

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 01.2022 // 4. FEBRUAR



KOMFORTZONE ADE

Beiträge und Ergebnisse der 11. Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V.

E-READER & CO.

Diese Funktionen sollten Geräte für das Bearbeiten digitaler Texte haben – Tipps von Angelika Neudecker

WECHSELFEHLER

Welche Folgen es hat, wenn beim Führungswechsel gepatzt wird, skizziert DUZ-Kolumnist Frank Ziegele

Integration Experts – ein neues Berufsbild

Kern inter- und transdisziplinärer Forschung ist die **Wissensintegration** – hört sich leicht an, erfordert aber spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Autorinnen skizzieren, was Integration Experts als neues Berufsprofil in der Wissenschaft tun und können sollten | Von Nadin Gaasch, Melanie Kryst, Ina Opitz, Angela Osterheider und Audrey Podann



Foto: Annette Koroll Fotos, Berlin

Nadin Gaasch

arbeitet als Referentin der Maßnahme Research Foren, Objective 2 – Fostering Knowledge Exchange an der Berlin University Alliance. | nadin.gaasch@berlin-university-alliance.de



Foto: privat

Dr. Melanie Kryst

arbeitet als Referentin der Maßnahme Research Foren, Objective 2 – Fostering Knowledge Exchange an der Berlin University Alliance. | melanie.kryst@berlin-university-alliance.de

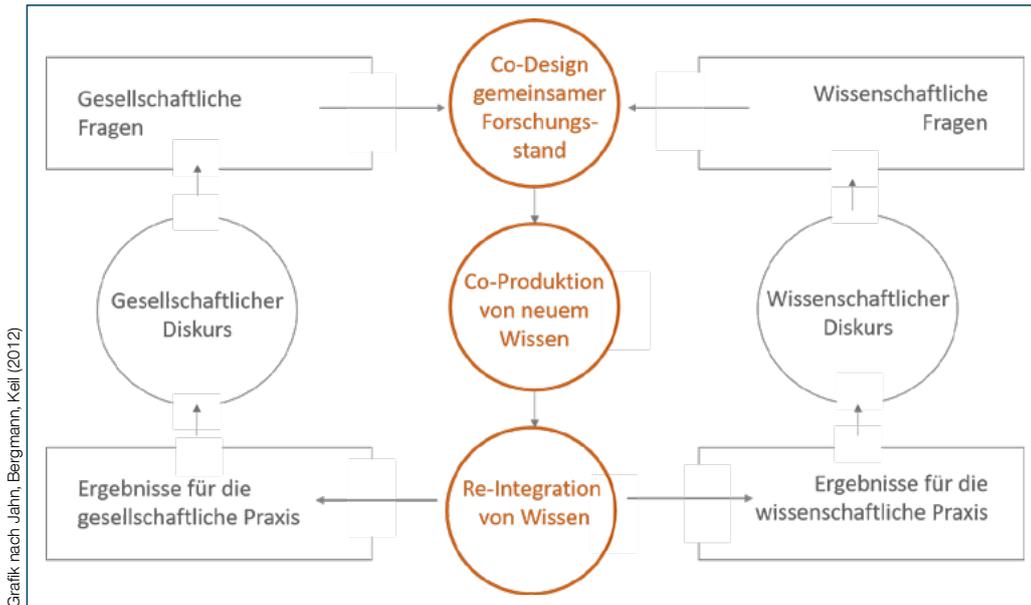
Hochschule und Gesellschaft erfolgreich verbinden: Das ist eine wissenschaftspolitische Forderung, die aus dem verstärkten Ruf nach gesellschaftlichem Engagement von Wissenschaft und Open Science resultiert. Ein erweitertes Verständnis von Wissenstransfer an wissenschaftlichen Einrichtungen umfasst den Wissensaustausch zwischen wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Akteurinnen und Akteuren aus den unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft wie Politik, Kunst und Kultur, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Wissensaustausch geht über die reine Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen hinaus und schafft eine Rückkopplung mit der Gesellschaft, einen respektvollen Dialog zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und aus der Gesellschaft und somit die Integration von Wissen aus der Gesellschaft in wissenschaftliche Prozesse. Wissensaustausch und Wissensintegration sind sehr anspruchsvolle Prozesse, die von Fachleuten mit spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen initiiert und moderiert werden müssen: von den sogenannten Integration Experts (IE). Mit den IE entwickelt sich ein neues Berufsprofil an wissenschaftlichen Einrichtungen, das für einen Wandel des Wissenschafts-systems steht: Thinking outside the box!

