehmensleitungen und Betriebsräte in die beteiligten Betriebe eingebracht worden. Dadurch gelingt es, bessere Voraussetzungen für spätere Veränderungsmaßnahmen zu schaffen.

## **Konstruktion des kooperativen Feldes**

Welche Themen eine Kooperationsstelle bearbeitet und welche Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt sich daran beteiligen, hängt wesentlich von den Aktivitäten der Kooperationsstelle selbst ab. Nur selten finden sich funktionierende Arbeits- und Diskussionszusammenhänge, in denen sich die Kooperationsstelle auf moderierende Tätigkeiten beschränken kann. In der Regel ist es ihre Aufgabe, das kooperative Feld zu konstruieren (vgl. Trier u.a. 2003, 216). Der erste Schritt besteht meist darin, im Dialog mit möglichen PartnerInnen die Lage vor Ort zu analysieren und die Probleme herauszuarbeiten, die anzugehen wären. Dazu

gehören Recherchen vor Ort wie auch die Aufarbeitung wissenschaftlicher Literatur. Im zweiten Schritt werden verschiedene Akteure angesprochen, um ihr Interesse zu wecken und Möglichkeiten der Zusammenarbeit herauszufinden. Kooperationsarbeit zielt darauf ab, PartnerInnen im regionalen Kontext für eine Mitarbeit zu interessieren. Ist dies nicht oder in nicht ausreichendem Maße der Fall, kann auch ein noch so spannendes Thema nicht bearbeitet werden. Im dritten Schritt wird das Thema gemeinsam so eingegrenzt, dass es bearbeitbar wird. Je nach Interesse können verschiedene PartnerInnen einzelne Teilaspekte des Themas übernehmen.

Das Feld der Aktivitäten wird auf diese Weise mit verschiedenen lokalen Partnerinnen und Partnern umrissen. Kooperationsstellen konstruieren ihr kooperatives Feld durch den Abgleich von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten, eigenen Kompetenzen und denen von möglichen KooperationspartnerInnen sowie den unterschiedlichen Interessen der Akteure. Aus dieser Initiativfunktion resultiert eine hohe Autonomie für die Kooperationsstelle, aber auch eine hohe Verantwortung gegenüber den PartnerInnen aus Wissenschaft und Arbeitswelt. Ihre Verankerung in der Region ist eine der großen Stärken von Kooperationsstellen. In den örtlichen Besonderheiten und den jeweils entwickelten Vorgehensweisen liegt der wesentliche Grund dafür, dass Kooperationsstellen sich so stark voneinander unterscheiden.

Themenstellung der Kooperationsstelle Dortmund ist Regionale Strukturpolitik mit Bezug auf Arbeitswelt und Arbeitnehmerinteressen. Sowohl inhaltlich als auch vom Kreis der zu beteiligenden Akteure muss das Feld erst einmal abgesteckt werden. Einer Sichtung von Materialien und wissenschaftlichen Erkenntnissen folgen zahlreiche Gespräche mit verschiedenen regionalen Akteuren. Dann erst kann das Thema eingegrenzt werden: Nutzung der endogenen Potenziale für den Strukturwandel in einer „altindustriellen“ Region. Zu diesen Potenzialen gehören die Kompetenzen der Beschäftigten und auch die Sozialbeziehungen in Betrieb und Region. Gewerkschaften und Betriebsräte können hierauf Einfluss nehmen. Dies ist der Ausgangspunkt für den von der Kooperationsstelle organisierten Arbeitskreis Strukturpolitik. Hier kommen Akteure aus Gewerkschaften und anderen Einrichtungen der Region zusammen, um Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Strukturpolitik zu diskutieren.

Schwerpunktthema der Kooperationsstelle Frankfurt (Oder) ist die Gestaltung des gemeinsamen Arbeitsmarkts in der Grenzregion Deutschland-Polen und die Erweiterung der Europäischen Union. Aus Diskussionszusammenhängen mit Gewerkschaften, Arbeitsagenturen, WissenschaftlerInnen und anderen regionalen Akteuren auf beiden Seiten der Grenze werden Projektideen generiert, dann wird nach Fördermöglichkeiten gesucht. Projekte waren bislang u.a.: Integration von Akademikerinnen in den lokalen Arbeitsmarkt, Unterstützung von Arbeitslosen bei der Realisierung eigener – meist alternativer – Unternehmensideen, Weiterbildung zu Arbeits- und Lebensbedingungen in Polen und Deutschland sowie die Erstellung entsprechender Materialien. Die Kooperationsstelle bindet auf verschiedene Weisen PartnerInnen in ihre Projekte ein. Oft entstehen die Projekte schon in Absprache mit anderen Organisationen vor Ort, zum Teil werden auch gemeinsam Förderanträge gestellt. In den Projekten werden Mittel eingeplant für Diskussionsveranstaltungen und Tagungen. Verschiedene Unteraufträge werden an Partneereinrichtungen vergeben. Auf die Dauer ist so ein tragfähiges Netzwerk entstanden, wo man sich gegenseitig informiert, beteiligt und unterstützt.

## **Spezialisierung und Vielseitigkeit**

Kooperative Felder funktionieren nur, wenn Inhalt und Form der Aktivitäten Interesse zur Mitarbeit wecken können. Dies wiederum ist nur möglich, wenn das Thema der Kooperation so angelegt ist, dass die Beteiligten ihre speziellen Kompetenzen einbringen können. Die „Kunst“ der Kooperationsstelle besteht darin, verschiedene Spezialinteressen und -kompetenzen in einen kooperativen Arbeitszusammenhang einzubinden.

Schon um das Thema einzugrenzen, arbeiten sich die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle in erheblichem Maße in die Inhalte ein. Um WissenschaftlerInnen zur Mitarbeit zu gewinnen, muss eine kompetente Ansprache erfolgen. Das Thema wird wissenschaftlich – bezogen auf die jeweilige Einzelwissenschaft und Spezialdisziplin – reformuliert, um ungefähr „auf Augenhöhe“ mit WissenschaftlerInnen sprechen zu können. Andererseits wird die praktische Relevanz des Themas geklärt, um Handlungs- und Redeweisen der Arbeitswelt-Akteure zu verstehen und darüber zu kommunizieren, welche speziellen Ziele erreicht werden sollen.

Unweigerlich ist daher mit der Konstruktion kooperativer Felder eine Spezialisierung und Schwerpunktsetzung der Arbeit einer Kooperationsstelle verbunden. Wird diese Spezialisierung und Professionalisierung jedoch zu weit getrieben, besteht die Gefahr, dass die Fähigkeit, aktuelle Themen und Bedarfe aufzugreifen und in das kooperative Feld einzubeziehen, verloren geht. Das Dilemma besteht darin: Wenn eine Kooperationsstelle fachlich nicht kompetent ist, wird sie nicht ernst genommen. Wenn ihre Kompetenz breite Anerkennung findet, wird sie unter Umständen auf das jeweilige Thema festgelegt und verliert den Blick für andere Problemstellungen. Kooperationsarbeit ist deswegen ein ständiges Balancieren zwischen Spezialisierung und Vielseitigkeit, zwischen Vertiefung und Verbreiterung der eigenen Kompetenzen.

Ein Mitarbeiter der Kooperationsstelle an der Technischen Universität Berlin, von Hause aus Ingenieur, hat sich in Fragen der Energietechnik gut eingearbeitet. Seine Meinung gilt etwas an der Hochschule, er diskutiert mit den Professoren auch über Spezialfragen. Mitunter merkt er aber, dass seine Diskussionen sehr fachspezifisch werden und er seltener Anknüpfungspunkte in der Arbeitswelt findet. Zugleich kommen neue Themen auf die Kooperationsstelle zu, für die auch Zeit aufgewendet werden muss. Er geht deshalb wieder ab von seinem Spezialthema und greift weitere Themen auf, in die er sich nun wieder neu einarbeiten muss.

## Engagement und Distanzierung

Ein ähnlicher Balanceakt ist nötig zwischen Engagement und Distanzierung (Elias 1990). Wissenschaft verlangt eine gewisse Distanzierung vom Gegenstand, um ihn mit geeigneten Methoden untersuchen zu können. Persönliche Gefühle und soziale Verpflichtungen sollen vermieden oder zumindest kontrolliert werden. Distanz ist notwendig, um die Autonomie der Wissenschaft zu wahren, sich nicht für fremde Zwecke einspannen zu lassen, sondern mit kontrollierten Methoden neue Erkenntnisse zu suchen. Wenn in der Arbeitswelt dagegen etwas bewegt werden soll, ist persönliches Engagement gefragt. Die Arbeitswelt ist geprägt von Machtverhältnissen und politischen Auseinandersetzungen. Wer nur zuschaut und sich nicht einmisch, läuft Gefahr, dass andere über ihn bestimmen. Nicht Neutralität sondern Parteinahme ist gefragt, insbesondere im Bereich der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Kooperationsstelle wollen etwas bewegen in der Praxis und engagieren sich dafür. Mit einer zusätzlichen Interessenvertretung wäre den Arbeitswelt-Akteuren jedoch nicht gedient, sie brauchen jemanden, der den Blick von außen auf ihre Praxis richtet. Der Beitrag einer Kooperationsstelle zur praktischen Veränderung besteht genau darin, Distanz zu wahren und aus neutraler Sicht die Dinge anzugehen.

Im Wissenschaftsbereich gilt ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin der Kooperationsstelle nur etwas, wenn die Distanz zur Praxis und die Autonomie des Denkens gewahrt werden. Es darf nicht der Verdacht aufkommen, die Kooperationsstelle sei ein „Sprachrohr“ der Gewerkschaft. Aber mit einer zusätzlichen wissenschaftlichen Stelle wäre Forschung und Lehre auch nicht geholfen. Benötigt wird jemand, der oder die einen tieferen Einblick in die Praxis hat, der wiederum nur durch eigenes Erleben und entsprechendes Engagement zu gewinnen ist.

Eine Kooperationsstelle gewinnt Glaubwürdigkeit dadurch, dass sie kompetent ist in wissenschaftlichen und arbeitsbezogenen Themen, ohne mit den Interessen einer Seite identifiziert zu werden. Mit sachorientierter Arbeit ist sie in der Lage, ein breites Publikum anzusprechen und damit Räume für die aktive Auseinandersetzung zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt zu eröffnen. Eine Kooperationsstelle kann nicht als Interessenvertretung auftreten, andererseits kann ihre Arbeit leicht in fruchtlosen Diskussionen erstarren, wenn sie nicht mit Aktivitäten der Arbeitswelt-Akteure verbunden ist.

Das Dilemma zwischen Engagement und Distanzierung ist nicht aufzuheben, die Kooperationsstelle muss damit umgehen. Bei allem Engagement wird doch immer wieder die Distanz gesucht, um einen kritischen Blick auf die Praxis werfen zu können. Bei aller wissenschaftlichen Distanzierung wird doch immer wieder nach Möglichkeiten zur Teilnahme an praktischen Veränderungsprozessen gesucht, ohne die keine vertieften Einblicke in die Arbeitswelt möglich wären.

Die Kooperationsstelle Saarbrücken fördert „metakommunikative“ Gesprächssituationen, die die in Wissenschaft und Arbeitswelt verschiedenen Bedürfnisse und Sichtweisen im Bezug auf Nähe und Distanz zu den Partnern

und dem zu erarbeitenden Wissen erörtern helfen, um wechselseitiges Verständnis zu fördern. Die arbeitsweltlichen und gewerkschaftlichen Akteure wünschen sich häufig entscheidungsförderndes, organisationspolitisch operationalisierbares oder gewerkschaftliches Engagement förderndes Wissen, das unmittelbar in ihre Organisationen einpassbar ist. Demgegenüber legen WissenschaftlerInnen im Rahmen des Ethikkonzepts der „scientific communities“ großen Wert auf Unabhängigkeit von Forschung, Wissen und Lehre sowie respektierten Abstand zu organisationspolitischen und interessengeleiteten Sichtweisen von (arbeitsweltlichen) KooperationspartnerInnen. Sie befördern ein Wissen, das immer wieder hinterfragt werden darf. In manchen kritischen Fällen – wo beispielsweise aus Sicht der Wissenschaft Instrumentalisierungsbefürchtungen oder aus Sicht der Gewerkschaften zu wenig einpassbare Erkenntnisse entstehen – geht die Kooperationsstelle in Einzelgesprächen aktiv auf die AkteurInnen zu, um einen fruchtbaren Boden für wechselseitiges Verstehen und damit auch für eine tolerante Kooperationskonstellation zu bereiten. Ein Beispiel für eine solche Gesprächsnotwendigkeit, die durch das Bedürfnis nach gewerkschaftlichem Engagement auf der einen und wissenschaftliche Distanzierung auf der anderen Seite verursacht wurde, war der Vortrag eines kritischen Ethikwissenschaftlers an der Universität des Saarlandes, der von der Kooperationsstelle organisiert wurde: Der Wissenschaftler hält eine engagierte Rede gegen die vorherrschende Politik des Sozialabbaus. Mit seinen eindeutigen Stellungnahmen begeistert er die GewerkschaftsvertreterInnen, die sich in ihrer Kritik an der Bundesregierung bestätigt sehen. Einige anwesende WissenschaftlerInnen dagegen sehen sich entgeistert an: Wie kann jemand so distanzlos Partei ergreifen und Stimmung machen mit seinen Ausführungen? Das ist keine Wissenschaft mehr, sondern politische Rede, die sie an dieser Stelle nicht erwartet haben und die sie für sich selbst auch ablehnen würden. Nach dieser gemeinsamen Erfahrung sucht die Kooperationsstelle noch einmal verständnisfördernd das Gespräch. Kooperationssschädigend wäre vonseiten der Kooperationsstelle in einem solchen Gespräch die einseitige Verteidigung lediglich einer Seite. Die Kooperationsstelle zeigt, dass sie zwischen den kooperativen Welten agiert.

## Profilierung als Institution

Aus strukturellen Gründen ist es für eine Kooperationsstelle schwierig, ihre intermediäre Arbeit als solche erkennbar zu machen und sich als eigenständige Akteurin zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt zu profilieren. Die Arbeit von Kooperationsstellen ist darauf angelegt, immer wieder PartnerInnen einzubeziehen und diese selbst zu Aktivitäten anzuregen. Wenn eine Kooperationsstelle gut arbeitet, resultieren daraus sowohl erweiterte Handlungsmöglichkeiten in der Arbeitswelt als auch praxisnahe Erkenntnisse auf Seiten der wissenschaftlichen KooperationspartnerInnen. In ihren Ergebnissen verschwindet die geleistete Kooperationsarbeit und wird den PartnerInnen auf Wissenschafts- oder Praxisseite zugerechnet, wenn es der Kooperationsstelle nicht gleichzeitig gelingt, ihre Vermittlungsleistungen als eigenständigen Beitrag darzustellen.

Hinzu kommt ein weiteres Moment: Kooperationsstellen bestehen in der Regel nur aus ein bis drei MitarbeiterInnen, die wie selbstverständlich mit der Institution identifiziert werden. Die Institution als solche bleibt in ihrem Profil unscharf. Schwerpunktthemen und Personen wechseln und mit ihnen verändert sich scheinbar die Identität der Kooperationsstelle. Auch im überregionalen Vergleich erschließt sich nicht auf den ersten Blick das Charakteristische, da Kooperationsstellen sich in ihren Aktivitäten an den sehr verschiedenen örtlichen Bedingungen orientieren.

Um als eigenständige Institutionen wahrgenommen zu werden, aber auch, um die eigene Wirksamkeit besser beurteilen zu können, sind Kooperationsstellen dazu übergegangen, sich selbst zu evaluieren, indem sie zunächst ihre Prozesse und deren Ziele genau beschreiben, um dann Maßstäbe und Erfolgskriterien zu entwickeln. Dies wiederum – so zeigen erste Erfahrungen – ist Voraussetzung für eine Evaluation der Kooperationsstellen durch externe GutachterInnen. Klassische wissenschaftliche Kriterien – Zahl und Ranking der Veröffentlichungen, Promotion und Habilitation, Zahl und Qualität der betreuten Abschlussarbeiten von Studierenden, eingeworbene Drittmittel – können hier ebenso wenig in Anschlag gebracht werden wie betriebswirtschaftliche oder politische Kriterien aus der Praxis. Kriterien und Maßstäbe für die Arbeit der Kooperationsstelle liegen eher auf einer diskursiven Ebene, etwa:

- Inwieweit gelingt es, einen breiten Erfahrungsaustausch und Diskussionsprozess zu organisieren?
- Inwieweit gelingt es, die Zusammenarbeit regionaler Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt zu fördern?

- Inwieweit trägt die Arbeit der Kooperationsstelle zur Bildung und Aufrechterhaltung regionaler Netzwerke bei?
- Inwieweit trägt die Kooperationsstelle durch eigene Projekte dazu bei, Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und neue Erkenntnisse zu gewinnen?

