



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 46

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Sonja Fücker

# »Jeder arbeitet in seiner eigenen Blase«

Konflikte und Konfliktmanagement im  
Wissenschaft-Praxis-Transfer



Wolfgang Metzner Verlag



Band 46

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Band 46**

---

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M.  
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

---

Sonja Fücker

**»Jeder arbeitet in seiner eigenen Blase«**

Konflikte und Konfliktmanagement im  
Wissenschaft-Praxis-Transfer



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit

Studiengang 2021/2023

© Wolfgang Metzner Verlag,

Frankfurt am Main 2024

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-152-1

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



**EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)**

## **Inhalt**

### **Vorwort 3**

### **Einleitung 5**

#### **I. Theoretische Rahmung und Forschungsstand 8**

1. Zum Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis 8
  - 1.1. Wissenschaft und Praxis – Konflikthafte Zusammenkünfte? 8
  - 1.2. Wissenschaft-Praxis-Transfer aus differenzierungstheoretischer Perspektive 11
  - 1.3. Formen der Kooperation im Wissenschaft-Praxis-Transfer 14
2. Konflikte im Wissenschaft-Praxis-Transfer 16
  - 2.1. Konfliktkultur(en) im Wissenschaftssystem 17
  - 2.2. Konfliktfelder im Wissenschaft-Praxis-Transfer 18
    - 2.2.1. Sachkonflikte 19
    - 2.2.2. Beziehungskonflikte 21
3. Perspektiven auf Mediation und Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer 24

#### **II. Empirisches Vorgehen und Methoden 27**

4. Methodisches Vorgehen 27
  - 4.1. Halbstandardisierte Fragebogenbefragung 27
    - 4.1.1. Messinstrument und Fragebogen 27
    - 4.1.2. Analysedimensionen Fragebogen 28
    - 4.1.3. Stichprobendesign und Sampling 30
  - 4.2. Gruppendiskussion 30
  - 4.3. Auswertung der Daten 32

**III. Ergebnisanalyse 33**

- 5. Organisationszugehörigkeit und soziokulturelle Faktoren **33**
- 6. Kooperationen im Wissenschaft-Praxis-Transfer **36**
  - 6.1. Formen der Zusammenarbeit **36**
  - 6.2. Erwartungen und Qualität der Zusammenarbeit **36**
  - 6.3. Bedingungen für gelingende Zusammenarbeit **38**
- 7. Konflikte im Wissenschaft-Praxis-Transfer – Ursachen und Effekte **39**
  - 7.1. Strukturelle Dimension von Konflikten **40**
  - 7.2. Soziale Dimension von Konflikten **42**
  - 7.3. Effekte von Konflikten **47**
- 8. Umgang mit Konflikten im Wissenschaft-Praxis-Transfer **49**
  - 8.1. Fallanalyse Gruppendiskussion **50**
  - 8.2. Konfrontativer Modus **50**
  - 8.3. Kooperativ-vermittelnder Modus **53**
  - 8.4. Transformativer Modus **55**
- 9. Bedarfe an Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer **57**

**IV. Diskussion 61**

- 10. Zusammenfassung der Ergebnisse **61**
- 11. Praxisempfehlungen: Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer **64**
- 12. Ausblick **70**

**Literaturverzeichnis 72**

**Abbildungsverzeichnis 82**

**Über die Autorin 83**

## **Vorwort**

Der Weg zum Thema der vorliegenden Arbeit ist im Rückblick vergleichbar mit einem Erkenntnisprozess in eigener Sache: Während des Mediationsstudiums wurde mir zunehmend klar, wie wenig konstruktiv in Wissenschaft und Forschung Konflikte ausgetragen werden. Mit bereits einigen Jahren Erfahrung in dieser Welt bin ich vertraut mit der Art und Weise wissenschaftlichen ›Streitens‹: Der Austausch widerstreitender Positionen gehört darin zum alltäglichen Geschäft. Man macht sich mit den Regeln der Wahrheitsfindung auf die Suche nach dem (vorläufig) besseren Argument. Das funktioniert ganz gut, solange es sachlich bleibt. Und solange man unter sich ist. Herausgefordert wird die etablierte Streitkultur im Wissenschaftssystem, wenn es menscht. Und vor allem, wenn man sich außerhalb der eigenen Reihen der *Academia* bewegt. So, wie im Feld der praxis- und anwendungsorientierten, partizipativen oder transdisziplinären Forschung. Deren Kern ist – im so genannten Wissenschaft-Praxis-Transfer – die Zusammenarbeit mit Praxisakteur:innen aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft.

Mit wachsendem Wissen zu Theorie und Praxis der Mediation, wunderte ich mich zunehmend über die wirksamen Vermeidungsstrategien, die im Umgang mit Konflikten beobachtbar sind in meinem beruflichen Umfeld. Vorausgesetzt wird in aller Regel, dass Zusammenarbeit im Wissenschaft-Praxis-Transfer reibungslos verläuft. Und das, obwohl beteiligte Expert:innen nicht nur aus verschiedenen beruflichen Professionen stammen, sondern dementsprechend auch mit unterschiedlichen Interessen, Zielen und Selbstverständnissen aufeinandertreffen. Trotz solcher offenkundigen Spannungsfelder tut man sich schwer damit, Konflikte als Bestandteil von Kooperationen oder Möglichkeit für eine produktive Zusammenarbeit zu begreifen. Dementsprechend gibt es weder Strukturen noch Werkzeuge für systematische Konfliktbearbeitung im Feld des Wissenschaft-Praxis-Transfers.

Der Weg zum Thema für das vorliegende Buch lässt sich damit auf folgende Formel bringen: Wir suchen uns die Fragen nicht aus, mit denen wir uns beschäftigen. Sie finden uns!

Das Buch zeigt mit Ergebnissen einer empirischen Untersuchung, was für Konfliktodynamiken in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen eine Zusammenarbeit beeinflussen, wie mit solchen Konflikten umgegangen wird und welche Bedarfe an deren Bearbeitung oder Prävention bestehen. Skizziert werden aus den Befunden abschließend praktische Orientierungen für die Konfliktbearbeitung im Feld des Wissenschaft-Praxis-Transfers.

Ich wünsche mir, dass die Befunde im vorliegenden Buch mehr Bewusstsein dafür schaffen, Konflikte im Wissenschaft-Praxis-Transfer als Möglichkeit für gelingende Zusammenarbeit und Verständigung zu verstehen. Vor dem Hintergrund, dass Wissenstransfer einen mittlerweile eigenständigen Leistungsbereich im Wissenschaftssystem darstellt, der durch wissenschaftspolitische Förderstrukturen und Leitlinien immer weiter institutionalisiert wird, ist es an der Zeit, auch die sozialen Voraussetzungen dafür zu fördern – und auf diese Weise zum Gelingen von Kooperationen dieser Art beizutragen.

Auf dem Weg durch das Studium habe ich viele »Erkenntnisperlen« mitgenommen. Dafür geht ein großer Dank an die Leitung und das Team der Ausbilder:innen des Studiengangs »Mediation und Konfliktmanagement« der Europa-Universität Viadrina. Für die Begleitung bei der Abschlussarbeit gilt mein Dank ganz besonders Kirsten Schroeter. Für ihre inspirierenden Gedanken und das Teilen eines beeindruckenden Wissensfundus aus Forschung und Praxis der Mediation – sowie stets aufmunterndem Zuspruch während des manchmal auch mühsamen Schreibens neben all dem anderen Leben, was so stattzufinden hatte.

Auf keinen Fall fehlen darf ein großes Dankeschön an die Kommiliton:innen des 12. Jahrgangs und der Intervisionengruppe »ClubMed« – für wertvollstes Mitdenken und Sinnieren.

Mein letzter und nicht am wenigsten wichtiger Dank geht an MKW: Ohne deine stets streitbare Komplizenschaft wäre mancher Gedanke so nicht entstanden – und auch dieser Weg wäre sonst ein anderer geworden.

Sonja Fücker, März 2024

## **Einleitung**

Von der Wissenschaft wird zunehmend erwartet, dass sie zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme beiträgt. Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in Praxisfelder der Gesellschaft stellt zu diesem Zweck eine zentrale Aufgabe im Wissenschaftssystem dar (Maasen & Sutter, 2022; Meier & Krücken, 2011; Mevissen & Simon, 2013). Wissenstransfer erfolgt auf vielfachen Wegen der Beratung, Kommunikation oder Anwendung (Wissenschaftsrat (WR), 2016, S. 5). Als vielversprechende Praxis dazu etablieren sich seit geraumer Zeit partizipative, transdisziplinäre oder ko-kreative Forschungsformate (Unger, 2014). Wissen wird darin unter dem Vorzeichen eines »new mode of knowledge production« (Gibbons et al., 1994, S. 3–8) kollaborativ zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Akteur:innen erzeugt. Getragen ist Forschung darin von einem Verständnis, Wissen für gesellschaftliche Problembearbeitung oder Innovationen in Zusammenarbeit mit der Praxis, wie zum Beispiel Akteur:innen aus Politik, Wirtschaft und engagierter Zivilgesellschaft, zu erzeugen. Damit werden traditionelle Formen der disziplinären und auf Grundlagenforschung ausgerichteten Wissenszeugung um praxisorientierte Formen ergänzt, welche die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen vorsehen.

Studienergebnisse zeigen, dass bereits bis zu einem Drittel der Wissenschaftler:innen mit Akteur:innen außerhalb der Wissenschaft zusammenarbeiten (Fecher & Hebing, 2021, S. 17). Kooperationen dieser Art verlaufen nicht zwingend wie geplant oder reibungslos. Beteiligte Akteur:innen sind Mitglieder unterschiedlicher Wissenskulturen, sprechen verschiedene »Sprachen« und sind in jeweils spezifische Organisationssysteme eingebunden. Die Zusammenarbeit ist begleitet von der Aushandlung unterschiedlicher Interessen, Erwartungen und Ziele, die Beteiligte einbringen (Blättel-Mink et al., 2003; Loibl, 2004). Daraus ergeben sich zahlreiche Konfliktpotentiale. Bislang findet weder die Analyse noch die Bearbeitung von Konflikten im Wissenschaft-Praxis-Transfer (im Folgenden: WPT) nennenswerte Beachtung.

Als mittlerweile eigenständiger Leistungsbereich wird WPT im Wissenschaftssystem zwar strukturell immer weiter institutionalisiert. Rahmenbedingungen richten sich seit geraumer Zeit verstärkt auf Prozesse der Produktion, Übersetzung und Vermittlung von Wissenschaftswissen. Zum anderen nimmt die Zahl an Richtlinien in akademischen Institutionen stetig zu, um wissenschaftliche Erkenntnisse

für Beratungs- oder Anwendungszwecke verfügbar zu machen. Und auch mit der Einrichtung von Transferstellen, Leitlinien und Strategien von universitären bzw. außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen und wissenschaftspolitischen Programmen (z. B. Denkfabrik #factoryWisskomm, DATI – Deutsche Agentur für Transfer und Innovation) werden Infrastrukturen für den WPT gestellt. Unberücksichtigt bleiben mit diesen Aktivitäten aber nach wie vor Maßnahmen für Verständigung – und damit die sozialen Dimensionen im WPT (Lerchster & Lesjak, 2014, S. 79 f.).

Während an Hochschulen seit jüngerer Zeit an einem systematischeren Umgang mit Konflikten gearbeitet wird (Hochmuth, 2014; Hoormann & Matheis, 2014; Klinkhammer & Enke, 2022), zeigt man sich im Feld des WPT reserviert gegenüber solchen Schritten. Eine Leerstelle bilden Maßnahmen für die Verständigung über fachkulturelle, disziplinäre und organisationsbedingte Differenzen zwischen Wissenschafts- und Praxisakteur:innen (Balsiger, 2005; vgl. Röhlig, 2018, S. 11).

Dieser Forschungslücke widmet sich die vorliegende Arbeit mit einem explorativen Vorgehen. Auf Basis einer empirischen Untersuchung werden mit einer Kombination quantitativer und qualitativer Methoden folgende Forschungsfragen untersucht:

Welche Art von Konflikten beeinflussen Kooperationen im Wissenschafts-Praxis-Transfer aus Sicht beteiligter Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen?

Welche Einflussfaktoren und Ursachen liegen diesen Konflikten zugrunde?

Wie wird mit Konflikten umgegangen; was für Lösungen werden gefunden?

Welche Bedarfe bestehen an die Bearbeitung von Konflikten?

Welche Maßnahmen braucht es zur Bearbeitung und Prävention von Konflikten im Wissenschaft-Praxis-Transfer?

Abgezielt wird mit dem Vorhaben darauf, empirisch informiertes Wissen für die Prävention und Bearbeitung von Konflikten im WPT bereitzustellen. Die Datenerhebung basiert auf einer quantitativen halbstandardisierten Fragebogenbefragung, die um ein qualitatives Vorgehen in Form einer Gruppendiskussion Ergänzung findet. Das Vorhaben kombiniert wissenschafts- und organisationssoziologische Perspektiven mit Ansätzen aus Mediationsforschung und -praxis.

*Aufbau der Arbeit*

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Hauptkapitel. Der erste Teil (I.) widmet sich mit Blick auf die aufgezeigte Forschungslücke dem Forschungsstand und einer theoretischen Annäherung an die interessierende Fragestellung (Kap. 1–3). Im Anschluss an einen historischen Überblick steht im Zentrum von Kapitel 1 eine differenzierungstheoretische Einordnung zum Wissenschaft-Praxis-Verhältnis. Auf dieser Basis wird mit der Diskussion einschlägiger Forschungsliteratur auf spezifische Konfliktfelder Bezug genommen (Kap. 2), gefolgt von einem Überblick zu Konfliktmanagementmaßnahmen im Feld von Organisationen allgemein und Hochschulen im Speziellen (Kap. 3). Im zweiten Teil der Arbeit (II.) wird das methodische Vorgehen und der Analyserahmen für die empirische Studie vorgestellt (Kap. 4). Der Darstellung der Ergebnisanalyse widmet sich der dritte Teil der Arbeit (III.). Gezeigt wird auf Basis ausgewählter empirischer Befunde in einem ersten Schritt, in welche Organisationsstrukturen die Befragten aus Wissenschaft und Praxis eingebunden sind und was für soziokulturelle Merkmale sie aufweisen (Kap. 5). Das darauf folgende Teilkapitel beleuchtet, in welcher Form Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen kooperieren, was für Erwartungen an gelingende Zusammenarbeit gestellt werden und wie zufrieden die beiden Gruppen mit Kooperationen sind (Kap. 6). Anschließend wird der Blick darauf gerichtet, welche Art von Konflikten die Zusammenarbeit im WPT prägen, was die Ursachen dafür sind und welche Konsequenzen daraus entstehen (Kap. 7). Dem Umgang mit solchen Konflikten widmet sich das folgende Teilkapitel (Kap. 8). Die Ergebnisanalyse schließt mit einem Einblick, was für Bedarfe an Konfliktmanagement im WPT bestehen (Kap. 9). In Teil IV der Arbeit werden im Anschluss an eine Zusammenfassung der Ergebnisse (Kap. 10) praktische Orientierungen zu Konfliktmanagementmaßnahmen im WPT skizziert (Kap. 11). Die Arbeit schließt mit einem Ausblick (Kap. 12).

## I. Theoretische Rahmung und Forschungsstand

### 1. Zum Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis

Wissenstransfer ist mittlerweile zentraler Bestandteil von Forschung und Lehre und gehört zum Aufgabenrepertoire von Hochschulen (Maasen & Sutter, 2022; Meier & Krücken, 2011; Mevissen & Simon, 2013). Er soll ermöglichen, »wissenschaftliches Wissen [...] in der Gesellschaft nutzen zu können« (Wissenschaftsrat (WR), 2016, S. 37), um auf diese Weise »die großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu beforschen und Expertise, [...] bereitzustellen« (Barlösius, 2016, S. 188). Voraussetzung für die außerwissenschaftliche Verwendung von Forschungswissen sind Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis. Das Verhältnis zwischen ungleichen Partnern aus praktischer und wissenschaftlicher Welt wird seit jeher als »eheähnliches« (Lau & Beck, 1989, S. 4) Spannungsverhältnis diskutiert. Einblicke bieten bereits die Theorie-Praxis-Diskurse in der Antike (Kaldewey, 2013; Mittelstraß, 2010). So z. B. Platons populär gewordene Anekdote der Thrakischen Magd, die zum Einstieg in das interessierende Thema der vorliegenden Arbeit als Analysefolie dienen soll.

#### 1.1. Wissenschaft und Praxis – Konfliktvolle Zusammenkünfte?

Die von *Hans Blumenberg* (1987) als Gründungsszene der Theoriegeschichte rezipierte Geschichte erzählt von Thales von Milet. Dieser sei als gelehrter Philosoph seiner Zeit beim Betrachten des Sternenhimmels gedankenversunken und mit dem Kopf im Nacken in einen Brunnen gestürzt. Beobachtet wird er dabei von einer umherstehenden Magd, die als Stellvertreterin der Praxis belustigt ist von dem eingeschränkten Blickfeld des Elfenbeinturmbewohners. Höhnisch verfolgt die Magd den Sturz des Gelehrten, der aus ihrer Sicht das direkt vor ihm Liegende der realen Welt nicht sieht und aus diesem Grund ins eigene Verderben rennt. Der Spott der Thrakerin über die wissenschaftliche Weltfremdheit ist aber – so die Pointe der Erzählung – nicht nur geringschätzig, sondern auch kurzichtig. Und zwar, weil Thales als Gelehrter eine Sonnenfinsternis voraussagt und damit einen Wissenstransfer leistet, der die Gesellschaft jener Zeit über Naturphänomene aufklärt und vor Risiken bewahrt. Und das tut er deshalb, weil er sich nicht darum kümmert, was beim Blick in den Kosmos gerade vor seinen Füßen der praktischen Welt liegt.

In der Erzählung drückt sich damit einerseits der Anspruch an eine Wissenschaft aus, die frei von außerwissenschaftlichen Interessen Bedarfe der Gesell-

schaft erfüllt und ihr auf diese Weise am besten »dienen« kann (Weingart, 2006, S. 18). Andererseits wird mit der kontemplativen Erkenntnissuche des Philosophen das Bild einer Praxis gezeichnet, der es an Weitblick und Verständnis fehlt, um die Besonderheiten wissenschaftlicher Tätigkeit anzuerkennen. Ihr mangle es – hier vertreten durch die spottende Thrakerin – sowohl an dem notwendigen Auffassungsvermögen für wissenschaftliches Tun als auch an der Fähigkeit, über den Tellerrand kurzfristiger praktischer Interessen und Bedarfe hinauszublicken.

Sowohl der Elfenbeinturmmythos der Wissenschaft, an dem sich die Erzählung bedient, als auch die Zuschreibung einer kurzfristigen, »nur« an Lösungen interessierten Praxis drückt das tradierte Spannungsverhältnis zwischen den beiden Parteien aus. Die Anekdote vermittelt damit ein Wissenschaftsverständnis, das Wissenschaft und Praxis als »Oppositions paar« (Koselleck et al., 2006) versteht. Die wissenschaftliche *vita contemplativa* steht entlang dieser Lesart der lebensweltlichen *vita activa* als Ausdruck für die Differenz des theoretischen und des praktischen Lebens gegenüber. Während Praxis »die eigentliche Realität« widerspiegelt und damit »eine Aura der Fraglosigkeit, der Selbstverständlichkeit, der Weltlichkeit« markiert, stellt sich die Theorie als nur »gedankenblaß, weltfremd, abgehoben« dar (Fuchs, 2000, S. 64).

Aus heutiger Sicht ist die strikte Gegenüberstellung zwischen akademischer Welt und Praxis als auch das darin vermittelte Verständnis eines linearen Wissenstransfers zumindest in Teilen als überholt zu betrachten. Zum einen, weil die Praxis nicht mehr nur oder bestenfalls Empfängerin des Wissens von forschenden Experten ist, die damit um »Legitimität ihrer exzentrischen Position« (Blumenberg, 1987, S. 161) buhlen. Als eigenständige Leistungsdimension im Wissenschaftssystem wird mit dem Transfer von Wissen zum anderen zunehmend auch erwartet, dass Wissenschaft im Idealfall in Zusammenarbeit mit der Praxis zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt (Maasen & Sutter, 2022, S. 51 f.). Ein Blick auf das aktuelle Wissenschaft-Praxis-Verhältnis legt viel eher das Bild einer wechselseitigen Zweckgemeinschaft nahe. In dem Zusammenhang ist es nicht mehr nur die Wissenschaft, die ihr überlegenes Wissen der Praxis gönnerhaft zur Verfügung stellt und ihr auf diese Weise mit Erkenntnissen nutzt. Es ist umgekehrt auch das praktische Wissen der Praxis, das für Forschende von Nutzen sein kann oder soll. Zu diesem Zweck finden traditionelle Formen der Wissenserzeugung, der so genannte »mode 1« der Grundlagenforschung, Ergänzung durch ko-kreative, partizipative oder transdisziplinäre Formen des »mode 2« (Gibbons et al., 1994). Wissensproduktion findet darin in einem kollaborativen Prozess mit der Praxis statt

und bringt einen Forschungsmodus zutage, der klassische Grundlagenforschung nicht ablöst, aber ergänzt oder erweitert.

Bewertet wird die Qualität von Ergebnissen, die aus einer solchen Forschung resultieren, nicht mehr ausschließlich von der wissenschaftlichen Community. Instanz ist zunehmend auch eine interessierte und kritische Praxis. Verändert haben sich seit dem Sturz des Philosophen Thales somit nicht nur gesellschaftliche Erwartungen an Wissenschaft, sondern notwendigerweise auch die Beziehungsverhältnisse zwischen Wissenschaft und ihrer Außenwelt, der Praxis. Als neu ist in dem gegenwärtigen Verhältnis sowohl beobachtbar, dass Forscher:innen Anerkennung außerhalb der eigenen Reihen aufgrund einer wachsenden Praxisorientierung erfahren wollen oder müssen, als auch dass die Praxis den Platz auf der spottenden Hinterbühne zugunsten einer aktiven Nutzung von oder auch Mitwirkung an wissenschaftlicher Erkenntnisarbeit verlassen und sich damit aus der Rolle der naiven Beobachterin emanzipiert hat. Gesprochen wird in dem Zusammenhang von einem »neuen Gesellschaftsvertrag« (Maasen & Sutter, 2022, S. 50). Als solcher regelt er das Verhältnis zwischen der gewährten Autonomie der Wissenschaft und ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.

Das bis hierher historisch skizzierte Wissenschaft-Praxis-Verhältnis zeigt sich gegenwärtig in durchaus vielschichtigeren Facetten: Wenn nicht der – teilweise auch auferlegte – Wunsch nach einer ›Beziehung auf Augenhöhe‹ das Verhältnis markiert, so wird mindestens die wechselseitige Bereitschaft betont, sich aufeinander einlassen zu wollen. Die althergebrachten Spannungsverhältnisse zwischen Wissenschaft und Praxis konnten dadurch aber (noch) nicht bezwungen werden. Vielmehr lässt sich aus den enger werdenden Beziehungen eine Verschiebung von latenten Spannungen zu manifesten Konflikten beobachten. Während man sich aus der wechselseitig wahrgenommenen Distanz zwischen Wissenschaft und praktischer Welt bislang auf die Unvereinbarkeit von Interessen berufen konnte, sind Differenzen in dem gegenwärtigen Verhältnis der *modus operandi*, die in der direkten Begegnung wie z. B. Kooperationen entstehen und im Rahmen von Verständigungsprozessen ausgehandelt werden müssen. Eine Leerstelle bilden in der bestehenden Forschungsliteratur sowohl theoretische als auch empirische Perspektiven, wie solche Verständigungsprozesse auf sozialer Ebene stattfinden.

## **1.2. Wissenschaft-Praxis-Transfer aus differenzierungstheoretischer Perspektive**

Bevor konkrete Konfliktdynamiken im WPT beleuchtet werden, werfen wir zunächst einen Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen in Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis. Dazu lässt sich die Theorie funktionaler Differenzierung fruchtbar machen, die auf den Soziologen *Niklas Luhmann* als Begründer der Systemtheorie zurückgeht (Luhmann, 1984, 1990). Ausgangspunkt von Luhmanns Überlegungen stellt die Gesellschaft als ein Netzwerk von zwar miteinander verbundenen sozialen Systemen dar, die aber jeweils in sich geschlossen und selbstreferentiell, d. h. autopoietisch operieren. Zentrale Eigenschaft moderner Gesellschaften ist der Theorie zufolge die funktionale Differenzierung sozialer Teilsysteme wie Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Religion und das Recht. Jedes dieser sozialen Systeme hat eine spezifische Funktion in der Gesellschaft, mit der es sich von anderen Systemen in seinen Aufgaben, Regeln und Leitwerten sowie der Art und Weise zu ›operieren‹ unterscheidet und die jeweils sein Fortbestehen sichern. Während die Funktion der Wissenschaft darin besteht, Erkenntnis und Wahrheit zu produzieren, ist das politische System darauf ausgerichtet, Macht zu erhalten oder zu erlangen. Und das Rechtssystem hat die Aufgabe, soziale Ordnung dadurch sicherzustellen, dass es Gerechtigkeit im Falle von Verbrechen gewährleistet durch die Gegenüberstellung von Recht und Unrecht. Aufgrund ihrer autopoietischen Ausrichtung sind Teilsysteme zwar zunächst immer auf ihr eigenes Tun entlang ihrer jeweiligen Funktion konzentriert. Sie sind aber gleichermaßen darauf angewiesen, auf ihre Umwelt zu reagieren. Das tun sie durch Kommunikationsprozesse. Die autopoietische Anschlussfähigkeit zwischen sozialen Systemen wird durch einen triadischen Selektionsvorgang sichergestellt, der sich durch Information, Mitteilung und Verstehen vollzieht.

Unter dem Vorzeichen der »strukturellen Kopplung« (Luhmann, 1984) beobachtet ein Teilsystem ein anderes Teilsystem und übernimmt gegebenenfalls – abhängig von vorhandenen Ressourcen – systemfremde Operationen in das eigene Funktionsrepertoire auf, sofern dies für das eigene Fortbestehen nützlich erscheint. So zum Beispiel die Politik, wenn sie sich Expertise aus der Wissenschaft holt, um für notwendige Entscheidungen auf eine ›objektive‹ Wissensgrundlage zurückgreifen zu können. Oder das Wirtschaftssystem, das sowohl auf die Funktionsangebote des Rechtssystems zurückgreift, um Verträge eingehen zu können, als auch auf das Bildungssystem, das die Vermittlung wichtiger Qualifikationen von Arbeit-

nehmenden gewährleistet, die z. B. in Industrie oder dem Dienstleistungsgewerbe benötigt werden.