Transdisziplinäre Forschung und das Ziel der Wissensintegration

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen, etwa die Beförderung des sozialen Zusammenhalts und der globalen Gesundheit, erfordern neue Ansätze der Wissensproduktion. Eine Grundannahme transdisziplinärer Forschung ist, dass Wissenschaft nur dann robuste Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln kann, wenn das Wissen derjenigen, die Treiberinnen und Adressaten gesellschaftlicher Transformationsprozesse sind, aktiv in den Prozess der Problemdefinition und der Problemlösung integriert werden. Und das sind zum großen Teil außerwissenschaftliche Akteurinnen und Akteure. Auf dieses Verständnis bezieht sich auch die Allianz der Wissenschaftsorganisationen in ihrer Stellungnahme vom 9. Juni 2021 zur anstehenden Legislaturperiode: „Der Dialog zwischen Wissenschaft und Politik muss inter- und transdisziplinär organisiert werden, um der Komplexität großer gesellschaftlicher Herausforderungen gerecht zu werden.“

Transdisziplinarität bedeutet, sich thematisch und methodisch nicht nur auf den Wissensbestand einer einzelnen oder mehrerer Disziplinen zu beziehen, sondern Forschungsfragen aus mehre-

Abbildung 1: Modell eines transdisziplinären Forschungsprozesses



Grafik nach Jahn, Bergmann, Keil (2012)

ren Perspektiven in kritischer Reflexion mit außerwissenschaftlichen Partnerinnen und Partnern zu formulieren und zu bearbeiten: Das meint Praxisakteurinnen und -akteure aus Zivilgesellschaft, Kultur, Politik und Wirtschaft. Dabei ist Transdisziplinarität nicht als Konkurrenz zu disziplinären oder interdisziplinären Ansätzen zu verstehen. Vielmehr stellt sie einen komplementären und gleichwertigen Forschungsmodus dar, der vor allem zur Entwicklung von Lösungen konkreter gesellschaftlicher Probleme beiträgt.

Abbildung 1 zeigt das Idealmodell transdisziplinärer Forschung: In Phase 1 werden die Problembeschreibung und Formulierung der Forschungsfrage gemeinsam mit Praxisakteurinnen und -akteuren durchgeführt. (Co-Design-) Praxisakteurinnen und -akteure beraten nicht nur, sondern gestalten mit. Das soll gewährleisten, dass sowohl ein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn als auch Lösungen für realweltliche Probleme generiert werden (Reintegration) – Wissenschaft und Praxis sehen einen Mehrwert. Im Zentrum des Prozesses

steht die Coproduktion von Wissen: die Integration unterschiedlicher Wissensbestände zu neuen Wissensbeständen, die über eine bloße Addition von Wissen hinausgeht.

Die Phase der Wissensintegration wird in der Literatur als der Hätetest und als die zentrale Methodologie in transdisziplinären Forschungsprozessen bezeichnet. Zugleich wird sie als jene Phase beschrieben, die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis viele Fragen offenlässt (s. unter anderem Apetrei et al. 2021, Bammer et al. 2020). Pohl et al. (2021) haben zuletzt folgende Parameter verwendet, um Wissensintegration zu beschreiben: Wissensintegration ist ein ergebnisoffener, multidimensionaler und interaktiver Lernprozess des Zusammenführens und/oder des Überbrückens von Perspektiven und Denkstilen. Sie ist ein metakognitiver Prozess, der anregt, Überzeugungen und Haltungen zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern. Zentraler Gegenstand der Integration ist somit Wissen vor allem um Praktiken, Werte, Methoden und Konzepte. Hauptziel



Foto: Bildschön, Potsdam

Dr. Ina Opitz

arbeitet als Referentin der Maßnahme Research Foren, Objective 2 – Fostering Knowledge Exchange an der Berlin University Alliance. | ina.opitz@berlin-university-alliance.de



