

Jessica Nuske, Guido Becke,
Peter Bleses, Andreas Friemer (Hg.)

TRANS- DISZIPLINÄRE ARBEITS- FORSCHUNG IM DIALOG

Herausforderungen –
Wissenstransfer – Methoden

Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses, Andreas Friemer (Hg.)
Transdisziplinäre Arbeitsforschung im Dialog

Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

Jessica Nuske (Dr.) ist studierte Politikwissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) sowie am Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik (SOCIUM) der Universität Bremen. Ihre Interessenschwerpunkte liegen in der Wissenschaftssoziologie, der Transferforschung, der Transdisziplinarität und der Hochschulgovernance.

Guido Becke (Prof. Dr.) hat als Arbeits- und Sozialwissenschaftler langjährige Erfahrungen in der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung. Er ist als Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen tätig und ist in der universitären Lehre für das Fachgebiet »Arbeit, Organisation und Gesundheit« verantwortlich. Seine aktuellen Forschungsgebiete sind hybride Arbeit, Einfacharbeit in sozialen Dienstleistungen und die transdisziplinär orientierte Arbeitsforschung.

Peter Bleses (Dr.) ist Politikwissenschaftler und Abteilungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen sowie Leiter des Projekts WiTraDis. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der praxisbezogenen Arbeits- und Qualifikationsforschung, insbesondere in den sozialen Dienstleistungen im Bereich der Forschung zur Einfacharbeit, sowie in der Forschung zur Transdisziplinarität und zum Wissenschafts-Praxis-Transfer.

Andreas Friemer ist Diplom-Sozialwissenschaftler und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Untersuchung von Perspektiven nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere im Feld der anwendungsorientierten Kompetenzforschung. Im Fokus steht die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung bei Digitalisierungsprozessen und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Bildungssysteme.

Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses, Andreas Friemer (Hg.)

Transdisziplinäre Arbeitsforschung im Dialog

Herausforderungen – Wissenstransfer – Methoden

[transcript]

Das Projekt »WiTraDis - Wissenstransfer in transdisziplinärer Arbeitsforschung« (FKZ: 16WIT011) wurde im Rahmen des Förderschwerpunkts »Wissenschafts- und Hochschulforschung« in der Förderrichtlinie »Wissenstransfer« vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt gefördert. Laufzeit: 01.08.2022 - 31.08.2025

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

2026 © Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses, Andreas Friemer (Hg.)

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | live@transcript-verlag.de

Umschlaggestaltung: Maria Arndt

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

<https://doi.org/10.14361/9783839446621>

Print-ISBN: 978-3-8376-7990-8 | PDF-ISBN: 978-3-8394-4662-1

Buchreihen-ISSN: 2702-7910 | Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Zur Einführung

Transdisziplinarität im Dialog zwischen Arbeitsforschung und anderen Disziplinen
Peter Bleses, Guido Becke, Jessica Nuske, Andreas Friemer9

Theorien und Methoden transdisziplinärer Forschungs- und Transferarbeit

Transdisziplinarität als reflexiver Forschungsmodus

Genealogien, Praktiken und Bewertungsperspektiven
Jessica Nuske und Peter Bleses 29

Dialogorientierung als methodologische Grundlage transdisziplinärer Arbeitsforschung

Begründung, Methoden und Spannungsfelder
Guido Becke 51

Transdisziplinarität in der Arbeitsforschung

Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung

Anspruch, Praxis und Potenziale. Erkenntnisse aus dem Projekt WiTRADis
Jessica Nuske, Peter Bleses, Guido Becke, Andreas Friemer77

Die Mitgestaltung der Arbeitsforschung durch den Projektträger

»Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« (DLR-PT)
Transdisziplinarität, Output, Agenda Setting, 1974–2016
Claudius H. Riegler und Klaus Zühlke-Robinet 105

Zwischen Autonomie und Steuerung: Förderpolitik als Gestaltungsfaktor der Arbeitsforschung

Ein Essay über die Arbeitsforschung des BMBF zwischen 1990 und 2015
Rüdiger Klatt 137

Wie überwinden wir den Knowing-Doing-Gap?

Herausforderungen des Transfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU
und die Transferstrategie der Initiative Neue Qualität der Arbeit
Michael Niehaus 157

Vom Hörsaal in die Praxis in die Forschung und zurück

Wie transdisziplinäre Forschung und Lehre zur Zukunft der Arbeit beitragen
Janina Evers und Valerie Dahl 175

Potenziale und Herausforderungen von Transdisziplinarität aus der Sicht der außeruniversitären Forschung am ISF München

*Stephanie Porschen-Hueck, Michael Heinlein, Tobias Ritter, Norbert Huchler,
Judith Neumer* 189

Transdisziplinarität in verschiedenen Forschungsfeldern

Transdisziplinäre Forschung

Anregungen aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive
Nadine Pieck und Angela Boos-Schwemer 223

Transdisziplinarität in der sozialwissenschaftlichen Transferarbeit

Erfahrungen aus sechs Armutskonferenzen und zwei Kitagipfeln in der Stadt
Bremen
René Böhme 245

Transformationsprozesse dialogorientiert gestalten

Gabriele Wendorf 269

**Transdisziplinäre Forschung im Herzen wissenschaftlicher
Erkenntnisgenerierung**

Ein Fazit

Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses, Andreas Friemer 287

Zur Einführung

Transdisziplinarität im Dialog zwischen Arbeitsforschung und anderen Disziplinen

Peter Bleses, Guido Becke, Jessica Nuske, Andreas Friemer

1. Transdisziplinäre Arbeitsforschung und das Projekt WiTRADis

Große Teile der Arbeitsforschung sind in Deutschland seit Jahrzehnten durch eine intensive Theorie-Praxis-Kooperation gekennzeichnet, die insbesondere im Bereich sozialwissenschaftlicher Forschung nach wie vor eine Besonderheit darstellt. Das ist ganz wesentlich bedingt durch die Art und Weise sowie die Ziele der Forschungsförderung im Feld Arbeit zunächst noch durch das BMFT (Bundesministerium für Forschung und Technologie) bzw. im Anschluss daran durch das BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) und seit 2025 durch das BMFTR (Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt). Diese Bundesministerien haben durch die über Jahrzehnte kontinuierliche Förderung eine Forschungs-Community und ein Forschungsfeld etabliert, das ausgehend vom Aktionsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA) (1974ff.) in immer wieder neuen Förderprogrammen und darin enthaltenen thematischen Förderschwerpunkten (in den Bereichen Arbeit und Gesundheit, demografischer Wandel, Arbeit und Technik usw.) aktuelle Themen des Wandels von Arbeit im Rahmen wirtschaftlicher Entwicklungsdynamiken bearbeitet haben (vgl. hierzu eingehend den Beitrag von Riegler/Zühlke-Robinet in diesem Band). Im Vordergrund stand dabei stets eine präventive Orientierung auf die Gestaltung von guter Arbeit, die als ein wichtiger Bestandteil wirtschaftlicher Entwicklungsfähigkeit angesichts beständig neuer Herausforderungen, etwa durch die Globalisierung oder den rasanten technologischen Wandel, eingestuft wird. Ziel der Förderung war immer, möglichst praxisbezogene Bearbeitungsstrategien für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln, diese in der Unternehmenspraxis zu

testen und anschließend über Transfermaßnahmen einem breiten Kreis von Unternehmen und anderen Arbeitsorganisationen verfügbar zu machen. Dazu entwickelte die Forschungsförderung über die verschiedenen Förderprogramme und Förderschwerpunkte hinweg ein immer stärker ausgefeiltes Instrumentarium der Förderung von Verbundprojekten aus Wissenschafts- und Praxispartnern, einer Kooperation der Projekte in den Förderschwerpunkten und des schon während der Forschungs- und Entwicklungsphase zu betreibenden sowie anschließend fortzusetzenden Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis (vgl. Fuß et al. 2024).

Die Konstruktionsprinzipien der Forschungsförderung durch die drei Bundesministerien können als transdisziplinärer Forschungsmodus bezeichnet werden. Ohne Definitionen vorwegzunehmen, die im weiteren Verlauf dieses Bandes zu finden sind (vgl. vor allem Nuske/Bleses in diesem Band), kann Transdisziplinarität im Kern als eine in Forschungsvorhaben systematisch angelegte Forschungs-Praxis-Kooperation bezeichnet werden, die sich – im Idealfall – über den gesamten Forschungsprozess zieht. Dies bedeutet, dass sich transdisziplinäre Forschung nicht allein an wissenschaftlichen Fragestellungen ausrichtet, sondern auch Praxisfragen in den Blick nimmt. Durch eine solche gleichberechtigte Kooperation von Wissenschafts- und Praxisakteur:innen können auf Augenhöhe Lern- und Verständigungsprozesse angestoßen und dadurch Erkenntnisse erarbeitet werden, die mit dem jeweiligen wissenschaftlichen oder Praxiswissen allein nicht erreicht werden könnten. Wissenschaftliches und Praxiswissen haben im wechselseitigen Prozess des Wissenstransfers zwar unterschiedliche Quellen und Qualitäten, werden im Prozess aber gleichberechtigt behandelt (vgl. Lang et al. 2012; Defila/Di Giulio 2018). In der Arbeitsforschung beinhaltet der transdisziplinäre Forschungsmodus zudem immer auch eine Zusammenarbeit verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, die zugleich miteinander und mit der Praxis in Kooperation treten.

Der transdisziplinäre Forschungsmodus bietet viele Potenziale für die Bearbeitung von gesellschaftlich relevanten Fragen, ist allerdings auch herausforderungsreich, weil er die verschiedenen »Welten« (oder »Systeme«, vgl. Klatt in diesem Band) Wissenschaft und Praxis in eine enge Kooperationsbeziehung bringt, die unterschiedlichen Regeln, Routinen und Interessen folgen. Schon die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen kann herausfordernd sein, weil sie unterschiedliche Arbeitsweisen und Theorie-Praxis-Verhältnisse haben können. Insgesamt bietet der transdisziplinäre Forschungsmodus daher Spannungspotenziale in der Koopera-

tion, die das Potenzial der Wissenschafts-Praxis-Kooperation mindern und zu Konflikten bis hin zum Scheitern von Vorhaben führen können (vgl. Nuske et al. 2025). Das vom BMBF und anschließend vom BMFT geförderte Forschungsprojekt WiTRADis (Langtitel: »Wissenstransfer in TransDisziplinärer Arbeitsforschung«) hat sich zur Aufgabe gemacht, die Herausforderungen und Gelingensbedingungen dieser ministeriell geförderten transdisziplinären Arbeitsforschung und des Wissenstransfers zu analysieren.¹ Die Ergebnisse des Projekts sind Ausgangspunkt dieses Bandes und werden in verschiedenen Beiträgen dargestellt (vgl. Nuske/Bleses; Nuske et al. und Becke in diesem Band).

2. Transdisziplinäre Arbeitsforschung im Dialog mit anderen Disziplinen

Das Projekt WiTRADis hat allerdings schon während seiner Laufzeit in Workshops den Dialog mit anderen Disziplinen bzw. Forschungsfeldern gesucht, die mehr oder weniger stark transdisziplinär forschen (etwa die Gesundheitswissenschaften oder die Nachhaltigkeitsforschung), um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Forschungsfeldern herauszuarbeiten. Diesen Dialog setzen wir in diesem Band fort. Verschiedene Autorinnen und Autoren werfen daher nicht nur aus unterschiedlichen Perspektiven einen Blick in die transdisziplinäre Arbeitsforschung, darüber hinaus werden exemplarisch auch weitere Forschungsfelder geschildert, in denen transdisziplinär geforscht wird.

Mittlerweile steht außer Frage, dass das Thema Transdisziplinarität in den vergangenen Jahren gerade auch in der (eher) sozialwissenschaftlichen Forschung einen enormen Aufschwung erlebt. Nicht zuletzt die jüngst erfolgte Gründung der »Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V.« (GTPF) und ihr großer Zulauf zeigen, wie stark das Interesse an diesem Forschungsmodus mittlerweile ist.

¹ Das Projekt »WiTRADis – Wissenstransfer in transdisziplinärer Arbeitsforschung« (FKZ: 16WIT011) wird im Rahmen des Förderschwerpunkts »Wissenschafts- und Hochschulforschung« in der Förderrichtlinie »Wissenstransfer« vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt gefördert.

3. Transdisziplinarität im Verhältnis zum grundlagenorientierten Forschungsmodus

Was unterscheidet transdisziplinäre Forschung aber vom tradierten grundlagenorientierten, disziplinären oder interdisziplinären Forschungsmodus? Dieser Forschungsmodus hält gerade in den Sozialwissenschaften soweit als möglich Distanz zur Praxis. Ziele orientieren sich am wissenschaftlichen Forschungsstand und werden als wissenschaftliche Fragen formuliert. Die Praxis taucht als Forschungsgegenstand auf, der wissenschaftlich so weit als möglich unberührt bleiben soll, um diesen nicht durch wissenschaftliche Interventionen zu verfälschen. Die während des Forschungsprozesses gewonnen Erkenntnisse empirischer Analysen werden primär in das Wissenschaftssystem selbst transferiert und dort auch hinsichtlich der Einhaltung wissenschaftlicher Methodenstandards kontrolliert und diskutiert. Ein Transfer aus der Wissenschaft in Richtung Praxis findet in der Regel erst nach dem wissenschaftsinternen Erkenntnisprozess statt. Hierbei bleibt die Verantwortung der praktischen Konsequenzen der wissenschaftlichen Ergebnisse (etwa hinsichtlich der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen) den gesellschaftlichen Akteuren oft selbst überlassen. Auch hier versucht die grundlagenorientierte Wissenschaft eher, Distanz zu wahren (vgl. Nuske et al. 2024).

Wahrscheinlich ist es kein Zufall, dass das wachsende Interesse an transdisziplinärer Forschung zusammenfällt mit einer (wieder) verstärkten wissenschaftspolitischen Debatte über den Sinn und Zweck einer als eher praxisfern wahrgenommenen Wissenschaft für die Gesellschaft. Die Debatte konzentriert sich nicht zufällig auf Forschungen mit starken sozialwissenschaftlichen Inhalten, da zum einen die programmatische Praxisferne hier im Vergleich zu Technik- und Naturwissenschaften, die oft eng mit der Praxis kooperieren, besonders stark ausgeprägt ist (vgl. Froese/Simon 2016; Warsewa et al. 2020). Zum anderen wird die Praxisdistanz hier auch besonders stark verteidigt, weil sie zu den methodologischen Grundfesten der Sozialwissenschaften, insbesondere der Soziologie zählt. Praxisdistanz wird nicht als Selbstzweck gewahrt, sondern mit dem Ziel, wissenschaftlich verlässliche Ergebnisse zu produzieren, weil nur diese letztlich auch der gesellschaftlichen Praxis am besten dienen würden (vgl. Schimank 2024). Unabhängig davon, welcher Richtung man zugeneigt ist, liegt auf der Hand, dass die verschiedenen Positionen zum Wissenschafts-Praxis-Verhältnis ein großes – scheinbar prinzipielles – Konfliktpotenzial zwischen eher grundlagenori-

entierten und eher transdisziplinären Wissenschaftsansätzen bergen, die in polarisierten Debatten münden: In diesen führt die grundlagenorientierte Wissenschaft eher Abwehrkämpfe gegen die Anerkennung transdisziplinärer Ansätze, während transdisziplinär Forschende eher Anerkennungskämpfe im Wissenschaftssystem führen.

Eine besondere Herausforderung liegt dabei in den großen Unterschieden im Transferverständnis. In transdisziplinären Ansätzen stellt der wechselseitige Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis schon innerhalb der Forschungsprojekte ein konstitutives Element dar, ohne das die Wissenschafts-Praxis-Kooperation die angestrebten Ziele in Analyse und Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten nicht umsetzen könnte. Zusätzlich wird oftmals ein Transfer von im Forschungs- und Entwicklungsprozess erlangtem Wissen erstens schon während der Forschung und Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten sowie zweitens im Anschluss an die Projektlaufzeiten in die weitere Praxis jenseits der Projektbeteiligten angestrebt. Forschung und Entwicklungen beziehen sich in solchen Projekten zwar auf Einzelfälle mit spezifischen Problemstellungen und finden beispielsweise in sog. Real-laboren statt (vgl. Nuske et al. 2024), das erzielte Wissen soll jedoch auch der gesellschaftlichen Praxis insgesamt dienlich sein. Das fordert in der Regel auch die Förderung transdisziplinärer Forschung (wie insbesondere durch verschiedene Bundesministerien) als Grundbedingung der Bereitstellung von Drittmitteln.

Der Transfer von Wissen zurück in die Wissenschaft gehört zwar ebenso regelmäßig zum ›Programm‹ transdisziplinärer Ansätze (vgl. Micheline et al. 2025), stellt sich aber im Vergleich zu grundlagenorientierter Forschung herausfordernder dar. Das betrifft insbesondere hochrangige Zeitschriften, die hohe Ansprüche an Empirie, Methodeneinsatz und Skalierbarkeit der Ergebnisse stellen, die sich für die transdisziplinäre Forschung oft ungleich schwerer erfüllen lassen. Auf diese Ansprüche ist die grundlagenorientierte Wissenschaft zwar ›geeicht‹, hat sie diese doch selbst zum Maßstab erhoben. Dafür wird die grundlagenorientierte Forschung zunehmend dadurch herausgefordert (u.a. durch Fördermechanismen), dass auch sie einen stärkeren außerwissenschaftlichen Wissenstransfer leisten soll. Nicht nur, dass der Wissenstransfer nach außen im Wissenschaftssystem für die Reputation grundlagenorientierter Forschung wenig zählt, ist der Transfer in der Regel nicht forschungsbegleitend oder dialogisch angelegt, sondern konzentriert sich auf mitteilende Endergebnisse eines meist mehrere Jahre dauernden Forschungsprozesses (vgl. Nuske et al. 2024).

Der stark konfrontative Charakter der Debatte um den Sinn, Zweck und Nutzen der beiden Wissenschaftsmodi, in der diese oft als Alternativen formuliert werden, suggeriert den Eindruck einer Unvereinbarkeit. Dies zeigt sich etwa in den Debatten zur ›Überwindung‹ der auf Grundlagenforschung ausgerichteten Mode 1 Forschung zu Gunsten einer Mode 2 Forschung, welche anwendungsorientiert und disziplinübergreifend ist und multiplen Verantwortlichkeiten unterliegt (Nowotny et al. 2003: 179). Demgegenüber möchten wir im hier vorgelegten Band eher eine auf Integration ausgerichtete Perspektive einnehmen. Unsere Stoßrichtung geht daher dahin zu fragen, wie sich eher grundlagenorientierte und transdisziplinäre Forschungsmodi im Wissenschaftssystem in ihrer Innenwirkung (wissenschaftliche Erkenntnisproduktion) sowie gesellschaftlichen Außenwirkung gegenüber der Praxis und deren Erwartungen an die Sozialwissenschaften durch Integration der Forschungsmodi ergänzen können. Es liegt auf der Hand, dass transdisziplinäre Forschung zum Erkenntnisgewinn für die Praxis beitragen soll. Das ist sozusagen ihre DNA. Aber was kann sie an Erkenntnissen auch für die Wissenschaft beitragen, die ohne den transdisziplinären Ansatz nicht erreichbar wären? Zudem ist zu fragen, ob sich gerade den Sozialwissenschaften durch die Ergänzung der grundlagenorientierten Forschung durch transdisziplinäre Forschung nicht sogar eine Chance eröffnet, dem gesellschaftlichen Drängen nach Praxisrelevanz und dem wissenschaftlichen Beitrag zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme entgegenzukommen.

Um zu einer gleichberechtigten Integration des transdisziplinären Forschungsmodus im Wissenschaftssystem gelangen zu können, müssen sich beide Seiten, grundlagenorientierte und transdisziplinäre Ansätze, in Richtung Verständigung bewegen. In diesem Band schauen wir vor allem auf die Seite transdisziplinärer Forschung: Was muss hier getan werden, um die Gelingensbedingungen transdisziplinärer Wissenschafts-Praxis-Kooperationen zu verbessern, wobei hier sowohl Fragen der Methodologie der Praxisforschung, der jeweiligen Rollen von Praxis und Wissenschaft wie auch ihres wechselseitigen Transfers in den Fokus rücken. Wie lassen sich im Vorgehen nachvollziehbar wissenschaftliche Standards berücksichtigen, ohne den Praxisnutzen zu stark einzuschränken? Denn nur eine wissenschaftlich ›gute‹ transdisziplinäre Forschung bildet die Voraussetzung, um den Anschluss an das grundlagenorientierte Wissenschaftssystem finden zu können. Allerdings ist hohe Qualität nur eine Bedingung. Daher schauen wir auch auf die strukturellen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um die Integrationsfähigkeit transdisziplinärer Forschung ins Wissenschaftssystem zu erhöhen. Hier rü-

cken die hohe Drittmittelabhängigkeit sowie die Art und die Bedingungen der Drittmittelförderung transdisziplinärer Forschung ebenso in den Fokus wie deren oft fehlende Lobby im Vergleich zur grundlagenorientierten Forschung im Wissenschaftssystem.

Wer auf transdisziplinäre Forschung blickt, erkennt allerdings schnell, dass es nicht ›die‹ transdisziplinäre Forschung gibt, sondern dass hier eine große Vielfalt der Ansätze und Durchführungsformen vorzufinden sind. Unterschiede zeigen sich nicht nur zwischen verschiedenen Disziplinen, sondern auch zwischen verschiedenen Zielstellungen und Forschungsfragen (vgl. Nuske/Bleses und Böhme in diesem Band). Gerade diese Vielfalt kann eine Stärke transdisziplinärer Forschung sein, weil sie in verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsfeldern angemessene Wege der Wissenschafts-Praxis-Kooperation bieten kann. Aber sie ist auch eine Herausforderung, wenn es um die Herausarbeitung von Standards guter transdisziplinärer Forschung geht. In diesem Band werden wir deshalb Blicke in verschiedene Bereiche transdisziplinärer Forschung werfen und danach fragen, was sich aus dieser Perspektive für Vergleiche der Forschungspraxis und der Wissenschaftsanbindung transdisziplinärer Forschung lernen und gewinnen lässt. Hierzu bringen wir Vertreter:innen der transdisziplinären Arbeitsforschung in einen Dialog mit Vertreter:innen aus anderen Fachdisziplinen, die ebenfalls transdisziplinär forschen.

4. Zur Struktur und den Beiträgen im Sammelband

Im Folgenden wird die Grundstruktur des Sammelbandes skizziert und in die einzelnen Beiträge eingeführt: Der Band umfasst neben dieser orientierenden Einführung Beiträge zu drei Themenbereichen und ein Fazit. Der erste, übergreifende Themenbereich widmet sich Theorien und Methoden transdisziplinärer Forschungs- und Transferarbeit. Im zweiten Themenbereich wird Transdisziplinarität aus der Perspektive der Arbeitsforschung behandelt. Der dritte Themenbereich umfasst Beiträge zu transdisziplinärer Forschung aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und Forschungsfeldern. Hierbei wird deutlich, dass mehr Gemeinsamkeiten als Differenzen zur transdisziplinären Arbeitsforschung bestehen. Die Beiträge in diesem Themenbereich beziehen sich auf transdisziplinäre Forschung in den Disziplinen der Gesundheitswissenschaft, der Sozialpolitik- und der Nachhaltigkeitsforschung.

Der erste Themenbereich eröffnet mit dem Beitrag von *Jessica Nuske und Peter Bleses* über »Transdisziplinarität als reflexiver Forschungsmodus« mit einem Blick auf Grundverständnisse des transdisziplinären Forschungsmodus in unterschiedlichen Spielarten, ihr Aufkommen in den vergangenen Jahrzehnten sowie eine Verortung im Vergleich zu (inter)disziplinärer Grundlagenforschung. Die Autorinnen und Autoren nutzen diesen Beitrag auch, um eine eigene Positionierung in der transdisziplinären Forschung zu verdeutlichen und Chancen und Herausforderungen deutlicher als in dieser kurzen Einführung in den Band herauszuarbeiten.

An diesen konzeptionellen Beitrag schließt mit dem Beitrag von *Guido Becke* »Dialogorientierung als methodologische Grundlage transdisziplinärer Arbeitsforschung« eine Methodendiskussion an, die Bedeutung und Notwendigkeit, den Nutzen und die Herausforderungen dialogischer Methoden für transdisziplinäre Wissenschafts-Praxis-Kooperation herausarbeitet. Überdies verweist der Beitrag auf die hohen interaktiven und koordinativen Anforderungen dialogorientierter Methodenanwendung und der Prozessgestaltung in transdisziplinären Kollaborationen. Auch wenn dieser Beitrag vom Feld der Arbeitsforschung ausgeht, kann doch davon ausgegangen werden, dass dialogische Methoden als Mittel für wechselseitigen Wissenstransfer auch auf anderen Forschungsfeldern einen Kern transdisziplinärer Forschungsmethoden bilden (vgl. Wendorf in diesem Band).

Da dieser Band aus dem vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Verbundprojekt WiTRADis hervorgegangen ist, eröffnet der zweite Themenbereich mit einer empirischen Analyse der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zwischen 1990 und ca. 2020 geförderten transdisziplinären Arbeitsforschung. Der Beitrag von *Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses und Andreas Friemer* führt eine umfangreiche Dokumentenanalyse von Förderschwerpunkten und -programmen der BMBF-geförderten Arbeitsforschung im Untersuchungszeitraum durch und ergänzt diese um zwölf Interviews mit Expert:innen aus der BMBF-Arbeitsforschung. Die empirischen Untersuchungen zeigen, dass die BMBF-geförderte Arbeitsforschung Transdisziplinarität als strategisches Instrument einsetzt, um wissenschaftliche und praxisbasierte Wissensbestände in dialogorientierten Verbundprojekten zusammenzuführen, um so Transformationsprozesse in der Arbeitswelt gezielt zu gestalten. Die Förderbedingungen schaffen dabei günstige Rahmenbedingungen für eine strukturell verankerte Wissenschaft-Praxis-Kooperation – von der Antragstellung über den gesamten Förderzeitraum hinweg. Zugleich zeigt sich

jedoch eine strukturelle Asymmetrie im Transferverständnis: Während der Transfer in die Praxis stark gefördert und evaluiert wird, bleibt die systematische Rückwirkung transdisziplinär erzeugten Wissens auf die Wissenschaft unterbelichtet, was deren wissenschaftliche Anschlussfähigkeit erschwert.

An diesen Beitrag schließen sich Beiträge an, die die Arbeitsforschung aus verschiedenen Perspektiven beleuchten: Der wissenschaftliche Diskurs über den transdisziplinären Wissenstransfer nimmt in der Regel wissenschaftliche und Praxisakteure sowie deren Kollaborationsbeziehungen und -voraussetzungen in den Blick. Dabei wird nicht selten übersehen, dass relevante intermediäre Akteur:innen hierbei mit ‚im Spiel‘ sind, die in ihren unterschiedlichen Rollen für gelingenden transdisziplinären Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis bedeutsam sind. In der transdisziplinären Arbeitsforschung bilden neben Transfernetzwerken von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften die Projektträger im Bereich der Forschungsförderung relevante intermediäre Akteure. Ihre Relevanz für die transdisziplinäre Arbeitsforschung wird aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlicher Akzentuierung in den folgenden drei Beiträgen verdeutlicht.

Claudius Riegler und Klaus Zühlke-Robinet setzen mit ihrem Beitrag »Die Mitgestaltung der Arbeitsforschung durch den Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« (PT-DLR): Transdisziplinarität, Output, Agenda-Setting, 1974–2016« hierzu einen Markstein. Ihr Beitrag ist explizit aus der Perspektive von ehemaligen Programm-Managern eines intermediären Akteurs im Rahmen der öffentlich geförderten transdisziplinären Kollaboration von Arbeitsforschung und Praxis verfasst. Die beiden Autoren arbeiten eindrucksvoll heraus, dass sich der Projektträger nicht mit der Mittlerposition zwischen dem Bundesministerium für Bildung und Forschung als Förderinstitution transdisziplinärer Arbeitsforschung auf der einen Seite und den geförderten Verbundprojekten auf der anderen Seite begnügte. Vielmehr verdeutlichen die Verfasser die arbeits- und förderpolitisch relevante gestaltende Rolle des Projektträgers in der BMBF-Forschungsförderung. In dieser Rolle brachte der Projektträger die Voraussetzungen für Wissenstransfer und transdisziplinäre Arbeitsforschung im Sinne der Programmziele hervor und vermochte es zugleich, die anwendungs- und gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu stärken.

Auch *Rüdiger Klatt* stellt in seinem Essay »Zwischen Autonomie und Steuerung: Förderpolitik als Gestaltungsfaktor der Arbeitsforschung« die hohe Relevanz von Projektträgern als intermediäre Akteure für den transdisziplinären Wissenstransfer heraus. Seine Perspektive unterscheidet sich von dem vorge-

nannten Beitrag, da das Essay aus der Sicht eines Arbeitsforschers verfasst ist, der im Rahmen der BMBF-geförderten Arbeitsforschung mehrere transdisziplinäre Forschungsverbünde akquiriert und geleitet hat. Der Autor geht von der Grundproblematik aus, dass es sich bei Wissenschaft, Politik und Wirtschaft um drei gesellschaftliche Teilsysteme handelt, die ihren spezifischen Eigenlogiken folgen. Aus dieser systemtheoretischen Perspektive vermögen intermediäre Akteur:innen, wie Projektträger, eine Anschlussfähigkeit zwischen autonomen Organisationen dieser unterschiedlichen sozialen Teilsysteme auf dem Wege der indirekten Steuerung herzustellen. Nach Klatt agierte der Projektträger DLR als strategischer Akteur, da er es verstand, durch neue methodische, institutionelle und kommunikative Formate strukturelle Rahmenbedingungen für eine dialogorientierte, transdisziplinäre und praxisrelevante Arbeitsforschung zu begründen.

Der Beitrag von *Michael Niehaus* ist aus der Perspektive eines Programm-Manager verfasst, der für den Projektträger des Förderprogramms INQA des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Bereich der transdisziplinären Arbeitsforschung tätig ist. In seinem Beitrag geht er der Frage nach »Wie überwinden wir den Knowing-Doing-Gap? Herausforderungen des Transfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU und die Transferstrategie der Initiative Neue Qualität der Arbeit«. Die Antwort auf die im Beitrag aufgeworfene Frage sieht Niehaus vor allem im Lösungsansatz der Experimentierräume, die eine kollaborative Entwicklung und Erprobung innovativer Arbeitskonzepte zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis ermöglichen und wechselseitige Lernprozesse zwischen beiden Seiten befördern sollen. Experimentierräume böten demnach besonders gute Gelegenheitsstrukturen, die Besonderheiten von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), wie begrenzte Ressourcenausstattung, flache Hierarchien und oft auch gemeinschaftsorientierte Arbeitskulturen, zu berücksichtigen und als Potenziale für Arbeitsinnovationen zu entfalten. Überdies sei es erforderlich, Wissenschaft und Praxis in bereits existente Netzwerke einzubinden, um einen Wissenstransfer in die Breite zu ermöglichen. Der Projektträgerschaft kommt hierbei die Rolle einer strukturierten und dialogorientierten Begleitung geförderter Projekte zu, die auf Ergebnisorientierung und Nachhaltigkeit des Transfers ausgerichtet sei.

Im Anschluss an die Analysen zur Rolle der Projektträger als intermediäre Akteure der Arbeitsforschung rückt sodann eine weitere zentrale, bislang jedoch wenig beachtete Akteursgruppe des bidirektionalen Wissenstransfers in den Fokus – die Studierenden. Der Beitrag von *Janina Evers und Valerie Dahl*

»Vom Hörsaal in die Praxis in die Forschung und zurück: Wie transdisziplinäre Forschung und Lehre zur Zukunft der Arbeit beitragen« fragt, wie Studierende – insbesondere in berufsbegleitenden Studiengängen – als aktive Akteur:innen im dialogischen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis zur transdisziplinären Arbeitsforschung beitragen können und welche Gelingensbedingungen und Herausforderungen dabei bestehen. Die zentralen Erkenntnisse zeigen, dass Studierende, etwa im Rahmen von Abschlussarbeiten oder der empirischen Beforschung der Lehre, sowohl Praxisimpulse in die Forschung einbringen als auch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in ihre berufliche Praxis transferieren können, wodurch neue Perspektiven für Forschung und Lehre entstehen – vorausgesetzt, dieser Prozess wird methodisch und didaktisch gezielt unterstützt.

Der zweite Themenbereich schließt mit dem von *Stephanie Porschen-Hueck, Michael Heinlein, Tobias Ritter, Norbert Huchler und Judith Neumer* verfassten Beitrag »Potenziale und Herausforderungen von Transdisziplinarität aus der Sicht der außeruniversitären Forschung am ISF München«. Die Autorinnen und Autoren arbeiten in ihrem Beitrag eindrucksvoll heraus, dass sich Forschende in transdisziplinär wie partizipativ ausgerichteten Kollaborationsprojekten mit der Praxis mit Anforderungen aus multiplen Rollen konfrontiert sehen. Eine zentrale Anforderung bestehe darin, zwischen den eigenen Interessen auf der einen Seite und den Interessen von anderen Wissenschafts- und Praxispartner:innen mit Blick auf die gemeinsame Ziel- und Ergebnisperspektive zu vermitteln, ohne die eigenen Interessen aus dem Blick zu verlieren. In Kollaborationsprozessen mit Praxispartner:innen und ggf. anderen Wissenschaftspartner:innen bestehe eine weitere zentrale Anforderung an Forschende darin, die Perspektivenvielfalt im Hinblick auf Gestaltungslösungen zu integrieren und Perspektivendifferenzen konstruktiv zu bewältigen. Die Autorinnen und Autoren verdeutlichen, dass diese komplexen Anforderungen nur bewältigt werden können, wenn Forschende über ein spezifisches Kompetenzprofil verfügen, denn die Integration von Perspektivenvielfalt setze Kompetenzen im Grenzmanagement zwischen Organisationsgrenzen beteiligter Verbundpartner:innen sowie boundary-work-Kompetenzen auf der interpersonalen Ebene voraus, die eine Lösung von Koordinations-, Beitrags- und Verteilungsproblemen innerhalb von transdisziplinären Verbünden ermöglichen. Von hoher Relevanz seien Kompetenzen der Forschenden in der Interaktionsarbeit mit diversen Kollaborationspartner:innen, wie bei der Herstellung von Kooperationsbeziehungen oder der Aushandlung prospektiver Kollaborationsergebnisse. Den Autorinnen und

Autoren gelingt es aufzuzeigen, dass kollaborative Forschungsarbeit Interaktionsarbeit erfordert.

Der dritte Themenbereich des Sammelbands befasst sich mit Transdisziplinarität in Forschungsfeldern und wissenschaftlichen Disziplinen außerhalb der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung. Neben der Arbeitswissenschaft existieren inzwischen eine größere Anzahl von wissenschaftlichen Fachdisziplinen, in denen der transdisziplinäre Forschungsmodus bzw. partizipative Forschungsansätze anerkannt und stärker verankert sind. Dies ist beispielsweise in der Gesundheitswissenschaft und der Nachhaltigkeitsforschung der Fall. Hingegen bilden derartige kollaborative Ansätze der Forschung und des Wissenstransfers in anderen Disziplinen und Fachgebieten, wie der Sozialpolitikforschung, noch eher eine Ausnahmeerscheinung. Der dritte Themenbereich versammelt exemplarisch Beiträge aus den drei genannten Disziplinen, um zu verdeutlichen, welche spezifischen Herausforderungen des transdisziplinären Wissenstransfers damit verbunden sind und welche methodologischen Fragen sich in diesen Disziplinen und ausgewählten Forschungsgebieten stellen. Dieser Blick über den Tellerrand der Arbeitsforschung dient erstens dazu, einen disziplinenübergreifenden Dialog zu transdisziplinärer bzw. partizipativer Forschung zu bahnen. Zweitens besteht unsere Intention darin, in der Vielfalt und Differenz der Disziplinen und ihrer transdisziplinären wie partizipativen Forschungsorientierung das Gemeinsame zu entdecken. Der Blick für das Gemeinsame eröffnet Chancen, in methodologischer wie konzeptioneller und auch in kompetenzorientierter Hinsicht bei aller disziplinären Verschiedenheit Möglichkeitsräume einer disziplinenübergreifenden Transdisziplinarität zu sondieren.

Dieses dritte Themenfeld wird mit einem Beitrag von *Nadine Pieck und Angela Boos-Schwemer* eröffnet, in dem sie das Thema »Transdisziplinäre Forschung – Anregungen aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive« behandeln. In diesem Beitrag wird die zentrale Bedeutung von Settings für transdisziplinäre Vorhaben der Gesundheitsförderung herausgearbeitet und exemplarisch verdeutlicht. Settings bilden demnach aktiv herzustellende transdisziplinäre Kommunikations- und Handlungsrahmen, welche die Qualität von Lernsystemen im Sinne des expansiven Lernens aller Beteiligten aufweisen. Expansives Lernen beinhaltet hierbei eine gesundheitsförderliche Veränderung von Tätigkeitssystemen und kollektiven Handlungsmustern. Settings als Lernsysteme sollen den beteiligten Akteur:innen ermöglichen, sich mit Blick auf die gemeinsam ausgehandelten Projektziele zu verändern. Interventionen werden hierbei als Lernprozesse auf der Organisationsebene

konzeptualisiert und angestrebt. Dieses Lernsystem aus Forschenden und Praxisakteur:innen setzt bereits bei der gemeinsamen Definition zu bearbeitender Probleme an und erstreckt sich auf den ganzen transdisziplinären wie partizipativ ausgerichteten Forschungs- und Interventionsprozess, in dem primär Ansätze und Methoden der Prozessberatung angewandt werden. Der Beitrag zeigt auf, dass solche Lernsysteme und ihre Entwicklung entsprechende Ressourcen benötigen, wie Zeit für Partizipation, Intervention und Reflexion.

René Böhme vergleicht in seinem Beitrag »Transdisziplinarität in der sozialwissenschaftlichen Transferarbeit: Erfahrungen aus sechs Armutskonferenzen und zwei Kitagipfeln in der Stadt Bremen« zwei Fallbeispiele einer politisch engagierten Sozialwissenschaft, die in einen Dialog mit zivilgesellschaftlich organisierten Akteuren und der Politik eintritt. In seinem Beitrag entwickelt er in Auseinandersetzung mit transdisziplinären Vorgehensweisen ein Kriterienschema, anhand dessen er die beiden Beispiele systematisch analysiert und anschließend vergleicht. Ein zentraler Unterschied der Fallbeispiele liegt darin, dass es sich in einem Fall um einen Bottom-up- und im anderen Fall um einen Top-down-Ansatz handelt. Diese unterschiedlichen Ansatzpunkte wirken sich auf die Legitimität der Wissenschafts-Praxis-Politik-Kooperation bei den zivilgesellschaftlichen Akteuren und auf die Rolle aus, die den wissenschaftlichen Akteuren zugewiesen wird. Während im Fall der Armutskonferenz (Bottom-up) vor allem die advokatorische Rolle von Zivilgesellschaft und Wissenschaft im Vordergrund steht – also die Vertretung der Interessen von Armut betroffener Menschen und die Formulierung von Forderungen an die Politik –, zielt das Top-down-Beispiel des Kita-Gipfels eher darauf ab, politische Ziele vorzugeben, für deren Umsetzung Wissenschaft eingebunden und die Zivilgesellschaft (insbesondere Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen) gewonnen werden sollen. Vor allem die politisch zugewiesene Rolle kann zur Instrumentalisierung sozial engagierter Wissenschaft sowie zu Rollenkonflikten und Rollenüberlastung führen. Auch grundsätzlich muss mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass solche transdisziplinären Kooperationen nicht zwingend zu Lösungen führen, sondern sogar Konflikte verschärfen können.

Der dritte Beitrag, »Transformationsprozesse dialogorientiert gestalten«, entstammt der transformativen Nachhaltigkeitsforschung. Die Autorin *Gabriele Wendorf* veranschaulicht anhand verschiedener Forschungspraxen die Bedeutung dialogorientierter Methoden in Transformationsprozessen. Im Mittelpunkt steht das Mobilitätsprojekt »Neue Mobilität Berlin«, das die

Potenziale einer Reduktion des privaten Pkw-Bestandes untersucht, um Straßenraum für gemeinwohlorientierte Nutzungen zurückzugewinnen. Das transdisziplinäre Projekt, das mit der Methode der Konstellationsanalyse arbeitete, verdeutlicht, wie herausfordernd es sein kann, Akteur:innen aus Verwaltung, lokaler Politik, Wissenschaft sowie betroffenen Anwohner:innen und Gewerbetreibenden in einen gemeinsamen Dialog einzubinden, fachliche und sprachliche Barrieren zu überwinden und konkrete Umsetzungsoptionen zu entwickeln. Wendorf arbeitet dabei eindrücklich heraus, dass Forschende in solchen Projekten mit komplexen, neuartigen Rollenanforderungen konfrontiert sind, und betont in diesem Zuge die Notwendigkeit, ›Integrationsexpert:innen‹ systematisch in transdisziplinäre Forschungsformate einzubinden.

Dieser Band schließt mit einem Fazit der Herausgebenden. Dabei wird auf Basis der Sichtung zentraler Ergebnisse aus den Beiträgen des Bandes zum einen eine Synthese zu den Herausforderungen wie zu den Gelingensbedingungen transdisziplinären Forschens und Wissenstransfers in verschiedenen Disziplinen bzw. Forschungsfeldern gezogen. Zum anderen wird ein Ausblick auf die Entwicklungsperspektiven dieses Forschungsmodus in der Forschungsförderung und im Wissenschaftssystem versucht.

5. Dank

Das Team des WiTRADIS-Projekts dankt dem BMBF bzw. BMFTR für die großzügige Förderung des Projektvorhabens, die auch diesen Band ermöglicht hat. Da das BMFTR eine breite Öffentlichkeit ansprechen möchte ist, kann dieser Band auch im Open Access erscheinen, was der Verbreitung der Beiträge und geschilderten Ergebnisse sehr förderlich ist. Die Förderung eines Projekts, das sich mit der Drittmittelförderung des BMBF bzw. BMFTR befasst und damit die eigene institutionelle Förderpraxis selbst zum Gegenstand macht (hier bezüglich der Gelingensbedingungen des transdisziplinären Wissenstransfers), ist bemerkenswert und zeigt eine große institutionelle Lern- und Reflexionsbereitschaft des BMBF bzw. BMFTR. Auch wenn es sicherlich an der einen oder anderen Stelle Möglichkeiten gibt, die Förderpraxis weiter zu entwickeln, ist dem BMBF bzw. BMFTR vor allem dafür zu danken, dass es mit der jahrzehntelangen, kontinuierlichen Förderung der praxisbezogenen Arbeitsforschung ein transdisziplinäres Forschungsfeld etabliert und dauerhaft unterstützt hat, das es ansonsten in diesem Umfang und dieser Qualität nicht geben würde.

Zu danken ist auch dem Projektträger Jülich für die gute Betreuung des Projekts über die gesamte Förderdauer. Den beteiligten Partnern aus den anderen Projekten und dem Metaprojekt im Förderschwerpunkt »Wissenstransfer« danken wir für den fruchtbaren Austausch auf verschiedenen Tagungen und Treffen.

Unsere empirische Arbeit beruht zudem auf der Bereitschaft vieler Personen aus Forschung, Projektförderung und Praxis der vom BMBF-/BMFTR geförderten Arbeitsforschung, uns an der Reflexion ihrer Erfahrungen in der Umsetzung der Forschungs-Praxis-Kooperation teilhaben zu lassen. Wir wissen, dass dieser nicht nur zeitliche Aufwand für alle Gesprächspartnerinnen und -partner alles andere als selbstverständlich ist. Das gilt insbesondere auch für den noch ungleich größeren Aufwand der Teilnehmenden an einer im Projekt etablierten Fokusgruppe aus Expertinnen und Experten der Arbeitsforschung: Prof. Dr. Antje Ducki, Prof. Dr. Janina Evers, Prof. Dr. Susanne Hartung, Prof. Dr. Wolfgang Menz, Dr. Claudius Riegler und Prof. Dr. Günter Warsewa. Diese haben uns über den Projektverlauf auf Präsenz- und Online-Sitzungen mit Rat und Diskussionen von Forschungsansätzen und Forschungsergebnissen sowie bei den verschiedenen Workshops und Tagungen des Projekts und nicht zuletzt bei der Erstellung dieses Bandes sehr konstruktiv begleitet und unterstützt.

Zu danken haben wir auch Aline Fuß, die das Projekt als wissenschaftliche Mitarbeiterin bis ca. zur Mitte der Förderphase mit wichtigen konzeptionellen Beiträgen und der Dokumentenanalyse vorangebracht und damit bereits wichtige Pflöcke für die weitere Projektentwicklung eingeschlagen hat (vgl. Fuß et al. 2024). Dank gebührt zudem den studentischen Mitarbeitenden im Projekt Berit Marquardt, Laura Staack und Lukas Schubert. Sie haben uns im Projekt mit zahlreichen Recherchearbeiten, mit Protokollen von Workshops und Diskussionsprozessen, bei der Auswertung empirischer Erhebungen und bei der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie zuletzt auch bei der Formatierung dieses Bandes sehr unterstützt.

Und schließlich danken wir auch den Autorinnen und Autoren dieses Bandes, die unverzichtbar zum Gelingen dieses Werkes mit seiner Perspektivenvielfalt auf transdisziplinäre Forschung beigetragen haben. Sie alle sind ausgewiesene Expertinnen und Experten des jeweiligen Forschungsfeldes und ohnehin meist mehr als genug mit Arbeiten v.a. in Forschung und/oder Lehre eingedeckt. Umso mehr ist es bemerkenswert, dass sie sich die Zeit genommen haben, an diesem Dialog zwischen Arbeitsforschung und anderen transdisziplinären Disziplinen mitzuwirken.

Bremen, August 2025

Peter Bleses, Guido Becke, Andreas Friemer, Jessica Nuske

Literatur

- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020. Empirische Ergebnisse einer Dokumentenanalyse im Projekt WiTraDis (= Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41), Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (2018): »Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag«, in: Rico Defila/Antonietta Di Giulio (Hg.), *Transdisziplinär und transformativ forschen: Eine Methodensammlung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 39–67.
- Froese, Anna/Simon, Dagmar (2016): »Eine disziplinäre Perspektive auf Wissenstransfer – zur Einführung«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), *Soziologie und Gesellschaft: Neue Verortungen von Wissenstransfer*, Bielefeld: Transcript, S. 9–27.
- Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Bergmann, Matthias/Stauffacher, Michael/Martens, Pim/Moll, Peter/Swilling, Mark/Thomas, Christopher J. (2012): »Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges«, in: *Sustainability Science* 7 (1), S. 25–43.
- Michelini, Gabriela/Bergmann, Matthias/Jahn, Thomas/Lux, Alexandra (2025): *State-of-the-Art: Bewertung der Qualitäten der Transdisziplinären Forschung im deutschsprachigen Raum. Arbeitspapier 1–2025 der Arbeitsgruppe Bewertung von Qualitäten transdisziplinärer Forschung der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V. (GTPF)*, Berlin. Mai 2025. <https://zenodo.org/records/15535514>
- Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael (2003): »Introduction: »Mode 2« revisited: The new production of knowledge«, in: *Minerva* 41 (3), S. 179–194.
- Nuske, Jessica/Bleses, Peter/Warsewa, Günter (2024): »Wissenstransfer in disziplinärer und transdisziplinärer Forschung zum gesellschaftlichen Zusammenhalt am Beispiel der Transferwerkstatt »Wissenschaft-Politik«, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 87–109.

- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung. Eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen«, in: ARBEIT 34 (1–2), S. 161–181.
- Schimank, Uwe (2024): »Wissenschaftliche Objektivität und gesellschaftliche Interessen – die konstitutive Grundspannung ko-produktiven Transfers«, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente, Frankfurt a.M.: Campus, S. 439–466.
- Warsewa, Günter/Bleses, Peter/Güldner, Matthias (2020): »Der Transfer von sozialwissenschaftlichem Wissen als Forschungsgegenstand«, in: Soziologie 49 (3), S. 287–307.

Theorien und Methoden transdisziplinärer Forschungs- und Transferarbeit

Transdisziplinarität als reflexiver Forschungsmodus

Genealogien, Praktiken und Bewertungsperspektiven

Jessica Nuske und Peter Bleses

1. Einleitung

Transdisziplinäre Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten als Reaktion auf komplexe gesellschaftliche Problemlagen etabliert, die sich weder innerhalb einzelner Disziplinen noch ohne gesellschaftliche Mitwirkung hinreichend verstehen und bearbeiten lassen. Der zugrundeliegende Gedanke ist, dass Phänomene, wie der Klimawandel, soziale Ungleichheit, digitale Transformation oder globale Gesundheitskrisen, nicht nur fachübergreifende wissenschaftliche Perspektiven erfordern, sondern auch die systematische Integration gesellschaftlichen Erfahrungswissens. Transdisziplinarität entwickelte sich vor diesem Hintergrund zu einem eigenständigen Forschungsmodus, der die epistemischen Grenzen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft bewusst zu überbrücken versucht, indem beide Sphären in einen produktiven Dialog gebracht werden.

Diese Entwicklung findet in einem wissenschaftspolitischen Kontext statt, in dem der Ruf nach gesellschaftlicher Relevanz und Impact von Forschung lauter wird. Universitäten und Forschungseinrichtungen sehen sich zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, nicht nur exzellente Grundlagenforschung zu betreiben, sondern auch zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beizutragen (vgl. Krohn et al. 2017; Lawrence 2022; Michelinei et al. 2025). Transdisziplinäre Ansätze versprechen hier einen Brückenschlag: Sie verbinden wissenschaftliche Erkenntnisproduktion mit gesellschaftlicher Wirksamkeitsabsicht, indem sie Wissensproduktion als kollaborativen Prozess zwischen Wissenschaft und Praxis konzipieren. Doch was genau macht transdisziplinäre Forschung aus? Welche theoretischen Genealogien prägen

den Begriff, welche Zielsetzungen und Logiken liegen ihr zugrunde – und wie lässt sich der Anspruch auf gesellschaftliche Relevanz in der konkreten Forschungspraxis einlösen?

Ausgangspunkt ist eine genealogische Perspektive, die unterschiedliche Denkschulen transdisziplinären Forschens nachzeichnet und ihre jeweiligen Implikationen für die Rolle von Wissenschaft und Gesellschaft reflektiert (vgl. Abschnitt 2.1.). Im Anschluss wird Transdisziplinarität als Forschungs- und Transfermodus systematisch eingeordnet und in Abgrenzung zur disziplinären Wissenschaftspraxis diskutiert (vgl. Abschnitt 2.2.). Dabei zeigt sich, dass transdisziplinäre Forschung nicht als klar abgrenzbarer Idealtypus zu verstehen ist, sondern sich entlang eines Kontinuums unterschiedlich starker Öffnung für und Intervention in gesellschaftliche Praxis verorten lässt – mit entsprechenden Konsequenzen für Forschungsdesign, Methodik und Qualitätskriterien. Der zweite Schwerpunkt des Textes liegt auf der Frage, wie sich transdisziplinäre Forschung operationalisieren und bewerten lässt. Im Zentrum steht dabei ein Verständnis von Transdisziplinarität, das Gestaltung nicht lediglich als Ziel, sondern insbesondere auch als epistemisches Medium wissenschaftlicher Erkenntnis begreift – ein Argument, das im weiteren Verlauf (vgl. Abschnitt 3) entfaltet wird. Doch gerade angesichts der doppelten Zielsetzung – wissenschaftliche Erkenntnis und gesellschaftliche Gestaltung – bedarf es differenzierter Maßstäbe jenseits klassischer akademischer Metriken. Dazu werden zentrale Dimensionen transdisziplinärer Prozesse – von der Beteiligung gesellschaftlicher Akteure über Formen der Wissensintegration bis zu Transfermechanismen und Wirkungslogiken – systematisch entfaltet und mit konkreten Bewertungskriterien verknüpft. Abschließend wird ein Kriterienschema vorgestellt, das als Reflexions- und Bewertungsinstrument für die konkrete Umsetzung transdisziplinärer Projekte dienen kann. Es berücksichtigt sowohl Prozess- als auch Ergebnisqualität und adressiert die spezifischen Herausforderungen, die sich aus der Zusammenführung wissenschaftlicher und lebensweltlicher Perspektiven ergeben. Dabei wird deutlich: Transdisziplinarität ist kein technokratisches Rezept, sondern ein kontingenter, kontextsensibler und reflexiver Modus der Wissensproduktion – mit spezifischen Anforderungen und großem Potenzial für eine gesellschaftlich wirksame und wissenschaftlich innovative Forschung.

2. Transdisziplinarität

2.1 Genealogie des transdisziplinären Forschungsmodus

Der Begriff der ›transdisziplinären Forschung‹ ist weiterhin Gegenstand unterschiedlicher Auffassungen und Konzeptualisierungen (von Wehrden et al. 2019: 875). Im Wesentlichen lassen sich zwei Grundverständnisse voneinander abgrenzen: die »nicolescuische« Schule und die »Zürcher« Schule (Klein 2021: 19; Lawrence et al. 2022: 46–47). Beiden Ansätzen liegt die Prämisse zugrunde, dass (Sozial-)Wissenschaften einen bewussteren Beitrag zum Gemeinwohl leisten sollen. Dieses Verständnis impliziert, dass transdisziplinäres Forschen sich jenen Problemen und Herausforderungen widmet, die aus gesellschaftlichen Diskursen hervorgehen – und nicht primär aus wissenschaftlicher Neugier (Gethmann et al. 2015: 9). In diesem Sinne charakterisiert Schmidt (2021: 30) die Gegenstände transdisziplinärer Forschung als »trans-epistemische, außerwissenschaftliche oder realweltliche Probleme«, die häufig mit sogenannten »grand societal challenges« oder »wicked problems« assoziiert werden.