Am Beispiel des WPT lassen sich Formen der strukturellen Kopplung zwischen Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen wie Politik, Wirtschaft oder Bildung – die in dem Sammelbegriff der Praxis zusammenzuführen sind – wie folgt aufzeigen: Wissenschaft hat als eigenständiges Teilsystem die Aufgabe, Erkenntnisse zu produzieren. Zu diesem Zweck gewährt man Wissenschaft mit der im Grundgesetz verankerten Freiheit von Forschung und Lehre einen besonderen Schutz. Niedergelegt ist darin der Anspruch, dass Wissenschaft frei von außerwissenschaftlichen Interessen und Eingriffen anderer Teilsysteme ihre Funktion der Erkenntnisproduktion in der Gesellschaft am besten erfüllen kann (Weingart, 2006, S. 18).

Dieses Bild der »radikalen Autonomie der Wissenschaft« (Simon et al., 2016, S. 252) ist aber nur eine Seite der Medaille. Entlang ihrer spezifischen Funktion der Erkenntnisproduktion werden auch Erwartungen an die Nützlichkeit und damit an die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft für die Gesellschaft gestellt (Kaldewey, 2013, vgl. dazu Kap. 1). So z. B. um mit der Entwicklung von erneuerbaren Energien oder Impfstoffen Wissen für die Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme bereitzustellen. Oder um auf Basis von Forschungswissen technische Entwicklungen und Innovationen umzusetzen. Von Seiten der Politik ist Wissenschaft immer wieder aufgerufen, »Orientierungswissen« (Frühwald, 1991; Mittelstraß, 1982) oder »Interpretationswissen« (Braun-Thürmann et al., 2010) bereitzustellen, das dabei hilft, Probleme und Krisen wie die sozial-ökologische Transformation, die Bewältigung geopolitischer Konflikte und dem Umgang mit ethischen Bedingungen der Digitalisierung oder demografischen Entwicklungen zu bewältigen. Und das Gesundheitssystem greift auf Wissenschaft und ihr Wissen für die Entwicklung von Therapien oder Impfstoffen – wie zuletzt die Corona-Pandemie eindrücklich aufzeigte – zurück, um Krankheiten zu heilen oder für Menschen erträglicher zu machen.

Wissenstransfer ist für Bedarfe außerhalb der Wissenschaft zum wichtigen Werkzeug geworden. Das dafür notwendige Zusammenwirken zwischen Wissenschaft und ihrer Umwelt verläuft in aller Regel nicht reibungslos. Zum einen, weil der Wissenschaft abverlangt wird, von ihrer Autonomie ein Stück abzugeben; und damit, ihre Funktionsweise außerwissenschaftlichen Bedarfen anzupassen (Hammann, 2023; Kaldewey, 2013). Zum anderen haben sich außerwissenschaftliche

Teilsysteme ebenfalls den Logiken des Wissenschaftssystems anzupassen, so z. B. indem auf erwartete Erkenntnisse aus der Wissenschaft in Politik oder Wirtschaft »gewartet« wird, um Innovationen voranzutreiben oder gesellschaftlichen Gestaltungsbemühungen eine – wie es häufig heißt – evidenzbasierte Wissensgrundlage geben zu können.

Formen struktureller Kopplung geben folglich Auskunft darüber, wie gesellschaftliche Teilsysteme miteinander kommunizieren und in welchem Ausmaß ihre Wechselwirkung untereinander, d.h. ihre systemische Integration funktioniert. »Systemintegration« (Luhmann, 1984) ist folglich ein Gradmesser dafür, wie unterschiedliche Teilsysteme einer Gesellschaft koordinierend aufeinander Bezug nehmen und in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Dies erfolgt idealiter in einem ausgewogenen Verhältnis, d.h. wenn verschiedene Teilsysteme ihre jeweiligen Funktionsinteressen auf einem aneinander angepassten Niveau miteinander koordinieren können. Zu Problemen führen solche Koordinationsprozesse systemischer Integration, wenn die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Teilsystemen entweder zu stark oder zu schwach ausgerichtet ist. Anders formuliert: Wenn die Differenzierung gesellschaftlicher Funktionsbereiche nicht mehr hinreichend oder im Übermaße erfüllt wird, hat man es mit einer Überintegration oder Desintegration von Teilsystemen zu tun.

So wird als Folge einer Überintegration der Wissenschaft seit den 1980er Jahren neben zunehmenden Ökonomisierungsprozessen eine »Politisierung der Wissenschaft« bzw. »Verwissenschaftlichung der Gesellschaft« (Beck & Bonß, 1989; Weingart, 1983) von Seiten der Wissenschaftsforschung beobachtet. Entlang dieser Diagnosen reklamiert man in jüngerer Zeit die »Epistemisierung« (Bogner, 2021) politischer Praxis. Als Folge einer zu engen Kopplung berufe sich Politik vermehrt auf vermittelte Erkenntnisse aus der Wissenschaft, um ihren Entscheidungen eine objektive Grundlage zu verleihen. Als Gefahr für eine Überintegration wird von kritischen Stimmen auch beanstandet, wissenschaftliche Autonomie durch ökonomische Interessen der Wirtschaft an der Verwendung von Erkenntnissen zu beschneiden. Die daraus resultierende Gefahr sei ein »akademischer Kapitalismus« (Slaughter & Leslie, 1997), der »Wissenschaft als Dienstleistungsorgan« (Braun, 1997, S. 287) versteht und eine »Ökonomisierung der Wissensproduktion« (Fretschner, 2009, S. 5) in Gang setzt. Anlass für stärker werdende Appelle an eine anwendungsorientierte Wissenschaft gibt entlang dieser Kritik auch die neue Governance-Struktur der Universitäten und eine damit verbundene »metrification of

output« (Lorenz, 2014, S. 5). Hingegen zeigen sich Tendenzen zu einer Desintegration in aktuellen Beobachtungen um eine zunehmende gesellschaftliche Skepsis gegenüber Wissenschaft und ihren Wissensangeboten, die auf mangelndes Vertrauen zurückzuführen ist (Krause et al., 2021; Rowland et al., 2022). Ein Merkmal dafür ist die »willful ignorance« (Perl et al., 2018, S. 585 f.) oder Schaffung »alternativer« Fakten – wie sie in aktivistischen Bewegungen von klimaskeptischen Gruppierungen oder sogenannten »Querdenkern« im Zuge der Corona-Pandemie zum Ausdruck kommt (Rowland et al., 2022).

Deutlich gemacht werden konnte mit den ausschnitthaft dargelegten Beispielen, dass die systemisch bedingte »Technologie der Distanz« (Porter, 1992, S. 640) der Wissenschaft gegenüber anderen Teilsystemen für Spannungen sorgt. In Konsequenz sorgen die strukturellen Kopplungen zwischen Wissenschaft und ihrer Außenwelt für einen »funktionalem Antagonismus« (Schimank, 2006, S. 203). Dieser macht die Unvereinbarkeit zwischen der Erkenntnisfunktion von Wissenschaft und an sie gestellte Leistungsansprüchen von Seiten anderer Teilsysteme sichtbar. Während die Aufgabe von Wissenschaft in dem »Gewinnen neuen, unvertrauten, überraschenden Wissens« (Luhmann, 1990, S. 216) besteht, bezieht sich ihre Leistung darauf, der Gesellschaft mit verwendbaren Wissensangeboten in Praxisfelder wie Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft zu nutzen. Strukturelle Kopplung ist somit ein nie ganz zufriedenstellend umsetzbares Zusammenwirken zwischen Funktions- und Leistungserwartungen der Wissenschaft und bedarf der ständigen Reflexion daraus hervorgehender Spannungen (ebd.). In Konsequenz besteht »[d]ie eigentliche Herausforderung darin, beide Systeme – Wissenschaft und Praxis – zu bedienen, in beiden Nutzen zu stiften« (Krainz & Ukowitz, 2014, S. 93).

### **1.3. Formen der Kooperation im Wissenschaft-Praxis-Transfer**

Empirische Ergebnisse zeigen, dass bereits bis zu ein Drittel der Wissenschaftler:innen (36 % der Naturwissenschaftler:innen, 37 % der Sozialwissenschaftler:innen und 26 % der Geisteswissenschaftler:innen) Praxiskooperationen eingehen (Fecher & Hebing, 2021, S. 17). Zieht man Gruppenmodelle als Verständnisanker für Formen der Kooperation heran, lassen sich Kooperationen im WPT als Team begreifen, die häufig in Projektstrukturen aufeinandertreffen (Stahl, 2002). Wie jede Gruppe, die sich neu konstituiert, durchlaufen auch Zusammenkünfte im WPT soziale Entwicklungsprozesse (Lerchster & Lesjak, 2014, S. 80). Dabei gilt, dass je höher die Heterogenität ist, desto größer zeigen sich auch Differenzen

(Lerchster & Lesjak, 2014, S. 82). So zeigt Laudel (1999) mit einer Untersuchung zu Forschungsteams in Sonderforschungsbereichen (DFG), dass in Wissenschaft und Forschung eine hohe Kooperationsqualität herrscht (1999, S. 228). Das kann im WPT durch die »heterogene Kooperationsstruktur« (Strübing et al., 2004, S. 7) anders aussehen.

Als vielversprechende Praxis im WPT etablieren sich seit geraumer Zeit partizipative, transdisziplinäre oder ko-kreative Forschungsformate (Unger, 2014). Wissen wird darin im »mode 2« (Gibbons et al., 1994) kollaborativ zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Akteur:innen erzeugt. Unterschieden werden in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen Formen von »consultancy«, »participatory research«, »action research«, »public participation« und transdisziplinärer Forschung (Scholz & Binder, 2011, S. 388 ff.).

Insbesondere partizipative und transdisziplinäre Forschungsverfahren haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, um komplexe gesellschaftliche Probleme anzugehen und Lösungen zu entwickeln. Partizipative Forschung verfolgt das Ziel, Menschen, die von Forschung betroffen sind, aktiv in Forschungsprozesse einzubeziehen. Durch partizipative Ansätze werden die verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen der Teilnehmenden berücksichtigt, verbunden mit dem Ziel, nicht nur bessere Forschungsergebnisse zu erzielen, sondern auch demokratische Strukturen im Hinblick auf eine Förderung der *Scientific Literacy* in der Öffentlichkeit zu stärken.

Unter Ansätzen partizipativer Forschung lassen sich Participatory Action Research (PAR), Community-based Participatory Research (CBPR) und Participatory Policymaking unterscheiden (Unger, 2014). Participatory Action Research ist ein partizipativer Ansatz, bei dem Forscher:innen mit nichtwissenschaftlichen Akteur:innen vor Ort zusammenarbeiten, um gemeinsam Probleme zu identifizieren, Lösungen zu entwickeln und Maßnahmen umzusetzen. Im Fokus steht hierbei die möglichst gleichberechtigte Zusammenarbeit und die beabsichtigte Stärkung von Teilhaberechten der Betroffenen. Community-based Participatory Research ist eine partizipative Forschungsmethode, bei der Forschungsteams eng mit der betroffenen Gemeinschaft zusammenarbeiten. Die Beteiligten sind, so der Anspruch, gleichberechtigte Partner und tragen gemeinschaftlich dazu bei, Forschungsfragen zu formulieren, Daten zu sammeln und Ergebnisse zu interpretieren. Abgezielt wird darauf, das Wissen und die Ressourcen aller beteiligten Akteur:innen zu nut-

zen, um positive Veränderungen z. B. für den betroffene Lebensraum herbeizuführen. Participatory Policymaking bezieht als gesonderter Ansatz die Öffentlichkeit in Entscheidungsprozesse ein, insbesondere in politische Entscheidungen und Richtlinien.

Transdisziplinäre Forschung ist ein eigenständiger Forschungsansatz, der über die Grenzen einzelner wissenschaftlicher Disziplinen hinausgeht. Sie beinhaltet im Kern die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler:innen verschiedener Fachrichtungen und Akteur:innen aus der Praxis. Ziel ist es, komplexe Probleme anzugehen und praxisrelevante Handlungs- und Lösungsstrategien (Bergmann et al., o. J.; Bergmann & Schramm, 2008; Defila & Di Giulio, 2016) zu erarbeiten, die über einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn hinausgehen. Zu diesem Zweck gilt es, unterschiedliche Heuristiken, Wissensbestände und Logiken in einen Forschungsprozess zu integrieren. Aufgabe von transdisziplinären Arbeitsteams ist es,

»sich als Allianz aus Angehörigen unterschiedlicher Herkunftssysteme zu begreifen, deren Aufgabe gerade nicht in einer oberflächlichen Annäherung, sondern in einer analysierenden Gegenüberstellung der unterschiedlichen Entscheidungslogiken und Spielregeln besteht.« (Loibl, 2005, S. 34)

Dabei lässt sich für transdisziplinäre Forschungsk Kooperationen resümieren, dass »je unterschiedlicher die wissenschaftlichen Zugänge, Forschungskulturen und Erkenntnisinteressen sind, desto schwieriger wird die Definition von Gemeinsamkeiten« (Lerchster & Lesjak, 2014, S. 82).

## 2. Konflikte im Wissenschaft-Praxis-Transfer

An Wissenstransfer beteiligte Akteur:innen sind Mitglieder unterschiedlicher Wissenskulturen, sprechen verschiedene ›Sprachen‹ und sind in spezifische Organisationssysteme mit jeweils eigenen Werten und Selbstverständnissen eingebunden. WPT zeichnet sich damit durch eine »heterogene Kooperationsstruktur« (Strübing et al., 2004, S. 7) aus, aus der sich vielfältige Konfliktpotentiale ergeben. Die Akteur:innen sind wechselseitig auf Leistungen angewiesen, die sie in ihrer jeweils eigenen Profession und Organisationskultur nicht oder nicht zufriedenstellend erbringen können. In dem Zusammenhang bestehen wechselseitig Erwartungshaltungen, die zu Konflikten führen können und für deren Bearbeitung Regeln zwischen den Beteiligten auszuhandeln sind (Bösch, 2010, S. 163).

## **2.1. Konfliktkultur(en) im Wissenschaftssystem**

Einfluss auf den Umgang mit Konflikten im WPT nimmt die im Vergleich zu anderen Organisationsfeldern abweichende Konfliktkultur im Wissenschaftssystem: Für Konflikte und deren Bearbeitung gilt in Wissenschaft und Forschung gemeinhin das Prinzip der »Kollegialen Schonung« (Habermas, 1989, S. 98). Im Sinne eines »Nichtangriffspakts« (Schimank, 1995, S. 233 f.) werden Lösungen für Konflikte häufig nur situativ und in der Regel erst dann erarbeitet, wenn kein Ausweichen mehr möglich ist: »Gestritten wird viel, [...]. Aber offen ausgetragen werden Konflikte selten« (Knoke, 2014, S. 26). Und auch die institutionellen Bedingungen solcher Konflikte bleiben meist unaufgedeckt (Symanski, 2013, S. 43). Sie werden unter vorgehaltener Hand oder über strukturelle Hierarchien bearbeitet. Konsequenzen einer solchen Vermeidungskultur können neben Problemen innerhalb des Wissenschaftssystems auch scheiternde oder gar nicht erst zustande kommende Kooperationen sowie verkrustete Hierarchie- und Machtstrukturen sein (Montada, 2010, S. 51). Mit ein Grund für die zurückhaltende Bearbeitung von Konflikten in Wissenschaft und Forschung ist die besondere Organisationsstruktur von Hochschulen (Hiltscher, 2017; Hochmuth, 2014; vgl. Klinkhammer & Enke, 2022, S. 25).

### *Hochschule als besondere Organisation*

Hochschulen unterscheiden sich von anderen Organisationen durch eine spezifische Steuerungs- und Verwaltungskultur. Mit der Trennung von Forschung, Lehre und Verwaltung – sowie in jüngerer Zeit dem Forschungs- und Wissenschaftsmanagement als *Third Space* – kommen ganz unterschiedliche Aufgaben, Werte und Selbstverständnisse in Hochschulorganisationen zusammen. Als »dezentral organisierte Expert:innenorganisationen« (Klinkhammer & Enke, 2022, S. 25) sind Hochschulen als lose miteinander verbundene Organisationseinheiten durch einen hohen Spezialisierungsgrad gekennzeichnet, die sich selbst verwalten. Das Merkmal der Selbstverwaltung hat zur Folge, dass Entscheidungen konsensorientiert zu treffen sind und damit häufig viel Zeit in Anspruch nehmen (Kehm, 2006).

Auch die gegenwärtige Governance-Struktur der Hochschulen unter den Vorzeichen eines *New Public Management* kennzeichnet die Besonderheiten der Hochschule als Organisation (Montada, 2010). Mit Forderungen zur Profilbildung und Leistungsmessung, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit für die Akquise von Fördermitteln, Studierenden und reputiertem Personal stehen seit den vergangenen drei Jahrzehnten große Wandlungsprozesse für Hochschulen an. In Gefahr

gesehen wird durch die Veränderungen die Freiheit von Lehre und Forschung sowie die akademische Selbstverwaltung als gesetzlich verankerte Grundpfeiler von Hochschulen (vgl. dazu auch Kap. 1.2).

Aus diesen strukturellen Besonderheiten folgt eine hohe Toleranz gegenüber destruktiven Konfliktodynamiken im Hochschulsystem (Hochmuth, 2014, S. 99). Als zentraler Konfliktherd ist einerseits die Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung in Hochschulorganisationen auszumachen. Anlass für unbearbeitete Spannungen bietet andererseits die konsensorientierte Kommunikationskultur in der akademischen Selbstverwaltung. Zudem fördert der Spagat zwischen formalen und informalen Hierarchien den vermeidenden Umgang mit Konflikten im Hochschulsystem. Folgen von gescheiterter Konfliktbearbeitung bleiben in der Regel unsichtbar. In jüngerer Zeit wird der systematische Umgang mit Konflikten durch die Einrichtung von Konfliktberatungs- und Beschwerdestellen oder Ombudspersonen zunehmend ausgebaut (Hochmuth, 2014; Hoormann & Matheis, 2014). Vorrangig werden jedoch in Einzelfällen – und dann meist auf einer fortgeschrittenen Eskalationsstufe – externe Mediator:innen beauftragt (Blanckenburg et al., 2005, S. 189).

Analog zu der besonderen Konfliktkultur im Wissenschaftssystem ist auch das Feld des WPT von spezifischen Konfliktodynamiken geprägt, die von anderen Formen multi-organisationaler Zusammenarbeit abweichen (Löhr et al., 2017).

## **2.2. Konfliktfelder im Wissenschaft-Praxis-Transfer**

Prozesse des WPT sind in der Regel begleitet von der Aushandlung unterschiedlicher Interessen, Erwartungen und Ziele, die Beteiligte in eine solche Zusammenarbeit einbringen (vgl. Blättel-Mink et al., 2003; Loibl, 2004). Die Verständigung über die Integration von Praxiswissen und Wissenschaftswissen kann zu großen Spannungen führen (Loibl, 2005, S. 107). Als zentrale Konfliktpotentiale gelten im WPT unterschiedliche Organisationslogiken, Arbeits- und Denkweisen sowie ein heterogener Wissenskorpus (Oestreicher, 2014, S. 66). Interessenkonflikte entstehen z. B. um die Differenz forschungs- und praxisorientierter Ziele und jeweils verschiedene Karriereziele zwischen Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen (Loibl, 2005, S. 59). Auch wechselseitig unzugängliche Fachsprachen und der hohe zeitliche Investitionsbedarf in gemeinsame Kommunikation können für Spannungen sorgen. In den folgenden Unterkapiteln werden anhand der Forschungsliteratur Konfliktodynamiken skizziert, die sich sowohl auf Sachebene als auch auf Beziehungsebene zwischen Akteur:innen im WPT vollziehen können.

### **2.2.1. Sachkonflikte**

#### *Heterogene Interessen und Ziele*

Im WPT finden sich in aller Regel Akteur:innen mit unterschiedlichen Zielen und Interessen zusammen. *Loibl* (2005, S. 55) hebt in ihrer empirischen Untersuchung beispielsweise hervor, dass die heterogene Kooperationsstruktur in inter- und transdisziplinären Forschungsteams erforderlich macht, unterschiedliche Prioritäten in der Festlegung von Forschungszielen, dem Einsatz von Ressourcen und zur Anwendung kommender Methoden zu beachten.

Kennzeichnend für die Zusammenarbeit zwischen Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen sind auch unterschiedliche Arbeitslogiken (*Oestreicher*, 2014). Sie sorgen z. B. für Differenzen, wie und mit welchen Methoden die Erkenntnisproduktion ablaufen kann. Insbesondere in transdisziplinären Arbeitsteams besteht eine Herausforderung darin, jeweils »implizite Systemregeln« zu erkennen und deren Einfluss auf Konfliktdynamiken auszumachen (*Loibl*, 2005, S. 35). So können lösungsorientierte Bedarfe der Praxis an wissenschaftlichen Erkenntnissen der interessegeleiteten Wissens- und Wahrheitssuche von Wissenschaftler:innen gegenüberstehen (*Krainz & Ukowitz*, 2014, S. 93). Im WPT muss folglich

»immer wieder ausgehandelt werden, wo sich die Teammitglieder zwischen den beiden Polen einer ›zweckfreien‹ Erkenntnissuche abseits politischer und ökonomischer Einflussnahmen einerseits und einer praxisnahen Produktion von möglichst ›zweckmäßigen‹ und umsetzungsfähigen Problemlösungen andererseits, positionieren wollen.« (*Loibl*, 2005, S. 39)

Ein wesentlicher Streitpunkt im WPT berührt damit die Verständigung darüber, wie Forschungswissen sowohl in der wissenschaftlichen Fachcommunity als auch für außerwissenschaftliche Zwecke verwend- und nutzbar werden kann (*Bosch et al.*, 2001; *Fecher & Hebing*, 2021; *Loibl*, 2004). Um unterschiedliche Zielerwartungen im WPT integrieren zu können, besteht die Herausforderung aber nicht nur darin, Bedarfe der Praxis mit wissenschaftlichen Arbeitsweisen in Einklang zu bringen. Auch ein unterschiedlicher Zugang zu wissenschaftlichem Wissen kann dadurch für Spannungen sorgen, dass sich epistemische und praktische Rationalitäten gegenüberstehen (*Beck & Bonß*, 1995, S. 416):

»Fachleute aus der Praxis erleben sich als Expert:innen berufspraktischer Herausforderungen, die sie für zu spezifisch halten, um sie mithilfe wissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zu erfassen. Forschende wiederum suchen die Distanz zur Praxis, um eine ganzheitlichere und von der spezifischen operativen Situation abstrahierende Perspektive einzunehmen und dadurch zu verallgemeinerbaren und auf andere Zusammenhänge übertragbare Ergebnisse zu kommen.« (Brandt, Peter et al., 2022, S. 3)

Studienergebnisse zeigen in dem Zusammenhang am Beispiel inter- und transdisziplinärer Forschungsteams, dass Forschende in außeruniversitären Forschungseinrichtungen dem Fachwissen von Praxispartnern gemeinhin mehr Gewicht geben als Forschende an Universitäten (Loibl, 2005, S. 107).

### *Zeit*

Gegensätzliche Erwartungen an den zeitlichen Verlauf von Forschung können Interessenkonflikte hervorrufen (vgl. z. B. Enserink et al., 2013, S. 14). Der Bedarf an wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Praxis ist nicht immer vereinbar mit dem Zeitpunkt deren erwünschter Bereitstellung durch die Wissenschaft. So entstehen Konflikte z. B. darüber, in welchem Zeitrahmen wissenschaftliche Ergebnisse für Praxisverwendungen produziert werden können oder sollen.

### *Interessen*

Anlass für Konflikte sind im WPT auch »persönliche Interessen und Nutzenkalküle einzelner Teammitglieder, die nicht mit den Zielen des Gesamtvorhabens in Einklang stehen« (Loibl, 2005, S. 102). Akteur:innen im Wissenschaftssystem orientieren sich aus ihrem Selbstverständnis heraus an wissenschaftlichen Reputations- und Relevanzkriterien. Durch die Orientierung an diesen Standards wird der wissenschaftliche Output z. B. in Form von Publikationen priorisiert, um Erkenntnisse in der Fach-Community nutzbar zu machen (Mevissen & Simon, 2013, S. 376). Das jeweilige »Rentabilitätskalkül« (Blanckenburg et al., 2005, S. 81) von Forschenden bzw. Praktiker:innen bestimmt folglich mit, welche Arbeitsschritte oder Projektergebnisse der jeweils eigenen Zielerreichung dienen. Loibl (2005) zeigt am Beispiel inter- und transdisziplinärer Projektteams, dass sich die Umsetzbarkeit oder Einhaltung von jeweils eigenen Interessen aber auch positiv auf die Gruppenzusammengehörigkeit in Projektteams auswirken und sogar Macht- und Hierarchiestrukturen in den Hintergrund rücken lassen können (S. 44).

### **2.2.2. Beziehungskonflikte**

#### *Selbstverständnisse und Identitäten*

Akteur:innen bringen im WPT jeweils abhängig vom Grad der fachlichen Heterogenität unterschiedliche Selbstverständnisse mit. Die Beteiligten »sind mit ihren Herkunftssystemen identifiziert«. Dies hat zum einen zur Folge, »dass sich [...] in der neu zu bildenden Gruppe [...] zunächst jeder jedem fremd [ist, S.F.]« (Lackner, 2008, S. 85). Zum andern beeinflusst die jeweilige fachliche Identität von Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen in Kooperationen den gemeinsamen Wissensgenerierungsprozess (Wieser et al., 2014, S. 152). Gegenstand von Rollenkonflikten können Macht- und Statuskämpfe sein, so z. B. durch ungleiche Machtverteilung zwischen Forschenden und Praxisakteur:innen (Wallerstein, 1999). Ausschlaggebend dafür kann mangelnde Wertschätzung für das Tun außerhalb der eigenen Reihen sein (Schönig & Arp, 2022). So z. B., wenn Wissenschaftler:innen von der Praxis ein weltfremdes Elfenbeinturmdasein zugeschrieben wird; und die Wissenschaft der Praxis im Umkehrschluss fehlendes Verständnis und Interesse für wissenschaftliches Arbeiten bescheinigt (Fücker, 2024).