Foto: Annette Koroll Fotos, Berlin

Angela Osterheider

arbeitet als Referentin der Maßnahme Research Foren, Objective 2 – Fostering Knowledge Exchange an der Berlin University Alliance. | angela.osterheider@berlin-university-alliance.de

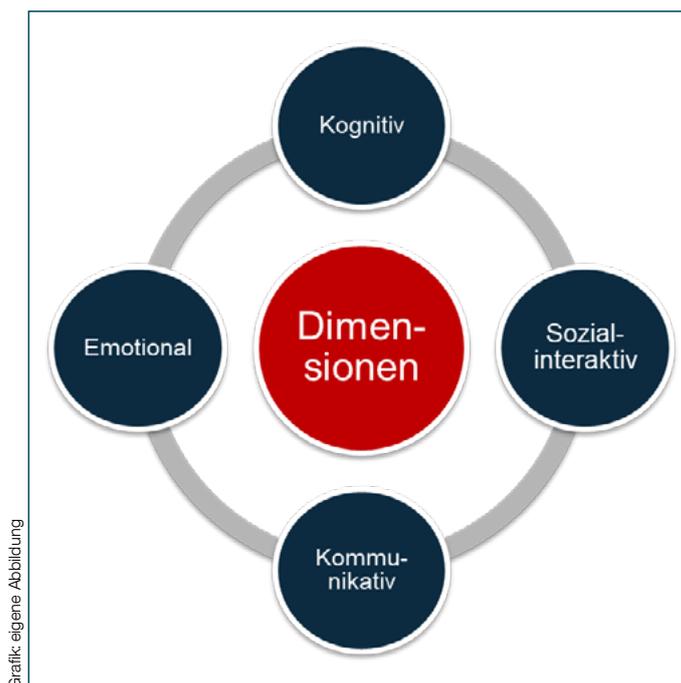


Foto: privat

Dr. Audrey Podann

leitet die Stabsstelle Science and Society des Präsidiums der Technischen Universität Berlin und hat die operative Leitung der Maßnahme Research Foren an der Berlin University Alliance inne. | audrey.podann@tu-berlin.de

Abbildung 2: Vier Dimensionen, um Fähigkeiten und Kompetenzen von IE zu strukturieren



der Wissensintegration ist die Coproduktion neuen Wissens und die Entwicklung eines umfassenderen Verständnisses gesellschaftlicher Probleme (Systemwissen) sowie möglicher Lösungsansätze (Ziel- und Transformationswissen).

IE – Funktionen, Fähigkeiten und Kompetenzen

Mit neuen Formen der Wissensproduktion – wie in der transdisziplinären Forschung – entwickelt sich an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Gesellschaft und Wissenschaftsmanagement ein neues Berufsbild und damit ein neuer Akteurinnen- und Akteurstypus: die Integration Experts (IE).