Die Kooperationsstelle Hamburg hat in einem dreijährigen Prozess eine interne und externe Evaluation im Rahmen des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems organisiert. Im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems werden alle Ziele und Arbeitsprozesse genau beschrieben. Es werden die Kern- und Unterstützungsprozesse definiert und dargestellt, Ziele jährlich neu festgelegt, Mittel und Maßnahmen verabredet und Kriterien zur Bewertung entwickelt. Die Kooperationsstelle ist seit vier Jahren nach EN ISO 9001:2000 zertifiziert.

Zur Profilierung der Kooperationsstelle im Außenraum trägt auch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit bei. Neben Veranstaltungsankündigungen, Einladungsflugblättern und -briefen geben einige Kooperationsstellen ein regelmäßiges Mitteilungsblatt heraus, in dem sie über ihre Arbeit berichten. Andere versenden Newsletter per E-Mail. Im Internet sind die Kooperationsstellen mit eigenen Homepages vertreten, die wiederum zusammengeführt werden auf [www.kooperationsstellen.de](http://www.kooperationsstellen.de). Diese eigenständige Öffentlichkeitsarbeit ist umso wichtiger, weil Kooperationsstellen nur selten spektakuläre Ereignisse vermelden können, an denen die Lokalpresse Interesse hat. Allerdings ist es einigen Kooperationsstellen durch gute und dauerhafte Kontakte zu JournalistInnen gelungen, das Öfteren mit Veranstaltungsankündigungen und -berichten in der Lokalpresse Erwähnung zu finden.

Die Kooperationsstelle Dortmund verschickt vierteljährlich an rund 900 Personen und Einrichtungen ein vierseitiges „Kooperations-Info“, um über die laufenden Aktivitäten der Kooperationsstelle zu informieren. Rückfragen zu einzelnen Artikeln signalisieren, dass die Inhalte von den Zielgruppen zur Kenntnis genommen werden. Die nunmehr zwölfjährigen Erfahrungen zeigen, dass die Kooperationsstelle durch das Info an Bekanntheitsgrad gewinnt bzw. in Erinnerung bleibt. Seit einigen Jahren betreibt die Kooperationsstelle das Internet-Angebot [www.werkstadt-dortmund.de](http://www.werkstadt-dortmund.de). Es wurde von den MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle zusammen mit WissenschaftlerInnen und GewerkschafterInnen entwickelt. Die Seiten bilden in erster Linie die Themen der Kooperationsstelle ab. Sie entwickeln sich daher auch mit der Bearbeitung dieser Themen ständig weiter. Darüber hinaus werden Informationen, Diskussionsbeiträge und Tipps angeboten. Die Website verknüpft Informationen mit Diskussionen und Aktivitäten verschiedener Akteure (aus Gewerkschaft und Wissenschaft, aus Politik und Initiativen) in der Region. Die relativ arbeitsintensive Aktualisierung der Inhalte und Überprüfung aller Links zahlt sich aus durch wachsendes Interesse der Internet-NutzerInnen. Die Seiten werden sowohl als Portal wie auch als Informationsquelle genutzt.

## 4. Kooperative Wissensproduktion

Kooperationsstellen begnügen sich nicht damit, vorhandenes wissenschaftliches Wissen in die Praxis der Arbeitswelt bzw. Praxiswissen in wissenschaftliche Zusammenhänge zu transferieren. Kooperationsstellen verstehen sich als eine Art Werkstatt zur Produktion von Wissen. Sie organisieren einen dialogisch-reflexiven Prozess, in dessen Verlauf Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt gemeinsam daran arbeiten, handlungsrelevante und wissenschaftlich interessante Erkenntnisse zu erzielen. Beide Seiten lernen dabei voneinander, wissenschaftliches und praktisches Wissen fließen in den Prozess ein. Beide Seiten treten quasi „aus ihren jeweiligen Bezugssystemen für eine begrenzte Zeit heraus und erschließen sich in einem gemeinsamen Lern-/Handlungsprozess die zu gestaltende Situation. Sie verständigen sich über die Ausgangssituation, das zu erreichende Gestaltungsziel, die anzuwendenden Methoden, die Beurteilung des Ergebnisses und über die Organisation und Kontrolle des Anwendungsprozesses. Beide lernen dabei und nehmen das Gelernte mit zurück in ihr jeweiliges Referenzsystem.“ (Fricke 2003, 39) Kooperationsstellen fördern durch ihre Arbeit ein Methodenverständnis, wonach Wissen im Dialog erzeugt wird.

### Initiativfunktion der Kooperationsstelle

Ausgangspunkte einer kooperativen Wissensproduktion sind Probleme der Arbeitswelt. Oft liegen diese jedoch nicht offen zutage, so dass es Aufgabe der Kooperationsstelle sein kann, durch eigene Recherchen zunächst das Feld zu sondieren, das Problem einzugrenzen und nach geeigneten PartnerInnen für die Erarbeitung von Lösungswegen zu suchen. Um WissenschaftlerInnen zur Mitarbeit zu gewinnen, muss das Problem in einer wissenschaftlichen Begrifflichkeit reformuliert werden, wobei nur selten die Grenzen der wissenschaftlichen Disziplinen berücksichtigt werden können. Transdisziplinarität ist von vornherein ein Kennzeichen kooperativer Wissensproduktion. Indem sie Prozesse der Wissensproduktion vorbereiten, anstoßen und organisieren, erfüllen Kooperationsstellen wichtige Initiativfunktionen im Übergangsfeld von Wissenschaft und Arbeitswelt.

Kooperationsstellen greifen Probleme auf, grenzen sie ab und reformulieren sie so, dass sie in einem kooperativen Prozess bearbeitbar werden. Interessen von WissenschaftlerInnen werden dadurch geweckt, dass die Kooperationsstelle ihnen Wege zur praktischen Umsetzung ihrer Erkenntnisse in der Zusammenarbeit mit Akteuren der Arbeitswelt aufzeigt. Die dabei neu zu gewinnenden Einsichten in praktische Prozesse sind wichtige Anreize zur Kooperation. Andererseits zeigt die Kooperationsstelle den Akteuren der Arbeitswelt perspektivisch auf, „wohin die Reise geht“, d.h. wie sich die praktische Arbeit durch eine Kooperation mit WissenschaftlerInnen verbessern könnte und welche neuen Erkenntnisse zu erwarten sind.

Vor dem Hintergrund einer politischen Diskussion um die Privatisierung der Wasserversorgung in Berlin und Brandenburg greift die Kooperationsstelle an der Technischen Universität Berlin das Thema „Nachhaltige Wasserwirtschaft“ auf. Zunächst werden in Zusammenarbeit mit der Kooperations- und Beratungsstelle für Umweltfragen (kubus) einige Recherchen durchgeführt. Es folgt die Vorbereitung einer größeren Tagung an der Hochschule, zu der neben WissenschaftlerInnen und Gewerkschaften auch VertreterInnen der Stadt und der Wasserwirtschaft eingeladen werden. Schon im Vorfeld erregt die Tagung einiges Aufsehen an der Hochschule, weil hier ein Forschungsthema politisiert werden soll. Bisher hatten Forschung und Lehre zum Thema Wasser das Privatisierungsthema weitgehend ausgeklammert. Die Tagung selbst bietet sehr viele Informationen und ein breites Spektrum an Meinungen. Es kommt eine sehr engagierte Diskussion zustande, insbesondere zwischen einem gewerkschaftlichen Fachmann und den Professoren der Universität. Die Tagung wird in einem Buch dokumentiert. Nun kommt es darauf an, praktische Schlussfolgerungen aus den Diskussionen zu ziehen. Die Kooperationsstelle spitzt das Thema zu auf Fragen der regionalen Wasserversorgung in Berlin und Brandenburg. Durch eine bessere Kooperation der zahlreichen Wasserwerke könnte ein Ausgleich in der Versorgung stattfinden, und es könnten gemeinsam neue Versorgungsstrukturen aufgebaut werden. In der Folgezeit spricht die Kooperationsstelle in Zusammenarbeit mit ver.di-VertreterInnen verschiedene Akteure auf dieses Thema an.

## Die Kooperationsstelle als Wissenswerkstatt

Wenn auf beiden Seiten Interesse für die Zusammenarbeit geweckt werden konnte, ist der nächste Schritt, einen geeigneten Rahmen für die konkreten Kooperationsprozesse zu schaffen. Kooperationsstellen organisieren eine Art Wissenswerkstatt, d.h. einen Ort, an dem Wissen produziert und bearbeitet wird. In der Regel stehen zunächst gemeinsame Workshops und andere Formen einer von Handlungszwängen entlasteten Diskussion im Vordergrund. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht und verschiedene Sichtweisen miteinander abgestimmt. Die Problemstellung wird präzisiert und ihre Bearbeitung in einzelne Arbeitsschritte eingeteilt. Zwischenergebnisse werden diskutiert und präzisiert. Auch Weiterbildungsveranstaltungen von Kooperationsstellen sind oft so angelegt, dass nicht die eine Partei lehrt während die andere lernt. Vielmehr geht es um ein gemeinsames Lernen, um das Zusammenführen von wissenschaftlichem und praktischem Wissen.

Nicht selten übernimmt die Kooperationsstelle die Aufgabe, ein Thema als Projekt zu beschreiben, d.h. als zeitlich befristetes Vorhaben mit einem eingrenzbaeren qualifizierten Personenkreis, angebbaren Ressourcen und einem konkreten Ziel. Auch wenn keine Drittmittel eingeworben werden sollen, zielt dieser Arbeitsschritt auf eine strukturierte Zusammenarbeit. Unter Umständen kann die Projektentwicklung auch in einen Projektantrag für evtl. Geldgeber einmünden.

Die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle strukturieren im weiteren den Prozess der Wissensproduktion, indem sie äußere Rahmenbedingungen schaffen (Termine abstimmen, Einladungen verschicken, geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stellen), inhaltliche Diskussionen vorbereiten (Tagesordnung absprechen, Referate aufeinander abstimmen), den Verlauf von Treffen und Sitzungen moderieren (Begrüßung, Vorstellungsrunde, Sammeln und Aufrufen von Wortmeldungen, Festhalten und Visualisieren von Ideen) sowie die Ergebnisse protokollieren und aufbereiten für weitere Aktivitäten.

In der Regel steht für Workshops und Arbeitskreissitzungen jedoch nur wenig Zeit zur Verfügung. Kooperationsstellen halten deshalb Kontakt zu den verschiedenen Akteuren, um auch zwischen den Treffen den Informationsaustausch zu gewährleisten. Arbeitsergebnisse werden dann von der Kooperationsstelle in die gemeinsame Diskussion einspeist und neue Fragen werden aufgeworfen. Projektbegleitkreise, Steuerungsgruppen und ähnliche Verfahren, die zwar in vielen Projekten eingerichtet werden, oft aber an den Rahmenbedingungen oder Mangel an Struktur kranken, werden durch die Arbeit von Kooperationsstellen zu Foren einer lebendigen Kooperation, zu Werkstätten einer kooperativen Wissensproduktion.

Zusammen mit einem Hochschullehrer führt die Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum / IG Metall mehrere Workshops für Betriebsräte und Management eines Automobilwerks durch. Angesichts der akuten Bedrohung des Standortes aufgrund der globalen Strategie des Konzerns wird über Möglichkeiten der Innovation in der Automobilindustrie diskutiert. Der Hochschullehrer analysiert den globalen Wettbewerb im Automobilbereich und bringt seine Kenntnisse über Innovationsmanagement ein, Betriebsräte und Vertrauensleute steuern ihr Wissen über die Produktionsprozesse und die Qualifikationen der Beschäftigten bei. Im Ergebnis sind die ArbeitnehmervertreterInnen in der Lage, der Argumentation des Managements, nur die billigsten Standorte könnten überleben, zu begegnen, indem sie auf Innovationsmöglichkeiten und neue Marktchancen hinweisen („besser statt billiger“).

## Handlungswissen

In den verschiedenen Prozessen, die von der Kooperationsstelle organisiert werden, sammelt sich sowohl wissenschaftliches wie auch praktisches Wissen an. Typischerweise ist dieses Wissen mit Handlungsperspektiven verbunden, weshalb man es als Handlungswissen bezeichnen kann. Kooperationsstellen sehen es als ihre Aufgabe an, solches Wissen systematisch aufzubereiten und Interessierten zur Verfügung zu stellen. Dabei kommen verschiedene Medien zum Einsatz. In schriftlichen Veröffentlichungen – Broschüren, Handbücher, Sammelbände – werden verschiedene Aspekte eines Themas beleuchtet. In Vorträgen geben MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen einen Überblick über einen Problemkomplex und seine kooperative Bearbeitung. In Lehr- und Weiterbildungsveranstaltungen können ebenfalls Beiträge der Kooperationsstelle einfließen. Auch schon das Zusammenführen verschiedener themenbezogener Beiträge aus Wissen-

schaft und Arbeitswelt durch Verlinkungen auf einer Website kann ein wertvoller Beitrag der Kooperationsstelle zur Diskussion sein.

Die Kooperationsstelle an der Technischen Universität Berlin hat über 5 Jahre Ergebnisse vieler kleiner Projekte und Veranstaltungen zum betrieblichen Umweltschutz zusammen mit weiteren Publikationen für eine Internetseite „oekoline.net“ aufbereitet und zusammengestellt. Die Seite bietet handlungsorientierte Fachinformationen für Betriebs- und Personalräte. Durch Verlinkungen und Sammeln weiterer Dokumente ist daraus eine Informations- und Kommunikationsplattform zum betrieblichen Umweltschutz entstanden, die allerdings in dieser Form Ende 2005 als Projekt beendet wird.

Im Laufe der Zeit sammeln die MitarbeiterInnen einer Kooperationsstelle sehr viele Erfahrungen mit der Initiierung, Organisierung und Moderation von Kooperationsprozessen. Dieses Methodenwissen kann als eine Art „Kooperationswissen“ angesehen und entsprechend dargestellt werden. Voraussetzung dazu ist, dass solche Erfahrungen aufbereitet werden, z.B. durch eine regelmäßige Selbstevaluation der Kooperationsstelle, in deren Rahmen ihre Tätigkeiten beschrieben und ausgewertet werden. Kooperationswissen wird dann als Beratungsleistung, Leitfaden oder Methodenhandbuch externen InteressentInnen zur Verfügung gestellt. Auf dem Wege über die Bundesarbeitsgemeinschaft der Kooperationsstellen werden lokal gewonnene Erfahrungen ausgetauscht und verallgemeinert.

Die Kooperationsstelle Hamburg hat von der Generaldirektion Unternehmen der EU-Kommission den Auftrag bekommen, Schwierigkeiten in der Bearbeitung und Steuerung von Projektkonsortien mit PartnerInnen aus verschiedenen Ländern zu analysieren. Daraus soll ein Handbuch entwickelt werden, das künftigen Projekten Hilfeleistung leisten kann. Die Kooperationsstelle gilt als besonders geeignet für diesen Auftrag, weil sie selbst schon mehrere internationale Projekte mit verschiedenen Partnereinrichtungen durchgeführt und erfolgreich gesteuert hat. Sie weiß also aus eigener Erfahrung, welche Probleme es bei der Zusammenarbeit in internationalen Projekten geben kann.

## 5. Prozesse, Netzwerke und Projekte

Zur Eigenart von Kooperationsstellen gehört es, dass sie die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt langfristig gestalten, wenn möglich sogar einen selbständigen Prozess der Kooperation initiieren. In einem solchen Prozess werden vielfältige Formen von Dialog und Kooperation praktiziert und miteinander verbunden. Im Idealfall entwickelt sich die Kooperation von einfacheren Formen des Informations- und Erfahrungsaustausches über die punktuelle Zusammenarbeit bis hin zu dauerhaften Partnerschaften und Netzwerken. Der Prozess wird dabei immer wieder ergänzt und vertieft durch einzelne Projekte, in denen ein begrenzter Personenkreis in begrenzter zeitlicher Perspektive an einer bestimmten Problemstellung arbeitet. Die Fragestellungen solcher Projekte entstehen aus einem längerfristigen Prozess, Projektergebnisse fließen wieder in den Prozess ein.

### Langfristig angelegte Prozesse

Kooperationsarbeit braucht einen langen Atem. Die Vermittlung zwischen zwei so verschiedenen gesellschaftlichen Feldern wie Wissenschaft und Arbeitswelt, das Überbrücken von Schnittstellen, die Überwindung von Widerständen sind langfristig angelegte Prozesse, die viel Geduld und Beharrungsvermögen erfordern. Kooperationsstellen praktizieren die verschiedensten Formen des Dialogs und der Zusammenarbeit, angefangen von kleineren Diskussionsveranstaltungen und Workshops über Tagungen, Konferenzen und Podiumsdiskussionen, Vorlesungen, Seminare und Arbeitskreise bis hin zu Filmvorführungen, Lesungen und Festveranstaltungen. Eigene schriftliche Publikationen, Vorträge und Internet-Auftritte ergänzen diese Palette. An bestimmten Punkten werden auch eigene Recherchen vorgenommen, die nicht selten in kooperative Projekte überführt werden.