Die nicolescuische Schule, deren Ursprünge im CIRET (Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires) liegen – gegründet 1987 unter der Präsidentschaft von Basarab Nicolescu – verfolgt einen transdisziplinären Forschungsansatz, der die Integration einer Vielzahl von Perspektiven fordert. Dies umfasst sowohl abstrakte (akademische) als auch fallspezifische (lebensweltliche) Sichtweisen, um ein substantielleres und umfassenderes Verständnis komplexer Problemlagen zu ermöglichen (McGregor 2018: 186–187). Die Schule befürwortet daher multi- und interdisziplinäre Forschungskooperationen mit dem Ziel, durch Überschreitung disziplinärer Grenzen ein tieferes Verständnis der Welt zu gewinnen. Innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen erfordern demnach Beiträge aus unterschiedlichen Disziplinen sowie ein Verständnis lokaler, kontextueller Dynamiken (McGregor 2018: 194). Ein solcher Zugang soll nicht nur ein differenzierteres Weltverständnis fördern, sondern zugleich ein effektiveres Handeln im Umgang mit den Herausforderungen moderner Gesellschaften ermöglichen (McGregor 2018: 183). Diese Perspektive wurde von zahlreichen weiteren Wissenschaftler:innen aufgegriffen und weiterentwickelt, darunter Mittelstraß (2018), Max-Neef (2005), McGregor (2018), Jaeger/Scheringer (2018) sowie Schmidt (2021).

Ein zentraler Unterschied zur Zürcher Schule liegt in der Frage der Beteiligung gesellschaftlicher Akteure: Während die nicolescuische Schule lebensweltliches Wissen als wesentlichen Bestandteil einer »größeren Einheit

des Wissens« anerkennt, ist die explizite Einbindung nicht-akademischer Akteure in den Forschungsprozess nicht zwingend vorgesehen (Lawrence et al. 2022: 47). Genau hier setzt die Zürcher Schule an, die die aktive Partizipation gesellschaftlicher Akteure sowie den intervenierenden, teils transformativen Anspruch transdisziplinärer Forschung besonders betont (Lawrence et al. 2022: 48). Wie vom Schweizer td-net und verwandten Forschenden (z. B. Pohl/Hirsch Hadorn 2008; Jahn et al. 2012; Bergmann et al. 2012; Defila/Di Giulio 2018) ausgearbeitet, fördert dieser Ansatz systematische Austauschprozesse durch direkte Einbindung gesellschaftlicher Akteure. Partizipation und kooperative Wissensgenerierung bilden die tragenden Prinzipien. Im Fokus stehen dabei spezifische gesellschaftliche Probleme, die zugleich wissenschaftliche Relevanz aufweisen und als gemeinsame Gegenstände der Forschung fungieren (Lang et al. 2012: 26). Wissenschaftler:innen arbeiten hier mit einer Vielzahl gesellschaftlicher Akteure zusammen – darunter Vertreter:innen politischer, wirtschaftlicher, rechtlicher und künstlerischer Institutionen sowie der organisierten Zivilgesellschaft.

Die Beteiligung gesellschaftlicher Akteure verfolgt drei Zielsetzungen, die zugleich Kriterien dafür liefern, wer einbezogen werden sollte (Di Giulio/Defila, 2024: 360):

- *Glaubwürdigkeit*: Einbindung nicht-zertifizierter Expert:innen, deren Expertise auf beruflicher Erfahrung beruht. Sie ergänzen wissenschaftliche Expertise mit technischem oder praktischem Wissen.
- *Anwendbarkeit*: Integration zukünftiger Nutzer:innen oder Betroffener (z. B. Praktiker:innen, Patient:innen), die die Praktikabilität und Anwendungsperspektive einbringen.
- *Legitimität*: Beteiligung von Interessenvertreter:innen und Repräsentant:innen der Zivilgesellschaft zur Erhöhung der politischen und gesellschaftlichen Legitimation der Forschung und ihrer Ergebnisse.

Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, gesellschaftlich und wissenschaftlich relevante Probleme durch die Differenzierung und Integration unterschiedlicher Wissensbestände gemeinsam zu bearbeiten (Lang et al. 2012: 26–27). Ermöglicht werden soll dies durch einen ko-kreativen Forschungsansatz: ein gemeinsamer Prozess, der sich über die gesamte Projektlaufzeit erstreckt – von der Forschungskonzeption über die Wissensproduktion bis zur Bewertung der Ergebnisse (Defila/Di Giulio 2018: 39–40; Wanner 2018: 103–105). Kontinuierliche Abstimmungen innerhalb des Forschungsteams fördern dabei

produktive Aushandlungen unterschiedlicher Problemdefinitionen, Perspektiven und Lösungsvorstellungen (ebd.). Der ko-kreative Ansatz bezweckt ein höheres Maß an Vertrauen und gegenseitigem Verständnis – als Grundlage für den konstruktiven Umgang mit den oft sichtbaren Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltungen, Interpretationsmustern und Problemverständnissen in Wissenschaft und gesellschaftlicher Praxis (Pohl et al. 2021: 18–19; von Wehrden et al. 2019: 876).

Das hier vertretene Verständnis von Transdisziplinarität ist als Synthese der nicolescuischen und der Zürcher Schule zu begreifen. In Anlehnung an die nicolescuische Tradition steht auch hier der Versuch im Zentrum, durch die Überschreitung (inter-)disziplinärer Grenzen ein tieferes Verständnis der Welt zu gewinnen. Zugleich wird – in Anlehnung an die Zürcher Schule – der Einbezug nicht-akademischer Akteure als zentral für eben diesen Erkenntnisprozess anerkannt. Während dort jedoch die gesellschaftliche Gestaltung als autarkes (wenn nicht gar primäres) Ziel transdisziplinärer Forschung hervorgehoben wird, vertreten wir die Auffassung, dass Gestaltung dem gemeinsamen und jeweiligen Erkenntnisgewinn dient – denn erst die aktive Teilnahme an Gestaltungsprozessen ermöglicht eine vertiefte Beobachtung und Analyse der darin wirksamen Dynamiken. Eine teilnehmende Durchdringung von Gestaltungsprozessen hilft zu verstehen, warum bestimmte Gestaltungen entstehen, welche gesellschaftlichen Kräfte auf sie einwirken und wie wissenschaftliches Wissen darin wirksam wird bzw. werden kann. Die Teilnahme an Gestaltungsprozessen erfolgt dabei nicht im Sinne einer unkritischen Affirmation, sondern in Form einer reflexiven Öffnung gegenüber den Problemstellungen und Zielsetzungen der Praxis. Entsprechend begreift der Versuch des transdisziplinären Forschens im Sinne eines tiefergehenden Weltverständnisses die kontinuierliche und reflektierte Einbeziehung gesellschaftlicher Akteure als konstitutiv für die wissenschaftliche Erkenntnis selbst. So verstanden liegt das epistemische Potenzial transdisziplinärer Forschung nicht zuletzt in einer doppelten Zielsetzung: der Gestaltung als Teilhabe und Intervention – und der gleichzeitigen Beobachtung eben dieser Gestaltung als erkenntnisgenerierender Akt. Um dieser doppelten Zielsetzung gerecht zu werden, bedarf es geeigneter Instrumente, um transdisziplinäre Prozesse nicht nur konzeptionell zu erfassen, sondern auch systematisch zu reflektieren und zu bewerten. Formativ-evaluative Instrumente können dazu beitragen, Transparenz über den Grad und die Qualität transdisziplinärer Zusammenarbeit herzustellen, Lernprozesse zu unterstützen und die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis zu sichern.

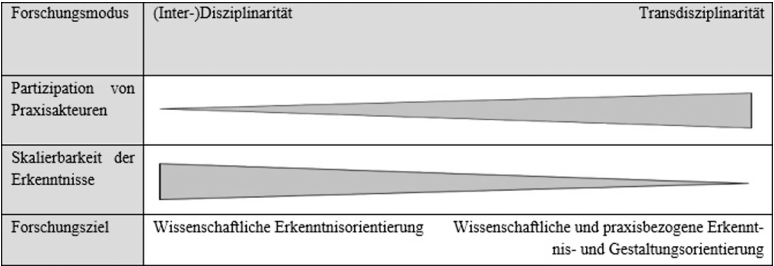
2.2 Disziplinäre und transdisziplinäre Forschungs- und Transfermodi

Disziplinäre und transdisziplinäre Forschungs- und Transfermodi sind in ihrer Herangehensweise, Methodik und Zielsetzung grundlegend zu unterscheiden. Disziplinäre Forschung ist innerhalb einer einzelnen wissenschaftlichen Disziplin verankert, während transdisziplinäre Forschung auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis setzt. Disziplinäre Forschung nutzt spezifische Theorien, Methoden und Standards eines Fachgebiets und kommuniziert ihre Ergebnisse hauptsächlich innerhalb der wissenschaftlichen Community, etwa durch Fachzeitschriften oder Konferenzen. Die Problemstellungen werden dabei meist innerhalb der Wissenschaft definiert, ohne eine direkte Einbindung externer Akteure. Das Hauptziel besteht in der Vertiefung des Fachwissens und der Ermöglichung einer zunehmenden Spezialisierung. Transdisziplinäre Forschung hingegen überschreitet die Grenzen disziplinärer Ansätze und integriert Wissen aus unterschiedlichen Fachgebieten (Interdisziplinarität) sowie aus der Praxis. Sie bedient sich wissenschaftlicher und anwendungsorientierter Methoden, um komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu bearbeiten und den Wissenstransfer gezielt auch für politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure aufzubereiten. Die Problemstellungen entstehen oft aus realen Herausforderungen und werden in Kooperation mit den relevanten Akteuren entwickelt und bearbeitet. Dadurch überschreitet transdisziplinäre Forschung den klassischen Wissenschaftsmodus.

Doch lassen sich die vielfältigen Forschungs- und Transferpraktiken nicht eindeutig der disziplinären oder der transdisziplinären Forschung zuordnen. Vielmehr bewegen sie sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen ›primär erkenntnisorientiert‹ und ›erkenntnis- und gestaltungsorientiert‹, wobei in der Forschungspraxis oft eine Mischung beider Ansätze vorliegt. Entsprechend besteht bereits ein breites Spektrum an Transferpraktiken, welche zwischen den Polen einsortiert werden können (so Nuske et al. 2024): Neben der konventionellen überwiegend innerwissenschaftlichen Transferpraxis (Lehre, Publikationen) nutzen Wissenschaftler:innen ihre wissenschaftliche Reputation für Moderations- oder Clearingfunktionen auch in sozialen und/oder politischen Konflikten. Dies bedeutet, dass wissenschaftliche Interventionen dazu beitragen sollen, Entscheidungsprozesse zu unterstützen oder Debatten zu versachlichen (kommunikativer oder diskursiver Transfer). Oftmals wird auch gefordert, dass wissenschaftliche Methoden und Fachkenntnisse instrumentell genutzt werden, beispielsweise in Form von

beratenden oder interessegeleiteten Dienstleistungen (z.B. Politik- oder Unternehmensberatung durch evaluative Begleitforschung). In einem emphatischen Sinne wird der edukative Transfer von sozialwissenschaftlichem Wissen als Aufklärungsleistung verstanden, die dazu beiträgt, die Urteils- und Handlungsfähigkeit von Praxisakteuren in verschiedenen Kontexten zu stärken (z.B. Armutsberichte). Einige Wissenschaftler:innen sehen ihr Selbstverständnis auch darin, gelegentlich absichtsvolle gar transformative Interventionen in gesellschaftliche Verhältnisse oder Prozesse vorzunehmen, wobei hier die enge Zusammenarbeit mit der (Zivil-)Gesellschaft gesucht wird (z.B. scientists for future). Dies spiegelt den Kerngedanken eines transdisziplinären Transferverständnisses wider, das sich in den letzten Jahrzehnten unter verschiedenen Bezeichnungen wie partizipative Wissenschaft, Mode 2 oder transdisziplinäre Wissenschaft auch in den Sozialwissenschaften etabliert hat (vgl. Jahn et al. 2012).

Abbildung 1: Kontinuum sozialwissenschaftlicher Forschungs- und Transfermodi



Quelle: In Anlehnung an Nuske et al. 2024: 95.

Ein gemeinsames Merkmal ist die Auffassung, dass Forschung über die Gesellschaft nicht ausschließlich eine interne wissenschaftliche Angelegenheit ist, sondern in der Gesellschaft selbst und gemeinsam mit gesellschaftlichen Akteuren betrieben werden soll. Dies beeinflusst alle Phasen des Forschungsprozesses und begründet die wesentlichen Unterschiede zu einer rein disziplinär verstandenen Forschungs- und Transferpraxis. Allerdings nimmt mit zunehmender Transdisziplinarität häufig auch die Skalierbarkeit der Erkenntnisse ab, da diese stark kontextgebunden und weniger generalisierbar sind. Grundsätzlich ist mit der hier aufgeführten Abfolge unterschiedlicher Trans-

ferpraktiken somit eine Skala von ›gar nicht‹ bis ›sehr stark‹ transdisziplinär beschrieben.

3. Operationalisierung und Bewertung transdisziplinärer Forschung

Die Entwicklung und Anwendung transdisziplinärer Forschungsansätze hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dabei steht nicht nur die wissenschaftliche Erkenntnisproduktion im Vordergrund, sondern auch die gesellschaftliche Relevanz und Wirksamkeit von Forschung. Entsprechend existieren unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven auf die Bewertungskriterien für transdisziplinäre Forschungsprojekte, insbesondere im Hinblick auf ihre Hauptziele. Einige fokussieren sich auf die gesellschaftliche Wirkung transdisziplinärer Forschungsformate (vgl. Krohn et al. 2017; Hansson/Polk 2018; Pärli 2023), während andere die wissenschaftlichen *und* gesellschaftlichen Auswirkungen als gleichmaßen relevante Zielsetzungen betrachten (vgl. Hegger/Dieperink 2015; Jahn et al. 2022; Marg/Theiler 2023).

Die nachfolgenden Ausführungen zur Operationalisierung und Bewertung transdisziplinärer Forschung dienen der Darstellung der Komplexität und Kontingenz transdisziplinärer Forschungsvorhaben. Konkret wird dabei zwischen zwei Dimensionen unterschieden: Dimensionen der Transdisziplinarität (Prozessgestaltung und Durchführung) sowie die Wirkungsdimensionen transdisziplinärer Forschungsvorhaben. Hinsichtlich der Prozessgestaltung werden unterschiedliche Akteure und Netzwerke, Prozesse der Wissensintegration sowie Transfermechanismen und Kommunikationskanäle in den Blick genommen. Hinsichtlich der Wirkungsdimensionen wird zwischen unmittelbaren Projektergebnissen, mittelfristigen Outcomes und langfristigen gesellschaftlichen Impacts unterschieden (vgl. Schäfer et al. 2025).

Überdies kann das hier aufgezeigte Schema der Operationalisierung und Bewertung auch als Reflexionshilfe im Verlauf eines transdisziplinären Projekts genutzt werden. Durch eine prozessbegleitende Anwendung können strategische Anpassungen unterstützt, Herausforderungen frühzeitig erkannt und die Qualität der Zusammenarbeit gezielt weiterentwickelt werden. Um dem vielfältigen Charakter transdisziplinärer Forschung gerecht zu werden, empfiehlt sich eine flexible Handhabung: Nicht alle Dimensionen müssen gleich gewichtet werden – je nach Projektkontext, Zielsetzung und Phase können Schwerpunkte variieren. Die Bewertung selbst soll par-

tizipativ erfolgen, das heißt: Vertreter:innen aus Wissenschaft und Praxis reflektieren gemeinsam auf Basis des Schemas. So entsteht nicht nur ein tieferes Verständnis für Gelingensbedingungen, sondern auch ein geteiltes Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem kollaborativen Prozess der Erkenntnisproduktion und seinen Ergebnissen. Schließlich kann das Schema selbst als lernendes System verstanden werden: Es lebt davon, durch Erfahrungen aus der Anwendung weiterentwickelt zu werden – im Sinne einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung transdisziplinärer Forschung.

3.1 Dimensionen der Transdisziplinarität

Bei der Operationalisierung und Bewertung transdisziplinärer Forschungsvorhaben richtet sich der Blick zunächst auf die Prozessgestaltung und Durchführung transdisziplinärer Vorhaben. Konkret geht es um den aktiven sowie passiven Einbezug unterschiedlicher Akteure und Netzwerke, Prozesse der Wissensintegration sowie der Auswahl und den Auf- bzw. Ausbau geeigneter Transfermechanismen und Kommunikationskanäle.

Akteure und Netzwerke Eine zentrale Voraussetzung transdisziplinärer Forschung liegt in der aktiven Beteiligung verschiedener Akteure und in der Qualität ihrer Zusammenarbeit. Dabei geht es um die Zusammensetzung, Einbindung und das Verhältnis sowohl zwischen wissenschaftlichen Disziplinen als auch zwischen Wissenschaft und Praxis. Entscheidend ist dabei nicht nur, wer beteiligt ist, sondern auch wie diese Beteiligung organisiert und umgesetzt wird – ob sie inklusiv, gleichberechtigt und vertrauensbasiert erfolgt (vgl. Micheline et al. 2025).

Transdisziplinäre Forschung profitiert in der Regel maßgeblich von einer Vielfalt an wissenschaftlichen Perspektiven. Die Einbindung unterschiedlicher Disziplinen ermöglicht es, komplexe gesellschaftliche Problemstellungen multiperspektivisch zu analysieren und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Dabei ist zu prüfen, ob eine disziplinäre Öffnung sinnvoll und ggf. erfolgt ist, wie die Kooperation zwischen den beteiligten Disziplinen gestaltet wird – und ob diese tatsächlich auf Augenhöhe erfolgt. Kritisch bleibt hier, dass Interdisziplinarität nicht allein durch die Anzahl involvierter Disziplinen erreicht wird, sondern durch tatsächliche Kooperation und Integration ihrer jeweiligen Arbeits- und Denkweisen, Methoden sowie Erkenntnisinteressen. Obgleich eine breite Disziplinenvielfalt als Ziel gilt, ist sie nicht beliebig aus-

weitbar – sie muss sich stets am Gegenstand und Erkenntnisinteresse des Projekts orientieren.

Ebenso entscheidend sind die Vielfalt und Repräsentativität der beteiligten Praxisakteure. Eine transdisziplinäre Herangehensweise beinhaltet die Einbindung von Akteuren, die aus verschiedenen gesellschaftlichen Feldern – etwa aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik oder Verwaltung stammen können. Nur durch eine bewusste Gestaltung dieser Heterogenität lässt sich gewährleisten, dass gesellschaftlich relevante Perspektiven aufgegriffen und integriert werden können. Damit rücken Fragen der Repräsentativität, Machtasymmetrien und aktiven Zugänglichkeit für diverse Gruppen in den Vordergrund – inklusive der Frage, ob entsprechende Strategien zur Ansprache, Beteiligung und Ermächtigung entwickelt wurden (vgl. Nuske 2024). Eine Auswahl der beteiligten Akteure soll sich nach den im Abschnitt 2.1 aufgeworfenen Zielsetzungen der Glaubwürdigkeit, Anwendbarkeit und Legitimität richten. Besonders relevant ist hierbei auch die Berücksichtigung unterschiedlicher sozialer Gruppen, inklusive marginalisierter oder schwer erreichbarer Akteure.

Die bloße Beteiligung unterschiedlicher Akteure garantiert jedoch keinen erfolgreichen Wissenstransfer. Zentral ist vielmehr die Qualität der Beziehungen zwischen den Beteiligten – insbesondere in Bezug auf Vertrauen, Kommunikation und den Umgang mit Machtasymmetrien. Eine funktionierende transdisziplinäre Zusammenarbeit verlangt, dass bestehende Machtasymmetrien thematisiert, reflektiert und – wenn möglich – reduziert oder ausgeglichen werden. Vertrauensbildende Maßnahmen, gemeinsame Verständigungsprozesse und ein transparenter Umgang mit Interessen- und Zielkonflikten bilden die Grundlage für ein tragfähiges Kooperationsklima. Ebenso essenziell ist die Etablierung gemeinsamer Verständigungselemente – etwa einer geteilten Terminologie oder geteilten methodischen Standards –, um Missverständnissen und einseitigen Vereinnahmungen vorzubeugen (siehe Becke in diesem Band).

Prozesse der Wissensintegration Die Intensität der Beteiligung außerwissenschaftlicher Akteure variiert erheblich zwischen verschiedenen Forschungskontexten – von rein informativen Formaten über konsultative Beteiligung bis hin zu aktiver Ko-Produktion (Abschnitt 2). Entscheidend für eine gelingende transdisziplinäre Integration ist, ob Praxisakteure kontinuierlich und systematisch einbezogen werden und ob dafür geeignete Formate gewählt wurden. Die Tiefe der Partizipation bestimmt maßgeblich die Relevanz, Anschluss-

fähigkeit und letztlich auch die Umsetzbarkeit der Forschungsergebnisse. In diesem Sinne ist Partizipation nicht bloß Mittel zum Zweck, sondern ein eigenständiges Qualitätsmerkmal transdisziplinären Arbeitens. Die Herausforderung liegt dabei oft im »Enabling« der Praxisakteure: Wie werden sie befähigt, sich tatsächlich wirksam in den Forschungs- und Gestaltungsprozess einzubringen?

Transdisziplinäre Forschung beginnt idealerweise nicht erst mit der Erhebung von Daten, sondern bereits mit einer gemeinsam getragenen Problemdefinition. Bereits in der Konzeptionsphase sollen Praxispartner einbezogen werden, um sicherzustellen, dass Forschungsfragen nicht allein auf wissenschaftliche Erkenntnisziele, sondern ebenso auf reale gesellschaftliche Bedarfe abgestimmt sind. Dies erfordert nicht nur Abstimmungsprozesse, sondern auch Räume für Reflexion und Anpassung im laufenden Projekt. Gerade Zielkonflikte – zwischen verschiedenen Praxisinteressen oder zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und Anwendungsorientierung – müssen offen adressiert und mittels konstruktiver Verfahren bearbeitet werden können.

Transdisziplinarität bedeutet nicht nur Mitwirkung, sondern gemeinsame Produktion von Wissen. Dies zeigt sich etwa in der Einbindung von Praxisakteuren in Datenerhebung, Analyse und Interpretation. Die eingesetzten Methoden – ob Reallabore, Living Labs oder andere partizipative Ansätze – sind darauf ausgerichtet, gleichberechtigte Zusammenarbeit zu ermöglichen. Auch weniger formalisierte Verfahren wie beobachtende Teilnahme oder kommunikationsbasierte Beobachtungen können hier wichtige Beiträge leisten. Entscheidend ist, ob sich aus der Zusammenarbeit eine geteilte Verantwortung für die Generierung und Anwendung von Wissen ergibt – und ob die Ergebnisse tatsächlich anschlussfähig in die jeweiligen Anwendungszusammenhänge zurückgespielt werden.

Reflexivität ist ein Schlüsselmerkmal transdisziplinärer Forschung, da sie die Dynamik von Wissen, Macht und Positionen in solchen Prozessen kontinuierlich sichtbar und bearbeitbar macht. Strukturell verankerte Reflexionsräume – etwa regelmäßige Feedbackschleifen oder gemeinsame Lernformate – ermöglichen eine kritische Auseinandersetzung mit der Qualität der Zusammenarbeit, den jeweiligen Rollen und Interessen sowie mit den verwendeten Wissensformen. Reflexivität fungiert dabei zugleich als methodisches Element der Kollaboration: Sie strukturiert das gemeinsame Forschen, schafft Irritationsmomente und unterstützt eine bewusste Prozessgestaltung. Ziel transdisziplinärer Forschung ist es insofern nicht nur, geteilte Perspektiven zu entwickeln, sondern auch differenzierte Reflexionsimpulse

in beiden Sphären – der wissenschaftlichen wie der praktischen – zu erzeugen und so Lernprozesse auf beiden Seiten anzustoßen. Qualitätssicherung bedeutet dabei nicht die Anwendung eines starren Kriterienrasters sondern die bewusste Integration sowohl wissenschaftlicher als auch praxisbezogener Standards. Entscheidend ist zudem, ob ausreichende Ressourcen – zeitlich, personell, finanziell – für Reflexion, Feedback und Anpassung eingeplant sind oder ob diese Prozesse lediglich als nachrangige Ergänzung behandelt werden (vgl. Nuske 2024).

Transfermechanismen und Kommunikationskanäle Transdisziplinäre Forschung zielt nicht nur auf gemeinsame Wissensproduktion, sondern auch auf die gezielte Verbreitung und Nutzbarmachung dieses Wissens. Es geht also darum, wie Ergebnisse aufbereitet, kommuniziert und in gesellschaftliche und wissenschaftliche Kontexte rückgespiegelt werden. Die Vielfalt, Angemessenheit und Reichweite der eingesetzten Transferformate, unter Einbindung transferbezogener Netzwerke (in Praxis und Wissenschaft), sind entscheidend für die Wirkungskraft transdisziplinärer Forschung – sowohl innerhalb des wissenschaftlichen Feldes als auch in der gesellschaftlichen Praxis.

Klassische Transferformate, wie wissenschaftliche Publikationen, praxisnahe Handreichungen oder Policy Briefs, spielen weiterhin eine zentrale Rolle – sie sichern Sichtbarkeit, Anschlussfähigkeit und eine gewisse Form der Standardisierung im Umgang mit Forschungsergebnissen. Auch schutzrechtliche Maßnahmen wie Patente können – je nach Forschungsfeld – ein sinnvolles Mittel sein, um Ergebnisse strukturell zu sichern und in bestehende Innovationssysteme einzuspeisen. Wichtig bleibt hierbei, dass die Ergebnisse nicht nur wissenschaftlich verwertet, sondern auch gezielt für praxisbezogene Zielgruppen aufbereitet und verbreitet werden. Die Relevanz dieser Formate liegt weniger in ihrer Neuartigkeit als in ihrer Reichweite und Anerkennung.

Darüber hinaus wird Transfer selbst zunehmend zum Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzung. In der transdisziplinären Forschung geht es nicht nur darum, Wissen in die Praxis zu überführen, sondern auch darum, diesen Prozess reflexiv zu begleiten, zu analysieren und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen. Transfer wird damit selbst Teil des Verstehensprozesses: Es gilt zu untersuchen, was im Transfer geschieht, welche Wechselwirkungen dabei entstehen, d.h. wie sich wissenschaftliche sowie praktische Kontexte durch diese Dynamik verändern. In diesem Sinne ist Transferforschung nicht nur Mittel, sondern auch Ziel – ein eigenständiger Erkenntnisraum innerhalb transdisziplinärer Forschungsprozesse.

Neben linearen Kanälen sind dialogische Formate, wie Workshops, Schulungen oder direkte Beratungen, von zentraler Bedeutung (vgl. Becke in diesem Band; Becke/Senghaas-Knobloch 2011). Sie ermöglichen einen wechselseitigen Austausch, der nicht nur auf Wissensvermittlung, sondern auf gemeinsame Lernprozesse und Anwendung zielt. In solchen Settings können Forschungsergebnisse in Echtzeit gespiegelt, weiterentwickelt oder kontextualisiert werden – etwa durch Feedback von Anwender:innen oder durch die Einbindung von Multiplikatoren wie Trainer:innen, Verbänden oder Transfernetzwerken. Diese Formate sind besonders geeignet, um nicht nur Ergebnisse zu kommunizieren, sondern Beziehungen zu stabilisieren und Vertrauen in den Forschungsprozess zu stärken.

Überdies gewinnen digitale und innovative Kommunikationsformate an Bedeutung. Open-Access-Plattformen, Social Media, Webinare oder Podcasts bieten vielfältige Möglichkeiten, Zielgruppen jenseits klassischer Kanäle zu erreichen. Interaktive Formate – wie Blogs, Online-Diskussionen oder partizipative Plattformen – fördern nicht nur die Sichtbarkeit, sondern auch die Anschlussfähigkeit von Wissen in diversen Öffentlichkeiten. Gleichzeitig stellen sie neue Anforderungen an Gestaltung, Sprache und Didaktik, digitale Kompetenz und Zugänglichkeit. Entscheidend ist daher nicht nur der Einsatz digitaler Tools, sondern deren strategische Integration in ein übergreifendes Transferkonzept, das sowohl Reichweite als auch Wirkung im Blick behält.

3.2 Wirkungsdimension

Neben der Operationalisierung und Evaluationen des Prozesses transdisziplinärer Forschung ist für eine umfassende Bewertung auch der Blick auf Wirkungen essenziell. Die Dimension »Wirkungen« fragt danach, welche Ergebnisse, Veränderungen und gesellschaftlichen Effekte aus dem Forschungsvorhaben hervorgehen – kurzfristig, mittelfristig und mit langfristiger Perspektive. Dabei geht es nicht nur um Outputzahlen, sondern um qualitative Wirkungspotenziale auf verschiedenen Ebenen (vgl. Schäfer et al. 2025).

Unmittelbare Projektergebnisse In einem ersten Schritt wird betrachtet, welche konkreten Ergebnisse das Projekt hervorgebracht hat – sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Praxisorientierte Outputs zeigen sich etwa in Form anwendbarer Lösungen, Modelle oder Prototypen, die idealerweise unter aktiver Mitwirkung der Praxisakteure entwickelt wurden. Entscheidend ist, ob diese Ergebnisse anschlussfähig und adaptierbar für verschiedene Kontexte

sind, etwa im Sinne eines »Tiefentransfers« in Organisationen oder Institutionen.

Auf wissenschaftlicher Seite zählen nicht nur die Anzahl an Publikationen oder Zitationen, sondern auch methodische, konzeptionelle und theoretische Innovationen. Entscheidend ist dabei, ob die im transdisziplinären Projekt gewonnenen Erkenntnisse so in disziplinäre Kontexte rückführbar sind, dass eine Anschlussfähigkeit an den jeweiligen Forschungsstand gewährleistet bleibt. Daraus ergeben sich Potenziale, durch die das Projekt zur Weiterentwicklung (trans-)disziplinärer Methodologie oder der Etablierung neuer Forschungszugänge beitragen kann (vgl. Marg/Theiler 2023). Besonders aussagekräftig ist dabei die Entstehung einer gemeinsamen Wissensbasis, die disziplinäre und praktische Wissensbestände integriert und in neuen, geteilten Formaten manifest wird. Eine solche Basis ist mehr als ein Addendum – sie ist Ausdruck eines wechselseitigen Lernprozesses.

Mittelfristige Outcomes Die mittelfristige Ebene zielt auf Veränderungen, die über das Projektende hinausreichen – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Für die Wissenschaft stellt sich die Frage, ob neue Perspektiven, Forschungsfelder oder Paradigmen eröffnet wurden. Dies kann sich in der Schärfung des Forschungsgegenstands, in einer erhöhten Reflexivität oder sogar in der Infragestellung etablierter Deutungsmuster äußern (vgl. Marg/Theiler 2023). Solche Effekte zeigen, ob transdisziplinäre Projekte tatsächlich produktiv irritieren und zum epistemischen Fortschritt beitragen. In der Praxis wird unter dem Begriff Tiefentransfer erfasst, ob sich durch das Projekt nachhaltige Veränderungen in Organisationen, Routinen oder Handlungsmustern ergeben. Das kann in Form gesteigerter Methodenkompetenz (vgl. Becke/Evers 2025), der Anerkennung bislang marginalisierter Akteure oder der Etablierung neuer Prozesse sichtbar werden. Entscheidend sind Impulse, die möglicherweise mittelfristig Prozessdynamiken anstoßen und ggf. in längerfristigen Veränderungsdynamiken resultieren. Einen weiteren zentralen Aspekt bildet die Nachhaltigkeit der Kooperation: Haben sich durch das Projekt stabile Austauschstrukturen, Netzwerke oder institutionalisierte Partnerschaften entwickelt? Entstehen Folgeprojekte oder kontinuierliche Programme? Transdisziplinarität entfaltet ihre Wirkung oft erst langfristig – wenn die geschaffenen Verbindungen über den Förderzeitraum hinaus tragen. In diesem Zusammenhang ist auch die Anschlussfähigkeit an weitere Förderprogramme von Bedeutung: Ohne geeignete strukturelle Anknüp-

fungspunkte laufen viele Initiativen Gefahr, wieder zu versanden und zuvor aufgebaute Beziehungen zu erodieren.

Darüber hinaus spielt die Skalierbarkeit eine wichtige Rolle: Die Möglichkeit, an bestehende Ergebnisse anzuknüpfen, ähnliche Prozesse in anderen Kontexten zu wiederholen oder vergleichbare, aber neu konfigurierte Fälle zu bearbeiten, trägt dazu bei, dass das erzeugte Wissen nicht isoliert bleibt. Skalierbarkeit schafft damit nicht nur Reichweite, sondern eröffnet auch neue Räume für Reflexivität – etwa durch die vergleichende Betrachtung unterschiedlicher Konstellationen und die systematische Weiterentwicklung methodischer Zugänge.

Langfristige gesellschaftliche Impacts Langfristig zielt transdisziplinäre Forschung darauf ab, zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Breitentransfer – also der gesellschaftlichen Verbreitung der Projektergebnisse durch Multiplikatoren wie Verbände oder Medien – und systemischen Wirkungen, die sich in strukturellen Veränderungen niederschlagen können. Dazu zählen etwa verbesserte Arbeitsbedingungen, neue Kooperationsformate oder politische Einflussnahme im Sinne einer evidenzbasierten Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse.

Viele mittelfristige Outcomes – etwa veränderte Handlungspraxen oder neue Formen der Zusammenarbeit – entfalten ihr volles Wirkungspotenzial erst im zeitlichen Verlauf und können so zu gesellschaftlichem Impact im engeren Sinne werden. Je langfristiger diese Wirkungen angelegt sind, desto schwieriger gestaltet sich jedoch ihre Sichtbarmachung und Messung: Die komplexen und oft kontingenten Wirkungszusammenhänge erschweren kausale Zuschreibungen und erfordern ein hohes Maß an analytischer Differenzierung und Reflexivität.

Ein kritisches Kriterium ist dabei die Skalierbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse: Lässt sich das erarbeitete Wissen auf andere Kontexte anwenden? Unter welchen Bedingungen gelingt das – und welche Faktoren wirken hinderlich? Transdisziplinäre Forschung, die auf skalierbare und transferierbare Formate setzt, kann so über den Einzelfall hinaus zur gesellschaftlichen Transformation beitragen – vorausgesetzt, Erfolgsbedingungen und Stolpersteine werden systematisch erfasst und reflektiert.

Nicht zuletzt kann transdisziplinäre Forschung auch innerhalb der Wissenschaft langfristige Wirkungen entfalten – etwa durch theoretische Neuaufbauungen oder methodologische Weiterentwicklungen, die aus der

intensiven Auseinandersetzung mit Praxisproblemen und interdisziplinärer Zusammenarbeit hervorgehen. Diese Rückwirkungen auf disziplinäre Erkenntnisssysteme markieren ein wichtiges, aber häufig unterschätztes Outcome transdisziplinärer Prozesse.

3.3 Kontextfaktoren der Operationalisierung und Bewertung transdisziplinärer Forschung

Die Bewertung transdisziplinärer Forschung lässt sich nicht unabhängig von den strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen vornehmen, unter denen sie stattfindet. Transdisziplinarität ist kein standardisiertes Verfahren, sondern ein situativ eingebetteter Kooperationsmodus, dessen Reichweite und Qualität maßgeblich durch externe und interne Kontextfaktoren mitgeprägt werden. Diese Faktoren wirken keineswegs neutral, sondern strukturieren die Gestaltungsmöglichkeiten, das Interaktionsgeschehen und letztlich die Wirkungspotenziale von Wissenstransferprozessen. Eine fundierte Bewertung transdisziplinärer Forschung muss daher auch die Voraussetzungen mit in den Blick nehmen, unter denen sie operiert. Besonders relevant sind dabei die folgenden Einflussgrößen:

Vorerfahrungen der Beteiligten mit transdisziplinärer Forschung Die Fähigkeit zur gelingenden transdisziplinären Zusammenarbeit hängt wesentlich von der Erfahrung der beteiligten Akteure ab (vgl. Porschen-Hueck et al. in diesem Band). Personen, die bereits mit transdisziplinären Arbeitsweisen, Rollenverständnissen und Aushandlungsprozessen vertraut sind, können schneller produktive Kooperationsbeziehungen aufbauen und Herausforderungen reflektiert bearbeiten. Fehlen solche Vorerfahrungen, so ist meist ein erhöhter Aufwand für Orientierung, Rollenklärung, Vertrauensbildung und Entwicklung gemeinsamer Verständigungsgrundlagen erforderlich. Diese Prozesse sind notwendig – aber sie benötigen Zeit, Ressourcen und methodische Begleitung, um erfolgreich verlaufen zu können.

Institutionelle Rahmenbedingungen Auch die institutionelle Einbettung kann transdisziplinäre Forschung entweder unterstützen oder erheblich behindern. Leitbilder, Zielvorgaben und Ressourcenzuweisungen innerhalb von Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Praxisorganisationen bestimmen, ob kooperative und anwendungsbezogene Forschung als legitim und förderungswürdig gilt. Fehlt institutioneller Rückhalt – etwa in Form flexibler

Förderinstrumente, geeigneter Evaluationskriterien oder unterstützender Infrastruktur – kann es zu Zielkonflikten, Anschlussproblemen oder symbolischer Beteiligungspraxis kommen

Zeitliche und finanzielle Ressourcen Transdisziplinäre Prozesse sind ressourcenintensiv. Sie verlangen nicht nur Zeit für wechselseitiges Verständnis und kontinuierlichen Dialog, sondern auch Mittel für partizipative Formate, Transfermaßnahmen und qualitative Begleitprozesse. Wo Ressourcen knapp oder ausschließlich auf klassische Forschungslogiken zugeschnitten sind, bleibt transdisziplinäre Tiefe häufig oberflächlich oder wird auf symbolische Elemente reduziert. Eine realistische Einschätzung und explizite Einplanung dieser Bedarfe ist daher zentral – sowohl für die Planung als auch für die Bewertung entsprechender Vorhaben.

Organisationskulturen der beteiligten Institutionen Nicht zuletzt prägen auch die kulturellen Orientierungen (z.B. unterschiedliche betriebliche Fehler- und Beteiligungskulturen) und normativen Selbstverständnisse der beteiligten Organisationen den Handlungsspielraum transdisziplinärer Forschung. Offene, lernorientierte und dialogfähige Organisationskulturen können kooperative Prozesse erheblich erleichtern, während kontrollorientierte, hierarchische oder konkurrenzgeprägte Kulturen eher hinderlich wirken. Besonders kritisch wird es, wenn Zielkonflikte oder Unsicherheiten zwar bestehen, aber aus solchen betriebskulturellen Gründen nicht offen verhandelt werden dürfen.

4. Fazit

Transdisziplinarität hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem eigenständigen Forschungsmodus entwickelt, der versucht, wissenschaftliche Erkenntnisproduktion systematisch mit gesellschaftlicher Relevanz zu verbinden. Wie der vorliegende Beitrag gezeigt hat, geht es dabei nicht um ein standardisiertes Verfahren, sondern um einen reflexiven, ko-kreativen und kontextsensiblen Handlungsrahmen für die Bearbeitung komplexer gesellschaftlicher Problemlagen. Entsprechend ist die transdisziplinäre Forschung nicht als uniforme Methode, sondern als vielfältiger Handlungsrahmen zu verstehen – mit unterschiedlichen Ausprägungen, Zielsetzungen und Qualitätsmaßstäben. Entscheidend ist dabei weniger das Vorliegen starrer Kriterien, sondern die bewusste Gestaltung von Prozessen der Wissensintegration, der

Beteiligung relevanter Akteure sowie der reflexiven Auseinandersetzung mit Kontextbedingungen und Machtverhältnissen. Das vorgeschlagene Operationalisierungs- und Bewertungsschema bietet hierfür einen differenzierten Orientierungsrahmen. Es macht deutlich, dass die Qualität transdisziplinärer Forschung nicht allein an klassischen wissenschaftlichen Metriken gemessen werden kann, sondern mehrdimensionale Kriterien erfordert. Die systematische Betrachtung von Akteurskonstellationen, Wissensintegrationsprozessen und Transfermechanismen ermöglicht eine fundierte Reflexion sowohl der prozessualen als auch der Wirkungsdimensionen. Besonders hervorzuheben ist dabei die doppelte Zielsetzung: Transdisziplinäre Forschung strebt nach wissenschaftlichem und gesellschaftlichem Mehrwert zugleich – ohne das eine dem anderen unterzuordnen.

Insbesondere in den Sozialwissenschaften, die sich traditionell mit gesellschaftlichen Phänomenen befassen, eröffnen transdisziplinäre Ansätze neue Möglichkeiten, Forschung gesellschaftlich wirksamer zu gestalten ohne den Anspruch auf wissenschaftliche Güte aufzugeben. Vielmehr kann die systematische Integration unterschiedlicher Wissensformen und Perspektiven die Qualität und Relevanz sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse steigern. Die Einbeziehung lebensweltlicher Expertise führt – bei reflektierter Anwendung – zu keiner Verwässerung wissenschaftlicher Standards, sondern zu einer Schärfung und kontextsensiblen Erweiterung des methodischen Repertoires.

Zugleich wurde deutlich, dass Transdisziplinarität ein voraussetzungsreicher, ressourcenintensiver und durchaus spannungsreicher Modus des Forschens ist, der nicht für jede Fragestellung und nicht in jedem Kontext angemessen ist. Seine Wirksamkeit hängt zudem maßgeblich von strukturellen Rahmenbedingungen ab – von Förderlogiken und Anreizsystemen über institutionelle Kulturen bis hin zu wissenschaftspolitischen Weichenstellungen. Der Erfolg transdisziplinärer Ansätze bemisst sich nicht zuletzt daran, ob es gelingt, diese Bedingungen so zu gestalten, dass sie dialogisches, partizipatives und wirkungsorientiertes Forschen nicht nur ermöglichen, sondern systematisch fördern. Eine besondere Herausforderung liegt in der Bewertung langfristiger gesellschaftlicher Wirkungen transdisziplinärer Forschung. Während unmittelbare Outputs und erste Outcomes noch vergleichsweise gut zu erfassen sind, entziehen sich mittelfristige Outcomes sowie ein längerfristiger gesellschaftlicher Impact oft einer direkten Zurechenbarkeit. Komplexe Wirkungsmechanismen lassen sich zudem nur bedingt in die hier vorgestellte Heuristik von Projektergebnissen, Outcomes und Impacts einordnen. Wirkungen sind häufig nicht eindeutig kausal zurückführbar – was auch die

Wirkungsforschung selbst vor erhebliche methodische Hürden stellt. Dem steht jedoch eine signifikante Begründungslast gegenüber, die der transdisziplinäre Forschungsmodus in Bezug auf seine gesellschaftliche Wirkkraft zu leisten hat.

Transdisziplinarität steht für eine Wissenschaft, die sich nicht als distanzierte Beobachterin versteht – ohne den Anspruch kritischer Distanz und methodischer Strenge aufzugeben. Gerade in Zeiten komplexer Herausforderungen könnte dieser Ansatz einen Mehrwert produzieren – aus dem Zusammenspiel zwischen spezialisiertem Wissenschaftswissen und praktischem Handlungswissen, zwischen wissenschaftlicher Exzellenz und konkreter Problemlösung, zwischen Erkenntnis und Gestaltung.

Literatur

- Becke, Guido/Evers, Janina (2025): »Nutzenpotenziale qualitativer Forschungsmethoden für betriebliche Lern- und Veränderungsprozesse«, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.), Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit, Aachen/St. Augustin: GfA Press, S. 386–391.
- Becke, Guido/Senghaas-Knobloch, Eva (2011): »Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen«, in: Christian Meyn/Gerd Peter/Uwe Dechmann/Arno Georg/Olaf Katenkamp (Hg.), Arbeitssituationsanalyse 2, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 383–405.
- Bergmann, Matthias/Jahn, Thomas/Knobloch, Tobias/Krohn, Wolfgang/Pohl, Christian/Schramm, Engelbert (2012): *Methods for Transdisciplinary Research. A Primer for Practice*, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (2018): »Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag«, in: Rico Defila/Antonietta Di Giulio, (Hg.), *Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 39–67.
- Di Giulio, Antonietta/Defila, Rico (2024): »Technology assessment as transdisciplinary research«, in: Armin Grunwald (Hg.), *Handbook of Technology Assessment*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 354–364.
- Gethmann, Carl F./Carrier, Martin/Hanekamp, Gerd/Kaiser, Matthias/Kamp, Georg/Lingner, Stephan/Quante, Michael/Thiele, Felix (2015): *Interdisciplinary research and trans-disciplinary validity claims*, Wiesbaden: Springer.

- Hansson, Stina/Polk, Merritt (2018): »Assessing the Impact of Transdisciplinary Research: The Usefulness of Relevance, Credibility, and Legitimacy for Understanding the Link Between Process and Impact«, in: *Research Evaluation* 27, S. 132–144.
- Hegger, Dries/Dieperink, Carel (2015): »Joint knowledge production for climate change adaptation: what is in it for science?«, in: *Ecology and Society* 20 (4).
- Jaeger, Jochen/Scheringer, Martin (2018): »Why is Stakeholder Involvement not essential to transdisciplinary Research?«, in: *GAIA* 27 (4), S. 345–347.
- Jahn, Stephanie/Newig, Jens/Lang, Daniel J./Kahle, Judith/Bergmann, Matthias (2022): »Demarcating transdisciplinary research in sustainability science – Five clusters of research modes based on evidence from 59 research projects«, in: *Sustainable Development* 30 (2), S. 343–357.
- Jahn, Thomas/Bergmann, Matthias/Keil, Florian (2012): »Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization«, in: *Ecological Economics* 79, S. 1–10.
- Klein, Julie T. (2021): »Alliances for Interdisciplinarity and Transdisciplinarity: A Call for Response«, in: *Issues in Interdisciplinary Studies* 39, S. 7–35.
- Krohn, Wolfgang/Grunwald, Armin/Ukowitz, Martina (2017): »Transdisziplinäre Forschung revisited. Erkenntnisinteresse, Forschungsgegenstände, Wissensform und Methodologie«, in: *GAIA* 26 (4), S. 341–347.
- Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Bergmann, Matthias/Stauffacher, Michael/Martens, Pim/Moll, Peter/Swilling, Mark/Thomas, Christopher J. (2012): »Transdisciplinary Research in Sustainability Science: Practice, Principles, and Challenges«, in: *Sustainability Science* 7 (1), S. 25–43.
- Lawrence, Mark G./Williams, Stephen/Nanz, Patrizia/Renn, Ortwin (2022): »Characteristics, Potentials, and Challenges of Transdisciplinary Research«, in: *One Earth* 5 (1), S. 44–61.
- Marg, Oskar/Theiler, Lena (2023): »Effects of transdisciplinary research on scientific knowledge and reflexivity«, in: *Research Evaluation* 32 (4), S. 635–647.
- Max-Neef, Manfred A. (2005): »Foundations of Transdisciplinarity«, in: *Ecological Economics* 53 (1), S. 5–16.
- McGregor, Sue L. T. (2018): »Philosophical underpinnings of the transdisciplinary research methodology«, in: *Transdisciplinary Journal of Engineering & Science* 9, S. 182–198.
- Michelini, Gabriela/Bergmann, Matthias/Jahn, Thomas/Lux, Alexandra (2025): *State-of-the-Art: Bewertung der Qualitäten der Transdisziplinären For-*

- schung im deutschsprachigen Raum. Arbeitspapier 1–2025 der Arbeitsgruppe Bewertung von Qualitäten transdisziplinärer Forschung der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V. (GTPF), Berlin. Mai 2025.
- Mittelstraß, Jürgen (2018): »Forschung und Gesellschaft. Von theoretischer und praktischer Transdisziplinarität«, in: GAIA 27 (2), S. 201–204.
- Nuske, Jessica (2024): »Reflexivität – Schlüsselkategorie in der transdisziplinären Forschung«, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 379–402.
- Nuske, Jessica/Bleses, Peter/Warsewa, Günter (2024): »Wissenstransfer in disziplinärer und transdisziplinärer Forschung zum gesellschaftlichen Zusammenhalt am Beispiel der Transferwerkstatt ›Wissen-schafft-Politik‹«, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 87–109.
- Pärli, Rea (2023): »How Input, Process, and Institutional Factors Influence the Effects of Transdisciplinary Research Projects«, in: *Environmental Science & Policy* 140, S. 80–92.
- Pohl, Christian/Hirsch Hadorn, Gertrude (2008): »Methodological challenges of transdisciplinary research«, in: *Natures Sciences Sociétés* 16, S. 111–121.
- Pohl, Christian/Klein, Julie Thompson/Hoffmann, Sabine/Mitchell, Cynthia/Fam, Dena (2021): »Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process«, in: *Environmental Science & Policy* 118, S. 18–26.
- Schäfer, Martina/Bührer-Topcu, Susanne/Ehnert, Franziska/Graf, Verena/Haus, Juliane/Höhener, Olivia/Holtmann, Frederike/Vasilyeva, Zinaida/von Peter, Sebastian/Wolf, Birge (2025): *Orientierungsrahmen zur Erfassung von Wirkungen transdisziplinärer und partizipativer Forschung. Arbeitspapier 2–2025 der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V.*, Berlin.
- Schmidt, Jan C. (2021): *Philosophy of interdisciplinarity. Studies in science, society and sustainability*, London: Routledge.
- von Wehrden, Henrik/Guimaraes, Maria H./Bina, Olivia/Varanda, Marta/Lang, Daniel J./John, Beatrice/Gralla, Fabienne/Alexander, Doris/Raines, Dorit/White, Allen/Lawrence, Roderick J. (2018): »Interdisciplinary and transdisciplinary research: finding the common ground of multi-faceted concepts«, in: *Sustainability Science* 14, S. 875–888.

Wanner, Matthias/Hilger, Annalisa/Westerkowski, Janina/Rose, Michael/
Stelzer, Franziska/Schäpke, Niko (2018): »Towards a Cyclical Concept of
Real-World Laboratories«, in: *disP – The Planning Review* 54 (2), S. 94–114.

Dialogorientierung als methodologische Grundlage transdisziplinärer Arbeitsforschung

Begründung, Methoden und Spannungsfelder

Guido Becke

1. Einleitung

Arbeitsforschung befasst sich mit dem komplexen Gegenstandsbereich gesellschaftlicher Arbeit, der Erwerbsarbeit ebenso wie informelle Arbeit und private Care-Arbeit einschließt (vgl. Manske/Menz 2024). Die disziplinär wie interdisziplinär betriebene Arbeitsforschung orientiert sich an innerwissenschaftlichen Logiken, Qualitätskriterien und Forschungsmodi, in denen ein asymmetrisches Verhältnis von Wissenschaft und Praxis vorherrscht. Demnach werden Praxisakteure primär als Forschungsobjekte betrachtet. Nach der innerwissenschaftlichen Logik liegt die Priorität auf dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt (vgl. Nuske et al. 2024). Davon ist eine stärker anwendungs- und gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu unterscheiden, welche von der transdisziplinären Wissensproduktion durch Forschende und Praxisakteur:innen ausgeht. Diese hat ihre sozio-historischen Wurzeln vor allem in der skandinavischen Aktionsforschung (vgl. Gustavsen 1994; Kuula 1997). In der Bundesrepublik Deutschland wurde eine solcher Typus der Arbeitsforschung vor allem durch die Entwicklung des staatlichen Forschungs- und Modernisierungsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens (1974–1989) (vgl. Matthöfer/Herzog 2009; Kleinöder et al. 2019) begründet und durch weitere einschlägige Förderprogramme bis heute abgesichert (vgl. Fuß et al. 2024). Diese FuE-Programme betonen den funktionalen Beitrag der multi- bzw. interdisziplinären Arbeitsforschung zur Lösung sozio-ökonomischer Probleme. Demnach soll die Arbeitsforschung zur Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Branchen in Anbetracht dynamischer und disruptiver sozio-ökonomischer Entwicklungs-

tendenzen beitragen (vgl. Fuß et al. 2024). Die langjährige Kontinuität dieser Programmförderung und ihre hohe Responsivität in Anbetracht des Strukturwandels der Arbeitswelt (vgl. Jacobsen 2016) sowie die vergleichsweise guten finanziellen Förderbedingungen für Drittmittel finanzierte Verbundprojekte begünstigten den Bedeutungszuwachs dieser transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung.

Transdisziplinarität bezeichnet einen Forschungsmodus, der die Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme durch eine ko-kreative Wissensproduktion zwischen Wissenschaft und Praxis intendiert *und* zugleich wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn anstrebt (Grunwald et al. 2020: 106). Transdisziplinäre Forschung geht von der Prämisse aus, dass Wissenschaft der Kooperation gesellschaftlicher Akteure bedarf, um komplexe soziale bzw. sozial-ökologische Probleme lösungsorientiert zu bearbeiten. Damit wird die mit dem etablierten Wissenschaftsverständnis verbundene hierarchisierte Trennung zwischen Wissenschaft als Forschungssubjekt und Praxis als Forschungsobjekt aufgehoben. Transdisziplinäre Forschung geht überdies von der Prämisse aus, dass Lösungen komplexer gesellschaftlicher Probleme erst durch die Integration wissenschaftlichen und praxisbezogenen Wissens auf den Weg gebracht werden können (vgl. Schäfer/Lux 2020; Nuske et al. 2024). Die transdisziplinäre Wissenserzeugung basiert auf der Partizipation von Praxisakteur:innen (Schäfer/Lux 2020: 43). Transdisziplinäre Forschung schließt disziplinäre wie interdisziplinäre Forschungsorientierungen ein.