Gelingende Kooperationen verlangen beteiligten Praxis- und Wissenschaftsakteur:innen ab, aus der jeweils eigenen Rolle herauszutreten. Eine damit einzunehmende »Rollenambivalenz« (Merton & Barber, 1976) kann den Erfolg kooperativer Zusammenarbeit beeinflussen. So z. B., wenn »academic scientists« neben ihrer wissenschaftlichen Identität auch unternehmerische Hybrididentitäten im Sinne von »industrial scientists« oder »entrepreneurial scientists« einnehmen (Shapin, 2008). Eine weitere Unterscheidung für Rollen im WPT bietet die Typologie von Wieser und Kolleg:innen (2014). Differenziert werden darin an Grundlagenforschung orientierte »Scholars« von der Praxis zugewandten »Collaborators«, »Facilitators« und »Advocates« (Wieser et al., 2014). Klassische Prinzipien akademischer Rollen und daran orientierter Identitätsarbeit werden auch auf den Kopf gestellt, wenn Forschende eine »Sehnsucht nach der Praxis« (Kaldewey, 2016) entwickeln und »political roles, practical roles, leisure entertainment roles, or teaching roles« einnehmen (Collins, 1975, S. 482). So z. B. im Modell des »Academic Citizenship« (Macfarlane, 2007, S. 261), worunter das aktive Netzwerken von Forschenden mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu Beratungszwecken fällt. Umgekehrt lassen sich Konfliktpotentiale in der zunehmenden Tendenz einer »Scientific Citizenship« (Felt, 2003, S. 15 f.) ausloten. Nichtwissenschaftlichen Akteur:innen wird in dem Zusammen-

hang nicht nur »das Recht übertragen, über Wissenschaft und Technik informiert zu werden, mitzureden und möglicherweise auch mitzuentcheiden«, sondern auch die »Pflicht« auferlegt, »sich zu informieren, sich auseinanderzusetzen, Verantwortung mitzutragen« (Felt, 2003, S. 19).

Zudem zeigt die Forschungsliteratur, dass nicht nur aktiv eingenommene Rollen von kooperierenden Akteur:innen für Spannungen sorgen können im WPT. Auch wechselseitige Rollenerwartungen und -zuschreibungen können Konflikte erzeugen (Böhm, 2017; Kaldewey, 2013). Jain und Triandis (1997) legen nahe, bei Rollenkonflikten zwischen »prescribed, subjective and enacted roles« zu unterscheiden und zu prüfen, wie die drei Rollenmodelle zusammenhängen (S. 153).

Auch der Grad der organisationalen Zugehörigkeit nimmt Einfluss auf Selbstverständnisse im WPT, und damit auf eingenommene Rollen der Beteiligten. Enders und Teichler können in einer Untersuchung z. B. zeigen, dass sich wissenschaftliche Akteur:innen stärker an ihre Disziplin als an ihre Hausorganisation, Hochschule oder Universität, gebunden fühlen (Enders & Teichler, 1996). Damit unterscheiden sie sich von Akteur:innen in Praxisfeldern, die tendenziell eine höhere Identifikation mit ihrer Organisation aufweisen.

### *Wertesysteme*

Das Handeln von Wissenschaftler:innen ist gemeinhin an wissenschaftlichen Regeln und Werten ausgerichtet. Wissenschaftliche Forschung hat unabhängig von persönlichen Kriterien wie Herkunft oder Religionszugehörigkeit (Universalismus) zu erfolgen und basiert auf Gemeinschaftlichkeit (Kommunismus), indem Ergebnisse der wissenschaftlichen Community zur Verfügung zu stellen sind. Ferner sind die Uneigennützigkeit der wissenschaftlichen Erkenntnislust und die kritische Überprüfbarkeit von Forschungsergebnissen im eigenen Fach (organisierter Skeptizismus) Leitprinzipien von wissenschaftlicher Arbeit. Sie machen als zentrale Werte zusammengenommen den »Ethos der Wissenschaft« aus (Merton, 1973).

Während in grundlagenorientierten Forschungsprojekten »scientific/teambased dominant values« von Forschenden im Fokus stehen, sind z. B. für transdisziplinäre Forschungsverfahren »problem-focused/pragmatic dominant values« (Thompson-Klein, 1996, S. 124) relevant. Daraus ergibt sich für Wissenschaftler:innen im WPT Krainz und Ukowitz zufolge ein »zweifaches Vermittlungsproblem«. Wissenschaft muss zum einen ihr wertbezogenes Selbstverständnis gegenüber

der Praxis deutlich machen und zum anderen im Wissenschaftssystem für Leistungen, die den Wissenstransfer betreffen, um Anerkennung und Reputation kämpfen (2014, S. 93). Forschende laufen mit der notwendigen Anpassung an praktische Arbeitsweisen im WPT somit Gefahr, in eine »Objektivitätsfalle« zu geraten (Nowotny et al., 2004).

Ob ein Konflikt auf Beziehungs- oder Sachebene stattfindet, verdient im Falle von Wertekonflikten im WPT nochmal eine gesonderte Betrachtung. Loibl (2005) legt z. B. dar, dass professionsbedingte Wertekonflikte in Projektteams häufig auf »individuell-persönlicher« – und damit auf emotionaler – Ebene ausgetragen werden (S. 16). Eine damit verbundene Gefahr bestehe darin, Konflikte nicht der Sachebene, sondern der Beziehungsebene zuzuordnen. Im Umkehrschluss kann die sozialisierte Konfliktkultur im Wissenschaftssystem dafür sorgen, Streitigkeiten auch dann auf Sachebene auszutragen, wenn die Beziehungsebene angesprochen ist. In Forschung und Wissenschaft werden Akteur:innen in der Regel sozialisiert, die Beziehungsebene auszublenden (Klinkhammer & Enke, 2022, S. 182). In der Konsequenz werden Konflikte versachlicht, auch und vor allem wenn die Beziehungsebene angesprochen ist. Ignoriert wird in dem Zusammenhang, dass »Konflikte [...] auch in Hochschulen menschlich [sind], nicht akademisch« (Hoormann et al., 2014, S. 5).

### *Kommunikation*

Die Kommunikation zwischen Wissenschafts- und Praxisakteur:innen stellt im WPT eine wesentliche Herausforderung für beteiligte Akteur:innen dar, insofern »[c]ommunication problems are cited as one of the most significant impediments to effective cross-disciplinary collaboration« (Misra & R Lotrecchiano, 2018, S. 41). Fehlender oder unzureichender Austausch kann im WPT ebenso zu Konflikten führen wie missverständliche Kommunikationsmuster, mit denen Akteur:innen aneinander vorbeireden (Defila & Di Giulio, 1996, S. 133 f.). So kann die uneindeutige Definition von Forschungsfragen z. B. zu Spannungen führen (Lerchster & Lesjak, 2014, S. 79).

Ferner zeigt Loibl mit Befunden aus einer Studie zu Konflikten in inter- und transdisziplinären Arbeitsteams, dass eine hegemoniale Diskurskultur zu einem Ungleichgewicht in der Kommunikation über Entscheidungsfindungen führen kann (Loibl, 2005, S. 110).

Anlass für Konflikte kann im WPT auch in diesem Kontext die etablierte Streitkultur im Wissenschaftssystem geben (Laske & Hammer, 1992). So gehört der Streit zum Handwerkszeug von Wissenschaftler:innen. Die charakteristische Suche nach dem »zwanglosen Zwang des besseren Arguments« (Habermas, 1989, S. 98) findet im Wissenschaftssystem in einer kritikorientierten Kommunikationskultur statt (Klinkhammer & Enke, 2022, S. 33), in der der diskursive Wettbewerb um Positionen und Anerkennung zum Selbstverständnis von Forschenden gehört (Montada, 2010, S. 51). Die allgemeine Lust am Dissens von Seiten beteiligter Wissenschaftler:innen kann im WPT auf abweichende Streitkulturen in Praxisfeldern stoßen und für Spannungen sorgen (Blanckenburg et al., 2005, S. 191). So auch, weil in der wissenschaftlichen Sozialisation nicht gelehrt und gelernt wird, wie ein konstruktiver Diskurs stattfinden kann, der auf einen außerwissenschaftlichen Austausch zwischen unterschiedlichen Positionen der Beteiligten und deren Verständigung untereinander abzielt. Für Spannungen sorgen kann damit die Betonung der rationalen Ausrichtung wissenschaftlicher Streitkultur. Impliziert wird im Zuge dessen, dass Dissens auf epistemischen Motiven basiert und »nur« zugunsten der Wahrheitsfindung stattfindet. Verhüllt wird damit im Umkehrschluss unter Umständen, dass Konflikte auch die Beziehungsebene berühren, insofern der akademische Austausch (auch) auf Reputationsgewinn oder -erhalt abzielt und damit auf den Erwerb symbolischer Macht (Bourdieu, 1984).

### **3. Perspektiven auf Mediation und Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer**

Mit der Diskussion unterschiedlicher Konfliktfelder im WPT in Kapitel 2 konnte gezeigt werden, dass Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis die Verständigung über Ziel- und Interessenkonflikte auf Sachebene sowie über Rollen- und Identitätskonflikte bzw. Wertekonflikte auf Beziehungsebene notwendig machen können. Studien zeigen, dass nicht solche Konflikte an sich problematisch sind. Vielmehr entscheidet die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird, über den Erfolg oder Misserfolg von Wissenstransfer. In einer Studie zum Umgang mit Konflikten in der Innovationsforschung unterscheidet Scholl (2009) fünf Strategien der Konfliktbearbeitung. Strategien der »Anpassung« und »Vermeidung« kommen bei hoher Kooperationsbereitschaft zum Einsatz. Hingegen geben Formen der »Zusammenarbeit« und der Einsatz von »Macht« Hinweise auf die Durchsetzung eigener Interessen. Die Anwendung dieser Strategien ist jeweils da-

ran orientiert, ob eher Eigeninteressen verfolgt werden oder ob sich Akteur:innen an den Interessen Anderer ausrichten (Scholl, 2009, S. 69 f.). Zwischen den beiden Polen von Eigeninteresse und Fremdinteresse bewegt sich die Bereitschaft, »Kompromisse« einzugehen. Die Befunde zeigen folgendes Bild: Hierarchische Strukturen und der Einsatz von Machtressourcen zeigen sich zwar als wirkungsvolle Möglichkeiten, einen Konflikt so zu lösen, dass die jeweils eigenen Interessen von ressourcenstärkeren Parteien durchgesetzt werden. Eine nachhaltige Lösung zum wechselseitigen Vorteil beider Seiten ist damit jedoch nicht zu erzielen. Auch die Vermeidung von Konflikten ist nur eine suboptimale Lösungsoption. Die Konflikte setzten sich meist fort und tauchen in abweichenden Kontexten oder in intensiverer Form wieder auf. Als Königsweg zum Umgang mit Konflikten gelten tragfähige Kompromisse und Formen der egalitären Zusammenarbeit.

In einer Untersuchung trans- und interdisziplinärer Forschungsk Kooperationen betonten Akteur:innen auf der Ebene von Projektleitung, dass der Erwerb oder der Ausbau von Moderationskompetenzen eine wichtige Voraussetzung sei, um Konflikte konstruktiv auszutragen (Loibl, 2005, S. 126). Eine organisationsinterne Befragung zum Umgang mit Konflikten in einer Wissenschaftseinrichtung (Karlsruher Institut für Technologie – KIT) zeigt ferner, dass neben mehr Transparenz und Information über Zuständigkeiten und Arbeitsweisen, eine stärkere Vernetzung, mehr Angebote für Ratsuchende bzw. Betroffene von Konflikten und Präventionsmaßnahmen gefragt sind (Windmann, 2019, S. 126).

In der Unternehmenswirtschaft werden mediative Verfahren des Konfliktmanagements schon seit geraumer Zeit eingesetzt; hier kann auf fundierte Erfahrungen zurückgegriffen werden (PwC & EUV, 2016). Das an der Europa-Universität Viadrina entwickelte Modell plädiert z. B. dafür, neben der Einrichtung von Konfliktlaufstellen, die Konfliktbearbeitung, die Systematik der Verfahrenswahl und Verfahrensstandards als wesentliche Elemente der Konfliktbearbeitung einzuführen, die von Dokumentation bzw. Qualitätssicherung sowie der internen wie externen Kommunikation in Unternehmen begleitet sein sollten (Kirchhoff, 2012; PwC & EUV, 2011).

Obwohl bereits eine Vielzahl deutscher Hochschuleinrichtungen Regelungen zum Umgang mit Konflikten etabliert haben – wie Hoormann und Matheis (2014, S. 40 ff.) in einer empirischen Erhebung darlegen –, zeigt man sich zurückhaltend in deren Anwendung. Zwar wird der systematische Umgang mit Konflikten in

jüngerer Zeit z. B. durch die Einrichtung von Konfliktberatungs- und Beschwerdestellen oder Ombudspersonen ausgebaut (Hochmuth, 2014; Hoormann & Matheis, 2014). Und auch in größeren Wissenschaftseinrichtungen werden mittlerweile Konfliktberatungsstellen oder Konfliktmanagementsysteme etabliert (Knobloch, 2012; Windmann, 2019).

Mit dem Ausbau von Konfliktbearbeitungsmaßnahmen im Feld der Hochschulen lässt sich aber nicht zwingend auf die spezifischen Bedarfe heterogener Organisations- und Wissenskulturen antworten, wie sie im WPT vorzufinden sind. Im Feld von Hochschule und Universität gibt es »einen wachsenden Bedarf an einem Konfliktmanagement (einschließlich der Mediation)«, der vor allem dann auf den Plan gerufen wird, »wenn spezifisch wissenschaftsbezogene Konflikte zu bearbeiten sind« (Bargen, 2016, S. 140). Für die Konfliktbearbeitung im WPT sind Methoden notwendig, die auf Bedarfe solcher Kooperationen ausgerichtet sind (Nickel, 2012).

## **II. Empirisches Vorgehen und Methoden**

### **4. Methodisches Vorgehen**

Die Diskussion der bestehenden Forschungsliteratur zeigt, dass es zu Konflikten und deren Bearbeitung im WPT wenige empirische Erkenntnisse gibt. Die vorliegende Arbeit greift diese Leerstelle mit einer explorativen Untersuchung auf. Im Anschluss an die Vorüberlegungen (Kap. 1 bis 3) wird mit der Durchführung einer halbstandardisierten Fragebogenbefragung und einer Gruppendiskussion auf die Kombination quantitativer und qualitativer Forschungsverfahren zurückgegriffen.

#### **4.1. Halbstandardisierte Fragebogenbefragung**

Die quantitative Untersuchung ist als Bestands- und Bedarfsanalyse angelegt. Dieses Vorgehen ermöglicht aus methodologischer Sicht, sowohl konkrete Erfahrungen und Umgangsweisen mit Konflikten als auch spezifische Bedürfnisse bzw. Erwartungen an gelingende Zusammenarbeit im WPT zu erfassen.

##### **4.1.1. Messinstrument und Fragebogen**

Für die Durchführung der onlinebasierten Befragung wurde ein Fragebogen mit insgesamt 25 Items konzipiert. Die Operationalisierung und Formulierung der Items basiert im Kern auf den vier Analysedimensionen ›Formen, Intensität und Qualität der Zusammenarbeit im WPT‹, ›Konflikterfahrungen und -dynamiken‹, ›Umgang mit Konflikten‹ und ›Bedarfe an Konfliktmanagement‹. Ergänzend werden in dem Fragebogen zum Abschluss der Befragung Angaben zur Organisationszugehörigkeit bzw. Profession, beruflichen Funktion und zum Statusgrad sowie Alter und Geschlecht der Teilnehmenden erfragt. Durchgeführt wurde die Befragung in dem Zeitraum vom 26. Juni bzw. 20. Juli 2023 mithilfe des Umfragetools *LimeSurvey*. Von den Teilnehmenden der Studie wurde eine Einverständniserklärung eingeholt, die Daten in anonymisierter Form auszuwerten und im Rahmen von wissenschaftlichen Publikationen zu verwenden.

Der Großteil des Fragebogens besteht mit Ausnahme von drei Items aus geschlossenen Fragen. Vorrangig kamen ordinal skalierte Fragen zum Einsatz, mit der der jeweilige Grad der Zustimmung zu einem Item erhoben wurde (Likert-Skala). Um die Qualität und Zuverlässigkeit des Erhebungsinstruments zu gewährleisten, wur-

de ein Pre-Test in einem ausgewählten Kreis von Fachkolleg:innen durchgeführt. Überprüft wurde neben Inhalt und Aufbau der Umfrage deren Benutzerfreundlichkeit. Im Anschluss an die Testphase wurde der Fragebogen überarbeitet und in finaler Fassung als Umfragelink zur Verfügung gestellt.

#### **4.1.2. Analysedimensionen Fragebogen**

##### *Formen, Intensität und Qualität der Zusammenarbeit im WPT*

In dem ersten Teil des Fragebogens wurde auf Basis der bestehenden Literatur (vgl. Kap. 1.3) danach gefragt, in welcher Art und Weise Wissenschaftler:innen mit Praktiker:innen kooperieren. Als Antwortmöglichkeiten wurden unterschiedliche Formen partizipativer, transdisziplinärer oder ko-kreativer Forschungsverfahren zur Auswahl angeboten, ergänzt um ein freies Textfeld für sonstige Kooperationsformen. Erfasst wurde in einem Item auch die Einschätzung zur Qualität der Zusammenarbeit unter ungleichen Partnern im WPT. Dazu wurde auf Basis der Forschungsliteratur der Umgang mit unterschiedlichen Arbeits- und Denkstilen, die Zufriedenheit mit Formen kooperativer Entscheidungsfindung und der Qualität von Verständigungsprozessen erfragt.

##### *Konflikterfahrungen – Konfliktarten und -dynamiken*

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden Fragen auf Basis der Forschungsliteratur in Kapitel 2.2 operationalisiert. Gefragt wurde auf Basis fünfstufiger Likert-Skalen (1 = überhaupt nicht stark, 5 = sehr stark) danach, in welchem Ausmaß bestimmte Konfliktarten die Zusammenarbeit beeinträchtigten. Folgende Dimensionen wurde für die Konzeption des Fragebogens herangezogen: (Epistemische vs. praxisorientierte) Rationalitäten, Selbstverständnisse und Identitäten, Macht/Hierarchie, Werte und Einstellungen sowie Kommunikation. Ferner wurden die Effekte der jeweiligen Konflikterfahrungen erfragt im Hinblick auf (individuelle oder teambezogene) Projektziele, zeitliche Verzögerungen sowie Vertrauens- und Motivationsprobleme. Den Abschluss dieses Fragenteils bildet eine offene Frage, mit der die Befragten aufgefordert wurden, eine konkrete Konflikterfahrung zu schildern.

##### *Umgang mit Konflikten*

Der Fragenkatalog zur Erfassung von Umgangsweisen mit Konflikten orientiert sich zum einen am *Rahim Organizational Conflict Inventory* (Rahim, 1983). Für die Operationalisierung wurde die ins Deutsche übersetzte Skala von Grimm et al. (2018) verwendet. Die Items sind – ebenfalls mithilfe von Likert-Skalen – katego-

riert in die vier Subdimensionen Konfliktvermeidung, Kompromissorientierung, Kampfbereitschaft und Konflikttransformation. Für die Operationalisierung wurde hier das Dual-Concern-Modell herangezogen. Es handelt sich dabei um eine entwickelte Theorie, um Verhaltensweisen und Strategien zu erklären, die Personen in Konflikt- oder Verhandlungssituationen anwenden (Pruitt & Kim, 1994). Dem Modell zufolge haben Akteur:innen zwei Kernmotivationen in Konfliktsituationen: Sie versuchen einerseits ihre jeweils individuellen Interessen durchzusetzen und Ziele zu erreichen. Andererseits gilt es, zu kooperieren und eine wechselseitig zufriedenstellende Lösung zu finden, um die Beziehungsverhältnisse zu erhalten oder zu stabilisieren. Strategien, mit den beiden widerstreitenden Motivationen umzugehen, sind dem Modell zufolge Konkurrenz, Zusammenarbeit, Vermeidung oder Entgegenkommen. Darüber hinaus wurde in dem Teil des Fragebogens eine Einschätzung zur subjektive Konfliktkompetenz erfragt. Die Frage basiert auf der Annahme, dass persönliche Haltungen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten nehmen und dafür abhängig vom jeweiligen Reifegrad (Binder & Türk, 2015) und der Ich-Entwicklung (Loevinger, 1976) entscheidend ist, ob – und wenn ja, in welchem Ausmaß – Personen zu einer Auseinandersetzung bereit sind.

#### *Bedarfe an Konfliktmanagement*

Für die Operationalisierung von Bedarfen an Methoden und Maßnahmen der Konfliktbearbeitung wurde auf die Forschungsliteratur in Kapitel 3 zurückgegriffen. Für die Konzeption der Items dienten zum einen Inhalte etablierter Konfliktmanagementmodelle. So z. B. im Hinblick auf Formen der Kompetenz- und Methodenvermittlung, der Konfliktanalyse und Verfahren der Konfliktbearbeitung. Zum anderen wurden die spezifischen Strukturen im WPT wie z. B. zeitlich befristete und dezentrale Organisationsstrukturen in der Formulierung der Items berücksichtigt. Gefragt wurde in diesem Teil des Fragebogens auch nach der Relevanz von Konfliktmanagementmaßnahmen. Im Rahmen einer offenen Frage wurden die Befragten aufgefordert, eine subjektive Einschätzung und eine Begründung zu formulieren.

#### *Organisationszugehörigkeit und soziokulturelle Faktoren*

Der abschließende Teil des Fragebogens fragte nach der fachlichen bzw. organisationalen Zugehörigkeit der Teilnehmenden (wie z. B. die wissenschaftliche Fachdisziplin, die akademische bzw. außerwissenschaftliche Organisationsstruktur), nach dem Berufsstand sowie nach Alter und Geschlecht.

### **4.1.3. Stichprobendesign und Sampling**

Die Auswahl der Teilnehmenden an der Befragung erfolgte primär auf Basis einer Online-Recherche von transferorientierten Projekten, Forschungsverbänden und universitären bzw. außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Netzwerken. In die Stichprobe wurden transdisziplinäre Projektverbände, Real-, Innovations- und Industrielabore sowie Projekte aus dem Feld von Citizen Science aufgenommen. Als Kriterium für die Auswahl von Einrichtungen und Adressat:innen für die Stichprobe diente in erster Linie die Aktivität in transferorientierten Forschungsk Kooperationen. Versucht wurde zudem, disziplinäre Vielfalt in der Stichprobe abzubilden. Zu diesem Zweck erfolgte eine heterogene Auswahl von Adressat:innen in Technik- und Naturwissenschaften sowie Geistes- und Sozialwissenschaften.

Der Fragebogen wurde per E-Mail an insgesamt 420 Ansprechpersonen verschickt. Neben der Einladung zur Teilnahme beinhaltet das Anschreiben die Bitte um Weiterleitung an weitere Adressat:innen im (Fach-)Kollegium und Netzwerken des WPT. Konkrete Angaben zur Stichprobe – und damit verbunden der Rücklaufquote – können aus diesem Grund nicht gemacht werden. Für die Stichprobenauswahl hat es sich als hürdenreich erwiesen, Praktiker:innen zu rekrutieren. Grund dafür ist, dass in transferorientierten Forschungsk Kooperationen die Repräsentation der Zusammenarbeit in aller Regel bei Forschungseinrichtungen liegt (vgl. zu der allgemeinen Problematik auch Reimann, 2020, S. 98). Eine wesentliche Schwachstelle der Studie bildet somit die unterrepräsentierte Perspektive von Praktiker:innen. Dies wurde teilweise versucht, mit persönlichen Feldkontakten im WPT aufzugreifen. Eine homogene Verteilung der Stichprobe konnte damit jedoch nicht erreicht werden.

## **4.2. Gruppendiskussion**

Ergänzend zu der halbstandardisierten Fragebogenbefragung wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt. Sie dient als eigenständiger Analyseteil zur vertiefenden Rekonstruktion von Konflikterfahrungen und Umgangsweisen mit Konflikten am Beispiel eines transdisziplinären Projektteams. Angelehnt an die Datenerhebungsmethode der Gruppendiskussion (Bohnsack, 2006; Przyborski, 2004) wurde ein Leitfaden für die Durchführung der Datenerhebung konzipiert. Die Fragen im Leitfaden orientieren sich an den vier zugrunde gelegten Analysedimensionen (vgl.

Kap. 4.1.2). Die Gruppendiskussion wurde unter Einwilligung der Teilnehmenden aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich, jedoch nicht linguistisch, transkribiert. Die Einwilligung zur Aufzeichnung und anonymisierten Verarbeitung der Daten erteilten die Teilnehmenden vorab in schriftlicher Form.

Beteiligt haben sich an der Gruppendiskussion Mitwirkende eines transdisziplinären Forschungsprojekts (Reallabor), das seit Sommer 2020 am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) zusammenarbeitet. Im Zentrum des transferorientierten Projekts steht die Entwicklung eines Weiterbildungsprogramms für Integrationsbeauftragte im Raum Süddeutschland. Das Projekt zielt darauf ab, forschungsbasiertes Praxiswissen zum Aufgabenspektrum von Integrationsbeauftragten, zu Verwaltungsabläufen sowie zur eigenen Haltung in der Integrationsarbeit in Form von Bildungsbausteinen bereitzustellen. Zu diesem Zweck werden Wissensinhalte integrationspolitischer Arbeit in Städten, Landkreisen und Gemeinden durch Expert:inneninterviews und die Analyse integrationspolitischer Dokumente für die Erarbeitung eines Schulungsprogramms analysiert. Die Ergebnisse fließen unter Anwendung partizipativer Methoden mit den beteiligten Praktiker:innen in die Konzeption eines Schulungsprogramms. Beteiligt waren an der Diskussion eine Kulturanthropologin und fünf Verwaltungsmitarbeitende aus kommunalen Behörden (Kommunaler Landesverband, Stabsstelle Integration, Amt für Migration und Integration, Landratsämter). Die Datenerhebung fand im Juni 2023 statt und wurde online als Videokonferenz mit einer Dauer von 127 Minuten durchgeführt.