Die jeweils praktizierte Dialogform richtet sich einerseits nach den vorhandenen Ressourcen einer Kooperationsstelle und den örtlichen Gegebenheiten. Andererseits unterscheidet sich die Vorgehensweise auch nach der jeweils anzusprechenden Zielgruppe, nach dem thematischen Anlass wie auch nach dem Stadium, in dem sich der Kooperationsprozess befindet. Mit einer Einladung zur Diskussionsveranstaltung erreicht die Kooperationsstelle viele Leute, die zunächst einmal nur zuhören wollen. Interessierten wird darüber hinaus die Möglichkeit geboten, in einem mehr handlungsbezogenen Workshop einige Aspekte vertiefend zu bearbeiten. Im Idealfall rekrutieren sich hieraus TeilnehmerInnen für einen Arbeitskreis, der sich längerfristig mit Analysen sowie der Entwicklung von Problemlösungen und deren Umsetzung befasst. Aus den Diskussionen im Arbeitskreis können wiederum bestimmte Themenstellungen zu gemeinsamen Projekten verdichtet werden, an denen einige der ArbeitskreisteilnehmerInnen intensiver arbeiten. Die Kooperationsstelle ist diejenige Einrichtung, die das Gespür dafür hat, wann was möglich und notwendig ist. Sie kennt die Zielgruppen und weiß, mit welcher Veranstaltungsform sie anzusprechen sind. Sie weiß, wie dieses oder jenes Thema am besten anzugehen ist und wann die Veranstaltungsform gewechselt werden sollte. Sie kann auch einschätzen, an welchem Punkt genug diskutiert ist und zur Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten übergegangen werden kann; sie arbeitet heraus, wo noch Forschungsbedarf besteht und ein entsprechendes Projekt aufgelegt werden könnte. Schließlich bereiten Kooperationsstellen Diskussions- oder Forschungsergebnisse so auf, dass auch unbeteiligte Akteure in Wissenschaft und Arbeitswelt sie aufgreifen können.

Aus einem anfänglich auf Erfahrungs- und Meinungs-austausch angelegten Prozess entwickelt sich auf Dauer eine themenbezogene Zusammenarbeit verschiedener Akteure, zunächst in der Form, dass Einzelaktivitäten aufeinander abgestimmt werden, dann aber auch in der Form von Entwicklungspartnerschaften, in deren Rahmen die Partnereinrichtungen gemeinsam Projekte entwickeln und umsetzen. Es entstehen Netzwerke, die zum Teil selbständig ohne Vermittlung der Kooperationsstelle funktionieren.

Je intensiver die Zusammenarbeit, desto mehr Vertrauen entsteht unter den Teilnehmenden. Zugleich sammelt sich ein gemeinsames Wissen an. Damit konzentriert sich die Zusammenarbeit mehr und mehr auf einen festen Personenkreis, was den Vorteil hat, dass man sich kennt und versteht. Ein möglicher Nachteil jedoch kann dadurch entstehen, dass weitere InteressentInnen mit möglicherweise guten Ideen sich aus-

geschlossen fühlen, weil sie nicht über das „Insiderwissen“ verfügen. Die Aktivitäten der Kooperationsstelle sind darauf gerichtet, den Prozess der Kooperation immer wieder zu öffnen, um weitere TeilnehmerInnen zu gewinnen, andere Erfahrungen und neue Ideen einzubeziehen. Projekte werden begleitet von öffentlichen Diskussionen, Workshopergebnisse werden dokumentiert, mögliche InteressentInnen für Arbeitskreise angesprochen.

Die Prozesse selbst werden von der Kooperationsstelle reflexiv gestaltet, d.h. es werden immer wieder Phasen des Nachdenkens und Diskutierens über die jeweilige Arbeitsform zwischengeschaltet, um sie dann gegebenenfalls zu verändern.

Zusammen mit einem örtlichen ver.di-Sekretär gründet die Kooperationsstelle Dortmund einen Arbeitskreis „Call Center Talk“. Das zentrale Problem in Call Centern – so stellt sich nach ersten Gesprächen und Recherchen heraus – ist die Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Die klassischen gewerkschaftlichen Herangehensweisen zur Sicherung guter Arbeitsbedingungen haben bislang wenig Erfolg gezeigt. Die Kooperationsstelle spricht verschiedene Personen an, die sich mit der Arbeit in Call Centern befassen: GewerkschafterInnen, Betriebsräte, Beschäftigte, aber auch MitarbeiterInnen von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen sowie der städtischen Wirtschaftsförderung. Zunächst steht der Erfahrungsaustausch im Vordergrund, beispielsweise über Bildschirmpausen, die Gehaltsstrukturen oder eine beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation. Erste Ansätze zur Zusammenarbeit entstehen zwischen einem Universitätsprojekt zur Gesundheitsförderung und einem Personalrat. In Zusammenarbeit mit der Kooperationsstelle führt eine Wissenschaftlerin ein Forschungsprojekt durch, das sich mit dem Geschlechterverhältnis in Call Centern befasst. Zwischenergebnisse der Projekte werden in der Runde ebenso diskutiert wie Handlungsprobleme und -möglichkeiten aus den beteiligten Betrieben. Aus den gemeinsamen Diskussionen entsteht dann die Idee, sich mit dem Betriebsklima zu befassen. Die Kooperationsstelle greift diese Idee auf und setzt sie um in ein Projekt, für das Drittmittel aus dem Europäischen Sozialfonds eingeworben werden können. Im Rahmen dieses Projekts wird in einer Workshop-Reihe für Betriebsräte und Personalverantwortliche anhand wissenschaftlicher Referate über verschiedene Aspekte sozialer Beziehungen im Betrieb diskutiert. Die PraktikerInnen bekommen einige Erklärungen für ihre Probleme, zum Teil wird auch über Lösungswege gesprochen. Wissenschaftliche Thesen werden in der Diskussion konkretisiert, präzisiert und zum Teil auch widerlegt. Die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle werten die Workshops aus, indem sie Themen neu formulieren, die sich in den Diskussionen als übergreifende Themen erwiesen haben, wo sich wissenschaftliche und praktische Herangehensweisen ergänzen. An diesen Themen wird in der Folgezeit weiter gearbeitet.

## Verbreiterung durch Netzwerke

Die räumliche Ausdehnung der Kooperationsarbeit lässt sich am besten als Netzwerkarbeit beschreiben. Soziale Netzwerke beruhen auf freiwilligen, unterschiedlich intensiven Interaktionen verschiedener Beteiligter – das unterscheidet sie von Organisationen mit festen Mitgliedschaftsregeln und Pflichten zur Erbringung von Beiträgen. Vom marktförmigen Austausch unterscheiden sich Netzwerke durch den persönlichen, von Reziprozität geprägten Charakter der Interaktionen. Die Arbeit von Kooperationsstellen zielt darauf ab, verschiedene Akteure aus der örtlichen Wissenschaftslandschaft und der lokalen Arbeitswelt zusammenzubringen und ihre Aktivitäten miteinander zu verbinden. In Interaktionen und Austauschbeziehungen konstruieren Kooperationsstellen ein kooperatives Feld.

Um ihre intermediäre Rolle in der Region zu finden, muss sich eine Kooperationsstelle zunächst darüber klar werden, welche Akteure mit welchen Interessen welche Ziele verfolgen, wer die handelnden Personen sind, welche Konkurrenzen unter ihnen bestehen und welche Bündnisse sie eingehen. Im Dialog werden gemeinsame Themenstellungen definiert. Die Kooperationsstelle sucht dann nach Anknüpfungspunkten in ihrer Umgebung. Die MitarbeiterInnen beteiligen sich an vorhandenen Netzwerken, nehmen an Tagungen, Treffen und Versammlungen teil, um Kontakte aufzubauen und zu pflegen.

Vermittelt über die dialogisch angelegten Arbeitsformen der Kooperationsstelle werden verschiedene Einrichtungen, Initiativen und Personen, die von sich aus vielleicht keine Berührungspunkte miteinander gesehen hätten, in Diskussion und Erfahrungsaustausch einbezogen. Die Kooperationsstelle bietet ihnen immer wieder Möglichkeiten, in Kontakt zu treten und Beziehungen aufzubauen. Die NetzwerkpartnerInnen gewinnen dadurch die Möglichkeit, ihre eigene Tätigkeit im Zusammenhang zu sehen, in der Diskussion mit

anderen neue Sichtweisen zu entwickeln, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen. Aktivitäten werden aufeinander abgestimmt, an einzelnen Punkten entwickelt sich eine konkrete Zusammenarbeit.

Die Kooperationsstelle sorgt durch schriftliche Informationen, mehr noch durch persönliche Gespräche der MitarbeiterInnen dafür, dass auch zwischen den Treffen der Austausch funktioniert. Auf diese Weise entwickelt sich eine Kooperationsstelle zum Knotenpunkt in einem themenorientierten regionalen Netzwerk, an dem viele Fäden zusammenlaufen. Als Knotenpunkt und Vermittlungsstelle wird sie wiederum eine attraktive Partnerin für weitere Einrichtungen und Projekte außerhalb des Netzwerks, eben weil sie in der Lage ist, schnell und effektiv über ihr Netzwerk Kontakte zu vermitteln und Austauschprozesse zu organisieren.

Netzwerkarbeit erfordert Zeit und Arbeitskapazitäten. Durch den oft informellen und langfristigen Charakter der Kontaktaufnahme und -pflege ist der Erfolg solcher Tätigkeiten jedoch nur schlecht zu bewerten. Für NetzwerkpartnerInnen selbst scheint die Teilnahme an Netzwerktreffen oft nachrangig gegenüber Gremiensitzungen mit Entscheidungscharakter. Das Netzwerk scheint in seinen Zielsetzungen diffus im Vergleich zu einer Organisation mit festgelegten Zielen. Kooperationsstellen sehen es deshalb auch als ihre Aufgabe an, die Vorteile der Netzwerkarbeit immer wieder zu verdeutlichen: Sie versetzt die beteiligten Einrichtungen und Initiativen in die Lage, ihren Wirkungskreis zu erweitern, nicht durch eine gemeinsame Strategie, sondern eher durch die Abstimmung des jeweiligen Handelns auf das der Anderen.

Das Projekt „Wissenstransferverbund“ der Kooperationsstelle in Halle ist in ein Netzwerk zahlreicher Einrichtungen eingebunden, die sich mit Praktika für Studierende befassen – von den Studierendenvertretungen über die Studienberatung, die Arbeitsagentur, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen bis hin zu den Unternehmen der Region. Über eine Ringvorlesung zu verschiedenen gewerkschaftlichen und betrieblichen Themen soll zukünftig der Dialog zwischen Studierenden, Gewerkschaften und Betriebsräten gefördert werden. Ein Hochschulinformationsbüro der Gewerkschaften ist inzwischen gegründet worden, die ersten Beratungen werden angeboten.

Die Kooperationsstelle Hannover engagiert sich in einem Netzwerk, das es sich zum Ziel gesetzt hat, archivierte Dokumente und Forschungsergebnisse über die Hannoveraner Arbeiterbewegung Interessierten zur Verfügung zu stellen. Das Projekt „Aufbewahren“ wurde angestoßen einerseits von einem Gewerkschaftskollegen aus einer Bildungseinrichtung, der bereits viele Dokumente gesammelt hat. Andererseits hat es insbesondere in den 1980er Jahren einige Forschungsprojekte an der Universität gegeben, deren BearbeiterInnen ebenfalls über zahlreiche Dokumente und Forschungsergebnisse verfügen. Die Kooperationsstelle organisiert einen Kreis von gewerkschaftsnahen Einrichtungen sowie verschiedenen Personen und Institutionen aus der Wissenschaft und regionalen Archiven, um einen Überblick über die bestehenden Archivbestände zum Thema Arbeiterbewegung und -kultur in der Region Hannover zu erstellen. Als erstes werden die vorhandenen Bestände gesichtet und eine Übersicht in Form einer Broschüre herausgegeben. Damit können wiederum weitere InteressentInnen gewonnen werden. Weiter führt der Kreis verschiedene Diskussionsveranstaltungen unter dem Obertitel „Archivgespräche“ durch. Auf diese Weise ist ein Netzwerk von Personen und Einrichtungen entstanden, die sich mit der Geschichte der Arbeiterbewegung in Hannover befassen.

## **Vertiefung durch Projekte**

Der Kooperationsprozess wird von der Kooperationsstelle oder anderen Beteiligten immer wieder auch zugespitzt auf spezielle Fragestellungen, die in einem Projekt bearbeitet werden. Allgemein wird unter einem Projekt ein Vorhaben verstanden, das „durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“ (DIN 69901) Es kann sich dabei sowohl um ein Forschungsprojekt mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung wie auch um ein Gestaltungsprojekt mit eher praktischen Zielsetzungen handeln. Projekte von Kooperationsstellen zielen typischerweise darauf ab, beides miteinander zu verbinden.

Projekte bieten die Möglichkeit, auch solche Akteure in den Kooperationsprozess einzubeziehen, die punktuell ein bestimmtes Problem bearbeiten wollen, für eine langfristige Zusammenarbeit aber nicht zu gewinnen wären. Außerhalb des Kooperationszusammenhangs arbeitende Projektgruppen entwickeln umgekehrt nicht selten ein Interesse, ihre Erfahrungen mit anderen zu diskutieren, Ergebnisse in einem wissen-

schaftlichen oder praktischen Kontext zu reflektieren. Die Kooperationsstelle bietet ihnen dazu verschiedene Möglichkeiten. Auf diese Weise binden Kooperationsstellen Projekte in den Prozess der Kooperation ein und fördern die weitere Vernetzung der Akteure.

Die Kooperationsstelle Saarbrücken wurde von der Arbeitskammer des Saarlandes beauftragt, jedes Jahr zwei bis vier Projekte zu arbeitsbezogenen Themen auf den Weg zu bringen. Die Arbeitskammer stellt dafür finanzielle Mittel zur Verfügung. Moderiert durch die Kooperationsstelle bestimmt ihr Beirat bestehend aus VertreterInnen der Universität, der Arbeitskammer, der Gewerkschaften, der Hochschule für Technik und Wirtschaft, der Staatskanzlei und dem Wissenschaftsministerium gegen Ende eines jeden Jahres ein Schwerpunktthema für das nächste Jahr. Dazu wird von einer kleinen Planungsgruppe bestehend aus allen engen Kooperationspartnern – vorbereitet und moderiert durch die Kooperationsstelle – eine Ausschreibung entwickelt. Die Kooperationsstelle verschickt die Forschungsausschreibung auf dieser Grundlage an alle forschungsberechtigten Universitätsangehörigen. Hereinkommende Anträge werden vom Beirat gesichtet, die ForscherInnen werden im Rahmen einer Auswahl­sitzung angehört, zwei bis vier Projekte werden zur Finanzierung ausgewählt. Die Kooperationsstelle bewilligt und begleitet auf dieser Basis federführend die Projekte. Oft sind dies praxisorientierte Projekte wie z.B. zur Gestaltung der „Work-Life-Balance an der Universität und in Betrieben“ oder „Arbeitswelt Europa in der Interregion Saar-Lor-Lux“. Es können aber auch reine Forschungsprojekte sein. Die Kooperationsstelle betreut die laufenden Projekte und bindet sie in einen Diskussionszusammenhang ein. Häufig sind die Projekte dann Ausgangspunkt für eine abschließende gemeinsame Publikation der Kooperationsstelle und eine längerfristige Zusammenarbeit.

Unter Umständen beteiligen sich MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen auch direkt an der Projektakquisition und -bearbeitung. Dies gilt vor allem dann, wenn eine Kooperationsstelle sich (zusätzlich) über Projektmittel finanziert. Damit ändert sich die Rolle der Kooperationsstelle. Zu den eher vermittelnden und moderierenden Funktionen kommen Aufgabenstellungen in Forschung und Gestaltung hinzu. Projekte von Kooperationsstellen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Sinne einer kooperativen Wissensproduktion auf Beteiligung angelegt sind, d.h. die Beforschten werden zu Mit-ForscherInnen, die WissenschaftlerInnen übernehmen Mitverantwortung für die Umsetzung der Ergebnisse. Um den intermediären Charakter ihrer Arbeit zu erhalten, beziehen Kooperationsstellen immer auch weitere Akteure ein durch Begleitkreise, Diskussionsveranstaltungen und Publikationen.