In diesem Beitrag sollen anhand der BMBF-geförderten und transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung die methodologischen Voraussetzungen der ko-kreativen Wissenserzeugung näher analysiert werden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Integration heterogener Wissensbestände von Wissenschaft und Praxis als methodologische Grundlage Dialogorientierung erfordert. Diese bezieht sich zum einen auf die Prozessgestaltung der kollaborativen Wissenserzeugung, wie Reallabore, und die damit verbundenen Methoden. Zum anderen bildet sie eine Basis für die Anwendung dialogorientierter Forschungsmethoden innerhalb dieser Kollaborationsprozesse. In diesem Beitrag wird zunächst die Dialogorientierung als methodologische Grundlage transdisziplinärer Arbeitsforschung näher begründet. Danach werden dialogorientierte Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung und der Feldforschung erörtert, bevor mit der Dialogorientierung verbundene Spannungsfelder beleuchtet werden.

2. Zur Begründung von Dialogorientierung als methodologisches Grundprinzip

In Prozessen der kollaborativen Wissenserzeugung durch Wissenschaft und Praxis stellen sich Forschenden zwei zentrale Aufgaben (vgl. Senghaas-Knobloch 2008): Ihre klassische, analytische Aufgabe besteht darin, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren. Überdies haben sie eine kommunikative Aufgabe zu erfüllen, d.h. innovative praxisorientierte Problemlösungen gemeinsam mit der Praxis hervorzubringen. Beide Aufgaben erfordern in transdisziplinärer Forschung eine wechselseitig aufeinander bezogene Bearbeitung. Doch wie können beide Aufgaben miteinander verbunden werden? Eine Antwort auf diese Herausforderung bildet die Dialogorientierung als methodologisches Grundprinzip transdisziplinärer Forschung.

Dialog bildet ein Rahmenkonzept, das je nach wissenschaftlicher bzw. epistemischer Perspektive unterschiedlich konzipiert wird (vgl. Hartkemeyer et al. 1998; Ballreich 2012). In Prozessen der kollaborativen Wissensproduktion wird Dialog primär als absichtsvoll gestalteter Dialog verstanden, für den geregelt Dialogformate bzw. -verfahren entwickelt werden (Hartkemeyer et al. 1998: 43f.). Mein Dialogverständnis orientiert sich an dem Dialogforscher und -berater William Isaacs (1996: 20), der Dialog bezeichnet als »the creation of tangible, self-organizing, charged ›fields‹ of new meaning in which profound collective insight and reorientation appear, and out of which people can take aligned and effective action«. Dialogprozesse ermöglichen demnach kollektives Lernen – in und zwischen Organisationen sowie zwischen Wissenschaft und Praxis. Es basiert darauf, Grundannahmen der beteiligten Akteur:innen, etablierte Strukturen und Prozesse (vgl. Bohm 1996: 8f.; Isaacs 1996: 21) sowie existente Kognitions- und Wahrnehmungsmuster (Schein 1993: 43) zu hinterfragen. Diese Rahmung von Dialog als kollektiver Lern-, Erkundungs- und Erkenntnisprozess legt den Fokus auf sprachlich vermittelte Reflexions- und Austauschprozesse. Sie ist zu ergänzen um die Perspektive erfahrungsbasierten und experimentellen Lernens, das durch die kollaborative Umgestaltung von Praxis in Dialogformaten, wie Reallaboren oder Experimentierfeldern, erfolgt (vgl. Bröcher 2021).

Ausgehend von diesem Dialogverständnis soll nun begründet werden, weshalb die Dialogorientierung ein methodologisches Grundprinzip für eine transdisziplinär orientierte Arbeitsforschung bildet. Diese Begründung rekurriert auf drei unterschiedliche, gleichwohl komplementäre theoretische Perspektiven:

- die differenzierungstheoretische Perspektive,
- die anerkennungstheoretische Perspektive,
- die handlungstheoretische Perspektive.

In *differenzierungstheoretischer Perspektive* erscheint eine ko-kreative Wissensproduktion durch Wissenschaft und Praxis als sehr voraussetzungsvoll, da beide soziale Teilsysteme weitgehend eigenlogisch und selbstreferenziell operieren (vgl. Luhmann 2004). Ihre spezifischen Leitideen, Entscheidungs- und Relevanzstrukturen sowie soziale Praktiken erschweren eine grenzüberschreitende Kommunikation und Verständigung (vgl. Schimank 2013). So orientiert sich Wissenschaft an der Leitidee des Erkenntnisfortschritts, während die Praxis des wirtschaftlichen Teilsystems sich in stärkerem Maße an ökonomischen Nutzenerwägungen ausrichtet (vgl. Beckert 2024). Eine Kollaboration zwischen Angehörigen dieser sozialen Teilsysteme erfordert, dass Wissenschaft und Praxis wechselseitig aneinander anschlussfähig sind. Anschlussfähigkeit kann durch die Entwicklung eines partiell gemeinsamen Problemverständnisses hergestellt werden, das im Sinne eines Grenzobjekts die Basis für eine lösungsorientierte Kollaboration bildet. Grenzobjekte vermögen es, zwischen unterschiedlichen Teilsystemen zu vermitteln, da sie existente Grenzen aufrechterhalten und zugleich handlungspraktische Grenzüberschreitungen ermöglichen (Strübing 1997: 364). Dialogische Verfahren und Praxen können einen Brückenschlag zwischen den Teilsystemen Wissenschaft und Praxis ermöglichen, wenn in Dialogprozessen ein gemeinsam getragenes Problemverständnis als Grenzobjekt und Ausgangspunkt für eine ko-kreative Wissenserzeugung entsteht.

Die *anerkennungstheoretische Perspektive* geht davon aus, dass ein problem-lösungsorientierter Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis nur zustande kommt, wenn diese sich als gleichberechtigte Kollaborationspartner:innen wechselseitig anerkennen. Anerkennung soll hier verstanden werden »als Element sozialer Reziprozität, als Grundlage der Identitätsbildung und des Selbstwerts und als Medium der Moral, verstanden als Achtungskommunikation« (Holtgrewe et al. 2000: 9). In transdisziplinär orientierten Forschungsvorhaben nehmen Forschende und Praxisakteur:innen Rollen wahr, die klassische Grenzziehungen zwischen Forschungssubjekten hier und Forschungsobjekten dort überschreiten (vgl. Nuske et al. 2025): Forschende sind hierbei nicht nur Forschungssubjekte, sondern zugleich auch Akteur:innen mit einem praxisorientierten Gestaltungsanspruch. Praxisakteur:innen beschränken sich nicht auf die weitgehend passive Rolle von Forschungsob-

jekten, sondern treten als Forschungssubjekte in Erscheinung, die interessiert sind, ihre eigenen Handlungsbedingungen zu untersuchen und an der Lösung von Praxisproblemen mitzuwirken. Aus dieser rollenbezogenen Grenzüberschreitung können Anerkennungskonflikte resultieren, wenn diese (neuen) Rollen nicht wechselseitig anerkannt werden. Eine Missachtung oder Nicht-Berücksichtigung der Anerkennungserwartungen von Praxisakteur:innen als Forschungssubjekte kann auf Überlegenheitsansprüchen von Wissenschaftler:innen beruhen, die eine Höherwertigkeit ihres wissenschaftlichen Wissens gegenüber dem Praxiswissen reklamieren. Aus der Praxisperspektive kann hingegen eine Abwertung bzw. Nicht-Anerkennung von Forschenden und ihres wissenschaftlichen Wissens erfolgen, wenn letztere als praxisfern betrachtet und ihnen ein praxisrelevanter Problemlösungsbeitrag abgesprochen wird, womit ihr praxisorientierter Gestaltungsanspruch missbilligt wird.

In ko-kreativen Verbundprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis bedeutet wechselseitige Anerkennung, die Identität des jeweiligen Gegenübers in beruflicher, projektrollenbezogener und personaler Hinsicht anzuerkennen (vgl. Voswinkel 2023). Dies schließt eine Anerkennung der heterogenen Wissensbestände aus Wissenschaft und Praxis sowie der multiplen Rollen von Forschenden und Praxisakteur:innen als gleichwertig ein. Anerkennung und die damit verbundene Achtungskommunikation bilden relevante Voraussetzungen dafür, dass in kollaborativen Prozessen der Wissenserzeugung eine Dialogorientierung zwischen den Beteiligten entstehen kann.

Die *handlungstheoretische Begründung der Dialogorientierung* im Kontext der transdisziplinären Arbeitsforschung rekurriert auf Björn Gustavsen (1994) als Vertreter der skandinavischen Aktionsforschung. Demnach trägt die Dialogorientierung dazu bei, drei zentrale handlungspraktische Probleme der Arbeitsforschung zu lösen: das Legitimationsproblem, das Problem der methodischen Kontrolle sowie das Problem der Verbreitung guter Lösungsansätze. Gustavsen postuliert, dass diese Probleme durch die methodologische Betonung geregelter direkter Dialoge gelöst werden können. Der Dialog bilde das Kernelement der Forschung wie der praxisorientierten Problemlösung. Damit verbindet sich die Annahme, dass zwischen Sprache und Praxis eine Interdependenz besteht: »Sprache, und damit auch das Verstehen, kann verändert werden, aber nur durch eine im Prinzip wechselseitig voneinander abhängige Entwicklung von Sprache und Praxis, wobei diese Abhängigkeit durch den Dialog vermittelt wird« (Gustavsen 1994: 57).

Das *Legitimationsproblem* betrifft die Frage, wer an kollaborativen Problemlösungsprozessen und deren Zieldefinition zu beteiligen ist und inwiefern

Wertvorstellungen von Beschäftigten Berücksichtigung finden. Dialogformate können die Legitimation von Innovations- und Problemlösungsprozessen begründen, wenn daran alle relevanten Akteursgruppen inklusive verschiedener Beschäftigtengruppen mit ihren lokalen Wissensbeständen und arbeitsbezogenen Interessen beteiligt werden (vgl. Fricke 1997). Zur konstruktiven Lösung des Legitimationsproblems tragen Dialogverfahren bei, wenn sie eine Perspektivenvielfalt von Teilnehmenden an ko-kreativen Prozessen der Wissenserzeugung ermöglichen (vgl. Becke 2013). Das *Problem der methodischen Kontrolle* adressiert die Frage, wie eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden kann, die für die kollaborativen Problemlösungsprozesse relevant sind. Durch Dialogverfahren kann nicht nur das Management- und Expert:innenwissen, sondern auch das lokale Erfahrungs- und Arbeitsprozesswissen von Beschäftigten eingebunden werden, sodass mit höherer Wahrscheinlichkeit die für eine kollaborative Problemanalyse und -lösung relevanten Einflussfaktoren identifiziert werden können. Das *Problem der Verbreitung guter Lösungsansätze* berührt die Frage, wie gewährleistet werden kann, dass sich eine Multiplikation bzw. ein Transfer guter Lösungsansätze tatsächlich realisieren lässt. Auch hier können Dialogverfahren hilfreich sein, indem sie Multiplikator:innen aus Unternehmen oder intermediären Organisationen möglichst frühzeitig einbinden, um Ansätze guter Praxis zu verbreiten.

3. Dialogorientierte Methoden – Zwischen Prozessgestaltung und Erhebung erwerbsbezogener bzw. betrieblicher Lebenswelten

In der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung kommt – wie in Abschnitt 2 verdeutlicht wurde – dem methodologischen Kriterium der Dialogorientierung ein zentraler Stellenwert zu. Dieses Kriterium lässt sich in der Forschungspraxis durch Methoden einlösen, die sowohl der kommunikativen wie der analytischen Aufgabe gerecht werden: Für die kommunikative Aufgabe sind dialogorientierte Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung essentiell. Sie zielen darauf ab, anwendungsorientierte Problemlösungen in der Kooperation von Wissenschaft und Praxis hervorzubringen. Hingegen erfordert die analytische Aufgabe der Forschung dialogorientierte Methoden der Feldforschung bzw. der Datenerhebung. Feldforschung bezeichnet »Forschungen darüber, wie Menschen untereinander in ihren verschiedenen Lebenswelten handeln« (Girtler 2001: 14). Feldforschung kann sich auf eine breite Vielfalt sozialer Lebenswelten beziehen; sie schließt erwerbsbezogene

bzw. betriebliche Lebenswelten ein (vgl. Volmerg et al. 1986). Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung, wie betriebliche Reallabore, bilden zugleich geregelte Dialogformate. Innerhalb dieses Rahmens können Methoden der Feldforschung, wie Gruppendiskussionsverfahren, angewandt werden.

Im Folgenden werden dialogorientierte Methoden der Prozessgestaltung und der Feldforschung im Kontext der transdisziplinären Arbeitsforschung exemplarisch vorgestellt. Überdies wird erörtert, inwiefern diese Methoden die differenzierungs-, anerkennungs- und handlungstheoretischen Begründungen der Dialogorientierung aufnehmen. Insbesondere ist zu eruieren, inwiefern diese dialogorientierten Methoden vermögen, handlungspraktische Probleme der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung (vgl. Gustavsen 1994) zu adressieren.

3.1 Dialogorientierte Methoden kollaborativer Prozessgestaltung

Dialogorientierte Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung und -moderation weisen eine breite Vielfalt auf, wie Reallabore oder Survey-Feedback-Workshops (vgl. Gustavsen 1994; French/Bell 1990; Defila/Di Giulio 2018; Selle 2022). Je nach Projektphase der transdisziplinären Kollaboration können unterschiedliche dialogorientierte Methoden der Prozessgestaltung und -moderation eingesetzt werden, wie Auftaktworkshops und die Bildung eines koordinierenden Steuerkreises in der Auftakt- und Orientierungsphase oder Survey-Feedback-Workshops im Rahmen problembezogener Bestandsaufnahmen (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011: 391ff.). Im Folgenden werden drei dialogorientierte Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung und -moderation exemplarisch skizziert (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011):

Die *verfahrensorientierte Methode des geschützten Dialograumes* wird primär in der Phase der Problemanalyse eingesetzt. Bei *geschützten Dialogräumen* handelt es sich um Workshops mit Teilnehmenden relativ homogener Tätigkeitsgruppen, wie mittlere Führungskräfte oder Pflegehelfer:innen, oder aber Mitglieder interprofessioneller Teams, die im Arbeitsalltag kooperieren (z.B. Projektteams in der agilen Softwareentwicklung). Die geschützten Dialogräume werden von den Forschenden als externe Teilnehmende moderiert, wobei letztere auf gruppenbezogene Moderationstechniken zurückgreifen. Im Rahmen geschützter Dialogräume tauschen sich die Beteiligten untereinander z.B. über ihre Arbeitsbedingungen und ihre Vorstellungen von ›guter Arbeit‹ aus. Hier können sie auch ›heikle Themen‹, wie psychosoziale Arbeitsbelastungen, im geschützten Rahmen ansprechen, da die Beteiligten unter sich bleiben. Ge-

geschützte Dialogräume konstituieren einen Vertrauensraum, der den Teilnehmenden ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit bietet (vgl. Edmondson 2020). Hierbei können die Teilnehmenden selbst entscheiden, welche Ergebnisse als betriebsöffentlich relevant in den weiteren Dialogprozess eingebracht werden. Die Forschenden erstellen und konsentieren in Abstimmung mit den Beteiligten ein Protokoll, das die freigegebenen Dialogergebnisse enthält (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011).

Die Methode des geschützten Dialograumes trägt der Anerkennung unterschiedlicher Tätigkeitsgruppen in kollaborativen Prozessen der Wissenserschließung Rechnung, da sie Beschäftigtengruppen mit ihren spezifischen arbeitsbezogenen Perspektiven und Wissensbeständen in Problemlösungsprozesse einbezieht und ihnen ermöglicht, ein gemeinsames Problemverständnis bzw. eine miteinander geteilte Situationsdefinition zu entwickeln.

Die durch die Forschenden moderierte *hierarchieübergreifende Dialogkonferenz* bezieht sich auf die Phase der Entwicklung und Konsentierung problem-lösungsorientierter Maßnahmen. Daran beteiligt sind neben Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen und betrieblichen Interessenvertreter:innen auch Delegierte der Beschäftigten aus den geschützten Dialogräumen. Auf der Dialogkonferenz werden die perspektivengebundenen Problemanalysen von Beschäftigten und Führungskräften sowie die daraus abgeleiteten Verbesserungsideen hierarchieübergreifend zur Diskussion gestellt und gemeinsam beraten. Die Entscheidungsfindung orientiert sich am Konsensprinzip, wonach nur jene Vorschläge weiterverfolgt und experimentell erprobt werden, zu denen Einvernehmen erzielt wurde. Die Ablehnung eingebrachter Problemlösungsideen ist stets zu begründen, sodass ein hohes Maß an Transparenz über Entscheidungsgrundlagen der beteiligten Akteur:innen und ihrer Interessen hergestellt wird. Die Dialogkonferenz ermöglicht überdies, wechselseitige Erwartungen und Vorannahmen, welche die Beteiligten hegen, im unmittelbaren Austausch zu überprüfen, sodass hierarchieübergreifende Lernprozesse ermöglicht werden. Auf Basis der konsentierten Vorschläge wird ein gemeinsamer Aktionsplan mit Prioritäten bzw. zu erledigenden Aufgaben, Verantwortlichkeiten, zeitlichen Fristen und Formaten für die Erprobungsphase erstellt (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011).

Die Methode der Dialogkonferenz ermöglicht eine Beteiligung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen an der Konsentierung von Problemlösungsvorhaben. Sie leistet damit einen Beitrag dazu, das Legitimationsproblem transdisziplinärer Arbeitsforschung zu lösen. Zugleich adressiert diese Methode der Prozessmoderation das Problem der metho-

dischen Kontrolle, da über die Einbeziehung von Beschäftigtenperspektiven auch ihre lokalen Wissensbestände als Quelle der Problemdefinition und der Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen berücksichtigt werden.

An die Dialogkonferenz schließt die verfahrensorientierte *Methode des betrieblichen Experimentierfelds* an, die eine zeitlich befristete Erprobung von Gestaltungslösungen und eine formative Evaluierung konsentierter Maßnahmen durch Forschende vorsieht. Diese Methode ermöglicht den Beteiligten erfahrungsbasierte Lernprozesse aufgrund der iterativen Erprobung und Weiterentwicklung von Maßnahmen durch einen in der Regel hierarchie- und oft auch tätigkeitsgruppenübergreifend zusammengesetzten Kreis von Beteiligten. Ein Beispiel bildet das Experimentierfeld zur fahrzeugbezogenen Auftragsdisposition, bei der Reparaturarbeiten an defekten Schienenfahrzeugen gewerkeübergreifend zu koordinieren waren. Während diese Koordinationsfunktion zuvor durch die Meisterebene erfolgte, sah das Experimentierfeld zunächst vor, dass die Beschäftigten die Auftragsdisposition in Eigenregie erprobten. Bei der formativen Evaluierung dieser Maßnahme wurde jedoch deutlich, dass zeitbezogene Koordinationskonflikte zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Gewerke entstanden, die eine ›Auftragsdisposition von unten‹ erschwerten. Daraufhin entschieden sich die Beteiligten für ein adaptiertes Experiment, wonach zunächst eine tägliche gewerkeübergreifende Grobplanung von Aufträgen unter Moderation des Meisters erfolgte, an die sich dann eine dezentrale Feinplanung durch Beschäftigte verschiedener Gewerke anschloss. Diese experimentelle Lösung traf auf eine positive Resonanz der Beteiligten und wurde nach einer Übergangsphase als neues Verfahren der Auftragsdisposition verankert.

Die prozessorientierte Methode des betrieblichen Experimentierfelds ermöglicht kollektive erfahrungsbasierte Lernprozesse zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen der Praxis sowie zwischen Praxis und Wissenschaft. Realexperimente bilden hierbei gemeinsame Grenzobjekte.

Längerfristig orientierte Kollaborationsprozesse, wie die FuE-Projekte der BMBF-geförderten Arbeitsforschung, erfordern, interpersonales Vertrauen zwischen den Beteiligten sowie systemisches Vertrauen – je nach Perspektive – in das Wissenschaftssystem und dessen Vertreter:innen oder in Organisationen der Praxisakteur:innen – zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Vertrauensentwicklung erweist sich in transdisziplinär orientierten Forschungsprozessen als ein zentrales praxisorientiertes wie wissenschaftliches Gütekriterium. Sie kann durch moderierte Prozesse gemeinsamer Problem- und Zieldefinitionen und der Verständigung auf Regeln einer gu-

ten transdisziplinären Kollaboration in Verbundprojekten, die Verfahren der konstruktiven Konfliktbearbeitung einschließt, gefördert werden (vgl. Fückler 2024). Darüber hinaus bilden für die reziproke Vertrauensentwicklung eine transparente und reflexive, d.h. lernorientierte Prozessgestaltung, die Freiwilligkeit der Beteiligung sowie die Generierung von sinnhaft erlebten Problemlösungen wichtige Voraussetzungen (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011).

3.2 Dialogorientierte Methoden der Feldforschung

Dialogorientierte Methoden der (qualitativen) Feldforschung ermöglichen Forschenden einen direkten Zugang zu betrieblichen bzw. erwerbsbezogenen Lebenswelten sowie zum arbeitsprozessbezogenen Orientierungs- und Gestaltungswissen von Führungskräften und Beschäftigten und zu den arbeitsbezogenen Erlebnisperspektiven unterschiedlicher Tätigkeitsgruppen (vgl. Volmerg et al. 1986; Senghaas-Knobloch/Dohms 1997). Darüber hinaus bilden diese Methoden eine Grundlage dafür, die Genese von Problemdefinitionen, Handlungsperspektiven unterschiedlicher Akteur:innen sowie Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten an kollaborativen Prozessen der Wissenserzeugung zu erheben.

Dialogorientierte Methoden der Feldforschung können sich auf ein relativ breites Repertoire erstrecken. Auf der einen Seite des Spektrums befinden sich qualitative Erhebungsmethoden, die an klassische Methoden, wie Fokusgruppen oder Gruppendiskussionen, anschließen, diese aber weiterentwickeln, indem ihr kommunikativer Charakter verstärkt wird. Ein Beispiel bildet ein Gruppendiskussionsverfahren, das den Teilnehmenden durch eine zentrale offene Leitfrage Raum für Assoziationen bietet (z.B.: ›Was heißt gute Arbeit für mich?‹) sowie mit einer kollektiven Reflexionsphase abschließt. Hierbei tauschen sich die Teilnehmenden über zentrale und weitere aus ihrer Perspektive relevante Aspekte ihrer Diskussion aus und visualisieren ihr Ergebnis in einem Bildprotokoll als kommunikative Gewichtung und Validierung der Diskussion durch die Teilnehmenden (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011; Senghaas-Knobloch/Dohms 1997). Solche um eine kollektive Reflexion erweiterte Gruppendiskussionsverfahren eignen sich dazu, unterschiedliche Perspektiven und Ansprüche betrieblicher Akteure an praxisorientierte Problemlösungen, damit verbundene sozio-emotionalen Befindlichkeiten und Ängste sowie Prozesse der kollektiven Urteilsbildung und Bewertung von (al-

alternativen) Praxislösungen zu erheben (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011). Sie lassen sich beispielsweise gut in geschützte Dialogräume integrieren.

Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich dialogorientierte Erhebungsmethoden, die in disziplinär bzw. interdisziplinär geprägten Forschungsdesigns kaum verwendet werden, da sie nicht zum etablierten Methodenkanon zählen (Defila/Di Giulio 2018: 45). Hierbei werden unterschiedliche Dialogmethoden bzw. gruppenbezogene Moderations- und Kreativverfahren oder Methoden der performativen Sozialforschung (vgl. Mey 2020) eingesetzt bzw. kontext- und zielgruppenspezifisch angepasst oder neu entwickelt (vgl. Senghaas-Knobloch/Dohms 1997; Defila/Di Giulio 2018). Beispiele hierfür bilden Methoden der visualisierten Diskussionsführung (vgl. Kühl 2002), Rollenspiele (vgl. Nagler 2002) oder das Körperbild als dialogorientierte Methode zur tätigkeitsgruppenbezogenen Anamnese von psycho-physischen Arbeitsbelastungen (vgl. Volmerg et al. 1986).

In kollaborativen FuE-Prozessen unterscheiden sich tendenziell die Beteiligungsbereitschaften, -kompetenzen und -voraussetzungen von Praxisbeteiligten sowie ihre kommunikativen Kompetenzen. Dies stellt die Arbeitsforschung vor die Herausforderung, Methoden der Feldforschung zielgruppenspezifisch auszurichten bzw. zu entwickeln. Dialogorientierte Erhebungsmethoden, die sich in stärkerem Maße an der betrieblichen Lebenswelt und tätigkeitsgruppenbezogenen Arbeitskulturen orientieren (z.B. durch den verstärkten Einsatz visueller Methoden, wie das Körperbild), sind eher in der Lage, die Perspektiven etwa von an- und ungelernten Beschäftigtengruppen auf ihre Erwerbsarbeit zu erheben (vgl. Funke et al. 2025). Sie beinhalten aufgrund ihres kontext- und tätigkeitsgruppensensiblen Zugangs zu solchen Beschäftigtengruppen Nutzenpotenziale für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.

Solche niedrigschwelligen Erhebungsmethoden unterstützen insbesondere Erwerbspersonen und Beschäftigtengruppen, die bisher in der aktiven Beteiligung an der Arbeits- und Technikgestaltung kaum geübt sind oder denen solche Beteiligungsoptionen vorenthalten wurden. Sie ermöglichen ihnen, Kompetenzen zur Reflexion und Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu entwickeln, eigene Positionen zu klären sowie sich mit anderen Beteiligten inhaltlich auseinanderzusetzen. Dialogorientierte Erhebungsmethoden erhalten hierbei die Funktion eines Enabling bzw. Empowerments von Praxisakteur:innen, wenn sie sich Partizipationskompetenzen in moderierten Dialogprozessen aneignen und ihre Selbstwirksamkeit durch die

Mitgestaltung von Arbeitsprozessen erleben können (vgl. Greifenstein et al. 1990; Spreitzer 2008).

Dialogorientierte Methoden der Feldforschung weisen spezifische Grenzen auf, da sie sich auf die Erhebung sprachlich gerahmter Kommunikationssituationen richten. Andere für die transdisziplinär orientierte Arbeitsforschung relevante Typen von Informationen lassen sich damit nicht erheben (vgl. Zelditch 1993). In solchen Fällen bedarf es einer Methodentriangulation (vgl. Flick 2012), um reziproke blinde Flecken einzelner Methoden durch eine Kombination unterschiedlicher Methoden aufzuhellen und auszugleichen. So können bildhafte Methoden nicht-verbalisierte Relevanzstrukturen gruppenbezogener Diskussionsprozesse zutage fördern, während die teilnehmende Beobachtung von Arbeitsprozessen durch Forschende ermöglicht, Praktiken und Routinen des Arbeitshandelns zu erschließen (vgl. Bachmann 2009). Vor allem weitgehend habitualisierte Routinen werden Praxisakteur:innen in dialogorientierten Erhebungsverfahren kaum thematisieren, da sie ihnen als unhinterfragte alltägliche Selbstverständlichkeiten erscheinen. Beobachtungsinterviews im Anschluss an die teilnehmende Beobachtung von Arbeitsprozessen (vgl. Kuhlmann 2009) eröffnen Forschenden ein vertieftes Verständnis von Kooperationspraxen und Arbeitsroutinen von Praxisakteur:innen, da sie letztere dazu anregen, ihre Routinen und Praktiken im Dialog zu reflektieren.

4. Spannungsfelder der Dialogorientierung

Die Dialogorientierung erweist sich aus der Perspektive der Forschenden als ein überaus voraussetzungs- und anspruchsvolles methodologisches Kernprinzip transdisziplinärer Arbeitsforschung – sowohl im Hinblick auf die Anwendung von Methoden als auch in Bezug auf die vielfältigen Rollen- und Kompetenzanforderungen, mit denen sich Forschende in praxisorientierten Kollaborationsprozessen konfrontiert sehen. Die Dialogorientierung bringt potenzielle Spannungsfelder hervor, wenn differente Erwartungen zwischen den Beteiligten an transdisziplinären Forschungsvorhaben in Erwartungskonflikte münden. Letztere können in kollaborativen FuE-Prozessen latent bleiben, d.h. weiter schwelen, ohne offen artikuliert und bearbeitet zu werden, allerdings auch mehr oder weniger disruptiv oder eskalierend verlaufen. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass die Entwicklung bzw. Aufrechterhaltung

sozialen Vertrauens infragegestellt wird. Im Folgenden werden zwei besonders relevante Spannungsfelder der Dialogorientierung fokussiert.

Das Spannungsfeld zwischen transdisziplinärem Engagement und wissenschaftlicher Distanzierung In Verbundprojekten der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung werden Forschende in Praxisfeldern und seitens der Förderinstitution mit Erwartungen an die Praktikanz der Forschung (vgl. Pongratz/Birken 2015) konfrontiert, d.h. essentielle Beiträge zu praxisorientierten Problemlösungen zu leisten. Damit verbunden sind praxisfeldbezogene Erwartungen an Forschende, die Prozessmoderation und -gestaltung sowie die Forschungspraktiken soweit wie möglich an die Praxis zu adaptieren, etwa in möglichst kurzfristiger Perspektive Problemlösungen kollaborativ zu erzeugen und die Forschung konsequent auf die Lösung von Praxisproblemen auszurichten. Gefragt ist also ein hohes praxisorientiertes Engagement der Arbeitsforschung. Diese Praxiserwartungen können aufseiten der Forschenden Rollenkonflikte evozieren, da Forschende nicht nur im Dialog mit dem Praxisfeld stehen, sondern zugleich ihre Forschungsergebnisse in den Dialog mit ihrer jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin einzubringen haben, um die Frage des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts ihrer Forschung beantworten zu können (Selle 2022: 12f.). Transdisziplinär orientierte Verbundprojekte sehen allerdings kaum hinreichende Ressourcen für eine innerwissenschaftliche Forschung auf Basis einer feldbezogenen Distanznahme bzw. für einen Wissenstransfer von der Praxis in die Wissenschaft während der Projektlaufzeit vor (vgl. Nuske et al. 2025). Diese unterschiedlichen Rollenerwartungen zu balancieren, erfolgt im Forschungsprozess oft in Gestalt interessierter Selbstgefährdung (vgl. Peters 2011), d.h. durch eine selbstinduzierte Arbeitsintensivierung und -extensivierung der Forschenden, um Ansprüche an innerwissenschaftliche Analysen und wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt einlösen zu können. Hinzu kommt, dass die dialogorientierte und quasi sozial-experimentelle Forschung in transdisziplinären Verbünden häufig in Widerspruch gerät zu disziplinär geprägten methodischen Ansprüchen an die Generalisierbarkeit von Forschungsergebnissen (vgl. Selle 2022).

Eine weitere Facette dieses Spannungsfelds zwischen Engagement und Distanzierung (vgl. Elias 1990) bezieht sich auf die intensive dialogorientierte und kontinuierliche Kooperation mit Praxisakteur:innen, welche im Vergleich zu disziplinären Forschungsstrategien eine erhöhte Gefahr des ›going native‹ aufseiten der Forschenden birgt (vgl. Ernst 2010). ›Going native‹ bezeichnet »den Prozess der Anpassung des Forschers an das Erforschte ...

mit der für die wissenschaftliche Disziplin einhergehenden problematischen Konsequenz des Verlusts von Distanz und Objektivität« (Hamann/Kißling 2017: 25). Dieser oft schleichende Prozess mündet in eine hohe Identifikation der Forschenden mit praxisorientierten Gestaltungsvorhaben sowie mit dem Praxissystem und der weitgehenden Übernahme der Handlungsperspektiven von Praxispartner:innen – bei gleichzeitigem Verlust an analytisch-reflexiver Distanzierungsfähigkeit. Hierbei orientiert sich Forschung überwiegend an Kriterien der Praxis, während tendenziell davon Abstand genommen wird, eine eigene, disziplinär orientierte Forschungsagenda (weiter) zu verfolgen. Prozessdynamiken des ›going native‹ kann vorgebeugt werden, wenn ein systematischer Wechsel zwischen Phasen intensiver Kollaboration von Forschung und Praxis sowie Phasen disziplinär orientierter Analyse und Reflexion erfolgt.

Das Spannungsfeld zwischen der Neutralität der Forschung und ihrer sozialen Verstrickung Die relativ intensive und mehrjährige projektförmige Kollaboration zwischen Arbeitsforschung und Praxis verdeutlicht, dass solche Kooperationen neben einer konzeptionell-analytischen und einer konstruktiv-gestaltungsorientierten bzw. experimentellen auch eine relationale Dimension beinhalten (vgl. Bradbury 2022). Letztere bezieht sich auf die Frage, wie produktive, lernorientierte Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis entwickelt und aufrechterhalten werden können. Die relationale Dimension rekurriert darauf, dass sich zwischen den wechselseitig aufeinander angewiesenen Beteiligten Akteursfigurationen, d.h. interdependente Verflechtungszusammenhänge mit spezifischen Interaktionsdynamiken, herausbilden (vgl. Elias 1993), die konsens- und vertrauensbasiert, aber auch konflikthaft verlaufen können und in denen sich Machtasymmetrien zwischen den Beteiligten widerspiegeln (vgl. Evers 2018; Elias 1993). Erwartungskonflikte können sich auf der interdisziplinären Ebene beispielsweise zwischen Forschungsteams mit unterschiedlichen disziplinären und methodologischen Grundorientierungen herausbilden. Konfliktzonen zwischen Wissenschaft und Praxis bilden Erwartungsdifferenzen hinsichtlich der Praktikanz bzw. der praxisorientierten Gestaltungsrelevanz von Forschung sowie unterschiedlicher Temporalitätsvorstellungen. So orientieren sich Praxisakteure tendenziell an der möglichst kurzfristigen Realisierung innovativer Praxislösungen, während Forschungsteams häufig mehr Zeit für eine fundierte Analyse als Basis für anschließende kollaborative Entwicklungsprozesse reklamieren.

Überdies impliziert eine dialogorientierte kollaborative Forschungspraxis, dass die Arbeitsforschung direkt und indirekt in Unternehmen interveniert. Sie wird daher zumindest temporär zu einem Akteur innerbetrieblicher Handlungskonstellationen, der darauf angewiesen ist, auf unterschiedlichen organisatorischen Entscheidungs- und Handlungsebenen Verbündete für die praxisorientierte Forschung zu finden, damit aber auch nolens volens in arbeits- und mikropolitische Spiele und Aushandlungsprozesse hineingezogen wird (vgl. Sterie et al. 2023), die auch gegen Forschungsanliegen gerichtet sein können. Diese Problematik lässt sich an folgendem Beispiel aus meiner Forschungspraxis illustrieren: In einem Verbundprojekt zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von IT-Dienstleistungsarbeit versuchte der Inhaber eines kleineren IT-Dienstleisters die Kontrolle über die im FuE-Projekt vereinbarten partizipativen Entwicklungsprozesse an sich zu ziehen, da er hierdurch seine Führungspraxis bedroht sah. Der Inhaber pflegte spontan und unabgestimmt in IT-Entwicklungsprojekte von Mitarbeitenden zu intervenieren. Die Mitarbeitenden erlebten diese Interventionen als psychisch belastende Arbeitsunterbrechungen und Verunsicherung ihrer Handlungsfähigkeit. Das Forschungsteam trat daraufhin in einen Klärungsprozess mit dem Inhaber ein, um das zu Projektbeginn konsentrierte Beteiligungsverfahren weiterhin aufrechterhalten zu können. Dabei sah sich das Forschungsteam mit Vorwürfen des Inhabers konfrontiert, die allparteiliche Position verlassen zu haben und als ›hidden agenda‹ die Bildung eines Betriebsrats im Unternehmen zu verfolgen. Dies erforderte seitens der Forschenden ein hohes Maß an Differenzverträglichkeit sowie Überzeugungs- und Berichtigungsarbeit (vgl. Strauss et al. 1980), um zu verdeutlichen, dass vereinbarte Spielregeln einzuhalten sind, um die Beteiligungsbereitschaft und -motivation der Beschäftigten nicht zu gefährden.

Forschende nehmen im Rahmen transdisziplinärer Prozesse der dialogorientierten Wissenserzeugung Aufgaben der Prozessmoderation und -organisation sowie der Verbundkoordination wahr. Mit diesen Aufgaben sind Rollenerwartungen an die Neutralität im Sinne der übergreifenden Allparteilichkeit der Forschung in Relation zu Partner:innen aus der Praxis, intermediären Kontexten (z.B. Verbänden) und anderen beteiligten Wissenschaftsdisziplinen sowie auch an die Dienstleistungsorientierung der Verbundkoordination verbunden. Mit diesen Aufgaben korrespondiert ein hohes Maß an Komplexität und sozialer Prozessdynamik, die an Forschende in diesen Koordinations- und Prozessmoderationsrollen hohe Anforderungen an den Umgang mit Unwägbarkeiten, die Erwartungskoordination und zuweilen auch an die Kon-

fliktregulation stellen. Die Förderinstitution des BMBF bzw. des BMFT unter-schätzt tendenziell diese komplexen Rollenanforderungen an Forschende in Koordinations- und Moderationsfunktionen, da hierfür nur relativ knapp bemessene Ressourcen beantragt werden können (vgl. Fuß et al. 2024).

Aufseiten der Forschung wird hingegen mit Blick auf die Dialogorien-tierung die interessenpolitische Dimension der kollaborativen Wissens-erzeugung öfters unterschätzt. Die Neutralitätsposition der Forschung wird herausgefordert, wenn Forschende bzw. ihre multiplen Rollen in transdis-ziplinärer Forschung selbst Gegenstand interessenpolitischer Ausein-der-setzungen und Aushandlung werden (vgl. Kristensen 2021). Dies ist etwa der Fall, wenn die Verbundkoordination mit überbordenden Erwartungen an Serviceorientierung und Koordinationsarbeit konfrontiert wird – bei hier-für sehr begrenzt verfügbaren Ressourcen. Neutralität bzw. Allparteilichkeit der Forschung bildet daher eher eine Grundhaltung als eine fest umrissene Position von Forschung in transdisziplinären Kollaborationen; sie gründet in einem Selbstverständnis von Forschenden, das sich der interessenpolitischen Dimension von Aufgaben der Prozessmoderation und Verbundkoordination bewusst ist und auch die eigenen substanziellen Forschungsinteressen im Blick behält.

Die konstruktive Bearbeitung von Kollaborationskonflikten bildet eine un-abweisbare Herausforderung für die daran Beteiligten und insbesondere für Forschende, die übergreifende Aufgaben der Verbundkoordination und Pro-zessmoderation ausüben. Sie stellen an die Beteiligten hohe Kompetenzanfor-derungen an Differenzverträglichkeit (vgl. Nolten/Obermeyer 2021) und Refle-xionsfähigkeit mit Blick auf die eigenen Handlungsperspektiven und die eige-ne Verstrickung in Konfliktdynamiken sowie an die Fähigkeit zur reflexiven Perspektivenübernahme. Diese Kompetenzen können bei den Beteiligten je-doch nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. So werden in der disziplinär orientierten akademischen Aus- und Weiterbildung Kompetenzen transdiszi-plinärer Kollaboration und Prozessmoderation sowie der konstruktiven Kon-fliktbearbeitung kaum vermittelt. In der Regel erfolgt eine erfahrungsbasier-te, mehr oder wenige gelungene Aneignung dieser Kompetenzen im Prozess der Ausübung von Aufgaben der Prozessmoderation und Verbundkoordinati-on bzw. der inter- und transdisziplinären Kollaboration.

Wenn solche Kompetenzen bzw. institutionelle Voraussetzungen, wie Weiterbildungsangebote und Projektressourcen, nicht oder nur unzureichend vorhanden sind, besteht die Gefahr einer psychosozialen Überforderung oder gesundheitlichen Beeinträchtigung von Forschenden (z.B. Burnout) durch die

komplexen Interaktions- und Koordinationsdynamiken in transdisziplinären Verbänden. Dies berührt die bisher im Kontext der transdisziplinären Arbeitsforschung weitgehend ausgeblendete Frage der psychosozialen Vulnerabilität von Forschenden. In forschungsethischer Hinsicht richtet sich bisher das Augenmerk vor allem auf vulnerable Personengruppen aus Praxisfeldern, deren potenzielle Beeinträchtigung im Forschungsprozess vermieden werden soll (vgl. Schroeder et al. 2024), wie demenziell erkrankte Patient:innen. Erst in jüngster Zeit wird der psychosozialen Vulnerabilität von Forschenden in transdisziplinären Kollaborationskontexten bzw. bei qualitativer Forschung allmählich mehr Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. Clift et al. 2023; Woods et al. 2022). Psychosoziale Gesundheitsrisiken aufseiten von Forschenden sind etwa verbunden mit der Konfrontation und Bearbeitung von Konflikten in transdisziplinär orientierten Verbundprojekten, multiplen Rollenanforderungen und vielfältigen emotionalen Anforderungen im Rahmen der projektbezogenen Koordinationsarbeit sowie der qualitativen Erhebungen. So sehen sich Forschende in Interviewsituationen mit unvorhergesehenen Anforderungen an Emotions- bzw. Gefühlsarbeit konfrontiert, wenn Praxisakteur:innen von traumatischen Erfahrungen, wie erlebte Gewaltanwendung im Arbeitsprozess, berichten (vgl. Sterie et al. 2023; Woods et al. 2022).

5. Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag wurde die Dialogorientierung als zentrales methodologisches Prinzip für die transdisziplinäre Arbeitsforschung begründet. Überdies wurde herausgearbeitet, dass Dialogorientierung sowohl für die Prozessmoderation und -gestaltung kollaborativer Wissenserzeugung zwischen Arbeitsforschung und Praxis als auch für die Anwendung qualitativer Methoden der Feldforschung von essentieller Bedeutung ist. Die Dialogorientierung verbindet die kommunikative mit der analytischen Aufgabe transdisziplinärer Arbeitsforschung.

Allerdings erweist sich die Dialogorientierung im Rahmen der kollaborativen Prozessgestaltung wie bei der Anwendung qualitativer Erhebungsmethoden als ein besonders voraussetzungs- und anforderungsvolles Kernprinzip, das vor allem zwei Spannungsfelder evoziert: Erstens begründet sie ein Spannungsfeld zwischen dem Engagement für die Entwicklung praxisorientierter Gestaltungslösungen und feldbezogener Distanzierung, um den nach der innerwissenschaftlichen Logik erwarteten wissenschaftlichen Erkenntnis-

fortschritt zu befördern. Zweitens impliziert die Aufgabe der dialogorientierten Koordination und Gestaltung kollaborativer Prozesse der Wissenserzeugung, dass Forschende *nolens volens* in verbundprojekt- bzw. praxisfeldbezogene oder betriebliche Handlungskonstellationen involviert sind. Der Anspruch an die Neutralität oder Allparteilichkeit von Forschung gerät damit in Widerspruch zur möglichen eigenen Verstrickung in Konfliktstrukturen und z.T. auch der interessenpolitischen Positionierung. Daraus können sich Probleme für eine verbundprojektbezogene Entwicklung und Aufrechterhaltung sozialen Vertrauens als Grundlage für gelingende Prozesse der kollaborativen Wissensproduktion ergeben.

Dialogorientierte Arbeitsforschung in transdisziplinären Kooperationskontexten steht aktuell wie perspektivisch vor der Herausforderung, die psychosoziale Vulnerabilität von Forschenden stärker zu adressieren. Ansatzpunkte hierfür bilden etwa die Entwicklung von Angeboten der Kompetenzentwicklung für transdisziplinäre und dialogorientierte Forschung. Hochschulen sollten solche kompetenz- wie gesundheitsorientierten Angebote verstärkt für die akademische Aus- und Weiterbildung entwickeln. Im Bereich der Förderung transdisziplinärer Forschung sind die vielfältigen dialogorientierten Anforderungen an Forschende explizit zu berücksichtigen. Grundlage hierfür wäre erstens eine deutlich verbesserte Ressourcenausstattung von transdisziplinär orientierten Verbundprojekten für die Aufgaben der Gestaltung, Moderation und Koordination kollaborativer Prozesse der Wissenserzeugung. Zweitens wären seitens der Förderinstitutionen Ressourcen für eine externe Supervision kollaborativer Forschungs- und Entwicklungsprozesse bereitzustellen und einzuplanen, die Akteur:innen aus Wissenschaft und Praxis befähigen, ihre Kooperationserfahrungen und -praxen lernorientiert zu reflektieren und zu gestalten. Schließlich erhält die Forschungsförderung eine Schlüsselbedeutung dafür, ein bidirektionales Verständnis des Wissenstransfers von Forschung in die Praxis und umgekehrt zu entwickeln. Dies würde beinhalten, mehr zeitliche Ressourcen für die analytische Aufgabe der Arbeitsforschung vorzusehen, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren. Dies hat aufseiten der Hochschulen eine wichtige korrespondierende Voraussetzung, nämlich transdisziplinäre Forschung als gleichrangigen Forschungsmodus zu disziplinärer bzw. interdisziplinärer Forschung strukturell und in wissenschaftlichen Reputationssystemen anzuerkennen.

Literatur

- Bachmann, Götz (2009): »Teilnehmende Beobachtung«, in: Stefan Kühl/Petra Strodtolz/Andreas Taffertshofer (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 248–271.
- Ballreich, Rudi (2012): »Dialogansätze und Mediationsforschung«, in: Dominic Busch/Claude-Hélène Mayer (Hg.), *Mediation erforschen. Fragen – Forschungsmethoden – Ziele*, Wiesbaden: Springer, S. 223–245.
- Becke, Guido (2013): »Veränderungen achtsam gestalten«, in: Guido Becke/Miriam Behrens/Peter Bleses/Sylke Meyerhuber/Sandra Schmidt (Hg.), *Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 7–34.
- Becke, Guido/Senghaas-Knobloch, Eva (2011): »Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen«, in: Christina Meyn et al. (Hg.), *Arbeitssituationsanalyse 2*, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 383–405.
- Beckert, Jens (2024): *Verkaufte Zukunft. Warum der Kampf gegen den Klimawandel zu scheitern droht*, Berlin: Suhrkamp.
- Bohm, David (1996): *On Dialogue*, London, New York: Routledge.
- Bradbury, Hilary (2022): *How to do Action Research for Transformations at a Time of Eco-Social Crisis*, Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Bröcher, Joachim (2021): *Anders lernen, arbeiten und leben. Für eine Transformation von Pädagogik und Gesellschaft*, Bielefeld: transcript.
- Clift, Bryan C./Batle, Ioannis Costas/Banks, Kia/Rodohan, Josie/Bekker, Sheree/Chudzikowski, Katharina (2023): »Introduction – The Relevance and Importance of Researcher Vulnerability in Qualitative Research«, in: Bryan C. Clift et al. (Hg.), *Qualitative Researcher Vulnerability. Negotiating, Experiencing and Embracing*, London, New York: Routledge, S. 1–23.
- Defila, Rico/Di Guilio, Antonietta (2018): »Reallabore als Quelle für die Methodik transdisziplinären und transformativen Forschens – eine Einführung«, in: Rico Defila/Antonietta Di Guilio (Hg.), *Transdisziplinär und transformativ forschen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 10–35.
- Edmondson, Amy C. (2020): *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*, München: Vahlen.
- Elias, Norbert (1990): *Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie I*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Elias, Norbert (1993): Was ist Soziologie?, Weinheim und München: Juventa.
- Ernst, Stefanie (2010): Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag.
- Evers, Janina (2018): Vertrauen und Wandel sozialer Dienstleistungsorganisationen. Eine figurationssoziologische Analyse, Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, Uwe (2012): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg: rororo.
- French, Wendell L./Bell jr., Cecil H. (1990): Organisationsentwicklung, Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt/UTB.
- Fricke, Werner (1997): »Die konstruktive Aufgabe der Sozialwissenschaften«, in: Hellmuth Lange/Eva Senghaas-Knobloch (Hg.), Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster: Lit-Verlag, S. 13–26.
- Fücker, Sonja (2024): »Jeder arbeitet in seiner Blase«. Konflikte und Konfliktmanagement im Wissenschaft-Praxis-Transfer, Frankfurt a.M.: Wolfgang Metzner Verlag.
- Funke, Jasmin/Freund, Philipp/Becke, Guido (2025): »Psychische Gesundheit und Einfacharbeit: Herausforderungen und Gestaltungsansätze in der stationären Langzeitpflege«, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.), Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit. Frühjahrskongress 2025 in Aachen, Sankt Augustin: GfA-Press.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020 (= Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41), Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Girtler, Roland (2001): Methoden der Feldforschung, Wien, Köln, Weimar: Böhlau/UTB.
- Greifenstein, Ralph/Jansen, Peter/Kißler, Leo (1990): »Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien«, in: Leo Kißler (Hg.), Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15–54.
- Grunwald, Armin/Schäfer, Martina/Bergmann, Matthias (2020): »Neue Formate transdisziplinärer Forschung. Ausdifferenzierte Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis«, in: GAIA 29(2), S. 106–114.
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform in der Arbeitswelt, Berlin: Edition Sigma.

- Hamann, Christof/Kießling, Magdalena (2017): »Going native«, in: Dirk Göttsche/Axel Dunker/Gabriele Dürbeck (Hg.), *Handbuch Postkolonialismus und Literatur*, Stuttgart: J. B. Metzler, S. 149–153.
- Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes F./Dhority, L. Freeman (1998): *Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (2000): »Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen«, in: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.), *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz: UVK, S. 9–26.
- Isaacs, William N. (1996): »The Process and Potential of Dialogue in Social Change«, in: *Educational Technology* 36(1), S. 20–30.
- Jacobsen, Heike (2016): »Arbeitsforschung im Wandel des deutschen Produktionsmodells: Responsivität transdisziplinärer Forschung als Erfolgsfaktor und Risiko«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), *Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Neue Verortungen von Wissenstransfer*, Bielefeld: transcript, S. 307–338.
- Kleinöder, Nina/Müller, Stefan/Uhl, Karsten (2019): »Die Humanisierung des Arbeitslebens. Einführung und methodische Überlegungen«, in: Nina Kleinöder/Stefan Müller/Karsten Uhl (Hg.), *Humanisierung der Arbeit. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts*, Bielefeld: transcript, S. 9–32.
- Kristensen, Catharina Juul (2021): »Negotiating Conflicts of Interests: Working with Multiple Stakeholders«, in: *Qualitative Research Journal* 21(1), S. 65–75.
- Kuhlmann, Martin (2009): »Beobachtungsinterview«, in: Stefan Kühl/Petra Strodtholz/Andreas Taffertshofer (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 78–99.
- Kühl, Stefan (2002): »Visualisierte Diskussionsführung«, in: Stefan Kühl/Petra Strodtholz (Hg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg: rororo, S. 243–276.
- Kuula, Arja (1997): »Self-Understanding of Action Research«, in: Tuomu Alasoini/Mari Kyllönen/Antti Kasvio (Hg.), *Workplace Innovations – A Way of Promoting Competitiveness, Welfare and Employment*, Helsinki: Ministry of Labour, National Workplace Development Programme, S. 276–289.
- Luhmann, Niklas (2004): *Einführung in die Systemtheorie*, herausgegeben von Dirk Baecker, Heidelberg: Carl-Auer.

- Manske, Alexandra/Menz, Wolfgang (2024): Theorien der Arbeit, Hamburg: Junius.
- Matthöfer, Hans/Herzog, Hans-Henning (2009): »Das HdA-Programm – Ausbruch aus der traditionellen Technologiepolitik«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 63(2), S. 108–111.
- Mey, Günter (2020): »Performative Sozialwissenschaft«, in: Günter Mey/Katja Mruck (Hg.), Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden: Springer, S. 2–29.
- Nagler, Brigitte (2002): »Rollenspiel«, in: Stefan Kühl/Petra Strodtholz (Hg.), Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: rororo, S. 175–206.
- Nolten, Andreas/Obermeyer, Klaus (2021): »Auf die Unterschiede kommt es an«, in: Supervision 39(3), S. 4–8.
- Nuske, Jessica/Bleses, Peter/Warsewa, Günter (2024): »Wissenstransfer in disziplinärer und transdisziplinärer Forschung zum gesellschaftlichen Zusammenhalt am Beispiel der Transferwerkstatt »Wissen-schaftt-Politik«, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt, Frankfurt a.M.: Campus, S. 85–110.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung: eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen«, in: Arbeit 34(1-2), S. 161–181.
- Peters, Klaus (2011): »Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung«, in: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker Karina/Hinrichs, Stephan (Hg), Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: edition sigma, S 105–122.
- Pongratz, Hans J./Birken, Thomas (2015): »Praktikanz als Zieldimension anwendungsorientierter Forschung«, Forum Qualitative Sozialforschung 16(3), Artikel 9.
- Schäfer, Martina/Lux, Alexandra (2020): »Transdisziplinäre Forschung wirkungsvoll gestalten«, in: Ökologisches Wirtschaften 35(1), S. 43–50.
- Schein, Edgar H. (1993): »On Dialogue, Culture, and Organizational Learning«, in: Organizational Dynamics 32(1), S. 40–51.
- Schimank, Uwe (2013): Gesellschaft, Bielefeld: transcript.
- Schroeder, Doris/Chatfield, Kate/Chennells, Roger/Partington, Hazel/Kimani, Joshua/Thomson, Gillian/Adhiambo Odhiambo, Joyce/Snyders, Leana/Louw, Collin (2024): Vulnerability Revisited. Leaving No One Behind in Research, Cham: Springer Nature.