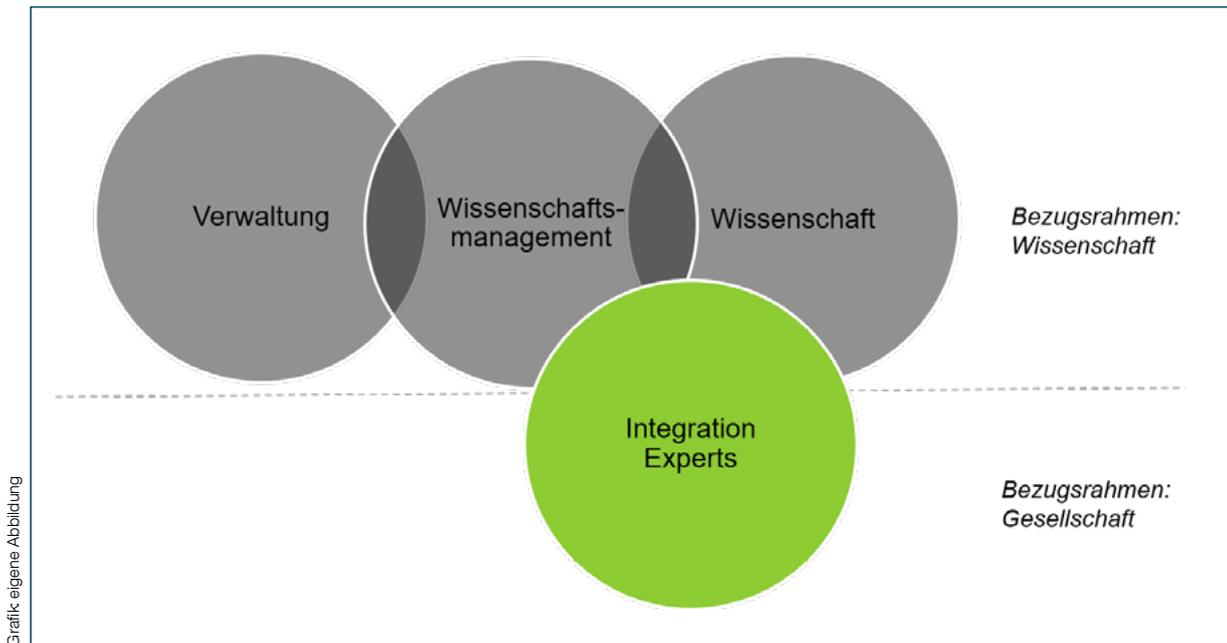
Kernaufgabe der IE in transdisziplinären Prozessen ist die Integration heterogenen Wissens aus Wissenschaft und Praxis, um neuartiges, lösungsorientiertes Wissen zu erarbeiten. Dafür schaffen sie sowohl materielle als auch kognitive Räume des Austausches. Für den Austausch entwickeln IE theoriegeleitete Methoden und Formate und adaptieren zugleich Ansätze aus der Praxis, wie sie zum Beispiel in Bürgerinitiativen oder bei unterschiedlichen Beteiligungsprojekten entwickelt und eingesetzt werden. Sie unterstützen bei der Übersetzung zwischen den verschiedenen Wissensar-

ten und Fachsprachen und bringen dabei eigene Prozessexpertise ein. Durch ihre Arbeit ermöglichen sie gegenseitiges Lernen. IE sind oft interdisziplinär ausgebildet und verfügen über mehrjährige Berufserfahrung in der Forschung, idealerweise auch zusätzlich in außerwissenschaftlichen Bereichen – dementsprechend handelt es sich meistens um Senior-Fachkräfte.

Wissensintegration ist anspruchsvoll, weil substantiell unterschiedliche Wissensformen und unterschiedliche Handlungsorientierungen vereint werden müssen. Sie erfordert spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten. Allerdings sind genau diese Anforderungen an die IE bisher kaum dokumentiert und systematisiert (Bammer et al. 2020). IE fühlen sich mit ihrer Expertise oft unsichtbar oder haben den Eindruck, zwischen den Welten zu agieren (Hoffmann et al. 2019) – Sichtweisen, die auch im Wissenschaftsmanagement Tätige teilen. Diese mangelnde Beschreibung des Aufgabenspektrums hat wiederum unmittelbar Auswirkungen auf die strukturelle Unterstützung dieser Personen mit Blick auf Aus- und Weiterbildung sowie auf die Anerkennung als Stellenprofil.

Die Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement 2021 haben wir zum Anlass genommen, um

Abbildung 3: IE im Spannungsfeld von Bezugsrahmen und Berufsprofilen



Grafik eigene Abbildung

einen Workshop über das Berufsbild der IE anzubieten. Ziel war, die Anforderungen an Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sowie an IE vergleichend zu diskutieren, weil starke Überschneidungen zwischen beiden Bereichen offensichtlich sind; dies betrifft vor allem die Service- und Prozessorientierung sowie das Schnittstellenmanagement sowohl zwischen den disziplinären als auch den akademischen und administrativen Welten. Uns interessierte vor allem die Frage: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen in den Stellenprofilen und was können wir aus der vorangeschrittenen Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements für die Profilierung von IE im Wissenschaftssystem lernen?