Aufgrund zahlreicher Diskussionen mit Betriebsräten und Gewerkschaften arbeitet die Kooperationsstelle Hamburg seit einigen Jahren an Themen des Ersatzes von Gefahrstoffen in Betrieben. Nach ersten Recherchen wird der Bedarf an wissenschaftlicher Unterstützung ermittelt. Es stellt sich heraus, dass hier keine „großen wissenschaftlichen Fragen“ bearbeitet werden müssen. Es sind eher Innovationsprobleme auf einer „mittleren Ebene“: In den Betrieben muss einiges bewegt und umorganisiert werden, damit ein Ersatz durchgeführt werden kann. NaturwissenschaftlerInnen an den Hochschulen sind für solche Fragestellungen nicht zu gewinnen. Die Kooperationsstelle entschließt sich deshalb, selbst ein Projekt auf diesem Gebiet durchzuführen. Dafür können Mittel aus dem Umweltprogramm der Europäischen Union eingeworben werden. Die Projektarbeiten umfassen Betriebsbesuche und -beratungen, die Erstellung von Informationsangeboten, eigene wissenschaftliche Recherchen, Vergabe und Betreuung von Einzelstudien, Präsentationen auf Messen und Tagungen. Am Ende des Projekts stehen praxisgetestete Ergebnisse und Erfahrungen mit pflanzenölbasierten Reinigungsmitteln. In zahlreichen Betrieben ist die Einführung pflanzlicher Reinigungsmittel im Rahmen des Projekts bereits erfolgt. Ergebnisse und Erfahrungen werden in einem Handbuch festgehalten, um sie anderen Betrieben zugänglich zu machen. In einem Anschlussprojekt werden weitere Betriebe einbezogen. Ein drittes Anschlussprojekt hat den Aufbau einer Datenbank für interessierte Betriebe zum Ziel und wird erfolgreich abgeschlossen und auf andere Branchen ausgeweitet.

## 6. Der subjektive Faktor

Kooperationsarbeit kann nur selten auf erprobte Routinen oder formalisierte Verfahren zurückgreifen. Aufgrund der komplexen Aufgabenstellung treten immer wieder neue, ungeplante Situationen auf, sind immer wieder neue Themen zu definieren, sollen immer wieder neue Personen einbezogen werden. Kooperationsarbeit beruht wesentlich auf subjektiven, individuellen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zur Improvisation und zur Strukturierung neuer Situationen sowie auf ihren Kompetenzen zum Umgang mit Menschen. Dabei sind Kooperationsprozesse in der Regel ergebnisoffen, Erfolge stellen sich unter Umständen nur langfristig ein. Ohne ein gewisses Vertrauen der PartnerInnen in die Kooperationsstelle wäre eine solche Arbeit nicht möglich.

### Informelle Beziehungen

Kommunikation und Kooperation der Kooperationsstellen-MitarbeiterInnen mit (potenziellen) PartnerInnen in Wissenschaft und Arbeitswelt haben in der Regel informellen Charakter, nicht selten beruhen sie auf persönlichen Kontakten. Das Gespräch am Rande einer Tagung ist oft bedeutsamer als die Wortmeldung in einer Gremiensitzung. Das Informelle ist jedoch alles andere als zufällig. Dahinter stecken zum Teil langwierige und aufwändige Bemühungen. Die MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen machen sich vertraut mit den verschiedenen Milieus, den Arbeitsweisen und Umgangsformen in Wissenschaft und Arbeitswelt. Sie nehmen teil an Diskussionen und Ereignissen vom akademischen Kolloquium bis zur Gewerkschaftsdemonstration. Sie lernen einzuschätzen, welche informellen Prozesse nach welchen unausgesprochenen Regeln jeweils ablaufen. Sie wissen, mit wem man sprechen muss, um etwas zu erreichen. Durch Erfahrung entsteht so etwas wie ein Gefühl für das, worauf es jeweils ankommt, wie man sich in dieser oder jener Situation geben muss, welche Sprache gesprochen wird. Dieser „Habitus“ (Bourdieu) kann nur begrenzt auf kognitive Weise angeeignet werden, er entsteht in der Hauptsache durch aktive Teilnahme, durch ein „Eintauchen“ in das jeweilige Milieu.

Auf diese zeitaufwändige Weise werden Kooperationsprozesse angestoßen, gemeinsame Interessen herausgefunden und Schnittmengen für gemeinsame Aktivitäten definiert. Schwerpunktthemen und Projekte der Kooperationsstelle entstehen aus der aktiven Teilnahme an Gremiendiskussionen, aber eben auch an informellen Prozessen der Partnereinrichtungen sowie aus zahlreichen Gesprächen mit Einzelpersonen. Das aktive Zuhören, Beobachten und Analysieren der Umwelt in Wissenschaft und Arbeitswelt ist wichtiger Bestandteil der Kooperationsarbeit. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungen getroffen, Versuche unternommen, nach und nach neue Felder abgesteckt und Projekte konzipiert.

Die Aktivitäten der Kooperationsstelle bleiben dabei offen und korrigierbar durch Einflussnahme der PartnerInnen. Ihre Einbindung erfolgt ebenfalls weniger durch formale Begleitgremien als vielmehr im Rahmen persönlicher Kontakte und Arbeitszusammenhänge. Die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle bauen Kontakte auf und pflegen sie – wohl wissend, dass der Erfolg ihrer Arbeit als intermediäre Einrichtung von Rückmeldungen, Kommentaren und Änderungsvorschlägen der KooperationspartnerInnen abhängt.

Veranstaltungen von Kooperationsstellen sind so angelegt, dass sie neben der geregelten Diskussion immer auch die Ebene der informellen Beziehungen mit berücksichtigen. In entspannter Atmosphäre wird jeder Beitrag gewürdigt und jede Person akzeptiert, auch wenn sie „dumme Fragen“ stellt oder eine abweichende Meinung vertritt. Scheinbar belanglose Dinge wie eine Vorstellungsrunde zu Beginn eines Workshops oder eine Diskussionsleitung, die dafür sorgt, dass alle gleichberechtigt zu Wort kommen, können eine große Rolle spielen für das Gelingen des Vorhabens. Daneben schaffen Kooperationsstellen auch immer wieder Möglichkeiten zu informellen Gesprächen am Rande oder in den Pausen ihrer Veranstaltungen. Oft entstehen hier die besten Ideen. Kooperationsstellen-Veranstaltungen sind Orte der Begegnung.

Die Kooperationsstelle Osnabrück organisiert seit einigen Jahren im Anschluss an ihre Jahrestagung einen „Osnabrücker Abend“. Bei einem oft sehr dichten Tagungsprogramm – so die Erfahrung der Kooperationsstelle – fehlen den TeilnehmerInnen Zeit und Raum zum Gespräch außerhalb der Tagesordnung. Deshalb hat die Kooperationsstelle einen Raum in einer Gaststätte reserviert und bietet die Gelegenheit zum gemeinsamen Abendes-

sen im Anschluss an die offizielle Tagung. In den letzten Jahren hat sich schon fast so etwas wie eine Tradition etabliert. Hier gibt es die Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen, Dinge anzusprechen, die während der Tagung zu kurz kamen, Leute kennenzulernen, die man in der Arbeitsgruppe nur kurz gesehen hat usw. Für die Kooperationsstelle ist der Abend zugleich eine Gelegenheit mitzubekommen, wie das Tagungsprogramm den TeilnehmerInnen gefallen hat und was evtl. zu verbessern wäre. Aus Gesprächen am Abend ist auch schon eine Projektidee entstanden, die mit gewerkschaftlichen Partnern aus den Niederlanden später umgesetzt wurde.

## Personengebundene Kompetenzen

Aufgrund der Unbestimmtheit und Komplexität der Aufgaben kommt es in der Arbeit einer Kooperationsstelle sehr stark auf die einzelne Person und ihre individuellen Kompetenzen an, und dies in mehrfacher Hinsicht.

Kooperationsstellen rekrutieren ihre MitarbeiterInnen zumeist aus Personen, die in der einen oder anderen Weise Erfahrungen sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Arbeitswelt gesammelt haben. Die spezifischen Kompetenzen für eine intermediäre Tätigkeit werden jedoch erst im Laufe der Arbeit in einer Kooperationsstelle erworben. Da es keine genauen Tätigkeitsbeschreibungen, geschweige denn eine Ausbildung oder Zusatzqualifikation zur Kooperationsstellen-Mitarbeiterin gibt, entwickeln die MitarbeiterInnen selbst in Auseinandersetzung mit den Bedingungen vor Ort und in der Diskussion mit den PartnerInnen ein eigenes Profil. Die Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen selbsttätig zu entwickeln, ist entscheidendes Qualifikationsmerkmal von Kooperationsstellen-MitarbeiterInnen. Als Resultat erfahrungsgeleiteten Lernens enthalten die erworbenen Kompetenzen einen hohen Anteil impliziten Wissens, das nur sehr begrenzt expliziert und an andere Personen weitergegeben werden kann.

Welche Themen eine Kooperationsstelle aufgreift, auf welche Art und mit welcher Intensität sie bearbeitet werden, welche PartnerInnen sich beteiligen, hängt in hohem Maße vom Engagement der MitarbeiterInnen einer Kooperationsstelle ab. Wo weder Regeln noch Routinen noch Anleitung durch Vorgesetzte existieren, ist Kreativität gefragt, die wiederum Identifikation mit der Arbeit voraussetzt. Die MitarbeiterInnen einer Kooperationsstelle machen sich die Aufgaben im Sinne des Wortes zu eigen, begreifen sie als persönliche Herausforderung. Zugleich müssen sie in der Lage sein, auch Grenzen zu erkennen, um sich nicht zu überfordern.

Im Umfeld der Kooperationsstelle, bei ihren PartnerInnen in Wissenschaft und Arbeitswelt entsteht ein Bild von der Institution erst im Zusammenhang mit der Wertschätzung der dort beschäftigten Personen. Sie drückt sich zunächst darin aus, dass die entsprechende Person als „Eine(r) von uns“ betrachtet wird. Die besonderen Kompetenzen von Kooperationsstellen-MitarbeiterInnen liegen jedoch darin, ihren Beitrag zu Wissenschaft oder Arbeitswelt zu leisten, indem sie zugleich dem jeweils anderen Kontext angehören. Sie wissen, worauf es im jeweiligen Zusammenhang ankommt, wie man sich in dieser oder jener Situation geben muss, welche Sprache gesprochen wird – kurz: Sie verfügen über den „praktischen Sinn“ (Bourdieu), über die Fähigkeit, sich angemessen und findig in ihrem Umfeld zu bewegen. Zugleich aber thematisieren sie im jeweiligen Zusammenhang, in der gegebenen Situation, in der „richtigen“ Sprache Sachverhalte aus dem jeweils anderen Kontext. Auf Dauer entwickeln sich tragfähige persönliche Beziehungen zu verschiedenen PartnerInnen im Umfeld der Kooperationsstelle.

Personenbasierte Kooperationen sind unter Umständen störungsanfälliger als versachlichte und formalisierte Formen der Zusammenarbeit. Persönliche Animositäten, Missverständnisse, Enttäuschungen können erhebliche Störungen verursachen. Kooperationsarbeit ist daher immer auch Arbeit auf der Beziehungsebene, der Versuch, die Kooperationsbeziehungen selbst zu thematisieren, um Konflikte zu vermeiden oder an der richtigen Stelle auch auszutragen. Probleme ergeben sich naturgemäß auch bei einem Wechsel der Personen in der Kooperationsstelle. Jede/r neue MitarbeiterIn beginnt in gewisser Weise von vorn, sich in Auseinandersetzung mit der Situation persönliche Kompetenzen anzueignen und sich Wertschätzung im Umfeld zu erarbeiten.

Die Kooperationsstelle Oldenburg hat sich zum Ziel gesetzt, Diskussionszusammenhänge zu organisieren, in denen ein Austausch zwischen Betriebsräten und WissenschaftlerInnen der Universität stattfinden kann. Um

Interesse dafür zu wecken, müssen die Themen möglichst nah an der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis orientiert sein. Der Mitarbeiter der Kooperationsstelle führt viele Gespräche, besucht gewerkschaftliche Veranstaltungen, Gremiensitzungen, Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen. Auf der anderen Seite informiert er sich laufend über aktuelle Projekte und Schwerpunktsetzungen an den Fakultäten und Lehrstühlen der Universität. Erst aus dieser Kenntnis beider Seiten heraus wird es möglich, Schnittmengen zu definieren für Themen, die einen Austausch und eine evtl. spätere Zusammenarbeit lohnen könnten. So wird beispielsweise eine Veranstaltung zu Problemen einer internetgestützten Kommunalverwaltung durchgeführt. Es nehmen GewerkschafterInnen und Personalräte teil, die mit der Umstellung der örtlichen Verwaltung beschäftigt sind, und WissenschaftlerInnen, die sich allgemein mit E-Government befassen. Daraus entsteht ein Arbeitskreis, in dem gemeinsam über verschiedene Einzelfragen wie z.B. den Datenschutz für Beschäftigte und BürgerInnen diskutiert wird. Die Personalräte erhalten Anregungen und Hinweise für ihre Interessenvertretungsarbeit, die WissenschaftlerInnen bekommen vertiefte Einblicke in ihr Forschungsfeld. Die Kooperationsstelle moderiert diesen Prozess, ist aber gleichzeitig schon damit beschäftigt, weitere Themen für die Kooperation anderer Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt zu definieren und abzustimmen. Möglich ist dies nur, weil der Mitarbeiter der Kooperationsstelle sich die Zeit für solche Suchprozesse nimmt, auch wenn deren Nutzen nicht im Vorhinein garantiert ist. Der Erfolg hängt einerseits von der Bereitschaft möglicher KooperationspartnerInnen ab, zum großen Teil aber auch von den persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen des Mitarbeiters der Kooperationsstelle, diese Bereitschaft bei ihnen zu wecken und sie zur Teilnahme zu motivieren.

## Vertrauen

Für die PartnerInnen ist die Zusammenarbeit mit der Kooperationsstelle immer auch eine Art Experiment. Bearbeitet werden zumeist Themen, für die keine erprobten Verfahrensweisen existieren. Jenseits geregelter Bahnen wird etwas Neues erprobt, ohne vorher genau zu wissen, mit welchen Mitteln gearbeitet wird und ob das anvisierte Ziel erreicht werden kann. Die PartnerInnen verlassen sich darauf, dass die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle nicht nur im Sinne der getroffenen Absprachen arbeiten, sondern auch in ungeplanten Situationen Entscheidungen im Geiste der gemeinsamen Ziele treffen. Indem sie die Kooperationsstelle teilhaben lassen an ihren informellen Treffen und persönlichen Gesprächen, öffnen sie sich und geben interne Informationen preis im Vertrauen darauf, dass die Kooperationsstelle sie im Sinne der gemeinsamen Sache verwenden wird.

Umgekehrt vertraut die Kooperationsstelle ihren KooperationspartnerInnen, indem sie immer wieder neue Wege geht, die immer auch Risiken des Scheiterns bergen. Im Vertrauen darauf, dass Fehler zwar kritisiert werden, aber nicht die Zusammenarbeit an sich gefährden können, dass die intermediäre Stellung akzeptiert und die Kooperationsstelle nicht vereinnahmt wird, wagen sich die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle auf neue Felder vor.

Vertrauen entsteht vor allem im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit, in der die PartnerInnen sich kennen und schätzen lernen. Neben den persönlichen Fähigkeiten, in das jeweilige Milieu „einzutauchen“, einen „praktischen Sinn“ für das jeweilige Umfeld zu entwickeln, spielt auf Seiten der MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen verbindliches Handeln eine große Rolle. Vertrauen entsteht, wenn das, was verabredet wurde, auch eingehalten wird. Wenn Entscheidungen zu treffen sind, werden sie von der Kooperationsstelle „im Geiste“ der Verabredungen getroffen. Sollte dem etwas entgegenstehen, wird dies mit den PartnerInnen besprochen. Weil eine Kontrolle der jeweiligen Prozesse kaum möglich ist, sind gegenseitige Verpflichtungen von hoher Bedeutung für das Funktionieren der Kooperation. Im Idealfall wird die Kooperationsstelle in Wissenschaft und Arbeitswelt schon deshalb Interesse für ihre Vorhaben finden, weil bekannt ist, dass man auf deren Ernsthaftigkeit vertrauen kann.

Die Kooperationsstelle in Frankfurt (Oder) finanziert ihre Arbeit zu 98 % über projektgebundene Drittmittel. Von anderen regionalen ProjektnehmerInnen unterscheidet sie sich dadurch, dass sie in der Lage ist, in ihren Projekten eine Zusammenarbeit von WissenschaftlerInnen und GewerkschafterInnen zu organisieren. Auf Gewerkschaftsseite ist dies möglich, weil die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle das Vertrauen genießen, im gewerkschaftlichen Sinne zu handeln, sie „gehören dazu“. Dieses Vertrauen basiert auf Erfahrungen mit vorangegangenen Kooperationsprojekten, die auf verschiedene Weise für gewerkschaftliche Ziele förderlich waren. Es beruht aber auch auf gegenseitiger Anerkennung der beteiligten Personen. Eine große Rolle spielt dabei, dass die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle sich verantwortlich zeigen nicht nur gegenüber dem jeweiligen Geldgeber, sondern auch gegenüber den beteiligten Akteuren aus der Arbeitswelt und der Wissenschaft, denen

die Projekte nutzen sollen. Gelegentlich von GewerkschafterInnen geäußerte Bedenken, man verliere an Einfluss auf die zeitweise recht zahlreichen Projekte, relativieren sich durch das Vertrauen in die Fähigkeiten und das Interesse der ProjektbearbeiterInnen, von sich aus gewerkschaftliche Anliegen aufzunehmen.