- Selle, Klaus (2022): »Zwischen Nähe und Distanz. Notizen zum Forschen im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis«, in: *pnd – rethinking planning* 2022(1), S. 8–26.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): *Wohin driftet die Arbeitswelt?*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Senghaas-Knobloch, Eva/Dohms, Annette (1997): »Sozialwissenschaftliche Handlungsforschung in betrieblichen Veränderungsprozessen«, in: Eva Senghaas-Knobloch/Brigitte Nagler/Annette Dohms (Hg.), *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*, Münster: LIT-Verlag, S. 33–51.
- Spreitzer, Gretchen (2008): »Taking stock: A review of more than 20 years of research on Empowerment at work«, in: Cary L. Cooper/Julian Barling (Hg.), *The SAGE Handbook on Organizational Behavior*, Vol. 1, Los Angeles u.a.: SAGE, S. 54–72.
- Sterie, Anca-Cristina/Potthoff, Sarah/Erdmann, Anke/Burner-Fritsch, Isabel/Aluh, Deborah Oyine/Schneiders, Mira L. (2023): »Dimensions of Researcher Vulnerability in Qualitative Health Research and Recommendations for Future Practice«, in: *International Journal of Qualitative Methods* 22(1), S. 1–13.
- Strauss, Anselm/Fagerhaugh, Shizuko/Suzczek, Barbara/Wiener, Carolyn (1980): »Gefühlsarbeit – Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32, S. 629–651.
- Strübing, Jens (1997): »Symbolischer Interaktionismus revisited: Konzepte für die Wissenschafts- und Technikforschung«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 26(5), S. 368–386.
- Volmerg, Birgit/Senghaas-Knobloch, Eva/Leithäuser, Thomas (1986): *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Voswinkel, Stephan (2023): »Anerkennung«, in: Rainer Bohn et al. (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Baden-Baden: Nomos, S. 17–20.
- Woods, Sarah/Gopal Chambers, Tina-Nadia/Eizadirad, Ardavan (2022): »Emotional Vulnerability in Researchers Conducting Traum-Triggering Research«, in: *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies* 3(3), S. 71–88.
- Zelditch, Morris jr. (1993): »Methodologische Probleme in der Feldforschung«, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 119–137.

Transdisziplinarität in der Arbeitsforschung

Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung

Anspruch, Praxis und Potenziale. Erkenntnisse aus dem Projekt WiTRADis

Jessica Nuske, Peter Bleses, Guido Becke, Andreas Friemer

1. Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch zahlreiche, teils miteinander verwobene Transformationsprozesse geprägt ist: Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Flexibilisierung von Beschäftigungsformen, Migration und nicht zuletzt Fragen ökologischer Nachhaltigkeit verändern grundlegende Strukturen und Anforderungen von Arbeit (vgl. Fuß et al. 2024). Diese Prozesse erzeugen Problemlagen, die sowohl Unternehmen und Beschäftigte als auch Institutionen der Arbeitsgestaltung und -regulierung vor neue Herausforderungen stellen. Vor diesem Hintergrund wird Arbeitsforschung nicht ausschließlich als analytische Tätigkeit verstanden, sondern auch als gestaltende Praxis, die dazu beitragen soll, innovative Lösungen für aktuelle und künftige Anforderungen an gute Arbeit zu entwickeln. Die damit einhergehende Orientierung an gesellschaftlichen Problemlagen und der Anspruch auf Wirkung und Veränderung eröffnen ein breites Handlungsfeld für transdisziplinäre Forschung – verstanden als Modus reflexiver, integrativer und problemzentrierter Wissensproduktion, bei der unterschiedliche wissenschaftliche und gesellschaftliche Akteure kooperativ zusammenarbeiten (vgl. Lang et al. 2012; Mückenberger/Timpf 2010).

Gerade im Kontext der vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Arbeitsforschung lassen sich in den letzten Jahrzehnten verstärkt Bestrebungen erkennen, die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Bereits seit den Program-

men zur Humanisierung der Arbeitswelt (1970er bis 1980er Jahre; siehe Zühlke-Robinet und Riegler in diesem Band), insbesondere aber im Anschluss daran hat das Bundesministerium in den letzten (zwei) Jahrzehnten ein transdisziplinäres, oft auch »partizipativ« (vgl. Bleses 2013) bezeichnetes, praxisorientiertes Vorgehen stark befördert (Jacobsen 2016: 332f.; Jooß et al. 2015). In diesem Zuge kam es zunehmend zu einer Ausweitung und institutionellen Absicherung dialogischer und ko-produktiver Formate, die auf eine Integration unterschiedlicher Wissensbestände und auf eine unmittelbare Praxiswirksamkeit der Forschung zielen (vgl. Fuß et al. 2024). Das BMFTR-Projekt »WiTRADis – Wissenstransfer in transdisziplinärer Arbeitsforschung« hat diese Entwicklungen systematisch untersucht. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen, wie sich das Verständnis von Transdisziplinarität und Wissenstransfer in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung zwischen 1990 und 2020 verändert hat, welche strukturellen und methodischen Voraussetzungen eine gelingende transdisziplinäre Zusammenarbeit begünstigen und wie Potenziale und Hemmnisse aus der Perspektive der beteiligten Akteure beschrieben werden.

Ziel dieses Beitrags ist es, zentrale Ergebnisse des Projekts zu präsentieren und daraus ableitbare Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von Forschung und Transfer in der transdisziplinären Arbeitsforschung zu formulieren. Grundlage dafür sind neben der Analyse von Förderprogrammen und Förderschwerpunkten der BMBF-geförderten Arbeitsforschung auch qualitative Expert:inneninterviews. Im Folgenden wird zunächst eine theoretische Rahmung transdisziplinärer Arbeitsforschung skizziert, bevor die methodischen Grundlagen, empirischen Ergebnisse und zentralen Empfehlungen des Projekts WiTRADis systematisch dargestellt werden.

2. Theoretische Perspektiven auf transdisziplinäre Arbeitsforschung

Transdisziplinäre Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem viel-diskutierten Forschungsmodus entwickelt, der über die traditionelle Disziplin-logik hinausweist. Sie verfolgt das Ziel, gesellschaftlich relevante Probleme durch eine kooperative Wissensproduktion zwischen Wissenschaft und Praxis zu bearbeiten (vgl. Lang et al. 2012; Defila/Di Giulio 2018). Transdisziplinarität unterscheidet sich dabei sowohl von inter- als auch von multidisziplinären Ansätzen durch ihre integrative, praxisorientierte und reflexive Ausrichtung. Insbesondere bei komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Wandel der Arbeitswelt zeigt sich die Notwendigkeit, Wissensbestände aus

unterschiedlichen Systemen zusammenzuführen, um handlungsrelevante Lösungsstrategien zu entwickeln (vgl. Mückenberger/Timpf 2010). Folglich nimmt Transdisziplinarität im Feld der BMBF-geförderten Arbeitsforschung eine hohe Relevanz ein, da Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsformen sich nicht allein durch technische Innovationen, sondern durch sozio-technische Umgestaltungen sowie durch den sozio-ökonomischen Strukturwandel verändern (vgl. Jacobsen 2016). Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die auf Gestaltung guter Arbeit zielen, müssen daher nicht nur verschiedene wissenschaftliche Disziplinen einbinden, sondern auch betriebliche Praxispartner, Sozialpartner, intermediäre Akteure sowie politische Institutionen berücksichtigen. Diese breite Einbindung unterschiedlicher Perspektiven dient der Zielsetzung, nicht nur Wissen über Arbeit zu generieren, sondern zur aktiven Mitgestaltung von Arbeit und Beschäftigung beizutragen. Transdisziplinäre Arbeitsforschung bedeutet damit auch, dass die relevanten Akteursgruppen aus der Praxis nicht nur als Adressaten von Ergebnissen auftreten, sondern als gleichberechtigte Partner mit ihren Praxisperspektiven im Forschungsprozess agieren. Dies setzt voraus, dass Problemdefinition, Zielentwicklung, Methodenauswahl und Evaluation gemeinsam gestaltet werden (vgl. Jooß et al. 2015). Die Praxis wird also nicht allein als ›Anwendungsfeld‹, sondern als Mitgestalterin von Forschung begriffen.

Mit der Ausrichtung auf transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsansätze (FuE) ist auf der einen Seite viel erreicht worden. Gerade in den (revitalisierten) Ansätzen der betrieblichen Aktionsforschung wurden Modelle des wechselseitigen Lernens von Praxis und Wissenschaft in Forschung, Entwicklung und Transfer (vgl. Gustavsen 1994; Fricke 2014; Hanschitz et al. 2009; Defila/Di Giulio 2018) diskutiert, entwickelt und erfolgreich angewandt – wenngleich große Teile der Sozialwissenschaften immer noch skeptisch auf transdisziplinäre Forschungsansätze schauen (vgl. Mevissen 2016; Herberg 2018). Der wechselseitige Transfer zwischen den am Projekt beteiligten, oft interdisziplinären Wissenschafts- und Praxispartnern bildet hierbei einen Grundpfeiler und eine in den FuE-Prozess eingebettete Daueraufgabe. Wissenschaftliche Forschung kann durch das fortlaufend erfahrbare Wissen aus der Praxis den eigenen Transfer und dessen Wirkung in der Praxis unmittelbarer reflektieren und ggf. anpassen; die Praxis erhält wissenschaftliche Reflexion durch formative Evaluation und kann damit Prozesse besser und mit mehr Wissen um mögliche Folgewirkungen gestalten.

Auf der anderen Seite zeigt sich aber, dass in verschiedenen Forschungsprogrammen und Förderschwerpunkten auch die Arbeitsforschung in der

Umsetzung transdisziplinärer Forschung und Entwicklung oft vor Herausforderungen steht. Mögliche Hemmnisse transdisziplinärer Arbeitsforschung und ihres Wissenstransfers können in den folgenden sechs Punkten verdichtet beschrieben werden:

- Herausforderungen interdisziplinärer Kollaborationen
- unterschiedliche Interessen und Erwartungen der Beteiligten aus Wissenschaft und Praxis,
- widersprüchliche Systemlogiken zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis,
- zweifache doppelte Hermeneutik transdisziplinärer Forschung,
- die Komplexität der Förder- und Kooperationsstrukturen,
- deren Kontinuität und Möglichkeiten der praktischen Wirksamkeit sowie
- die geringe Anschlussfähigkeit transdisziplinärer FuE-Ansätze an das tradierte wissenschaftliche Reputationssystem.

Herausforderungen interdisziplinärer Kollaborationen Transdisziplinäre Forschungsvorhaben sind häufig nicht nur transdisziplinär, sondern zugleich interdisziplinär angelegt. Das erfordert ein wissenschaftliches Zusammenwirken über Disziplinengrenzen hinweg, das durch unterschiedliche theoretische Perspektiven, Methoden, Begriffsverständnisse und Praxisbezüge gekennzeichnet ist. Die Beziehungen zur Praxis unterscheiden sich je nach Fachdisziplin stark – sowohl hinsichtlich der Zielsetzungen als auch im Hinblick auf Rollenverständnisse und Formen der Kooperation. Diese Vielfalt kann die Verständigung innerhalb der Wissenschaft wie auch mit Praxisakteur:innen erheblich herausfordern – insbesondere, wenn beide Dimensionen gleichzeitig zu integrieren sind.

Unterschiedliche Interessen und Erwartungen In transdisziplinären FuE-Prozessen sind oft sehr unterschiedliche Beteiligte involviert, wie:

- a) Forschungsförderung und Forschungsorganisation: v.a. Bundesministerien, Projektträger:innen
- b) Forschungsadressat:innen: z. B. Interessenverbände, private oder gemeinnützige Unternehmen
- c) Förderungsempfänger:innen: Auftragnehmer:innen/Empfänger:innen von Zuwendungen (v. a. Universitäten, privatwirtschaftliche Entwicklungspartner und Praxis)

Innerhalb dieser Gruppen besitzen die Akteure unterscheidbare Interessen und Erwartungen, die schnell zu Konflikten oder zumindest Kooperationsproblemen in den Projektkonsortien führen können, sei es hinsichtlich der Forschungs- und Entwicklungsgeschwindigkeiten, des Ressourceneinsatzes, der Beteiligung an Transfermaßnahmen oder der Praxistauglichkeit von Gestaltungskonzepten.

Widersprüchliche Systemlogiken zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis Die Logiken des Wissenschaftssystems und wissenschaftlichen Vorgehens weichen von denen ab, die Praxis und Politik zu eigen sind. Insbesondere betreffen das Erwartungen an die wechselseitige Kommunikation: Wissenschaftliche Analyse führt eher dazu, mit zunehmender Tiefe mehr Komplexität zu erzeugen. Wenn Politik und Praxis nun verständliche Analysen und Handlungsempfehlungen erwarten, ist das für Wissenschaft nicht einfach zu leisten, weil es dazu Komplexitätsreduktionen bedarf, die Zusammenhänge vereinfachen (vgl. Warssewa et al. 2020). Es kommt daher oft zu wechselseitigen Vorwürfen: Während die Wissenschaftler:innen feststellen müssen, dass sie verkürzt oder verzerrt wahrgenommen werden (vgl. Beck/Bonß 1989), klagen Praxis und Politik über unverständliche Überkomplexität und Sprache. In der Folge wird konstatiert, dass die Lücke zwischen den Ergebnissen der Arbeitsforschung und der praktischen Umsetzung in Betrieben weiterhin groß sei (vgl. Cernavin/Joerissen 2022).

Zweifache doppelte Hermeneutik transdisziplinärer Forschung Die transdisziplinäre Arbeitsforschung ist mit einer zweifachen doppelten Hermeneutik konfrontiert: Zum einen nehmen die Praxispartner eine doppelte Rolle ein, indem sie zugleich aktiv an der Forschung beteiligt und selbst Gegenstand dieser Forschung sind. Sie bringen ihre Perspektiven und Erfahrungen in die Bearbeitung eines Problems ein, das sie unmittelbar betrifft. Zum anderen gilt Ähnliches für die beteiligten Wissenschaftler:innen. Auch sie bewegen sich in einem Spannungsfeld, da sie einerseits das Ziel verfolgen, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu generieren, und sich andererseits gleichzeitig in der praktischen Lösung gesellschaftlicher oder betrieblicher Herausforderungen engagieren. Dadurch greifen sie aktiv in Praxisprozesse ein und übernehmen – teils bewusst, teils implizit – mitgestaltende Funktionen. In transdisziplinären Forschungszusammenhängen geraten sie somit in potenziell widersprüchliche Rollen, in denen wissenschaftliche Objektivität und praktische Mitgestaltung miteinander verflochten sind.

Komplexität von Förder- und Kooperationsstrukturen Es ist zu vermuten, dass die Reichweite und Tiefe des Wissenstransfers stark beeinflusst wird von der Qualität der Partizipation gesellschaftlicher Akteure in FuE-Verbünden (vgl. Bergmann et al. 2005). Daher bilden transdisziplinäre FuE-Vorhaben oft komplexe Kooperationsstrukturen mit mehreren geförderten Partnern und sog. Umsetzungspartnern bzw. einem beratenden Begleitkreis. Zusätzlich kooperieren verschiedene FuE-Vorhaben im Rahmen von Förderschwerpunkten. Allein das Unterhalten der transdisziplinären Kooperationsstrukturen und ihre Koordination erfordern viel Aufwand, das Ausbalancieren unterschiedlicher Erwartungen, die Bewältigung hoher Komplexität und zuweilen auch die konstruktive Bearbeitung von Interessen- bzw. Erwartungskonflikten.

Kontinuität und Möglichkeiten der praktischen wie nachhaltigen Wirksamkeit Die Forschungsförderung erstreckt sich in der Regel auf FuE-Projekte mit einer Dauer von drei bis vier Jahren. Trotz ihrer Einbindung in übergeordnete Förderstrukturen bedarf die Befristung von Projekten beständig neuer Projektbeantragungen, neuer Kooperationen und Berichte (Erfolgskontrollen). Damit ist nicht nur ein großer Aufwand bei allen Beteiligten verbunden (der gerade manchen Praxispartner von der Beteiligung abhält). Es werden an diesen Sollbruchstellen auch Unsicherheiten über die Kontinuität von FuE-Zielen und -vorhaben sowie im Projekttransfer deutlich. Dadurch ergeben sich Probleme, eine relativ dauerhafte praktische Wirksamkeit der FuE-Ergebnisse zu erzeugen. Zu groß sind die Brüche in Kontinuitäten und Mitteln für den Wissenstransfer.

Anschlussfähigkeit transdisziplinärer FuE-Ansätze an das tradierte wissenschaftliche Reputationssystem Praxisorientierte und zum Teil auch transdisziplinäre Forschung ist an den Universitäten und Hochschulen angekommen. Gerade die Forschungsförderung durch die Bundesministerien, insbesondere durch das BMFTR, nimmt mittlerweile einen hohen Anteil an den Fördersummen und den über Drittmittel finanzierten Stellen ein. Allerdings trifft die transdisziplinäre Forschung oft auf ein akademisches Reputationssystem, das sich an fachdisziplinären Wissenschaftskulturen, Relevanzkriterien, Grenzen und Statuszuschreibungen orientiert (etwa in der Drittmittelbeantragung im Grundlagenbereich, bei der Besetzung von Lehrstühlen). Das bedeutet, dass transdisziplinäre Forschung einer wissenschaftlichen Karriere nach wie vor abträglich sein kann, wenngleich sich die grundlagenorientierte Wissenschaft zunehmend selbst Forderungen nach einer ›öffentlichen‹ Wissenschaft stellen

muss, deren Reichweite sie bislang eher zögerlich wahrnimmt (siehe z.B. Blättel-Mink et al. 2021).

Formate der transdisziplinären Wissensproduktion und des Wissenstransfers sind folglich mit hohen Anforderungen an alle beteiligten Akteure verbunden – sowohl auf Seiten der Wissenschaft als auch der Praxis. Sie setzen nicht nur eine enge Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen voraus, sondern erfordern auch geeignete strukturelle und förderpolitische Rahmenbedingungen. Inwiefern diese Anforderungen innerhalb bestehender Förderlogiken und -strukturen überhaupt eingelöst werden können, ist eine bislang nur wenig erforschte Frage. Das Projekt widmet sich genau dieser Forschungslücke am Beispiel der BMBF-geförderten Arbeitsforschung zwischen 1990 und ca. 2020. Ziel ist es, die Entwicklung transdisziplinärer Ansätze in diesem spezifischen Förderkontext zu analysieren und deren Bedingungen, Potenziale und Herausforderungen systematisch zu untersuchen. Im Zentrum des Forschungsprojekts stehen folgende übergreifende Fragestellungen:

- Wie haben sich Anspruch, Ausrichtung und Bedeutung transdisziplinärer Forschung in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung seit den 1990er Jahren verändert?
- Welche internen und externen Rahmenbedingungen begünstigen die Herausbildung und Weiterentwicklung transdisziplinärer Forschungskonsortien?
- Wie kann transdisziplinäre Forschung angemessen mit den komplexen Herausforderungen umgehen, die mit ihrem Anspruch einhergehen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein mehrstufiger Forschungsansatz gewählt. Im Folgenden Abschnitt 3 sollen die Methodik sowie die Ergebnisse der empirischen Analyse vorgestellt werden, um sodann die zentralen Erkenntnisse (Abschnitt 4) und davon abgeleitete Handlungsempfehlungen (Abschnitt 5) vorzustellen.

3. Analyse von Förderprogrammen und -schwerpunkten der BMBF-geförderten Arbeitsforschung

3.1 Auswahl des Analysematerials und Methodik

Das Erkenntnisinteresse des Projekts WiTRADIS war auf die Entwicklung, Ausgestaltung und Bewertung transdisziplinärer Wissenstransferpraktiken in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung gerichtet. Zu diesem Zweck wurde ein mehrstufiges, qualitatives Forschungsdesign entwickelt, das unterschiedliche empirische Komponenten verband. Im Zentrum stand eine inhaltsanalytisch orientierte Dokumentenanalyse von den vier Förderprogrammen des BMBF aus den Jahren 1990 bis 2020. Ergänzend wurden fünf ausgewählte Förderschwerpunkte dieser Programme einbezogen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Förderprogramme (FP) und ausgewählte Förderschwerpunkte (FSP)

Förderprogramme (FP) und zugehörige Förderschwerpunkte (FSP)	Jahr der Bekannt- machung	Laufzeit	Kürzel
Arbeit und Technik	1989	1990–1994	FP I
Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit	2000	2000–2005	FP II
· Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz	2005	2006–2010	FSP I
Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt	2007	2007–2015	FP III
· Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements	2007	2007	FSP II
· Balance, Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt	2008	2010–2013	FSP III
Zukunft der Arbeit	2016	2016–2020	FP IV
· Präventive Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeit von morgen	2014	2015–2019	FSP IV
· Arbeit an und mit Menschen	2017	2019–2024	FSP V

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse erfolgte mithilfe eines strukturierenden Kategoriensystems nach Kuckartz (2012), das zentrale Aspekte wie Programmziele, Transferlogiken, Kooperationsformate, Qualitätssicherung und Bewertung von Ergebnis-

sen systematisch erfasste. Die Kodierung und Auswertung wurde mithilfe der Software f4analyse durchgeführt und konsensual im Projektteam validiert.

Zur Kontextualisierung und Validierung der Ergebnisse wurden elf leitfadengestützte Expertinneninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner:innen umfassten langjährig tätige Forschende aus verschiedenen Institutionen, (ehemalige) Mitarbeitende eines Projektträgers sowie Vertreterinnen intermediärer Organisationen (z. B. Verbände, Sozialpartner, Beratungen) (siehe Tabelle 2). Die Interviews fokussierten auf Transferverständnisse, Gelingensbedingungen, Herausforderungen und Bewertungskriterien transdisziplinärer Forschung aus der Perspektive der Akteure. Sie wurden transkribiert, thematisch kodiert und mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse systematisch in Beziehung gesetzt.

Tabelle 2: Übersicht der elf durchgeführten Expert:inneninterviews

Nr.	Funktion (+ Spezifikation)	Institution	Kürzel
1	Projektträger		PT1
2	Projektträger		PT2
3	Projektträger		PT3
4	Forschung (Meta-Projekt)/Projektträger	Universität/PT	UNI/ PT4
5	Forschung (Verbundvorhaben)	Ressortforschungseinrichtung	RFE
6	Intermediärer Akteur (Metaprojekt)	Interessengruppe	IG
7	Forschung (Verbundvorhaben, Fokusgruppe)	Universität	UNI
7	Forschung (Verbundvorhaben, Fokusgruppe)	Forschungsinstitut	FI
8	Forschung (Verbundvorhaben)	Forschungs-GmbH	FGmbH
9	Intermediärer Akteur (Verbundvorhaben)	Unternehmensberatung	UB
10	Forschung (Verbundvorhaben, Fokusgruppe)	Hochschule angewandter Wissenschaften	HaW
11	Praxisakteur	GmbH	Praxis I
12	Praxisakteur	GmbH	Praxis II

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Forschungsschritte und Zwischenergebnisse wurden durch eine projektbegleitende Fokusgruppe begleitet. Diese bestand aus Expertinnen transdisziplinärer und partizipativer Forschung und diente als Reflexions- und Feedbackinstanz bei der Entwicklung der Auswertungsheuristiken sowie bei der Interpretation der empirischen Befunde. Diese Methodenkombination ermöglichte nicht nur eine umfassende Rekonstruktion der Entwicklungslinien transdisziplinären Wissenstransfers, sondern auch eine zukunftsorientierte Reflexion über seine Gelingensbedingungen und institutionellen Potenziale. Darüber hinaus sind in das im Projekt entwickelte Gestaltungskonzept transdisziplinärer Arbeitsforschung wie auch in diesen Sammelband die Ergebnisse der beiden Expert:innen-Workshops sowie der Abschlusstagung eingeflossen. Die Veranstaltungen widmeten sich insbesondere der Frage, inwieweit sich die gewonnenen Erkenntnisse über die Arbeitsforschung hinaus verallgemeinern lassen, und förderten zugleich den Dialog mit anderen Forschungsfeldern und Disziplinen zum transdisziplinären Forschungsmodus.

3.2 Ergebnisse der empirischen Analyse

Die Förderprogramme und Förderschwerpunkte der BMBF-Arbeitsforschung zeichnen ein kohärentes Bild gesellschaftlicher Umbrüche, die als »Tendenzen des gesellschaftlichen Strukturwandels« beschrieben und in einem Zusammenhang mit betrieblichen Anpassungserfordernissen interpretiert werden. Bereits im ersten Programm »Arbeit und Technik« (FP I) wird auf demografische Entwicklungen, technischen Fortschritt, veränderte Anforderungen an Arbeitsinhalte sowie zunehmende internationale Wettbewerbsdynamiken verwiesen. Im Laufe der Jahre wurde dieses Transformationsverständnis kontinuierlich weiter ausdifferenziert – etwa durch den Hinweis auf Dezentralisierung, Tertiärisierung, verkürzte Innovationszyklen oder die Verschmelzung von Arbeits- und Lernbiografien (vgl. FP III). Diese Transformationsentwicklungen werden vom BMBF nicht nur beobachtet, sondern in Form von Forschungsprogrammen strategisch gerahmt – mit dem Ziel, durch forschungsbasierte Gestaltungseingriffe die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und (vermeintliche) gesellschaftliche Folgewirkungen abzufedern. Besonders deutlich wird dies in den Formulierungen zu den Förderschwerpunkten. So etwa im FSP II wo es heißt: »Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Unternehmensstrukturen, Organisationsformen, Kooperationsbeziehungen im Innovationsprozess und der demografischen sowie technologischen Entwicklung gewinnen der Erhalt und Ausbau der Inno-

vationsfähigkeit an Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung.« Im FSP III wird ein Spannungsfeld zwischen ökonomischen Anforderungen an Flexibilität und dem Bedürfnis nach Stabilität und Verlässlichkeit konstatiert. Die Zielsetzung lautet entsprechend: »Chancen und Risiken moderner Arbeitswelten im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität zu identifizieren und für Innovationen nutzbar zu machen.«

Die Analyse der Förderlogiken zeigt zudem, dass das BMBF die Rolle der Praxis nicht lediglich als »Anwenderin« wissenschaftlicher Erkenntnisse begreift, sondern als aktive Mitgestalterin von Forschungsprozessen. Dabei werden Unternehmen, Sozialpartner, Interessenvertretungen und weitere intermediäre Akteure systematisch einbezogen. Transdisziplinär aufgestellte Verbundprojekte aus Wissenschaft und Praxis stellen dabei den organisatorischen Kern der BMBF-Förderstrukturen dar. Das Ziel besteht darin, nicht nur Probleme der Arbeitswelt zu beschreiben, sondern gemeinsam bearbeitbare Lösungsansätze zu erarbeiten, die sowohl innovationsorientiert als auch sozial verantwortlich sind. Dies spiegelt sich auch im (wandelnden) Transferverständnis des BMBF wider: Bereits in den frühen Programmen wie dem FP I war ein anwendungsorientiertes Transferverständnis erkennbar, das jedoch noch weitgehend dem Paradigma eines linearen Wissenstransfers von der Wissenschaft zur Praxis folgte (vgl. Fuß et al. 2024). In späteren Programmen – schon seit dem FP II – verschob sich der Fokus zunehmend hin zu dialogisch-koperativen Verfahren und zur Förderung von Verbundprojekten mit intensiver Einbindung von Praxisakteuren (ebd.).

Das BMBF operiert somit mit einem normativ-instrumentellen Transformationsverständnis, das soziale Ziele wie »gute Arbeit«, Work-Life-Balance oder Gesundheitsschutz stets an ihre ökonomische Funktionalität koppelt. Entsprechend wird über alle Förderprogramme hinweg deutlich, dass ein zentrales Anliegen des BMBF darin besteht, die Praxisnähe und Anwendbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse mittels transdisziplinärer Kollaborationen zu sichern. Doch wird der Wissenstransfer dabei weniger als wechselseitiger Austausch, sondern primär als zielgerichtete Übertragung von Forschungsergebnissen in betriebliche Kontexte verstanden. Bereits im FP I wird betont, dass es um »bedarfsorientierte Entwicklungen« gehen soll, »die praktisch umsetzbar sind«. In späteren Programmen wird diese Zielsetzung weiter konkretisiert und operationalisiert – bis hin zu der Forderung im FSP V, dass Projekte: »eine modellhafte Realisierung der Lösungsansätze [...] vorsehen, die Ergebnisse ohne weitere Förderung rasch zu einer breiten Anwendung bringen sowie eine Übertragbarkeit und Verwertung in weite Teile der Orga-

nisations- und Unternehmenslandschaft in Deutschland oder dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) erwarten lassen.« Die Förderpraxis zielt damit nicht nur auf die Entwicklung praxisnaher Konzepte, sondern auf ihre rasche Implementierung, Breitenanwendung und messbare Wirkung.

Der Begriff der Transdisziplinarität wird in den Programmen nicht explizit verwendet – das BMBF spricht lediglich von ›Verbundprojekten‹ und ›Interdisziplinarität‹ (Fuß et al. 2024: 8) – der Begriff der Transdisziplinarität wird jedoch auch von den Interviewpartner:innen explizit mit der BMBF-Arbeitsforschung verknüpft: »Ich nehme wahr, dass eben der Aspekt der Transdisziplinarität eine immer größere Rolle spielt, dass das einfach von allen, ja, Forschungsgeldgebern im Bereich der Arbeitswissenschaften eigentlich immer gefordert wird« (PT3, Abs. 6). Das BMBF fördert neben den einzelnen Verbundprojekten auch Metaprojekte, Fokusgruppen und Tagungen, die dem Austausch und der Vernetzung dienen. Durch diese Strukturen wird nicht nur Wissenstransfer ermöglicht, sondern auch die transdisziplinäre Kooperation auf mehreren Ebenen institutionell abgesichert – ein Aspekt, den Interviewte ausdrücklich positiv hervorheben (IG, Abs. 12; FI, Abs. 11; UNI Abs. 12; HaW Abs. 25; Praxis I, Abs. 109; Praxis II, Abs. 4).

Gleichwohl bestehen auch Herausforderungen: Die verbundbezogene Zusammenarbeit ist ressourcenintensiv und erfordert erhebliche Moderations- und Koordinationsleistungen. Diese werden in der Projektplanung selten ausreichend berücksichtigt (UNI/PT4, Abs. 13). Auch methodisch sind hohe Anforderungen zu bewältigen – etwa bei der Rollenvielfalt von Forschenden, die zugleich als Koordinator:innen, Moderator:innen und wissenschaftliche Beobachter:innen fungieren: »Da bin ich ja aktiver Akteur, und gleichzeitig bin ich Beobachter. Also, das ist ja eine Riesenherausforderung« (RFE, Abs. 14). Die in der Literatur vorfindbaren Hemmnisse transdisziplinärer Arbeitsforschung und ihres Wissenstransfers (vgl. Abschnitt 2) werden also auch von den Expert:innen als solche benannt, doch verweisen einige Expert:innen auf die Potenziale intermediärer Akteure wie Verbände, Beratungen oder Gewerkschaften, welche in Wissenschafts-Praxis-Kollaborationen Abhilfe leisten, indem sie als vermittelnde Instanzen auftreten: »Die sitzen genau dazwischen« und sorgen durch Moderation dafür, »dass alle Sprachen zusammenfinden und es zu einem gemeinsamen Ergebnis kommt« (UB, Abs. 39). Sie können folglich als Brückeninstanzen zwischen Wissenschaft und Praxis dienen und helfen dabei, Systemlogiken zu überbrücken, Sprachbarrieren zu reduzieren und Netzwerke aufzubauen. Besonders hervorgehoben wird ihr Potenzial, Transferwirkungen über einzelne Projekte hinaus zu verbreiten, da

sie vielfach übergreifende Perspektiven und Zugang zu breiten Praxisfeldern mitbringen.

Wie bereits hinsichtlich der hohen Relevanz auf die Anwendbarkeit der Produkte von Wissenschafts-Praxis-Kollaborationen deutlich wurde, wird die Einbindung der Praxis zwar systematisch gefördert, jedoch tritt dabei die Rückwirkung des produzierten Wissens auf die Wissenschaft in den Hintergrund. Dies betrifft sowohl die wissenschaftliche Theoriebildung als auch methodologische Reflexion: »Ich bin als Wissenschaftler schon ganz froh, auch wenn es kein DFG-Projekt ist, dann trotzdem was wissenschaftlich Relevantes rausziehen zu können. Auch wenn es vielleicht gar nicht so gewollt ist vom Fördergeber« (FI, Abs. 57). Mehrere Interviewte berichten, dass mit dem Projektträgerwechsel vom PTDLR zum PTKA eine stärkere Betonung von Transferoutputs und eine geringere Gewichtung wissenschaftlicher Exzellenz einherging: »Es gab ja immer Versuche, die Arbeitsforschung weniger als kritischen Stachel in einer Arbeitswelt zu sehen [...]. Und stattdessen lieber Technologieeinsatz und die Entwicklung neuer Technologien für die Arbeit stärker in den Blick zu nehmen« (FGmbH, Abs. 24). Im Ergebnis entsteht eine strukturelle Asymmetrie: Während der Praxisbezug umfassend gefordert, evaluiert und unterstützt wird, bleibt die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit implizit. Ein Interviewpartner formuliert dies zugespitzt: »Wie viel Kontakte zum Unternehmen haben die, wie viele Beratungen werden durchgeführt [...] es habe ›nichts mehr mit Forschung zu tun‹, sondern sei ›reine operative Anwendung‹« (RFE, Abs. 95; so auch HaW, Abs. 55).

4. Zentrale Erkenntnisse aus dem Projekt WiTRADis

Die transdisziplinäre Arbeitsforschung, wie sie im Rahmen der Förderpraxis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) etabliert wurde, steht beispielhaft für eine Forschungsstrategie, die wissenschaftliche und gesellschaftliche Wissensbestände in den Dienst der aktiven Gestaltung von gesellschaftlichen Problemfeldern stellt. Um die vielfältigen Dynamiken des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten transdisziplinären Arbeitsforschung systematisch zu erfassen, wurde im Projekt WiTRADis ein heuristisches Schalenmodell entwickelt. Dieses Modell unterscheidet drei konzentrisch angeordnete Schalen des Transfers – interner, externer und systemischer Transfer – und bildet damit eine analytische Grundlage zur Beschreibung, Reflexion und Bewertung von Transferprozessen. Das Modell versteht sich nicht als starre

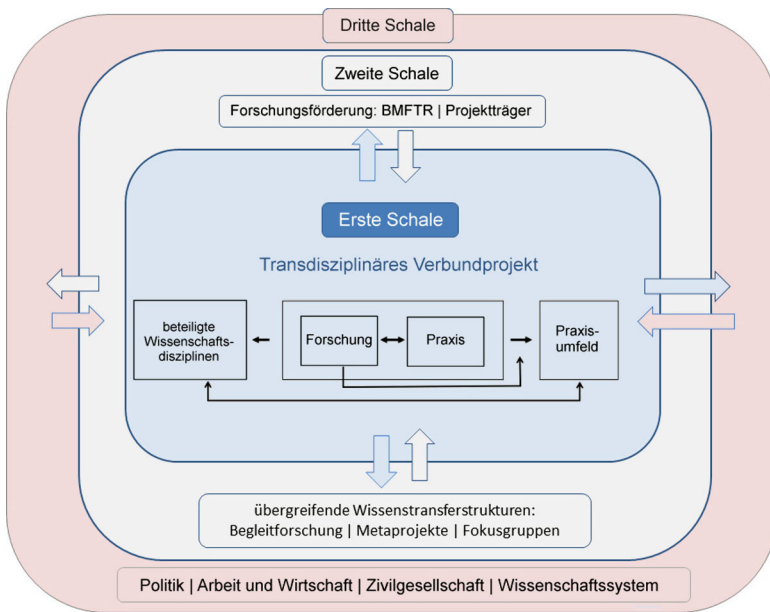
Struktur, sondern als strukturierender Denkraum, der die unterschiedlichen Reichweiten, Richtungen und Modi des Transfers sichtbar macht:

- **Interner Transfer:** Diese Ebene beschreibt den internen Transfer im Nukleus der FuE-Projekte und legt den Fokus auf den interaktiven, bidirektionalen Austausch zwischen den Akteuren aus Wissenschaft und Praxis. Hier entsteht Wissen in ko-produktiven, dialogorientierten Prozessen. Diese Ebene ist durch hohe Kontextgebundenheit, intensive Rückkopplung und geteilte Verantwortung in der Wissensproduktion gekennzeichnet.
- **Externer Transfer:** Die mittlere Schale beschreibt den externen Transfer, bei dem Erkenntnisse über den unmittelbaren Projektkontext hinaus verbreitet werden – etwa in etablierten Kanälen übergreifender Wissenstransferstrukturen (u.a. Metaprojekte, Fokusgruppen). Diese Ebene bleibt anschlussfähig an die Projektpraxis, ist jedoch stärker auf Kommunikation, Dissemination und erste Formen der Adaption auf andere Handlungskontexte von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Gestaltungslösungen ausgerichtet.
- **Systemischer Transfer:** In der äußeren Schale, dem systemischen Transfer, zielt der Wissenstransfer auf wissenschaftliche Fachöffentlichkeiten sowie auf wirtschaftliche wie gesellschaftliche Teilöffentlichkeiten, um eine breitere gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Wirksamkeit zu erzielen. Hier geht es um Verbreitung, politische Anschlussfähigkeit und strategische Steuerung. Der Transfer wird zunehmend unidirektional, die Rückkopplung geringer, und die ursprüngliche Ko-Produktion tritt in den Hintergrund. Dennoch sind auch auf dieser Ebene Rückwirkungen – etwa durch politische Evaluationen, institutionelle Lernprozesse oder neue Projektinitiativen – prinzipiell möglich.

Das Schalenmodell macht deutlich, dass Organisationen und Akteure auf mehreren Ebenen gleichzeitig agieren können und dass sich Transferprozesse über die Zeit dynamisch verschieben. Es erlaubt einen differenzierten Blick auf heterogene Transferverständnisse und trägt dazu bei, die analytische Verkürzung des Begriffs auf reine Ergebniskommunikation in »die Praxis« zu überwinden. Vielmehr öffnet das Modell den Blick auf die reflexive Rückwirkung, die idealerweise in allen Schalen möglich ist, jedoch mit zunehmender Distanz zur Projektnähe an Intensität und Differenziertheit verliert. Entsprechend sensibilisiert es auch für (mögliche) asymmetrische Transferdynamiken, etwa die unzureichende Rückwirkung von Praxiswissen

in die Wissenschaft, und stärkt damit die reflexive Gestaltung transdisziplinärer Forschung. Insgesamt dient das Modell sowohl der strukturierenden Analyse als auch der fundierten Ableitung von Handlungsempfehlungen. Es erhöht das Verständnis für die unterschiedlichen Transferebenen, ihre jeweiligen Potenziale und Herausforderungen – und unterstützt die gezielte Weiterentwicklung transdisziplinärer Forschungs- und Förderpraxis.

Abbildung 1: Schalen-Modell des Wissenstransfers in BMBF-geförderter Arbeitsforschung



Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Transdisziplinärer Wissenstransfer als politisches Steuerungsinstrument

Eine zentrale Erkenntnis aus dem Projekt WiTRADIS besteht in der Einsicht, dass das BMBF im Feld der Arbeitsforschung nicht lediglich als neutraler Förderer wissenschaftlicher Projekte agiert, sondern sich als aktiver Governance-Akteur der Forschungsförderung positioniert. In dieser Rolle nutzt

das Ministerium seine Förderstrukturen gezielt als Steuerungsinstrument, um gesellschaftliche Transformationsprozesse in der Arbeitswelt forschungsseitig zu rahmen, zu kanalisieren und mitzugestalten. Transdisziplinäre Forschung ist in diesem Kontext weniger Selbstzweck, sondern vielmehr Mittel zur Realisierung eines übergeordneten Ziels: der praxisorientierten Bearbeitung komplexer sozioökonomischer Herausforderungen wie Digitalisierung, demografischem Wandel, ökologischer Transformation oder Veränderungen der Arbeitsorganisation (vgl. Nuske/Bleses 2025). Der Wissenstransfer, wie er in den BMBF-Förderprogrammen konzipiert ist, geht also über einen Austausch von Wissensbeständen im Rahmen transdisziplinärer Verbundprojekte auf der ersten Ebene hinaus. Vielmehr ist er Bestandteil eines strategischen Steuerungsmodells, das auf den systemischen Transfer abzielt, indem wissenschaftliche Erkenntnisse frühzeitig auf die dritte Ebene zu beziehen sind (etwa in Form von Gestaltungskonzepten für die betriebliche bzw. gesellschaftliche Praxis). Die übergreifenden Wissenstransferstrukturen der zweiten Ebene unterstützen ebendiese Transferlogik. Diese Konzeption lässt sich als »interpretationsgeleitete Governance« (Nuske/Bleses 2025) verstehen: Das Ministerium interpretiert gesellschaftliche Wandlungsprozesse und übersetzt diese in konkrete Anforderungen an wissenschaftliche Forschung. Damit werden zugleich auch normative Zielvorstellungen – etwa zur Gestaltung guter Arbeit oder zur Sicherung der Innovationsfähigkeit – in die Forschungsförderung eingeschrieben. Besonders deutlich wird dies in den Programmen und Förderschwerpunkten, die im Rahmen von WiTRADIS analysiert wurden. Diese zeichnen sich durch eine starke problemzentrierte Programmatik aus, in der Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit explizit adressiert werden. Forschung wird nicht im Sinne autonomer Grundlagenarbeit verstanden, sondern soll unmittelbar zur Entwicklung, Erprobung und Implementierung von Lösungen beitragen – gemeinsam mit Praxisakteuren, eingebunden in interdisziplinäre und transdisziplinäre Konsortien. Diese Form der Governance bringt ein Spannungsverhältnis mit sich: Einerseits erlaubt sie eine gezielte, praxisrelevante und politisch anschlussfähige Wissenschaftsförderung. Andererseits besteht die Gefahr, dass Forschung zu stark instrumentalisiert und auf kurzfristige Problemlösungslogiken verkürzt wird. Damit stellt sich die Frage, wie transdisziplinäre Arbeitsforschung künftig so gestaltet werden kann, dass sie sowohl politischen Gestaltungsansprüchen gerecht wird als auch die notwendige wissenschaftliche Reflexivität gewährleistet. Aus diesem Prozess der Reflexivität entsteht wieder neues wissenschaftliches Wissen, welches in

zukünftige Prozesse des Wissenschafts-Praxis-Transfers eingebracht werden kann.

4.2 Asymmetrie im Transferverständnis: Eine stille Leerstelle?

Die zweite Erkenntnis des Projekts WiTRADIS verweist auf ein strukturelles Defizit innerhalb der transdisziplinären BMBF-Förderpraxis: Trotz des Bekenntnisses zu Wechselseitigkeit und Ko-Produktion liegt der Fokus der Programme deutlich auf dem Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis – während der umgekehrte Wissensfluss, also die Rückwirkung des in transdisziplinären Prozessen erzeugten Wissens auf die (Arbeits-)Wissenschaft selbst, relativ dazu unterbelichtet bleibt (vgl. Fuß et al. 2024). Die eben beschriebene Interaktion zwischen der ersten und dritten Schale wird also verstärkt unidirektional gedacht. Diese Asymmetrie ist besonders insofern problematisch, als sie im Widerspruch zu zentralen theoretischen Prämissen transdisziplinärer Forschung steht. Diese basiert auf der Idee, dass durch die Integration praktischer, erfahrungsbasierter und lokaler Wissensformen nicht nur die Relevanz, sondern auch die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse erhöht wird. In der Realität transdisziplinärer Arbeitsforschung – so zeigt die Analyse – dominiert jedoch ein nutzungsorientiertes Transferverständnis, das auf die Umsetzung, Anwendung und Verwertung von Wissen in der Praxis fokussiert ist.

Die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit, etwa im Sinne neuer Theoriebildung, innovativer methodischer Zugänge oder epistemischer Re-Kontextualisierung, wird in den Förderprogrammen selten thematisiert und noch seltener evaluiert. Wechselseitige Transferlogiken werden folglich aus der zweiten Ebene heraus wenig systematisch stimuliert oder begleitet. Damit entsteht eine Leerstelle, die nicht nur den epistemischen Mehrwert transdisziplinärer Forschung gefährdet, sondern auch deren institutionelle Verankerung in der Wissenschaft erschwert. Denn ohne sichtbare Rückwirkungen in die Wissenschaft bleibt transdisziplinäre Forschung anfällig für den Vorwurf der bloßen Anwendungs- oder Beratungswissenschaft. Ein Grund für diese Schieflage liegt vermutlich in den Evaluationserwartungen und Output-Logiken der Förderpraxis: Bewertet werden in erster Linie der Praxisnutzen, die Umsetzungsfähigkeit und die Reichweite der Ergebnisse – nicht aber deren Beitrag zur Weiterentwicklung wissenschaftlicher Konzepte oder Methoden. Auch in der akademischen Rezeption transdisziplinärer Projekte ist die Sichtbarkeit häufig begrenzt, etwa weil Erkenntnisse in nicht-wissenschaftlichen Formaten ver-

öffentlich oder interdisziplinär schwer zu verorten sind. Dadurch bleibt das im Abschnitt 2 aufgeworfene Hemmnis der mangelhaften Anschlussfähigkeit transdisziplinärer FuE-Ansätze an das tradierte wissenschaftliche Reputationssystem jedoch bestehen.

4.3 Dialogorientierung als methodologischer Kern transdisziplinärer Arbeitsforschung

Die dritte zentrale Erkenntnis des Projekts betrifft die methodische Fundierung und Gestaltung transdisziplinärer Forschungsprozesse innerhalb des Verbundprojektes – also der ersten Schale. Im Rahmen der Analyse von Programmen, Projekten und Expert:inneninterviews wurde deutlich, dass innerhalb der BMBF-geförderten Arbeitsforschung die Dialogorientierung als methodologisches Kernmerkmal transdisziplinären Arbeitens zu verstehen ist (vgl. Nuske et al. 2025; siehe auch Becke in diesem Band). Sie stellt das zentrale Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis dar – sowohl auf der Ebene der Kommunikation als auch im Hinblick auf die gemeinsame Wissensproduktion. Dialogorientierung beschreibt dabei weit mehr als bloße Austauschformate. Es handelt sich um einen strukturierten und methodisch fundierten Prozess, der auf kooperative Wissensgenerierung, gemeinsame Problemdefinition, gegenseitiges Lernen und die Entwicklung gemeinsamer Lösungen abzielt. Der Dialog wird hier als Raum verstanden, in dem unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungshintergründe und Rationalitäten aufeinandertreffen – und idealerweise in einen wechselseitigen Erkenntnisprozess überführt werden. Der dialogische Modus erfüllt dabei mehrere analytisch wie praktisch bedeutsame Funktionen:

- *Legitimation und Partizipation*: Er ermöglicht die Einbeziehung relevanter Akteursgruppen, insbesondere von Beschäftigten und betrieblichen Vertreter:innen, in Forschungsprozesse, wodurch eine höhere Relevanz und Akzeptanz der Ergebnisse erzielt werden kann (vgl. Gustavsen 1994).
- *Methodenpluralität und Reflexivität*: Dialogische Verfahren ermöglichen eine Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden mit erfahrungsba-sierten Erkenntnissen, wodurch komplexe Arbeitsrealitäten umfassender erfasst werden können (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011).
- *Gestaltungskompetenz und Implementation*: Durch den kontinuierlichen Austausch während der Forschung wird der Transfer von Erkenntnissen in die Praxis nicht nur vorbereitet, sondern häufig bereits im Forschungsprozess

selbst realisiert – etwa in Form partizipativer Entwicklungswerkstätten, Prototypentests oder betrieblicher Experimentierfelder.

Die methodologischen Anforderungen an eine dialogorientierte Arbeitsforschung sind jedoch hoch. Es braucht geeignete Zeitfenster, Kommunikationsstrukturen, Moderationskompetenz und institutionelle Unterstützung, um diesen Austausch tragfähig zu gestalten. WiTRADIS zeigt auf, dass dies in vielen Projekten gelingt – vor allem dort, wo Vertrauen, wechselseitige Anerkennung und ein Verständnis für die jeweiligen systemischen Logiken (Wissenschaft vs. Praxis) aufgebaut werden konnten. Gleichwohl verdeutlichen die Ergebnisse auch, dass Dialog kein Selbstläufer ist: Er erfordert bewusste Planung, eine geteilte Zielorientierung sowie Offenheit für Ambiguitäten und Zielkonflikte. Hier werden die Potenziale der Interaktion zwischen erster und zweiter Schale gesehen: Die Erkenntnis, dass Dialogorientierung ein methodisches Grundprinzip und kein optionales Add-on transdisziplinärer Forschung darstellt, sollte sowohl in der Projektpraxis als auch in der Förderpolitik weiter verankert werden – etwa durch spezifische Kriterien in Ausschreibungen, Anreizsystemen für dialogische Prozesse oder die institutionalisierte Unterstützung dialogbasierter Forschungskompetenz.

5. Handlungsempfehlungen für die BMFTR-geförderte transdisziplinäre Arbeitsforschung

Die im Rahmen von WiTRADIS erarbeiteten Erkenntnisse zeichnen ein vielschichtiges Bild transdisziplinärer Arbeitsforschung. Sie zeigen: Die BMFTR-Förderpraxis hat in den letzten drei Jahrzehnten einen innovationsorientierten, praxisnahen und dialogisch ausgerichteten Forschungsmodus etabliert, der einen substantiellen Beitrag zur Gestaltung gesellschaftlicher Transformationen leistet. Gleichzeitig aber offenbart sich eine Reihe von Herausforderungen und Ambivalenzen, die künftig noch stärker adressiert werden sollten:

- Governance-Strukturen bedürfen einer kritischen Reflexion hinsichtlich ihrer Steuerungslogiken und ihrer Wirkung auf wissenschaftliche Autonomie.
- Methodologische Standards transdisziplinärer Forschung – insbesondere hinsichtlich der Qualität dialogischer Verfahren – sollten weiterentwickelt und verstetigt werden.

- Das Verständnis von Wissenstransfer als wechselseitigem Prozess muss gestärkt und institutionell abgesichert werden, um die Wissenschaft nicht in die Rolle einer Praxisdienstleisterin zu überführen.

Transdisziplinäre Arbeitsforschung steht damit vor der methodischen wie institutionellen Herausforderung, die inhärente Spannung zwischen der Erwartung politischer Wirksamkeit und der Notwendigkeit wissenschaftlicher Reflexivität produktiv aufzulösen. Nur so kann transdisziplinäre Forschung ihrem Anspruch gerecht werden, gesellschaftlich relevantes und wissenschaftlich anschlussfähiges Wissen hervorzubringen. Rekurrierend auf das Schalenmodell ist an dieser Stelle hervorzuheben, die Übergänge zwischen den Ebenen nicht nur als funktionale Disseminationsschritte zu begreifen, sondern als methodisch zu gestaltende Schwellen zwischen unterschiedlichen Transferlogiken mit je eigenen Akteuren und Anforderungen an Kommunikation, Anschlussfähigkeit und Validierung. Daraus ergeben sich mehrere Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Forschung, Förderung und wissenschaftspolitischer Rahmung transdisziplinärer Arbeitsforschung. Diese betreffen sowohl strukturelle als auch methodische, epistemische und kulturelle Aspekte:

- Integration von Qualifizierungs- und Kompetenzbausteinen:* Die Anforderungen an Forschende in transdisziplinären Projekten sind hoch und gehen über klassische disziplinäre Qualifikationen hinaus. Um die Fähigkeit zur Rollenreflexion, zur dialogischen Kommunikation und zur methodischen Gestaltung ko-produktiver Prozesse zu fördern, sollten entsprechende Trainingsangebote systematisch in Förderlinien integriert oder flankierend angeboten werden. Diese Fähigkeiten sind insbesondere im inneren Bereich des Schalenmodells erforderlich, wo hohe Anforderungen an Ko-Produktion, Dialogführung und Kontextsensibilität bestehen.
- Stärkung der Ressourcenausstattung transdisziplinärer Forschungsvorhaben:* Transdisziplinäre Forschung ist ressourcenintensiv: Dialogprozesse, Koordination und Moderation erfordern Zeit, Personal und finanzielle Mittel. Die Evaluation der Projekte zeigt, dass diese Aspekte in der Förderlogik bislang häufig unterfinanziert sind. Das BMFTR sollte künftig spezifische Mittel für diese Funktionen vorsehen – etwa durch eigenständige Kostenstellen für Prozessbegleitung und Reflexion.
- Verstetigung reflexiver Strukturen und begleitender Forschung:* Transdisziplinäre Forschung ist ohne institutionelle Reflexionsräume schwer aufrechtzuerhalten. Formate wie projektübergreifende Fokusgruppen, wissenschaftli-

che Metavorhaben oder Beiräte haben sich im Feld der Arbeitsforschung bewährt. Diese Strukturen sollten nicht nur projektabhängig, sondern über Fördermaßnahmen hinweg langfristig gestärkt und institutionell verankert werden.

- d) *Anerkennung und Stärkung intermediärer Akteure:* Intermediäre Organisationen wie Beratungsfirmen, Sozialpartner oder Fachverbände nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es um die Übersetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktische Handlungsstrategien geht. Sie sollten nicht nur punktuell eingebunden, sondern verstärkt auch als eigenständige Partner in den Förderprogrammen berücksichtigt und entsprechend gefördert werden
- e) *Förderung wissenschaftlicher Anschlussfähigkeit transdisziplinärer Ergebnisse:* Damit transdisziplinäre Forschung nicht zur Einbahnstraße der Wissensanwendung wird, braucht es explizite Strategien zur Rückbindung an disziplinäre Communities. Dies umfasst etwa die Förderung wissenschaftlicher Veröffentlichungen, Tagungen oder Plattformen, die den Austausch über Methoden, Erkenntnisse und Transferprozesse transdisziplinärer Projekte ermöglichen.
- f) *Entwicklung von Evaluationskriterien für transdisziplinären Wissenstransfer:* Die Bewertung transdisziplinärer Projekte darf sich nicht allein an disziplinären Publikationsleistungen orientieren. Vielmehr bedarf es differenzierter Kriterien, die sowohl die Qualität des dialogischen Prozesses, die Beteiligungspraxis als auch die Wirkungen in der Praxis erfassen. Im Rahmen der Projektarbeit wurde ein Gestaltungsmodell transdisziplinärer FuE-Projekte entwickelt, welches auch ein Kriterienschema zur Erfassung und Bewertung des Wissenstransfers hinsichtlich des Grads an Transdisziplinarität beinhaltet. Entsprechend dem Schalenmodell orientieren sich diese Kriterien an den unterschiedlichen Ebenen und erfassen sowohl die Qualität ko-produktiver Prozesse (Schale 1), die Reichweite und Anschlussfähigkeit (Schale 2) als auch die gesellschaftliche Wirkung und wissenschaftliche Rückkopplungspotenziale (Schale 3).