Um diese im Workshop zu systematisieren, haben wir vier Dimensionen verwendet (s. Abbildung 2), die in der Literatur diskutiert werden (s. unter anderem Pohl et al. 2021). Die kognitive Dimension beschreibt Denk- und Verhaltensweisen der IE sowie deren Fähigkeiten, Themen und Prozesse zu durchdringen. Ein Beispiel dafür ist die Fähigkeit, Fachdisziplinen oder Praktikerinnen und Praktiker zu verstehen, ohne in diesen Disziplinen ausgebildet zu sein oder den entsprechenden praktischen Hintergrund zu haben. Die sozial-interaktive Dimension bezieht sich auf das

Management unterschiedlicher Interessen und Aktivitäten der Prozessbeteiligten sowie der Teilprojekte und größerer Organisationseinheiten. Die kommunikative Dimension umfasst den Einsatz verschiedener Mittel des sprachlichen Ausdrucks und der kommunikativen Praxis. Neben Expertise in der Moderation von Prozessen und Präsentation von Inhalten umfasst diese Dimension auch unter anderem Fähigkeiten, Meinungsverschiedenheiten auszuhandeln. Die emotionale – und häufig vernachlässigte – Dimension beschreibt Gefühle wie Freude, Bewunderung, Vertrauen, aber auch Misstrauen oder Wut.

Im Ergebnis zeigen sich hohe Überschneidungen zwischen den Kompetenzprofilen des Wissenschaftsmanagements und der IE – und zwar in allen Dimensionen. Unterschiede liegen zum einen im Tätigkeitsspektrum und zum anderen im Bezugsrahmen.

Die meisten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager unterstützen zwar wissenschaftliche Arbeiten durch Servicetätigkeiten oder nutzen selbst wissenschaftliche Methoden, um zum Beispiel Befragungen und Auswertungen durchzuführen. In der Regel übernehmen sie keine klassischen wissenschaftlichen Tätigkeiten wie forschen, publizieren oder leh-



Das Aufgabenfeld der Integration Experts muss systematisch analysiert und beschrieben werden



ren. Sie sind in aller Regel als sonstige Mitarbeitende oder Verwaltungsmitarbeitende in den wissenschaftlichen Einrichtungen angestellt. Die IE hingegen gestalten aktiv den transdisziplinären Rahmen des Forschungsprozesses (mit). Sie sind häufig als wissenschaftliches Personal in inter- und transdisziplinären Forschungsprojekten angestellt – allerdings fehlt hierzu die Evidenz. Wir vermuten eine hohe Zahl an IE, die als sonstige Mitarbeitende angestellt sind, was hinsichtlich möglicher Karriereoptionen und -perspektiven durchaus auch Vorteile haben kann.

Der zweite wesentliche Unterschied liegt im Bezugsrahmen: Die meisten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager arbeiten für die Wissenschaft – sie unterstützen wissenschaftliche Prozesse oder wissenschaftspolitische Strategieprozesse. Die IE nehmen eine Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschaft und Gesellschaft ein – und, wie der Workshop zeigt, durchaus auch Schnittstellen zum Wissenschaftsmanagement (s. Abbildung 3).

Die Unterschiede lassen Rückschlüsse auf die Genese beider Profile zu:

Während die Profilierung der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager als Resultat eines stärkeren Wettbewerbs und einer stärkeren Outputorientierung der Wissenschaftseinrichtungen anzusehen ist, leitet sich die Etablierung der IE klassisch aus der Forschung ab. Sie sind vielsprachige Fachleute in der Format- und Methodenentwicklung.

Stärkung der IE an wissenschaftlichen Einrichtungen

Die Bedeutung transdisziplinärer Forschung als gleichwertiger Forschungsansatz an wissenschaftlichen Einrichtungen steigt mit der Notwendigkeit, Lösungen für die drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden. Das Zusammenbringen unterschiedlicher gesellschaftlicher Wissensträgerinnen und Wissensträger sowie die Coproduktion neuen Wissens erfordert spezifische und hochqualifizierte Kompetenzprofile, die sowohl wissenschaftlicher Fertigkeiten als auch Know-how im Management sowie einer hohen Kommunikationskompetenz im Zusammenspiel mit nicht wissenschaftlichen Partnerinnen und Partnern bedürfen. Wie dieser Beitrag verdeutlicht, stehen wir am Anfang in der Entwicklung der Profession IE. Tagtäglich erfüllen Personen in der Wissenschaft dieses Aufgabenprofil, ohne diesem einen Namen geben zu können. Ähnlich wie anfangs Tätige im Wissenschaftsmanagement stehen IE zwischen den disziplinären und akademischen sowie außerwissenschaftlichen Welten und benötigen für die Aus- und Weiterbildung ihrer Fähigkeiten klarere Berufsbezeichnungen und Karrierewege.