Die Kooperationsstelle Saarbrücken unterstützte eine Fortbildungsmaßnahme, in deren Rahmen fünfzehn ProfessorInnen und weitere Lehrende der juristischen Fakultät Kenntnisse über Beratungskompetenz in juristischen Berufen erwarben. Die Kooperationsstelle finanzierte mit Hilfe der Gelder der Arbeitskammer im Rahmen der Forschungsprojekte die Fortbildung, half bei der Auswahl des hochkarätigen Referenten und begleitete aktiv das Seminar. Der Hintergrund ist, dass nach dem aktuellen Richtergesetz Studierende neben fachlichen Kompetenzen auch zunehmend Schlüsselqualifikationen für den adäquaten Umgang mit MandantInnen erwerben müssen, um kooperativ rechtliche Lösungen unter mündiger Einbeziehung der MandantInnen zu erarbeiten. Möglich geworden ist diese kooperative Fortbildungsmaßnahme, weil sich im Laufe der Zeit ein Vertrauens- und Arbeitsverhältnis zwischen Kooperationsstelle und insbesondere einem Jura-Professor entwickelt hat, der auch in den Beirat und in die Ständige Kommission der Kooperationsstelle berufen wurde. Im Rahmen der Vergabe von Projektmitteln der Kooperationsstelle war auch sein Antrag zum Thema Beratungskompetenz bewilligt worden. Im Rahmen dieses bewilligten Projektes fand das Fortbildungsseminar statt. Die fachkundige Begleitung des Projekts durch die Kooperationsstelle und das aufgebaute Vertrauensverhältnis hat danach dazu geführt, dass die Mitarbeiterin der Kooperationsstelle nun in den Sommersemestern einzelne Anteile in einer kooperativ erarbeiteten Vorlesung „Gesprächsführung“ im Bachelor-Studiengang Wirtschaft und Recht übernimmt. Voraussetzung für eine solche kooperative Einbindung in die Forschung und die Lehre neuer Studiengänge ist es, dass die Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Beratung und Organisationsmethoden vonseiten der Kooperationsstelle professionell nachgewiesen werden können. Zur eigenen Fortbildung hat die Mitarbeiterin der Kooperationsstelle eine mehrjährige berufsbegleitende Maßnahme zum Thema Systemisches Coaching und Beratung absolviert. Der formale Nachweis solcher Fähigkeiten und das in der Zusammenarbeit aufgebaute Vertrauen ermöglicht es der Kooperationsstelle, zum Beispiel die genannte Fortbildung für Professoren fachkompetent zu unterstützen, ProfessorInnen bzw. WissenschaftlerInnen für die Arbeit der Kooperationsstelle zu interessieren und in Vorlesungen und Seminaren zu Schlüsselkompetenzen als Kompetenzinstitution integriert zu werden.

## 7. Die Kooperationsstelle als Agentur

Kooperationsstellen leisten weit mehr als eine Gewährleistung und Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt. Sie spielen eine aktive Rolle der Initiierung von Kooperationsprozessen und der Aktivierung von Akteuren für eine kooperative Wissensproduktion. Deshalb werden Kooperationsstellen hier als intermediäre Agenturen bezeichnet, die sich systematisch zwischen anderen Einrichtungen bewegen, um in unterschiedlichen Handlungsfeldern Aktivitäten und Kooperationen anzustoßen und aktiv zu begleiten (vgl. Trier u.a. 2003, 179 ff. und 203 ff.).

### Organisierender Kern

Die Arbeit von Kooperationsstellen ist darauf ausgerichtet, lokal vorhandene Potenziale verschiedener Einrichtungen, Initiativen und Personen aus Wissenschaft und Arbeitswelt aufzuspüren, zusammenzuführen und in der Kooperation wirksam werden zu lassen. Voraussetzung dazu ist eine ständige Recherchearbeit. Wer ist kompetent zum Thema X, wer bearbeitet wo welchen Teilaspekt, wer wäre an Meinungsaustausch und Zusammenarbeit interessiert? Dabei werden über Hochschulen und Gewerkschaften hinaus auch andere Einrichtungen z.B. aus Weiterbildung und Beratung, Bürgerinitiativen und Kommunalpolitik, Kirchen und Wohlfahrtsverbänden mit in den Blick genommen.

Verstreut vorhandenes Wissen wird mit verschiedenen Mitteln zusammengeführt. Im Rahmen einer Tagung wird z.B. kontrovers über verschiedene Ansichten zum Thema diskutiert, zugleich ergeben sich aber schon gegenseitige Denkanstöße. In Workshops und Arbeitskreisen unter Moderation der Kooperationsstelle werden bestimmte Fragestellungen intensiver bearbeitet. Unter Umständen entsteht so auf Dauer ein Netzwerk von Akteuren, die ihre themenbezogenen Aktivitäten aufeinander abstimmen und gemeinsame Aktivitäten entwickeln. Die Kooperationsstelle erfüllt dabei die Funktion eines organisierenden Kerns, bei ihr laufen die verschiedenen Fäden zusammen. Die Kooperationsstelle ist es auch, die immer wieder reflexive Elemente in die gemeinsame Arbeit einbringt, indem sie Diskussionen initiiert und diese auch für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich macht.

Die Kooperationsstelle Osnabrück ist zum organisierenden Zentrum eines lokalen Bündnisses für soziale Gerechtigkeit geworden, bestehend aus Bürgerinitiativen, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, Wissenschaft und Gewerkschaften. Das Bündnis ist entstanden im Anschluss an einen von der Kooperationsstelle durchgeführten Kongress zum Thema Sozialer Frieden in Europa. Es folgte die Veröffentlichung eines Aufrufs an lokale Einrichtungen, sich gemeinsam mit dem Problem der wachsenden sozialen Ungleichheit und seinen konkreten örtlichen Ausprägungen zu befassen, um Ansatzpunkte für ein Gegensteuern zu erarbeiten. Vortragsreihen und Armutskonferenzen (mit jeweils über 100 TeilnehmerInnen) werden organisiert. Durch gezielte Ansprachen weiterer InteressentInnen wird das Bündnis zu einem lokalen Netzwerk erweitert. Aufgaben der Kooperationsstelle sind sowohl die Vorbereitung der inhaltlichen Diskussionen wie auch die Organisation der Treffen und Veranstaltungen. Dem Bündnis gelingt es, auch in den Kommunalwahlkampf einzugreifen, indem die SpitzenkandidatInnen der Parteien auf einer Podiumsdiskussion zu Stellungnahmen und Diskussionen veranlasst werden. Eine Arbeitslosengruppe organisiert eine Ausstellung „Armut sichtbar machen“. Ein vor Jahren gescheiterter Versuch, Konzepte für eine auf Armutsbekämpfung und -prävention fokussierte Sozialberichterstattung für Osnabrück zu etablieren, soll jetzt wieder aufgegriffen werden. Dafür sollen WissenschaftlerInnen von Universität und Fachhochschule gewonnen werden.

An verschiedenen Orten haben Kooperationsstellen die Initiative ergriffen in Bezug auf eine Annäherung von Studierenden und Gewerkschaften. Viele der in den letzten Jahren entstandenen Hochschulinformationbüros (HIB) der Gewerkschaften sind mit tatkräftiger Unterstützung der Kooperationsstellen entstanden. HIBs bieten Studierenden vor allem arbeitsrechtliche Beratung in ihrer Eigenschaft als ArbeitnehmerInnen in Praktika und Nebenjobs. Weitere PartnerInnen in solchen Netzwerken sind Studienberatungen und Studierendenvertretungen. Die Kooperationsstellen sorgen dafür, dass auch deren spezifische Kompetenzen bezogen auf die Studienorganisation und Zusatzqualifikationen einerseits, die hochschulpolitische Interessenvertretung andererseits in die gemeinsamen Anstrengungen einbezogen werden. Kooperationsstellen betrachten es als ihre Aufgabe, solche Netzwerke aufzubauen. Darüber hinaus leisten sie Beiträge zur inhaltlichen Diskussion über Studieninhalte in Hinblick auf Praxiskompetenz und Kritikfähigkeit. Für Gewerkschaft-

ten ist dies oft noch neues Terrain, im Netzwerk wird jedoch relativ schnell deutlich, dass ihr Beitrag gebraucht und geschätzt wird.

Aufgrund ihrer Verankerung an der Universität kann die Kooperationsstelle Region SüdOstNiedersachsen an der Technischen Universität Braunschweig den Gewerkschaften Hinweise geben, wo sie ansetzen können, um mit den Studierenden ins Gespräch zu kommen. Vor allem die studentische Erwerbsarbeit, sei es als Nebenjob oder im Rahmen eines Praktikums, ist hier ein Thema, zu dem Gewerkschaften Inhaltliches beitragen und Hilfe anbieten können. Die IG Metall gründet ein Hochschulinformationsbüro (hib), eines der Aufgabenfelder ist hierbei, sich gemeinsam mit einer Gruppe von Studierenden mit dem Thema Praktikum auseinanderzusetzen. Es wird deutlich, dass es einen Bedarf an arbeitsrechtlicher Beratung für Studierende im Job oder Praktikum gibt. Zeitgleich startet die DGB-Jugend das Online-Beratungsprojekt „Students at Work“. Die Kooperationsstelle beantragt Projektmittel für eine personalisierte Beratung des DGB-Projekts „Students at Work“ an der TU. Die Beratung wird wöchentlich im hib-Laden auf dem Campus der TU Braunschweig durchgeführt und nach und nach an allen weiteren Standorten der HochschulpartnerInnen etabliert. Nach Auslaufen des IG Metall-Projekts Hochschulinformationsbüro bemühen sich die Mitarbeiterinnen der Kooperationsstelle und des hib um ein weiteres Bestehen des hib. Weitere Einzelgewerkschaften werden ins Boot geholt. Es entsteht ein hib-Laden als gemeinsame Anlaufstelle der Gewerkschaften auf dem Campus. Die Kooperationsstelle begleitet diesen Prozess. Ihre eigene Aufgabe sieht sie u.a. darin, Themen der Arbeitswelt auch in den Studieninhalten zu verankern.

## Projektentwicklung

In unterschiedlichem Ausmaß – je nach den örtlichen Gegebenheiten und Absprachen – haben sich Kooperationsstellen die Entwicklung von Projekten zur Aufgabe gemacht. Zum Teil bearbeiten sie die Projekte selbst, zum Teil wird die Bearbeitung von anderen KooperationspartnerInnen übernommen. Projekte sind dabei eingebunden in einen längerfristigen Prozess der Zusammenarbeit.

Bei der Projektentwicklung durch Kooperationsstellen lassen sich im Wesentlichen drei Wege unterscheiden. Erstens werden im Prozess der Zusammenarbeit bestimmte Probleme herausgearbeitet, die einer vertieften Bearbeitung bedürfen. Das Problem „auf den Punkt“ zu bringen und in eine bearbeitbare Fragestellung zu fassen, ist ein eigenständiger Arbeitsschritt, der von Kooperationsstellen geleistet oder unterstützt wird. Wo Kooperationsstellen – wie in Saarbrücken – selbst Projektmittel vergeben, kann die Bearbeitung über eine Ausschreibung oder Beauftragung an eine andere Einrichtung übertragen werden. In der Regel muss jedoch ein Geldgeber für ein Projekt gewonnen werden. Dies übernehmen dann andere PartnerInnen im Netzwerk, oder aber die Kooperationsstelle selbst, um dann auch das Projekt abzuwickeln.

Zweitens kommt es vor, dass Akteure aus der Arbeitswelt an die Kooperationsstelle herantreten mit einem Vorschlag, dieses oder jenes Problem genauer zu untersuchen. Nur selten kann die Kooperationsstelle sofort jemanden benennen, der sich damit wissenschaftlich beschäftigt oder beschäftigen könnte. Auch hier sind Übersetzungs- und Vermittlungsleistungen nötig in dem Sinne, dass das Problem zunächst eingegrenzt und näher beschrieben wird, um es dann so zu reformulieren, dass es Interesse bei möglichen PartnerInnen aus der Wissenschaft finden kann. Schließlich ist immer auch die Frage der Finanzierung mit zu bedenken und zu verhandeln.

Drittens beobachten Kooperationsstellen Ausschreibungen potenzieller Geldgeber und werten sie aus. Wenn eine einschlägige Ausschreibung vorliegt, gibt die Kooperationsstelle entweder einen Hinweis an potenzielle InteressentInnen mit dem Angebot, die Antragstellung zu begleiten, oder aber sie verfasst selbst einen Antrag, der es ermöglichen soll, die Arbeit des Netzwerks durch ein Projekt zu vertiefen.

Laufende Projekte werden von der Kooperationsstelle immer wieder in den Prozess der Kooperation eingebunden, ihre Zwischenergebnisse im Netzwerk zur Diskussion gestellt. Projekte, die ja immer nur einen Ausschnitt einer Thematik behandeln, werden „anschlussfähig“ gemacht für weitere Aktivitäten und andere Projekte. Aus einem solchen laufenden Diskurs können sich wiederum neue Fragestellungen wie auch neue Handlungsansätze für die Praxis ergeben.

Die Kooperationsstelle an der Technischen Universität Berlin führt schon seit Jahren ein sehr gut besuchtes Seminar für Studierende der Ingenieurwissenschaften mit dem Titel „Soziologie des Ingenieurberufs“ durch, das es den Studierenden ermöglicht, ihre spätere Berufspraxis kritisch zu reflektieren. Im Rahmen der Diskussionen im Seminar stellt sich heraus, dass ein Großteil der Studierenden nicht nur in der vorlesungsfreien Zeit einem Job

nachgeht, sondern dauerhaft neben dem Studium eine Erwerbstätigkeit ausübt, die ihrer späteren Berufstätigkeit als IngenieurInnen schon weitgehend entspricht. Eine erste Befragung von Betriebsräten durch die Kooperationsstelle zeigt, dass die „Werkstudenten“ weitgehend in die betrieblichen Arbeitsabläufe integriert sind, allerdings zu weit geringeren „Gehältern“ als ihre fest angestellten KollegInnen. An der Hochschule selbst werden weder die Risiken (geringeres Zeitbudget der Studierenden für das Studium) noch die Chancen (praktische Erfahrungen in der Umsetzung des im Seminar Erlernten) thematisiert. Die Kooperationsstelle konzipiert eine repräsentative Befragung von Studierenden, die als Projekt von WissenschaftlerInnen an der Universität Dortmund durchgeführt wird. Die Ergebnisse werden von den ProjektbearbeiterInnen in Zusammenarbeit mit der Kooperationsstelle in betriebliche, gewerkschaftliche und hochschulpolitische Diskussionen eingebracht.

Die Kooperationsstelle Göttingen verabredet mit der Gewerkschaft ver.di, eine Diskussion über die regionale Logistikwirtschaft einzuleiten. Angesichts seiner Bedeutung für die Regionalwirtschaft hat dieser Wirtschaftszweig bis dahin nicht die gebotene Aufmerksamkeit weder in der Kommunalpolitik noch in der Gewerkschaft erfahren, die noch eher nach den klassischen Branchen Transport, Speditionen, Lagerei, Paketdienste strukturiert ist. Die Kooperationsstelle kann einen Studenten dafür gewinnen, einige Recherchen anzustellen. Der daraus entstandene Bericht dient den örtlichen ver.di-Gliederungen als Grundlage für Diskussionen über eine Neustrukturierung ihrer Arbeit. Der nächste Schritt wäre nun, gemeinsam weitere Analysen vorzunehmen, auf deren Grundlage eine qualifizierte Stellungnahme aus Arbeitnehmersicht in die beginnenden regionalpolitischen Debatten eingebracht werden könnte.

## Institutionelle Einbindung

Kooperationsstellen sind zumeist keine rechtlich selbständigen Einheiten, sondern als Untergliederung einer größeren Einheit organisiert. In der Regel sind dies Hochschulen, innerhalb derer die Einbindung der Kooperationsstelle jedoch verschieden gestaltet sein kann: als Zentraleinrichtung oder Stabsstelle, als Teil einer größeren Transfereinrichtung oder eines Weiterbildungszentrums, angebunden an einen Lehrstuhl oder als Teil eines Instituts. Die in Ostdeutschland seit Mitte der 1990er Jahre neu gegründeten Kooperationsstellen sind Einrichtungen von Trägervereinen mit Mitgliedern aus Wissenschaft und Arbeitswelt auf der Grundlage von Kooperationsverträgen der jeweiligen Hochschule mit den örtlichen Gewerkschaften. Sie finanzieren sich nach einer Anschubfinanzierung durch die Hans-Böckler-Stiftung überwiegend aus projektbezogenen Drittmitteln.

Die jeweilige institutionelle Einbindung einer Kooperationsstelle hat Folgen für ihre Aufgabenstellung. Eine Kooperationsstelle, die in ein universitäres Weiterbildungszentrum eingebunden ist, orientiert sich in der Ausrichtung ihrer Arbeit an Ziel und Zweck der gesamten Einrichtung. Sie sucht die Zusammenarbeit mit Akteuren der Arbeitswelt zunächst auf dem Feld der Weiterbildung.