Zu Beginn des Gruppengesprächs willigten die Teilnehmenden neben der schriftlich erteilten Einwilligung auf Nachfrage der Interviewerin nochmals in die Aufzeichnung der Online-Diskussion ein. Die Diskussion startete auf Impuls der Interviewerin mit einer Selbstvorstellung aller Teilnehmenden und einem Statement, was aus der jeweils subjektiven Sicht gelingenden WPT ausmacht. Der zweite Teil der Gruppendiskussion legte den Fokus auf Herausforderungen und Konflikterfahrungen sowie Konsequenzen, die daraus für die bisherige Zusammenarbeit entstanden. Anschließend wurde von der Interviewerin danach gefragt, wie mit Konflikten umgegangen wird und welche Lösungen dafür im Projektteam zur Anwendung kommen. Abschließend erhielten die Teilnehmenden Gelegenheit darzulegen, was aus ihrer Sicht wesentliche Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit im WPT, und damit verbunden für die Konfliktprävention oder -bearbeitung, sind.

### 4.3. Auswertung der Daten

Die geschlossenen Fragen des Fragebogens werden mithilfe einer Häufigkeitsverteilung ausgewertet. Im Anschluss an die Aufbereitung des Datenblatts werden absolute und prozentuale Häufigkeiten ermittelt. Zu diesem Zweck werden die Zustimmungswerte und Ablehnungswerte der ordinalskalierten Items in Top-2- und Bottom-2-Boxes zusammengefasst. Dazu wird die Summe der Prozentsätze für die beiden oberen bzw. unteren Werte der fünfstufigen Likert-Skalen durch die Gesamtzahl der Antworten geteilt.

Für die qualitative Auswertung der offenen Fragen aus der Fragebogenbefragung und der Gruppendiskussion kommt das Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse zur Anwendung. Als Form der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010) ermöglicht die strukturierende Methode auf der Basis von Ordnungskriterien (hier: die deduktiv erarbeiteten Analysedimensionen, vgl. Kap. 4.1.2) relevante Merkmale des Forschungsgegenstands anhand von Codierungen des Materials herauszuarbeiten. Ziel des Verfahrens ist die methodisch geleitete Aufdeckung latenter Sinngehalte im Material mithilfe eines zu entwickelnden Kategoriensystems (Kuckartz, 2018; Mayring, 2010; Schreier, 2012). Für die Kodierarbeiten wurde die Analysesoftware MAXQDA herangezogen. In einem ersten Schritt dient die deduktive »a-priori Kategorienbildung« (Kuckartz, 2018, S. 63) dazu, das Datenmaterial anhand der theoretischen Vorüberlegungen und entlang der deduktiv erarbeiteten Analysekatoren systematisch zu codieren. Dieser Schritt ermöglicht, im Datenmaterial auffindbare Sinnzusammenhänge darzustellen (Mayring, 2010, S. 2). Parallel dazu werden induktive Subkategorien gebildet. In Ergänzung zu den deduktiven Analysekatoren werden diese anschließend zu Strukturkatoren zusammengefasst, die die inhaltliche Substanz des Materials wiedergeben. Als Datenmaterial für die inhaltsanalytische Auswertung dienen sowohl das Transkript der Gruppendiskussion als auch die exportierten Textantworten zu den drei offenen Fragen aus der Fragebogenbefragung.

Aus den Codierungen des Datenmaterials galt es, Strukturierungsdimensionen zu entwickeln, die anschließend durch eine abstrahierende Feinanalyse in zwei übergeordnete Kategorien zusammengeführt wurden. Kern der qualitativen Dateninterpretation sind die Befunde aus der Gruppendiskussion, die in einer fallorientierten Analyse Darstellung finden (vgl. Kap. 8).

### **III. Ergebnisanalyse**

Die folgenden Kapitel richten den Blick auf die Datenanalyse. Bestandteil der Auswertungen sind die quantitativen Ergebnisse aus den geschlossenen Fragen und die qualitativen Befunde aus den offenen Fragen der Fragebogenbefragung (kenntlich gemacht mit dem Kürzel [FB]) sowie der Gruppendiskussion (kenntlich gemacht mit dem Kürzel [GD]). Den Auftakt der Ergebnisdiskussion bildet die Darstellung soziokultureller und beruflicher Hintergründe der Befragten (Kap. 5). Das darauf folgende Kapitel beleuchtet, in welcher Form Befragte im Feld des WPT kooperieren und wie sich Erwartungen an gelingende Zusammenarbeit mit der wahrgenommenen Qualität von Kooperationen gegenüberstehen (Kap. 6). Anschließend folgt eine Darstellung von Konfliktodynamiken im WPT. Als Basis für die weitere Datenauswertung richtet sich der Blick sowohl auf Ursachen für Konflikte als auch auf Konsequenzen, die aus Sicht von Befragten aus Wissenschaft und Praxis daraus entstehen (Kap. 7). Im Anschluss werden Umgangsweisen mit Konflikten herausgearbeitet (Kap. 8). Neben den Befunden aus der Fragebogenbefragung bildet in dem Teilkapitel die Fallinterpretation der Gruppendiskussion den Kern für eine dichte Einzelfallanalyse – am Beispiel eines transdisziplinären Projektteams. Das Schlusskapitel der Datenanalyse gibt Einblick in spezifische Bedarfe für Konfliktmanagement (Kap. 9).

## **5. Organisationszugehörigkeit und soziokulturelle Faktoren**

### *Fragebogenbefragung*

Teilgenommen haben an der Fragebogenbefragung 165 Personen (Brutto-Stichprobe). 78 Personen schlossen die Befragung vollständig ab, damit beträgt die Netto-Stichprobe 20 %. Von den Personen, die den Fragebogen vollständig beantworteten, sind 59 in Wissenschaft und Forschung und 19 in Praxisfeldern tätig. Mit einem Anteil von etwa 75 % machen Teilnehmende aus Wissenschaft und Forschung damit den erheblich größeren Anteil der Stichprobe aus. Mit 49 % gab knapp die Hälfte der Teilnehmenden an, Führungsverantwortung zu haben, im Vergleich zu 31 % ohne Führungsverantwortung und einem Anteil von 21 %, die die Frage nicht beantworteten.

Von den Teilnehmenden aus akademischen Berufsfeldern ordnet sich mehr als die Hälfte (56 %) sozialwissenschaftlichen Disziplinen wie der Soziologie, Kommunikations-, Bildungs- und Politikwissenschaft zu. Aus den Naturwissenschaften

stammen 24 % der Befragten, gefolgt von 8 % aus dem Feld der Geisteswissenschaften (Philosophie, Geschichte). 7 % sind in wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen und 5 % in den Technikwissenschaften beheimatet (s. Abb. 1).

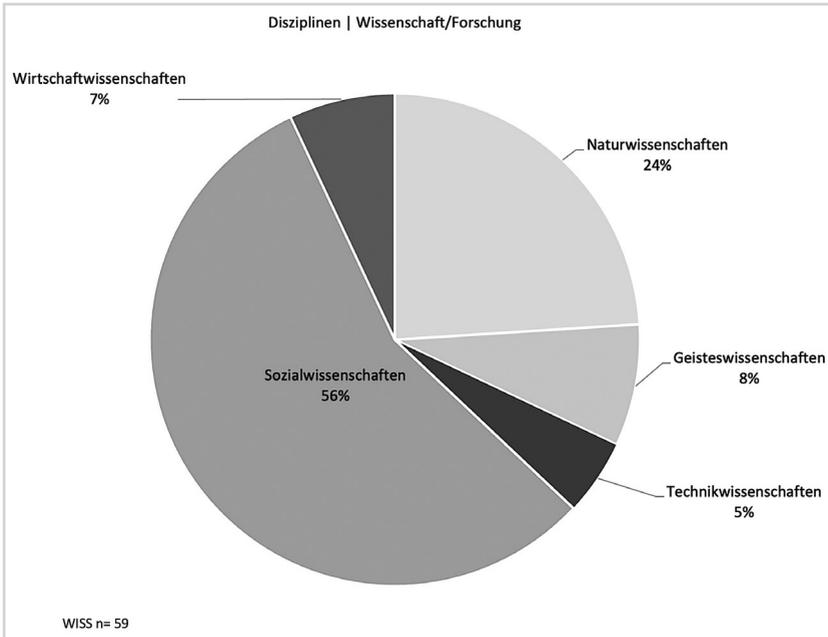
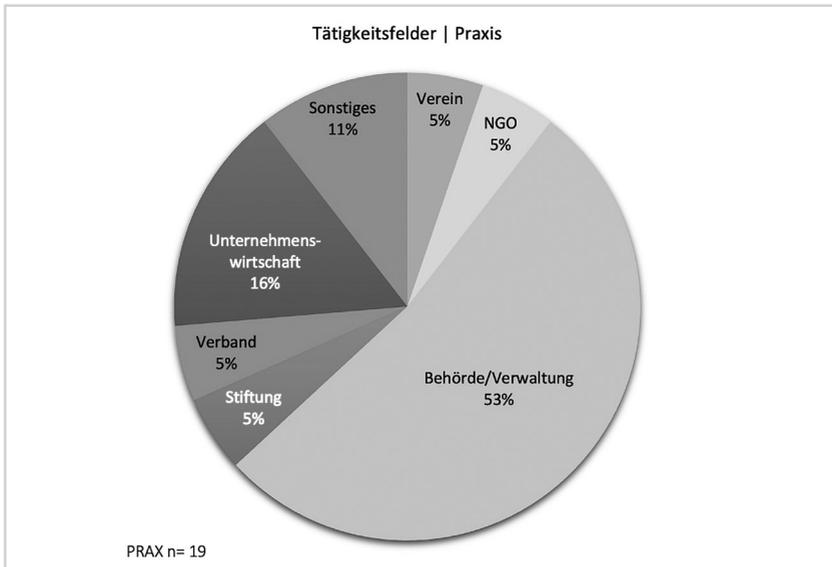


Abb. 1 / Disziplinen Wissenschaft

15 % der Befragten aus Wissenschaft und Forschung geben an, eine Professur zu haben. Eine recht hohe Zahl der Teilnehmenden ist mit einem Anteil von 29 % im Wissenschaftsmanagement tätig. Die Mehrzahl ist mit 54 % im Mittelbau tätig. Davon sind 22 Personen (38 %) im Rahmen von Qualifizierungsstellen in der Doktoranden- oder Postdoktorandenphase beschäftigt und zehn Personen (17 %) geben an, ohne Qualifizierungsziel im Rahmen einer wissenschaftlichen Mitarbeit beschäftigt zu sein. Knapp die Hälfte (44 %) der Teilnehmenden aus Wissenschaft und Forschung sind an Universitäten tätig, gefolgt von 19 %, die an Fachhochschulen beschäftigt sind. Rund ein Drittel (33 %) ist in außeruniversitären Forschungseinrichtungen beschäftigt.

Aus der Praxis ist über die Hälfte der 19 Befragten in Behörden und Verwaltungen beschäftigt (53 %), gefolgt von einem Anteil von jeweils 5 %, die in Vereinen, Stiftungen, Verbänden oder Nichtregierungsorganisationen tätig sind. 16 % ordnen ihre Beschäftigung der Unternehmenswirtschaft zu (s. Abb. 2).



*Abb. 2 / Praxisfelder*

Das Alter der Befragten bewegt sich zwischen 25 und 69 Jahren. Den größten Anteil macht mit 44 % die Altersgruppe zwischen 35 und 50 aus, gefolgt von dem Anteil derer, die zwischen 25 und 34 Jahre alt sind (32 %). 22 % sind über 50 Jahre alt. Überwogen hat der Anteil der weiblichen Befragten mit 62 %.

### *Gruppendiskussion*

An der Gruppendiskussion haben insgesamt sechs Personen teilgenommen. Das Projektteam setzte sich aus einer Forscherin in der Post-Doc-Phase aus der Disziplin der Kulturanthropologie und fünf Praxispartnern zusammen, die in kommunalen Verwaltungen und Verbänden im Feld der Integrationspolitik tätig sind (vgl. ausführlich Kap. 4.2). Zwei der teilnehmenden Personen aus der Praxis sind männlich, zwei Personen sind weiblich. Das Alter sowie weitere soziodemographische Daten wurden nicht erhoben von den Teilnehmenden.

## 6. Kooperationen im Wissenschaft-Praxis-Transfer

### 6.1. Formen der Zusammenarbeit

Die meisten Kooperationserfahrungen haben Befragte mit Dialog- und Partizipationsformaten, gefolgt von Grundlagenforschung, die einen Transferbezug aufweist. Ebenfalls stark vertreten sind transdisziplinäre Forschungsstrukturen und Projektstrukturen, die in den Bereich von Innovationsforschung fallen (vgl. Abb. 3).

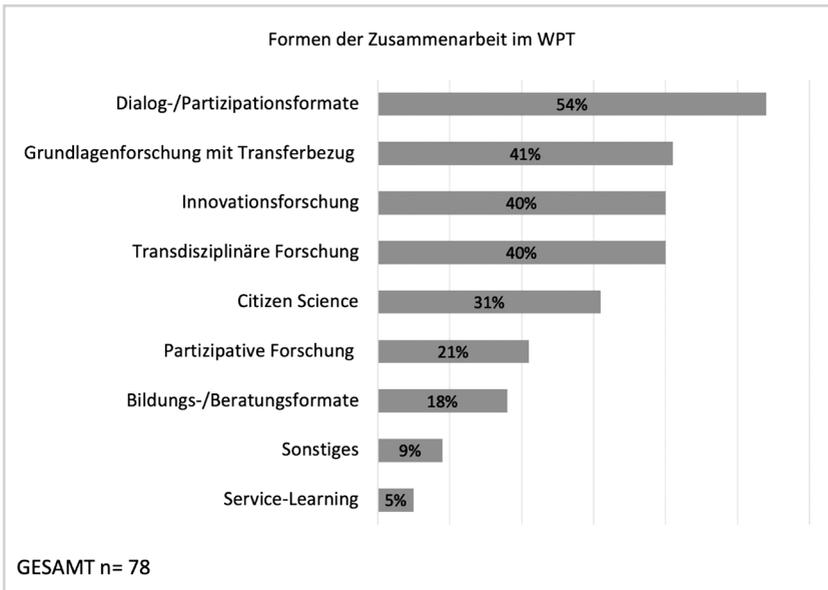


Abb. 3 / Formen der Zusammenarbeit

### 6.2. Erwartungen und Qualität der Zusammenarbeit

*Augenhöhe, Wertschätzung und Bereitschaft, voneinander zu lernen*

Relevant ist mit hohen Zustimmungswerten sowohl für Praktiker:innen als auch für Wissenschaftler:innen, dass man sich im Rahmen von Kooperationen auf wechselseitige Lernprozesse einlässt (86 %), man auf Augenhöhe miteinander arbeiten kann (91 %) und man die Bereitschaft aufbringt, sich auf jeweils andere Denk- und Arbeitsweisen einzulassen (87 %) (vgl. Abb. 4).

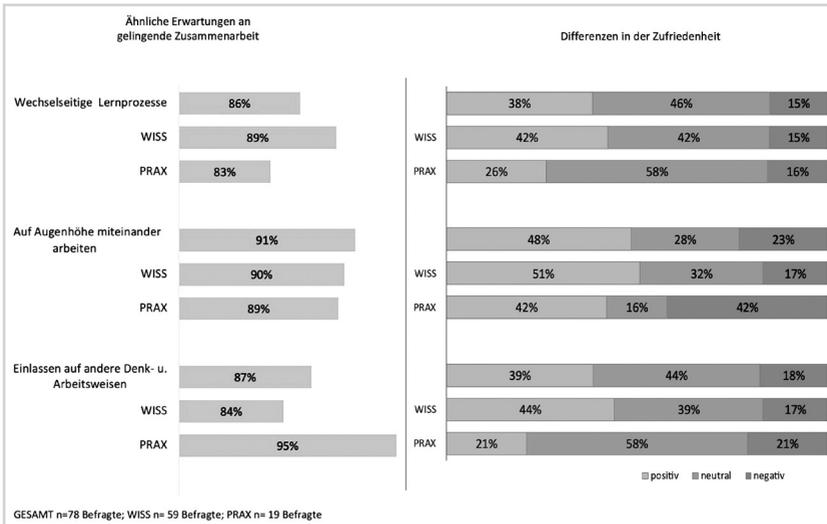


Abb. 4 / Zusammenarbeit

Die Ergebnisse zeigen jedoch deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, was die erfahrene Qualität solcher Voraussetzungen angeht, die eine gelingende Zusammenarbeit ausmachen. Im Vergleich zu 44 % der Wissenschaftler:innen kommen nur 21 % der Praktiker:innen zur Einschätzung, dass es in Kooperationen gelingt, sich auf jeweils andere Denk- und Arbeitsweisen einzulassen. Eine ähnliche Differenz zeigen die Befunde zur Gestaltung der Zusammenarbeit. Aus der Gruppe der befragten Praktiker:innen beurteilen 42 % aus ihrer Erfahrung kritisch, dass Entscheidungen über Köpfe hinweg und damit direktiv getroffen werden. Im Vergleich sind in der Gruppe der Wissenschaftler:innen nur 17 % unzufrieden mit der Kooperationskultur und bewerten die Zusammenarbeit stärker aus dem Blickwinkel einer gleichberechtigten Partnerschaft. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich im Grad der Zufriedenheit darüber, ob in Kooperationen die Partner voneinander lernen. Mit 42 % zeigen sich befragte Wissenschaftler:innen zufriedener gegenüber nur 26 % der Praktiker:innen.

Sichtbar werden mit den Ergebnissen in den beiden Gruppen zwar ähnliche Erwartungen an gelingende Kooperationen. Der Realitätsabgleich fällt jedoch unterschiedlich aus. Während Wissenschaftler:innen eine alles in allem positive Bilanz

ziehen, erfahren sich Praktiker:innen in einer unterlegenen Position. Sie machen die Erfahrung, sich in Kooperationen vorrangig den Interessen der Partner aus der Wissenschaft anpassen zu müssen, und fühlen sich übervorteilt. Auffinden lassen sich darin möglicherweise Hinweise auf eine hegemoniale Kooperationskultur (Loibl, 2005, S. 110 vgl. dazu auch 2.2).

Analog zu Bewertungen über die Qualität von Kooperationsbeziehungen artikulieren die Befragten in den Antworten der Fragebogenbefragung auch Aspekte, die voraussetzend für eine zufriedenstellende Zusammenarbeit sind.

### **6.3. Bedingungen für gelingende Zusammenarbeit**

#### *Perspektivenübernahme und Reziprozität*

In den qualitativen Daten betonen Befragte mehrfach, wie wichtig Prozesse der Perspektivenübernahme für gelingende Kooperationen sind. Mit Verständnis für Unterschiede »geht es wirklich darum, zuzuhören und diese Pflege zu betreiben« (GD\_WISS\_14), wozu »Bereitschaft von beiden Seiten« (FB\_13\_WISS\_2:1044) da sein muss.

Ferner betonen Studienteilnehmende die Relevanz von reziprokem Leistungsaustausch. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leistungen, die Projektpartner einbringen, und Erträgen aus einer Zusammenarbeit sind voraussetzend für eine gute Zusammenarbeit, so »dass beide Parteien sich da gute Ergebnisse rausziehen können« (GD\_PRAX\_9). Analog dazu gilt es, die Einbindung aller relevanten Partner von Anfang an zu gewährleisten (»Alle Partner sollten von Anfang an auf Augenhöhe in den Prozess der Projektentwicklung eingebunden sein« [FB\_WISS\_Abschluss\_1:220]). In das Spektrum eines zu schaffenden Gleichgewichts falle auch, dass »Erkenntnisse aus der Wissenschaft für die Praxis nutzbar gemacht werden können« (GD\_PRAX\_6).

#### *Grenzen setzen und Erwartungen klären*

Auch die Fähigkeit, Grenzen zu setzen, wird mit gelingender Zusammenarbeit verbunden: »[A]lso man muss dann halt als Einzelperson oder auch als Institution muss man ja auch sagen, was man einfach nicht kann« (GD\_WISS\_97). Damit verbunden seien »da im Voraus die Erwartungen von beiden Seiten zu klären« (GD\_PRAX\_50). Damit verbunden wird von Respondent:innen auch die Bereitschaft, dass die Umsetzung von einem artikulierten Bedarf »auch vom jeweiligen Partner oder Partnerin [...] unterstützt wird« (GD\_WISS\_53).

Für eine funktionierende Zusammenarbeit sei zudem voraussetzend, dass zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Denn, so schlussfolgert eine befragte Person aus der Wissenschaft: »Wechselseitiger Wissenstransfer auf Augenhöhe benötigt Zeit« (FB\_WISS\_6:1504).

## 7. Konflikte im Wissenschaft-Praxis-Transfer – Ursachen und Effekte

Die Mehrzahl der Befragten berichtet, Konflikte zu erleben bzw. schon einmal im Rahmen von Forschungsk Kooperationen erlebt zu haben (s. Abb. 5). In der Tendenz haben Praktiker:innen weniger Konflikterfahrungen gemacht bzw. sind unentschiedener in ihrer Antwort auf die Frage. Im Vergleich zu Wissenschaftler:innen, von denen 84 % angeben, schon einmal Konflikte erlebt zu haben, sind es in der Gruppe der Praktiker:innen nur 63 %.

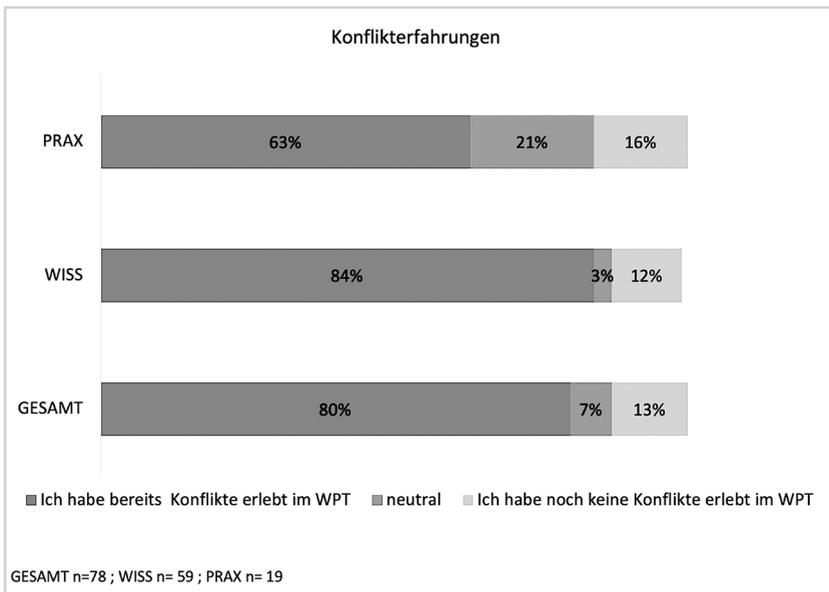


Abb. 5 / Konflikterfahrungen

Hingegen nehmen nur 18 % der befragten Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen Kooperationen im WPT als konfliktreich wahr. Knapp die Hälfte (44 %) der Befragten aus der Fragebogenbefragung gibt an, dass Kooperationen ohne Konflikte verlaufen (s. Abb. 6). Bei der Gruppe der Praktiker:innen ist der Anteil derjenigen, die ohne Konflikte in der Zusammenarbeit auskommen, mit 53 % im Vergleich zu 41 % der Wissenschaftler:innen höher – was sich mit der allgemeinen Einschätzung zu Konflikterfahrungen deckt (s. Abb. 5).

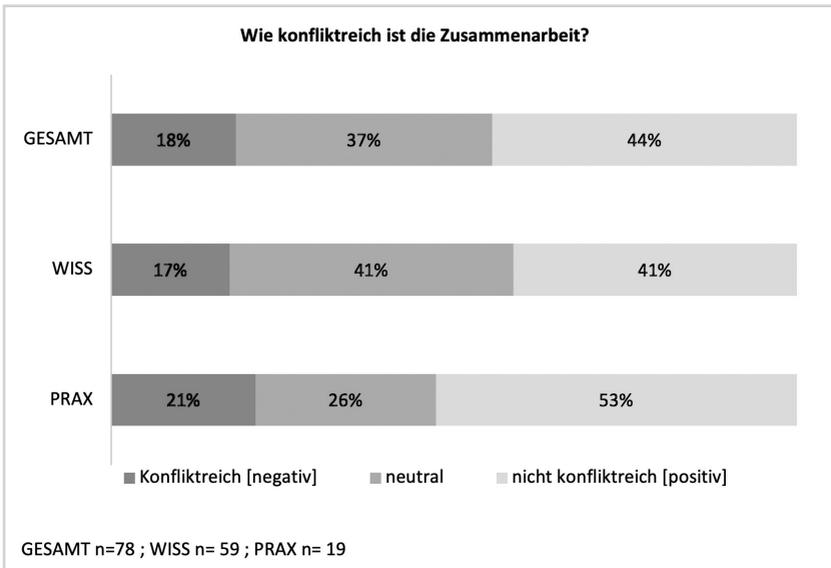


Abb. 6 / Intensität Konflikte

### 7.1. Strukturelle Dimension von Konflikten

Unterscheiden lassen sich in der Datenanalyse Konflikte auf struktureller und sozialer Ebene, die von Studienteilnehmenden thematisiert werden.

Auf struktureller Ebene zeigt sich für identifizierte Konfliktstrukturen, dass sich »[d]as Anreiz- und Bonussystem in der Wissenschaft und die Maßstäbe für gute Arbeit in der Praxis [...] als inkompatibel [erweisen]« (FB\_6\_3:4172). Ein:e Re-

spondent:in fasst die Kritik an bestehenden Strukturen im WPT wie folgt zusammen: »Das Problem ist kein Informations-, Wissens- oder Bereitschaftsdefizit. Es ist systemisch bedingt (FB\_WISS\_13\_3:1855). Folgende Aspekte werden in diesem Kontext in der Datenerhebung thematisiert.