Diese Empfehlungen zielen darauf, die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen für gelingende transdisziplinäre Forschung im Feld der Arbeitsforschung nachhaltig zu verbessern. Sie lassen sich darüber hinaus auch auf andere Forschungsbereiche übertragen, in denen gesellschaftliche Transformation und die Integration unterschiedlichen Wissens zentral sind – etwa Nach-

haltigkeit, Gesundheit oder Sozialpolitik (vgl. Wendorf; Pieck/Boos-Schwemer und Böhme in diesem Band).

Fazit

Das Projekt »Wissenstransfer in transdisziplinärer Arbeitsforschung« (WiTRADis) hat sich dem (wandelnden) Verständnis sowie den strukturellen und methodischen Voraussetzungen transdisziplinärer Wissenschaft-Praxis-Kollaborationen im Rahmen der BMBF-geförderten Arbeitsforschung zwischen 1990 und 2020 gewidmet und hat untersucht, welche Faktoren die transdisziplinäre Zusammenarbeit hemmen bzw. begünstigen. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Zusammenführung zentraler Projektergebnisse sowie die Entwicklung von Perspektiven, die zur Weiterentwicklung transdisziplinärer Forschungs- und Transferpraktiken im Feld der Arbeitsforschung beitragen können. Die im Projekt entwickelte Heuristik des Schalenmodells hat sich dabei als hilfreich erwiesen, um die unterschiedlichen Reichweiten, Modi und Wirkungslogiken transdisziplinärer Transfers systematisch zu erfassen. Sie erlaubt es, die vielfältigen Interaktionen zwischen Wissenschaft und Praxis nicht nur hinsichtlich ihres Erfolgs, sondern auch bezüglich ihrer Struktur und Dynamik zu analysieren – vom ko-produktiven Austausch im Projektkern bis hin zur Anschlussfähigkeit im wissenschaftlichen wie betrieblichen und politischen Umfeld.

Die Ergebnisse des Projekts WiTRADis zeigen eindrücklich, dass transdisziplinäre Forschung im Feld der Arbeitsforschung ein erhebliches Innovationspotenzial birgt – sowohl im Hinblick auf praxisnahe Problemlösungen als auch hinsichtlich wissenschaftlicher Reflexion gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Insbesondere dort, wo Veränderungsdynamiken – wie Digitalisierung, demografischer Wandel oder neue Anforderungen an Arbeitsorganisation – komplexe Handlungszusammenhänge erzeugen, bietet transdisziplinäre Forschung einen geeigneten Rahmen, um wissenschaftliche und praktische Wissensbestände ko-produktiv zu integrieren. Die vom BMFT etablierte Förderpraxis transdisziplinärer Arbeitsforschung ermöglicht hierfür grundsätzlich günstige Voraussetzungen: Durch die langfristige Projektförderung, die explizite Förderung von Verbundstrukturen und den Aufbau flankierender Austauschformate (Fokusgruppen, Metavorhaben) wird eine dialogorientierte Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis strukturell gestützt. Zudem wird das Ministerium selbst als aktiver Governance-Akteur sichtbar,

der gesellschaftliche Problemlagen erkennt, priorisiert und in forschungspolitische Programme überführt.

Allerdings wurde im Projekt WiTRADis auch deutlich, dass die bislang dominante Transferlogik vor allem auf Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis fokussiert ist. Der Rückfluss transdisziplinär generierten Wissens in die Wissenschaft – etwa im Sinne theoretischer Innovation, methodischer Weiterentwicklung oder epistemischer Reflexion – wird bislang kaum systematisch adressiert. In der Förderpraxis bleibt dieser Aspekt meist implizit, in der wissenschaftlichen Rezeption unterrepräsentiert. Damit droht transdisziplinäre Forschung in ihrer wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit unterminiert zu werden – ein Umstand, der angesichts der zunehmenden Relevanz gesellschaftsbezogener Forschung als kritisch einzustufen ist.

Zudem wurde aufgezeigt, dass transdisziplinäre Forschung mit besonderen Anforderungen verbunden ist, die sich nicht nur auf methodische und organisatorische Aspekte beziehen, sondern auch auf die institutionelle Verankerung: Die Notwendigkeit zur Rollenreflexion, zur Aushandlung widersprüchlicher Systemlogiken und zur Moderation komplexer Kooperationsbeziehungen verlangt nach Kompetenzen, die in klassischen disziplinären Ausbildungspfaden kaum vermittelt werden. Hinzu kommt, dass die institutionellen Anreiz- und Bewertungssysteme der Wissenschaft (z. B. Karrierewege, Reputationslogiken) bislang kaum auf transdisziplinäre Anforderungen reagieren. Für Forschende ergibt sich daraus ein Spannungsfeld zwischen karriereorientierter Grundlagenforschung und gesellschaftsorientierter Anwendungsforschung. Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, transdisziplinäre Forschung nicht nur als methodische Alternative, sondern als eigenständigen Forschungsmodus mit spezifischen institutionellen und kulturellen Voraussetzungen zu begreifen. Die Weiterentwicklung der transdisziplinären Arbeitsforschung muss daher sowohl auf struktureller als auch auf epistemischer Ebene erfolgen: durch eine verbesserte Ressourcenausstattung, durch den Aufbau von Reflexions- und Qualifizierungsformaten, durch die Förderung intermediärer Akteure – und nicht zuletzt durch eine Neuausrichtung wissenschaftlicher Bewertungssysteme, die die besondere Qualität transdisziplinärer Wissensproduktion anzuerkennen vermögen. Transdisziplinäre Forschung darf dabei nicht als bloßes Instrument politischer Steuerung verstanden werden. Ihr Wert liegt nicht allein in ihrer aktuellen Problemlösungsfähigkeit, sondern auch in ihrer Fähigkeit, gesellschaftliche Prozesse kritisch zu begleiten, Handlungsspielräume aufzuzeigen und neue Sichtweisen auf bestehende Strukturen zu eröffnen. Das Schalen-

modell kann hier nicht nur als analytisches Werkzeug dienen, sondern auch als Impulsgeber für eine strategische Weiterentwicklung der transdisziplinären Forschungslandschaft: Es zeigt auf, wo Verbindungen gestärkt, wo Rückwirkungen systematisiert und wo Übergänge zwischen unterschiedlichen Transferebenen bewusst gestaltet werden müssen, um das volle Potenzial transdisziplinärer Forschung zu entfalten. Gerade in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt sind solche reflexiven Qualitäten unerlässlich – nicht nur, um Wandel zu gestalten, sondern um ihn verstehbar, verhandelbar und verantwortbar zu machen.

Transdisziplinäre Arbeitsforschung ist – wie die BMBF-geförderte Arbeitsforschung eindrucksvoll verdeutlicht hat – ein relevanter Ansatz für eine gestaltungsorientierte wie auch kritisch-reflexive Forschung, die gesellschaftliche Problemlagen und den vielfältigen Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft adressiert. Sie bedarf daher einer zukunftsorientierten institutionellen Verankerung, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen kann. Hierbei erscheinen uns insbesondere zwei Ebenen bedeutsam zu sein: Die Arbeitswissenschaft bzw. die anwendungsorientierte Arbeitsforschung ist durch die Fortführung von einschlägigen Förderprogrammen auf Bundes- bzw. Landesebenen abzusichern, um zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im Kontext des Strukturwandels der Arbeitswelt beitragen zu können. Dabei ist auf eine angemessene Ressourcenausstattung, insbesondere für die Koordination und Prozessgestaltung kollaborativer Prozesse bidirektionalen Wissenstransfers zu achten. Auf der Ebene der Wissenschafts- und Hochschulpolitik bedarf dies auch in Zukunft der Institutionalisierung transdisziplinärer Arbeitsforschung, etwa durch die Förderung entsprechender Institute und Professuren sowie durch Angebote transdisziplinär orientierter Kompetenzentwicklung in der akademischen Aus- und Weiterbildung. Dies würde eine Veränderung wissenschaftlicher Reputationssysteme und deren Relevanzkriterien einschließen.

Literatur

Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1989): »Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung?«, in: Ulrich Beck/Wolfgang Bonß (Hg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung. Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 7–45.

- Becke, Guido/Senghaas-Knobloch, Eva (2011): »Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen«, in: Christina Meynet al. (Hg.), *Arbeitssituationsanalyse 2*, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 383–405.
- Bergmann, Matthias/Brohmman, Bettina/Hoffmann, Esther/Loibl, M. Céline/Rehaag, Regine/Schramm, Engelbert/Voß, Jan-Peter (2005): *Qualitätskriterien transdisziplinärer Forschung. Ein Leitfaden für die formative Evaluation von Forschungsprojekten*, ISOE-Studentexte, Nr. 13, Frankfurt a.M.: Institut für sozial-ökologische Forschung.
- Blättel-Mink, Birgit/Bogner, Alexander/Fecher, Benedikt/Griem, Julika/Rinsdorf, Lars/Villa Braslavsky, Paula-Irene (2021): »Herausforderungen und Chancen von Wissenschaftskommunikation in den Gesellschaftswissenschaften«, in: *Soziologie* 50 (1), S. 7–25.
- Bleses, Peter (2013): »Die direkte Beteiligung von Beschäftigten als Innovation vor der Innovation«, in: Sebastian Klinke/Holger Rohn (Hg.), *Ressourcen-Kultur. Vertrauenskulturen und Innovationen für Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 325–341.
- Cernavin, Oleg/Joerißen, Theresa (2022): *Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren Arbeitsforschung in der Region (= Schriftenreihe der Stiftung Mittelstand, Band 1)*, Heidelberg: Stiftung Mittelstand.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (2018): »Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag«, in: Rico Defila/Antonietta Di Giulio, (Hg.), *Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 39–67.
- Fricke, Werner (2014): »Aktionsforschung in schwierigen Zeiten«, in: Milena Jostmeier/Arno Georg/Heike Jacobsen (Hg.), *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 213–236.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke Guido/Bleses Peter/Friemer Andreas (2024): *Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020 (=Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41)*, Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Gustavsen, Björn (1994): *Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform in der Arbeitswelt*, Berlin: Edition Sigma.

- Hanschitz, Rudolf-Christian/Schmidt, Esther/Schwarz, Guido (2009): Transdisziplinarität in Forschung und Praxis. Chancen und Risiken partizipativer Prozesse, Wiesbaden: VS Verlag.
- Herberg, Jeremias (2018): »Transdisziplinäre Nähe oder soziologische Distanz? Responsibilisierung einer Polemik«, in: Anna Henle et al. (Hg.), Reflexive Responsibilisierung. Verantwortung für nachhaltige Entwicklung, Bielefeld: transcript, S. 81–101.
- Jacobsen, Heike (2016): »Arbeitsforschung im Wandel des deutschen Produktionsmodells: Responsivität transdisziplinärer Forschung als Erfolgsfaktor und Risiko«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Neue Verortungen von Wissenstransfer, Bielefeld: transcript, S. 193–231.
- Joof, Claudia/Hees, Frank/Richert, Anja/Jeschke, Sabine (2015): »Exploring demographics – Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), Exploring Demographics, Wiesbaden: Springer Spektrum, S. 41–52.
- Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim: Beltz.
- Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Bergmann, Matthias/Stauffacher, Michael/Martens, Pim/Moll, Peter/Swilling, Mark/Thomas, Christopher J. (2012): »Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges«, in: Sustainability Science 7 (1), S. 25–43.
- Mevissen, Natalie (2016): »Ewig umstritten: Soziologie zwischen Engagement und Distanzierung«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Neue Verortungen von Wissenstransfer, Bielefeld: transcript-Verlag, S. 193–231.
- Mückenberger, Ulrich/Timpf, Siegfried (2010): »Transdisziplinarität als doppelte Grenzüberschreitung. Realexperimentelle Raum-Zeitgestaltung in urbanen Quartieren«, in: Dieter Läßle/Ulrich Mückenberger/Jürgen Oßenbrügge (Hg.), Zeiten und Räume der Stadt. Theorie und Praxis, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 205–228.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung: Eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen«, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 34 (1–2), S. 161–181.
- Nuske, Jessica/Bleses, Peter (2025, im Erscheinen): »Permanenter Strukturwandel als Triebfeder: Die Governance der BMBF-Arbeitsforschung«, in:

Guido Becke/Irene Dingeldey/Martin Seeliger (Hg.), Transformation(en) der Arbeitsgesellschaft?, Weinheim/Basel: Beltz-Juventa.

Warsewa, Günter/Bleses, Peter/Güldner, Matthias (2020): »Der Transfer von sozialwissenschaftlichem Wissen als Forschungsgegenstand«, in: Soziologie 49 (3), S. 287–307.

Die Mitgestaltung der Arbeitsforschung durch den Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« (DLR-PT)

Transdisziplinarität, Output, Agenda Setting, 1974–2016

Claudius H. Riegler und Klaus Zühlke-Robinet

1. Einleitung

Wissenstransfer und Umsetzung sowie Trans- und Interdisziplinarität sind bis heute prägende Merkmale der durch die zuständigen Fachministerien auf Bundesebene seit den 1970er Jahren geförderten Arbeitsforschung. Wie sonst hätte es gelingen können, der programmatischen Zielsetzung des damaligen Aktionsprogramms »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA) von 1974 folgend, »eine neue Form der staatlichen Verarbeitung gesellschaftlicher Probleme im Rahmen der Forschungs- und Technologiepolitik« (Peter/Pöhler 2009: 108) zu implementieren, gerecht werden zu können? Hierfür ein eindruckliches Beispiel ist der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eingerichtete Förderschwerpunkt »Zukunftsfähige Arbeitsforschung« (2000–2005). Unter dem Motto »Arbeit neu denken, erforschen und gestalten« (Schmauder 2005) ermöglichte der Förderer einen noch nie dagewesenen »Selbst-Innovationsprozess der deutschen Arbeitsforschung« (Zahn-Elliott 2007: 24) mit gewonnenen Erkenntnissen, die noch heute von Relevanz sind und einen Referenzrahmen darstellen (vgl. Moldaschl 2003; Ludwig et al. 2007).

In der in der Schriftenreihe des Instituts Arbeit und Wirtschaft veröffentlichten Dokumentenanalyse »Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020« (Fuß et al. 2024: 1) wird eindrucksvoll veranschaulicht, wie wichtig der Blick auf den Akteur BMBF ist. Er verantwortet die Programmentwicklung und -formulierung und gibt mit

den Forschungsprogrammen vor, wie er sich ihre Durchführung vorstellt. Das BMBF nimmt in der Regel die Programmdurchführung und die Projektbetreuung nicht selbst vor, sondern beauftragt damit »seine« Projektträger. In der (Fach-)Öffentlichkeit bzw. in der Literatur wird kaum wahrgenommen, dass im Rahmen der arbeitspolitischen Programmsteuerung der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR-PT)¹ eine wesentliche und vor allem gestaltende Rolle eingenommen hat (vgl. dazu Kleinöder 2016). Man kann hier aus guten Gründen von einem eigenständigen intermediären Akteur in der Forschungsförderung sprechen. Insofern ist die in Bezug auf das Programmmanagement des Arbeit & Technik-Förderprogramms vertretene These von Naschold (1993: 143), derzufolge »the conceptual, organisation-theoretical process and design criteria, nor the instruments needed for managements to become more active within the context of the Programme« nicht entwickelt worden seien, für die Folgezeit kaum mehr gültig. Die im Folgenden dargestellte Schärfung der Programmsteuerung durch den DLR-PT in den Folgejahren zeigt dies nachdrücklich.

Auf die Rolle des damaligen HdA-Projektträgers machen Neubauer und Oehlke aufmerksam: so »spielte die Entwicklung einer ebenso fachlich wie administrativ kompetenten Schnittstelle in der Form eines Projektträgers zwischen den Antragstellern und ministerialbürokratischen Förderentscheidungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. In diesen Wirkungszusammenhängen bildeten sich vielfach erst institutionelle Infrastrukturen in Betrieben, Organisationen und Forschungsinstitutionen heraus, die eine intensive Beschäftigung mit gestaltungspolitischen Alternativen ermöglichen. Sie regten der Tendenz nach erweiterten Orientierungen, Forschungsansätzen und Handlungsmöglichkeiten der sich qualifizierenden Akteure an« (Neubauer/Oehlke 2009: 95f.).

Auf der Grundlage seiner Rolle als Mittler zwischen Förderer und geförderten Projekten konnten entsprechende Bedingungen geschaffen und gestaltet werden, um den Wissenstransfer und das transdisziplinäre (wissenschaftliche) Arbeiten im Sinne der Erreichung der Programmziele zu fördern. Dies war allerdings kein Selbstzweck, sondern diente dazu, die anwendungs- und gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu stärken.

1 Der HdA-Projektträger wurde 1976 ins Leben gerufen, damals angesiedelt bei der Deutschen Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt (DFVLR), dem Vorläufer des heutigen DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt) (Matthöfer/Herzog 2009: 109).

Der DLR-Projektträger für das arbeitspolitische Förderprogramm war von Anbeginn ein fachlich interessierter und engagierter Akteur. Ihm waren allerdings die systembedingten Einschränkungen für Arbeitspolitik nicht immer bewusst. Denn schon in den 1970er Jahren waren die wegen der Dominanz »standardökonomischer« (Georgescu-Roegen 1987) Rahmenbedingungen auftretenden Restriktionen in Theorie und Praxis bekannt. So spricht Perabo schon 1979 in ihrer Behandlung der frühen Humanisierungspolitik von der »Dominanz des Wirtschaftswachstums und der privatwirtschaftlichen Rentabilität« als Motor der gesellschaftlichen Reproduktion (Perabo 1979: 181). Und Naschold kritisiert schon 1984 die Verkürzung von »Arbeitspolitik als Politik der Regulierung und Transformation gesellschaftlicher Arbeit im Arbeits- und Reproduktionsprozess und ihrer sozialen Reproduktion« auf bloße Arbeitsstrukturierung bzw. Arbeitsgestaltungspolitik (Naschold 1984: 17). Hier wird früh ein anspruchsvolles Thema für kritische Arbeitsforschung benannt. An dieser Problematik orientierten sich in der Folgezeit nur Teile der Wissenschaftler-Community, indem sie transdisziplinäre Ansätze in die jeweiligen Programmaktivitäten einbrachten und beispielsweise Konzepte der Standardökonomie forschungsstrategisch infrage stellten. Dies gilt in besonderem Maße für den Förderschwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements«, der zwischen 2008 und 2011 mit 43 Verbundprojekten durchgeführt wurde (vgl. Jacobsen/Schallock 2010 und 2011).

Welche Instrumente unterhalb der Programmebene gab es dafür bzw. welche waren relevant und maßgeblich? In welchen Kontexten sind diese Instrumente entstanden? Wie gelang es damit, die Programme feinzusteuern? Welchen Charakter hatten die einzelnen Instrumente wie Evaluationen, Peer Review-Verfahren, Metavorhaben, Begleitforschung, Fokusgruppen, Förderschwerpunkte und Tagungen? Wie wirkten sie zusammen, bauten aufeinander auf, was wurde durch sie erreicht? Welche Bedeutung hatte das klassische Instrument der Projektförderung, das Verbundvorhaben, für Wissenstransfer und Interdisziplinarität?

In unserem Beitrag sprechen wir von Inter- und Transdisziplinarität. Unter Interdisziplinarität verstehen wir die Zusammenarbeit und -führung verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zur Bearbeitung eines gemeinsamen Gegenstandes. Transdisziplinarität bedeutet, hierbei Wissen und Erfahrungswissen von »außerhalb« aktiv und maßgeblich miteinzubeziehen. »Mit dem Überschreiten (»trans«) der Grenzen des Wissenschaftssystems sind die Partner Politik, Unternehmen und organisierte Zivilgesellschaft nicht

mehr nur »Gegenstände« (Objekte) der Forschung. Sie werden zu Subjekten, zu »Mit-Forschenden«, zu Co-Kreativen.« (Schwan 2021: 426) Damit ist das Ziel verbunden, soziale und gesellschaftliche Verhältnisse kollaborativ zu verändern und zu gestalten.

Wir verfassen diesen Beitrag als ehemalige Programm-Manager des DLR-Projektträgers »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen«, dem wir von 2001 bis 2015 bzw. 2017 angehörten. Daraus ergibt sich die Innensicht des Dargestellten. Diese führt im abschließenden Ausblick zu einer Reihe skizzenhaft formulierter »Lessons learned« für die Mitgestaltung des arbeitspolitischen Wissenstransfers durch Projektträger als intermediäre Akteure der Exekutive.

Ziel des Beitrages ist es zu verdeutlichen, wie die durch den DLR-PT geschaffenen und in Abstimmung mit dem BMBF implementierten Instrumente den Wissenstransfer und die Transdisziplinarität forciert haben zu Gunsten der Fortentwicklung der Arbeitsforschung. Den Instrumenteneinsatz möchten wir an ausgewählten Beispielen aus der Förderpraxis verdeutlichen.

2. Zentrale Gelingensbedingungen für transdisziplinäre Forschungs- und Transferarbeit: Die Rolle von Förderstrukturen, intermediären Akteuren und Transferstrategien im nationalen Fördersystem

2.1 Von der HdA-Projektträgerschaft zum DLR-Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen«

Die bis heute durch das BMBF geförderte Arbeitsforschung hat ihren Ausgangspunkt im Aktionsprogramm »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA). Das im Mai 1974 in Kraft getretene Förderprogramm wurde vom damaligen Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) und dem Bundesministerium für Arbeit (BMAS) gemeinsam aufgelegt und verantwortet. Es stellte eine sozialpolitische Initiative der 1969 gebildeten sozialliberalen Bundesregierung dar (Perabo 1979: 43ff.) Eckpunkte des Programms waren Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Normsetzung und Transfer. Dabei bestand das übergeordnete Ziel darin, den (arbeits-)wissenschaftlichen Erkenntnisstand zu erweitern und zu vertiefen. Den reformpolitischen Impetus des Programms umriss Matthöfer, der damalige Forschungsminister, folgendermaßen: »Freiheit und Gerechtigkeit müssen überall im Arbeitsleben verwirklicht werden. [...] Menschenwürde, Freiheit und Gerechtigkeit sind keine Güter, die wirtschaftlichen Kalkülen

beliebig geopfert werden können. Nicht der Mensch hat der Produktion, sondern diese hat dem Menschen zu dienen.« (Matthöfer 1978: 15).

Das Programm war einerseits ein politisches Novum, andererseits Teil eines umfassenden arbeitspolitischen Reformpakets Anfang der 1970er Jahre. So wurde zum Beispiel der Arbeits- und der Jugendarbeitsschutz neu geregelt. Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz räumte Betriebsräten neuerdings ein Mitbestimmungsrecht bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit ein. Dies sollte nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erfolgen, so dass nach Aussage der damaligen Bundesregierung die Forschung in diesem Bereich öffentlich zu fördern sei. Es war ein Novum, da das neue Programm mittels der über den Bundeshaushalt finanzierten Projektförderung den »Betrieb [zum] zentralen Ausgangspunkt von Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitslebens« machte (Salfer/Furmaniak 1981: 238). Für Naschold (1980: 221) war die erfolgreiche Umsetzung des HdA-Programms »ein Testfall dafür, wieweit im Rahmen staatlicher Technologiepolitik die Interessen und Bedürfnisse der abhängig Beschäftigten gegenüber den vorherrschenden Unternehmerinteressen durchgesetzt werden können. Staatliche Humanisierungspolitik wird zum Gradmesser für die Bedingungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven einer sozial kontrollierten Technologiepolitik.«

Damit sind die Bedingungen, wie abhängige Arbeit verausgabt wird, erstmals Gegenstand direkter staatlicher Forschungspolitik geworden. Die damalige Reformpolitik reagierte damit auf massive gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen und die hohe Unfallhäufigkeit in der Grundstoff- und Bauindustrie und im Verarbeitenden Gewerbe. Zugleich sollte Forschung Wissensorientierung geben in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt. Das HdA-Programm war laut Sauer eine Absage an die Vorstellung, dass »sich die Qualität des Arbeitslebens mit dem technologischen Fortschritt quasi im Selbstlauf verbessern würde.« (Sauer 2011: 19) Damit waren die Programmabsichten hoch gesteckt, das Programm politisch aufgeladen.

Beide Bundesministerien setzten ihre Programnteile in Eigenregie um, wobei der überwiegende Teil der Förderung auf das BMFT entfiel. Das hieß, Projektanträge mussten entgegengenommen, geprüft und bewilligt, die laufenden Projekte administrativ und fachlich betreut und der beabsichtigte breite Transfer organisiert werden. Doch die Ministerialbürokratie tat sich mit der Programmumsetzung schwer, rasch zeigten sich Mängel in der Projektdurchführung. Im Rückblick kritisieren Matthöfer und Herzog (2009: 109) das damals praktizierte »starre Muster der Antragsförderung«, so dass die Förderpraxis nicht hinreichend an den Problemen und Gestaltungserfordernissen

der Unternehmen und den Beteiligungserwartungen der Tarifvertragsparteien ausgerichtet gewesen sei. Zudem wurde kritisiert, dass die damals verantwortliche Ministerialbürokratie fachlich inkompetent gewesen sei, sie das politische Anliegen des Programms nicht verstanden habe und es selbst im eigenen Hause kaum Unterstützung fand (Pöhler/Peter 1982). Noch bevor das Programm richtig in Fahrt kam bestand schon die Gefahr des förderpolitischen Scheiterns.

Eine Lösung sahen die Ministerien in der Einschaltung von Projektträgerschaften. Diese sollten nun das HdA-Programm umsetzen. Die Einrichtung von Projektträgern war damals nichts Neues, sie wurden schon von anderen Bundesministerien mit der Umsetzung von Forschungs- und Technologieprogrammen beauftragt. Damals wurden sie vorrangig bei (staatlichen) Großforschungseinrichtungen angesiedelt (vgl. Karschuck 2012). So wurde 1976 die damalige Deutsche Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt (DFVLR, heute Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt – DLR) vom Forschungsministerium beauftragt, einen HdA-Projektträger einzurichten, um die Programmdurchführung zu übernehmen. Der neu eingerichtete Projektträger nahm unter Leitung von Pöhler seine Arbeit auf.² »Dank des Projektträgers HdA wurden Ziele und Inhalte des HdA-Programms konkretisiert und erweitert. Im engen Kontakt mit Betriebsräten und Tarifparteien gelang es, eine praxisnahe und unbürokratische Verwirklichung des Programms sicher zu stellen.« (Matthöfer/Herzog 2009: 109)

Damit kam ein neuer, intermediärer wie unabhängiger Akteur ins Spiel, der im Auftrag des Forschungsministeriums zuvorderst für die reibungslose Projektabwicklung zuständig werden sollte. Wird den Einschätzungen von Naschold (1980) sowie Pöhler und Peter (1982) gefolgt, so erhielt der Projektträger auch den impliziten politischen Auftrag, alles daran zu setzen, dass das Programm stetig, professionell und zuverlässig umgesetzt werde.

Projektträger sind generell Dienstleister im Forschungsmanagement etwa für Bundesministerien. Sie traten in ihrer Funktionsweise anstelle des direkten Kontakts zwischen Projektnehmern und Ministerien. Projektträgerschaften für förderpolitische Programme haben meist weit mehr zu

2 Auch das Bundesarbeitsministerium richtete eine Projektträgerschaft ein, die an der damals gerade gegründeten Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung in Dortmund (heute Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA) angegliedert wurde. Zwischen den Projektträgern bestand eine Aufgabenteilung.

tun, als Antragsteller fachlich und administrativ zu beraten, Anträge zu begutachten, Förderentscheidungen vorzubereiten oder Projekte zu begleiten und eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Hinzu kommen Aufgaben wie die Entwicklung von Förderkonzepten und -richtlinien und die Umsetzung von Förderprogrammen.

Die HdA-Projektträgerschaft verstand sich von Anbeginn als fachlich versierter Partner des Ministeriums und legte besonderes Gewicht darauf, gute Voraussetzungen für die Herstellung eines umfassenden Wissenstransfers zu schaffen (vgl. Kasiske/Skarpelis 1976). Laut Ernst sollte das Forschungsmanagement inhaltlich-konzeptionell ausgerichtet sein, und der Projektträger sollte seine Rolle nicht nur auf der Projektebene einnehmen, sondern auch auf der Programmebene fachlich präsent sein, um den Akteuren auch ein entsprechendes Umfeld zu bieten (Ernst 2016: 72f.).

Die DLR-Projektträgerschaft als Vermittlungsinstanz zwischen Förderer und Projekten hielt mit der übernommenen Projektadministration dem BMFT »den Rücken frei« und konnte selbst durch fachliche Expertise und Kontakte in den Außenraum dafür sorgen, dass sich die Akzeptanz des Programms bei Unternehmen, Wirtschaft und Forschungseinrichtungen beträchtlich verbesserte (Neubauer/Oehlke 2009: 95). »Erst mit der Verlagerung der Programmdurchführung auf den Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens (.) bildete sich zunehmend eine differenzierte Programmstruktur heraus« (Peter/Pöhler 2009: 104). So gelang es, das Antragswesen zu professionalisieren, Vergaberichtlinien zu erlassen, Auswahlgremien einzurichten, Förderung auf Verbundvorhaben zu konzentrieren und eine umfassende Transferstruktur unter Einbezug der Sozialpartner und weiterer Organisationen netzwerkartig aufzubauen (vgl. Pöhler 1980; Kasiske/Skarpelis 1976).

2.2 Die Entwicklung nach dem HdA-Programm bis 2016

1989 wurde das HdA-Programm vom Programm »Arbeit und Technik« abgelöst, so dass die DLR-Projektträgerschaft nun »Arbeit und Technik« hieß (zur internationalen Positionierung des deutschen Programms vgl. Naschold 1993). Noch während der Laufzeit dieses Programms wurde im Oktober 1994 der Projektträger vom BMBF beauftragt, eine Bilanzierung der nationalen Dienstleistungsforschung zu erstellen mit dem Ziel, »ein Konzept zu entwickeln, das dem BMBF die Meinungsführerschaft auf dem Gebiet der Dienstleistungsforschung sichern würde.« (Ernst/Zühlke-Robinet 2018: 179). Mit fachlicher und administrativer Unterstützung durch den Projektträger

baute das BMBF nach und nach eine neue Projektförderlinie auf, die bei der bisherigen Projektträgerschaft angesiedelt wurde und mit einer Umbenennung der Projektträgerschaft in »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« einherging.³ Die Dienstleistungsforschungsförderung war von Beginn an querschnittsorientiert und reüssierte in Forschungsfeldern wie Service Engineering, Standardisierung und hybride Wertschöpfung. Auch international fand die BMBF-Dienstleistungsforschung hohe Anerkennung, wobei das Ministerium selbst an der internationalen Ausrichtung und Präsenz dieser Forschungsrichtung interessiert war (vgl. Ernst/Zühlke-Robinet 2018; Ernst et al. 2020).

Auf das Programm »Arbeit und Technik« folgte 2001 das Programm »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«, das wiederum 2007 vom Programm »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« abgelöst wurde. Das für diese Projektträgerschaft zuständige BMBF-Fachreferat wurde 2013 von Abteilung 3 (Bildung) in Abteilung 5 (Schlüsseltechnologien) verlegt und dem Fachreferat für »Produktionsforschung« unter einem neuen Referatstitel zugeschlagen, so dass für die Produktions-, Arbeits- und Dienstleistungsforschung von nun an ein gemeinsames Förderreferat zuständig wurde. In dieser Konstellation wurde 2014 das neue Förderprogramm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« aufgelegt. Für die Arbeitsforschung wurde 2016 das Teil-Programm »Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen« gestartet, um damit das Programm von 2014 zu aktualisieren. Mitte 2016 endete die DLR-Projektträgerschaft »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« und ging vollständig an den mit der Durchführung des BMBF-Förderprogramms für Produktionsforschung betrauten Projektträger Karlsruhe am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) über.

-
- 3 Ergänzend ist hinzuzufügen, dass diese Organisationseinheit des DLR-Projektträgers weitere Aufträge des BMBF zur Durchführung von Förderprogrammen erhielt, wie zum Beispiel Programme der regionalen Innovationsförderung in den neuen Bundesländern. Zudem konnte eine Projektträgerschaft der Baden-Württemberg-Stiftung zum Thema Transfer von Ergebnissen der Dienstleistungsforschung in kleine und mittelgroße Unternehmen akquiriert werden.

3. Arbeitsweisen und Anwendungsfelder in der Praxis

3.1 Fokusgruppen und Metaprojekte als neue Steuerungsinstrumente

Für die Praxis der Förderung von Projekten im Bereich der Arbeitsforschung ist es nützlich, die Programmumsetzung durch Förderschwerpunkte, Fokusgruppen und Metaprojekte näher zu betrachten. Im Folgenden wird die stufenweise präzipierte Förderpraxis am Beispiel der Neuausrichtung der Instrumente zur Steuerung von Förderschwerpunkten ab Anfang der 2000er Jahre dargestellt.

Bis heute sind in der humanisierungs- und arbeitspolitischen Programmentwicklung interdisziplinäre Forschung sowie Transfer und Umsetzung stets zentrale Programmbestandteile. Ihre hohe Bedeutung erhalten sie durch den Charakter öffentlich geförderter Forschungsprojekte. Die Transdisziplinarität verweist hingegen auf die gestiegene Komplexität der zu lösenden Aufgaben. Transfer und Umsetzung über den Förderfall hinaus folgen der Maßgabe, dass aus öffentlich geförderten Projekten resultierende Ergebnisse und Erkenntnisse sowie Praxiserfahrungen der (Fach-)Öffentlichkeit und gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzern zugänglich zu machen sind.

Für das BMBF selbst haben Vermittlung und Breitenwirksamkeit eine hohe Priorität: »Forschung ohne Vermittlung von Erkenntnissen und Aufnahme von Problemsichten der Praxis blieben wirkungslos. Vermittlung ist mehrdimensional zu verstehen. Zum einen im üblichen Sinn als Vermittlung von (neuem) Wissen an Adressaten der Forschung. Ferner als Vermittlung zwischen Akteuren der Forschung und der Praxis, und gegebenenfalls auch zwischen den Adressaten. Einfluss auf den öffentlichen und politischen Diskurs im weiteren Sinne ist ebenfalls Vermittlung, auch wenn diese selten direkt zurechenbar ist, sondern über »Mittler« erfolgt.« (Zahn-Elliott 2007: 26) Eine Wirksamkeit der Forschungsförderung nach außen hin stärkt die Position des Programms nach innen. Interne Begehrlichkeiten wie etwa die Finanzausstattung des Programms zu reduzieren, können eher abgewehrt werden mit einer starken Position im Außenraum.

Wie dies erfolgte und dafür geeignete Instrumente erarbeitet und eingesetzt worden sind, wird am Beispiel der Förderschwerpunkte gezeigt. Förderschwerpunkte stehen zwischen Programm(en) und geförderten Projekten und sind die Ebene, auf der die geförderten Projekte durchgeführt werden. Hier werden Erkenntnisse und Anwendungs- und Gestaltungskonzepte unmittelbar erarbeitet, hier erfolgt der Praxistest im gesellschaftlichen und wirtschaft-

lichen Umfeld (vgl. zu einzelnen Förderschwerpunkten Wegner/Riegler 2004, Riegler 2007 – E-Business; Schütte/Riegler 2007, Riegler 2008b – Virtuelle Unternehmen; Riegler/Zettel 2007; Riegler/Anlauff 2008; Riegler et al. 2009 – Unternehmenskulturen; Riegler/Zettel 2009 – Management; Riegler 2013; Möslin et al. 2013; Kaiser et al. 2013 – Balance).

Die Programmumsetzung erfolgt mit thematisch ausgerichteten Förderschwerpunkten, die aus Förderbekanntmachungen (auch Förderrichtlinien genannt) hervorgehen. Förderschwerpunkte werden überwiegend durch Verbundvorhaben gebildet. Verbundvorhaben setzen sich aus förderrechtlich eigenständigen (Teil-)Vorhaben zusammen, die auf Basis einer gemeinsamen Verbundvorhabenbeschreibung arbeitsteilig, kooperativ und anwendungsorientiert unter einem thematischen Dach zusammenarbeiten. Diese Verbünde setzen sich zwingend aus Anwendungs- und Praxispartnern (z.B. Unternehmen, Organisationen), wissenschaftlichen Einrichtungen (Hochschulen, Forschungsinstitute) und Transferpartnern (z.B. Handwerkskammern, Verbände) sowie oft aus nicht geförderten Value-Partnern, die den Transfer und die Umsetzung verstärken sollen, zusammen.

Verbundvorhaben sind eine gute Bühne für die gemeinsame, gestaltungsorientierte Zusammenarbeit der Projektpartner. Die Zielsetzung der Verbundforschung fassen Jacobsen und Schallock (2010: xi) so zusammen, dass »Praxisfragen auf hohem Reflexionsniveau bearbeitet und die Fragen und Konzepte der Wissenschaft direkt im Anwendungskontext auf ihre Problemlösungsfähigkeit und Fähigkeit zu Strategieentwicklung getestet werden« können.

Mit dem Übergang zum 2001 verkündeten Programm »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit« wurde die fachliche Betreuung der Förderschwerpunkte neu ausgerichtet. Zwar zeigte die bisherige Praxis, dass die einzelnen Verbünde ihre fachlichen Ziele im Sinne ihrer Vorhabenbeschreibungen erfüllten, dass aber aus den jeweiligen Förderschwerpunkten kein gemeinsames Ganzes hervorging. Auch aus der Addition der Projektergebnisse konnten kaum Hinweise auf zukünftige Förderbedarfe abgeleitet werden. So war ein Programmlernen nur begrenzt möglich (vgl. Riegler 2008a).

In Abstimmung mit dem BMBF erarbeitete der Projektträger ein Konzept für eine neue Förderschwerpunktstruktur. Diese neue Vorgehensweise wurde auch für die Dienstleistungsforschungsförderung obligatorisch. Sie sollten fortan eine Struktur erhalten, die es ermöglichte, aus den Ergebnissen der Verbünde eines Förderschwerpunktes ein kumulatives Gesamtergebnis zu erhalten. Nicht mehr die Ergebnisse der einzelnen Verbundvorhaben sollten in den Blick genommen werden, sondern die Förderschwerpunkte als Gan-

zes. Hierfür wurden zwei neue Instrumente eingeführt: Fokusgruppen und Metavorhaben. Innerhalb der Förderschwerpunkte wurden nun die Verbundvorhaben in thematisch passenden Fokusgruppen zusammengeführt. Die Fokusgruppen wurden durch den Projektträger so zusammengesetzt, dass eine effektive Arbeitsstruktur entstand. Sie arbeiteten weitgehend selbstorganisiert. Jede Fokusgruppe bestimmte eine Sprecherin bzw. einen Sprecher. Die neue Form der kooperativen Zusammenarbeit der Verbundvorhaben diente dem Wissens- und Erfahrungsaustausch, dem Erkenntniszugewinn sowie der gemeinsamen Transferarbeit nach innen und außen.

Noch blieb die Frage offen, wie Förderschwerpunkte fachlich »aus einem Guss« begleitet werden konnten. Hierfür wurde das Metavorbundvorhaben »erfunden«. Ausgerichtet an den Themen der Förderschwerpunkte verfolgten die Metavorhaben eigenständige Forschungsziele und Erkenntnisinteressen, übernahmen aber auch gegenüber den Fokusgruppen »Servicefunktionen« wie organisatorische und fachliche Unterstützung. Eine ihrer Hauptaufgaben bestand darin, den Förderschwerpunkt durch eine Kommunikationsstrategie nach außen (Förderer, Forschungslandschaft, politische und gesellschaftliche Akteure) zu vertreten. Ziel war es, dass am Ende der Laufzeit eines Förderschwerpunktes durch das Metavorhaben ein kumulatives Gesamtergebnis des Förderschwerpunktes vorgelegt werden konnte. Hieraus sollten anschlussfähige Forschungsthemen im Sinne des Programmlernens generiert werden.

Damit erhielten die Förderschwerpunkte eine Struktur, die dazu beitrug, durch »Wissensakkumulation, Wissensgenerierung und Wissenstransfer« die »Outputorientierung« der Förderschwerpunkte förderpolitisch zu stärken (Oehlke 2004: 23). Sie hob die gemeinsame »Co-Produktion« und »Co-Creation« aller Beteiligten im neu geschaffenen Umsetzungskommunikationsraum »Förderschwerpunkt« durch Fokusgruppen und Metavorhaben hervor. Vermittlung und Umsetzung sind Prozesse, indem jede Partei mit eigenen Tätigkeiten sowie eigenen Beiträgen etwas Nutzbringendes im Sinne von »Wertschöpfungspartnerschaften« für die anderen schuf (Ernst 2016: 87).

Der Projektträger betreute die Förderschwerpunkte mit ihren Fokusgruppen und Metaprojekten. Er sensibilisierte die Antragssteller dafür, in ihren Anträgen diese Arbeitsstruktur zu berücksichtigen, so dass auf Seiten der Verbundvorhaben personelle und sachliche Kapazitäten vorhanden waren, um die Aufgaben der Fokusgruppen wirkungsvoll erfüllen zu können. So wie es auf Seiten der Antragsteller ein gewisser Lernprozess gewesen ist, diese neue Struktur entsprechend in Anträge und Projektbeschreibungen produktiv aufzunehmen, so musste auch das BMBF erkennen, dass die veränderte

Zusammenarbeit der Verbundvorhaben in den Förderschwerpunkten mit den Zielen einer verbesserten Sichtbarkeit in der Fläche wie Wirksamkeit etwa bei betrieblichen Gestaltungsprozessen nicht zum »Nulltarif« möglich war.

3.2 Output und Wirksamkeit

Wie nahmen nun die Metavorhaben ihre Aufgaben wahr? Wie war ihr Output? Es wäre vermessen, auch nur im Ansatz eine Evaluation der Metavorhaben durchführen zu wollen (vgl. zum aktuellsten – MEgA – Sonntag 2017). Mit Blick auf zwei Metavorhaben und deren Publikationstätigkeit möchten wir zeigen, dass sie den zur Verfügung gestellten Kommunikationsraum aktiv genutzt haben. Publikationen sind für Verbundvorhaben, Fokusgruppen und Metaprojekte ein wichtiges gemeinsames Medium für die innerwissenschaftliche Verständigung und Kommunikation, die Weiterführung des Forschungsstandes sowie die Wahrnehmbarkeit im Außenraum. Hierzu gehört auch das BMBF, der Förderer, der im Laufe der vielen Jahre der Förderung der Arbeitsforschung nicht immer eine einheitliche Linie hinsichtlich der finanziellen Förderung von (wissenschaftlichen) Publikationen verfolgt hat. Hier sah sich der Projektträger oftmals in einer Moderatorenrolle zwischen den Forderungen der Antragsteller nach auskömmlicher Förderung für ihr »Hauptgeschäft« und den Vorstellungen der Ministerialverwaltung.⁴

Blicken wir zuerst auf das Metaprojekt MANTRA des Förderschwerpunktes »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements« (2008 bis 2011; vgl. Jacobsen/Schallock 2011). Der aus dem Metaprojekt hervorgegangene Herausgeberband mit dem Titel »Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung« (Jostmeier et al. 2014) zeigt eindrücklich die anwendungsbezogene Breite und die wissenschaftliche Tiefe der transdisziplinär ausgerichteten Verbundtätigkeit des Förderschwerpunkts. Der Band umfasst Beiträge, die aus den Ergebnissen der Fokusgruppen und des Metavorhabens stammen. Es wurden auch Beiträge eingeworben, die weit über den thematischen Kontext des Förderschwerpunktes hinausreichen und etwa an Diskussionen zur »Wissens-Ko-Produktion«, zu »Sozialen Innovationen« oder zu einer Neuorientierung der Arbeitswissenschaften zwecks einer Bewältigung der gesellschaftlichen Zukunftsforschung

4 Nicht berücksichtigt werden etwa Veranstaltungen, Konferenzen, Workshops der Fokusgruppen und der Metavorhaben sowie die mannigfachen Aktivitäten der digitalen Vernetzung und Präsenz.

anschließen. Andere Beiträge betrachten die Aktionsforschung neu oder geben Antworten bezüglich der Zukunft arbeitsorientierter Forschungspolitik.

Innerhalb der Arbeitsforschung hat das Thema des demografischen Wandels eine lange Tradition und wurde immer wieder durch Förderschwerpunkte aufgegriffen.⁵ So wurde dieses Thema zum Beispiel mit dem Förderschwerpunkt »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« von 2012 bis 2015 noch einmal in den Blick der Arbeitsforschung gerückt. Das dort durchgeführte Metavorhaben »DemoScreen« legte mit seinem Abschlussband »Exploring Demographics« (Jeschke et al. 2015) ein eindruckliches Zeugnis ab hinsichtlich der interdisziplinär erarbeiteten wissenschaftlichen Ergebnisse und der Anwendungs- und Praxisbeispiele in transdisziplinärer Perspektive. Im Abschlussband wird auch das Selbstbild von DemoScreen charakterisiert, indem *Meta* nicht als Strukturbeschreibung, sondern als eine Aufgabe im Sinne eines *Enabling* verstanden wird (Jooß et al. 2015: 18).

Der Abschlussband demonstriert, wie wirkmächtig ein Metavorhaben im Verbund mit agilen Fokusgruppen und Kontakten zu intermediären Netzwerken, die über den Förderschwerpunkt weit hinausreichen, sein kann. Dafür steht das öffentlichkeitswirksam verfasste Memorandum des Förderschwerpunktes. Es wurde in den Fokusgruppen vorbereitet und vom Team der FokusgruppensprecherInnen final erarbeitet. Es enthält zentrale Impulse für die Ausgestaltung zukünftiger Forschungsprogramme und fasst weitere Forschungsbedarfe mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Arbeit und der Wirtschaft zusammen (vgl. Becke et al. 2015). Die VerfasserInnen des Memorandums weisen darauf hin, dass es eine Ergänzung zu den »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« als forschungspolitisches Perspektivenpapier sei und zum politischen Agenda-Setting beitragen soll. Kopp zeigt mit ihrem Beitrag im Abschlussband, wie »Politikgestaltung durch Forschungsförderung« am Beispiel dieses Förderschwerpunktes nachdrücklich gelungen ist (vgl. Kopp 2015).

Damit wurde zum zweiten Mal ein aus einem Förderschwerpunkt hervorgegangenes »Impulspapier« vorgelegt. Bereits im Förderschwerpunkt »Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz« (von 2006 bis 2010) ging aus der Zusammenarbeit von Fokusgruppen und Metavorhaben der dem BMBF

5 Langhoff und Weber kommen in ihrem Beitrag »Demografischer Wandel als Gegenstand der Arbeitsforschung. Hat das BMBF genug getan?« auf 100 Verbundvorhaben, die zwischen 2005 und 2015 dazu gefördert worden sind (Langhoff/Weber 2015: 20)

überreichte »Aachener Impuls zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention in der modernen Arbeitswelt« (Leisten et al. 2011) hervor.

Metaprojekte und Fokusgruppen konnten auch als Bühne genutzt werden, um von Förderschwerpunkt zu Förderschwerpunkt förder- und arbeitspolitisch wichtige Themen am »Köcheln« halten zu können. Dafür ist ein gutes Beispiel die »Interaktionsarbeit« (Böhle/Wehrich 2020). Die Arbeitsforschung richtete gegen Ende der Laufzeit des HdA-Programms den Blick auf die Arbeit am und mit Menschen. Sie nahm damit eine Perspektivverschiebung vor weg von der Konzentration auf Produktionsarbeit und nahm fortan auch die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Kunden und die Kundenorientierung der Arbeit in den Blick (vgl. Ernst/Zühlke-Robinet 2018: 94).

Bis in die Gegenwart ist für die Arbeitsforschung »Interaktionsarbeit« ein wichtiger Gegenstand in wissenschaftlicher Hinsicht wie auch bezüglich der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen für die betriebliche Praxis (BAuA 2023). Diese besondere Form der Arbeit und des Arbeitshandelns war seit Anfang der 2000er Jahre Thema in arbeitspolitischen Förderschwerpunkten. Diese »Themenkarriere« wurde zusätzlich dadurch verstärkt, weil im Rahmen der Dienstleistungsforschungsförderung ebenfalls Förderschwerpunkte gebildet worden waren, in denen Interaktionsarbeit beforscht wurde. Exemplarisch sind hier Publikationen von zwei Metavorhaben zu erwähnen, die sich dem Thema widmeten. Die Abschlusspublikation (Bieber/Geiger 2014) des Metavorhabens des Förderschwerpunktes »Personenbezogene Dienstleistungen in der Gesundheitswirtschaft am Beispiel seltener Krankheiten« (2009–2012) beleuchtet die Interaktionsarbeit zum Beispiel im Kontext von Leistungs- und Arbeitsprozessen und ihrer organisatorischen und institutionellen Absicherung in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken in der Gesundheitswirtschaft. Ein Ergebnis war, dass der Service Engineering-Ansatz sowie das Konzept der Interaktionsarbeit im »Interaction Engineering« zusammengeführt wurden, so dass kooperative Dienstleistungssysteme besser modelliert, verstanden und umgesetzt werden konnten.

Auch im Förderschwerpunkt »Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit« (2008–2012) hat in den Fokusgruppen und im Metavorhaben »Interaktionsarbeit« eine prominente Rolle gespielt. Die Abschlusspublikation des Metavorhabens lautet »Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion« (Reichwald et al. 2012). Sie enthält Beiträge aus den Fokusgruppen, die interaktive Arbeit als Kern der Dienstleistungsarbeit verstehen. Es wurde ein originärer Beitrag zur Neuinterpretation der Reichweite des Konzepts interaktiver Arbeit geleistet, indem diese Form

der Arbeit als »Labore des Sozialen mit offenem Ausgang« interpretiert worden ist und dabei die Frage aufgeworfen wurde, ob gelingende interaktive Dienstleistungsarbeit einen Gegentrend zur Kommodifizierung des Sozialen begründen und einen Beitrag zur Selbstzivilisierung der Arbeit leisten kann (vgl. Dunkel/Wehrich 2012).

4. Verständigungsprozesse zur Integration von Praxis und Wissenschaft

4.1 Aufgreifen der Empfehlungen aus formativen und summativen Evaluationen zur Förder- und Forschungspraxis

Mit dem Rahmenkonzept »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« wurde vonseiten des BMBF der Anspruch eingelöst, ein »lernendes Programm« zu schaffen und erfolgreich zu managen. Vorausgegangen war ein doppelter Evaluationsvorgang/-prozess (Peer Review mit anschließender Ex ante/Ex post-Evaluation), der erste zur Förderlinie HdA in dieser Tiefe seit den 1990er Jahren. Jetzt wurde eine Reihe von Instrumenten erstmals erprobt, deren Einsatz von den beiden Evaluatorenteams ab 2003/2004 (vgl. Hochgerner et al. 2004 und Herrmann et al. 2007) empfohlen worden war. Dazu zählten der zielgenaue Einsatz von »Lessons learned«, die Abhaltung von »Strategischen Audits«, die begleitende Funktion eines Metaprojekts für jeden Förderschwerpunkt (s.o.) und die Durchführung eines »Internationalen Monitoring«-Prozesses mit der Teilnahme von ExpertInnen aus verschiedenen Ländern.

Bereits der Peer Review-Abschlussbericht von 2004, erarbeitet unter der Leitung des Zentrums für Soziale Innovation ZSI (Wien) zusammen mit dem Institut für Medienforschung und Urbanistik – IMU (München) und dem Institute for Social Research and Analysis – SORA (Wien), hatte die Notwendigkeit des Einsatzes neuer Transfermethoden in der Projektförderung des BMBF angemahnt. Die vorgeschlagene Koordinierung von Programmaktivitäten mit regionalen Innovationsprogrammen konnte zwar nur ansatzweise (Land Baden-Württemberg) verwirklicht werden. Die Fortschreibung der Verwertungspläne, die Einrichtung von Fokusgruppen (Bündelung von Verbundprojekten innerhalb eines Förderschwerpunkts – s.o.) und die Ermöglichung von Lernschleifen sowie der Aufbau von »community cultivation« vertieften die teilweise Neuausrichtung.

Die Förderpraxis von BMBF und DLR-Projektträger orientierte sich in der Folgezeit verstärkt – den Empfehlungen des Peer Review von 2004 nachkommend – an der Unterstützung der Möglichkeiten zur »Verbreitung von innerhalb der Projekte entwickelten interdisziplinären Forschungsansätzen in der universitären Lehre und Forschung« (Hochgerner et al. 2004: 7).

Im Peer Review war bemängelt worden, dass »die vom BMBF praktizierte Hervorhebung einer praktischen Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse [...] eine Komplexität reduzierende Art der Aufbereitung (erforderte), durch welche wichtige Zusammenhänge auf der Strecke bleiben könnten« (ebd.: 31). Für die wissenschaftlich nachhaltige Bearbeitung von Fragestellungen sei es zudem von großer Bedeutung, Ausschreibungen thematisch offener zu halten, da mit der Transferorientierung häufig eine Verengung von Fragestellungen einhergehen würde. Dieses offen ausgesprochene Plädoyer für transdisziplinäre Methodenanwendung auf hohem wissenschaftlichen Niveau trug anscheinend maßgeblich dazu bei, dass der Peer Review-Abschlussbericht vom BMBF nicht für die Öffentlichkeit freigegeben wurde und nur von einem kleinen Kreis von Förderverantwortlichen im Ministerium und beim DLR-PT zur Kenntnis genommen werden konnte.