Die Kooperationsstelle an der Freien Universität Berlin ist entstanden, weil ein Kollege am Weiterbildungszentrum sich die Kooperation mit Gewerkschaften zur Aufgabe gemacht hatte. 1983 wurde ein Kooperationsvertrag mit den Gewerkschaften abgeschlossen. Die Kooperationsstelle bewegt sich im Rahmen des Weiterbildungszentrums, das heißt, sie muss Anerkennung auf dem Feld der Weiterbildung suchen. Dies war gut möglich, solange an der Universität genügend DozentInnen arbeiteten, die von sich aus den Kontakt zur Arbeitswelt suchten und über die Kooperationsstelle Seminare für ArbeitnehmerInnen und Betriebsräte durchführten. Heute gibt es kaum noch solche DozentInnen, die Kooperationsstelle allein kann das Angebot nicht bestreiten. Sie hat sich auf einige Themen spezialisiert wie z.B. betriebliches Gesundheitsmanagement, zu dem auf beiden Seiten InteressentInnen vorhanden sind.

Eine Kooperationsstelle, die an einen Lehrstuhl angebunden ist, engagiert sich in der akademischen Lehre mit dem Ziel, Sichtweisen und Problemhintergründe aus der Arbeitswelt in Seminare und Vorlesungen einzubringen. Als Teil eines Forschungsinstituts wird eine Kooperationsstelle auch daran gemessen, inwieweit sie zum Forschungsprofil des Instituts beiträgt. Wieder anders sieht es aus bei Kooperationsstellen, die ihre Finanzierung durch Drittmittel gewährleisten müssen. Sie konzentrieren sich darauf, Forschungs- und Gestaltungsprojekte zu akquirieren, die einen Bezug zur Arbeitswelt haben.

Von ihrer institutionellen Einbindung her gehen die Kooperationsstellen auf unterschiedliche Weise ihre Aufgabe an. Sie überschreiten dabei das Aufgabenspektrum der größeren Einrichtung, deren Teil sie sind. Wie oben beschrieben, ist intermediäres Handeln im Grenzbereich von Wissenschaft und Arbeitswelt eine eigenständige Aufgabenstellung, die zwar auch Elemente von Forschung und Lehre, Weiterbildung und Gestal-

tung enthält, sich aber nicht darauf beschränkt. In mancher Hinsicht ergänzen Kooperationsstellen das Tätigkeitsspektrum der jeweiligen Einrichtung, können dadurch aber auch als Fremdkörper empfunden werden. Hinzu kommt, dass sie oft erst langfristig Erfolge erzielen, die im kurzfristigen Projektgeschäft unzureichend erscheinen können. Es fällt nicht immer leicht, die Besonderheit einer Kooperationsstelle zu begründen und ihre Existenz zu rechtfertigen.

Drittmittelfinanzierte Kooperationsstellen integrieren intermediäre Aufgaben in die Arbeitsplanung, indem sie verschiedene Akteure an ihren Projekten beteiligen. Auch dies ist keine leichte Aufgabe angesichts der knappen finanziellen Ausstattung der meisten Projekte. Bei Drittmittelakquisition entsteht zugleich das Problem, gegen andere Einrichtungen, mit denen man unter Umständen in vorherigen Projekten zusammengearbeitet hat, um Projektmittel konkurrieren zu müssen. Durch Absprachen und Projektpartnerschaften lassen sich jedoch unfruchtbare Konkurrenzen vermeiden.

Die Leistungen der Kooperationsstellen können nicht in gleicher Weise vermarktet werden wie etwa Auftragsforschung oder Beratungsdienstleistungen. Rein ökonomisch gesehen werden sich Kooperationsstellen nicht „rechnen“, dafür sind ihre AnsprechpartnerInnen in Wissenschaft und Arbeitswelt ökonomisch nicht potent genug. Kooperationsstellen brauchen politische Unterstützung, um ihre intermediäre Rolle ausfüllen zu können.

Neben der inhaltlichen Arbeit betreiben Kooperationsstellen aus Gründen der Profilbildung und Anerkennung im Außenraum eine aktive Selbstbeschreibung und Selbstevaluation, verbunden mit einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit. Die Einbindung in lokale Netzwerke verschafft Anerkennung bei vielen Partnereinrichtungen, Initiativen und Personen. Eine breite Beteiligung von Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt an den Aktivitäten der Kooperationsstelle ist der wichtigste Indikator für ihre institutionelle Verankerung und Anerkennung.

Die meisten Kooperationsstellen werden politisch und inhaltlich gestützt von einem Beirat oder von einem Verein mit Vertreterinnen aus Wissenschaft und Arbeitswelt. Sie vertreten den Kooperationsgedanken in ihren eigenen Organisationen und in der Öffentlichkeit. Durch ihre Mitgliedschaft in verschiedenen anderen Gremien sind sie in der Lage, auch dort für die Kooperationsstelle einzutreten und für ihre besondere Aufgabenstellung zu werben.

Die Ruhr-Universität Bochum hat für die Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität / IG Metall einen sog. Rektorsbeauftragten ernannt, der als ordentlicher Professor die Interessen in den Gremien der Hochschule wahrnimmt. Parallel dazu gibt es auch in der Vorstandsverwaltung der IG Metall einen Kollegen, der diese Funktion auf Gewerkschaftsseite übernimmt. Auf diese Weise gewinnt die Arbeitsstelle eine Verankerung in den Strukturen der Trägereinrichtungen, zugleich aber auch die notwendige Autonomie in der täglichen Arbeit.

## 8. Leistungen für die Arbeitswelt

Der Nutzen, den Kooperationsstellen für Akteure der Arbeitswelt erbringen können, zeigt sich oft erst im Prozess der Zusammenarbeit. Kooperationsstellen leisten in der Regel keine direkte Beratung für die Praxis, ihre Aktivitäten bewegen sich eher auf einer vorgelagerten Ebene des Diskurses über Probleme und mögliche Lösungswege. Kooperationsarbeit baut auf die aktive Beteiligung der Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt. Voraussetzung dafür ist, dass Akteure der Arbeitswelt hierfür nicht nur Zeit und Mühe aufwenden, darüber hinaus lassen sie sich in der Kooperation mit Wissenschaft auch auf ein gewisses Maß an Unsicherheit bzw. Verunsicherung ein. Dem Charakter von Wissenschaft gemäß entstehen aus der Zusammenarbeit noch keine gesicherten Erkenntnisse, die sofort anzuwenden wären. Kooperationsstellen sehen es als ihre Aufgabe an, solche Verunsicherung konstruktiv zu wenden im Sinne von Denkanstößen und des Erkennens neuer Handlungschancen. Mit Hilfe des im Prozess der Zusammenarbeit erzeugten Wissens kann der Arbeitsalltag immer wieder neu durchdacht werden, um Chancen zur Innovation zu erkennen. Kooperationsstellen setzen insbesondere da an, wo es um Neuerungen in der Arbeitswelt geht.

### Wissensintensive Dienstleistungen

Als wissensintensiv werden hier die Dienstleistungen von Kooperationsstellen bezeichnet, weil sie durch Anwendung von Wissen neue Problemlösungen hervorbringen. Der experimentelle Charakter jenseits gewohnter Routinen bedingt zugleich auch eine gewisse Unsicherheit über Art und Umfang einer solchen Dienstleistung. Eine wissensintensive Dienstleistung kann in großen Teilen nicht im Vorhinein beschrieben werden, sie wird erst im Prozess der Ausführung in Interaktion der Kooperationsstelle mit ihren PartnerInnen definiert. Typisch für wissensintensive Dienstleistungen ist, dass die späteren AnwenderInnen schon in Planung und Erstellung der Leistung einbezogen werden. Nicht selten sind verschiedene Kompetenzen notwendig, um die Leistung zu erbringen, weshalb Kooperationsstellen häufig mehrere Partneereinrichtungen und Akteure zusammenbringen.

Wie oben beschrieben, werden das Tätigkeitsspektrum und die konkreten Aufgaben einer Kooperationsstelle in Zusammenarbeit mit PartnerInnen aus Wissenschaft und Arbeitswelt verhandelt und jeweils neu definiert. Nur selten lässt sich Bedarf von außen durch Beobachtung des Feldes feststellen. Ebenso selten kommt es vor, dass Akteure der Arbeitswelt mit einem definierten Problem an die Kooperationsstelle herantreten. Die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen entsteht vielmehr in aktiver Auseinandersetzung mit den jeweiligen Akteuren. Durch Teilnahme an Diskussionsprozessen innerhalb der Partneereinrichtungen sind MitarbeiterInnen einer Kooperationsstelle in der Lage, solche Punkte herauszuarbeiten, an denen Bedarf für eine Leistung der Kooperationsstelle vorhanden ist bzw. entstehen könnte.

Die Kooperationsstelle Dortmund führt für den Bezirk der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt eine wissenschaftliche Begleitung für den Prozess der Einführung von Betriebsgruppen durch. Ausgehend von den Interessen der Mitglieder soll eine möglichst umfassende Bestimmung der Aufgaben und Arbeitsweisen von Betriebsgruppen vorgenommen werden. Durch Betriebsgruppen sollen Mitglieder und Betriebsräte wieder stärker in gewerkschaftliche Diskussionen einbezogen werden. Im Rahmen von vier Workshops mit Aktiven aus den neu gegründeten Betriebsgruppen werden Ideen gesammelt für Inhalte und Formen der Arbeit von Betriebsgruppen. Der von der Kooperationsstelle daraufhin erarbeitete Entwurf für einen „Leitfaden Betriebsgruppenarbeit“ wird zur Diskussion gestellt und anschließend überarbeitet. Der Leitfaden „Aktivposten vor Ort – die Betriebsgruppen der IG BAU“ wird vom Bundesvorstand übernommen und erscheint als Broschüre. Erste Erfahrungen der Betriebsgruppen im Bezirk Bochum-Dortmund sollen in der Folgezeit im Rahmen eines weiteren Workshops ausgetauscht werden.

Solche Dienstleistungen sind nur möglich, weil die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle so viel Vertrauen genießen, dass mit ihnen offen über Probleme geredet wird. Man könnte die Leistung einer Kooperationsstelle deshalb auch als vertrauensbasierte Dienstleistung bezeichnen. Die MitarbeiterInnen der Kooperationsstelle „gehören dazu“, sie werden als Teil der Arbeitswelt angesehen. Andererseits stiften sie eine „produktive Unruhe“, indem sie die Routine durchbrechen, auf Probleme aufmerksam machen und Vorschläge

zu ihrer gemeinsamen Bearbeitung unterbreiten. Auch dies wird nur dann akzeptiert und nicht als politische Einmischung missverstanden, weil ein Vertrauensverhältnis besteht.

Wenn ein gemeinsames Vorhaben umgesetzt wird, verändert es sich je nach den Umständen und teilnehmenden Akteuren. Die Zusammenarbeit bleibt ein ständiger Aushandlungsprozess, in dessen Verlauf sich die von der Kooperationsstelle erbrachte Leistung und oft auch die Zusammensetzung des Kreises der PartnerInnen verändern. Wer neue Wege beschreitet, geht immer auch das Risiko ein, neue Probleme aufzuwerfen, die vorher nicht abzusehen waren. Auch das Risiko des Scheiterns ist nie ganz auszuschließen. Neben ihren Beiträgen zur Problembearbeitung analysiert die Kooperationsstelle auch den Prozess selbst, stellt Vorgehensweisen in Frage und schlägt gegebenenfalls Korrekturen vor.

Das Projekt „Wissenstransferverbund“ der Kooperationsstelle Halle vermittelt Praktika in regionalen Unternehmen für die Studierenden der örtlichen Hochschulen. In Diskussionen mit Studierendenvertretungen wie auch mit Gewerkschaften wird thematisiert, dass für ein erfolgreiches Praktikum auch gewisse Qualitätsmaßstäbe entwickelt und umgesetzt werden müssten. Aus Gewerkschaftssicht wären Betriebsräte die geeigneten Ansprechpartner in den Unternehmen. Gemeinsam mit dem DGB überlegt die Kooperationsstelle nun, Veranstaltungen für Betriebsräte durchzuführen, um sie für die Probleme von PraktikantInnen zu sensibilisieren und zu überlegen, wie ein gutes Praktikum gestaltet werden könnte und wie Betriebsräte PraktikantInnen im Unternehmen betreuen könnten.

Bei einer gewissen Stabilität des Kooperationsprozesses und einer gewissen Kontinuität der Akteurskonstellation werden einige wiederkehrende Dienstleistungen standardisiert und in der Folge auch weiteren „Kunden“ angeboten. Dennoch ist auch bei solcher Art von Arbeit immer das interaktive Element wissensintensiver Dienstleistungen vorzufinden. Die Tätigkeit der Kooperationsstelle wird immer wieder mit den AnwenderInnen abgestimmt und auf wechselnde Bedarfslagen hin angepasst.

Die Kooperationsstelle an der Technischen Universität Berlin gestaltet im Auftrag von regionalen Gewerkschaftsgliederungen deren Internet-Auftritte. Dieses Dienstleistungsangebot ist entstanden aus gemeinsamen Workshops und Tagungen in den 1990er Jahren. Heute ist es fast Routine, bei größeren Veränderungen werden jedoch weiterhin Workshops durchgeführt.

Weiterhin entsteht im Verlauf des Kooperationsprozesses häufiger auch Bedarf an Dienstleistungen, die von Dritten erstellt werden können, beispielsweise wenn eine Weiterbildungsmaßnahme durchgeführt werden soll. Wenn deren Inhalte hinreichend beschrieben werden können, kann die Kooperationsstelle auf das Angebot bestehender Einrichtungen verweisen. Die Kooperationsstelle kann sich dann auf eine vermittelnde Rolle beschränken. Ähnliches gilt für Beratungsdienstleistungen.

## **Soziale Innovationen**

Innovation bedeutet Neuerung, eine neue Idee wird in die Praxis umgesetzt. Ohne Umsetzung in neue Produkte oder Verfahrensweisen bleiben Ideen und Erfindungen Theorie oder bestenfalls Prototypen. Dabei muss eine Innovation im hier gemeinten Sinn nicht vollkommen neu sein, der Neuigkeitswert bezieht sich vielmehr auf den lokalen Kontext der betreffenden Akteure. Was im Zusammenhang A schon Routine ist, kann im Zusammenhang B eine Innovation sein. In diesem Sinne stoßen Kooperationsstellen Innovationen der Praxis durch Zusammenarbeit mit der Wissenschaft an. In der Regel handelt es sich dabei um soziale Innovationen, d.h. um neue Wege, neue Organisationsformen und neue Regulierungen, die geeignet sind, Probleme besser zu lösen als frühere Praktiken. Die Produktivität sozialer Innovationen hängt von menschlicher Kreativität ab. Genau darum geht es Kooperationsstellen: die Kreativität zu fördern durch gegenseitige Anregungen von Wissenschaft und Arbeitswelt, durch Zusammenführung wissenschaftlichen und praktischen Wissens für neuartige Problemlösungen.

Kooperationsstellen begreifen sich dabei einerseits als Dienstleisterinnen, die einen Wissenschaft-Praxis-Dialog im Sinne eines Wissensmanagements ermöglichen und moderieren. Sie erfüllen andererseits aber auch eine kritische Funktion, indem sie die Zusammenarbeit als einen reflexiven Prozess gestalten, in dem Mittel und Zwecke immer wieder mit zur Diskussion gestellt werden (Roßmanith 2003, 255 ff.). Innovationen sind dann möglich, wenn sowohl WissenschaftlerInnen sich auf konkrete Praxisprobleme einlassen, als auch Akteure der Arbeitswelt ihre Praxis in Frage stellen und bereit sind, sie einer gemeinsamen Analyse zu unter-

ziehen. Wissenschaft bietet ihnen die Möglichkeit, ihre Aktivitäten in einen größeren Zusammenhang zu stellen, systematisch zu durchdenken und – entlastet von Handlungszwängen – nach neuen Wegen zu suchen.

In einem von DGB und der Kooperationsstelle Göttingen organisierten regionalpolitischen Arbeitskreis wird festgestellt, dass regionale Klein- und Mittelunternehmen gewisse Innovationsrückstände aufweisen, insbesondere was neue Formen der Arbeitsorganisation mit Beteiligung der Beschäftigten betrifft. Die Kooperationsstelle definiert daraus ein Projekt und stellt einen entsprechenden Antrag bei den zuständigen Gremien im Land Niedersachsen. In insgesamt acht Unternehmen werden dann von ProjektmitarbeiterInnen aus dem Wissenschaftsbe-  
reich Innovationsprozesse angeregt und begleitet. Durch ihre Nähe zu den Gewerkschaften und das dadurch vorhandene Vertrauen der Betriebsräte gelingt es der Kooperationsstelle, Arbeitnehmervertretungen (wo vorhanden) in die Veränderungsprozesse einzubeziehen.

Auf diese Weise werden soziale Innovationen zum gemeinsamen Ziel für Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt. Vermittelt über die Kooperationsstelle kooperieren WissenschaftlerInnen, die daran interessiert sind, ihre Ideen in Innovationen umzusetzen, mit Arbeitswelt-Akteuren, die ein Interesse daran haben, neue Wege zu gehen. Kooperationsstellen organisieren den Prozess, in dem dies möglich wird.