Daraus leiten sich zwei Forderungen ab: Das Aufgabenprofil der IE muss im ersten Schritt systematisch analysiert und beschrieben werden, um überhaupt Sichtbarkeit herstellen zu können (development of a profession). Dazu hilft es, über den Tellerrand zu schauen

Infos zur Berlin
University Alliance:
[www.berlin-university-
alliance.de](http://www.berlin-university-alliance.de)

Die Maßnahme Research
Foren des Objectives 2 – Fostering Knowledge Exchange wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Land Berlin im Rahmen der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern durch die Berlin University Alliance gefördert.

und von den langjährigen Debatten um Profilierung und Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement zu lernen. Zudem ist die Auseinandersetzung um IE in der Wissenschaftscommunity, die zu Transdisziplinarität forscht, zu intensivieren. Im zweiten Schritt sind Wege der Professionalisierung von IE zu definieren (professional development). Dies können Weiterbildungsangebote für IE sein, die bereits Wissensintegration betreiben, aber auch Ausbildungsangebote für Nachwuchskräfte, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Professionalisierung zeigt sich auch in der Wertschätzung der Arbeit, die sich unter anderem in der Eingruppierung in die entsprechenden Entgeltgruppen widerspiegelt. Diese wiederum ist eng mit Fragen der formalen Verankerung von IE in wissenschaftlichen, aber auch außerwissenschaftlichen Einrichtungen verbunden.

Wie eine solche Verankerung formal umgesetzt werden kann, werden wir unter anderem auch in der Berlin University Alliance – dem Exzellenzverbund

bestehend aus der Freien Universität Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin, der Technischen Universität (TU) Berlin und der Charité – Universitätsmedizin Berlin – diskutieren. Der Verbund hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, Formate zu entwickeln, die den multidirektionalen Wissensaustausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft stärken, um einen integrierten Forschungsraum zu etablieren, der robuste Lösungen für die großen gesellschaftlichen Herausforderungen liefert. Aus unserer Sicht ist das ein starkes Commitment, das auch die Auseinandersetzung über die Vielfalt von Stellenprofilen und deren Anerkennung ermöglicht. Hierzu bringt die TU Berlin ihre langjährige Expertise zu Anforderungen des transdisziplinären Forschens ein – über das Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) und zahlreiche Pilotprojekte. Jüngst wurde die Stabsstelle Science and Society eingerichtet, die unter anderem die transdisziplinäre Strategieentwicklung dauerhaft unterstützt und die Diskussion um die Professionalisierung der Integration Experts vorantreibt. //

Literatur

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2021): Allianz der Wissenschaftsorganisationen zur Wissenschafts- und Innovationspolitik in der Legislaturperiode 2021–2025. Stellungnahme. 9. Juni 2021

Apetrei, C.I.; Caniglia, G.; von Wehrden, H. & Lang, D.J. (2021): Just another buzzword? A systematic literature review of knowledge-related concepts in sustainability science. *Global Environmental Change*, Volume 68. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102222>

Bammer, G.; O'Rourke, M.; O'Connell, D. et al. (2020): Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: when is it needed, where can it be found and how can it be strengthened? *Palgrave Communications* 6, 5. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0380-0>

Hoffmann, S.; Fam, D.; Mitchell, C.; Pohl, Ch.; Thompson Klein, J.; Lund, L.; Mazur-Palandre, A. & Deutsch, L. (2019): Is there a new profession of 'integration specialists/experts' on the rise? Conference proposal. International Transdisciplinarity Conference 2019

Jahn, T.; Bergmann, M. & Keil, F. (2012): Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization. In: *Ecological Economics* 79, S. 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.017>

Pohl, Ch.; Thompson Klein, J.; Hoffmann, S.; Mitchell, C. & Fam, D. (2021): Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process. In: *Environmental Science & Policy* 118. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.12.005>

Schütte, G. (2021): Synthese von Erkenntnissen. Wissenschaft in der Post-Corona-Zeit – ein Plädoyer für Experimentier-räume für inter- und transdisziplinäre Wissenschaft. *DUZ Wissenschaft & Management* 8, S. 33–37. <https://www.duz.de/media/duzDe/issues/g38ad9/l78zks/web/html5/index.html?&locale=DEU&pn=37>