Im Bericht wurde zum Thema Interdisziplinarität außerdem hervorgehoben, dass im Förderprogramm Unklarheit über den Inhalt und die Methodik interdisziplinären Arbeitens und seine Zielsetzungen bestand. Daraus resultierend seien in verschiedenen Projekten lediglich Kompilationen von fachspezifischen Beiträgen entstanden, was moniert wurde. Den Fördereinrichtungen wurde aufgetragen, »die Erwartungen bezüglich der Resultate interdisziplinären Arbeitens entlang eines geschärften Interdisziplinaritätsbegriffs zu präzisieren«. Dabei müsse im Vorfeld Klarheit darüber bestehen, dass »ein mögliches Hindernis von Interdisziplinarität [...] in fachspezifischen Communities (besteht), die eigene Interessen verfolgen und der Entwicklung von gemeinsamen Forschungsansätzen und -fragestellungen reserviert gegenüberstehen« (Hochgerner et al. 2004: 33).

Daraus folgernd wurde für die Bewertungsdimension »Interdisziplinarität« festgestellt, eine künftige Evaluation müsse klären, »inwieweit es im Rahmen der geförderten Projekte und den Vernetzungsaktivitäten des Förderschwerpunkts tatsächlich gelingt, zwischen bislang weitgehend getrennt agierenden Teilcommunities Verbindungen herzustellen, diese in gemeinsamer Arbeit fruchtbar zu machen und auch über die Projektlaufzeit hinaus nachhaltig zu etablieren« (ebd.: 49). Das Ziel sei eine »disziplinenübergreifende Erarbeitung von Begrifflichkeiten und Fragestellungen«, in welcher »eine

höhere und substanziellere Form von Interdisziplinarität gesehen wird« (ebd.: 49).

4.2 Internationale Vernetzung der Programmaktivitäten im Rahmen von ERA-NET

In der Regie des DLR-PT wurde zur Stärkung nicht zuletzt des Programmmernehmens durch Förderaktivitäten in europäischen Nachbarstaaten eine Teilnahme an zwei ERA-NET-Verbünden der Europäischen Kommission/Europäischer Sozialfonds verwirklicht. Im WORK-IN-NET übernahm der DLR-PT die Gesamtkoordination von förderpolitischen Aktivitäten bei Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland, Finnland, Schweden, Norwegen, Italien, Griechenland und Polen (vgl. Oehlke et al. 2005; Riegler 2003). Im NEW-OSH-ERA nahm der DLR-PT als Partner an den auf die Entwicklung von Fördermodalitäten für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgerichteten Aktivitäten unter der Federführung des finnischen Arbeitsministeriums teil. In beiden ERA-NETs wurde transdisziplinären Vorgehensweisen bei der gegenseitigen Befruchtung von Wissenschaft und Politik hoher Stellenwert eingeräumt.

4.3 Vertiefung des intergenerationellen Lernens der Wissenschafts-Community

Die von 2012–2014 auf Initiative des Projektträgers an einer Reihe von Universitäten und Fachhochschulen durchgeführten Nachwuchs-Workshops (Doktorandenseminare) zur Arbeitsforschung trugen zu einem intensiven transdisziplinären Wissensaustausch zwischen Nachwuchswissenschaftler:innen und erfahrenen Arbeitsforscher:innen bei. Sie wurden in Jena, Kassel, Aachen, Bamberg, Dresden, Trier, Vechta und Hamburg durchgeführt. Sie stärkten das intergenerationelle Lernen als Basis des angestrebten »Lernenden Programms« im Sinne von »open innovation«. Damit entstanden Foren der akademischen Aus- und Weiterbildung für Forschen in transdisziplinären Kontexten und letztlich auch in Bezug auf eine Dialogorientierung.

4.4 Praxisbezogene Transferaktionen aus der Wissenschafts-Community heraus

Aus FuE-Aktivitäten einzelner Forschungsverbünde bzw. Fokusgruppen entstanden unter Einbeziehung des Projektträgers Resolutionen, Aktionsaufrufe u. ä., denen sich große Teile der Wissenschafts-Community anschlossen. Aktivitäten dieser Art waren u. a. die »Aachener Impulse zur betrieblichen Gesundheitsförderung« und das Bremer »Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« (Becke et al. 2015).

Auch die Aktivitäten des an der RWTH Aachen in den Jahren 2008–2010 durchgeführten »Internationalen Monitoring«-Prozesses sind ein taugliches Beispiel für die von der Wissenschafts-Community vorangetriebene Verbreitung transdisziplinärer Herangehensweisen an die komplexen Herausforderungen der Arbeitsforschung (vgl. Brall et al. 2010; Bryson 2010; Howaldt/Schwarz 2010; Piller/Ihl 2010; Veen/Vrakking 2010; Trantow 2012; Jeschke et al. 2013).

4.5 Transdisziplinäre Konsultationen der Wissenschafts-Community

Die in den Jahren 2013–14 auf Initiative wiederum des Projektträgers und in seiner Regie durchgeführten Diskussionsrunden »Zukunft der Arbeitsforschung« stellten ein gänzlich neues Dialoginstrument zur Fortschreibung der einschlägigen Programmaktivitäten dar. Sie wurden in regionalen wie überregionalen Wissenschafts-Communities mit Vertretern der Arbeitsforschung (im weiteren Sinn) aus Universitäten, Fachhochschulen und nicht-universitären Einrichtungen durchgeführt. Veranstaltungsorte waren Aachen (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule – RWTH, IMA/ZLW & IfU), Hamburg (Universität, Arbeitsbereich Arbeits- und Informationspsychologie), Leipzig (Universität, Institut für Psychologie/Professur Arbeits- und Organisationspsychologie) und Darmstadt (Technische Universität, Institut für Soziologie). Diese mit Vertreter:innen unterschiedlicher Stakeholder-Fachdisziplinen besetzten Diskussionsforen beeinflussten entscheidend die Programmfortschreibung.

Nach einer Positionsbestimmung zum Thema »Was macht Arbeitsforschung zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Forschungsaktivitäten des BMBF?« machten die Teilnehmer:innen der vier Foren u. a. folgende Feststellungen:

- Historische Interdisziplinarität ist notwendig, weil komplexe Probleme nur interdisziplinär bzw. transdisziplinär gelöst werden können.
- Kontinuierliche Adaption und visionäre Gestaltung von Forschungsaktivitäten sind notwendig, weil die hohe Dynamik der Entwicklungen ein zukunftsorientiertes Denken erfordert.
- Als ausbaufähige methodische Ansätze sind interdisziplinäre Forschungsmethoden, Data und Web Mining sowie semantische Technologien zu fördern.
- Größere Anerkennung ist erforderlich für qualitative Methoden sowie die Zulassung unkonventioneller Methoden wie ethnografische Herangehensweisen.
- Arbeitswissenschaft sollte nicht reaktiv, sondern proaktiv agieren und Themen setzen, anstatt nur auf Entwicklungen in der Wirtschaft zu reagieren. Die Leitung und Verantwortung bei geförderter Forschung sollte in den Händen der jeweiligen Forschungseinrichtung liegen.
- Angesichts fundamentaler Veränderungen der Arbeitswelt ist die transdisziplinäre Erforschung von »communities of practice« und deren Bedeutung für die neuen Beziehungen in der Arbeitswelt der Zukunft von entscheidender Bedeutung.
- Darüber hinaus steht die eingehende Erforschung der Bedingungen »reflexiver Kooperation« an. Anders und in einer Frage ausgedrückt: Gibt es einen Wandel im Verhältnis der Regulationsmechanismen hin zu Gemeinschaft?

In den Diskussionen dieser Foren wurde auf die Gefahr eines Rückfalls in Forschung mit einzeldisziplinärem Ansatz hingewiesen, wohingegen die Einmischung in ingenieurswissenschaftliche Diskussionen und der »Einzug der Psychologie in die Betriebswirtschaftslehre« als günstiger Trend befürwortet wurden. Allgemein wurde die Ausbreitung neuer Techniken in der Arbeits- und Produktionssphäre als Chance begriffen, die Arbeitswissenschaften aus ihrer oft verbreiteten defensiven Rolle bei Veränderungsprojekten zu befreien und in frühen Phasen eine prospektive gemeinsame Arbeitsgestaltung zu ermöglichen.

In der Zusammenfassung des Hamburger Gesprächsforums vom 11. Juli 2013 wird an zentraler Stelle hervorgehoben: »Im Hinblick auf in Zukunft einzusetzende Methoden wird die Wichtigkeit von Interdisziplinarität betont, welche dann auch in Multimethodendesigns und interdisziplinären Full-scale-labs münden sollten. Dabei sollte einerseits das Know-how der Geisteswis-

senschaften in die Technik getragen werden (anthropomorphe Systeme etc.) bzw. solche Verknüpfungen evaluiert werden. Andererseits sollten spezifische, auch aus den Ingenieurwissenschaften bekannte Methoden in der Arbeitsforschung verstärkt Anwendung finden, z.B. Simulation, Prozessanalysen, Data Mining. Schließlich wird gewünscht, sich im Rahmen interdisziplinärer Arbeitsforschung auch mit gemeinsamen Definitionen und Selbstreflexionen zu beschäftigen. Es wird bedauert, dass bestimmte Berufsgruppen (z.B. Juristen) bislang zu wenig in den arbeitswissenschaftlichen Projekten vertreten sind.«

4.6 Mobilisierung der Wissenschafts-Community

Aus einer umfassenderen Perspektive sind in diesem Zusammenhang das Zustandekommen und die weitere Verbreitung der auf Initiative des RKW-Kompetenzzentrums (Eschborn) und des PT-DLR in einem fast zweijährigen Dialogprozess erarbeiteten »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« von Bedeutung und sollen ausführlicher dargestellt werden.

In der informellen Initiative »Entwicklung und Perspektiven der Arbeitsforschung in Deutschland«, die Anfang 2012 vom DLR-PT und dem RKW-Kompetenzzentrum organisiert wurde, waren Vertreter der wissenschaftlichen Community »Arbeitsforschung« in einem weiten Sinn als Stakeholder eingebunden. Die Unterschiedlichkeit ihrer hauptsächlich praktizierten Fachdisziplinen war groß – es trafen sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Soziologie, Betriebswirtschaft, Politologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaft und der Informatik. Viele von ihnen forschten an der Schnittstelle von Forschung und Anwendung und arbeiteten auch als Unternehmensberater. Ihr gemeinsames Ziel war das Eintreten für eigenständige Forschung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die »Thesen« waren (auch) »nicht auf einen Spezialbereich beschränkt, sondern umfassten – und dies unterscheidet sie wohl am meisten von anderen Stellungnahmen – den gesamten Bereich der Wissenschafts- und Forschungsförderung bis hin zu Umsetzungsansätzen, zu Strukturen der Förderung und zur Kooperation von Institutionen. Kurz gesprochen, sie zeigten nicht nur die Probleme und Handlungsfelder auf, sondern lieferten einen konkreten Handlungsstrang« (Ernst 2016: 56). Kernelement einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung sei die Forschungskomponente des künftigen BMBF-Förderprogramms.

Arbeitsforschung wurde als wesentlicher Treiber technischer und sozialer Innovationen bezeichnet. Es wurde als ihre Aufgabe festgehalten, dass Arbeitsforschung die Problemstellungen analysiere, Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung entwickle und die Unternehmen bei der praktischen Umsetzung unterstütze. Sie integriere dabei Technik-, Organisations- und Personalentwicklung. Arbeitsforschung sei dabei in ihrer praktischen Wirksamkeit immer in übergreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessenkonstellationen eingebunden und könne nur in diesem Rahmen praktisch wirksam werden. Transdisziplinäre Forschungsstrategien, abgesichert durch ausreichend und über längere Zeiträume abgesicherte budgetierte Förderinvestitionen, wurden angesichts von 5 Problem- und proaktiv zu bearbeitenden Handlungsfeldern benannt:

- humane Arbeitsgestaltung bei neuen Typen und Formen von Arbeit und Beschäftigung
- beständiger Wandel von Organisation und die daraus resultierende Rolle der Arbeit
- autonome technische und informatisierte Systeme und die damit verbundene Rolle des Menschen
- Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt
- transnationale Arbeits- und Organisationsgestaltung

Die »Thesen« (eigentlich ein Manifest) wurden von 187 Mitgliedern der Arbeitsforschungs-Community in der Bundesrepublik, Österreich und der Schweiz (Stand Mai 2014) mitgezeichnet. In Folgeveranstaltungen zu ihrer Vertiefung mit eingeladenen Stakeholdern – so bei einem Expertengespräch im Rahmen der BMBF-Tagung »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« im Mai 2013 und auf der daraus hervorgegangenen Tagung »Menschengerechte Arbeit – Arbeits-, wirtschafts- und forschungspolitische Perspektiven« in der Regie von RKW und Friedrich-Ebert-Stiftung im März 2014 in Berlin – wurde breite Unterstützung für die dort geforderte Förder- und Wissenschaftsstrategie mobilisiert, so in den zentralen Wirtschaftsverbänden und bei den Gewerkschaften (vgl. Hentrich 2014; Stowasser 2014). Mit diesem Rückhalt in Politik und Wirtschaft startete dann ab 2016 das neue Forschungsförderprogramm »Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen« in der Regie des BMBF.

4.7 Verknüpfung mit strategischen Zielsetzungen der multidisziplinären Wissenschafts-Community

Das Zustandekommen der nachdrücklichen Intervention bei den Bundesministerien für Arbeit und Soziales (Nahles) und Bildung und Forschung (Wanka) zugunsten eines neuen Arbeitsforschungsprogramms durch die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) und die Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) vom 04. April 2014 fußte auf der breiten Unterstützung der »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung«⁶ durch die Wissenschafts-Community. Sie resultierte in der Berücksichtigung der Forderungen in der Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung von 2014 und der Implementierung eines neuen FuE-Programms.

In ihrer Intervention – mit Gesprächsangeboten im Vorfeld eines neuen Förderprogramms, aber auch präzisierten Forderungen nach Verabschiedung und Implementierung eines neuen Forschungsprogramms, »das an die Erfahrungen des Programms zur »Humanisierung des Arbeitslebens« aus den 1970er Jahren anschließen könnte und sollte« – betonten die damalige Sprecherin der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und der damalige Sprecher der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft ihre Zuständigkeit für das Thema. Sie verwiesen darauf, dass Forschung zu Fragen der Arbeitsbedingungen, der Produktion und der Dienstleistungswirtschaft »über wissenschaftliche Disziplinen gestreut« seien, dass aber Vertreter der beiden Organisationen einen Großteil der zum Thema einschlägigen Professuren und Forschungsinstitute vertreten würden.

Die letztlich erfolgreiche Initiative, die zur Umsetzung der in der Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und SPD von 2014 beschlossenen Absicht aufrief, eine Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsforschung förder technisch umzusetzen, »die den Herausforderungen Rechnung trägt und in Kooperation mit der Praxis Lösungsansätze entwickelt, um die Arbeitswelt nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten«, war Ausdruck eines transdisziplinär verorteten strategischen Willens seitens der Wissenschafts-Community. Sie basierte zu wesentlichen Teilen auf der vertieften Kommunikation der Stakeholder im Bereich nachhaltiger Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsforschung.

6 <https://www.psy.uni-hamburg.de/arbeitsbereiche/arbeits-und-organisationspsychologie/download/fb-eschborner-thesen-130813.pdf>

Schlussfolgerungen und Ausblick

Wir haben dargestellt, dass die für die nationale Forschungsförderung spezifische Herangehensweise der Einschaltung eines intermediären Akteurs in Form einer Projektträgerschaft positive Auswirkungen auf die Effizienz der Forschungspolitik in einer wichtigen gesellschaftspolitischen Domäne hatte. Der DLR-Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« hat über den üblichen Rahmen einer Projektträgerschaft hinausgehend an der Gestaltung der Arbeitsforschung mitgewirkt. Der Projektträger vertrat von Anbeginn ein Transferverständnis, das über den klassischen Rahmen von Verbundprojekten hinausreichte, gesellschaftliche Akteure miteinbezog und dabei auch die reformpolitische »Färbung« der Programmziele im Blick hatte.

Durch die Anpassung der förderpolitischen Praxis an gesamtgesellschaftliche Makro-Veränderungen wie innovationsrelevante Mikro-Prozesse erwies es sich als erforderlich, transdisziplinäre Verfahren im Förderkontext aufzugreifen und auszubauen. Dies erfolgte durch die Einbeziehung und aktive »Rekrutierung« unkonventioneller FuE-Milieus, ermöglicht – in erster Linie in der Regie der langjährigen Abteilungsleiter Konstantin Skarpelis und Gerhard Ernst – durch eine fortlaufende Vertiefung der seit den 1970er Jahren aufgebauten Netzwerkbeziehungen sowie den Aufbau neuer Netzwerke in der Wissenschafts-Community. Aus unserer Erfahrung sind proaktive Maßnahmen dieser Art unabdingbar für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Projektträgern als intermediären Akteuren der Forschungsförderung.

Die Veränderung und Anpassung der Steuerungsinstrumente der Förderschwerpunkte führte zur Bündelung wie Sichtbarkeit wissenschaftlicher Kompetenzen innerhalb der Arbeitsforschung und strahlte über die Förderschwerpunktgrenzen hinaus. Diese Struktur trug auch dazu bei, dass die Akteure der Fokusgruppen und Metaprojekte mit ihren wissenschaftlichen und transferpolitischen Aktivitäten fachliche Aufmerksamkeit erlangt und an der Weiterentwicklung der Arbeitsforschung mitgewirkt haben. Mittels des transdisziplinären Vorgehens konnten gesellschaftliche und wirtschaftliche Praxispartner in ihrem Handeln wirkungsvoll unterstützt werden. Dem Projektträger war daran gelegen, mit einer inhaltlichen und organisationalen Stärkung der Arbeitsforschung auch den jeweiligen Förderprogrammen den »Rücken zu stärken«.

Aus der Arbeitsforschung und ihren traditionellen Disziplinen kamen kontinuierlich wesentliche Anregungen, um einen Dialogprozess in Gang zu setzen, der zu passenden Lösungen für die Umsetzung von FuE-Ergebnissen

führte und gleichzeitig die Konsolidierung der Arbeitsforschung auch in hinzukommenden neuen Forschungsfeldern wie der Dienstleistungsforschung begünstigte. Die Erkenntnisse internationaler Auswertungen der deutschen Förderpraxis, aber auch die Teilnahme an internationalen Evaluationen und Forschungsförderungsverbünden konnten in einem beispielhaften organisationalen Lernprozess fruchtbar gemacht werden. Transdisziplinarität bei der Konzipierung und Durchführung anspruchsvoller Forschungsvorhaben wurde zu einer verbreiteten Standardlösung, die als ein Qualitätsmerkmal der arbeitspolitischen Programme bis 2016 Bestand hatte.

Literatur

- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2023): Interaktionsarbeit erforschen und gestalten. Ein Wegweiser durch die Ergebnisse des BMBF-Förderschwerpunkts »Zukunft der Arbeit: Arbeit an und mit Menschen«, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Becke, Guido/Bleses, Peter/Cernavin, Oleg/Ducki, Antje/Klatt, Rüdiger/Langhoff, Thomas/Nerdinger, Friedemann, W. (2015): »Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 119–121.
- Bieber, Daniel/Geiger, Manfred (Hg.) (2014): *Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. Anwendungsfeld »Seltene Krankheiten«*, Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz/Wehrich, Margit (2020): »Das Konzept der Interaktionsarbeit«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74 (1), S. 9–22.
- Brall, Stefan/Sparschuh, Sylvia/Hees, Frank (2010): *The Future of Work and Learning (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 1)*, Aachen.
- Bryson, John R. (2010): *Hybrid Manufacturing Systems and Hybrid Products: Services, Production and Industrialisation (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 3)*, Aachen.

- Dunkel, Wolfgang/Weihrich, Margit (Hg.) (2012): *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*, Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Gerhard (2016): *Von der Humanisierung zu Innovation für die Arbeit von morgen – 40 Jahre Arbeitsforschung. Grundlage für Vorträge*. November 2016. https://www.isf-muenchen.de/pdf/ernst_2009_40_jahre_arbeitsforschung.pdf
- Ernst, Gerhard/Zühlke-Robinet, Klaus (2018): *Dienstleistungen – Wissenschaft und Forschung, Arbeit und Innovation (= Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing, Band 4)* Baden-Baden.
- Ernst, Gerhard/Zühlke-Robinet, Klaus/Finking, Gerhard/Bach, Ursula (Hg.) (2020): *Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen (= Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing, Band 5)*, Baden-Baden.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): *Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41*, Bremen.
- Georgescu-Roegen, Nicholas (1987): *The Entropy Law and the Economic Process in Retrospekt*. Deutsche Erstübersetzung durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) mit Geleitworten von Eberhard K. Seifert und Anhängen, Schriftenreihe des IÖW 5/87, Berlin.
- Hentrich, Jörg (2014): »Zum Stand und der Weiterentwicklung der Eschborner Thesen: Impulse aus der Arbeitsforschung«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68 (3), S. 185–188.
- Herrmann, Thomas/Jahnke, Isa/Klick, Heiko/Skrotzki, Rainer (2007): »Ex-post und ex-ante Evaluation des BMBF-Rahmenkonzepts »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«: Zukunft eines Forschungsprogramms«, in: Deryk Streich/Dorothee Wahl (Hg.), *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*, Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 501–528.
- Hochgerner, Josef/Saupe, Bernhard/Rehberg, Frank/Biehler, Hermann/Paul, Verena/Simbürger, Elisabeth/Enzenhofer, Edith (Hg.) (2004): *Peer Review Prozess zum Rahmenkonzept »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«*. Schlussbericht, Wien/München: Guthmann-Peterson Verlag.

- Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010): Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 5), Aachen.
- Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (2010): »Einleitung«, in: Heike Jacobsen/Burkhard Schallock (Hg.), Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur ersten Tagung des Förderschwerpunktes des BMBF, 8.-9. Oktober 2009, Berlin, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. Xi-Xii.
- Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (Hg.) (2011): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Jeschke, Sabina/Isenhardt, Ingrid/Hees, Frank/Trantow, Sven (Hg.) (2011): Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven, Wiesbaden: Springer VS.
- Jeschke, Sabina/Hees, Frank/Richert, Anja/Trantow, Sven (Hg.) (2012): Arbeit im Wandel – Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, Berlin: LIT Verlag.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Hansen, Alan/Trantow, Sven (2013a): Interviewreisen zur Innovationsfähigkeit. Meinungen internationaler Experten, Aachen: Verlag RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Hansen, Alan/Trantow, Sven (2013b): Innovationsfähigkeit und neue Wege des Wissenstransfers: Expertisen aus dem IMO-Aktionsfeld »Transfer«, Aachen: Techn. Hochschule Aachen Zentrum für Lern- und Wissensmanagement.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Jooß, Claudia (Hg.) (2015): Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven im demografischen Wandel, Wiesbaden: Springer.
- Jooß, Claudia/Kadlubek, Sabine/Richert, Anja/Jeschke, Sabina (2015): »Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen im Förderschwerpunkt »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel, Wiesbaden: Springer, S. 11–23.
- Jostmeier, Milena/Georg, Arno/Jacobsen, Heike (Hg.) (2014): Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung, Wiesbaden: Springer VS.

- Kaiser, Stephan/Bamberg, Eva/Klatt, Rüdiger/Schmicker, Sonja (Hg.) (2013): *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Karschuck, Philipp (2012): *Die Projektträgerschaften als Instrument der Forschungsförderung des Bundes*, Düsseldorf: Universität Düsseldorf. Masterarbeit, Universität Düsseldorf.
- Kasiske, Rolf/Skarpelis, Costas (1976): *Umsetzungsprobleme bei der Humanisierung des Arbeitslebens*. Vorlage für die Umsetzungskommission beim Projektträger. DFVLR-HdA, Forschungsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens, Bonn.
- Kleinöder, Nina (2016): *Humanisierung der Arbeit*. Literaturbericht zum »Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens«. Working Paper, Nummer 008, Februar 2016, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kopp, Ilona (2015): »Politikgestaltung durch Forschungsförderung am Beispiel des Förderschwerpunktes Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 3–10.
- Langhoff, Thomas/Weber, Ulrike (2015): »Demografischer Wandel als Gegenstand der Arbeitsforschung. Hat das BMBF genug getan?«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 20.
- Leisten, Ingo/Bach, Ursula/Hees, Frank (2011): »Präventiver Arbeits- und Innovationsschutz als Innovationstreiber«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven*, Wiesbaden: Springer, S. 465–480.
- Ludwig, Joachim/Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.) (2007): *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland (= Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 9)*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Matthöfer, Hans (1978): *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*, Köln/Frankfurt a.M.: Europ. Verlagsanstalt.
- Matthöfer, Hans/Herzog, Hans-Henning (2009): »Das HdA-Programm. Ausbruch aus der traditionellen Technologiepolitik«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 63(2), S. 108–111.
- Moldaschl, Manfred (2003): »Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung«, in: *WSI-Mitteilungen* 10, S. 571–577.
- Möslein, Kathrin M./Trinczek, Rainer/Böhler, Dominik/Eichler, Lutz/Hallerstede, Stefan/Krämer, Katja/Renken, Uta/Staples, Ronald (Hg.)

- (2013): *Working Knowledge – Arbeit gestalten in der Innovationsgesellschaft*, Erlangen: FAU University Press.
- Naschold, Frieder (1980): »Humanisierung der Arbeit zwischen Staat und Gewerkschaften. Probleme einer sozial kontrollierten Technologiepolitik«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 31(4), S. 221–230.
- Naschold, Frieder (1984): »Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik«, in: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hg.), *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 11–57.
- Naschold, Frieder (1993): »The Politics and Economics of Workplace Development. A Review of National Programmes«, in: Timo Kauppinen/Maarit Lahtonen (Hg.), *National Action Research Programmes in 1990's (Ministry of Labour – Labour Policy Studies 86)*, Helsinki, S. 109–155.
- Neubauer, Günter/Oehlke, Paul (2009): »Gesellschaftliche Knotenpunkte arbeitspolitischer Programmentwicklung in Deutschland«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 63 (2), S. 92–103
- Oehlke, Paul (2004): *Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive*, Hamburg: VSA.
- Oehlke, Paul/Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2005): »Das europäische Netzwerk arbeitspolitischer Programme ›WORK-IN-NET‹«, in: *WSI-Mitteilungen* 3, S. 173–174.
- Perabo, Christa (1979): *Humanisierung der Arbeit. Ein Fall sozialdemokratischer Reformpolitik*. Gießen: Focus-Verlag.
- Peter, Gerd/Pöhler, Willi (2009): »Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm – und was man daraus für heute lernen könnte«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 63 (2), S. 104–107.
- Piller, Frank/Ihl, Christoph (2010): *Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 4)*, Aachen.
- Pöhler, Willi (1980): »Staatliche Förderung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität. Das Aktionsprogramm ›Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‹ (HdA)«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 31 (4), S. 230–242.

- Pöhler, Willi/Peter, Gerd (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozial orientierten Technologiepolitik, Köln: Bund-Verlag.
- Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sibylle/Schipanski, Agnes (Hg.) (2012): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riegler, Claudius H. (2003): »Comments on the Evaluation of the Finnish Workplace Development Programme (TYKE-FWDP)«, in: Robert Arnkil et al. (Hg.), *The Finnish Workplace Development Programme – A Small Giant? Evaluation Report*, Helsinki: Työministeriö, 187–192.
- Riegler, Claudius H. (2007): »Vorwort des Projektträgers«, in: Harald Mehlich/Jürgen Postler (Hg.), *Die virtuelle Kommunalverwaltung. Neue Kooperationsformen durch eGovernment*, Baden-Baden: Nomos, S. 11–13.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2007): »Globalisierung und Innovation – Überlegungen zum Stellenwert der Entwicklung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen aus forschungsstrategischer Sicht«, in: Michael Kastner/Eva M. Neumann-Held/Christine Reick (Hg.), »Kultursynergien oder Kulturkonflikte?« – eine interdisziplinäre Fragestellung, Lengerich: Pabst, S. 169–181.
- Riegler, Claudius H. (2008a): »Why is Learning from National Working Life Programmes not a Matter of Course?«, in: *International Journal of Action Research* 4 (1+2), S. 90–113.
- Riegler, Claudius H. (2008b): »Work Design in Virtual Organisations: A Federal R&D Programme in Germany as a Measure of Public Policy Intervention«, in: György Széll/Carl-Heinrich Bösling/Ute Széll (Hg.), *Education, Labour & Science. Perspectives for the 21st Century*, Frankfurt a.M.: Lang, S. 477–487.
- Riegler, Claudius H./Anlauff, Wolfgang (2008): »Vorwort – Von der Unternehmenskultur zur Innovationsstrategie«, in: Rainer Benthin/Ulrich Brinkmann (Hg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt*, Frankfurt a.M./New York: Campus-Verlag, S. 7–9.
- Riegler, Claudius H. (2009): »Vorwort«, in: Institut für Technik der Betriebsführung (Hg.), *Innovation und Prävention. Beiträge der Projekte aus der Fokusgruppe Betriebliches Innovationsmanagement*, München/Mering: Edition Rainer Hampp, S. 7–10.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio/Anlauff, Wolfgang/Denisow, Karin (2009): »Einleitung: Unternehmenskultur gestalten – Innovationen stärken«, in:

- BMBF (Hg.), Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur, Bonn/Berlin, S. 7–10.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2009): »Eine innovative Entwicklungsstrategie: Der BMBF-Förderschwerpunkt ›Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements‹«, in: Journal Arbeit 9. Jg./Nr. 1 Sommer (Innovationsmanagement 2.0), Dortmund, S. 3.
- Riegler, Claudius H. (2010a): »Geleitwort«, in: Institut für Technik der Betriebsführung (Hg.), Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung. NOAH-Projektbericht, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 5–7.
- Riegler, Claudius H. (2010b): »Geleitwort«, in: Frankepartner GmbH/Albatross 78 International (Hg.), 100 gute Ideen, die erfolgreich ausprobiert wurden, Dortmund, S. 3.
- Riegler, Claudius H. (2012): »Vorwort des Projektträgers«, in: Sabine Pfeiffer/Petra Schütt/Daniela Wühr, (Hg.), Smarte Innovation. Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau, Wiesbaden: Springer VS, S. 9–11.
- Riegler, Claudius H. (2013): »Ergebnisse des Förderschwerpunkts ›Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt‹ und ihre Tragweite als Handlungsanleitung«, in: Kathrin M. Möslin et al. (Hg.), Working Knowledge – Arbeit gestalten in der Innovationsgesellschaft, Erlangen: FAU University Press, S. 6–7.
- Riegler, Claudius H. (2014): »Organizational Mindfulness and Dynamic Stability: The Role of Public Research Funding«, in: Guido Becke (Hg.), Mindful Change in Times of Permanent Reorganization – Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives, Heidelberg: Springer, S. 27–29.
- Riegler, Claudius H. (2015): »Prioritäre Themen der Arbeitsforschung – oder: Was ich schon immer mal wissen wollte, aber noch nicht fördern konnte...«, in: præview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention 3, S. 26–27.
- Salfer, Peter/Furmaniak, Karl (1981): »Das Programm ›Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‹. Stand und Möglichkeiten der Evaluierung eines staatlichen Forschungsprogramms«, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 14, S. 237–245.
- Sauer, Dieter (2011): »Von der ›Humanisierung der Arbeit‹ zur ›Guten Arbeit‹«, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 15, S. 18–24.

- Schmauder, Martin (2005): *Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten*, Dresden: Verbund »Zukunftsfähige Arbeitsforschung«.
- Schütte, Volker/Riegler, Claudius H. (2007): »Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen – erste Bilanz einer Förderbekanntmachung«, in: BMBF (Hg.), *Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen*, Berlin: BMBF, S. 6–9.
- Schwan, Gesine (2021): »Was ist und wozu dient Transdisziplinarität?«, in: Tobias Schmohl/Thorsten Philipp (Hg.), *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*. Bielefeld: transcript, S. 419–432.
- Sonntag, Karlheinz (Hg.) (2017): *Projekttatlas – Arbeit 4.0 präventiv gestalten*, Heidelberg. www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/layout/Auszug_PP40_Projekttatlas_BMBF.pdf
- Stowasser, Sascha (2014): »Herausforderungen moderner Arbeitsweltgestaltung – Themen für eine innovative Arbeitsforschung«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68, S. 190.
- Theilmeier, Andreas/Zettel, Claudio/Riegler, Claudius H. (2011): »Wissensarbeit im Innovationsprozess«, in: *Journal Arbeit* 10 (1), S. 2.
- Trantow, Sven (2012): *Ein kybernetisches Modell für das Internationale Monitoring von F&E-Programmen im Bereich Arbeitsforschung*, Aachen.
- Veen, Wim/Vrakking, Ben (2010): *Homo Zappiens and its Consequences for Learning, Working and Social Life (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 2)*, Aachen.
- Wegner, Klaus/Riegler, Claudius H. (2004): »Die Entwicklung des Förder Schwerpunkts »Arbeit im E-Business««, in: BMBF (Hg.), *Arbeit im E-Business*, Bonn/Berlin: BMBF, S. 5–6.
- Zahn-Elliott, Ursula (2007): »Die Förderinitiative »Zukunftsfähige Arbeitsforschung«, in: Joachim Ludwig et al. (Hg.), *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*, München/Mering: Hampp, S. 23–29.

Zwischen Autonomie und Steuerung: Förderpolitik als Gestaltungsfaktor der Arbeitsforschung

Ein Essay über die Arbeitsforschung des BMBF zwischen 1990 und 2015

Rüdiger Klatt

1. Einleitung

In einer systemtheoretischen Perspektive kennzeichnet moderne Gesellschaften ein weitgehend heterarchisches Verhältnis innerhalb, aber auch zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft (vgl. Luhmann 1992; 1997). Dieses Verhältnis ist geprägt durch Austauschprozesse auf ›Augenhöhe‹, die limitiert werden durch die jeweiligen Eigenlogiken der Systeme und ihrer Organisationen. Der Einfluss der Organisationen aufeinander ist begrenzt und folgt keinem übergeordneten ›Fahrplan‹. Versuche direkter Steuerung eines Systems auf das andere sind in dieser theoretischen Perspektive kaum möglich. Sie lägen auch im Widerspruch zur verfassten Ordnung zumindest in pluralistischen Demokratien.

Während diese Offenheit, man könnte auch sagen: dieser Wettbewerb innerhalb und außerhalb der Systeme u.a. zu einer Pluralität wissenschaftlicher Erkenntnisse, zum Wettbewerb politischer und ökonomischer Ideen führt – und auf längere Sicht zur Evolution besserer Erkenntnisse, erfolgreicherer politischer Programme und effizienterem Unternehmertum führen kann – gefährden in einer kürzeren Zeitperspektive in der Praxis manchmal Kommunikationsprobleme den gesellschaftlichen Fortschritt.

Für die Wissenschaft etwa gilt, folgt man dieser Perspektive: Wissenschaftliche Ergebnisse sind zunächst selten eindeutig oder endgültig; es arbeiten ja viele Organisationen daran. Vielmehr entstehen »Wahrheiten« durch evolutionäre Prozesse der Wissensbildung. Diese immer auch durch ›Falsifikation gefährdeten Wahrheiten‹ werden im Idealfall durch Expert:in-

nenen, Wissenschaftsjournalist:innen und andere intermediäre Transfer- und Beratungsinstitutionen aggregiert und als Handlungswissen anderen Systemen bereitgestellt und tragen zu Systemfortschritten bei, wenn sie denn dort ›ankommen‹. Die Forschungen zu den Veränderungen des Weltklimas geben hier ein Beispiel dafür ab, wie schwierig und langwierig dieser Prozess der Internalisierung wissenschaftlichen Wissens in andere Systeme und ihre jeweiligen Logiken ist.

Dazu kommt: wissenschaftliche Erkenntnisse bleiben weiterhin vorläufig und unterliegen kontinuierlicher Überprüfung und Anpassung durch das Wissenschaftssystem selbst. Sie stellen aber aus dieser systemtheoretischen Sicht das bestmögliche, verfügbare Wissen dar, mit dem andere Systeme ›arbeiten‹ können.

Ich verstehe diese, von mir geteilte Perspektive der Systemtheorie auch als Plädoyer für die Bedeutung wissenschaftlichen Wissens im politischen und ökonomischen Prozess. Dieses Plädoyer halte ich auch deshalb für notwendig, weil im politischen System derzeit andere Konzepte jenseits wissenschaftsbasierter, Expert:innen gestützter Entscheidungsfindung salonfähig werden. Politikmodelle, die sich nicht auf wissenschaftlich ›gesicherte‹ Erkenntnisse berufen, sondern auf Einzelereignisse, auf individuelle (Alltags-)Erlebnisse oder sogar auf bewusst erfundene »Fakten«, werden bei uns und auch in anderen demokratisch verfassten Gesellschaften unerwartet wieder möglich. Es besteht in diesen Modellen auch die Gefahr des vollständigen Verzichtes auf wissenschaftliches Wissen bei politischen Entscheidungen. Die Anfälligkeit für gravierende Irrtümer und Fehlsteuerungen werden dadurch erheblich gesteigert. Die Folgen sind jetzt schon erkennbar – z.B. für das Klima, aber auch für die Gesundheitsprävention, für internationale Handelsbeziehungen, letztlich für den Weltfrieden. Aber auch Bereiche wie die Arbeitsforschung werden von diesen Entwicklungen möglicherweise nicht verschont: auch eine (menschenzentrierte) Arbeitsforschung kann durch den Entzug von Ressourcen ›ausgetrocknet‹ werden, wenn dies politisch gewollt würde.

Eine solche ›kalte‹ Einflussnahme – hinter dem ›Rücken‹ der handelnden Akteure – würde die Arbeitsforschung als unabhängige Wissenschaft gefährden und die Grundlage evidenzbasierter Entscheidungsfindung im politischen System untergraben oder sogar zerstören – einfach, weil es dann zu bestimmten Themen keine Expertise mehr gibt, auf die man sich berufen könnte. Erratisches Handeln ohne Grundlage wird so die Regel, die massiven Folgeprobleme eventuell unter autoritärem Handeln ›begraben‹.

Ich möchte durch diese Vorbemerkung mit dem hier vorgelegten ›Erfahrungsbericht‹ aus meiner Zeit in der vom BMBF geförderten Arbeitsforschung – mindestens in dem Zeitraum, den ich überblicke, also zwischen 1990 bis 2015 – daran erinnern, dass es gerade in Zeiten multipler Krisen – von Klimawandel über Pandemien bis hin zu geopolitischen Spannungen – essenziell ist, politische Entscheidungen auf der Grundlage des bestmöglichen ›wissenschaftlichen‹ Wissens zu treffen – und nicht auf der Grundlage individueller Einschätzungen oder politischer Präferenzen einzelner Parteien. Dazu muss dieses wissenschaftliche Wissen aber erst erzeugt (und finanziert) werden. Die Bedeutung und Wirkung der Arbeitsforschung kann man auch dadurch nachhaltig beeinträchtigen, indem man ihre Strukturen, z.B. durch thematische oder institutionelle Engführungen, ändert oder sie durch Nicht-Förderung austrocknet. Denn nach meiner Überzeugung können nur im spannungsreichen Wechselspiel und Austausch von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft auf Dauer tragfähige und nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen gefunden werden. Und ich denke, dass die vom BMBF geförderte Arbeitsforschung im genannten Zeitraum für diesen produktiven, spannungsreichen Austausch ein sehr gutes Beispiel bietet. Von besonderer Bedeutung war dabei für mich die intermediäre Steuerung durch den Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Als Instrument dieser Steuerung kann dabei das Transdisziplinaritätsprinzip verstanden werden.

Meine eigenen Erfahrungen mit der Arbeitsforschung beziehen sich auf Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die ich seit 1990, also seit über 30 Jahren erst an der Sozialforschungsstelle Dortmund, dann am Lehrstuhl für Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund sowie schließlich bis heute am Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP e.V.), dem Institut, das ich gemeinsam mit Freunden und Kolleg:innen in 2010 in Gelsenkirchen gegründet habe, durchgeführt habe. Sie umfassen die Forschungsrahmenprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Bereich der Arbeitsforschung in der Nachfolge zum 1. Rahmenprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)« (1974–1989), also den Programmen

- Arbeit und Technik (1990–1998),
- Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt (2005–2013),
- »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln« (2012–2018) sowie
- »Zukunft der Arbeit« (2014–2022).

Neben vielen anderen Projekten stechen dabei in meiner Erinnerung die Projekte

- »NERVUM« – Neue Erwerbsbiografien in virtuellen Unternehmen der Medienindustrie (2003–2006, Förderschwerpunkt: Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen),
- »Berufe im Schatten« (2008–2011, das allerdings im benachbarten Förderschwerpunkt: Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit durchgeführt wurde),
- »PRAGDIS« – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen (2007–2011, Förderschwerpunkt: Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements sowie
- »DEBBI« – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance (2011–2015),

die ich gemeinsam mit Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh) und zahlreichen weiteren Wissenschafts-, Praxis- und Umsetzungspartner durchgeführt habe, besonders hervor.

Für mich persönlich waren diese Projekte aber selbst eine ›Schule‹ für meinen Weg zu einer gestaltungsorientierten, transdisziplinären Arbeitsforschung (vgl. Klatt et al. 2014). Denn wir haben in diesen Projekten versucht, über disziplinäre und über Systemgrenzen hinweg einen partizipativen, systemisch-interventionistischen methodologischen Ansatz zu etablieren, der wissenschaftliche Erkenntnisprozesse unter den Bedingungen einer dynamisierten Arbeitswelt als kooperative, dialogorientierte Wissensproduktion mit Praxisakteuren auf Augenhöhe konfiguriert.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass soziale Systeme nur aus ihrer eigenen Binnenlogik heraus verändert werden können und Interventionen daher nicht »von außen«, sondern entlang der Selbstbeschreibungen und Strukturmuster der beteiligten Akteure anzusetzen haben. Forschung bedeutet in diesem Verständnis nicht Belehrung, sondern Ermöglichung von Reflexions- und Lernprozessen, in denen wissenschaftliches Wissen mit erfahrungsbasierten Perspektiven systematisch vermittelt wird.

Für mich bleiben aus diesen Projekten – und aus zahlreichen weiteren, ähnlich gelagerten Nachbar-Projekten – daher wichtige Erkenntnisse, die mein bisheriges Forscherleben geprägt haben, etwa:

- dass in der durch **Flexibilisierung, Projektarbeit und Selbstorganisation** geprägt Wissensökonomie klassische Konzepte von Gesundheitsschutz zu kurz greifen und durch individuumsbasierte Formen betriebsunabhängiger Prävention ergänzt werden müssen (vgl. Klatt/Neuendorff 2010),
- dass die **Förderung der Wertschätzung vieler personenbezogener Dienstleistungsberufe** (z. B. in Pflege, Reinigung, Verkauf) gesellschaftlich, ökonomisch und sozial notwendig ist, zum Beispiel durch eine Strategie der Sichtbarmachung und Anerkennung ihrer professionellen Qualität (vgl. Ciesinger et al. 2011),
- dass diskontinuierliche Erwerbsverläufe keine Defizitkarrieren sind, sondern **Potenziale für Innovation, Flexibilität und Selbstverantwortung** bergen und dass dort **neue Kompetenzprofile** entstehen, deren Potenziale durch ein systematisches Erwerbsbiografiemanagement gehoben werden kann (vgl. Klatt et al. 2012a, 2015),
- und dass – vor dem Hintergrund eines demografischen Wandels auch in den Unternehmen – **ältere Beschäftigte** keine »Last« oder »Innovationsbremse« im Unternehmen sind, sondern als (Erfahrungs-)Wissens- und Innovationsträger:innen wertvolle Ressourcen in das Unternehmen einbringen und die Innovationskraft sogar steigern können, wenn Arbeit entsprechend gestaltet wird (vgl. Klatt/Ciesinger 2013).

2. Zur Wirkung von Förderstrukturen im Wissenschaftssystem

Auf der Grundlage meiner langjährigen professionellen Erfahrung in geförderten Forschungsprojekten in der Arbeits- und Dienstleistungsforschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) möchte ich aber hier in diesem Beitrag weniger über die Inhalte unserer Arbeitsgestaltungsforschung referieren, als vielmehr einige Überlegungen zum Zusammenspiel zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft formulieren, die den spannungsreichen und keineswegs unilinearen Austausch zwischen der politisch geprägten Exekutive, dem BMBF, dem DLR Projektträger für Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und den Projektnehmern, also den Forschungs-, Entwicklungs- und Umsetzungspartnern in den geförderten Verbundprojekten zeigen. Dass dieser Austausch in der Arbeitsforschung über lange Jahre so produktiv möglich war, ist aus meiner Sicht diesem Projektträger und seinem Personal geschuldet, und selbstverständlich auch einer »langen Leine« des BMBFs über viele Regierungen hinweg, der die notwendigen Hand-

lungsspielräume für eine transdisziplinäre Arbeitsforschung erst ›gerahmt‹ hat.

Ein zentraler Akteur der BMBF-geprägten transdisziplinären Arbeitsforschung war für mich der Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, der normalerweise als Bindeglied zwischen der politischen Steuerungsebene und den wissenschaftlichen Akteuren fungierte. Vereinfacht gesagt trat durch den Projektträger das BMBF als politisch programmiertes förderndes Exekutivorgan auf, das die strategischen Leitlinien (Themen, Umsetzungsrichtlinien) setzt und gesellschaftlich relevante Schwerpunkte definiert – mehr aber auch nicht. Der Projektträger hat in meiner Wahrnehmung mit großem Spielraum diese Leitlinien in konkrete Förderpraktiken übersetzt und administriert. Er steuerte und evaluierte die wissenschaftlichen Projekte und organisierte einen aggregierten Ergebnistransfer in Richtung BMBF. Die Spezifikation von Themen (z.B. »präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz«), die Auswahl der (potenziellen) Projektnehmer (Wissenschaft/Praxis), die Projektstrukturen (Verbünde aus Forschung/Entwicklung/Umsetzung) wurden dabei vom Projektträger als Instrumente der Steuerung selbst (mit)gestaltet, also zum Beispiel, um Trans- und Interdisziplinarität in der Forschung zu fördern, Forschungsinstitutionen, Hochschulen, Verbände oder Unternehmen zusammenzubringen, die sonst eher ungern ihre jeweiligen Handlungshorizonte verlassen – oder auch: um innovative Neugründungen zu fördern.

Die ›Kunst‹ der Projektträgerschaft war dabei – und das kann nicht hoch genug geschätzt werden – sich im Spannungsfeld von autonomen Organisationen und Institutionen zu bewegen und innerhalb eng erscheinender Vorgaben wissenschaftliche Autonomie zu gewährleisten und (trotzdem) transferierbare Ergebnisse im Sinne von Handlungsempfehlungen für die (politischen) Zielsetzungen der Programme zu erzeugen.

3. Wissenschaft, Politik und Ökonomie im Kontext der Projektarbeit

Besondere Aufmerksamkeit innerhalb der Forschungsförderung widmete der Projektträger dabei der Frage, wie man den Austausch zwischen Arbeitsforschung, Politik und Ökonomie durch die Programme des BMBF und durch die Umsetzung des Projektträgers produktiver gestalten könne.

Das besondere Problem: Geförderte Projekte sind anwendungsorientiert, erfordern aber die Zusammenarbeit von Akteursgruppen mit unterschiedlichen Systemlogiken, die diesen Anwendungsbezug nicht unbedingt teilen.

Wissenschaftliche Einrichtungen verfolgen in erster Linie Erkenntnisgewinn und wissenschaftliche Exzellenz, während (arbeits-)politische Akteure auf den Nutzen für ihre Klientel abzielen. Unternehmen hingegen haben ein Interesse an innovationsgetriebener Wertschöpfung und Marktanwendungen. Im Spannungsfeld dieser institutionellen Unterschiede ist die Frage des Projektträgers gewesen: Wie macht man das? D.h. welche Potenziale und Fallstricke entstehen bei der spannungsreichen grenzüberschreitenden – transdisziplinären – Zusammenarbeit relativ unabhängiger Organisationen und Institutionen aus jeweils unterschiedlichen Systemen und wie kann man sie produktiv werden lassen, ohne dass die Eigenlogiken der jeweiligen Akteursgruppen Schaden nimmt?

Gerade hier zeigen sich Potenziale, die eine konsequent praxisbezogene, transdisziplinäre Arbeitsforschung, wie sie insbesondere durch den Projektträger forciert wurde, erschließen kann. Die enge Kopplung von Forschung und Anwendung förderte transdisziplinäre Vorgehensmodelle, die eine integrative Wissensproduktion im Kontext realweltlicher Problemlagen ermöglichte. Durch die Nähe zur Praxis entstanden darüber hinaus Transferchancen, die klassische Grundlagenforschung strukturell nicht vorhalten kann. In konkreten Konstellationen konnten so Forschungsergebnisse unmittelbar in politische oder unternehmerische Entscheidungsprozesse eingespeist werden – mit spürbarer Wirkung auf die gesellschaftliche Relevanz und Sichtbarkeit wissenschaftlicher Arbeit. Forschung wurde damit aus meiner Sicht nicht nur beobachtend, sondern gestaltend wirksam.

Gleichzeitig war dieses Arrangement jedoch von ›Fallstricken‹ durchzogen. Die institutionelle Koppelung von Forschung, Politik und Wirtschaft birgt das Risiko einer thematischen Instrumentalisierung: Je stärker politische oder ökonomische Interessen auf kurzfristige Verwertung zielten, desto größer war die Gefahr, dass wissenschaftliche Autonomie zur Disposition steht. Forschung würde dann nicht mehr als eigenständiger Diskursraum begriffen, sondern zur Ressource strategischer Steuerung degradiert. Die Folge wäre eine Projektförmigkeit, die nicht inhaltlich motiviert ist, sondern sich an externen Förderlogiken orientiert. Was dann zählen würde, wäre Anschlussfähigkeit an politische Programme – nicht Erkenntnisfortschritt.

Die Herausforderung bestand für den Projektträger folglich darin, Formate und Strukturen einer Zusammenarbeit zu entwickeln, die den produktiven Widerspruch zwischen den Systemlogiken nicht einebnen, sondern bearbeitbar macht. Es brauchte institutionelle Räume, in denen Kooperation nicht auf Konsens zielt, sondern auf Resonanz – im Sinne einer reflexiven,

grenzüberschreitenden Forschungsarchitektur, die Unterschiede nicht nur toleriert, sondern als Ausgangspunkt wissenschaftlicher wie gesellschaftlicher Innovationen begreift.

Ich möchte an dieser Stelle auf einige Instrumente und Institutionen eingehen, die auf Initiative vor allem des Projektträgers diese »transdisziplinäre« Agenda unterbaut und – zu mindestens aus meiner Sicht – zu einem Erfolgsmodell gemacht hat. Noch weitergehend: es entstand sogar eine community der transdisziplinären Arbeitsforscher:innen (wie immer beschränkt und kritisierbar uns das zum damaligen Zeitpunkt erschien).

Ich beschränke mich dabei einige »Instrumente«, die mir besonders in Erinnerung blieben: auf das Instrument der »Fokusgruppen«, auf die Produktion politischer Memoranden am Beispiel der sogenannten »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« (als ein Beispiel für einen gelungenen grenzüberschreitenden, transdisziplinären Kommunikationsbeitrag an der Schnittstelle von Politik, Ökonomie und Wissenschaft), auf die Zeitschrift *præview*, die als Medium transdisziplinärer Kommunikation verstanden werden kann. Last but not least auf die Entstehung des FIAPs selbst, dem Forschungsinstitut, an dessen Gründung ich selbst maßgeblich beteiligt war, bei dem ich immer noch arbeite und das als Beitrag zur institutionellen Verstetigung transdisziplinärer und gestaltungsorientierter Arbeitsforschung verstanden werden kann.

3.1 Beispiel 1: Fokusgruppen

Das Konzept der Fokusgruppe innerhalb der BMBF-geförderten Arbeitsforschung entstand meiner Erinnerung nach Anfang der 2000er Jahre, um die transdisziplinären Anforderungen an die Koordination, Integration und Wirkung von Forschungsprojekten zu verbessern. Dem Projektträger, von dem die Initiative dazu ausging, wurde deutlich, dass die traditionellen Strukturen der Projektförderung – bestehend aus Einzel- oder Verbundprojekten – an ihre Grenzen stießen, wenn es darum ging, ressortübergreifende, praxisorientierte Fragestellungen kohärent und wirkungsvoll zu bearbeiten und zu kommunizieren (vgl. Klatt 2010).

Vor diesem Hintergrund initiierte der Projektträger im Auftrag des BMBF die Einrichtung sogenannter Fokusgruppen als strukturelle und kommunikative Verdichtungs-elemente innerhalb der Förderarchitektur. Ziel war es, thematisch verwandte oder komplementäre Verbundprojekte frühzeitig miteinander zu vernetzen, deren Aktivitäten zu koordinieren, Synergien zu identifizieren und den Transfer in Praxis und Wissenschaft gezielt zu orga-

nisieren. Die Fokusgruppen bildeten damit eine Art intermediäre Struktur zwischen Projektträger, Forschungspraxis und Wissenschaftscommunity. Ihre Gründung war getragen von der Intention, eine neue Qualität transdisziplinärer Kommunikation zu ermöglichen – ohne hierarchische Steuerung, aber mit dem Ziel, gemeinsam Ergebnisse praxisnah zu aggregieren und zu kommunizieren. (vgl. Klatt 2010; Nuske et al. 2025).

Funktional übernahmen die Fokusgruppen verschiedene Aufgaben: Sie dienten der Qualitätssicherung durch projektübergreifende Diskussion von Methoden, Konzepten und Ergebnissen. Sie unterstützten den Praxistransfer durch gemeinsame Veröffentlichungen und Veranstaltungen. Und sie fungierten als Reflexionsräume, in denen die gemeinsame Bearbeitung von neuen, anschlussfähigen Fragestellungen ermöglicht wurde – etwa zur Rolle von Prävention im Kontext der digitalen Transformation oder zu den Gestaltungsanforderungen in einer alternden Wissensökonomie. Innerhalb der Arbeitsforschung des BMBF etablierten sie sich als produktives Format für den kollegialen Austausch und gemeinsame Wissenschaftskommunikation (vgl. Klatt 2010).