In der Regel überschreiten die Aktivitäten der Kooperationsstelle dabei die Rolle der Moderation und nehmen eine aktiv gestaltende Form an. Beispielsweise arbeiten Kooperationsstellen wissenschaftliche Diskussionen so auf, dass sie für Arbeitswelt-Akteure handhabbar sind. In Broschüren und auf Internetseiten, in Informationsveranstaltungen und Referaten geben sie Denkanstöße und zeigen Handlungsmöglichkeiten auf. In Weiterbildungsveranstaltungen werden nicht nur abstrakt Kenntnisse vermittelt, es wird ein gegenseitiges Lernen ermöglicht. Veranstaltungsreihen bieten die Möglichkeit, in einzelnen Fällen eingeleitete Veränderungen wiederum zur Diskussion zu stellen.

In einer Weiterbildungsreihe der Kooperationsstelle an der Freien Universität Berlin zum betrieblichen Gesundheitsmanagement haben sich TeilnehmerInnen aus einem Betrieb bereit erklärt, während der laufenden Seminarreihe schon Veränderungen an den betrieblichen Abläufen vorzunehmen. Der Betrieb dient als Anschauungsobjekt und profitiert gleichzeitig von den Diskussionen im Seminar.

Die Kooperationsstelle Halle füllt mit ihrem Projekt „Wissenstransferverbund“ zur Vermittlung studentischer Praktika in regionalen Unternehmen eine Lücke im regionalen Innovationssystem. Ergebnisse der Regionalwissenschaft zeigen recht deutlich, dass die ostdeutsche Wirtschaft auch deshalb Probleme hat, weil akademisch ausgebildete Fachkräfte fehlen. Technische und soziale Innovationsfähigkeit sind unterentwickelt. HochschulabsolventInnen wandern in den Westen ab. Wege zur Veränderung dieses Missstandes sind noch kaum diskutiert. Die Universität Halle beschränkt sich weitgehend auf die akademische Ausbildung, für den Übergang in den Beruf gibt es von Seiten der Hochschule bisher noch keine konkreten Lösungsansätze. Eine in Halle diskutierte Variante ist die Einrichtung eines Career Centers an der Universität. Die Kooperationsstelle zeigt bereits den Studierenden über Praktika Arbeitsmöglichkeiten in regionalen Unternehmen auf und ermöglicht somit erste Erfahrungen in der Hoffnung, dass sich dadurch mehr AbsolventInnen auf den regionalen Arbeitsmarkt orientieren und auch die Betriebe die Fähigkeiten von HochschulabsolventInnen besser einzuschätzen wissen.

Kooperationsstellen spielen in solchen Projekten einen aktiven Part. Ihre Arbeit wird gemessen am Erfolg der praktischen Veränderungen, die sie mit bewirken. Um die erreichten sozialen Innovationen zu verallgemeinern und auch andere daran partizipieren zu lassen, werden schriftliche Veröffentlichungen wie z.B. Handbücher verfasst, es werden Vorträge auf Tagungen gehalten oder auch Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt. Mit solchen Mitteln der Verallgemeinerung kann die Kooperationsstelle zugleich auch wieder in das Wissenschaftssystem hineinwirken.

## 9. Beiträge zur Wissenschaft

Die Erzeugung wissenschaftlichen Wissens findet typischerweise in sozialer Distanz zur übrigen Gesellschaft statt. In eigenen Institutionen befinden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unter sich darüber, ob eine neue Erkenntnis als anerkannt und gesichert gelten kann. Erzeugt wird ein allgemeines Wissen über Natur und Gesellschaft, das bei seiner Rückübertragung in praktische Innovationen gesonderter Transferaktivitäten bedarf. Diese Zweiteilung – hier die Wissenschaft, dort die übrige Gesellschaft – ist in den letzten Jahrzehnten allerdings brüchig geworden. Inzwischen gehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dazu über, den späteren Anwendungskontext ihrer Erkenntnisse stärker in ihre Arbeiten einzubeziehen. Für eine solche Kontextualisierung der Wissenschaft im Hinblick auf die Arbeitswelt leisten Kooperationsstellen wichtige Beiträge.

Die Gesellschaft ist nach wie vor von Ungleichheiten gekennzeichnet, d.h. nicht alle haben die gleichen Möglichkeiten mitzureden, wenn es um wissenschaftliche Forschung und Lehre sowie damit verbundene Innovationen geht. Kooperationsstellen leisten einen Beitrag zur Demokratisierung der Wissenschaft, indem sie Akteure aus der Arbeitswelt Möglichkeiten eröffnen, ihre Standpunkte in den Diskurs einzubringen.

### Kontextualisierung des Wissens

Die Arbeit von Kooperationsstellen setzt da an, wo Wissenschaft den Kontext der Anwendung ihrer Ergebnisse mit in den Prozess der Wissensproduktion aufnimmt, um praxistaugliches Wissen zu erzeugen, das sich nicht nur im Labor und in wissenschaftsinternen Diskussionen, sondern auch in der praktischen Umsetzung bewährt. Kooperationsstellen vermitteln den Dialog mit Akteuren der Arbeitswelt, die ihrerseits nicht nur Ergebnisse der Wissenschaft nutzen, sondern sich aktiv am Prozess der Wissensproduktion beteiligen.

Kooperationsstellen organisieren eine aktive Auseinandersetzung von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen aus der Arbeitswelt. Dies geschieht in der Regel auf Tagungen und Diskussionsveranstaltungen. WissenschaftlerInnen sind häufig überrascht, wenn GewerkschafterInnen und Betriebsräte das jeweilige Thema relativ schnell auf die Frage der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen beziehen. Dieser Kontext ist für die Wissenschaft eher zweitrangig, für Akteure der Arbeitswelt aber von entscheidender Bedeutung. Andererseits erhalten die PraktikerInnen bei solchen Gelegenheiten Denkanstöße, die weitere Dimensionen des Themas eröffnen. Manche Hochschullehrer nutzen die Veranstaltungen der Kooperationsstellen gezielt, um solche Diskussionen mit einem breiteren Publikum zu suchen. Ihre wissenschaftliche Tätigkeit wird dadurch bereichert um ein Wissen über die Bedingungen, unter denen Wissenschaft praktisch werden kann.

Auf einer Tagung der Kooperationsstelle Osnabrück zur europäischen Einigung referieren WissenschaftlerInnen über Teilaspekte des Erweiterungsprozesses, müssen dann aber feststellen, dass ein Großteil des Publikums die Erweiterung grundsätzlich in Frage stellt und zum Teil rundweg ablehnt. Sie begründen das damit, dass die „Biligarbeiter“ aus dem Osten die Arbeitsplätze in Deutschland gefährden. Nicht wenige haben eigene Erfahrungen mit Betriebsverlagerungen oder osteuropäischen Kollegen, die für den halben Lohn arbeiten. Die Politikwissenschaft hat solche Fragen zumeist noch außen vor gelassen, ihre Beantwortung wird jedoch zentral sein für die Umsetzung ihrer Ergebnisse.

Die Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse vor einer größeren Öffentlichkeit stellt für nicht wenige WissenschaftlerInnen eine Herausforderung dar. Wie soll man Laien den Stand der Forschungen verdeutlichen, ohne so stark zu vereinfachen, dass es wissenschaftlich nicht mehr haltbar ist? Wie soll man eine „Botschaft“ bringen und zugleich die Widersprüche und Unsicherheiten darstellen, die Wissenschaft wesentlich ausmachen? Die MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen unterstützen WissenschaftlerInnen dabei, solche Dilemmata zu bewältigen. Dies wird insbesondere von NachwuchswissenschaftlerInnen gerne in Anspruch genommen.

In der Forschung gilt praktisches Wissen heute nicht mehr als minderwertig, sondern als notwendige Ergänzung wissenschaftlichen Wissens. Forschung und praktische Innovation gehen häufig ineinander über. Kooperationsstellen schaffen den dazu erforderlichen Rahmen, indem sie praktisches und wissenschaftliches Wissen in Projekten zusammenführen und die gemeinsame Arbeit organisieren. Anders als in her-

kömmlichen Forschungsvorhaben übernehmen in Kooperationsprojekten die Forschenden und auch die Kooperationsstelle Verantwortung gegenüber den Arbeitswelt-Akteuren. Über die Veröffentlichung ihrer Forschungsergebnisse hinaus beteiligen sie sich an der Umgestaltung der Praxis. Für die WissenschaftlerInnen bedeutet dies, eine andere Arbeitshaltung einzunehmen, dem realen Prozess nicht nur beobachtend gegenüberzustehen, sondern auch gestaltend einzugreifen.

Die Praxis der Arbeitswelt ist von unterschiedlichen Interessen durchzogen und wird auf politischem Wege durch Aushandlungen und Auseinandersetzungen gestaltet. Wissenschaft, die praxistaugliche Ergebnisse erbringen will, muss dies berücksichtigen. Kooperationsstellen unterstützen WissenschaftlerInnen dabei durch die Organisation eines Diskurses mit Akteuren der Arbeitswelt. Sie ermöglichen eine Reflexion des wissenschaftlichen Prozesses ebenso wie der Gestaltungsprozesse in der Praxis bis hin zur Beteiligung von PraktikerInnen an wissenschaftlichen Projekten.

Forscher aus der Arbeitswissenschaft, die mit der ergonomischen Gestaltung von Cockpits in Flugzeugen befasst sind, treten an die Kooperationsstelle Oldenburg heran mit der Bitte um Vermittlung eines gewerkschaftlichen Experten, der sich am Projekt beteiligt. Der Hintergrund ist, dass sie sich nicht zutrauen, mit wissenschaftlichen Methoden die Lärmentwicklung in einem Cockpit so zu messen und einzudämmen, dass es die Piloten später nicht als hinderlich und belastend empfinden. Das praktische Wissen um die tägliche Arbeit ist notwendig, um die reale Belastungssituation einschätzen zu können. Wohl wissend, dass ein solches Thema zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen immer umstritten ist, wollen sie beide Seiten an der Entwicklung beteiligen.

Das Engagement von Kooperationsstellen in der akademischen Lehre ist ebenfalls darauf ausgerichtet, Praxisbezüge herzustellen. Dies geschieht auf verschiedenen Wegen. Kooperationsstellen vermitteln ReferentInnen aus der Arbeitswelt für laufende Seminare oder Vorlesungen interessierter DozentInnen. Ziel ist es, einen Dialog der Studierenden mit Akteuren der Arbeitswelt anzuregen, um akademisches Wissen mit praktischen Erfahrungen zu verkoppeln. Kooperationsstellen klären die gegenseitigen Erwartungen und unterstützen die ReferentInnen bei der Vorbereitung. Zum Teil treten MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen auch selbst als ReferentInnen auf, um anhand von Praxisbeispielen die Diskussion zu erweitern. An einigen Hochschulen bieten Kooperationsstellen eigene Seminare an, oft in Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Arbeitswelt.

Kooperationsstellen unterstützen Studierende bei der Orientierung in ihrem späteren Berufsfeld. In Informationsveranstaltungen werden in Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Arbeitswelt Berufsperspektiven des jeweiligen Studiengangs dargestellt und diskutiert. Ergänzend zur fachlichen Kompetenz, die in der Hochschulausbildung nach wie vor im Vordergrund steht, benötigen Studierende Kompetenzen, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einzuschätzen, sich versiert im Betrieb zu bewegen, einen Blick für Hierarchien und Machtverhältnisse zu gewinnen, die eigenen Interessen zu vertreten, sich selbständig zu qualifizieren, solidarisches Handeln zu praktizieren usw. Kooperationsstellen vermitteln solche Arbeitsweltkompetenzen, indem sie Praxiswissen auf verschiedenen Wegen in die Lehrveranstaltungen einbringen. GewerkschaftssekretärInnen sind bei solchen Angeboten vor allem deshalb interessant, weil sie aufgrund ihrer Erfahrungen einen breiten Überblick und auch tiefen Einblick in die Arbeitsrealität vermitteln können.

Kooperationsstellen regen zugleich immer auch eine kritische Reflexion der Berufspraxis an. Das einfache Bild, man müsse sich nur genügend qualifizieren, dann sei der spätere Arbeitsplatz gesichert, muss immer wieder relativiert werden. Zur Arbeitsweltkompetenz gehört auch die Fähigkeit, die eigene Berufstätigkeit und die betrieblichen Gegebenheiten kritisch zu hinterfragen. Anpassungsfähigkeit ist nur die eine Seite, Mitsprache und Gestaltungsfähigkeit bilden die andere. Kooperationsstellen bringen dies in Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Arbeitswelt bereits in die Hochschulausbildung ein.

Die Kooperationsstelle Hannover lädt einen Betriebsrat ein zur Diskussion in einem betriebswirtschaftlichen Seminar. Das Seminar trägt den Titel „Ökonomie der Partizipation“. Ganz im Sinne seiner Wissenschaft thematisiert der Professor im Seminar Fragen von Effizienz und Effektivität, von Kosten und Gewinn. Betriebsrat und Gewerkschaft gelten als Faktoren, die Transaktionskosten verursachen oder sparen helfen, die Produktionsabläufe nach Effizienzgesichtspunkten mitgestalten oder ebendies verhindern können. Was diese Institutionen von sich aus sein wollen: Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten, bleibt hierbei ausgeklammert, gilt nicht als Problem der Wirtschaftswissenschaft. Dem Mitarbeiter der Kooperationsstelle ist jedoch klar: Jeder Betriebswirt, der mit solchem, im Seminar erworbenen Wissen in einen Betrieb kommt, wird überrascht sein, dass

Betriebsräte anderen Interessen verpflichtet sind als das Management, dass es in Verhandlungen nicht um die effizienteste Lösung geht, sondern um einen Ausgleich verschiedener Interessen. Die Kooperationsstelle kann einen Betriebsrat dafür gewinnen, im Seminar seine Arbeit vorzustellen. Betriebswirtschaftliches Wissen wird damit in einen realistischen Kontext gestellt. Darüber hinaus bietet die Kooperationsstelle Betriebsbesichtigungen an, insbesondere für Studierende mittlerer Semester, die sich im Studium auf einen späteren Beruf orientieren wollen. Im Rahmen der Besichtigungen finden Gespräche mit Geschäftsleitungen und Betriebsräten statt, um ein möglichst realistisches Bild von der Arbeit zu vermitteln.

## Demokratisierung der Wissenschaft

Im Unterschied zur traditionellen Wissenschaft, die sich nur für die reine Forschung interessiert, ist es nach Max Horkheimer Kennzeichen kritischer Wissenschaft, dass sie sowohl die Entstehungsbedingungen ihrer Probleme wie auch die Zwecke, zu denen ihre Ergebnisse verwendet werden, mit in ihre Überlegungen einbezieht. Kooperationsstellen fördern kritische Wissenschaft, indem sie einen Bezug herstellen zu gesellschaftlichen Verhältnissen, in deren Rahmen Wissenschaft tätig ist mit dem Ziel, die Verhältnisse zu demokratisieren. Entgegen der herrschenden Sachzwanglogik werden gesellschaftliche Prozesse als veränderbare Handlungen und Handlungsergebnisse aufgefasst. Kooperationsstellen binden Wissenschaft in eine öffentliche Debatte ein, angefangen von der Auswahl dessen, was als erklärungsbedürftig angesehen wird, über Methoden und Techniken der Forschung bis zur Verwendung der Ergebnisse.

Kooperationsstellen engagieren sich für eine Öffnung der Hochschulen und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen für ein breiteres Publikum, insbesondere aus der Arbeitswelt. Beispielsweise werden Seminare und Vorlesungen für GasthörerInnen geöffnet. Einige Kooperationsstellen erstellen eigene Vorlesungsverzeichnisse, in denen sie auf solche Veranstaltungen hinweisen, die für Akteure der Arbeitswelt interessant sein könnten. GasthörerInnen stellen ein belebendes Element in akademischen Veranstaltungen dar, wenn sie ihre Sicht der Dinge einbringen.

Die Kooperationsstelle Göttingen gibt regelmäßig eine Broschüre heraus, in der Lehrveranstaltungen der Universität aufgelistet und beschrieben werden, die für Gewerkschaften und Betriebsräte interessant sein können. Es sind dies vor allem Seminare und Vorlesungen aus den Bereichen Industriosozologie, Arbeitspsychologie, Arbeitsrecht und Wirtschaftsinformatik, die für GasthörerInnen geöffnet sind. Die Kooperationsstelle trifft eine Vorauswahl und steht für Nachfragen zur Verfügung, verweist aber ansonsten auf die jeweiligen Lehrenden, an die sich Interessierte direkt wenden können. Die Broschüre wird in Gewerkschaftskreisen und unter Studierenden verteilt. Das Angebot wird zwar nur von relativ wenigen GewerkschafterInnen und Betriebsräten wahrgenommen, hat aber einen hohen Symbolwert, weil es zeigt, dass Wissenschaft keine geschlossene Gesellschaft ist, sondern sich durchaus mit Fragen der Arbeitswelt befasst und dazu auch PraktikerInnen zur Diskussion einlädt. Darüber hinaus spricht die Broschüre auch Studierende an, die sich für Fragen der Arbeitswelt interessieren. Für einzelne Lehrveranstaltungen hat die Kooperationsstelle in Absprache mit den DozentInnen gezielt gewerkschaftliche ReferentInnen engagiert. Zusammen mit der Stipendiatengruppe der Hans-Böckler-Stiftung ist ein Modul zum Thema Mitbestimmung mit Materialien und Hinweisen auf mögliche ReferentInnen entwickelt und zur Anwendung gebracht worden, das den Lehrenden in verschiedenen Fakultäten zum Einsatz in ihren Seminaren angeboten wird.