*Systemlogiken, Zeit und Rationalitäten*

In Kapitel 6 konnte bereits gezeigt werden, dass Praktiker:innen weniger zufrieden mit der Zusammenarbeit sind als Wissenschaftler:innen. Das zeigte sich sehr deutlich in negativen Erfahrungen, was ein wechselseitiges Einlassen auf fremde Arbeits- und Denkweisen angeht (s. Abb. 4). Übereinstimmend mit diesem Ergebnis, artikulieren Praktiker:innen in den offenen Fragen und der Gruppendiskussion explizit die Schwierigkeit, wissenschaftliche Arbeitsweisen mit denen der Praxis zusammenzubringen und umgekehrt, praxisorientierte Bedarfe an wissenschaftlichen Erkenntnissen an die Regeln des Wissenschaftssystems anzupassen. Wissenschaft und Praxis haben einem Sprecher aus der Praxis zufolge »ihre eigenen Regeln, ihre eigenen Sprachcodes [...], so dass an den Rändern die Verständigung dann so nicht funktioniert« (GD\_PRAX\_12). Die Gefahr bestehe folglich darin, dass »mit unterschiedlichen Arbeitsweisen nebeneinander her gearbeitet wird« (FB\_PRAX\_6:2061) und letztlich »jeder in seiner eigenen Blase arbeitet« (FB\_PRAX\_6\_3:3100). Von Seiten der Wissenschaft sorgt man sich hingegen eher um einen Autonomieverlust, »vor allem im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen« (FB\_WISS\_6\_3:1836). Hingegen befürchten Praxispartner komplementär dazu, »dass die Forschungsergebnisse vom Selbstverständnis und den Zielen der Organisation abweichen könnten« (FB\_WISS\_6\_3:1855). Im Zusammenhang mit solchen Herausforderungen, wird eine asynchrone Form der Zusammenarbeit und damit der unvereinbare Umgang mit Zeit als Konfliktpotential hervorgehoben. Während Forschungsprojekte »Zeit zu wachsen und Erkenntnisse zu generieren« benötigen, können Praktiker:innen »hauptsächlich wachsen [...], wenn sie auch Ergebnisse oder Erkenntnisse einspeisen können« (FB\_WISS\_6\_3:3335), resümiert ein:e befragte:r Wissenschaftler:in. Für eine gelingende Zusammenarbeit sei es unausweichlich, Prozesse aneinander anzupassen, was in den Schilderungen der Respondent:innen aufgrund unterschiedlicher Systemlogiken eine große Herausforderung darstellt. Der »Zeitdruck in der Praxis verhindere häufig eine sinnvolle Kooperation« (FB\_WISS\_6:2992), so ein Sprecher aus der Wissenschaft. Als Grund dafür wird angegeben, dass »Unternehmen am liebsten alles sofort [...] erledigt haben [möchten] (FB\_PRAX\_6\_2:932). Andererseits behindern unternehmerische Strukturen in der Praxis eine Zusammenarbeit

hinsichtlich zeitlicher Aspekte, wie ein:e Sprecher:in aus der Wissenschaft betont. So z. B. durch den notwendigen Einbezug von Personalvertretungen in der Unternehmenswirtschaft; sie »können die Arbeit extrem verzögern bis verhindern« (FB\_WISS\_6\_1:1013). Einfluss auf Konfliktpotentiale, die auf mangelnde Zeitressourcen zurückzuführen sind, haben mit hoher Wahrscheinlichkeit die zeitlich befristeten und dezentral organisierten Strukturen einer Zusammenarbeit im WPT (vgl. dazu auch der artikuliert Bedarf an (mehr) zeitlichen Ressourcen in Kap. 9).

## 7.2. Soziale Dimension von Konflikten

### *Identitätskonflikte: Selbstverständnisse und Rollenerwartungen*

Für Differenzen sorgen im WPT auch konkurrierende Selbstverständnisse und Rollenerwartungen. So beispielsweise, wenn Praxisakteur:innen beteiligten Forscher:innen ein weltfremdes Elfenbeinturmdasein zuschreiben, wie ein:e zu Wort kommende:r Praktiker:in in der Fragebogenbefragung. Die Person skizziert Forschende als naive Kooperationspartner, »weil sie die komplizierten Niederungen der Praxis nicht kennen oder wahrnehmen wollen, aus akademischen Idealismus heraus« (FB\_PRAX\_Abschluss, S. 1:1417). Ins Zentrum der Kritik rückt die befragte Person die mangelnde Anschlussfähigkeit von Wissenschaft an praxisorientierte Leistungsorientierungen. In dem Kommentar drückt sich nicht nur ein Konflikt um wissenschaftliche beziehungsweise außerwissenschaftliche Identitäten aus. Zum Gegenstand der Kritik wird hier auch eine Form der Statusarbeit mit der Abwertung intellektueller Aktivität (vgl. dazu das skizzierte Beispiel zum Wissenschaft-Praxis-Verhältnis in Kap. 1.2). Noch drastischer fällt die Bewertung einer weiteren befragten Person aus dem Feld der Praxis im Hinblick auf das Selbstverständnis von Wissenschaftler:innen aus: »Wissenschaft hat keine Skrupel, sie steht über den Dingen und maßt sich an, anderen ihre Sicht als Maßstab der Dinge zu erklären« (FB\_PRAX\_6:2298). Die Kommentierungen von befragten Praktiker:innen zeigen damit die – vor allem in der Literatur – unterbeleuchtete Bedeutung von Macht- und Hierarchiebeziehungen auf. Die spielen nicht nur in direkten Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis eine Rolle. Auch die eher »flachen« Hierarchien im Wissenschaftsbetrieb schaffen durch personelle Abhängigkeiten z. B. in den wissenschaftlichen Qualifikationsstrukturen eine Barriere für gelingende Kooperationen mit der Praxis. So wird im Zuge von Betreuungsverhältnissen in der Promotions- und Habilitationsphase nicht selten autoritativ über die Umsetzung wissenschaftlicher Ideen und Forschungsvorhaben entschieden. Daraus entstehende Abhängigkeiten und Rollenkonflikte verlangen den betroffe-

nen Akteur:innen nicht nur ein hohes Maß an Konformismus ab. Sie erzeugen auf informeller Ebene hierarchische Beziehungen. So seien

»[h]ierarchische Strukturen an der Uni, wie sie durch den Aufbau der Lehrstühle bestehen und die damit verbundene Machtausübung über den Arbeitsvertrag (Stichwort: Befristung) und die parallele Möglichkeit der Ausübung der Macht durch das Behindern der eigenen Qualifikationsziele, [...] absolut unproduktiv für die Zusammenarbeit.« (FB\_WISS\_Abschluss\_2:1596)

### *Vertrauen*

Aus solchen Identitätskonflikten zeigen sich in der Datenanalyse auch Vertrauensprobleme auf der Beziehungsebene. So betont die Wissenschaftlerin in der Gruppendiskussion die Schwierigkeit, mit ihrem Forschungsanliegen zu den Praxispartnern »durchzudringen« (GD\_WISS\_14). Sie schildert, wie sie mit Versuchen, die Praxispartner von der Relevanz ihres Forschungsvorhabens zu überzeugen, Zurückweisung erfuhr. Skepsis wurde ihr insbesondere im Hinblick auf das geplante Vorgehen ihrer Forschung entgegengebracht, Verwaltungsabläufe durch teilnehmende Beobachtung »verstehen« zu können, d. h. in dem »Arbeitsalltag tatsächlich auch mitzugehen und auch mitzuwirken« (GD\_WISS\_14). Aus der Erfahrung von einer oder einem Befragten aus der Wissenschaft zeigt sich in dem Kontext als zentrales Problem:

»Praxisakteure sehen sich durch Wissenschaft kontrolliert und erkennen nicht, wie sie von der Mitwirkung an Forschungsprozessen und deren Ergebnissen profitieren können.« (FB\_6\_1:2992)

Als problematisch zeigt sich in Forschungsk Kooperationen somit ein Mangel an Vertrauen gegenüber Wissenschaftler:innen.

Ferner zeigen sich in den Daten der qualitativen Ergebnisanalyse Rollenkonflikte zwischen Wissenschafts- und Praxisakteur:innen als zentraler Konfliktherd. Als Ursache dafür wird auf der Beziehungsebene fehlende Perspektivenübernahme thematisiert. So bringt ein:e Wissenschaftler:in das Problem damit auf den Punkt, dass »wenig Bereitschaft« bestehe, »sich in die Handlungslogiken der jeweils anderen hineinzusetzen« (FB\_WISS\_6\_3:4172).

Insbesondere die Kluft zwischen Erwartungen an Kooperationspartner und fachkulturellen Selbstverständnissen geben Anlass für Spannungen. So erhoffen sich

Praktiker:innen von Partnern aus der Wissenschaft beispielsweise »Argumentationshilfen« zur besseren Durchsetzung von Interessen oder Zielen. Wissensangebote von Wissenschaftler:innen sollen dabei unterstützen, Tätigkeitsfeldern in der Praxis ein »anderes Standing« zu verleihen, weil »halt die Wissenschaft einfach noch als Akteur, also ein Player sein kann, der Sachen promoten kann« (GD\_PRAX\_40). Mit solchen Leistungs- und Nützlichkeitsersparungen wird Forschenden die Rolle von »Facilitators« oder sogar »Advocates« zugeschrieben (Wieser et al., 2014, vgl. dazu auch 2.2).

Die teilnehmenden Praktiker:innen betonen in der Gruppendiskussion sehr deutlich und mehrfach, dass sie auf Unterstützungsangebote von der Wissenschaft für ihre – in diesem Fall – politische Arbeit angewiesen sind. Grund dafür sei, dass sie sich in ihrer Aufgabe, gesellschaftliche Integration durch die Schaffung von besseren Teilhabe- und Bildungsmöglichkeiten voranzubringen, auf verlorenem Posten sehen. Appelle gegenüber politischen Entscheidungsträgern laufen ins Leere. Benötigt werden im Feld der kommunalen Integrationsarbeit folglich – und da ist man sich in der Gruppe der Praktiker:innen einig,

»Argumentationshilfen für Dinge, von denen man zwingend glaubt, die müssen umgesetzt werden. [...] Argumentationshilfen aus der Wissenschaft, die so konzipiert sind, dass sie auch in der Politik ankommen« (GD\_Pos. 52).

Deutlich wird in der Diskussion ein von der Praxis wahrgenommener Kampf um Anerkennung, den sie im politischen Feld austragen und mit dem sie eine hohe Identifikation mit ihrer Aufgabe zum Ausdruck bringen:

»Wir haben das Gefühl, keiner sieht das, was wir alles so machen und wir retten ja wenigstens einen Teil der Welt und haben unheimlich viel auf dem Zettel und müssen unheimlich Wissen, unheimlich viel Netzwerk, unheimlich viel Metablick irgendwie anwenden.« (GD\_POS.12)

Das Gelingen von Forschungsk Kooperationen hängt aus Sicht der Gruppe der Praxispartner folglich auch davon ab, ob man Ergebnisse in politische Entscheidungen einbringen kann und die dafür notwendige Unterstützung erhält:

»wenn man nicht den Support von oben hat, also von oben, also von den Landesverbänden und aber auch vom Ministerium, glaube ich nicht, dass

man dann schlussendlich, egal, wie toll die Transferaktionen sein mögen, das langfristig in die Praxis umsetzen kann.« (GD\_POS.17)

Aus der Gemengelage von fehlender Anerkennung und mangelnder Resonanzfähigkeit in der Politik, treten sie in der Zusammenarbeit mit Wissenschaftler:innen in einen Stellvertreterkampf. Um Einfluss zu nehmen auf Politik, sehen sie »eine Rolle der Wissenschaft in diesem Zusammenspiel« als »Verstärker [...], dieses Thema doch dann reinzutragen in die Gesellschaft« (GD\_POS.19). Man benötige aus der Wissenschaft Unterstützungsleistungen für die erfolgreiche Umsetzung der eigenen Arbeit, deren Realisierbarkeit ein Sprecher wie folgt einschätzt: »Das brauchen wir so dringend und so oft, ja, und das kann die Wissenschaft tatsächlich leisten« (GD\_Pos. 54).

Zum Vorschein kommt hier eine explizite Relevanzerwartung an Wissenschaft, in der sich – am Fallbeispiel der Gruppendiskussion – das Problem der funktionalen Differenzierung zwischen Wissenschaft und praktischer Welt abbildet. Die an der Diskussion beteiligte Wissenschaftlerin bringt ihre Überforderung im Hinblick auf die artikulierten Erwartungen zum Ausdruck, eine solche Rolle einzunehmen. Es stelle sich in diesem Fall als »recht schwierig« heraus, »Objektivität oder Neutralität von Wissenschaft« (GD\_WISS\_27) einzuhalten. Und im Zuge dessen, zwischen der für eine Kooperation notwendigen Praxisorientierung und der Einhaltung wissenschaftlicher Kriterien abwägen zu können:

»[F]ür das Projekt ist es unumgänglich und gleichzeitig kann man mir also für das Projekt auch vorwerfen, das ist Auftragsforschung oder so.« (GD\_WISS\_27)

Zum Ausdruck gebracht wird hier ein Konflikt, der im Falle unerfüllbarer Forderungen an Wissenschaft auftritt. Darin spiegelt sich der in der Forschungsliteratur diskutierte Trend zu einer stärker werdenden »Verwissenschaftlichung« (Weingart, 1983) bzw. »Epistemisierung« (Bogner, 2021) wider (vgl. dazu Kap. 1.2). Ein:e befragte:r Wissenschaftler:in in der Fragebogenbefragung bringt das damit erzeugte Konfliktpotential wie folgt auf den Punkt:

»Je stärker in der Kooperation bzw. im Wissenstransfer auf Seite der Praxis eine bloße Legitimationsfunktion von Forschung für die jeweilige Praxis erwartet wird, desto schwieriger ist die Kooperation und desto weniger

wird ein tatsächlicher Wissenstransfer in die Praxis möglich sein.« (FB\_WISS\_6\_4:92)

Thematisiert wird in dem Kommentar die Gefahr einer Überintegration zwischen Wissenschaft und anderen Teilsystemen in der Gesellschaft (vgl. dazu Kap. 1.2). Kooperationen, die auf einseitigen Erwartungshaltungen ausgerichtet sind (hier: an die Wissenschaft) gehen in der Konsequenz zu Lasten eines reziproken Leistungsausgleichs und schließen – aus spieltheoretischer Perspektive – einen wechselseitigen ›Gewinn‹, d. h. einen »tatsächlichen Wissenstransfer« aus.

#### *Unerfüllte Reziprozitätserwartungen*

Auf Herausforderungen funktionaler Differenzierung und den Schwierigkeiten gelingender Systemintegration zwischen Wissenschaft und Praxis, lässt sich in der Datenanalyse mit folgenden Ergebnissen ein vertiefender Blick richten. Als zentrale Quelle für Konflikte betonen Respondent:innen in der Befragung unerfüllte Erwartungen an einen gerechten Leistungs- und Rollenaustausch. Ein:e befragte:r Wissenschaftler:in resümiert dazu wie folgt: »Das Grundproblem (bei jeder Kooperation) ist fehlendes Erwartungsmanagement« (FB\_WISS\_6\_3:4172). Während für Forschende – als Ausgleich für das Engagement von Praxispartnern – ein Leistungsangebot typischerweise darin besteht, »die erforschten Daten zugänglich zu machen und zur Verfügung zu stellen«, wünschen sich Praktiker:innen von der Wissenschaft hingegen »evaluierende oder auch beratende Leistungen, die die Organisation in ihrer Arbeit unterstützen könnten« (FB\_WISS\_6\_3:2481). Solche Erwartungen von Seiten der Praxis konfliktieren gemeinhin mit dem Rollenverständnis von Forschenden. Hingegen stellt sich für Wissenschaftler:innen ein Ungleichgewicht an einzubringenden Ressourcen wie Zeit und Engagement in das gemeinsame Vorhaben als problematisch dar. Erwartungen an eine Zusammenarbeit mit einem ähnlichen Grad an Engagement werden nicht selten enttäuscht, da Forschungsprojekte für Praxiskontexte viel Aufwand bereiten. Ein:e befragte:r Wissenschaftler:in schildert dazu:

»Ich habe das Gefühl, dass sie [Praxispartner, S.F.] sich zwar sehr gerne in Transferprojekte einbringen, es aber an Kapazitäten mangelt.« (FB\_WISS\_6\_2:521)

Die Schwierigkeit eines reziproken Leistungsaustauschs bestehe auch darin, dass »Zeitdruck in der Praxis häufig eine sinnvolle Kooperation verhindert« (FB\_WISS\_6\_1:2992).

Besonders konfliktreich erweisen sich Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen, wenn von den Partnern Reziprozitätsnormen verletzt werden. Ein solcher Konfliktherd entsteht beispielsweise durch eine einseitig beanspruchte Erfolgsbilanz. In Folge fühlt sich eine Partei in dem Kooperationsverhältnis übervorteilt, so z. B., wenn (Forschungs-)Ergebnisse aus der Zusammenarbeit von Praxispartnern »als Dienstleistung verkauft und abgerechnet« (FB\_WISS\_6\_2:2275) werden. Umso drastischer zeigt sich eine solche Schieflage, wenn Erkenntnisse und Lerneffekte, die aus einem Forschungsprozess resultieren, von Praxispartnern einseitig »verinnerlicht werden, dass sie sich die Genese der Wirkung allein zuschreiben«. Auch wenn dies »die höchste Stufe des Lernens / der Wirkung« darstellt«, wie hier reflektiert wird, ist eine so verstandene utilitaristische, d. h. auf (nur) den eigenen Nutzen und Vorteil ausgerichtete Kooperation »für die weitere wertschätzende Zusammenarbeit [...] wenig hilfreich« (FB\_WISS\_6\_2:2669).

### **7.3. Effekte von Konflikten**

Die Folge von erfahrenen Konflikten seien allgemein: »Gefahr der Enttäuschung, Motivationsverluste, angespannte Kommunikationslage, viel Kraft für Verständigungsarbeit über die jeweilige Arbeitsweise« (FB\_6\_WISS\_3:4016).

In der Gegenüberstellung zeigen sich erhebliche Differenzen zwischen Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen im Hinblick auf die Konsequenzen erfahrener Konflikte (s. Abb. 7). Bei Praktiker:innen wirken sich erfahrene Konflikte negativer auf die Motivation einer weiteren Zusammenarbeit aus (47 %), als das bei Wissenschaftler:innen (32 %) oder im Gesamtergebnis der Fall ist (39 %). Auch im Hinblick auf die Folgen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind Praktiker:innen skeptischer in ihren Einschätzungen. Rund ein Drittel der Befragten aus der Gruppe der Praxis sieht das Vertrauen gestört durch Konflikte, im Vergleich zu einem Anteil von 20 % der Wissenschaftler:innen. Eine mögliche Erklärung dafür bietet die etablierte Streitkultur im Wissenschaftssystem. Wissenschaftler:innen sind vertraut damit, Differenzen auszutragen und schreiben daraus entstehende Spannungen nicht zwingend einem negativen Effekt zu, der sich auf die Motivation oder das Vertrauen in Konfliktpartner auswirkt. Auch in Erwägung zu ziehen ist

dabei, dass Konflikte im Wissenschaftssystem häufig versachlicht werden (Klinkhammer & Enke, 2022, S. 182 vgl. dazu auch 2.2.2). Dass Konflikte aus Sicht von befragten Wissenschaftler:innen damit weniger Einfluss auf Vertrauensbeziehungen haben, kann eine Folge der Rationalisierung von Konflikten sein.

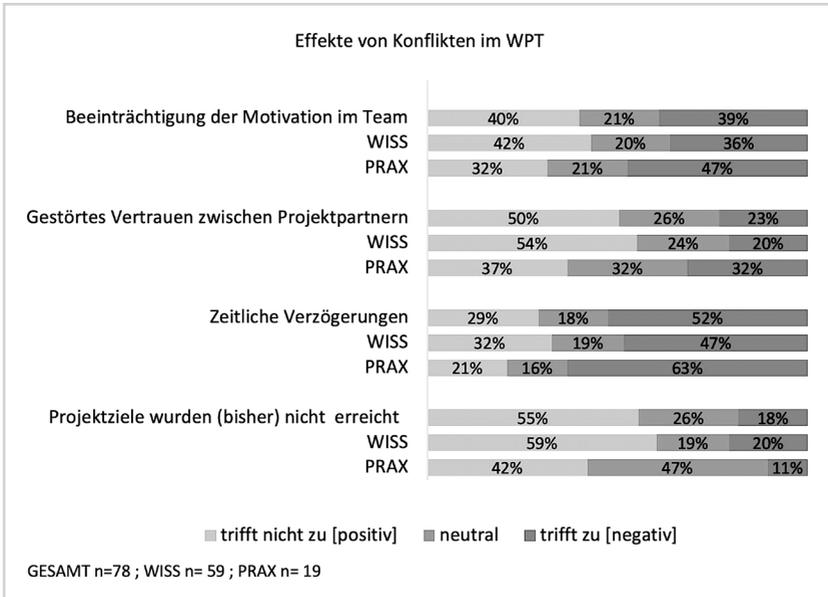


Abb. 7 / Effekte Konflikte WPT

Das Aufbringen von Zeitressourcen für den Umgang mit auftretenden Konflikten, wird von Praktiker:innen stärker problematisiert als von Respondent:innen aus der Wissenschaft. 63 % der Praktiker:innen betrachten den höheren Zeitaufwand als zentrales Problem, im Vergleich zu 47 % der Respondent:innen aus dem Feld der Wissenschaft.

In der Gesamtheit der Befragten wurden in beiden Gruppen nur wenige Erfahrungen mit eskalierten Konflikten gemacht (17 %). Über die Hälfte (57 %) der Befragten ist überzeugt, dass Konflikte bearbeitet werden müssen, um gut zusammenarbeiten zu können. Im Vergleich gehen immerhin 21 % auch davon aus, dass sich Konflikte mit der Zeit von selbst auflösen.

## 8. Umgang mit Konflikten im Wissenschaft-Praxis-Transfer

Knapp die Hälfte der Befragten geben aus ihrer bisherigen Erfahrung an, für Konflikte zufriedenstellende Lösungen gefunden zu haben (s. Abb. 8). Praktiker:innen zeigen sich mit 42 % in der Tendenz weniger zufrieden als Wissenschaftler:innen mit 53 %. Richtet man den Blick auf die Kompromissbildung als Möglichkeit der Konfliktlösung, zeigen sich größere Differenzen zwischen den beiden Gruppen. Im Vergleich zu 46 % aus der Gruppe der Wissenschaftler:innen geben im Vergleich nur 32 % der befragten Praktiker:innen an, dass Konflikte durch Kompromisse gelöst werden konnten (und auch der Ablehnungswert liegt bei der Gruppe mit 37 % deutlich höher als der Gesamtwert bzw. der Wert der Kontrastgruppe). In diesem Ergebnis lässt sich nicht – zumindest nicht einvernehmlich – die Annahme bestätigen, dass Netzwerke zwischen Wissenschaft und Praxis zunehmend durch »die Logik des Kompromisses« (Pellert, 1998, S. 62) geprägt seien.

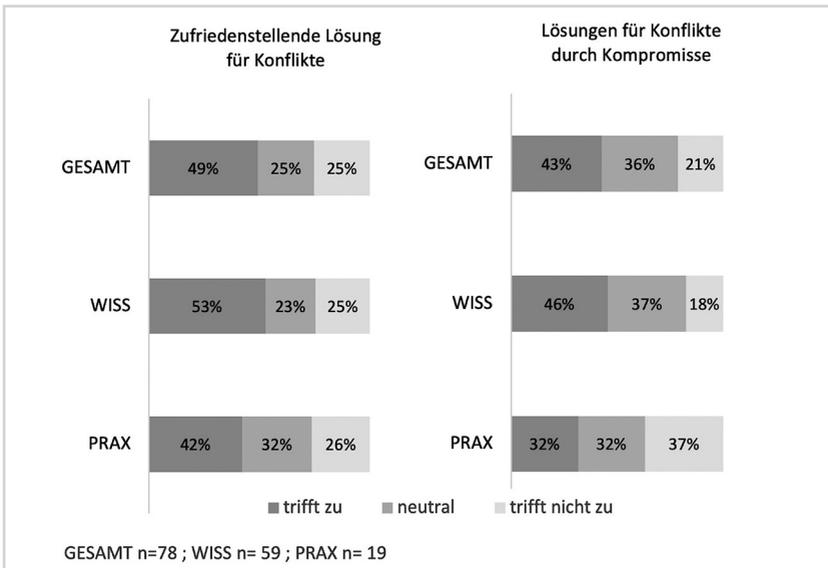


Abb. 8 / Zufriedenheit Konfliktlösungen

## 8.1. Fallanalyse Gruppendiskussion

Im Folgenden wird ein Konfliktverlauf rekonstruiert, der sich *in vivo* während der durchgeführten Gruppendiskussion ereignete. Auf Basis einer Fallinterpretation des Diskussionsverlaufs zeigen sich unterschiedliche Umgangsweisen mit einem Konflikt, der in dem Projektteam offensichtlich bereits seit längerem schwelt und der von den Teilnehmenden thematisiert wurde. Die Einzelfallanalyse (vgl. dazu ausführlich methodisches Vorgehen in 4.3) gibt damit einen vertiefenden Einblick, wie Konfliktodynamiken in Kopräsenz eines Projektteams nicht nur reflektiert, sondern auch diskursiv ausgehandelt und ansatzweise bearbeitet werden.

Die Fallinterpretation richtet entlang der bereits skizzierten Konfliktodynamiken in Kapitel 7 den Blick auf die Analyse des kommunikativen Konfliktverlaufs. Dieser wird zur Strukturierung der Diskussionsinhalte in eine Typologie überführt. Den Auftakt gibt ein konfrontativer, d.h. auf Differenzen und Grenzen aufmerksam machender Umgang mit dem Konflikt (vgl. Kap. 8.2). Mit kooperativen, auf Verständigung ausgerichteten Diskussionsbeiträgen findet ein Wechsel statt (vgl. Kap. 8.3), die letztlich in einen transformativen Modus übergehen und auf gewünschte Entwicklungen oder Veränderungen in der Zusammenarbeit des Projektteams Hinweise geben (vgl. Kap. 8.4).