Ein wesentlicher Beitrag der Fokusgruppen lag in ihrer Funktion als Plattform für transdisziplinäre Kommunikation und Entscheidungsfindung in unübersichtlichen Forschungsfeldern. Angesichts komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen wie Digitalisierung, Flexibilisierung oder demografischem Wandel – die weder disziplinär noch institutionell eindeutig bearbeitet werden können – boten Fokusgruppen ein institutionelles Setting, in dem Vertreter:innen unterschiedlicher Disziplinen, Praxisfelder und Professionen kontinuierlich miteinander in den Dialog treten konnten. Sie ermöglichten die gemeinsame Priorisierung von Forschungsfragen, die Konsensbildung über Transferstrategien und die kollaborative Entwicklung neuer Ansätze (vgl. Nuske et al. 2025).

Darüber hinaus waren Fokusgruppen ein Ort der methodischen Innovation. Gerade durch die Heterogenität der beteiligten Projekte ergaben sich neue Impulse zur Weiterentwicklung dialogischer Forschungsformate, zur Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden und zur Integration reflexiver Prozesse in das Projektmanagement. Die Übernahme von Sprecherfunktionen, ich selbst habe diese Rolle einige Male übernommen, trug dazu bei, Führungsverantwortung innerhalb der Community zu dezentralisieren und einen nachhaltigeren Austausch zwischen Projekten, Praxisakteuren und der Politik zu organisieren (vgl. Klatt 2010).

Insgesamt lässt sich festhalten: Das Konzept der Fokusgruppe war eine strukturelle und methodische Innovation innerhalb der BMBF-geförderten Arbeitsforschung. Es trug dazu bei, transdisziplinäre, gestaltungsorientierte Forschung in komplexen Praxisfeldern besser zu koordinieren und zu kommunizieren, kollektive Lernprozesse zu ermöglichen und die strukturelle Verankerung transdisziplinärer Forschungspraxis voranzutreiben. In einem Forschungsfeld, das sich zunehmend durch Dynamik, Unübersichtlichkeit und Interdependenz auszeichnet, stellten Fokusgruppen damals für mich ein wichtiges Instrument kooperativer, Grenzen überschreitender Wissensproduktion dar – jenseits klassischer Disziplin- und Projektgrenzen.

3.2 Beispiel 2: Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung

Die *Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung* (vgl. Hentrich 2013). waren für mich das Ergebnis eines diskursiven Zusammenspiels von Wissenschaft, Politik und Praxis – ein Ausdruck dessen, was in der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung als dialogisch angelegter, reflexiver Aushandlungsprozess bezeichnet werden kann. Angestoßen wurde das Memorandum für die Politik meiner Erinnerung nach vom Projektträger. Ihre Entstehung steht exemplarisch für eine Forschungskultur, die sich nicht im Rückzug auf disziplinäre Binnenlogiken erschöpft, sondern sich öffnet: gegenüber gesellschaftlichen Herausforderungen, gegenüber praktischen Anforderungen in der Arbeitswelt und gegenüber der Notwendigkeit, vorhandenes Wissen in neue Kontexte überführen zu können. Nicht zuletzt ging es auch darum, mehr Ressourcen für eine gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu gewinnen – eine Intention, die tatsächlich zu einer erheblichen Aufstockung der Programmmittel beigetragen hat.

Im Zentrum des Entstehungsprozesses stand von Anfang an ein interdisziplinär und vernetzt angelegter Forschungs- und Kooperationsansatz, wie er im Rahmen der BMBF-Förderung vom Projektträger forciert wurde. Wesentliche Impulse kamen von den Fokusgruppen und ihren Sprecher:innen, die thematisch komplementäre Verbundprojekte miteinander verbinden mussten. Dabei ging es nicht um eine additive Sammlung von Forschungsergebnissen, sondern um die Schaffung eines Konzeptnote, in dem verschiedene Perspektiven – arbeitssoziologische, gesundheitswissenschaftliche, psychologische und betriebspraktische – auf Augenhöhe zu einem politischen Memorandum verdichtet werden sollten, um nicht nur die »Erfolge« und Ergebnisse der bisherigen Arbeitsforschung zu kommunizieren, sondern vor allem für zukünftige transdisziplinäre Forschung gegenüber der Politik zu werben.

Die Rolle des Projektträgers »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« und seinem Leitungspersonal war in diesem Prozess keineswegs auf die rein administrative Rahmung bezogen. Vielmehr wurden die Vertreter:innen der Wissenschaft durch gezielte Strukturierungsangebote und eine kontinuierliche Prozessbegleitung zum Verfassen der Eschborner Thesen veranlasst. Die Thesen selbst sind daher weniger als Resultat klassischer Forschung zu begreifen, sondern vielmehr als verdichteter Ausdruck eines reflexiven Auseinandersetzungsprozesses mit den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an eine moderne Arbeitsforschung – mit klarer Zielrichtung auf die Politik.

Inhaltlich greifen die *Eschborner Thesen* die damaligen Entwicklungen auf, die die Arbeitswelt teilweise bis heute prägen: die fortschreitende Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit, die diskontinuierlichen Erwerbsbiografien im Zeichen des demografischen Wandels, die Notwendigkeit differenzieller und zielgruppenspezifischer Präventionsstrategien – Herausforderungen, die eine statische, retrospektiv orientierte Wissenschaft kaum mehr angemessen adressieren kann. Für mich, als einer der Mitautoren, verband sich damit auch die Forderung nach einer Forschungslogik, die nicht nur in der Logik linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verbleibt, sondern sich einer Komplexitätsbewältigung verpflichtet sieht, die auf Dialog, partizipative Entwicklung und adaptive Interventionsstrategien im Forschungsprozess selbst setzt.

Die *Eschborner Thesen* formulieren diesen Anspruch für mich in bewusst zugespitzter Form für politische Entscheider:innen: Sie sind kein Lehrbuchwissen, sondern ein programmatisches Plädoyer für eine Arbeitsforschung, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ebenso bewusst ist wie ihrer methodischen Begrenztheit. Nicht zuletzt deshalb stehen am Ende der Thesen nicht ein Kanon fester Antworten, sondern weiterführende Fragen und den Appell an die Politik.

3.3 Beispiel 3: Zeitschrift *präview*

Die Zeitschrift *präview* – *Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* ist ebenfalls ein Produkt und Ausdruck der transdisziplinären Dynamik innerhalb der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung, wie sie insbesondere im Rahmen der Förderpolitik des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durch den Projektträger initiiert wurde. Ihre Entstehung geht, soweit ich mich erinnere, auf die Arbeit in der Fokusgruppe »Innovati-

onsstrategie und Gesundheit« zurück, die sich innerhalb des BMBF-Förderschwerpunkts »Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz« formierte. Diese Fokusgruppe suchte angesichts der Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und betrieblicher Handlungspraxis nach neuen dialogorientierten Wegen einer praxisnahen Arbeitsforschung, in der Wissenschaft und Praxis in einem reflexiven Miteinander kooperieren (vgl. Klatt 2010).

Die Gründung der *præview* durch Kurt-Georg Ciesinger und mir selbst als Herausgeber war dabei keineswegs ein zufälliges Nebenprodukt, sondern Ausdruck eines forschungsstrategischen Bedarfs: Es fehlte ein transdisziplinäres Medium, das sowohl eine rasche wissenschaftsbasierte Veröffentlichung von Zwischenergebnissen erlaubt als auch praxisrelevante Beiträge so aufbereitet, dass sie für betriebliche und politische Akteure verständlich, anschlussfähig und handlungsleitend sind. Die klassischen Fachzeitschriften waren für diese Zwecke zu langsam, zu exklusiv in ihren Anforderungen an wissenschaftliche Evidenz und oft wenig offen für experimentelle oder meinungsbasierte Beiträge. Zugleich waren praxisorientierte Publikationsformate wie Branchenjournale oder Krankenkassenmedien zu stark handlungs- oder rezeptorientiert, um differenzierte wissenschaftliche Positionen transportieren zu können (vgl. Klatt 2010).

Die *præview* wurde folglich als Brückenmedium konzipiert, das sich explizit an eine hybride Zielgruppe richtete: praxisorientierte Forscher:innen und forschungsaffine Praktiker:innen aus Wirtschaft und Politik. Ziel war es, die Ergebnisse der BMBF-geförderten Arbeitsforschung in einem schnellen, flexiblen und dialogorientierten Format zugänglich zu machen. Dabei stand der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse ebenso im Fokus wie die Rückbindung an aktuelle Problemlagen aus der Praxis. Der Transferbegriff wurde hierbei als bidirektionaler Prozess verstanden – nicht als reine Dissemination, sondern als Reflexionsraum für gemeinsames Lernen (vgl. Nuske et al. 2025).

In ihrer Funktion für die Community der Arbeitsforscher:innen erfüllte die Zeitschrift dabei mehrere Aufgaben. Zum einen trug sie zur Sichtbarkeit und Vernetzung der transdisziplinären Verbundprojekte innerhalb der BMBF-Förderarchitektur bei – über Fokusgruppen, Themenhefte und Transferveranstaltungen hinaus. Zum anderen bot sie ein Forum für methodologische und theoretische Reflexionen, die im Rahmen laufender Projekte entstanden, aber im traditionellen Wissenschaftsbetrieb häufig keinen Platz fanden. Die *præview* fungierte somit als Katalysator für Community-Bildung im Feld der gestaltungsorientierten, transdisziplinären Arbeitsforschung.

Besonders hervorzuheben ist dabei für mich die Rolle der Zeitschrift als Medium transdisziplinärer Kommunikation. Vor dem Hintergrund unserer systemisch-interventionistischen Forschungspraxis, die eine dialogische, reflexive und partizipative Methodologie verfolgt (vgl. Klatt et al. 2012b), bot die *præview* einen institutionellen Ort für Austauschprozesse auf Augenhöhe. Dabei geht es nicht nur um die Übermittlung von Wissen, sondern um die gemeinsame Konstitution von Wissen im Rahmen kollektiver Lern- und Verständigungsprozesse. Dieser dialogorientierten Perspektive entspricht die in der BMBF-Forschung etablierte transdisziplinäre Strategie, in der Praxiswissen, wissenschaftliche Expertise und politische Relevanz gleichwertig zusammengeführt werden (vgl. Nuske et al. 2025).

Schließlich war die *præview* auch Ausdruck einer veränderten Forschungskultur: weg von der reinen Wissensproduktion hin zu einem proaktiven Beitrag zur Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Indem die Zeitschrift Forschungsergebnisse frühzeitig kommunizierte, Perspektivenvielfalt abbildete und Verständlichkeit priorisierte, trug sie dazu bei, Wissenschaft und Praxis in einen kontinuierlichen, sich wechselseitig befruchtenden, transdisziplinären Dialog zu bringen. Damit stellte sie aus meiner Sicht ein innovatives Transferformat dar, das sowohl dem wissenschaftlichen Anspruch als auch der gesellschaftlichen Verantwortung gestaltungsorientierter Arbeitsforschung gerecht wird, auch wenn ich mir gewünscht hätte, dass sie eine breitere Verankerung in der Arbeitsforschung erfahren hätte.

3.4 Beispiel 4: Das Forschungsinstitut FIAP

Das Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. wurde 2011 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen gegründet – eigentlich parallel zur Zeitschrift *præview*, was sich auch am »identischen« Titel bzw. Untertitel ablesen lässt. Auch hier kann der Projektträger als ein initiiierendes Element gesehen werden – aber natürlich nicht nur. Viele Freund:innen und Kolleg:innen aus der Arbeitsforschung haben dafür an einem Strang gezogen. Aber ohne die nachhaltige Unterstützung durch den Projektträger wäre die erfolgreiche Gründung sicher nicht möglich gewesen.

Die Gründung des Instituts war keine rein institutionelle Neuschöpfung, sondern Resultat eines über viele Jahre gewachsenen Netzwerks von Arbeitsforscher:innen, die in interdisziplinären BMBF-Verbundprojekten zu Fragen der Prävention, der Innovationsfähigkeit und der Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie forschten. Mit dem FIAP wollten wir einen Ort schaffen,

an dem sich die gewachsenen Erfahrungen und Konzepte der dialog- und gestaltungsorientierten Projektarbeit der BMBF-geförderten Arbeitsforschung institutionell bündeln und dauerhaft fortführen ließen (vgl. Klatt, Neuendorff & Steinberg, 2011).

Die Gründer des Trägervereins – darunter ich selbst, Hartmut Neuendorff, Guido Becke und Silke Steinberg – verbanden mit dem FIAP die Intention, eine Einrichtung zu schaffen, die nicht nur Forschung über Arbeit betreibt, sondern diese auch aktiv im Sinne partizipativer Gestaltungspraxis weiterentwickelt. Aus den Erfahrungen der BMBF-geförderten Arbeitsforschung wussten sie um die Defizite vieler traditioneller wissenschaftlicher Institutionen: zu behäbig, zu disziplinar, zu weit entfernt von der Praxis. Das FIAP verstand sich bewusst als »Schnellboot« im Forschungsbetrieb, das auf Veränderungsdynamiken der Arbeitswelt flexibel reagieren kann – im Gegensatz zu den trägen »Flugzeugträgern« der Großinstitutionen (vgl. Ciesinger et al. 2011).

Als unabhängiges, gemeinnütziges Forschungsinstitut verfolgte das FIAP von Anfang an eine transdisziplinäre Agenda. Es richtete sich an Themen wie diskontinuierliche Erwerbsverläufe, demografischer Wandel, digitale Transformation und neue Formen der Erwerbsarbeit – stets mit dem Ziel, präventive und gesundheitsförderliche Gestaltungsansätze für eine moderne Arbeitswelt zu entwickeln. Dabei griff das Institut auf eigene methodische Konzepte zurück, die im Rahmen BMBF-geförderter Arbeitsforschung erprobt worden waren, etwa die systemisch-interventionistische Forschung und dialogorientierte Interaktionsformate auf Augenhöhe mit der Praxis (vgl. Klatt et al. 2012b).

Für die Community der Arbeitsforscher:innen war die Gründung des FIAP möglicherweise ein wichtiger Impuls. Es etablierte sich rasch als Akteur in der BMBF-Forschungslandschaft, nicht zuletzt durch seine Funktion als Koordinator zahlreicher Verbundprojekte und seine Publikationstätigkeit – u. a. als Mitherausgeber der Zeitschrift *præview* und später dann auch mit einer eigenen Publikationsreihe mit ähnlicher Ausrichtung: der *TRANSITION*. Zugleich stärkte das FIAP die methodologische und thematische Vielfalt der Arbeitsforschung, indem es Räume für neue, nichtlinear angelegte Forschungsfragen öffnete und ein besonderes Augenmerk auf bislang randständige Zielgruppen der Arbeitswelt legte – etwa Solo-Selbständige, prekär Beschäftigte oder ältere Erwerbstätige mit diskontinuierlichen Biografien (vgl. Klatt et al. 2011), last but not least zuletzt auch den »Jobnomaden« in europäischen Arbeitskontexten und »Coworkern« und »virtuellen« Arbeits- und Beschäftigungsformen.

Darüber hinaus trug das FIAP, glaube ich, auch zur Konsolidierung und institutionellen Verankerung der transdisziplinärer Forschungspraxis bei. Wäh-

rend Transdisziplinarität lange als temporäres Format einzelner Projekte galt, setzte das FIAP auf ihre strukturelle Etablierung: Forschung, Entwicklung und Transfer wurden als integrale Bestandteile eines kontinuierlichen Prozesses verstanden, der nur im Zusammenspiel von Wissenschaft, Praxisakteuren und intermediären Organisationen gelingen kann. Damit wurde das FIAP zu einem weiteren Ankerpunkt für eine neue Generation partizipativer, reflexiver und anwendungsbezogener Arbeitsforschung, die sich von klassischen disziplinären Grenzziehungen verabschiedet hat.

4. Fazit: Der Projektträger als Enabler und ›Motor‹ transdisziplinärer Arbeitsforschung

Der Projektträger der BMBF-geförderten Arbeitsforschung hatte sich in dieser Zeit als zentraler Enabler und aktiver Gestalter einer transdisziplinären Forschungs- und Transferkultur verstanden und etabliert. Seine Rolle ging dabei weit über die administrative Abwicklung von Fördervorhaben hinaus. Vielmehr verstand sich der Projektträger – im Rückblick betrachtet – als strategischer Akteur, der gezielt Rahmenbedingungen geschaffen und Impulse gesetzt hat, um neue methodische, institutionelle und kommunikative Formate der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung zu ermöglichen.

Zentral war dabei für mich die konsequente Forcierung transdisziplinärer Forschung: Durch die aktive Gestaltung von Förderschwerpunkten, die Förderung dialogischer Formate und die Initiierung projektübergreifender Strukturen – wie Fokusgruppen, Metaprojekte oder thematische Querschnittsworkshops – hat der Projektträger wesentlich dazu beigetragen, dass Wissenschaft und Praxis (manchmal) auf Augenhöhe zusammenarbeiten konnten. Transdisziplinarität wurde so nicht nur als Forschungsmodus, sondern auch als strukturelles Prinzip in der Förderarchitektur etabliert.

In diesem Zusammenhang hat der Projektträger auch maßgeblich zur Entstehung neuer Transfermedien und Institutionen beigetragen. Die Zeitschrift *præview*, die Fokusgruppen, Memoranden wie z.B. die Eschborner Thesen, aber auch die Gründung neuer Forschungsinstitute sind direkte Resultate einer Förderlogik, die nicht auf disziplinäre Exzellenz allein zielt, sondern auf gesellschaftliche Wirkung, Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit. Damit hat der Projektträger aus meiner Sicht dazu beigetragen, den Austausch zwischen Forschung, betrieblicher Praxis und Politik auf eine neue institutionelle Ebene zu heben.

Zugleich wirkte der Projektträger auch auf der institutionellen Ebene als Katalysator: Die Gründung neuer Einrichtungen wie des FIAP (Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention) ist nicht zuletzt auf Impulse, Förderlinien und Vernetzungsstrategien zurückzuführen, die der Projektträger aktiv angestoßen und begleitet hat. Solche Institute bündeln nicht nur Expertise über Projektlaufzeiten hinaus, sondern fungieren als dauerhafte Orte transdisziplinärer Forschungsarbeit und als Innovationsplattformen im Schnittfeld von Arbeitsgestaltung, Prävention und gesellschaftlicher Transformation.

Durch diese Impulse hat der Projektträger den Dialog und den handlungsorientierten Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik nachhaltig gestärkt. Insbesondere die Fähigkeit, Forschungsergebnisse über praxisorientierte Formate in politische Botschaften zu übersetzen – etwa durch Policy Briefs, Thesenpapiere oder Positionsdokumente – hat sich als wichtige Brücke zwischen Erkenntnis und Gestaltung erwiesen. So konnte Arbeitsforschung nicht nur deskriptiv, sondern gestaltend auf aktuelle Herausforderungen reagieren.

Nicht zuletzt hat der Projektträger selbst zur Vielfalt, Diversität und Innovationsfähigkeit der Arbeitsforschung beigetragen. Indem er Raum für neue Themen, Methoden und Zielgruppen geschaffen hat – beispielsweise zur Digitalisierung, zu neuen Erwerbsformen, zu Diversity oder zu alternsgerechter Arbeit –, hat er die Forschungslandschaft geöffnet und pluralisiert. Gerade in einem Forschungsfeld, das traditionell stark von disziplinären oder sektoralen Logiken geprägt war, wurde so ein Experimentierraum für neue Forschungspraktiken, Themenkombinationen und transnationale Perspektiven geschaffen.

Insgesamt lässt sich festhalten: Der Projektträger war bis 2016 nicht nur Begleiter, sondern Mitgestalter und Treiber der Transformation der Arbeitsforschung. Er hat die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, damit sich aus projektformiger Forschungsförderung eine dialogfähige, transdisziplinäre und praxiswirksame Forschungslandschaft entwickeln konnte. Damit hat er nicht nur zur wissenschaftlichen Qualität, sondern zur gesellschaftlichen Relevanz der Arbeitsforschung wesentlich beigetragen.

5. Quo vadis, Arbeitsforschung? – Ein Ausblick

Aus meiner Sicht hat der Projektträger in der Vergangenheit eine Rolle eingenommen, die über die reine Administration von Fördermitteln hinausging. Er wirkte als Übersetzer zwischen den Logiken von Politik, Wissenschaft und Praxis, setzte Impulse und organisierte Vernetzung zwischen unterschiedlichen Akteurs- und Interessengruppen. Diese intermediäre Funktion war entscheidend dafür, dass die spezifische Stärke der BMBF-geförderten Arbeitsforschung, nämlich der kontinuierliche und vertrauensbasierte Dialog zwischen Wissenschaft, intermediären Organisationen und betrieblicher Gestaltungspraxis, zur Geltung kommen konnte. Mit dem Wechsel der Projektträgerschaft für die BMBF-geförderte Arbeitsforschung vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Jahr 2016 stellt sich die Frage: *Quo vadis, Arbeitsforschung?*

Aus meiner Sicht könnten dabei bestimmte Elemente der damaligen Förderpolitik helfen, die Arbeitsforschung auch zukünftig in ihrer Gestaltungsfunktion zu stärken. Dazu gehört erstens die Förderung von Forschungsansätzen, die unterschiedliche disziplinäre Perspektiven und die aktive Beteiligung von Praxisakteuren auf Augenhöhe strukturell verankern. Zweitens scheint es mir hilfreich, dialogorientierte Methodiken weiter zu stärken – nicht nur in Form von wohlmeinenden Appellen, sondern durch konkrete Ressourcen, Zeitbudgets und Qualifizierungsangebote, die Forschende befähigen, ihre wissenschaftlichen, moderierenden und gestaltenden Rollen in Balance zu halten. Drittens sollte die organisatorische Breite und thematische wie methodische Vielfalt gefördert werden, die die Arbeitsforschung in der Vergangenheit geprägt und ihre Innovationskraft gestärkt hat. Mit Blick auf Themen wie dem Einsatz künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt, neuer Formen hybrider Arbeit, ortsunabhängiges Arbeiten, Coworking oder Fragen der psychosozialen Gesundheit im Kontext von Flexibilisierung und Digitalisierung sehe ich z.B. das Risiko, dass sozialwissenschaftlich fundierte Perspektiven auf Arbeit mit Blick auf Beschäftigteninteressen, organisationales Lernen, Prävention oder Diversität in einer stark technologiegetriebenen Förderagenda möglicherweise unterrepräsentiert werden könnten. Viertens plädiere ich dafür, intermediäre Netzwerke, unabhängige Forschungsinstitute oder praxisorientierte Publikationsplattformen stärker zu berücksichtigen, da sie Treiber für innovative Problemlösungen sein können. Und schließlich bin ich überzeugt, dass Förderstrukturen schnell und flexibel sein müssen, damit sie auf neue gesellschaftliche Herausforderungen reagieren können.

Zuletzt: Zukunftsfähige Projektförderung sollte sich auch daran messen lassen, ob Räume für einen kritischen, kreativen und transdisziplinären Dialog geschaffen werden, der den Menschen in den Mittelpunkt rückt – und damit die gesamte Breite und gesellschaftliche Wirksamkeit der Arbeitsforschung sichert.

Literatur

- Becke, Guido/Klatt, Rüdiger/Schmidt, Burkhard/Stieler-Lorenz, Brigitte/Uske, Hans (Hg.) (2010): *Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit*, Bremerhaven: NW Verlag.
- Ciesinger, Kurt-Georg/Fischbach, Andrea/Klatt, Rüdiger (2010): »Berufe im Schatten« – Was fördert die Wertschätzung in benachteiligten Dienstleistungsberufen?, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 6–7.
- Ciesinger, Kurt-Georg/Fischbach, Andrea/Klatt, Rüdiger/Neuendorff, Hartmut (Hg.) (2011): *Berufe im Schatten. Wertschätzung von Dienstleistungsberufen – Entwicklung neuer Modelle und Konzepte einer praxisorientierten Unterstützung*. Münster: LIT.
- Hentrich, Jörg (Hg.) (2013): *Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung. Impulse für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung in der Wissensgesellschaft*. RKW Kompetenzzentrum Eschborn.
- Klatt, Rüdiger (2010): »Innovation in der Arbeitsforschung – Ein »Erfahrungsbericht« aus der Fokusgruppe »Innovationsstrategie und Gesundheit«, in: Guido Becke et al. (Hg.), *Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit*, Bremerhaven: NW Verlag, S. 381–390.
- Klatt, Rüdiger/Neuendorff, Hartmut (2010): »Prävention im Spannungsfeld zwischen betrieblicher Unterstützung und individueller Verantwortung«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 2, S. 6–7.
- Klatt, Rüdiger; Neuendorff, Hartmut; Steinberg, Silke (2011): »Flexibel – interdisziplinär – praxisnah. Das neue Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. nimmt seine Arbeit im Wissenschaftspark Gelsenkirchen auf«, in *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 4, S. 32–33
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Cohnen, Henrik/Steinberg, Silke (2014): »Systemisch orientierte Interventionsforschung als innovative Methode

- gestaltungsorientierter Arbeitsforschung. 16 Thesen zur Methodologie anwendungsbezogener Forschung», in: Milena Jostmeier/Arno Georg/Heike Jacobsen (Hg.), Sozialen Wandel gestalten – Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 279–288.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Steinberg, Silke (2012a): »Gestaltete Diskontinuität als Ressource im demografischen Wandel – Plädoyer für ein systematisches Biografie-Management in IT-Unternehmen«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 14–15.
- Klatt, Rüdiger/Straus, Florian/Carell, Angela/Ciesinger, Kurt-Georg (2012b): »Diskontinuität im Erwerbsverlauf als Innovationschance nutzen«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 8–9.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg (2013): »Wege zu einem aktiven Erwerbsbiografie-Management in Unternehmen: Praktische Ansätze und internationale Erfahrungen«, in: Sabina Jeschke (Hg.), *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Frankfurt/New York: Campus, S. 79–86.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Thiele, Thomas/Bücker, Meike/Bakuhn, Saskia (2015): »Neue Formen der Arbeit und die neuen Erwerbsbiografien«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics – Teildisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 111–121.
- Luhmann, Niklas (1992): *Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung: eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen«, in: *Arbeit* 34(1-2), S. 161–181.

Wie überwinden wir den Knowing-Doing-Gap?

Herausforderungen des Transfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU und die Transferstrategie der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Michael Niehaus

1. Einleitung

Nach wie vor gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen dem vorhandenen arbeitswissenschaftlichen Wissen und einer mangelnden Umsetzung in der alltäglichen Unternehmenspraxis, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Obwohl zahlreiche Erkenntnisse über gesunde und produktive Arbeitsgestaltung vorliegen, fließen diese oft nicht in betriebliche Entscheidungen ein – sei es aus Unkenntnis, fehlenden Strukturen oder kurzfristigem Handlungsdruck. Warum gibt es diesen so häufig beschworenen Knowing-Doing-Gap? Warum kommen praktische Erkenntnisse aus der staatlich geförderten Arbeitsforschung nicht bei den KMU an? Wieso nutzen KMU das vorhandene Wissen nicht, um ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern?

Diesen Fragen möchte der folgende Beitrag nachgehen und anhand der Experimentierräume im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) aufzeigen, wie der Transfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU verbessert werden kann. Dazu werden in einem ersten Theoriekapitel die Besonderheiten der Wissensproduktion und des Wissenstransfers in den Arbeitswissenschaften reflektiert. In einem zweiten Kapitel werden die spezifischen Herausforderungen des Wissenstransfers in KMU dargestellt. Diese Problemsicht macht gleichzeitig deutlich, was mögliche Gelingensfaktoren sind, um den notwendigen Transfer zu ermöglichen. Anhand der Experimentierräume der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-EXP) werden spezifische Rahmenbedingungen, Steuerinstrumente und Transfer-

wege aufgezeigt, die dazu beitragen können, einen nachhaltigen Transfer zu ermöglichen. Ein abschließendes Kapitel diskutiert die Erkenntnisse.

2. Theoretische Grundlagen von Wissensproduktion und Wissenschaftstransfer in den Arbeitswissenschaften

Die Arbeitswissenschaft ist im Kern eine angewandte und empirische »Misch«-Disziplin, die darauf abzielt, die Arbeitswelt des Menschen in all ihren Aspekten zu betrachten (Schlick et al. 2010; Müller 2001). Ihre praktische Orientierung zeigt sich in ihrem Engagement für die Bearbeitung realer Probleme in Arbeitsplätzen und ihrer Abhängigkeit von empirischen Belegen, die durch Beobachtung und (quasi-)experimentelle Forschung gewonnen werden. Dieser Fokus auf praktische Anwendung und empirische Validierung bringt die Arbeitswissenschaft in Einklang mit philosophischen Diskussionen über das Wesen der angewandten Wissenschaften. Anders als Disziplinen, die sich primär mit theoretischer Abstraktion beschäftigen, setzt sich die Arbeitswissenschaft direkt mit den Komplexitäten von Organisationsstrukturen, -klimata und -kulturen auseinander, wodurch ihr Wissen in spezifischen Kontexten funktional und effektiv sein muss. Dies wirft innerhalb der Wissenschaftstheorie relevante Fragen auf, wie in solchen angewandten Kontexten generiertes Wissen validiert wird und ob es die gleichen Kriterien der Strenge erfüllt wie Wissen, das in kontrollierteren, experimentellen Umgebungen produziert wird. Die Betonung der Lösung praktischer Probleme deutet darauf hin, dass die Kriterien zur Bewertung arbeitswissenschaftlichen Wissens über die bloße theoretische Konsistenz hinaus auch dessen Nützlichkeit und Wirkung in realen Anwendungen umfassen können bzw. müssen (vgl. Schultetus 2006). Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) betont dabei die duale Zielsetzung von Humanisierung und Produktivitätssteigerung des arbeitswissenschaftlichen Wissens (vgl. Ulich et al. 2013). Der Einfluss von staatlichen Förderprioritäten und politischen Richtlinien spielt ebenfalls eine Rolle bei der Gestaltung der Entwicklung der Arbeitswissenschaft.

Die Förderbekanntmachungen zur Arbeitsforschung betonen explizit die Bedeutung des Transfers von Forschungsergebnissen in die Praxis. Dieser externe Druck, die praktischen Auswirkungen und die Relevanz der arbeitswissenschaftlichen Forschung nachzuweisen, veranlasst das Feld, über seine Wirksamkeit bei der Umsetzung von Wissen in konkrete Vorteile für Organisationen nachzudenken. Die Analyse, wie diese externen Faktoren die

Forschungsagenda und den Fokus auf den Wissenstransfer innerhalb der Arbeitswissenschaft beeinflusst haben, kann wertvollen Kontext für das Verständnis der aktuellen Herausforderungen und Initiativen in diesem Bereich liefern (vgl. Nuske et al. 2025; Fuß et al. 2024).

Ein Lösungsansatz, den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, liegt im Ansatz der »Aktionsforschung«. Bei diesem Feld werden Personen aus Wissenschaft und Praxis in kollaborativen Zirkeln zusammengebracht, um konkrete Probleme direkt im Arbeitsalltag zu analysieren und gemeinsam praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Durch die Abfolge von Planung, Intervention und Reflexion wird neues Wissen unmittelbar erprobt, angepasst und institutionalisiert. So wird sichergestellt, dass arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse nicht nur theoretisch vorliegen, sondern aktiv in betriebliche Prozesse einfließen. Die Wurzeln der Aktionsforschung liegen in den Arbeiten von Kurt Lewin in den späten 1930er und 1940er Jahren. Lewin konzipierte Aktionsforschung als einen zyklischen Prozess, aufbauend auf dem Schlüsselprinzip der aktiven Zusammenarbeit zwischen den Forschenden und dem Klientensystem/der Organisation, wobei die Forschenden oft die Rolle von sozialen Veränderungsexpert:innen übernehmen, die den Prozess der Untersuchung und der Intervention steuern (vgl. Dege 2021; Spieß 1994). Aktionsforschung zielt darauf ab, die direkt von der Forschung Betroffenen einzubinden und ihre gelebten Erfahrungen und Erkenntnisse handlungsorientiert in den Problemlösungsprozess einzubringen. Die Forschenden verlassen dabei die Rolle der neutralen Beobachter:innen, was häufig auch kritisiert wird, da die Aussagekraft der gemachten Erkenntnisse aufgrund von Involviertheit und fehlender kritischer Distanz infrage gestellt wird (vgl. Flick/Herold 2021).

Die Durchführung von Forschung in realen Arbeitsplatzsettings birgt vielfältige Herausforderungen. Es kann schwierig sein, alle potenziellen Einflussvariablen zu kontrollieren und ethische Implikationen im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der an den Maßnahmen teilnehmenden Mitarbeitenden müssen sorgfältig berücksichtigt werden. Trotz dieser Herausforderungen bietet die Testung von Maßnahmen eine wertvolle Gelegenheit, die praktische Anwendung arbeitswissenschaftlichen Wissens in einem realen Organisationskontext anzuwenden und evidenzbasierte Erkenntnisse zu gewinnen. Eine zentrale Erkenntnis aus dieser Aktionsforschung ist die hohe Bedeutung der Beteiligung der Belegschaft bei Veränderungsprozessen. So betonen Nielsen und Randall die Bedeutung von Mitarbeiter:innenpartizipation in Interventionsstudien. Sie argumentieren, dass die Beteiligung der Mitarbeiter:innen

an der Planung und Umsetzung von Interventionen entscheidend ist, um sicherzustellen, dass die angestrebten Veränderungen tatsächlich stattfinden und positive Ergebnisse erzielt werden. Ohne Partizipation können Interventionen als Belastung wahrgenommen werden und die beabsichtigte Wirkung verfehlen (vgl. Nielsen/Randall 2012).

Das traditionelle Modell der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse, oft als Modus 1 bezeichnet, ist durch seinen disziplinären Fokus, seine Homogenität und seine Verortung in akademischen Institutionen gekennzeichnet. In Ergänzung dazu hat sich eine weitere Form der Wissensproduktion entwickelt, die als Modus 2 bezeichnet wird. Modus-2-Wissen zeichnet sich durch seine Anwendungsorientierung, Problemzentrierung, Interdisziplinarität, Heterogenität und Reflexivität aus. Diese Ergänzung spiegelt das wachsende Umsetzungserfordernis wider, in kollaborativen, problemorientierten Projekten verschiedene Akteure aus Wissenschaft, Industrie und Politik zu beteiligen. Dies impliziert mehr Wertschätzung von Wissen nicht nur für seine theoretische und methodische Orientierung, sondern auch für seine praktische Robustheit und Funktionalität bei der Bewältigung gesellschaftlicher Transformationen und konkreter organisationaler Herausforderungen (vgl. Nowotny et al. 2001). So betont das Konzept des ›sozial robusten Wissens‹ (vgl. Nowotny 1999) die Bedeutung der Verankerung von Forschung in gesellschaftlichen Kontexten und der Integration der Perspektiven verschiedener Akteure, um Wissen zu schaffen, das nicht nur wissenschaftlich zuverlässig, sondern auch sozial akzeptabel und anwendbar ist.

Dieses Zusammenspiel von transformativer und transdisziplinärer Forschung betont das Potenzial für signifikante und dauerhafte Veränderungen durch kollaborative Ansätze, die vielfältige Expertise und Perspektiven integrieren. Diese theoretischen Perspektiven bieten zusammen einen umfassenden Rahmen für INQA-Experimentierräume und die Herausforderungen des Wissenstransfers und geben Hinweise auf Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Transfer.

3. Kleine und mittlere Unternehmen und der Transfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse

Um die spezifischen Bedingungen für den Wissenstransfer in KMU zu erfassen, ist es zunächst notwendig, die allgemeinen Merkmale und Besonderhei-

ten dieser Unternehmensgruppe zu beleuchten und sie von Großunternehmen abzugrenzen. KMU weisen eine Reihe charakteristischer Merkmale auf (vgl. Ihlau et al. 2013). Sie sind in der Regel kleiner in Bezug auf ihre Belegschaft, verfügen über geringere Ressourcen (etwa auch in Bezug auf definierte Strukturen zur Organisations- und Personalentwicklung), Infrastruktur und Geschäftstätigkeit und agieren oft in einem begrenzten geografischen Raum, sind aber oftmals auch »hidden champions« mit Einbindungen in internationale Lieferketten. Im Vergleich zu Großunternehmen genießen sie in der Regel eine höhere Autonomie in Bezug auf Management und Entscheidungsfindung. Ein wesentliches Merkmal ist ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktanforderungen, was in größeren Unternehmen aufgrund komplexerer Strukturen und Prozesse oft schwieriger zu realisieren ist. Häufig sind KMU familiengeführt, was eine besondere Unternehmenskultur prägen kann. Bürokratische Prozesse sind in der Regel weniger komplex, und es besteht oft eine größere Nähe zum Kunden, was eine persönlichere und bedarfsgerechtere Betreuung ermöglicht. Trotz begrenzter Budgets zeigen KMU oft eine hohe Innovationsbereitschaft, da sie gezwungen sind, kreative Lösungen zu finden.

Die Bedeutung der Arbeitswissenschaft für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland kann kaum überschätzt werden. Angesichts des fortschreitenden digitalen und sozio-ökologischen Wandels ist es für diese Unternehmen unerlässlich, ihre Anpassungsfähigkeit, Produktivität, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden und ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. KMU bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und stellen einen erheblichen Anteil an Arbeitsplätzen und Wertschöpfung. Die Arbeitswissenschaft liefert wertvolle Erkenntnisse und Methoden zur Gestaltung produktiver und gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Jedoch besteht oft eine Diskrepanz zwischen den Ergebnissen arbeitswissenschaftlicher Forschung und deren praktischer Anwendung in KMU, ein Phänomen, das als »Transferdefizit« bezeichnet wird (vgl. Esther et al. 2023).

Um zu verstehen, warum der Wissenstransfer in KMU so schwierig ist, muss man sich immer wieder vor Augen führen, dass es »die« KMU nicht gibt. Vielmehr besteht eine große Heterogenität, was die Verallgemeinerung von Good-Practice-Lösungen erschwert und die einfache Übertragbarkeit von Innovationen aus Forschungsprojekten behindert (vgl. Meyn et al. 2022). Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass KMU selten mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen kooperieren und somit wesentliche

Innovationsquellen nicht genutzt werden (vgl. Markowski et al. 2008; Kaufmann et al. 2021).

Die Überwindung der Kluft zwischen arbeitswissenschaftlicher Forschung und ihrer Anwendung in KMU ist von entscheidender Bedeutung für die Steigerung von Produktivität, Wohlbefinden und Wettbewerbsfähigkeit. Für KMU empfiehlt es sich, aktiv nach relevanten Forschungsergebnissen zu suchen, diese kritisch zu bewerten und kostengünstige Strategien zur Implementierung zu entwickeln, wobei die internen Stärken genutzt werden sollten. Dies ist für KMU aber nicht so leicht umsetzbar. Daher kommen Informations- und Beratungsangebote von Förderprogrammen oder Intermediären eine so wichtige Rolle zu.

Forschende sollten andererseits mehr Fokus auf Wissenstransfer in die Praxis legen und in diesem Sinne ihre Ergebnisse verständlicher und relevanter für die Bedürfnisse von KMU aufbereiten, beispielsweise durch den Einsatz praxisnaher Sprache, Fallstudien und die Zusammenarbeit mit Intermediären wie Kammern, Verbände, Unfallversicherungsträgern sowie regionalen oder Branchennetzwerken. Intermediäre wiederum sollten ihre Dienstleistungen gezielt auf die Bedürfnisse von KMU zuschneiden und als Übersetzer und Unterstützer im Wissenstransfer fungieren. Letztendlich ist ein vielschichtiger Ansatz erforderlich, der KMU, Forschende und Intermediäre einbezieht und durch unterstützende politische Rahmenbedingungen gefördert wird, um eine nachhaltige Kultur der Wissensadoption in der Arbeitswissenschaft innerhalb der KMU zu etablieren (vgl. Cernavin/Joerissen 2022).

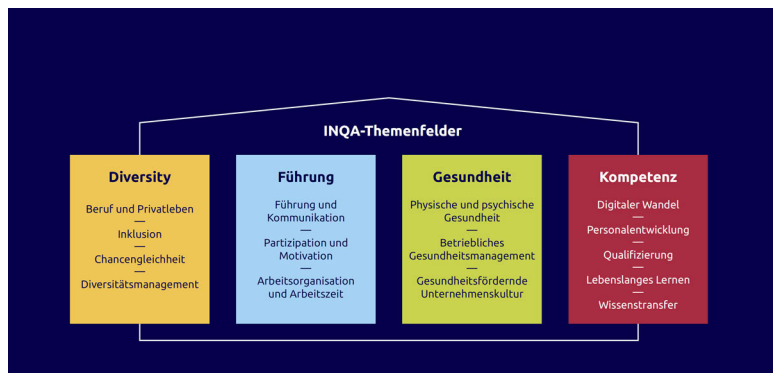
Wie dies gelingen kann, zeigen die Experimentierräume der Initiative Neue Qualität der Arbeit, bei der die konzeptionellen Herausforderungen des Wissenstransfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf eine innovative Art und Weise begegnet werden.

4. Transferwege der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) ist eine deutsche arbeitspolitische Initiative, die im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufen wurde. Ihr übergeordnetes Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsqualität in Deutschland, sowohl für Unternehmen als auch für ihre Beschäftigten. INQA unterstützt Betriebe und deren Belegschaften bei der Entwicklung und Implementierung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur, in der der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittel-

punkt stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, fördert INQA eine gesunde, sichere und erfolgreiche Arbeitskultur durch den Austausch mit der betrieblichen Praxis und die Einbindung wissenschaftlicher Expertise (Richter/Sieker 2017).

Abbildung 1: INQA-Themenfelder



Quelle: www.inqa.de

Die Initiative verfolgt einen breiten thematischen Ansatz, der die zentralen Handlungsfelder Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz umfasst. In diesen Bereichen werden praxisnahe Informationen und Wissen bereitgestellt, um Unternehmen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen wie demografischer Wandel, Fachkräftesicherung und digitale Transformation zu unterstützen. Ausgangspunkt und Basis dieser in Form von Broschüren, Checklisten, Leitfäden oder Handbüchern zur Verfügung gestellten Produkte sind häufig geförderte betriebliche Modellprojekte, so genannte Experimentierräume. Die effektive Übertragung dieses gewonnenen Wissens in die betriebliche Praxis weiterer Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der INQA. Nur durch gut funktionierende Transferwege können die angestrebten Verbesserungen der Arbeitsqualität erreicht und langfristig in den Unternehmen verankert werden.

Die über zwanzigjährige Geschichte von INQA verdeutlicht die hohe Priorität, die die verschiedenen Bundesregierungen der Thematik der Arbeitsqualität auf Basis wissenschaftlicher Evidenz beimessen. In einer sich stetig wandelnden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist die Fähigkeit von Unternehmen, attraktive und zukunftsfähige Arbeitsbedingungen zu schaffen, ein

entscheidender Faktor für ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Die INQA impliziert dabei einen umfassenden Ansatz, der über regulatorische Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinausgeht. Die Sozialpartnerschaft und Betonung des Nutzens für Unternehmen und Beschäftigte zugleich führen zu einer breiten Akzeptanz der Angebote der Initiative.

4.1 Transferwege und -instrumente in INQA

INQA nutzt eine Vielzahl von Transferwegen und Mechanismen, um Wissen und bewährte Praktiken im Bereich der Arbeitsqualität zu verbreiten und die Implementierung in Unternehmen zu fördern.

Zu den zentralen Transferwegen gehören:

- INQA legt großen Wert auf eine effektive **Öffentlichkeitsarbeit**, deren vorrangiges Ziel die Sensibilisierung für die Bedeutung guter Arbeitsqualität und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt ist. Dabei sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) niederschwellig erreicht und über konkrete Angebote und Lösungen informiert werden, die ihnen helfen, zukunftsfähig zu bleiben.

Die INQA-Homepage (www.inqa.de) dient als zentrale Anlaufstelle und bietet umfassende Informationen zu allen Themenbereichen der Initiative. Darüber hinaus spielt die Präsenz in den sozialen Medien eine wichtige Rolle, um aktuelle Entwicklungen zu kommunizieren, best practices zu teilen und eine direkte Interaktion mit der Zielgruppe zu ermöglichen. Ein Kernstück der Öffentlichkeitsarbeit ist die Bereitstellung einer Vielzahl von Leitfäden, Handlungshilfen und Checks. Diese praxisorientierten Materialien sind darauf ausgelegt, KMU konkrete Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität zu bieten – von der Mitarbeiter:innenführung über Gesundheitsmanagement bis hin zur digitalen Transformation. So schafft INQA eine breite Basis für den Wissenstransfer und die praktische Anwendung ihrer Konzepte in der Unternehmenspraxis.

- **INQA-Coaching:** Dieses Programm stellt einen der wichtigsten Transferwege innerhalb der INQA dar und richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen. INQA-Coaching bietet KMU passgenaue Unterstützung bei aktuellen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, der fortschreitenden Digitalisierung und dem Generationswechsel in der

Belegschaft. Ein zentrales Ziel ist die Förderung der Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch eine stärkere Mitarbeiterorientierung. Der Coaching-Prozess ist in drei Phasen strukturiert: eine Initialphase, eine Innovationsphase und eine Lernphase. Ein besonderes Merkmal des INQA-Coachings ist die aktive Einbindung der Beschäftigten in den gesamten Veränderungsprozess. Durch die hohe Förderquote von bis zu 80 % der Kosten wird dieser Transferweg besonders attraktiv für KMU¹.

- Die **Netzwerke** sind ein zentrales Instrument der INQA, um Wissen zu transferieren und Betriebe zukunftsfähig zu machen. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich durch die Einbindung aller wichtigen Akteure, verbindliche Strukturen, einen fortlaufenden Prozess und offene Kommunikation aus. Zentral dabei sind:
 - Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)². Es fungiert als Impulsgeber für die komplexen Herausforderungen des demografischen Wandels und entwickelt Lösungen für Fachkräftesicherung und attraktive Arbeitsbedingungen. Das ddn ist ein bundesweites Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, das Austauschforen, Projekte und Wissensvermittlung bietet. Es hat zudem regionale Netzwerkstrukturen in verschiedenen Bundesländern etabliert.
 - Die Offensive Mittelstand (OM)³ hat das Ziel, mittelständische Betriebe dabei zu unterstützen, digitale Transformation und demografischen Wandel als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Die OM richtet sich primär an Unternehmen mit bis zu 25 Beschäftigten und die Berater intermediärer Organisationen. Zentrale Instrumente sind die qualitätsgesicherten OM-Praxisstandards und -Checks, wie der INQA-Unternehmenscheck »Guter Mittelstand«, sowie qualifizierte Beratung. Die OM wird von der Stiftung »Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung« getragen und hat über 400 Partner.
- **INQA-Experimentierräume:** Die INQA Experimentierräume⁴ sind Entwicklungswerkstätten, in denen Unternehmen gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft oder Beratung neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und digitale Technologien praxisnah erproben. Moderierte

1 <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html>

2 <https://demographie-netzwerk.de>

3 <https://www.offensive-mittelstand.de>

4 <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-experimentierraeume/uebersicht.html>

Lernformate und Netzwerktreffen fördern den Austausch von Erfahrungen und die Übernahme arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in den Betriebsalltag. Die Experimentierräume konzentrieren sich auf aktuelle Schwerpunktthemen wie organisationale Resilienz, Diversität, Künstliche Intelligenz oder Digitalisierung. Ein hohes Maß an Innovation, die aktive Einbeziehung der Beschäftigten sowie eine externe Evaluation sind dabei obligatorisch. Ziel ist der nachhaltige Transfer der in den Experimentierräumen entwickelten und erprobten Lösungen in die breite betriebliche Praxis.

Abbildung 2: Funktionsweise der INQA Lern- und Experimentierräume (EXP)



Quelle: www.inqua.de

4.2 Die INQA-Experimentierräume: Instrumente für einen nachhaltigen Wissenstransfer

Die INQA-Experimentierräume (EXP) als zentrales Instrument der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) spielen eine wichtige Rolle beim Transfer arbeitswissenschaftlichen Wissens in KMU und werden daher im Folgenden detailliert vorgestellt. Die betrieblichen Experimentierräume werden durch das BMAS finanziert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin koordiniert (INQA-Projektkoordinierung) und fachlich begleitet. Der Transfer der Erkenntnisse ist inhärenter Bestandteil des Gesamtkonzepts, dem eine hohe Bedeutung in der Bewertung, Auswahl sowie der Beratung der Projekte zukommt. Wichtig ist hierbei der bi-direktionale Transfergedanke: Nicht nur die betriebliche Praxis lernt in den Experimentierräumen von der Wissenschaft, sondern auch Wissenschaft profitiert von den Praxiserfahrungen.

Wie eingangs erwähnt, lässt sich daher von transdisziplinärer und transformativer Forschung sprechen (vgl. Defila/Di Giulio 2018). Dabei ist es ja ein Ziel der Aktionsforschung, Wissenschaft und Praxis (wechselseitig) miteinander zu verknüpfen. Daher ist es auch wichtige Aufgabe der INQA-Projektkoordinierung, innovative und praxiserprobte Lösungsansätze nicht nur der betrieblichen Praxis zur Verfügung zu stellen, sondern auch mit der Wissenschaft rückzukoppeln und Forschungslinien weiter zu entwickeln. So werden INQA-Experimentierräume regelmäßig in die wissenschaftlichen Dialogformate der BAuA wie etwa dem Ortsflex-Dialog⁵, der Arbeitszeitgesellschaft oder der GfA eingebunden. Die intensive **fachliche Begleitung der Experimentierräume** zeichnet sich durch einen strukturierten und dialogorientierten Ansatz aus, der weit über eine reine administrative Abwicklung üblicher Projektträgerstrukturen hinausgeht. Zentrale Elemente sind:

- Frühzeitige und **kontinuierliche Fokussierung auf Transfer und Nachhaltigkeit**: Bereits in der Skizzen- und Antragsphase wird ein hohes Gewicht auf Transferaspekte und transferbegünstigende Faktoren wie Vernetzung gelegt.
- **Balance zwischen Experimentierraum und Ergebnisorientierung**: INQA fördert Experimentierräume (EXP), die Freiräume für Innovationen bieten. Gleichzeitig stellt die Projektbegleitung durch Instrumente wie das

5 <https://www.baua.de/DE/Forschung/Forschungsprojekte/fz555>

Projektradar sicher, dass die Ergebnisorientierung und eine Erfolgskontrolle gewährleistet sind.

- Unterstützung durch **spezifische Instrumente**: Die Projektkoordinierung stellt den Projekten Instrumente zur Verfügung, die die Planung, Dokumentation und Steuerung des Transfers systematisch unterstützen.

Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Projekte aktiv bei der Überwindung des Knowing-Doing-Gaps zu unterstützen und die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Praxistransfers zu erhöhen. Um den Transferprozess systematisch zu gestalten und zu monitoren, setzt die INQA-Projektkoordinierung spezifische Instrumente ein, die aus den Erfahrungen mit früheren Transferkonzepten und Leitfragen entwickelt wurden:

- **Förderauftrag/Ausschreibung/Bewertungskriterien**: Bereits bei der Formulierung des Förderauftrags ist der Transfer der potenziellen Projektergebnisse ein entscheidendes Qualitätskriterium. Bei der Bewertung der Skizzen wird Wert auf innovative und nachhaltige Transferstrategien gelegt.
- **Transfer-Navi**: Dies ist das zentrale Planungs- und Dokumentationsinstrument für den Transfer. Es fungiert als »Membran« zwischen der inhaltlichen Projektarbeit und den Transferaktivitäten. Das Transfer-Navi ist ein dynamischer Plan, der über die gesamte Projektlaufzeit ca. alle sechs Monate aktualisiert wird. Es dient der qualitativen Untersetzung des Projektradars und unterstützt eine realistische Auseinandersetzung mit Zielen und Aktivitäten. Es ermöglicht auch die Dokumentation immaterieller Ergebnisse und die Anpassung von Aktivitäten basierend auf neuen Erkenntnissen. Wichtige Inhalte umfassen: Basisdaten, Projektergebnisse, Momentaufnahme (Stand), Stolpersteine, Begleitkommunikation, Vernetzung, Nachhaltigkeitsaspekte (Verfügbarkeit, Breitentransfer, wissenschaftliche und wirtschaftliche Nutzung) sowie eine Timeline der Aktivitäten.
- **Projektradar**: Dieses Instrument dient der Erfolgskontrolle und dem Monitoring messbarer Planungs- und Sachstände mittels Indikatoren und Kennziffern. Es erfasst quantifizierbare Aspekte wie erreichte Unternehmen/Beschäftigte, Kooperationspartner/Multiplikatoren, Veranstaltungen, Vernetzungsaktivitäten (auch mit INQA-Netzwerken wie Offensive Mittelstand oder ddn), genutzte Transferpartner (z.B. weitere BMAS-Initiativen) sowie die Reichweite in Regionen und Branchen.

Das Projektradar wird ebenfalls halbjährlich aktualisiert und im Online-Reporting vorgestellt.