Auf Tagungen und Ringvorlesungen stellen Kooperationsstellen wissenschaftliche Themen zur Debatte. Häufig sind diese Veranstaltungen so angelegt, dass sie sowohl WissenschaftlerInnen wie auch Akteure aus der Arbeitswelt als ReferentInnen einbeziehen. Hierzu bedarf es einer gründlichen Vorbereitung, um gegenseitige Erwartungen und Möglichkeiten miteinander abzustimmen. Erwünschte Kontroversen werden so moderiert, dass Wissensunterschiede nicht zu Blockierungen gemacht werden („Das mag in Ihrem Betrieb so laufen, richtig ist es aber nicht“ oder: „In der Praxis sieht das alles ganz anders aus, Sie können das gar nicht beurteilen.“)

Gegen die allgemeine Tendenz, öffentliche Meinung fast nur noch über Medien auszudrücken, ermöglichen Kooperationsstellen mit ihren Veranstaltungen eine direkte Kommunikation von Wissenschaft mit der Öffentlichkeit. Jenseits von Wissenschaftsgläubigkeit oder Wissenschaftsfeindlichkeit, die oft nah beieinander liegen, arbeiten Kooperationsstellen daran, Interesse an Wissenschaft zu wecken und ein reales Bild ihrer Möglichkeiten und Grenzen zu vermitteln. Wissenschaft profitiert davon, indem sie in direkter Auseinan-

dersetzung mit InteressentInnen ihre Fragestellungen präzisieren, ihre Ergebnisse besser einordnen und nicht zuletzt auch ihre gesellschaftliche Relevanz unter Beweis stellen kann.

Die Auseinandersetzung mit einer interessierten Öffentlichkeit bringt es mit sich, dass wissenschaftliche Themen in einen politischen Zusammenhang gestellt werden. TeilnehmerInnen von Diskussionsveranstaltungen beziehen die Inhalte von Fachreferaten auf ihre persönliche Situation, interpretieren Forschungsergebnisse im Hinblick auf ihren Lebenszusammenhang und stellen Fragen auf dem Hintergrund ihrer speziellen Interessen. Die Vermittlungsarbeit einer Kooperationsstelle besteht hier darin, solche Bezüge zu ermöglichen, indem sie in Vorbereitung einer Veranstaltung einerseits den wissenschaftlichen ReferentInnen die politische Relevanz ihres Themas verdeutlicht und sie darin unterstützt, ihre Darstellung entsprechend zu gestalten. Andererseits zeigt sie den ReferentInnen aus der Arbeitswelt auf, dass und wie das Thema anschlussfähig ist für ihre Fragestellungen. Schließlich sorgen die MitarbeiterInnen von Kooperationsstellen durch ihre Moderation dafür, dass eine offene Debatte möglich wird, in der alle Beiträge gleichberechtigt vorgebracht werden können.

Wenn sich in solchen und anderen Diskussionszusammenhängen herausstellt, dass bestimmte Problemstellungen aus der Arbeitswelt nur unzureichend in der Wissenschaft behandelt werden, können Veranstaltungen der Kooperationsstelle auch den Zweck verfolgen, Fragen aus der Öffentlichkeit an die Wissenschaft zu richten. WissenschaftlerInnen erhalten dadurch Impulse für ihre Forschungsarbeiten. Die Diskussion mit PraktikerInnen stärkt die kritische Funktion der Wissenschaft, indem sie Tendenzen entgegenwirkt, über Auftragsforschung nur noch bestimmte, wirtschaftlich nützliche Fragestellungen aufzugreifen. Nicht selten stellt sich dabei heraus, dass auch WissenschaftlerInnen unzufrieden sind mit ihrer akademischen Rolle, weshalb sie über die Kooperationsstelle den Anschluss an politische Diskussionen und soziale Bewegungen suchen.

Die Kooperationsstelle Oldenburg führt verschiedene Veranstaltungen unter dem Oberbegriff „Wissenschaft-Praxis-Dialog“ durch. Damit wird ein Rahmen geschaffen für die Diskussion zwischen WissenschaftlerInnen und Akteuren aus der Arbeitswelt. Die Veranstaltungen werden so organisiert und moderiert, dass beide Seiten gleichberechtigt zu Wort kommen. Die Veranstaltungen finden in der Universität statt, Betriebsräte werden eingeladen, über ihre Themen mit WissenschaftlerInnen zu diskutieren. Damit werden Berührungspunkte abgebaut und gemeinsame Erfahrungen in der Auseinandersetzung ermöglicht. Betriebsräte nehmen wahr, dass ihre Erfahrungen auch wissenschaftlich interessant sein können, dass sie nicht nur mit Fragebögen befragt werden, sondern selbst auch ihre Themen präsentieren können. Praktische Erfahrungen ergänzen wissenschaftliches Wissen und umgekehrt. Zu einzelnen Themen wie z.B. Betriebliche Arbeitszeitpolitik werden vertiefende Tagungen durchgeführt, die sich auch mit Einzelproblemen beschäftigen. Die Universität wird zu einer Anlaufstelle für betriebliche Interessenvertretungen. Umgekehrt lernen WissenschaftlerInnen Betriebsräte als kompetente Gesprächspartner kennen. Die in den Veranstaltungen der Kooperationsstelle aufgeworfenen Fragen und die Diskussionen zu ihrer Beantwortung sind – beispielsweise beim genannten Arbeitszeit-Thema – von hoher Bedeutung für ForscherInnen, die praxistaugliche Ergebnisse erzielen wollen. Für Lehrende bieten sie einen Fundus an Praxisbeispielen, die in Seminaren den Stoff verdeutlichen helfen.

## 10. Fazit

Wozu also Kooperationsstellen? Nach der Analyse der Kooperationsarbeit in ihren verschiedenen Facetten und örtlichen Ausprägungen lässt sich diese Frage nun präziser beantworten.

Wissenschaft und Arbeitswelt sind trotz aller Berührungspunkte nach wie vor voneinander unterschiedene gesellschaftliche Felder, deren Akteure nach verschiedenen Regeln und Logiken handeln. Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Interessenvertretungen ihre Praxis reflektieren und verändern wollen, indem sie Wissenschaft nicht nur rezipieren, sondern sich aktiv an der Produktion von Erkenntnissen beteiligen, bedeutet dies ein Überschreiten der eigenen Alltagswelt und ihrer Handlungsroutinen. Auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erreichen ihr Ziel, ein adäquates Verständnis der Arbeitswelt zu gewinnen und praxistaugliches Wissen zu produzieren, nur unter Veränderung klassischer Methoden und Verfahrensweisen. Eine Kooperationsstelle, die in beiden Feldern „zu Hause“ ist, kann durch bewusste Reflexion der Unterschiede, ihre Thematisierung im Diskurs und ihre Vermittlung im Kooperationsprozess wesentlich dazu beitragen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse gewonnen und praktische Veränderungen bewirkt werden.

Aufgrund ihrer Zwischenstellung können Kooperationsstellen als intermediäre Einrichtungen bezeichnet werden. Sie bewegen sich systematisch zwischen den gesellschaftlichen Feldern Wissenschaft und Arbeitswelt. Sie agieren auf beiden Seiten, ohne jedoch die eine oder die andere Handlungslogik zu übernehmen. Sie arbeiten an den Schnittstellen, um sie zu überwinden. Sie schaffen durch ihre Arbeit einen neuen Rahmen, der die herkömmlichen Begrenzungen durchbricht. Sie ermöglichen eine bewusste Reflexion der Unterschiede und ihre Vermittlung im Prozess der Zusammenarbeit.

Kooperationsstellen haben sich im Laufe der letzten 20 Jahre zu Agenturen entwickelt, die von sich aus die Initiative ergreifen und in Abstimmung mit potenziellen PartnerInnen ihre Leistungen immer wieder neu definieren und umsetzen. Die Stärke von Kooperationsstellen liegt darin, dass sie auf der lokalen Ebene Potenziale aufspüren, Akteure mobilisieren und Prozesse initiieren. Auf diese Weise wird Wissenschaft auf lokale Kontexte bezogen und die Praxis der Arbeitswelt findet leichter Anschluss an allgemeines Wissen. Im Prozess der Zusammenarbeit, organisiert und moderiert von Kooperationsstellen, entsteht praxistaugliches wissenschaftliches Wissen, das praktische Veränderungen bewirken und zugleich Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs finden kann.

Die große Bandbreite der Aktivitäten von Kooperationsstellen, die Vielfalt der Inhalte und die Unterschiede in den Vorgehensweisen erklären sich letztlich aus dem lokalen Bezug der Kooperationsarbeit. Je nach den Gegebenheiten vor Ort definieren Kooperationsstellen in Abstimmung mit lokalen Partnereinrichtungen ihre Arbeitsfelder und Schwerpunktsetzungen. Dabei kommt es sehr stark auf die Fähigkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen an, sich in die örtlichen Gegebenheiten einzufinden, in die jeweiligen Milieus „einzutauchen“ und sich eine anerkannte Stellung zu erarbeiten. Kooperationsstellen leben vom Engagement ihrer MitarbeiterInnen, in einer schwierigen Zwischenstellung beharrlich die Chancen der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt zu verdeutlichen, Umsetzungsvorschläge zu entwickeln und Prozesse der Zusammenarbeit zu organisieren. An nicht wenigen Orten sind durch die Arbeit von Kooperationsstellen tragfähige Netzwerke entstanden, aus denen heraus immer wieder gemeinsame Projekte entstehen.

Charakteristisch für Kooperationsstellen als intermediäre Agenturen sind diskursive Arbeitsformen, angefangen von Diskussionsveranstaltungen und Tagungen über Workshops und Zukunftswerkstätten bis hin zu kooperativ angelegten Forschungsprojekten und Seminaren. Immer geht es darum, verschiedene Akteure aus Wissenschaft und Arbeitswelt zusammenzubringen und eine aktive Auseinandersetzung zu fördern. Durch ihre initiierenden, organisierenden und moderierenden Tätigkeiten ermöglichen Kooperationsstellen einen Diskurs zweier „Welten“, die im Alltag nur selten direkt miteinander kommunizieren. Darauf aufbauend wird eine projektförmige Zusammenarbeit angeregt und organisiert, die sich im Idealfall zu dauerhaften Netzwerken fortentwickelt.

Darüber hinaus führen Kooperationsstellen auch selbst Projekte durch oder bieten Lehr- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen an. Dies geschieht vor allem dann, wenn ein bestimmtes Thema exemplarisch auf neue Weise angegangen werden soll. Kooperationsstellen mobilisieren Drittmittel für Projekte zu Fragestellungen aus der Arbeitswelt, die anderswo vielleicht nicht behandelt würden. Das Spektrum reicht von kleinteiligen Recherchen über regionale Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung und betriebliche Innovationen bis hin zu angewandter Forschung. Gemeinsam ist diesen Projekten, dass sie kooperativ angelegt sind, d.h. einen Diskurs zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt organisieren, Akteure der Arbeitswelt in wissenschaftliche Arbeiten und Akteure der Wissenschaft in praktische Veränderungen einbeziehen. Projekte werden in einen längerfristigen Prozess der Zusammenarbeit eingebunden.

Immer häufiger veranlasst schlichte materielle Notwendigkeit die Kooperationsstellen, Projektmittel einzuwerben. Geldgeber für kooperative Projekte zu überzeugen, ist jedoch weiterhin ein „schwieriges Geschäft“. Themen der Arbeitswelt sind oft nicht „marktfähig“. Kleinteilige Arbeiten des lokalen Dialogs sind nur schwer als abgegrenzte Projekte darstellbar. Zudem ist die notwendige Kontinuität der Arbeit nur schwer zu sichern, wenn aus materiellen Gründen thematisch verschiedene Projekte bearbeitet werden müssen. Wenn MitarbeiterInnen nach abgeschlossenem Projekt die Einrichtung verlassen, geht das erworbene Kooperationswissen verloren. Die Lage einer Kooperationsstelle bleibt prekär, wenn sie wesentlich auf Drittmittel angewiesen ist. Ein Mindestmaß an Existenzsicherheit der Einrichtung und ihrer MitarbeiterInnen ist notwendig, um das Geschäft der Drittmittelakquisition auf Dauer betreiben zu können.

Gewerkschaften und Hans-Böckler-Stiftung haben vielerorts Kooperationsstellen initiiert und ihre Gründung mit einer „Anschubfinanzierung“ materiell ermöglicht. Der Grundgedanke aus den 1980er Jahren hat jedoch nach wie vor Gültigkeit: Einrichtung und Betreiben von Kooperationsstellen ist eine öffentliche Aufgabe. Kooperationsstellen sind ein Instrument zur Stärkung der gesellschaftlichen Verantwortung von Wissenschaft. Ihre Aufgabe ist es, einseitiger Einflussnahme ökonomisch potenter Gruppen entgegenzuwirken, indem sie Voraussetzungen zur Beteiligung breiterer Bevölkerungsschichten an der Wissensproduktion schaffen.

Aus diesen Gründen bemühen sich Kooperationsstellen und ihre örtlichen PartnerInnen um Anerkennung und Finanzierung als öffentliche Einrichtung. Dort, wo dies erreicht werden konnte, lässt sich einerseits eine breitere Entfaltung der in dieser Studie beschriebenen Potenziale beobachten. Andererseits hat gerade im öffentlichen Bereich der Druck zur Rechtfertigung der eigenen Arbeit in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Kooperationsstellen sind auf einem guten Weg, auch mit diesen Anforderungen umzugehen, ihre Arbeit zu beschreiben und zu evaluieren. Der Zweck der vorliegenden Studie wäre erreicht, wenn sie in diesem Sinne einen Beitrag dazu leisten könnte, die Charakteristika von Kooperationsstellen, ihre Aufgaben und Funktionsweisen, ihre Erfolge und deren Bedingungen einer breiteren Öffentlichkeit näher zu bringen.

# Literatur

- Bamberg, Hans-Dieter / Kröger, Hans Jürgen / Kuhlmann, Reinhard (Hg.) (1979): Hochschulen und Gewerkschaften. Erfahrungen, Analysen und Perspektiven gewerkschaftlicher Kooperationspraxis; Köln
- Beck, Klaus / Feldengut, Karl (1986): Überregionale Aspekte der Arbeit der Kooperationsstellen Hochschule / Gewerkschaften; in: DGB 1986, S. 13-72
- Bourdieu, Pierre (1998): Vom Gebrauch der Wissenschaft. Für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes; Konstanz
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Kooperationsstellen (Hg.) (2006) Kooperationsstellen in Deutschland 2006; [http://www.kooperationsstellen.de/BAG\\_Broschuere2006.pdf](http://www.kooperationsstellen.de/BAG_Broschuere2006.pdf)
- DGB (Hg.) (1986): Regionale Zusammenarbeit von Hochschulen und Gewerkschaften – Arbeitserfahrungen der Kooperationsstellen Hochschule / Gewerkschaften; Düsseldorf
- Elias, Norbert (1990): Engagement und Distanzierung; Frankfurt a.M.
- Färber, Christiane / Kock, Klaus / Mußmann, Frank / Schlosser, Irmtraud (Hg.) (2003): Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt. Geschichte, Theorie und Praxis von Kooperationsstellen; Münster
- Fricke, Werner (2003): Forschung im Dialog statt Wissenschaftstransfer; in: Färber u.a. 2003; S. 32-42
- Horkheimer, Max (1996): Traditionelle und kritische Theorie; in: ders.: Gesammelte Schriften Band 4; Frankfurt a.M.; S. 162-225
- Katterle, Siegfried / Krahn, Karl (Hg.) (1980): Wissenschaft und Arbeitnehmerinteressen; Köln
- Katterle, Siegfried / Krahn, Karl (Hg.) (1981): Arbeitnehmer und Hochschulforschung; Köln
- Nowotny, Helga (1999): Es ist so. Es könnte auch anders sein; Frankfurt a.M.
- Roßmanith, Birgit (2003): Sozialinnovatives Wissen in der Wissensgesellschaft; München und Mering
- Trier, Matthias u.a. (2003): Lernen im sozialen Umfeld. Organisationen – Netzwerke – Intermediäre Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Infrastrukturen; QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung Heft 77; Berlin; <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2003/Report-77.pdf>
- Zeuner, Bodo (2003): Zahlungskraft bricht Bürgerrecht? Öffnung der Hochschulen zur Arbeitswelt als öffentliche Aufgabe; in: Färber u.a. 2003; S. 43-56

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.