## 8.2. Konfrontativer Modus

Eine Teilnehmerin aus der Praxis nimmt die Diskussion zum Anstoß, die Schwierigkeit einer reziproken Beziehungs- und Aufgabengestaltung in der Zusammenarbeit anzusprechen. Ihre kritische Reflexion beinhaltet, dass die Forschungstätigkeit der beteiligten Wissenschaftlerin im Projekt umfangreiche Zeit- und Personalressourcen in Anspruch nahm für die involvierten Praxispartner. Erläutert wird dazu die teilnehmende Begleitforschung der Wissenschaftlerin. Dieser Forschungsprozess beinhaltete, das Aufgabenspektrum von Integrationsbeauftragten wissenschaftlich zu untersuchen sowie die dahinterstehenden Verwaltungsabläufe und (politischen und weltanschaulichen) Haltungen der Beteiligten besser verstehen zu können. Zu diesem Zweck hospitierte die Forscherin in den unterschiedlichen Behörden, in denen die Praxispartner tätig sind. In der Diskussion vergleicht die Praxispartnerin die Hospitanz der Forscherin mit dem Tätigkeitsprofil einer Auszubildenden:

»[N]imm' es mir jetzt bitte nicht böse, aber das hat sich teilweise ein bisschen angefühlt, als würde jetzt eine Azubine neben mir sitzen und ich würde

die jetzt praktisch komplett hier noch mal neu einweisen in [...]« (GD\_PRAX\_13)

In Verbindung bringt die Praxispartnerin mit dem Begriff der Azubine eine Gehilfentätigkeit, in deren Rahmen man weisungsgebundene Angestellte anzuleiten und im Sinne der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht »an die Hand« zu nehmen hat. Zum Ausdruck gebracht werden von ihr eine nicht aufgehende Reziprozitätsrechnung (vgl. dazu auch Kap. 7). Die Kooperation mit der Wissenschaftlerin erzeugte aus Sicht der Sprecherin zunächst Aufwand, ohne daraus einen Ertrag absehen zu können:

»[A]ber es ist am Anfang eben so ein bisschen, du hast nicht sofort den Mehrwert praktisch, mit euch [Wissenschaft, S. F.] zusammenzuarbeiten, sondern es macht erstmal Mühe.« (GD\_PRAX\_13)

Zum Ausdruck bringt die Praxispartnerin ihre Unzufriedenheit über einen fehlenden Leistungsaustausch, der auf ökonomischen Prinzipien beruht:

»[D]eshalb finde ich, ist für eine gute Zusammenarbeit auch einfach total wichtig, dass beide Parteien sich da gute Ergebnisse rausziehen können.« (GD\_PRAX\_9)

Die Forscherin fühlt sich mit der zum Ausdruck gebrachten Rollenzuschreibung einer Auszubildenden »falsch verstanden« (GD\_WISS\_110). Die Hospitantin stellte aus ihrer Sicht und im Zuge ihrer formalen Rolle als Wissenschaftlerin einen erforderlichen Schritt im Forschungsprozess dar. Dieses Vorgehen stellte für ihren Aufgabenbereich zum einen sicher, die festgelegten Transferziele aus dem Projekt erreichen zu können (Fortbildungsprogramm für Integrationsbeauftragte). Zum anderen ließen sich damit auch ihre persönlichen Ziele, d. h. die Entwicklung ihrer wissenschaftlichen Reputation verfolgen (»Weil natürlich habe ich in meinem Lebenslauf, mit dem Projekt, mit dem, wie ich weitermachen will, verfolge natürlich auch noch mal singuläre Interessen, ne, zu meinem Lebensweg sozusagen« [GD\_WISS\_41]). Sie stimmt im Hinblick darauf mit der kritisierenden Praxispartnerin überein, dass der Ertrag aus diesem Arbeitsprozess einen zunächst einseitigen Nutzen nahelegt (»erst mal primär nur ich so einen Profit rausziehe« [GD\_WISS\_41]). Dennoch versteht sie das daraus zunächst entstandene Ungleichgewicht als eine natürliche und notwendige Dynamik in Kontexten kollaborativer Zusammenarbeit. Es habe im Rahmen ihrer Forschungstätigkeiten vice versa auch bereits Phasen

gegeben, in denen sie ihre forschungsorientierten Interessen am Projektverlauf zurückstellte. So gab es zu Beginn des Projekts

»einen hohen Bedarf an Zuhören, [...] dann haben die Leute mich anderthalb Stunden am Telefon behalten und mir ihren Alltag erzählt. Und da habe ich gemerkt, okay, es geht ja auch ganz viel um Pflege.« (GD\_WISS\_14)

Entlang ihrer Deutung stellte die Forscherin ihre persönlichen Ziele zugunsten des Beziehungsaufbaus – zunächst – zurück und zeigte sich kooperativ gegenüber den Partnern. In dem Zusammenhang betont sie als Herausforderung, »dass ich immer wieder so Kurs ändern musste«. Damit nimmt sie die Haltung eines »collaborators« ein, der aktiv die Auseinandersetzung mit Praxispartnern sucht (Wieser et al., 2014, S. 157).

### *Rollenambivalenz*

Mit der Reaktion auf die Kritik bringt die Forscherin ihr Verständnis von kollaborativer Forschung und damit ihr Unverständnis gegenüber einem ökonomisch getriebenen Nutzenkalküls zum Ausdruck. Aus ihrer Sicht erfordere Zusammenarbeit im WPT einen zirkulierenden Rollenwechsel, der einer sozialen Austauschlogik folgt:

»[A]lso manchmal ist es ja Forschung alleine, manchmal ist es Forschung mit euch, manchmal es ist sehr transferig und manchmal ist es Zuarbeit. Manchmal ist es auch Hilfskraftarbeit, auf jeden Fall.« (GD\_WISS\_101)

In ihrem Selbstverständnis sind Rollenwechsel ein wesentlicher Bestandteil von WPT. Deutlich macht sie mit ihrem Anspruch einer kooperativen Beziehungsstruktur eine ideelle Haltung, die angelehnt ist an spieltheoretische Perspektiven. So ist es im Anschluss an Axelrod (1987) und seinem viel beachteten Modell des Gefangenendilemmas für Handelnde im Allgemeinen lohnender, zu kooperieren, als ihre egoistischen Interessen durchzusetzen.

In der dialogförmigen Konfliktinteraktion zwischen Praxispartnerin und Forscherin kommt letztlich ein Wechselspiel zwischen (1) ideellen Rollen als Ausdruck subjektiver Identität, (2) Rollen, die von Dritten zugeschrieben werden und (3) tatsächlich ausgeübten Rollen zum Ausdruck (vgl. dazu Jain & Triandis, 1997, auch Kap. 2.2). Sichtbar machen die beiden Sprecherinnen in ihrem jeweiligen Selbstverständnis eine Orientierung an Reziprozitätsnormen, die sie auch jeweils von

den ungleichen Partnern erwarten. Während die Praxispartnerin ein ökonomisch ausgerichtetes Kosten-Nutzen-Verhältnis als idealtypisches Rollenhandeln heranzieht, um Aufwand und Ertrag messbar zu machen für den Projekterfolg, zeigt sich im Selbstverständnis der Forscherin das Ideal einer kollaborativen Beziehungsstruktur. Ihr ideelles Verständnis, was kollaborative Forschung ausmacht, kann als Ausdruck ihrer Identität als Forscherin verstanden werden, die gleichsam einer »Sehnsucht nach der Praxis« (Kaldewey, 2016) folgt. Sie resümiert, dass der Kern einer Zusammenarbeit in der Bereitschaft zur Einnahme einer Mehrfachidentität bestehe und »man sich auch gar nicht zu schade [ist, S. F.] für, mal die Rollen zu tauschen, dass jeder mal« (GD\_WISS\_102). In Konsequenz der unerfüllt gebliebenen Erwartungen fühlen sich die beiden Projektpartnerinnen entweder übervorteilt (Praktikerin) oder unterschätzt (Wissenschaftlerin).

### *Macht und Hierarchie*

Eine Zuspitzung erfährt der Konflikt im weiteren Verlauf mit einer Reflexion über fehlende »Augenhöhe« in der Zusammenarbeit. Aus Sicht der Forscherin gebe es »da so ein relatives Ungleichgewicht [...], ne, wer hat eigentlich welche Zügel in der Hand« (GD\_WISS\_46). Im Bild eines »Herr-Knecht-Verhältnis« (GD\_PRAX\_42) diskutiert die Gruppe im Weiteren Macht- und Hierarchiestrukturen in der Zusammenarbeit: »[W]er hat jetzt eigentlich hier die Hosen an, wer bestimmt, [...] wer ist Hilfskraft sozusagen und wer ist Chefin oder Chef?« (GD\_WISS\_46). Im Zuge dessen teilt ein weiterer Teilnehmender aus der Gruppe der Praxispartnerin in der Diskussion seine üblichen Erfahrungen mit Wissenschaftler:innen: »[M]an kommt mit der Uni zusammen und jetzt muss man sich belehren lassen« (GD\_PRAX\_42). In diesem konflikt dynamischen Verlauf wird beobachtbar, wie im Anschluss an Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1984) soziologische Analyse zum universitären Feld um unterschiedliche Kapitalien gebuhlt wird: Während Wissenschaftler:innen sich ihren Status in der Regel durch distinktive Sprache, eine hohe Ausstattung mit kulturellem Kapital und auch mit symbolischem Kapital durch akademische Titel und das damit verbundene Prestige sichern, heben Praktiker:innen die Statusreproduktion durch ökonomisches Kapital hervor. Im Zentrum der Arbeit stehen Effizienz und Produktivität.

### **8.3. Kooperativ-vermittelnder Modus**

Entlang des konfrontativen Konfliktverlaufs der beiden bislang zu Wort gekommenen Sprecherinnen aus Wissenschaft und Praxis entwickelt sich in der Fortsetzung

eine Gruppendynamik. Die weiteren Diskussionsteilnehmenden schalten sich in die Konfliktinteraktion ein. So interveniert ein weiterer Praxispartner vermittelnd mit dem Versuch, den Blick auf die gelungene Bewältigung von Vorurteilen in der Zusammenarbeit zu lenken. Er betont, dass mit der Hospitanz der Forscherin, die den Anstoß für den nun aufgekeimten Konflikt gab, verkrustete Wissenschaft-Praxis-Verhältnisse aufgebrochen werden konnten. Während man sich als Praxispartner gemeinhin »belehren lassen muss«, wenn man »mit der Uni zusammenkommt« (GD\_PRAX\_42), habe man in der Zusammenarbeit mit der beteiligten Forscherin abweichende und auf diese Weise positive Erfahrungen gemacht. Um Verständigung bemüht, lenkt er den Blick auf das – aus seiner Erfahrung – unübliche und überraschend wenig opportunistische Engagement der Forschenden im Rahmen der Projektkooperation:

»Und da ist ein ganz anderes Erleben auf der Seite der Wissenschaft, die sich sehr ehrgeizig darum kümmern, ein sehr großes Interesse daran haben. Und schließlich auch, und das merken wir ja auch, ein Interesse, mit uns zu reden.« (GD\_PRAX\_19)

Mit der Absicht, eine Perspektivenübernahme einzuläuten, bietet er damit eine abweichende Lesart für das konfliktauslösende Ereignis mit der zwar aufwendigen und Vertrauen voraussetzenden, aber letztlich für alle Beteiligten profitablen Zusammenarbeit:

»Dass die Brücken zu bauen waren, dass hier der Profit, den wir eben haben, wenn wir mit der Wissenschaft zusammenarbeiten, dass wir den auch wirklich ernten konnten und dass das nicht nur als Last ist, oh Gott, jetzt muss ich hier noch was tun oder sogar Sachen auf den Tisch legen.« (GD\_PRAX\_12)

Die an der Diskussion beteiligte Forscherin greift den Verständigungsversuch auf. Sie zeigt sich wertschätzend gegenüber der erfahrenen Bereitschaft der Praxispartner, Ressourcen für das Projekt zu investieren (»[M]ir ist das auch sehr bewusst, das, was ihr hier reingebt an Zeit und an Input« [GD\_WISS\_53]). Analog dazu relativiert sie unter dem Vorzeichen einer versöhnlichen Geste ihre individuellen Forschungsinteressen im Projekt: »das ist natürlich auch, also wie kann man das abwägen zum Beispiel gegen einen Aufsatz oder so, denn ich dann produziere, das kann man gar nicht«.

#### **8.4. Transformativer Modus**

Mit dem gelungenen Vermittlungsakt des Praxispartners gelangen im weiteren Verlauf der Diskussion sowohl positive Resultate der bisherigen als auch Entwicklungsbedarfe für die zukünftige Zusammenarbeit auf die Agenda. Die Gruppe reflektiert im Weiteren die positiven Ergebnisse ihrer Zusammenarbeit. So wird in dem Austausch als positiver Effekt betont, dass eine Verständigung über anfängliche Differenzen stattfand und letztlich »ein gemeinsames Ziel gefunden wurde«, das auf den Nenner »gelingender Integrationsarbeit für die Gesellschaft« (GD\_PRAX\_20) zu bringen ist. Von Seiten der Forscherin wird betont, dass die Zusammenarbeit letztlich auf ein Niveau gehoben werden konnte, auf dem »keiner dem anderen jeweils das Wasser ab[gräbt], sondern, ne, der Strom wird ja umso stärker, je mehr Wasser reinfließt sozusagen« (GD\_WISS\_1). Mit der Analogie betont die Sprecherin den gelingenden Interessenausgleich in der Projektarbeit. Man nehme sich nichts weg, sondern Sorge mit den jeweiligen Leistungsbeiträgen für den Gesamterfolg, der aus ihrer Sicht vergemeinschaftende Wirkungen zeitigt.

##### *Vertrauensbildung*

In dem Zusammenhang reflektiert die Forscherin, wie wichtig trotz der Differenzen die erfahrenen »Vertrauensvorschüsse« seitens der Praxispartner für ihre Forschungstätigkeit waren. Schlussendlich haben die Partner nach anfänglicher Skepsis »auch geglaubt oder gesehen«, dass das Projekt Potential für die politische Arbeit hat und ihr letztlich »dann die Tür aufgehalten« (GD\_WISS\_24). Als Ergebnis des erfolgreichen Aufbaus einer Vertrauensbasis betonen auch die Praxispartner in der Diskussion, dass die Forscherin »nicht von Anfang an Familie war« (GD\_PRAX\_12) und inzwischen »auf jeder Party dabei« (GD\_PRAX\_19) sei.

Im Zuge dessen insistiert die Forscherin anschließend, dass das Gelingen der weiteren Zusammenarbeit aus ihrer Sicht – wie »in einer guten Beziehung« (GD\_46) – den Austausch über Bedarfe und Wünsche braucht. Ein solcher Austausch mache sowohl das Aushandeln von Grenzen notwendig (»man muss dann halt als Einzelperson oder auch als Institution auch sagen, was man einfach nicht kann.« [GD\_97]), als auch die Bereitschaft, etablierte Rollenverständnisse aufzubrechen:

»Und der Wechsel beinhaltet auch, und das möchte ich unbedingt noch mal aufgreifen, dass man irgendwann auch Hiwine ist, weil ich glaube, das ist, es gibt Orte und Zeitpunkte, wo man das sein kann.« (GD\_53)

### *Zusammenfassung*

Die Analyse der Gruppendiskussion zeigt einerseits, dass das Projektteam in der bisherigen Zusammenarbeit zufriedenstellende Lösungen für erfahrene Interessen- und Zielkonflikte auf Sachebene gefunden hat. Die Teilnehmenden schildern, dass gemeinsame Ziele erarbeitet werden konnten durch den Aufbau einer Vertrauensbasis. Auf diese Weise resümiert das Team, klassische Vorurteile in der Gegenüberstellung wissenschaftlicher und praktischer Tätigkeit abgebaut zu haben durch die intensive Zusammenarbeit (vgl. Kap. 1.1). Auf der Beziehungsebene macht der Austausch zwischen den Teilnehmenden hingegen deutlich, dass ihre Zusammenarbeit durch bislang nicht thematisierte und in Folge ungelöste Rollenkonflikte beeinflusst ist. Einblick geben die Diskussionsinhalte zu unerfüllten Rollenerwartungen, die das Projektteam aneinander stellt. Damit machen die Befunde auf wahrgenommene Ungleichgewichte in der Beziehungsstruktur des Teams aufmerksam.

Deutlich wird, dass sich das Team einer »Konsensfiktion« (Hahn, 1983) über die formale Logik ihrer Zusammenarbeit hingab. So ist man sich im Sinne der transdisziplinären Ausrichtung des Projekts zwar »ideell« einig, auf Augenhöhe miteinander kooperieren zu wollen für das gemeinsame Ziel, Integrationspolitik durch Forschungsergebnisse in bessere Bahnen zu lenken. Im Zuge dessen keimen – in Teilen unerfüllbare – Erwartungen auf, die aus einer solchen Idealvorstellung heraus aneinander und die unterschiedlichen Expert:innenrollen von Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen gestellt werden. Die ungleichen Partner sind folglich vor die Herausforderung gestellt, eine für beide Seiten ertragreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten und andererseits die im jeweiligen Teilsystem – »Wissenschaft« bzw. »öffentliche Verwaltung« – relevanten Ziele hinreichend verfolgen zu können. Sichtbar wird in dem Interaktionsverlauf der Gruppe im Anschluss an Friedrich Glas (2013, S. 125 ff.) ein »kalter« Konflikt, der unterhalb der Oberfläche schwelt und »im Stillen« ungeklärte Hierarchie- und Machtkonstellationen als einflussreiche Ordnungsprinzipien von Teamarbeit zum Vorschein bringt. Letztlich keimen in der Diskussion klassische (vgl. dazu 1.2) und bereits überwunden geglaubte Vorurteile im Wissenschaft-Praxis-Verhältnis auf. Dies werden in der Diskussion zunächst durch konfrontative und anschließend vermittelnde sowie auf Veränderung und Entwicklung ausgelegte Umgangsweisen diskursiv bearbeitet.

Die in der Diskussion deutlich gewordene Relevanz von wechselseitigem Leistungsaustausch, Vertrauensaufbau und notwendiger Bereitschaft, jeweils andere Rollen und Aufgaben im WPT zu übernehmen, spiegeln die Befunde der Fragebogenbefragung.

## 9. Bedarfe an Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer

Mehr als die Hälfte der Befragten in beiden Gruppen befürworteten allgemein die Schaffung besserer Strukturen für Konfliktmanagement wie z.B. durch wissenschaftspolitische Leitlinien (58 %). Aufschlussreiche Unterschiede zeigen die Studienergebnisse zu Bedarfen an konkreten Konfliktmanagementmaßnahmen (s. Abb. 9).

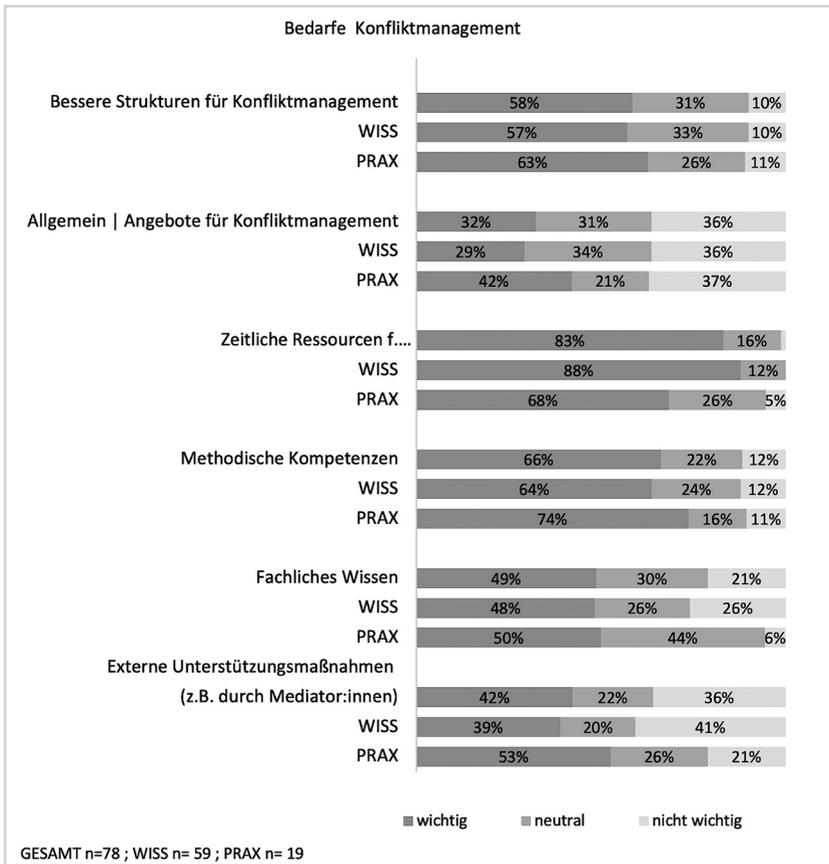


Abb. 9 / Bedarfe Konfliktmanagement

Das Interesse an mehr oder besseren Angeboten für Konfliktmanagement ist bei Praktiker:innen (42 %) ausgeprägter als bei Wissenschaftler:innen (29 %). Während Praktiker:innen stärker am Erwerb methodischer Kompetenzen bzw. fachlichen Wissens interessiert sind und auch eher externe Unterstützungsmaßnahmen, z. B. durch externe Mediator:innen in Anspruch nehmen würden, reklamiert die Gruppe der Wissenschaftler:innen mehr Zeitressourcen (88 %) für Kommunikation und Verständigung. 74 % der Praktiker:innen erachten methodische Kompetenzen für den Umgang mit Konflikten als wichtig oder sehr wichtig. Ein:e Sprecher:in aus der Praxis plädiert dafür, dass »der Umgang mit Konflikten generell stärker geschult werden sollte, vor allem innerhalb von Teams« (FB\_PRAX\_13:2259). 26 % der befragten Wissenschaftler:innen bewerten den Erwerb von Fachwissen für die Konfliktbearbeitung als gar nicht oder nicht sehr wichtig, im Vergleich zu Praktiker:innen mit nur 6 %. Relevant wären folglich Grundlagen, um »zu wissen, wie professionell mit Konflikten umgegangen werden kann« (FB\_PRAX\_13:1623). Die Wichtigkeit von Unterstützungsmaßnahmen z. B. durch externe Mediator:innen findet bei rund der Hälfte der Praktiker:innen Zustimmung. Bei den teilnehmenden Wissenschaftler:innen fällt der Zustimmungswert mit 39 % geringer aus. Deutlicher wird dieser Befund durch das Ablehnungssitem: 41 % nehmen Unterstützungsmaßnahmen als unwichtig oder sehr unwichtig wahr. Dies deutet darauf hin, dass sich Praktiker:innen ausgeprägter als Wissenschaftler:innen Kompetenzen für den Umgang mit oder die Prävention von Konflikten aneignen möchten. Wissenschaftler:innen geht es durch mehr Zeitressourcen stärker darum, gute strukturelle Bedingungen für eine Zusammenarbeit zu schaffen.

Mit Blick auf die Einschätzung der eigenen Konfliktlösekompetenz seitens der Befragten zeigt sich die Differenz unterschiedlicher Bedarfe an Konfliktmanagement noch einmal deutlicher (s. Abb. 10). Obwohl sich die beiden Gruppen ähnlich hohe Fähigkeiten für den Umgang mit Konflikten attestieren (63 % der Praktiker:innen, 59 % der Wissenschaftler:innen), sind Praktiker:innen an Input durch methodisches bzw. fachliches Wissen interessiert und würden auch eher externe Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen für die Konfliktbearbeitung. In der Gruppe der Wissenschaftler:innen besteht eher das Bedürfnis, gute Bedingungen z. B. durch mehr Zeitressourcen für die Verständigung vorzufinden, um die eigenen Kompetenzen für Differenzen mit Praxispartner:innen gezielter einsetzen zu können.

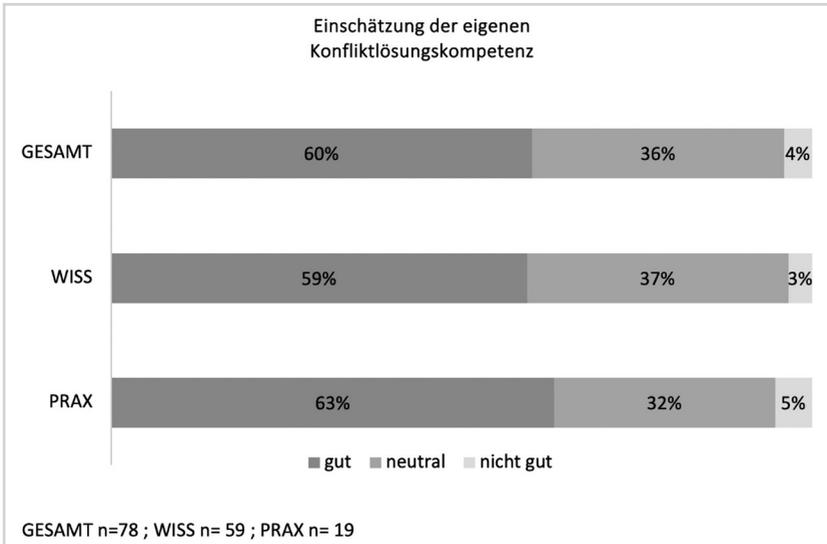


Abb. 10 / Konfliktlösungskompetenz

Weitere Anhaltspunkte für die Differenzen geben abweichende Konfliktverständnisse zwischen den beiden Gruppen: Für Praktiker:innen stellen Präventionsmaßnahmen z. B. eine Möglichkeit dar, damit »Konflikte eventuell vermieden werden könnten« (FB\_PRAX\_13:1474). Zudem können Strategien für Konfliktmanagement »die Hemmschwelle senken, Konflikte anzugehen« (FB\_PRAX\_13:1047). In der Wissenschaft richtet man hingegen einen funktionalen Blick auf Konflikte: Sie sind »für gemeinsame Erkenntnisprozesse [...] zwingend erforderlich [...], weshalb Konfliktprävention kontraproduktiv wäre« (FB\_WISS\_13:1897). Ein möglicher Einflussfaktor für diese Sichtweise ist die Streitkultur im Wissenschaftssystem. Wissenschaftler:innen sind im Zuge ihrer beruflichen Sozialisation damit vertraut, Differenzen auszutragen (Laske & Hammer, 1992). So gehört der diskursive Wettbewerb um Positionen und Argumente zu ihrem Selbstverständnis (Montada, 2010, S. 51). Aus diesem Verständnis heraus werden »Konflikte von Beginn an als möglicher Teil der Zusammenarbeit thematisiert« [FB\_WISS\_13:637].

Ferner geben auch wahrgenommene Machtungleichgewichte Hinweise auf die unterschiedlich gelagerten Bedarfe an Konfliktmanagementmaßnahmen. Ein recht

ernüchterndes Urteil wird aus der Gruppe der Praktiker:innen im Hinblick auf erfahrene Machtungleichgewichte gefällt: »Wissen um Konfliktmanagement und Kommunikation ist gut und schön; aber solange die Umsetzung von Vereinbarungen an Macht und Hierarchie scheitert, ist Wissen recht zahlos« (FB\_WISS\_Abschluss:628).

