



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 kurzsichtig. 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 kurzsichtigen, »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 Konfliktodynamiken 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.