Trotz der ablehnenden Haltung gegenüber konkreten Maßnahmen artikuliert die Gruppe der Wissenschaftler:innen in den offenen Fragen die positiven Potentiale von Konfliktmanagement. So würden Maßnahmen ermöglichen, dass »auf allen Seiten das Bewusstsein für grundlegende Herausforderungen geschärft werden könnte« (FB\_WISS\_13:699). Konfliktmanagement könne ferner das »gegenseitige Verständnis vergrößern, unterschiedliche Rollen bewusst zu machen« (FB\_WISS\_13:1386). Als positiven Effekt von Konfliktmanagement im WPT sehen Respondent:innen zudem, dass »gegenseitige Erwartungen im Vorfeld geklärt werden können« (FB\_WISS\_13:1081) und »eigene Ressourcen effizienter genutzt werden könnten« (FB\_WISS\_13:1772). Konfliktmanagement könne ferner Prozesse der Perspektivenübernahme fördern. Betont wird im Zuge dessen, dass »das gegenseitige Verständnis vergrößert« wird, indem man sich »unterschiedliche Rollen bewusst macht« (FB\_WISS\_13:1386) und »outreach auf Augenhöhe« (FB\_WISS\_13:874) erzielt.

Von Seiten der Praxis wird hingegen im Zuge von erfahrenen Machtungleichgewichten hervorgehoben, dass Konfliktbearbeitung oder -prävention anders als bei schwelenden oder unbearbeiteten Streitigkeiten gewährleisten würde, dass »niemand sein Gesicht verlieren würde« (FB\_PRAX\_13:1376).

## **IV. Diskussion**

### **10. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Konflikte und deren Bearbeitung sind im Feld des WPT ein randständiges Thema. In der Regel wird über gelungene Kooperationen – und damit über Erfolge – Bericht erstattet. Scheiternde oder gar nicht erst zustande kommende Kooperationen aufgrund von unbearbeiteten Konflikten kommen tendenziell nicht ins Gespräch. Die vorliegende Arbeit greift mit einer empirischen Studie diese Lücke auf. Bevor abschließend der Blick darauf zu richten ist, was für praktische Maßnahmen für die Konfliktprävention und -bearbeitung im WPT nützlich sein können (vgl. Kap. 11), werden die zentralen Analyseergebnisse noch einmal zusammengefasst dargestellt.

#### *Ursache von Konflikten*

Zentrale Ursache für Konflikte sind im WPT unterschiedliche Systemlogiken und Rationalitäten zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie erschweren in der Zusammenarbeit, unterschiedliche Interessen unter der jeweils relevanten *lege artis* – der guten fachlichen Praxis – zusammenbringen zu können. Im Kern zeigen sich in den untersuchten Konfliktdynamiken klassische Schwierigkeiten, die beim Aufeinandertreffen – d. h. bei dem Versuch der »strukturellen Kopplung« – unterschiedlicher Teilsysteme (wie hier: Wissenschaft und Praxis) entstehen. Jeweils mitgebrachte Zielvorstellungen, Interessen, Arbeitsweisen und Selbstverständnisse beteiligter Akteur:innen treffen im WPT aufeinander. Und damit verbunden auch unterschiedliche Anerkennungssysteme, die es in einer Zusammenarbeit schwer machen, dass jede:r auf seine oder ihre Kosten kommt.

#### *Qualität von Kooperationen*

Neben systembedingten Spannungsfeldern sorgen unerfüllte Erwartungen an das Gelingen einer Zusammenarbeit für Konflikte. Sie haben ihren Ursprung in macht- oder leistungsbezogenen Ungleichgewichten. Diese werden insbesondere von der Gruppe der Praktiker:innen wahrgenommen. Zwar teilen beide Gruppen ähnliche Vorstellungen, was »gelingende« Zusammenarbeit ausmacht, wie z. B. wechselseitige Lernprozesse, eine gleichberechtigte Zusammenarbeit sowie das Einlassen auf jeweils andere Denk- und Arbeitsweisen. Deren praktische Umsetzung und damit auch die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit wird aber unterschiedlich erfahren (Kap. 6): Eindeutig zufriedener zeigt sich die Gruppe der befragten Wissenschaftler:innen. Im Vergleich zu befragten Wissenschaftler:innen macht nur die Hälfte

von befragten Praktiker:innen die Erfahrung wechselseitiger Lernprozesse. Praktiker:innen sind in der Tendenz auch pessimistischer in der Einschätzung, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe verläuft: Fast die Hälfte gibt an, dass Entscheidungen nicht partnerschaftlich getroffen werden. Was die Bereitschaft zur Anpassung an andere Denk – und Arbeitsweisen angeht, sind es auch deutlich mehr Wissenschaftler:innen (44 %), die zu einer positiveren Einschätzung kommen im Vergleich zur Gruppe der befragten Praktiker:innen (21 %).

Anlass für Konflikte geben damit unerfüllt bleibende oder überfrachtete Erwartungen an einen reziproken, d. h. wechselseitigen Leistungsaustausch. Insbesondere die Ergebnisse der Gruppendiskussion geben Einblicke, dass im WPT wie überall die Gesetze des sozialen Tauschs gelten. Aber anstatt auszutragen, unter welchen realistischen Bedingungen ein Interessenausgleich zwischen ungleichen Partnern im WPT möglich ist, findet der zum wechselseitigen Vorteil vorgesehene Leistungsaustausch unter dem Deckmantel ideeller Kooperationsverständnisse (Augenhöhe, Gleichberechtigung, etc.) statt. Daraus resultieren Ungleichgewichte, weil die Partner das, was sie wechselseitig voneinander erwarten, gar nicht leisten können im Kontext ihrer jeweiligen System- und Arbeitslogiken.

#### *Konflikterfahrungen und -wahrnehmungen*

Ableiten lässt sich daraus nicht nur eine Schiefelage zwischen den beiden Gruppen, was die wahrgenommene Kooperationsqualität angeht. Auch das Konflikterleben ist davon beeinträchtigt – mit einem überraschendem Ergebnis: Obwohl Praktiker:innen eine stärkere Unzufriedenheit über die Zusammenarbeit mit Wissenschaftler:innen äußern, erleben sie Konflikte weniger häufig (Kap. 7). Dennoch erfahren sie Konflikte als belastender im Vergleich zu befragten Wissenschaftler:innen. So nehmen Konflikte aus Sicht von der Gruppe der Praktiker:innen starken Einfluss auf die Motivation im Team. Auch im Hinblick auf das Vertrauen in der Zusammenarbeit wirken sich Konflikte für Praktiker:innen negativer aus als für Wissenschaftler:innen. Rund ein Drittel sehen ein Vertrauensverhältnis durch Konflikte gestört. Zudem wird von fast zwei Dritteln der Praktiker:innen das notwendige Aufbringen zusätzlicher Zeitressourcen als Problem betrachtet im Zuge von Konflikten in der Zusammenarbeit. Dadurch, dass Wissenschaftler:innen Konflikte als weniger belastend erleben, sehen sie das Erreichen von Projektzielen auch weniger in Gefahr im Vergleich zur Gruppe der Praktiker:innen.

### *Bedarfe an Konfliktmanagement*

Die von Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen jeweils unterschiedlich erfahrene Intensität und Belastung von Konflikten spiegelt sich auch in der Nachfrage zu Unterstützungsmaßnahmen für die Konfliktbearbeitung (Kap. 9): Während sich beide Gruppen recht einvernehmlich bessere Strukturen für Konfliktmanagement im Feld des WPT wünschen, ist die Nachfrage für mehr oder bessere Konfliktmanagementangebote bei Praktiker:innen ausgeprägter als bei Wissenschaftler:innen.

Ein deutliches Bild zeigt z. B. der Bedarf an fachlichem Wissen und externen Unterstützungsleistungen. So sind Praktiker:innen stärker daran interessiert, sich Techniken oder Methoden für den Umgang mit Konflikten anzueignen. Sie zeigen auch mehr Interesse daran, auf externe Unterstützungsmaßnahmen z. B. durch die Beauftragung von Mediator:innen oder Organisationsberater:innen zurückzugreifen. Hingegen wünscht sich die Gruppe befragter Wissenschaftler:innen deutlich eine bessere Ausstattung mit Ressourcen. Sowohl mehr Zeit für Verständigung und Kommunikation als auch ein Mehr an verfügbaren Personalressourcen reklamieren Wissenschaftler:innen als Entwicklungsbedarf.

Als Interpretationsfolie für diese Befunde kann das unterschiedliche Konfliktverständnis in den beiden Gruppen herangezogen werden: Während befragten Wissenschaftler:innen daran gelegen ist, Konflikte auszugetragen, geben Praktiker:innen an, Konflikte in einer Zusammenarbeit eher vermeiden zu wollen. Ihr stärkerer Bedarf an Konfliktpräventions- und Konfliktbearbeitungsmaßnahmen ist in einem Zusammenhang damit zu betrachten. Die Aneignung von Fachwissen und methodischen Kompetenzen werden von Praktiker:innen als Möglichkeit erachtet, der Entstehung von Konflikten vorzubeugen. Die in der Studie befragten Wissenschaftler:innen betrachten sich hingegen selbst als ›gut aufgestellt‹ für den Umgang mit Konflikten. Sie lehnen Präventionsmaßnahmen tendenziell ab und zeigen deutlich weniger Bedarf an dem Erwerb von Fachwissen oder externe Unterstützungsleistungen für die Konfliktbearbeitung wie z. B. durch Mediator:innen. Anhaltspunkte für diese Differenzen gibt die etablierte Konfliktkultur im Wissenschaftssystem. Gelehrt und gelernt wird in der akademischen Sozialisation eine kritikorientierte Kommunikationskultur, insofern die Suche nach (besseren) Argumenten den Widerstreit darüber beinhalten muss. Konfliktaustragung gehört im Zuge dessen zum Selbstverständnis von Wissenschaftler:innen. Und ist notwendiger Bestandteil ihres Tuns.

Mit diesen Befunden lässt sich zwar die in der Literatur vielfach diskutierte Annahme untermauern, dass Wissenschaftler:innen im Zuge ihrer beruflichen Identität vertraut(er) mit dem Austragen von Konflikten sind (Kap. 2). Auch wenn man im Wissenschaftssystem zugunsten der Wahrheitsfindung gut und gerne streitet, ist dies aber nur eine Seite der Medaille. In der Zurückhaltung gegenüber Konfliktmanagementmaßnahmen von Seite befragter Wissenschaftler:innen drängt sich noch eine weitere Lesart auf: Die eher ablehnende Haltung gegenüber Unterstützungsmaßnahmen untermauert die Annahme, dass die Kompetenz und Vertrautheit im Umgang mit Konflikten auf die Sachebene beschränkt ist. Eine weniger wichtige Rolle scheint die Beziehungsebene in der Konfliktbearbeitung zu spielen. Dies zeigt sich besonders deutlich in den wahrgenommenen Machtungleichgewichten und hierarchischen Beziehungsmustern in der Gruppe der Praktiker:innen. Kritisiert wird, dass Entscheidungen durch beteiligte Wissenschaftler:innen im WPT über Köpfe hinweg und direktiv getroffen werden. Aus den erfahrenen Ungleichgewichten lässt sich schließlich schlussfolgern, dass für Praktiker:innen die Beziehungsebene bedeutender ist in der Konfliktbewältigung. Dass Wissenschaftler:innen weniger Bedarfe an Konfliktmanagement haben und zufriedener mit der Qualität von Kooperationen sind, lässt nicht nur Rückschlüsse über die fehlende Wahrnehmung von Konflikten auf Beziehungsebene zu, sondern auch über mangelnde Reflexion von eingenommenen Machtpositionen in Kooperationen.

## **11. Praxisempfehlungen: Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer**

Wie lassen sich die Befunde nun für eine (bessere) Integration von Konfliktmanagement im Feld des WPT fruchtbar machen?

Mit Blick auf die empirischen Erkenntnisse lässt sich zunächst festhalten: Ansätze für Konfliktmanagement sollten im WPT vor allem Einsatz finden, um Bewusstsein für Möglichkeiten *und* Grenzen einer Zusammenarbeit zu schaffen. So z. B., um Transparenz darüber herzustellen, was man von ungleichen Partnern (nicht) erwarten darf, um auf diese Weise einerseits enttäuschenden oder unerfüllbaren Erwartungen vorzubeugen. Und um andererseits einen für beide Seiten zufriedenstellenden Leistungsaustausch unter realistischen Bedingungen zu gestalten. Konfliktmanagementmaßnahmen sollten in dem Zusammenhang Bedingungen für gelingende Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis transparent ma-

chen – und zwar möglichst zu Beginn einer Zusammenarbeit. Maßnahmen sollten in diesem Zusammenhang als »Handlungsstrategie im Umgang mit den Perspektivendifferenzen« begriffen werden, »die sich gerade nicht versöhnen lassen, deshalb aber stets übersetzt werden müssen« (Barth & Meyr 2017, S. 167).

Zu diesem Zweck werden im Folgenden praktische Impulse für die Konfliktprävention und -bearbeitung im WPT skizziert. In den Blick genommen wird, wie Konfliktmanagement als Steuerungsleistung für Lernprozesse beteiligter Akteur:innen eingerichtet oder sogar etabliert werden kann. So z. B. durch mediative Techniken und Methoden zum Konfliktmanagement (Kap. 11.1) als auch durch dafür zu schaffende Strukturen (Kap. 11.2).

Adressat:innen für Konfliktmanagementmaßnahmen im WPT wären neben Mitgliedern in transferorientierten Projektteams und Forschungsverbänden auch Akteur:innen, die im Wissenschafts-/Projektmanagement sowie der Projektkoordination tätig sind.

#### *Mediative Techniken und Methoden*

Im WPT hat man es in der Regel mit zeitlich befristeten und dezentralen Kooperationsformen zu tun. Er findet häufig projektbasiert statt. Konfliktmanagement kann und sollte aus diesem Grund nicht den Anspruch erheben, in ein allgemeines, für alle anwendbares System überführt zu werden. Realistisch sind Maßnahmen, die punktuell und in einer modularen Struktur eingesetzt werden. Zum Beispiel, um Konflikte präventiv zu bearbeiten, rechtzeitig zu erkennen oder um Eskalationen zu vermeiden. Inhaltlich sollten Konfliktmanagementmaßnahmen im WPT mit Blick auf die empirischen Befunde Angebote beinhalten, die den häufig ungleichen Partnern sowohl Wissen über eine produktive und ganzheitliche Konfliktregelung an die Hand geben als auch befähigen, Streitigkeiten selbstverantwortlich bearbeiten zu können. Dazu lässt sich aus dem Methodenrepertoire der mediativen Konfliktbearbeitung schöpfen.

#### *Bewusstsein für Grenzen und unerfüllbare Erwartungen*

Während Wissenschaftler:innen entlang der kritikorientierten Kommunikationskultur im Wissenschaftssystem dazu neigen, Konflikte nur auf sachlicher Ebene auszutragen und zu rationalisieren (Klinkhammer & Enke, 2022, S. 182), artikulieren Praktiker:innen die Tendenz, Konflikte zu vermeiden. Aus diesen Dynamiken besteht in der Zusammenarbeit die Gefahr, Konflikte entweder zu deckeln und unter den Teppich zu kehren. Oder aber, die Beziehungsebene von Konflikten außer

Acht zu lassen und Konflikte nicht ganzheitlich zu bearbeiten. Konfliktmanagement sollte im Feld des WPT solche ›blinden Flecken‹ aufgreifen, die im Umgang mit Konflikten in den beiden Gruppen bestehen.

In dem Zusammenhang könnten z. B. Qualifizierungs-/Trainingsformate helfen, um die Gruppe von Wissenschaftler:innen im WPT zu sensibilisieren, dass auch (und nicht zuletzt) Beziehungsdynamiken darüber entscheiden können, wie produktiv eine Zusammenarbeit ist. Aufmerksam zu machen wäre in diesem Rahmen zum Beispiel auf wahrgenommene Ungleichgewichte in der Zusammenarbeit. Methodische Techniken wie z. B. Reframing und Rollentausch, mit denen eine Perspektivenübernahme eingeleitet wird, können eine (ganzheitliche) Auseinandersetzung mit Machtkonflikten und Hierarchien in der Zusammenarbeit unterstützen.

So kann mit der Technik des Reframing unter den ungleichen Partnern Bewusstsein für die Wahrnehmung von spezifischen Systemlogiken und Selbstverständnissen in der Zusammenarbeit gefördert werden – nicht zuletzt um auf diese Weise Verständnis für organisationsspezifische Systemzusammenhänge in Praxis bzw. Wissenschaft zu erlangen. Angeleitet durch Fragetechniken oder das Umformulieren von Positionen durch vermittelnde Dritte können so Prozesse des Umdeutens aktiviert werden (vgl. z. B. Kap. 8: »Wenn man mit der Uni zusammenkommt, muss man sich belehren lassen« [GD\_PRAX\_42]), »Zeitdruck in der Praxis verhindert häufig eine sinnvolle Kooperation« [FB\_WISS\_6:2992]). Auch mit dem Instrument des Rollentauschs können am WPT beteiligte Akteur:innen sensibilisiert werden, die Perspektive der ungleichen Partner und deren Rolle in der Zusammenarbeit zu betrachten und auf diese Weise die jeweils eigene zu reflektieren.

Im Hinblick auf die in der Studie sichtbar gewordenen Unterschiede von Werthaltungen und Selbstverständnissen ließen sich Techniken wie das *Wertequadrat* (vgl. Schulz von Thun, 1989) heranziehen. So z. B., um wechselseitiges Verständnis zu fördern und gemeinsame Zielvereinbarungen zu treffen. Das *Wertequadrat* ist ein Modell von Schulz von Thun (1989, S. 38 ff.), welches ermöglicht, eigene Grundhaltungen zu reflektieren. Kern des Modells ist die Annahme, dass »jeder Wert [...] nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen kann, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer ›Schwestertugend‹, befindet« (ebd., S. 38). Werthaltungen sind entlang dieser Sichtweise immer in Zusammenhang mit komplementären Werthaltungen zu betrachten, die eine ergänzende oder verwandte Ausprägung anzeigen. Ohne die Balance zwischen einem Wert und dessen Schwesternwert entwickeln sich Werthaltungen leicht zu Extremformen. Im WPT ließe sich das *Wertequadrat* am Beispiel wissenschaft-

licher Autonomie als zentraler Wert wissenschaftlichen Tuns skizzieren. Die im Grundgesetz festgelegte Freiheit von Forschung und Lehre als zentrales Merkmal wissenschaftlicher Autonomie geht ohne Elemente der Kooperationsbereitschaft – als Schwestertugend – aber leicht über in die Ausübung von Autorität oder Macht. Autonomie braucht somit die Kooperation als positiven Gegenpol, auf dessen Grundlage sich Wissenschaftler:innen auf Tätigkeiten und Akteur:innen außerhalb der Wissenschaft einlassen und mit der Gesellschaft interagieren. Andernfalls würde Wissenschaft zu einem hypertrophen (Teil-)System, das sich durch eine Überausstattung mit Macht kennzeichnet. Andererseits verkommt die Kooperationsbereitschaft von Wissenschaftler:innen ohne autonome Anteile auch rasch zu Formen der Überangepasstheit. Ausgehöhlt wird die kooperative Ausrichtung wissenschaftlichen Tuns, wenn Forschende sich z. B. nur noch an außerwissenschaftlichen Interessen anpassen und sich damit konform gegenüber Erwartungen aus der Praxis verhalten.

Mithilfe des Modells des *Wertequadrats* können Konfliktparteien sensibilisiert werden, sowohl eigene Überzeugungen und Werthaltungen zu reflektieren als auch diejenigen der Partner einzuordnen und im Kontrast zu den jeweils eigenen zu betrachten.

Auch mit der Methode des *Inneren Teams* (Schulz von Thun, 1998) ließe sich im WPT eine Auseinandersetzung mit der »inneren Pluralität« fördern, die jeder Mensch in sich trägt. Im WPT kann die Methode dabei unterstützen, zu reflektieren, welche innere Stimme sich in einer bestimmten Situation zunächst zu Wort meldet. So sind Wissenschaftler:innen in Kooperationen mit Praktiker:innen nicht ausschließlich von ihrem Erkenntnisinteresse geleitet. Sie können zugleich den Anspruch haben (aus Eigenmotivation oder auferlegter Forschungsförderlogik), in der Gesellschaft mit ihrem erforschten Wissen etwas zu bewirken. Und Praktiker:innen möchten in ihrem Aufgabenfeld gegebenenfalls nicht nur schnelle Lösungen für ihr Tätigkeitsfeld voranschieben und entwickeln; zugleich können sie eine Motivation zum Erkenntnisgewinn oder Austausch haben, um ihr Aufgabenfeld auf diese Weise mit wissenschaftlichem Vorgehen zu bereichern. Die Technik des *Inneren Teams* kann dabei helfen, anzuerkennen, dass beide Gruppen jeweils plurale Interessen und Ziele mit einer Kooperation verfolgen können. Auf diese Weise lassen sich (fremd-)zugeschriebene Rollen und Positionen aufbrechen.

### *Raum für diskursive Verständigung*

Auch Formen der diskursiven Verständigung, wie sie in der Analyse der Gruppendiskussion zum Ausdruck kamen (Kap. 8), können als Technik für ressourcenschonendes Konfliktmanagement in Erwägung gezogen werden. Die Gruppendiskussion bot einen Rahmen zur Reflexion und schließlich auch Aushandlung des Konflikts, wie der Verlauf von anfänglich konfrontativen zu verständigungsorientierten und letztlich transformativen Interaktionsinhalten zeigt. Vorbeugen ließen sich durch Formen eines angeleiteten Austauschs – in Anlehnung an eine moderierte Gruppendiskussion – Missverständnisse darüber, was man im Feld des WPT füreinander sein und leisten kann. Darunter fielen (auch) das Hinterfragen von Selbstverständnissen, Rollenerwartungen, (methodischen) Zugängen und Arbeitsweisen. Eine solche Auseinandersetzung kann auch die funktionalen Differenzen thematisieren, die zwischen Wissenschaft und Praxis bestehen. So ist die Bereitschaft zu kooperieren kein Versprechen, heterogene Wissensansprüche im WPT zusammenbringen zu können. Und auch wenn es gelingt, jeweils wissenschafts- beziehungsweise praxisspezifische Logiken aneinander anzupassen, lassen sich daraus nicht zwangsläufig gemeinsame Ziele herausbilden.

Gegenstand einer diskursiven Verständigung im WPT können folglich überfrachtete Erwartungen aneinander sein. In diesem Zusammenhang ließe sich auch der häufig schon vorausgesetzte Konsens (z. B. in der Prosa von Projektanträgen) über gemeinsame Interessen und Ziele in reelle Kooperationsziele überführen. Insbesondere der ›transformative Modus‹ in der angelegten Typologie der Konfliktbearbeitung (Kap. 8.1.3) zeigt die Möglichkeiten einer veränderungswirksamen Auseinandersetzung auf – in der man sich auch Dinge sagen kann, die ›wehtun‹ zugunsten einer gelingenden Zusammenarbeit.

### *Strukturen für Konfliktmanagement*

Neben der Vermittlung von methodischen Kompetenzen oder Fachwissen für die Konfliktbearbeitung gilt es im WPT auch ›bessere‹ Strukturen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Folgende Aspekte lassen sich dafür aus der Analyse skizzieren:

Ausschlaggebend für gelingenden Wissenstransfer sind nicht nur gut aufeinander abgestimmte Prozesse der Übersetzung oder Vermittlung von Wissen, sondern auch die Verständigung daran mitwirkender Akteur:innen. Ergänzend zum weiteren Ausbau von transferorientierten Forschungsstrukturen im Wissenschaftssystem wie z. B. durch transdisziplinäre oder partizipative Forschungsformate, sollten auch die Voraussetzungen dafür stärker gefördert werden. Denn für eine zu ge-

währleistende Systemintegration von Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen ist auch die Beziehungsebene zwischen beteiligten Akteur:innen unter dem Gesichtspunkt der Sozialintegration in den Blick zu nehmen. Parallel zur weiteren Institutionalisierung des Wissenstransfers sollten zukünftig auch Bedingungen für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis stärkere Berücksichtigung finden. So wie es in anderen Bereichen der fachübergreifenden Zusammenarbeit in Wirtschaft und Organisationen mittlerweile zum *Common Sense* gehört, kohäsive Prozesse durch Teamentwicklungs- oder Konfliktpräventionsmaßnahmen zur besseren Verständigung über Differenzen zu fördern, würden auch die Wechselbeziehungen zwischen Wissenschaftssystem und sozialen Teilsystemen der Praxis von solchen Maßnahmen profitieren.

So z.B. dadurch, dass Ressourcen für Konfliktmanagement bereits in Förderstrukturen integriert werden. Genauso wie es mittlerweile selbstverständlich geworden ist, Wissenstransfer in Forschungsprojekte verbindlich einzuplanen, lassen sich auch auf Ebene der Zusammenarbeit Strukturen schaffen, mit denen auf Produktivität und Gelingen abgezielt wird. Neben einzuplanenden Ressourcen für *Output*, *Outreach* und *Impact* in transferorientierten Förderstrukturen, wäre es nicht zuletzt aus förderökonomischen Gründen an der Zeit, Ressourcen für Teamarbeit und Verständigung einplanen. In der Unternehmenswirtschaft ist es mittlerweile gängig, aufzuwendende Kosten (z.B. Zeit und Personal), die Konflikte verursachen, denjenigen Kosten gegenüberzustellen, die für ihre Bearbeitung aufzubringen sind. Auch im WPT ließe sich solch eine Rechnung aufstellen, wenn der Wille da ist, Konflikte als ›Kostenstelle‹ in Projektstrukturen wahrzunehmen.

Eine weitere Möglichkeit, Konfliktmanagement auf struktureller Ebene im WPT einzuführen, bestünde in der (dezentralen) Einrichtung von Konfliktanlaufstellen in wissenschaftlichen oder wissenschaftspolitischen Institutionen. So z.B. durch die Ernennung von Ombudspersonen, wie es bereits in ausgewählten Wissenschaftseinrichtungen (z.B. am *Karlsruher Institut für Technologie* [KIT]) stattfindet. Mit einer Stabstelle für Konfliktmanagement bieten interne Ansprechpersonen dort fachliche Beratung, Mediations- und Vermittlungsangebote. Beispiel für eine solche Struktur bietet auch der Mediator:innenpool in der *Fraunhofer-Gesellschaft*. Auch die *Max-Planck-Gesellschaft* verfügt über organisationsinterne Anlaufstellen für die Konfliktbearbeitung.

Denkbar wären solche Strukturen im Feld des WPT auch in transferorientierten Infrastrukturen wie der *Leibniz-Gemeinschaft*. Oder auch in wissenschaftspolitischen Institutionen wie der *#factoryWisskomm* oder der *DATI – Deutsche Agentur für Transfer und Innovation*.

## 12. Ausblick

### *Grenzen der Befragung und Ausblick für weitere Forschung*

Die Grenzen der vorliegenden Arbeit sind gleichzeitig Bestandteil des darin verfolgten Vorgehens: Die explorativ angelegte Analyse hat den Blick auf eine vorläufige Beantwortung der Forschungsfragen gerichtet. In Folge dessen ermöglichen die Ergebnisse – im Hinblick auf bislang fehlende Studien und theoretische Perspektiven – eine erste Sondierung des Forschungsfelds. Eine begrenzte Aussagekraft liegt zum einen in der Erhebungsmethode zur halbstandardisierten Fragebogenbefragung begründet. Darin konnte die Grundgesamtheit zu Kooperationsformen und -aktivitäten im Feld des WPT nur bedingt abgebildet werden. Für weitere Forschung in dem Feld wäre einerseits ein weiter gefasstes Untersuchungsfeld zu berücksichtigen, um damit verbunden eine repräsentative Abbildung zu Konfliktodynamiken und Bedarfen an Konfliktmanagement im WPT zu erreichen.

Die Antworten der geschlossenen Fragen des Fragebogens machten zudem deutlich, dass die Items teilweise zu wenig präzise und in den Dimensionen zu randomisiert operationalisiert waren. Hier wäre die Verfasserin gut beraten gewesen, die Gruppendiskussion als explorativen Analyseteil als Basis für die Konzeption des Fragebogens heranzuziehen (was aus Gründen der Zeitplanung nicht möglich war).

Weitere Einschränkungen liegen in möglichen Verzerrungen, z. B. durch Effekte der sozialen Erwünschtheit bei der Einschätzung von artikulierten Bedarfen an Konfliktmanagement und Relevanzbewertungen von Maßnahmen. Hier zeigen die Ergebnisse mit durchgängig hohen Zustimmungswerten eine nur geringe Aussagekraft. Zu schließen ist daraus, dass in den Items Selbstverständlichkeiten abgefragt wurden, die gemeinhin nicht abgelehnt werden.

Die Grenzen der Aussagekraft in der Arbeit liegen auch in der fehlenden Tiefe der Analyse begründet. Insbesondere Konfliktarten konnten in der quantitativen Fragebogenerhebung nur oberflächlich abgebildet werden. Weitestgehend unbeantwortet blieb in der Ergebnisanalyse auch die Frage, welche Ursache die teils sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bedarfe aufweisen.

Hierzu zeigen die qualitativen Ergebnisse mehr Potential, welches in möglicher Folgeforschung einer Spezifizierung und Ergänzung bedarf. Für weitere Forschung würde sich aus Sicht der Verfasserin ein genuin qualitatives Vorgehen anbieten. In-

Interviews mit Expert:innen aus Wissenschaft und Praxis oder die Durchführung von Fallstudien könnten hier das Mittel der Wahl für eine Kontrastierung von interessierenden Analysedimensionen darstellen. So ließen sich die in der Datenanalyse teilweise sichtbar gewordenen Differenzen zwischen den beiden Gruppen vertiefend untersuchen (z. B. im Hinblick auf unterschiedliche Bedarfe an Konfliktmanagement).

Nicht zuletzt ist die berufliche Identität – und damit verbunden, das ›akademische Selbstverständnis‹ – der Verfasserin als Reflexionsfolie für die Einordnung der Analyseergebnisse heranzuziehen. In der Dateninterpretation zeigt sich, dass die Verfasserin deutlich mehr Nähe zu dem Berufsfeld der Untersuchungsgruppe befragter Wissenschaftler:innen aufbringt und die Dateninterpretation damit in Teilen sicherlich einem Confirmation Bias unterliegt.

## Literaturverzeichnis

- Axelrod, R. M. (1987). *Die Evolution der Kooperation*. München, Wien: Oldenbourg.
- Balsiger, P. W. (2005). *Transdisziplinarität: Systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinenübergreifender Wissenschaftspraxis*. München: W. Fink.
- Bargen, J. von. (2016). Konsensuale Konfliktlösung auf dem Campus. Mediation in öffentlich-rechtlichen Hochschulen. *Ordnung der Wissenschaft*, 3, 139–152.
- Barlösius, E. (2016). Infrastrukturen: Bahnen des Wissenstransfers? In A. Froese, D. Simon & J. Böttcher (Hrsg.), *Sozialwissenschaften und Gesellschaft: Neue Verortungen von Wissenstransfer* (S. 235–262). Bielefeld: transcript.
- Barth, N. & Mayr, K. (2017): Der Mediator als Übersetzer? Mediation als eine gesellschaftliche Strategie der Differenzbearbeitung. In: K. Kriegel-Schmidt (Hrsg.): *Mediation als Wissenschaftszweig – im Spannungsfeld von Fachexpertise und Interdisziplinarität* (S. 527–542). Wiesbaden: VS Verlag.
- Beck, U. & Bonß, W. (Hrsg.) (1989). Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaften und Praxis. In dies. (Hrsg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens* (S. 7–47). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. & Bonß, W. (1995). Verwendungsforschung – Umsetzung wissenschaftlichen Wissens. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 416–423). Weinheim: Beltz.
- Bergmann, M. & Schramm, E. (2008). *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Frankfurt/New York: Campus.
- Binder, T. & Türk, E. (2015). Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation. *Zeitschrift für Konfliktodynamik*, 4(4), 314–323.
- Blanckenburg, C. von, Böjm, B., Dienel, H.-L. & Legewie, H. (Hrsg.) (2005). *Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten*. Berlin: Franz Steiner.
- Blättel-Mink, B., Kastenholz, H., Schneider, M. L. & Spurk, A. (2003). *Nachhaltigkeit und Transdisziplinarität: Ideal und Forschungspraxis*. Arbeitsbericht 229, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Universität Stuttgart.
- Blumenberg, H. (1987). *Das Lachen der Thrakerin: Eine Urgeschichte der Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Bogner, A. (2019). Beitrag – Ist gesellschaftliche Relevanz von Forschung bewertbar und wenn ja, wie? In O. J. Schmitt, VÖAW (Hrsg.), Preisfrage ist gesellschaftliche Relevanz von Forschung bewertbar und wenn ja, wie?, *Forschung und Gesellschaft* (Bd. 14). Wien: VÖAW.
- Bogner, A. (2021). *Die Epistemisierung des Politischen: Wie die Macht des Wissens die Demokratie gefährdet*. Stuttgart: Reclam.
- Böhm, B. (2017). *Vertrauensvolle Verständigung – Basis interdisziplinärer Projektarbeit*. Berlin: Franz Steiner.
- Bohnsack, R., Przyborski, A. & Schäffer, B. (2006). *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis*. Opladen: Barbara Budrich.
- Bosch, A., Kraetsch, C. & Renn, J. (2001). Paradoxien des Wissenstransfers. Die ›Neue Liaison‹ zwischen sozialwissenschaftlichem Wissen und sozialer Praxis durch pragmatische Öffnung und Grenzerhaltung. *Soziale Welt*, 52(2), 199–218.
- Böschen, S. (2010). Wissenschaft: Epistemisches Niemandsland? In A. Engelhardt & L. Kajetzke (Hrsg.), *Handbuch Wissensgesellschaft: Theorien, Themen und Probleme* (S. 159–169). Bielefeld: transcript.
- Bourdieu, P. (1984). *Homo academicus*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brandt, P., Herbrink, R. & Weiß, M. (2022). Wie gelingt Forschung – Praxis – Zusammenarbeit? Innensichten eines neuen Netzwerks der Erwachsenen-/ Weiterbildung. *Bildungsforschung: Gemeinsam mit Bildungspraxis? Wege, Dynamiken, Klärungen*, 2, 1–17.
- Braun, D. (1997). *Die politische Steuerung der Wissenschaft: Ein Beitrag zum ›kooperativen Staat‹*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Braun-Thürmann, H., Knie, A. & Simon, D. (Hrsg.) (2010). *Unternehmen Wissenschaft: Ausgründungen als Grenzüberschreitungen akademischer Forschung*. Bielefeld: transcript.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cochran, P. A. L., Marshall, C. A., Garcia-Downing, C., Kendall, E., Cook, D., McCubbin, L. & Gover, R. M. S. (2008). Indigenous Ways of Knowing: Implications for Participatory Research and Community. *American Journal of Public Health*, 98(1), 22–27.
- Collins, R. (1975). *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*. New York: Academic Press.

- Defila, R. & Di Giulio, A. (1996). Voraussetzungen zu interdisziplinärem Arbeiten und Grundlagen ihrer Vermittlung. In P. W. Balsiger, R. Defila, A. Di Giulio (Hrsg.), *Ökologie und Interdisziplinarität – Eine Beziehung mit Zukunft? Wissenschaftsforschung zur Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit* (S. 125–142). Basel/Boston/Berlin: Birkhäuser.
- Defila, R., Di Giulio, A. (2016). Partizipative Wissenschaft und Wissenserzeugung – ein methodologischer Beitrag. In dies. (Hrsg.), *Transdisziplinär forschen – zwischen Ideal und gelebter Praxis: Hotspots, Geschichten, Wirkungen* (S. 39–58). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Enders, J. & Teichler, U. (1996). The academic profession in Germany. In P. G. Altbach, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (Hrsg.), *The international academic profession: Portraits of fourteen countries*. Stanford: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Enserink, B. & Koppenjan, J. F. M. & Mayer, I. S. (2013). A Policy Sciences View on Policy Analysis. In W. A. H. Thissen, W. E. Walker (Hrsg.), *Public Policy Analysis: New Developments* (S. 11–40). New York: Springer Science+Business Media.
- Fecher, B. & Hebing, M. (2021). How do Researchers Approach Societal Impact?. *PLOS ONE*, 16(7), 1–20.
- Felt, U. (2003). Scientific Citizenship: Schlaglichter einer Diskussion. *Gegenworte*, 11, 16–20.
- Fretschner, R. (2009). *Wissenschaft als Dienstleistung? Eine systemtheoretische und praxeologische Analyse zur Entwicklung der Wissensgesellschaft*. Berlin: Weißensee-Verlag.
- Frühwald, W. (1991). *Geisteswissenschaften heute: Eine Denkschrift*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (2000). Die Skepsis der Systeme. Zur Unterscheidung von Theorie und Praxis. In H. Gripp-Hagelstange (Hrsg.), *Niklas Luhmanns Denken: Interdisziplinäre Einflüsse und Wirkungen* (S. 53–74). Konstanz: UVK.
- Fücker, S. (2023, unveröffentlichte Studienleistung). ›*Unter den Teppich gekehrt* – Konflikte und Konfliktmanagement an Hochschulen [Kursbegleitendes Essay zum Vertiefungsseminar ›Mediation in Organisationen‹].
- Fücker, S. (2024). Wissen... »was die Welt [...] zusammenhält« – Bewertungspraktiken nützlicher Forschung im Feld gesellschaftlicher Zusammenhalt. In H. Backhaus-Maul, S. Fücker, M. Grimmig, V. Kamuf, J. Nuske, & M. Quent (Hrsg.), *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*. Frankfurt a. M.: Campus, 31-62.

- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. *Contemporary Sociology*, 24(6), 75.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gläßer, U. & Kirchhoff, L. (2015). Lehrmodul 20: Mediation – Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven. *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 4, 119–124.
- Grimm, J. (2018). *Test zum Konfliktverhalten. Testkonstruktion mit Ergänzung zur »Konflikttransformation«*. Universität Wien.
- Habermas, J. (1989). Die wissenschaftstheoretische Begründung der Teilnahme der Mitglieder der Universität an den Entscheidungsprozessen und der Universitätsorganisation. In Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK) (Hrsg.), *Hochschulautonomie, Privileg und Verpflichtung: Reden vor der Westdeutschen Rektorenkonferenz* (S. 97–102). Bonn: Lax.
- Hahn, Alois (1983). Konsensfiktionen in Kleingruppen. Dargestellt am Beispiel von jungen Ehen. In F. Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (S. 210–232). Köln: Westdeutscher Verlag.
- Hamann, J. (2023). Nützliche Forschung: Die Bewertung und Vermessung der gesellschaftlichen Relevanz von Wissenschaft. In D. Kaldewey (Hrsg.), *Wissenschaftsforschung* (S. 221–236). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Hiltscher, W. (2017). Konfliktbearbeitung an Universitäten. In K. Kriegelschmidt (Hrsg.), *Mediation als Wissenschaftszweig: Im Spannungsfeld von Fachexpertise und Interdisziplinarität* (S. 257–270). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hochmuth, C. (2014). Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule. *Das Hochschulwesen*, 62(3), 93–101.
- Hoormann, J., Matheis, A. (2014). *Konfliktmanagement in Hochschulen. Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt a. M.: Detlev Reymann.
- Jain, R. & Triandis, H. C. (1997). *Management of research and development organizations: Managing the unmanageable*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jungert, M., Frewer, A. & Mayr, E. (2020). Was ist und zu welchem Zweck betreibt man Wissenschaftsreflexion? In dies. (Hrsg.), *Wissenschaftsreflexion: Interdisziplinäre Perspektiven zwischen Philosophie und Praxis* (S. 3–16). Paderborn: Mentis/Brill.

- Kaldewey, D. (2013). *Wahrheit und Nützlichkeit: Selbstbeschreibungen der Wissenschaft zwischen Autonomie und gesellschaftlicher Relevanz*. Bielefeld: transcript.
- Kaldewey, D. (2016). Die Sehnsucht nach der Praxis: Beobachtungen zur Identitätsarbeit der Sozialwissenschaften. In A. Froese, D. Simon, J. Böttcher (Hrsg.), *Sozialwissenschaften und Gesellschaft: Neue Verortungen von Wissenstransfer* (S. 129-158). Bielefeld: transcript.
- Kehm, B. M. & Lanzendorf, U. (2006). *Reforming university governance: Changing conditions for research in four European countries*. Bonn: Lemmens.
- Kirchhoff, L. (2012). Konfliktmanagement(systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. *Zeitschrift für Konfliktdynamik*, 1, 4–14.
- Klinkhammer, M. & Enke, N. (2022). *Konfliktmanagement: Strategien für Wissenschaft und Hochschule*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Knobloch, T. (2012). Konfliktmanagementstrukturen. Grundlegendes zur Implementierung. *Spektrum der Mediation*, 48(4), 13-17.
- Knoke, M. (2014). Die Kuschelfreunde ... . *Deutsche Universitätszeitung – DUZ Magazin*, 10, 26–29.
- Koselleck, R., Spree, U., Steinmetz, W. & Dutt, C. (2006). Die Verzeitlichung der Begriffe. In R. Koselleck (Hrsg.), *Begriffsgeschichten: Studien zur Semantik und Pragmatik der politischen und sozialen Sprache* (S. 77-85). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Krainz, E. E. & Ukowitz, M. (2014). Produktive Irritation. Differenzen in der transdisziplinären Forschung handhaben. In G. Dressel, W. Berger, K. Heimerl & V. Winiwarter (Hrsg.), *Interdisziplinär und transdisziplinär forschen: Praktiken und Methoden* (S. 91-101). Bielefeld: transcript.
- Krause, N., Scheufele, D., Freiling, I. & Brossard, D. (2021). The Trust Fallacy. *American Scientist*, 109(4), 226.
- Krohn, W. (2008). Epistemische Qualitäten transdisziplinärer Forschung. In M. Bergmann, E. Schramm (Hrsg.), *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten* (S. 39-68). Frankfurt, New York: Campus.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lackner, K. (2008). Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife. In P. Heintel (Hrsg.), *Betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen* (S. 85–91). Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.

- Laske, S. & Hammer, R. (1992). Skizzen zur Autonomiefähigkeit der Universitäten. Eine eher skeptische Nabelschau. In H. Altrichter, M. Schratz (Hrsg.), *Qualität von Universitäten. Evaluation: Impulse für Innovation?* (S. 27–47). Innsbruck: Österreichischer Studienverlag.
- Lau, C. & Beck, U. (1989). *Definitionsmacht und Grenzen angewandter Sozialwissenschaft: Eine Untersuchung am Beispiel der Bildungs- und Arbeitsmarktforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Laudel, G. (1999). *Interdisziplinäre Forschungsk Kooperation: Erfolgsbedingungen der Institution ›Sonderforschungsbereich‹*. Baden-Baden: Edition Sigma.
- Lerchster, R. E. & Lesjak, B. (2014). Forschungsteams organisieren: Eine gruppensdynamische Perspektive. In G. Dressel, W. Berger, K. Heimerl & V. Winiwarter (Hrsg.), *Interdisziplinär und transdisziplinär forschen: Praktiken und Methoden* (S. 79–89). Bielefeld: transcript.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development: Conceptions and theories*. Jossey-Bass Publishers.
- Löhr, K., Hochmuth, C. & Sieber, S. (2017). *Konfliktpräventions- und Konfliktmanagement-Systeme in Verbundprojekten. Ein Leitfaden zur Konzeption und Implementierung*. Münchenberg.
- Loibl, M. C. (2004). Spannungen in heterogenen Forschungsteams. Prioritätenkonflikte nach Wissenschaftskulturen, institutionellen Zugehörigkeiten und Gender. In J. Strübing, I. Schulz-Schaeffer, M. Meister & J. Gläser (Hrsg.), *Kooperation im Niemandsland* (S. 231–247). Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.
- Loibl, M. C. (2005). *Spannungen in Forschungsteams: Hintergründe und Methoden zum konstruktiven Abbau von Konflikten in inter- und transdisziplinären Projekten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Lorenz, C. (2014). Fixing the facts the rise of new public Management, the metrification of ›quality‹ and the fall of the academic Professions. Moving the Social. *Journal of Social History and the History of Social Movements*, 52, 5–26.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Maasen, S. & Sutter, B. (2022). Wissen und Gesellschaft: Neues zur Vertragsgestaltung. *APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte*, 72(26–27), 49–54.

- Macfarlane, B. (2007). *The academic citizen: The virtue of service in university life*. Abingdon: Routledge.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meier, F. & Krücken, G. (2011). Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland. In B. Hölscher, J. Suchanek (Hrsg.), *Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien* (S. 91–110). Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.
- Merton, R. K. & Barber, E. (1976). Sociological ambivalence. In R. K. Merton (Hrsg.), *Sociological Ambivalence and Other Essays* (S. 3–31). Free Press.
- Mevissen, N. & Simon, D. (2013). ›Vielfältige‹ Organisationen. Der Wissens- und Technologietransfer als Herausforderung für die außeruniversitäre Forschung. *Soziale Welt*, 64(4), 361–380.
- Misra, S. & R. Lotrecchiano, G. (2018). Transdisciplinary communication: Introduction to the special issue. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 21, 41–50.
- Mittelstraß, J. (1982). *Wissenschaft als Lebensform: Reden über philosophische Orientierungen in Wissenschaft und Universität*. Berlin: Suhrkamp.
- Mittelstraß, J. (2010). Leibniz, Kant, Humboldt – die Universität in der Aufklärungswelt. In W. Mantl (Hrsg.), *Phänomenologie des europäischen Wissenschaftssystems* (S. 105–119). Baden-Baden: Nomos.
- Montada, L. (2010). Mediation für die Wissenschaft? *Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Schriftenreihe »Gegenworte«*, Heft 11, 51–54.
- Nickel, S. (2012). Enge Koppelung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In *Hochschule als Organisation* (S. 279–292). Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.
- Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M. (2004). *Wissenschaft neu denken: Wissen und Öffentlichkeit in einem Zeitalter der Ungewissheit*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Oestreicher, E. (2014). *Wissenstransfer in Professionen: Grundlagen, Bedingungen und Optionen*. Opladen: Budrich.
- Pellert, A. (1998). Reflexive Wissenschaft: Ansprüche und Widersprüche. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik: »Salbei und Opernduft: Reflexionen über Wissenschaft«*, 22, 57–68.
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien, Köln, Graz: Böhlau.

- Porter, T. M. (1992). Quantification and the accounting ideal in science. *Social Studies of Science*, 22(4), 633–651.
- Perl, A., Howlett, M., & Ramesh, M. (2018). Policy-making and truthiness: Can existing policy models cope with politicized evidence and willful ignorance in a »post-fact« world? *Policy Sciences*, 51(4), 581–600.
- Pruitt, D. & Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Przyborski, A. (2004). *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode: Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen*. Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.
- PwC, & EUV (Hrsg.). (2011). *Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System*. Frankfurt a. M.
- PwC, & EUV (Hrsg.). (2016). *Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts*. Frankfurt a. M.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Reimann, S. (2020). Perspektiven und Modelle zur Analyse sozialer Prozesse in transdisziplinären Gruppen: Konstellationen strukturiert beschreiben, visualisieren und aktiv gestalten. In G. Matthes, Technische Universität Hamburg-Harburg (Hrsg.), *UrbanRural Solutions: Innovationen im regionalen Daseinsvorsorgemanagement durch Unterstützung von interkommunalen Kooperationen* (S. 93–149). Dortmund: readbox unipress in der readbox publishing GmbH.
- Röhlig, A. (2018). Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Verbundprojekt: Herausforderungen und kritische Faktoren einer erfolgreichen Forschungskooperation, *HWWI Research Papers 181*, Hamburgisches WeltWirtschafts Institut (HWWI), Hamburg.
- Rowland, J., Estevens, J., Krzewińska, A., Warwas, I. & Delicado, A. (2022). Trust and mistrust in sources of scientific information on climate change and vaccines: Insights from Portugal and Poland. *Science & Education*, 31(5), 1399–1424.
- Schimank, U. (1995). *Hochschulforschung im Schatten der Lehre*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schimank, U. (2006). Autonomie und Steuerung wissenschaftlicher Forschung. Ein funktionaler Antagonismus. In dies. (Hrsg.), *Teilsystemische Autonomie und politische Gesellschaftssteuerung* (S. 201–220). Heidelberg: VS für Sozialwissenschaften.

- Scholl, W. (2009). Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen. In E. H. Witte, C. H. Kahl & D. Beck (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation: Beiträge des 24. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 67–86). Lengerich: Pabst.
- Scholz, R. W. & Binder, C. R. (2011). *Environmental literacy in science and society: From knowledge to decisions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schönig, W. & Arp, A. L. (2022). *Spannungsfelder und ihre Mediation in partizipativen Forschungsprojekten Relationales Handeln im Netzwerk eines hochschulbezogenen Wissenschaftsladens Sozialer Arbeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC: Sage.
- Schulz von Thun, Friedemann (1989): *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation*. (Band 2), Reinbek bei Hamburg: rororo.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): *Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. (Band 3), Reinbek bei Hamburg: rororo.
- Shapin, S. (2008). *The Scientific life: A moral history of a late modern vocation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S., Zimmermann, K., Maasen, S. & Dickel, S. (2016). Partizipation, Responsivität, Nachhaltigkeit. Zur Realfiktion eines neuen Gesellschaftsvertrags. In dies. (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 225–242). Wiesbaden: Springer VS.
- Slaughter, S. A. & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Stahl, E. (2002). *Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim: Beltz, PVU.
- Strübing, J., Schulz-Schaeffer, I., Meister, M. & Gläser, J. (2004). Einleitung: Heterogene Kooperationen. In dies. (Hrsg.), *Kooperation im Niemandsland* (S. 7–26). Heidelberg: VS Verlag.
- Symanski, U. (2013). *Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform*. Freiburg: Hampp.
- Thompson-Klein, J. (1996). *Crossing boundaries: Knowledge, disciplinarity, and interdisciplinarity*. Virginia: University Press of Virginia.
- Unger, H. von. (2014). *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.

- Wallerstein, N. (1999). Power between evaluator and community: Research relationships within New Mexico's healthier communities. *Social Science & Medicine*, 49(1), 39–53.
- Weingart, P. (1983). Verwissenschaftlichung der Gesellschaft – Politisierung der Wissenschaft. *Zeitschrift für Soziologie*, 12(3), 225–241.
- Weingart, P. (2006). Wissen als Ware? Zum Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft. In J. Nida-Rümelin (Hrsg.), *Wunschmaschine Wissenschaft: Von der Lust und dem Nutzen des Forschens* (S. 15–27). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Wieser, B., Brechelmacher, A., & Schendl, Georg. (2014). Identitäten und Rollen in inter- und transdisziplinärer Forschung und Lehre finden. In G. Dressel, W. Berger, K. Heimerl, V. Winiwarter (Hrsg.), *Interdisziplinär und transdisziplinär forschen: Praktiken und Methoden* (S. 151–166). Bielefeld: transcript.
- Windmann, T. (2019). Ein Weg zum systematischen Umgang mit Konflikten. Einführung eines Konfliktmanagementsystems in einer Wissenschaftseinrichtung am Beispiel des Karlsruher Instituts für Technologie. *Wissenschaftsmanagement*, 1, 124–135.
- Wissenschaftsrat (WR). (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien*. Positionspapier (Drs. 5665-16). Weimar.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 | Disziplinen Wissenschaft **34**

Abb. 2 | Praxisfelder **35**

Abb. 3 | Formen der Zusammenarbeit **36**

Abb. 4 | Zusammenarbeit **37**

Abb. 5 | Konflikterfahrungen **39**

Abb. 6 | Intensität Konflikte **40**

Abb. 7 | Effekte Konflikte WPT **48**

Abb. 8 | Zufriedenheit Konfliktlösungen **49**

Abb. 9 | Bedarfe Konfliktmanagement **57**

Abb. 10 | Konfliktlösungskompetenz **59**

## **Über die Autorin**

Sonja Fücker studierte Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. 2018 wurde sie an der Freien Universität Berlin mit einer Arbeit zur Alltagskultur der Vergabung promoviert.

In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit interpersonalen und gruppenbezogenen Konflikten, insbesondere mit der Frage, welche Auswirkungen die Aushandlung solcher Konflikte für gesellschaftliches Zusammenleben haben. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit stellt die Erforschung von Verständigungsprozessen in inter- und transdisziplinären Arbeitsteams dar.

Aktuell ist Sonja Fücker an der Konfliktakademie »ConflictA« am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) der Universität Bielefeld tätig. Sie leitet dort den Arbeitsbereich »Kommunale Konfliktbearbeitung«.

Ehrenamtlich ist sie Mediatorin bei dem Verein Täter-Opfer-Ausgleich Bremen e.V. und begleitet dort Mediations- und Schlichtungsverfahren im Rahmen außergerichtlicher Streitbeilegung.

Das Masterstudium »Mediation und Konfliktmanagement« an der Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder) schloss sie im November 2023 ab.