- **Online-Reporting:** Dieses halbjährliche, projektbezogene Treffen dient dem Austausch aller relevanten Akteure (Partner des Experimentier- raums, Fördermittelgeber BMAS, BAuA-Fachbegleitung, INQA-Projekt- koordinierung, der administrative Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) sowie die Kommunikationsagentur der INQA). Inhalte sind der Stand der Projektarbeit, erreichte Meilensteine, Neuigkeiten, auftretende Schwierigkeiten und Lösungsansätze sowie die Erläuterung der aktuellen Stände von Transfer-Navi und Projektradar. Die Reportings sorgen für Transparenz und ermöglichen zeitnahe An- passungen in der Projektarbeit. Durch das Online-Reporting konnte auch die Anzahl der Sachberichte reduziert werden, was insbesondere von den Projektnehmern positiv bewertet wird.
- **Unterstützende Workshops und Treffen:** Ergänzend werden von der IN- QA-Projektkoordinierung Workshops (z.B. zur Antragstellung, Öffentlich- keitsarbeit, Evaluation, Transfer) und übergreifende Projekttreffen ange- boten, um Wissen zu vermitteln und den Austausch zwischen den Projek- ten zu fördern.
- **Externe Evaluation:** Die Einbindung externer Evaluationen in die INQA- Experimentierräume trägt dazu bei, effektive Ansätze zu identifizieren und die Qualität sowie Nachhaltigkeit der entwickelten Lösungen zu sichern. Die Ergebnisse dieser Evaluationen fließen in die Weiterentwick- lung der INQA-Angebote ein.

Diese Instrumente greifen ineinander und bilden ein kohärentes System zur Planung, Steuerung, Dokumentation und Erfolgskontrolle des Transfers in den INQA-EXP.

4.3 Nachhaltiger Transfer

Nachhaltigkeit im Transfer impliziert, dass die Projektergebnisse auch nach Projektende verfügbar, zugänglich und nutzbar bleiben und eine Breitenwir- kung entfalten. Zentral ist dabei die Definition klarer Zielgruppen und Kanäle: Ein erfolgreicher Transfer erfordert die genaue Kenntnis der Zielgruppen (Un- ternehmen, Führungskräfte, Beschäftigte, Interessenvertretungen etc.) und die Auswahl passender Kanäle, um diese zu erreichen:

- Digitale Kanäle: Projekthomepages, Landingpages, INQA-Website, Newsletter, Social Media, Webinare etc.
- Multiplikatoren: Qualifizierte Berater:innen (z.B. der Offensive Mittelstand (OM)), gewerkschaftliche Technologieberater:innen etc.
- Netzwerke: INQA-Netzwerke (ddn, OM), bestehende überbetriebliche Formate der Partner etc.
- Veranstaltungen: Workshops, Foren, Tagungen, Messen, Ausstellungen (Exponate, Wanderausstellungen, Roadshows)
- Publikationen: Fach- und Praxiszeitschriften, Handlungsleitfäden
- Bildungsangebote: Verankerung von Weiterbildungsangeboten bei Bildungsträgern.
- Vielfältige Transferprodukte: Es werden nicht nur technische Innovationen, sondern auch soziale Innovationen transferiert.

Durch die Kombination aus strategischer Planung und operativem Monitoring während der Projektlaufzeit und einem breiten Mix an Transferkanälen und -produkten wird versucht, eine nachhaltige Wirkung der geförderten EXP sicherzustellen. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Transfer der »Learnings« im Rahmen der Experimentierräume haben sich insbesondere Netzwerke gezeigt. Netzwerke im Sinne der hier beschriebenen Transferstrategien sind kommunikative Verbindungsstrukturen von Stakeholdern. Damit ist gemeint, KMU als Zielgruppe des Transfers mit Akteuren in Kontakt zu bringen, die das vorhandene Wissen adressatengerecht vermitteln können. Dazu zählen insbesondere die Intermediäre, die aufgrund ihres Auftrags eine Unterstützende und beratende Funktion für Unternehmen haben. Dazu zählen Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungen, aber bei Fragen der Arbeitsgestaltung auch die Unfallversicherungsträger und weitere Akteure. Hier ist es für die Arbeitswissenschaft wichtig, ihre Erkenntnisse in stabile und nachhaltige Strukturen einfließen zu lassen. Dazu bedarf es eines Transfers, einer Übersetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in praktikable Lösungsangebote für Unternehmen. Diese Übersetzungsleistung ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Hier gilt es, die Sprache der Wissenschaft zu verlassen und konkreten Nutzen für KMU zu schaffen. Checklisten, die die richtigen Fragen stellen, helfen oftmals mehr als umfangreiche Handbücher. Insofern hat INQA mit dem Check »Guter Mittelstand«⁶

6 <https://www.offensive-mittelstand.de/om-checks/standards/om-checks-als-standards>

und den vier thematischen Checks zu Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz sowie Diversität ein System entwickelt, mit dem KMU eine eigene Standortbestimmung durchführen können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einbettung in Beratungsstrukturen. INQA-Coaches kennen die Produkte aus den INQA-EXP und nutzen diese in ihrer geförderten Beratung von KMU. Insofern sind die INQA-Coaches und Berater:innen der diversen INQA-Netzwerke Multiplikatoren der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse der INQA-EXP und ein wichtiges Vehikel, um KMU konkret zu erreichen. In dieser Eingebundenheit in eine Gesamtinitiative unterscheiden sich dann auch die INQA-EXP von BMBF-Projekten im aktuellen Förderschwerpunkt »Zukunft der Wertschöpfung«: Während das BMBF klassische Forschungsförderung betreibt, bei der Wissenschaftsakteure mit betrieblichen Partnern Innovationen untersuchen und implementieren, liegt bei den INQA-EXP – als einem Baustein in einer größeren arbeitsmarktpolitischen Initiative – der Fokus auf den Unternehmen. Forschung steht nicht im Zentrum, sondern die Erprobung von innovativen Prozessen sowie der Transfer der gemachten »Learnings«. Die INQA-EXP sind eingebunden in die Gesamtkommunikation der Initiative und deren Netzwerken mit den institutionellen Partnern der Arbeitsmarktpolitik und Berater:innen sowie weiteren Multiplikatoren. So wird der nachhaltige Transfer auf breite Füße gestellt und unterliegt nicht nur den Projektbeteiligten der EXP.

5. Fazit

Der vorliegende Beitrag konnte aufzeigen, was die besonderen Herausforderungen beim Wissenstransfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU sind. Gleichzeitig wurden Voraussetzungen und Gelingensfaktoren für einen gelingenden Wissenstransfer aufgezeigt. Dazu zählen insbesondere die Einbindung der Projektaktivitäten in Netzwerke, die Verankerung der Projektergebnisse sowie der Produkte in bestehende stabile Transferstrukturen (bspw. mit etablierten Intermediären wie Kammern, Verbänden etc.) sowie eine frühzeitige Beteiligung aller Stakeholder eines Experimentierraums. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist sicherlich die intensive und engmaschige Begleitung der EXP durch das BMAS und die BAuA. Zudem wurde der Versuch unternommen, einen Blick hinter die Steuerung staatlicher Projektförderung zu werfen. Als Mitarbeiter der BAuA ist der Autor selbst an vielen Prozessen und Aktivitäten im Rahmen der INQA-EXP beteiligt und möchte mit dem Beitrag auch Anre-

gungen für erfolgreichen Wissenstransfer im Rahmen von anderen staatlichen Förderinitiativen geben. Abschließend gilt es natürlich auch auf die Limitationen der Ausführungen zu verweisen. Eine vergleichende Studie unterschiedlicher Transferstrategien, mit dem Ziel, alle Einflussfaktoren eines erfolgreichen Transfers zu kartieren, kann hier nicht geleistet werden. Auch wird nicht der Anspruch erhoben, die vorgestellten Prozesse und Instrumente als allgemeingültigen Standard vorzuschlagen. Gleichwohl weisen externe Evaluationen darauf hin, dass sowohl die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeiteten Produkte als auch die Transferstrategien Wirkung bei der Zielgruppe KMU entfalten (vgl. Walter/Michel 2025). Dabei zeigt sich, dass insbesondere das Zusammenspiel von zielgruppengerechten Informationsangeboten, institutionellen Netzwerken und Beratungsstrukturen ein Schlüssel für nachhaltigen Transfer bilden.

Literatur

- Cernavin, Oleg/Joerissen, Theresa (2022): Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren Arbeitsforschung in der Region. Heidelberg.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (Hg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung, Wiesbaden: Springer VS.
- Dege, Martin (2021): »Zwei kleine Geschichten zur Aktionsforschung«, in: Marc Dietrich et al. (Hg.), Begegnen, Bewegen und Synergien stiften. Transdisziplinäre Beiträge zu Kulturen, Performanzen und Methoden, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 423–439.
- Esther, Esther/Cernavin, Oleg/Hees, Frank/Joerissen, Theresa (Hg.) (2023): Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen, Münster: Waxmann.
- Flick, Sabine/Herold, Alexander (Hg.) (2021): Zur Kritik der partizipativen Forschung. Forschungspraxis im Spiegel der Kritischen Theorie, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020 (= Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41), Bremen.

- Ihlau, Susann/Duscha, Hendrik/Gödecke, Steffen (2013): »Spezifische Merkmale und Besonderheiten von KMU«, in: Susann Ihlau/Hendrik Duscha/Steffen Goedecke (Hg.), *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–12.
- Kaufmann, Peter/Kirschner, Eric/Kofler, Jakob/Marcher, Anja/Niederl, Andreas/Rhomberg, Wolfram (2021): *Mechanismen und Formate des Wissens- und Technologietransfers in KMU mit Fokus auf Digitalisierung*. Wien: Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie.
- Markowski, Norbert/Grosser, Katherina/Kuhl, Rita (2008): *Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU*. Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, Band 5, Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf.
- Meyn, Christina/Gümbel, Michael/Schuller, Katja/Beck, David (2022): »Für die Kleinen alles gaaanz einfach! – oder doch nicht? Narrative über die Praxis des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU«, in: *sicher ist sicher* 73 (12), S. 534–539.
- Müller, Thomas (2001): *Strukturen arbeitswissenschaftlichen Wissens*, Würzburg: Deutscher Wissenschafts-Verlag
- Nielsen, Karina/Randall, Raymond (2012): »The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention«, in: *Work & Stress*, 26 (2), S. 91–111.
- Nowotny, Helga (1999): »The Need for Socially Robust Knowledge«, in: *TATuP Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis* 8 (3–4), S. 12–16.
- Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael (2001): *Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty*, Cambridge: Polity Press.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung«, in: *Arbeit* 34 (1–2), S. 161–181.
- Richter, Götz/Sieker, Achim (2017): »Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (IN-QA) – Neue Ansätze für eine gesunde, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung«, in: Gudrun Faller (Hg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*, Bern: Hogrefe, S. 457–463.
- Schlick, Christopher M./Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010): *Arbeitswissenschaft*, Berlin/Heidelberg: Springer.

- Schultetus, Wolfgang (Hg.) (2006): Arbeitswissenschaft – von der Theorie zur Praxis. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und ihr wirtschaftlicher Nutzen, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Spieß, Erika (1994): »Aktionsforschung«, in: Lutz von Rosenstiel/Curt Hockel/Walter Molt (Hg.), Handbuch der angewandten Psychologie. Grundlagen, Methoden, Praxis, Landsberg/Lech: ecomed, S. 1–8.
- Ulich, Eberhard/Zink, Klaus J./Kubek, Vanessa (2013): »Das Menschenbild in Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 67 (1), S. 15–22.
- Walter, Gabriele/Michel, Alexandra (2025): Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA-Unternehmenschecks »Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall«, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Vom Hörsaal in die Praxis in die Forschung und zurück

Wie transdisziplinäre Forschung und Lehre zur Zukunft der Arbeit beitragen

Janina Evers und Valerie Dahl

1. Einleitung

Arbeitsforschung hat u.a. zum Ziel, Arbeit historisch zu verstehen, mit gesellschaftlichen Prozessen zu verknüpfen und Potenziale der Arbeits- und Kompetenzentwicklung zu eröffnen (vgl. Brandl et al. 2022). Forschung zum Thema Arbeit adressiert somit die Makro-, Meso- und Mikroebene sowie eine kooperative Wissensgenerierung heterogener Akteure. Das theoretische Forschen über Arbeit sowie die empirischen Perspektiven aus der Unternehmenspraxis können vielfältige Impulse füreinander bieten – so die These. Dieser Beitrag stellt vor diesem Hintergrund die Potenziale wechselseitiger Lernprozesse in transdisziplinärer Forschung und Lehre zur Diskussion und fragt nach den Gelingensbedingungen und den Herausforderungen des transdisziplinären Wissenstransfers von Forschung und Lehre anhand von zwei Fallbeispielen.

Studierende, die sich im Studium mit »Arbeit« auseinandersetzen (z.B. in soziologischen, psychologischen und betriebswirtschaftlichen Studiengängen) sind potenzielle Multiplikator:innen für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Impulse in die Unternehmenspraxis. Ebenso sind Studierende aber auch Impulsgeber für die arbeitswissenschaftliche Forschung. Z.B. im berufsbegleitenden Studium sind diese zeitgleich zu ihrem Studium Beschäftigte in Unternehmen und können Hinweise auf neue (HR-)Trends oder erste Signale für Wandel in der Arbeitswelt im Rahmen von Abschlussarbeiten analysieren. Diese Impulse können – unter bestimmten Voraussetzungen – von der Forschung aufgegriffen und weitergehend analysiert werden.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Zunächst stellen die Autorinnen das für den Beitrag relevante Verständnis von Transdisziplinarität vor (Kap. 2), um anschließend die Zukunft der Arbeit im Kontext der transdisziplinären Arbeitsforschung zu diskutieren. Im Zentrum stehen hier Wissenstransfer von Forschung und Praxis im Dialog sowie die Rolle des (berufsbegleitenden) Studiums (Kap. 3). Wissenstransfer im Dialog wird anhand der Fallbeispiele aus Forschung und Lehre illustriert und diskutiert (Kap. 4). Der Beitrag endet mit dem Fazit (Kap. 5).

2. Verständnis von Transdisziplinarität

Transdisziplinarität kommt insbesondere dort zum Tragen, wo Lernprozesse zu gesellschaftlich relevanten Problemfeldern angestoßen werden sollen (vgl. Fuß et al. 2024; Rieckmann 2015; Lang et al. 2012). Transdisziplinäre Forschung bindet neben der Wissenschaft sowohl Unternehmen und Beschäftigte als auch Politik und Gesellschaft und weitere relevante Akteure ein (vgl. z.B. Kondratjuk 2022; Kondratjuk et al. 2023; Pohl/Hirsch Hadorn 2006). Ziel ist die Diffusion von Wissen jenseits der disziplinären Grenzen bzw. Akteursgruppen, um gesellschaftlich relevante Themenstellungen zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln (vgl. Pohl/Hirsch Hadorn 2006). Wissenstransfer und Transdisziplinarität werden somit oft gemeinsam thematisiert.

Wissenstransfer als Dialog – so lautet oftmals die aktuelle Herangehensweise der Kooperation von Wissenschaft und Praxis (vgl. Pasternack 2022), die damit die Perspektive des einseitigen Transfers von der Wissenschaft in die Praxis ergänzt. Wissenstransfer als Dialog sieht Wissenstransfer als gemeinsamen Lernprozess, der davon ausgeht, dass die Praxis Impulse für die Wissenschaft setzen kann und umgekehrt – und somit Transdisziplinarität auf Augenhöhe stattfindet (Schmohl/Philipp 2021: 17). Dieser dialogische Wissenstransfer ist jedoch voraussetzungs- und so werden auch spezifische Umsetzungshemmnisse von wissenschaftlich generiertem Wissen der Arbeitsforschung in die Praxis thematisiert (Ludwig 2014a), es ist von einem »Transferdefizit« die Rede (Koonen 2023: 13).

Transdisziplinarität wird als eingebunden in spezifische Rahmenbedingungen verstanden, die dialogischen Wissenstransfer ermöglichen. Hierzu gehören für die transdisziplinäre Forschung nach Pohl & Hirsch Hadorn (2006: 16ff.) z.B. Komplexitätsreduktion, Ziel(gruppen)orientierung und die

Offenheit aller beteiligter Akteure. Relevant sind Transferakteure, also Menschen, die die Brücke von der Wissenschaft in die Praxis unterstützen und in den gemeinsamen Dialog treten.

3. Zukunft der Arbeit im Kontext der transdisziplinären Arbeitsforschung

Mit der Erforschung von Arbeit ist Arbeitsforschung in gesellschaftliche, organisationale und individuelle Kontexte eingebunden und analysiert Transformationsprozesse, indem sie Entwicklungslinien, Trends, konkrete Auswirkungen und Erwartungen von Beschäftigten und Unternehmen und vieles weitere thematisiert (vgl. z.B. Bachmann/Pfeiffer 2024; Brandl et al. 2022). Fragen der zukünftigen Gestaltung von Arbeit, Qualifikation, Digitalisierung/KI sowie Innovationen werden und wurden im Kontext der Arbeitsforschung diskutiert (siehe ausführlich Brandl et al. 2022). Die mit Arbeit verbundenen tiefgreifenden Transformationsprozesse und Fragestellungen, die die Zukunft der Arbeit in den Blick nehmen, können – so der Ansatz der Transdisziplinarität – insbesondere über die Kooperation unterschiedlicher Akteure und den Einbezug vielfältiger Perspektiven erforscht werden (vgl. Fuß et al. 2024). Transdisziplinäre Arbeitsforschung ist »partizipative Forschung« (Pohl/Hirsch Hadorn 2006: 23).

Die sowohl inter- wie auch transdisziplinäre Herangehensweise in der Arbeitsforschung ist bereits Thema verschiedener Publikationen (vgl. z.B. Bachmann/Pfeiffer 2024; Fuß et al. 2024). Die Autor:innen diskutieren z.B. die tiefgreifenden Transformationsprozesse in der Arbeitswelt und den Mehrwert, den inter- und transdisziplinäre Herangehensweisen bieten können. Zudem gehen Publikationen auf die Kooperation von Wissenschaft und Unternehmenspraxis im Rahmen transdisziplinärer Arbeitsforschung ein und analysieren diese (vgl. Brandl et al. 2022; Fuß et al. 2024). Für den Wissenstransfer relevant sind ergänzend zu Forschung und Unternehmen auch die Studierenden (vgl. Pasternack 2022; Wissenschaftsrat 2020). So soll ein Hochschulstudium für eine Tätigkeit in Unternehmen qualifizieren. Der wechselseitige Transfer vom Hörsaal in die Praxis und von der Praxis in die Forschung kann somit in die Diskussion um Transdisziplinarität von Arbeitsforschung eingebunden werden. Hierbei geht es sowohl um die Frage der Umsetzbarkeit und Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus der Arbeitsforschung in die Praxis (vgl. Ludwig 2014a) als auch um die Impulse, die aus der

Praxis (z.B. von berufsbegleitend Studierenden oder Unternehmen) kommen und von der Forschung aufgegriffen werden (vgl. Ludwig 2014a). Die Idee des wechselseitigen Lernens ist also keine Neue in der Aushandlung von Chancen und Herausforderungen der Transdisziplinarität, setzt allerdings oftmals an der kooperativen Wissensgenerierung von Unternehmen und Forschung an. Dieser Beitrag thematisiert ergänzend Studierende in der Arbeitsforschung als (zukünftige oder aktuelle) Beschäftigte in Unternehmen und diskutiert das Zusammenspiel von Wissenschaft und (berufsbegleitend) Studierenden unter Berücksichtigung von Gelingensbedingungen, aber auch Herausforderungen für transdisziplinäre Lehre und Forschung. Dies wird anhand zweier Fallbeispiele für die Arbeitsforschung illustriert.

4. (Berufsbegleitend) Studierende als Transfer- und Forschungsakteure in der Arbeitsforschung

Transdisziplinäre Forschung verbindet Wissenschaft und Gesellschaft und wird somit als »anwendungsorientiert« beschrieben (vgl. Kondratjuk et al. 2023: 78). Vor dem Hintergrund der Umsetzungshemmnisse von Wissen aus der Arbeitsforschung in die betriebliche Praxis (Ludwig 2014a: 201, Koonen 2023) stellt sich die Frage, ob und inwiefern Studierende an Hochschulen für angewandte Wissenschaften potenzielle Multiplikator:innen für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis sein können. Der Wissenschaftsrat hat zu dieser Anwendungsorientierung in der Forschung ein Positionspapier verfasst, in dem ebenfalls der Transfer von Wissen durch Studierende in die Praxis formuliert ist: »Hochschulabsolventinnen und -absolventen oder Promovierte tragen wissenschaftliches Wissen in unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche. Sie sind damit eine wichtige Quelle und auch ein Treiber für die wissenschaftsbasierte Weiterentwicklung der Gesellschaft.« (Wissenschaftsrat 2020: 30). Studierende, die an Hochschulen für angewandte Wissenschaften berufsbegleitend oder dual studieren (vgl. dazu z.B. Johannsen/Philipp 2021) bringen den Berufskontext bereits mit in den Hörsaal ein. Das berufsbegleitende Studium verbindet somit bereits das Studium mit der Arbeitswelt (Nickel et al. 2018: 18). Dass Studierende selbst arbeiten und damit einen unmittelbaren Bezug zur Arbeitswelt haben, ist eine Voraussetzung dafür, dass Studierende eine fundierte Praxisperspektive einbringen können.

Artverwandt hierzu ist auch der Ansatz des *Community-based Research* (CBR), bei dem die Gesellschaft und die Hochschulen »kooperativ und gleich-

berechtigt« relevante Problemstellungen in der Praxis bearbeiten (vgl. Glaß 2021: 80). Im Kontext von Hochschullehre kreist der Begriff des CBR auch um Stichworte wie »employability« und »professionelles Handeln«, und erweitert die Ziele von (Hochschul-)Bildung damit neben 1) der fachwissenschaftlichen Bildung und 2) der Persönlichkeitsbildung um 3) die Arbeitsmarktvorbereitung. Im Rahmen der Kompetenzvermittlung zum professionellen Handeln sollen die Studierenden vor allem lernen, zwischen Wissenschaftswissen (»Erklärungsfunktion«, Ludwig 2014b: 8) und Alltagswissen (»handlungsleitende Konzepte«, ebd.) zu unterscheiden und somit praxistaugliche Lösungsansätze für bzw. in ihrem zukünftigen Berufs- und Arbeitskontexten entwickeln zu können (Glaß 2021: 83). Durch transdisziplinäre Ansätze in der Hochschullehre, so unsere These, kann professionelles Handeln erlernt werden.

Durch eigene kleine Projekte, z.B. durch Abschlussarbeiten oder Lehrforschung, können Studierende »forschend lernen«, indem sie Forschungsfragen entwickeln, ein Forschungsdesign konzipieren und dieses anwenden (vgl. Miegl 2017). Dies wird im Folgenden anhand von Abschlussarbeiten diskutiert, die Impulse für Forschung und Praxis bieten können (1). Ergänzend werden Studierende als Forschungspartner:innen diskutiert, die Impulse für die Arbeitswissenschaften setzen können (2).

4.1 Abschlussarbeiten als Impulse für Forschung und Praxis

Die Transformation der Arbeitswelt wird aktuell nicht nur in der Arbeitsforschung ausgehandelt, sondern ist Teil einer breiten öffentlichen Diskussion rund um demografischen Wandel und Fachkräftesicherung, Arbeit und KI/Digitalisierung sowie die Trendthemen New Work und die sogenannte Generation Z. Es handelt sich hierbei um Diskussionen, die Studierende selbst erleben (vgl. hierzu z.B. Straub et al. 2020: 32) und diese können die für die Studierenden relevante Verbindung von Hörsaal und Berufspraxis unterstützen (Nickel et al. 2018: 58, vgl. auch Evers 2024).

Das berufsbegleitende Studium beinhaltet, dass die Studierenden neben ihrem Studium auch in Unternehmen oder Organisationen tätig sind, also selbst arbeiten. Für die transdisziplinäre Arbeitsforschung bietet dies Potenzial in mehrfacher Hinsicht, z.B.:

- Studierende können aus ihren Unternehmenskontexten heraus Praxisimpulse aufgreifen und diese zu einer Forschungsfrage weiterentwickeln. Eine solche Forschungsfrage kann dann in Abschlussarbeiten erforscht wer-

den. Die Erkenntnisse aus der Abschlussarbeit können ggf. Impulse für die Arbeitsforschung bieten, z. B. indem Abschlussarbeiten publiziert werden.

- Studierende transferieren die Erkenntnisse aus ihren Abschlussarbeiten in die Praxis und werden damit zu Multiplikator:innen für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis.

Die oben genannten Potenziale ergeben sich nicht selbstverständlich aus dem (berufsbegleitenden) Studium heraus. Sie sind voraussetzungsvoll und durch Lehrende zu begleiten (vgl. Wiemer 2017: 48). Sie sind einerseits aus der Perspektive des forschenden Lernens voraussetzungsvoll, geht es hier doch darum, die Forschungskompetenzen der Studierenden zu stärken (vgl. Straub et al. 2020). Zudem ergibt sich die Herausforderung, dass Abschlussarbeiten ein qualifizierendes Ziel verfolgen und nicht primär das Ziel haben, ergänzend in die Forschung eingebunden zu werden. Sollte eine Impulssetzung für die Forschung erfolgen, ist dies also ein eher ergänzender Mehrwert, der nicht zwingend von Beginn an intendiert ist – ebenso wenig wie das Ziel, die Erkenntnisse der Abschlussarbeit in einen transdisziplinären Kontext einzubetten (vgl. Straub et al. 2020). Straub et al. diskutieren daher, den Begriff des forschenden Lernens nur für solche Lernsettings zu nutzen, die tatsächlich wissenschaftliche Impulse setzen. Für alle anderen Formate sei es angemessen, die Begriffe »forschungsbasierten, forschungsorientierten, forschungsnahen und forschungsähnlichen« Lernens zu wählen (Straub et al. 2020: 25).

Potenziale für einen transdisziplinären Mehrwert können z. B. Forschungsprojekte sein, aus denen heraus sich Fragestellungen für Abschlussarbeiten ergeben sowie die Publikation dieser Arbeiten im Umfeld des Forschungsprojektes. Weiterhin ist der Transfer der Erkenntnisse von qualifizierenden Arbeiten der Studierenden in die Unternehmen relevant. Dies erfordert unter anderem Methodenkompetenz der Studierenden sowie die Bereitschaft zur Veränderung von z. B. Strukturen und Prozessen seitens der Unternehmen und Organisationen (vgl. Evers 2024). Hierbei können sich Widersprüche herausbilden: Für einen potenziellen Praxistransfer sind Praxisbezug und Anwendungsorientierung relevant, für eine mögliche wissenschaftliche Publikation und einen potenziellen Mehrwert für die Forschung ist die wissenschaftliche Fundierung zentral.

4.2 Studierende als Forschungspartner:innen

Wie oben bereits ausgeführt, inkludiert Transdisziplinarität – nicht nur in der Arbeitsforschung – sowohl Lern- als auch Lehrprozesse und begreift Wissenstransfer als Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis (Pasternack 2022). Daher ist es neben der Beachtung des Praxistransfers von Lehrinhalten, wie im ersten Fallbeispiel geschildert, ebenso wichtig, auch das Zusammenspiel der Vermittlung von wissenschaftlichen Inhalten und deren Rezipierenden, den Studierenden zu betrachten. Hier erweist sich der Ansatz des Scholarships of Teaching and Learning (SoTL) als hilfreich, der Huber (2014) zufolge mit »Forschen über eigenes Lernen« am treffendsten beschrieben werden kann (Huber 2014: 21). Neben der Beobachtung und Selbstreflektion der eigenen Lehre ist im Kontext von SoTL auch die systematische empirische Beforschung der eigenen Lehre vorgesehen. Dies geschieht unter Einbindung relevanter Stakeholder wie den Studierenden, sodass begründet exploriert werden kann, inwieweit SoTL und Transdisziplinarität voneinander profitieren können. Dies zeigen die Autorinnen am folgenden Beispiel der Beforschung einer Lehrveranstaltung aus der Arbeitssoziologie.

Die arbeitssoziologischen Inhalte, die vermittelt werden sollen, bestehen aus (1) einer Einleitung in das Thema Arbeit und ihrer historischen Dimension (von der Industrialisierung bis zum Themenkomplex Arbeit und Industrie 4.0), (2) makrosoziologischen Themen wie Arbeitslosigkeit, atypische und prekäre Beschäftigung sowie dem Normalarbeitsverhältnis, (3) mikrosoziologischen Themen wie den Stellenwert von Erwerbsarbeit für die Arbeitnehmenden oder Aspekte von Produktivitäts- und Leistungsdiskursen inklusive des Diskurses um Arbeitskraftunternehmertum sowie (4) horizontale und vertikale Mobilität und Ungleichheitsperspektiven im Kontext von (Erwerbs-)Arbeit.

Zur Beforschung dieser Konzeption wurde nach Abschluss der Veranstaltung am Ende der Vorlesungszeit eine Fokusgruppe mit studentischen Teilnehmenden einberufen. Diese stellt somit eine qualitative Ergänzung zur üblichen standardisierten Kursevaluation dar. Im Rahmen der Fokusgruppe wurden die Studierenden zu ihren Eindrücken zur didaktischen Konzeption und Umsetzung der Lehrveranstaltung befragt und gaben außerdem wertvolle Impulse hinsichtlich der Potenziale, die die Lehrveranstaltung in Hinblick auf ihr zukünftiges professionelles Handeln (vgl. Glaß 2021) bietet. Indem die Studierenden im Rahmen dieser Evaluation aktiv an der zukünftigen Lehrgestaltung mitwirken (können), fungieren sie im Sinne unseres oben ausgeführten Verständnisses von Transdisziplinarität (vgl. Kondratjuk et al. 2023) gewisser-

maßen als (Forschungs-)Praxis-Partner:innen und Expert:innen für den Forschungsgegenstand zugleich.

Konkret umfasst die Stichprobe insgesamt sechs freiwillig teilnehmende Studierende (davon fünf Studierende aus dem 2. Fachsemester sowie einer studierenden Person aus dem 4. Fachsemester). Der Leitfragen zur Fokusgruppenbefragung wurde teilstrukturiert angelegt (Raschke et al. 2020) und anschließend mit einem induktiv-deduktiven Grounded-Theory-Approach (Mey/Mruck 2010) ausgewertet. Nach einem Erzählimpuls zur Frage, wie aus studentischer Sicht die ideale Lehrveranstaltung aussehen müsste, war zunächst die Beurteilung der Struktur der Vorlesung vorgesehen, bevor die Studierenden zum Thema »Employability« im Kontext von arbeitssoziologischen Vorlesungsinhalten befragt wurden.

Neben wichtigen Hinweisen zu der didaktischen Umsetzung des Stoffes im Rahmen der Lehrveranstaltung geben die Studierenden im Rahmen der Fokusgruppe interessante Einblicke auf ihre Sicht auf die Arbeitswelt¹. Vor dem Hintergrund ihres neu erworbenen arbeitssoziologischen Wissens geben sie hinsichtlich ihrer eigenen »Employability« an, dies vor allem als Relevanz der eigenen Fähigkeiten bzw. des Gelernten für die (spätere) Berufspraxis zu verstehen. In diesem Kontext schätzen sie die Inhalte der Vorlesung vor allem als nützlich ein, um sich (mental) auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten:

»Es fühlt sich an, als hätte der Kurs mich darauf vorbereitet, ein Arbeitskraftunternehmer zu sein, denn das ist im Grunde das, was der Arbeitgeber im Jahr 2020 von uns verlangt, um an Jobs zu kommen«² (2. Semester).

Vor allem die historische Perspektive auf die Industrialisierung habe das Verständnis für das Aufkommen gegenwärtiger Phänomene wie Subjektivierungs- und Entgrenzungstendenzen erhöht, so die Studierenden:

»Anstelle von [...] früher [...] Schichtarbeit [...] in den Fabriken [...], wo man ein- und ausstempelt, die Arbeit verlässt und nach Hause geht. Und die Digi-

1 Die direkten Zitate aus dem Transkript der Fokusgruppe wurden von uns wort- und sinngemäß ins Deutsche übersetzt, um die Lesbarkeit des Beitrags zu erhöhen. Die englischen Originalzitate sind diesem Beitrag zur Erhöhung der Transparenz angefügt.

2 »It feels like this course has prepared me to become an entreplovee, because that's basically what the 2020 workspace is really requiring of us to be able to [...] obtain jobs.«

talisierung, das heißt, du hast ein Telefon, du hast einen Computer, ich kann dich technisch erreichen, wann immer ich will«³ (2. Semester).

Daran angeschlossen geben die Studierenden auch an, dass die Inhalte der Veranstaltung hilfreich sind, die Arbeitswelt von heute kritisch zu beleuchten. Es sind vor allem die Diskurse um ständige Erreichbarkeit, burn out und steigende Entgrenzung, die sie scheinbar mahnend besprechen:

»Je mehr ich mich mit diesem Thema beschäftige, desto mehr Prioritäten setze ich bei meinen Grenzen. Ich beantworte auf keinen Fall E-Mails, sobald es 17:00 Uhr ist [...] Für mich fühlt sich das Beantworten von E-Mails außerhalb der Arbeitszeit an, als würde ich arbeiten, ohne dafür bezahlt zu werden, deshalb würde ich das nie tun«⁴ (2. Semester).

Ein anderer Beitrag äußert jedoch Verständnis, da das Phänomen der Entgrenzung bereits im eigenen Arbeitsleben erfahren wurde:

»Ich hatte den Konflikt: ›Naja, ich möchte [...] die Arbeit machen und diese Leute nicht enttäuschen, aber ich habe immer noch diesen [...] Grundgedanken: [...] ›Naja, es ist nicht meine Arbeitszeit, warum sollte ich das also tun?« [...] Bei [...] anderen E-Mails, bei denen ich nur denke: ›Oh, ich muss nur [...] auf etwas antworten oder [...] etwas fragen«, dann denke ich mir, naja, ich kann es auch einfach machen, wenn ich die Energie dazu habe, auch wenn es außerhalb der Arbeitszeit ist«⁵ (2. Semester).

3 »Instead of like [...] back in the day [...] shift work [...] in factories [...] like you clock in, you clock out, you leave work, go home. And digitalization, it's like, well you have a phone, you have a computer, I can technically contact you whenever I want.«

4 »The more I study this stuff, the more I prioritize my boundaries. Like, no way I'm replying to emails as soon as 17:00 is on the clock [...] To me, replying to emails outside of the working hours feels like working without getting paid so that's why I would never do it.«

5 »I had like very much the conflict of like ›Well, I want to [...] do the work and not disappoint these people, but still having this [...] basic thought of [...] ›Well, it's not my working hours, so why should I do it?« [...] With [...] other emails where I'm just like ›Oh, I just have to [...] respond to something or [...] ask something«, then I'm like, well, I might as well just do it whenever I have the energy to do it, even if it's outside of the working hours.«

Die Fokusgruppe setzt sich weiterhin mit dem viel beachteten häufigen Arbeitsplatzwechsel der Generation Z auseinander. Hier wird angemerkt, dass dahinter (nach Ansicht der Studierenden) kein rein generationales Phänomen, sondern viel eher ein Wertewandel innerhalb der gesamten Arbeitswelt stecke, sowohl auf Arbeitnehmenden- als auch Arbeitgebendenseite:

»Die Arbeitsplätze heutzutage erwarten nicht wirklich [...] diese Art von Loyalität, im Sinne von ›Du fängst an, wenn du frisch aus der Schule kommst und bleibst bei uns, bis du in Rente gehst‹. Viele von ihnen erwarten, dass [...] ständig gekündigt, eingestellt und entlassen wird. [...] Es ist einfach eine Drehtür, die sich ständig dreht, und Leute kommen und gehen, so dass man, wenn man einen Job sucht, nicht erwartet, dass man für immer bleibt, und man sollte auch nicht erwarten, dass man für immer bleibt«⁶ (2. Semester).

Zusammenfassend wurden die in der Lehrveranstaltung vermittelten arbeitssoziologischen Grundlagen und Thesen von den Studierenden fachlich aufgenommen. Die Teilnehmenden der Fokusgruppe verwenden aktiv (arbeits)soziologisches Vokabular und übertragen dies zum einen auf ihre eigene Lebenswelt. Diese Verknüpfung wiederum nutzen sie zum anderen, um die Lehrinhalte zu evaluieren – ihr neu erworbenes Expert:innentum kommt also der Evaluation der Lehrveranstaltung wieder zugute. Fließen diese Erkenntnisse nun wieder in die Lehre zurück, kann sich eine gewinnbringende Verknüpfung von SoTL mit Transdisziplinarität ergeben: Nicht nur werden die Lehrmethoden und evidenzbasierte Lehrplanung gestärkt; durch das direkte Gespräch mit Studierenden erhöht sich zudem das Reflexionsvermögen aller Beteiligten und fördert insbesondere bei den Studierenden frühzeitig die professionelle Entwicklung. Gleichzeitig leisten die Studierenden mit ihren Perspektiven einen wertvollen Beitrag zur akademischen Gemeinschaft, von der auch die transdisziplinäre Arbeitsforschung nachhaltig profitieren kann, z.B. durch die Publikation dieser Erkenntnisse für die wissenschaftliche Community.

6 »The workplaces nowadays don't really [...] expect this kind of loyalty, in the sense of like ›You start when you are fresh out of school and you stay with us until you retire‹. A lot of them are expecting to [...] quit, hire and fire all the time. [...] Just a revolving door constantly and people coming in and out to the point where when you're looking for a job, they don't expect you to stay forever, and you shouldn't expect to stay forever.

5. Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurden die Potenziale der transdisziplinären Arbeitsforschung thematisiert, die zum Ziel hat, Arbeit historisch zu verstehen und mit gesellschaftlichen Prozessen zu verknüpfen. Studierende, die sich im Studium mit dem Themenkomplex »Arbeit« auseinandersetzen, fungieren als potenzielle Multiplikator:innen für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und bringen Praxisimpulse in die Forschung ein. Der Beitrag hat die Bedeutung des dialogischen Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis sowie die Rolle von Studierenden als aktive Akteur:innen in der transdisziplinären Forschung diskutiert und die Gelingensbedingungen aber auch Herausforderungen thematisiert. Dafür wurde im Rahmen von zwei Fallbeispielen aufgezeigt, wie Studierende durch ihre Abschlussarbeiten und als Forschungspartner:innen in didaktischen Kontexten zur Entwicklung von Lösungen für aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt beitragen können. Die Reflexion der Studierenden über ihre erworbenen Kenntnisse und deren Anwendung auf die Praxis ist eine Möglichkeit, transdisziplinäre Perspektiven in die Arbeitsforschung einzubeziehen.

Die Autorinnen verstehen Transdisziplinarität als einen Ansatz zur Initiierung von Lernprozessen zu gesellschaftlich relevanten Problemfeldern. Transdisziplinarität integriert nicht nur wissenschaftliche Perspektiven, sondern bindet auch Unternehmen, Beschäftigte, Politik und weitere relevante Akteure ein. Ziel ist die Diffusion von Wissen über disziplinäre Grenzen hinweg, um gesellschaftliche Themen zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Dieser Wissenstransfer wird als dialogischer Prozess betrachtet, in dem Wissenschaft und Praxis auf Augenhöhe miteinander interagieren. Studierende können sowohl Impulse aus der Praxis in die Forschung einbringen als auch Erkenntnisse aus der Wissenschaft in ihre berufliche Praxis übertragen. Die Einbindung von Studierenden als aktive Akteure in diesen Prozess eröffnet nicht nur neue Perspektiven für die Forschung, sondern fördert auch deren Rolle als Multiplikator:innen arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis. Die Diskussion um Transdisziplinarität wird durch die Erkenntnisse aus den präsentierten Fallbeispielen illustriert. Die Studierenden reflektieren nicht nur ihr neu erlerntes Wissen, sondern setzen sich auch kritisch mit aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt auseinander, wie etwa den Themen Digitalisierung, Entgrenzung und den Wandel von Arbeitsbeziehungen. Diese Reflexion fördert ein tieferes

Verständnis für die Komplexität der Arbeitswelt und zeigt die Potenziale eines wechselseitigen Wissenstransfers.

Insgesamt wird deutlich, dass transdisziplinäre Ansätze in der Arbeitsforschung nicht nur notwendig sind, um gesellschaftlich relevante Problemstellungen zu adressieren, sondern auch um die Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten. Dieser Beitrag hat in diesem Zusammenhang den transdisziplinären Dialog von Wissenschaft, Studierenden und der Unternehmenspraxis für kreative und innovative Impulse zur Diskussion gestellt.

Literatur

- Bachmann, Ronald/Pfeiffer, Sabine (2024): »Die digitale Transformation von Arbeit – vermessen und verstehen. Ein interdisziplinärer und methodischer Dialog zwischen Wirtschaftswissenschaft und Arbeitssoziologie«, in: Sabine Pfeiffer et al. (Hg.), Digitalisierung der Arbeitswelten, Wiesbaden: Springer VS, S. 415–441.
- Brandl, Christopher/Müller, Mattia/Steireif, Niklas/Johnen, Laura/Pascoe, Clarissa/Frenz, Martin/Nitsch, Verena (2022): »Arbeitsforschung im Forschungsschwerpunkt »Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial«, in: Verena Nitsch et al. (Hg.), Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 1. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, S. 1–27.
- Evers, Janina (2024): »Methodenkompetenz als Future Skill in sozialen Diensten – Warum wissenschaftliche Methoden auch in der Praxis nützlich sind«, in: Moussa Dieng/Hartmut Reinke (Hg.), Wissenschaftliches Arbeiten und empirische Forschung im Studium Soziale Arbeit, Stuttgart: Kohlhammer, S. 117–126.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): »Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020«, in: Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft 41, Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Glaß, Kea (2021): »Community-based Research zur Förderung des professionellen Handels von sozialwissenschaftlichen Studierenden«, in: Adrian Boos/Mare van den Eeden/Tobias Viere (Hg.), CSR und Hochschullehre: Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 79–96.
- Huber, Ludwig (2014): »Scholarship of Teaching and Learning: Konzept, Geschichte, Formen, Entwicklungsaufgaben«, in: Ludwig Huber et al. (Hg.),

- Forschendes Lehren im eigenen Fach. *Scholarship of teaching and learning* in Beispielen, Bielefeld: Bertelsmann, 19–36.
- Johannsen, Thies/Philipp, Thorsten (2021): »Duales Studium«, in: Tobias Schmohl/Thorsten Philipp (Hg.), *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*, Bielefeld: transcript, S. 79–91.
- Koonen, Anja (2023): »Einleitung: Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung«, in: Esther Borowski et al. (Hg.), *Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen*, Münster/New York: Waxmann, S. 11–15.
- Kondratjuk, Maria (2022): »Trans | Disziplinarität der Erziehungswissenschaft. Notizen zur disziplinären Grenzbearbeitung und Verfasstheit der Erziehungswissenschaft«, in: *Erziehungswissenschaft* 33 (65), S. 41–50.
- Kondratjuk, Maria/Epp, André/Nienhaus, Sylvia (2023): »Zur genuinen Transdisziplinarität qualitativer Forschung – Methodologische Überlegungen und Relationierungen«, in: Maria Kondratjuk et al. (Hg.), *Transdisziplinarität in der Bildungsforschung. Studien zur Schul- und Bildungsforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 69–84.
- Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Bergmann, Matthias/Stauffacher, Michael/Martens, Pim/Moll, Peter/Swilling, Mark/Thomas, Christopher J. (2012): »Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges«, in: *Sustainability Science* 7 (SUPPL. 1), 25–43.
- Ludwig, Joachim (2014a): »Kooperation von Forschung und Praxis als Lernherausforderung«, in: Milena Jostmeier/Arno Georg/Heike Jacobsen (Hg.), *Sozialen Wandel gestalten. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 201–21.
- Ludwig, Joachim (2014b): *Lehre im Format der Forschung*. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam. Brandenburger Beiträge zur Hochschuldidaktik.
- Mey, Günter/Mruck, Katja (2010): »Grounded-Theory-Methodologie«, in: Günter Mey/Katja Mruck (Hg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 614–626.
- Mieg, Harald A. (2017): »Einleitung. Forschendes Lernen – erste Bilanz«, in: Harald A. Mieg/Judith Lehmann (Hg.), *Forschendes Lernen: Wie die Lehre in Universität und Fachhochschule erneuert werden kann*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 15–36.
- Nickel, Sigrun/Püttmann, Vitus/Schulz, Nicole (2018): *Trends im berufsbegleitenden und dualen Studium – Vergleichende Analysen zur Lernsituation von Studierenden und Studiengangsgestaltung*, Düsseldorf.

- Pasternack, Peer (2022): *Wissenschaftskommunikation, neu sortiert*, Wiesbaden: Springer VS.
- Pohl, Christian/Hirsch Hadorn, Gertrude (2006): *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung*, München: oekom.
- Raschke, Anna Laura/Ba, Claudia/Brandt, Stefan (2020): Interviews Fokusgruppen, TU Darmstadt. <https://tudatalib.ulb.tu-darmstadt.de/handle/tudatalib/3381>
- Rieckmann, Marco (2015): »Transdisziplinäre Forschung und Lehre als Brücke zwischen Zivilgesellschaft und Hochschulen«, in: ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 38 (3), S. 4–10.
- Schmohl, Tobias/Philipp, Thorsten (2021): »Transdisziplinäre Didaktik. Eine Einführung«, in: Tobias Schmohl/Thorsten Philipp (Hg.), *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*, Bielefeld: transcript 2021, S. 13–23.
- Straub, Jürgen/Ruppel, Paul S./Plontke Sandra/Frey Birgit (2020): »Forschen des Lernen als Lern- und Lehrformat – Prinzipien und Potentiale zwischen Wunsch und Wirklichkeit«, in: Jürgen Straub et al. (Hg.), *Forschendes Lernen an Universitäten*, Wiesbaden: Springer VS, S. 3–57.
- Wiemer, Matthias (2017): »Forschend lernen – Selbstlernen. Selbstlernprozesse und Selbstlernfähigkeiten im Forschenden Lernen«, in: Harald A. Mieg/Judith Lehmann (Hg.), *Forschendes Lernen: Wie die Lehre in Universität und Fachhochschule erneuert werden kann*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 47–55.
- Wissenschaftsrat (2020): *Anwendungsorientierung in der Forschung. Positionspapier*; Berlin.

Potenziale und Herausforderungen von Transdisziplinarität aus der Sicht der außeruniversitären Forschung am ISF München

Stephanie Porschen-Hueck, Michael Heinlein, Tobias Ritter, Norbert Huchler, Judith Neumer

1. Einleitung

Transdisziplinäre Forschung verweist auf praktische Herausforderungen und nachhaltige Lösungen. Außeruniversitäre Forschung ist häufig transdisziplinär; sie wird oft mit der Entwicklung praktischer Anwendungen, der Lösung unmittelbarer Probleme und einem Beratungsinput für Unternehmen und Politik in Zusammenhang gebracht. Zugleich können außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) hohe Ansprüche an Theorie und Zeitdiagnostik verfolgen. So stellt sich in von wichtigen Fördergebern für die arbeits- und industriesoziologische Forschung ausgeschrieben transdisziplinären Projekten die Frage nach Möglichkeiten wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns, der in der Arbeits- und Industriosozilogie einen kritischen Anspruch hat und einen gesellschaftstheoretischen Fokus haben kann. Der Artikel beleuchtet diese Frage anhand einer etablierten Forschungsperspektive und verschiedener Beispielprojekte am ISF München. Er richtet den Blick zugleich auf die anspruchsvolle Organisation transdisziplinärer Projekte mit ihren heterogenen Akteurskonstellationen, für die es weitgehender Kompetenzen der Forschenden bedarf. Für beide Perspektiven – Forschung und Organisation – sind für außeruniversitäre Institute besondere Potenziale und Herausforderungen gegenüber universitären Forschungseinrichtungen gegeben, die im Artikel zur Sprache kommen.

2. Unabhängige außeruniversitäre Forschungseinrichtung

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) als ein in der Arbeits- und Industriesoziologie führendes Institut ist ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit. In der Geschichte des 1965 gegründeten Instituts, das aktuell 60-jähriges Jubiläum feiert, spielten und spielen transdisziplinäre Projekte bei gleichzeitig hohem Anspruch an Wissenschaftlichkeit eine große Rolle. Dabei verfolgt das Institut einen praxisorientierten Forschungsansatz, »der relevante gesellschaftliche Problemstellungen in der Entwicklung von Arbeit aufgreift, aus empirischer und theoretischer Perspektive untersucht und Vorschläge zu ihrer Gestaltung erarbeitet« (Sauer 2016: 1).

Ziel und Motiv des Instituts war es von Anfang an, gesellschaftstheoretisch brisante Entwicklungen empirisch zu untersuchen und theoretisch-konzeptuell zu erfassen. Es ging und geht immer um beides: »Wissenschaft voranzutreiben und diese Wissenschaft für die Praxis nutzbar zu machen« (Michael Schumann in ISF München 2015: 5), nach dem Motto »bewusst raus aus dem Elfenbeinturm« (ebd.), um damit »den Gegensatz zwischen gesellschaftstheoretischer Analyse und anwendungsbezogener Forschung zu überwinden« (Nick Kratzer in ISF München 2015: 6). So war das Institut mit dem SOFI Göttingen u.a. in den 1970er Jahren an der Entwicklung des Aktions- und Forschungsprogramms zur »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA) beteiligt (vgl. Sauer 2016: 6). Es galt inter- und transdisziplinär zusammen mit Ingenieur-, Technik-, Arbeits- und Sozialwissenschaftler:innen sowie mit Unternehmen, Verbänden und Sozialpartnern (Jostmeier 2023: 9f.) die in §§ 90, 91 BetrVG festgeschriebenen »gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit« zu liefern (ebd.: 10). Dabei entwickelte »die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung eine spezifische ›Nähe‹ zu ihrem Gegenstand [...], auch indem sie Teil der arbeitspolitischen Aushandlung wurde« (a.a.O.). Die Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden unter dem Label »Gute Arbeit« in Gewerkschaften und in den politischen Parteien fortgeführt. Im Rahmen von öffentlich geförderten Projekten wird hierzu beispielsweise in Reallaboren bzw. Experimentierräumen (vgl. Boes et al. 2017), in sozialpartnerschaftlichen Werkstätten (Heinlein et al. 2024) oder mit Ansätzen der Aktionsforschung und der partizipativen Forschung (vgl. Sauer 2017) die Analyse, theoretische Reflexion und (politische) Praxisgestaltung von Arbeitsbedingungen, -verhältnissen und -handeln vorangebracht. Ein klassisches methodisches Vorgehen

hierbei sind Experteninterviews (vgl. Bogner et al. 2002) und Betriebsfallstudien (vgl. Nies/Sauer 2010).

3. Transdisziplinarität in der Arbeitsforschung

3.1 Transdisziplinäre, transferbasierte und partizipative Forschung

Die transdisziplinäre Ausrichtung von Forschung, Bildung und Institutionen zielt darauf ab, die Diskrepanz zwischen der Wissensproduktion einerseits und dem Bedarf an Wissen als Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme andererseits zu überwinden (vgl. zum wissenschaftlichen Diskurs um Transdisziplinarität z.B. Stichweh 2017; Kaldewey 2013; Jahn et al. 2012). Die transdisziplinäre Forschung geht dazu einen Schritt weiter als die transferbasierte Forschung, an die sich bereits die hohe Erwartung stellt, »dass sie sowohl wissenschaftliche als auch praktische, nämlich soziale und wirtschaftliche Ziele erreichen kann« (Jacobsen 2016: 320). Denn die transdisziplinäre Forschung sieht die Praxis nicht nur als Empfängerin von Wissen, sondern setzt auf die Zusammenarbeit von Forscher:innen aus den unterschiedlichsten Disziplinen mit gesellschaftlichen Stakeholdern auf Augenhöhe (vgl. Hadorn et al. 2008). Die hierbei in der Arbeits- und Industriesoziologie typische partizipative Forschung stellt eine besondere Form der transdisziplinären Forschung dar: Sie macht insbesondere »Betroffenenperspektiven« sichtbar, gibt ihnen Raum bzw. eine Stimme und ordnet die Untersuchungsergebnisse nach werteorientierten Maßstäben wie die zur »guten Arbeit« bzw. diskutiert und begleitet diesbezügliche Konsequenzen (vgl. Porschen-Hueck/Neumer 2015; Huchler/Sauer 2015). Im Unterschied zur vor allem mit Nachhaltigkeitsforschung verbundenen transdisziplinären Forschung, die auf Problemlösungen durch die Integration verschiedener Wissensressourcen setzt, spielt bei partizipativer Forschung auch Demokratisierung, Emanzipation und soziale Veränderung eine Rolle. Beiden gemeinsam ist die Chance auf wechselseitige Lernprozesse bzw. eine Ko-Produktion von Wissen durch die beteiligten Akteure und die Herausforderung der Integration der verschiedenen Perspektiven (vgl. Kap. 5).

3.2 Forschungsförderung und -kooperationen mit transdisziplinären Stakeholdern

Die transdisziplinären bzw. partizipativen Projekte am ISF München werden in erster Linie durch projektgebundene Mittel¹ von Ministerien oder Stiftungen finanziert. Das ISF München kooperiert in den transdisziplinären Projekten mit Wissenschaft (Universitäten, Hochschulen, außeruniversitäre Forschungsinstitute), Unternehmen (Großunternehmen, mittelständische und kleine Produktions- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen) sowie weiteren Organisationen/Institutionen (Bundesinstitute, Bildungseinrichtungen etc.). In den Untersuchungen in den Unternehmen fließen vor allem die Beschäftigtenperspektive und die Perspektiven des Managements sowie der Interessenvertretungen ein. Die transdisziplinäre Zusammenarbeit umfasst zudem übergreifende Intermediäre, zu denen Gewerkschaften sowie Arbeitsgeberverbände oder Kammern gehören. Spätestens über die Zielsetzung in den Ausschreibungen fließt schließlich die Perspektive der Ministerien und Projektträger ein, mit denen mitunter ein Austausch zu relevanten Forschungsfragen stattfindet. Je nach Vorhaben ist darüber hinaus die Perspektive von Bürger:innen (über die Beschäftigtenperspektive hinaus) einbezogen.² Gemeinsam werden Problemstellungen analysiert bzw. bearbeitet und es wird an Thesen für die Arbeitswelt von heute und morgen gearbeitet.³

Das Zusammenwirken der Bereiche und Stakeholder mit ihren jeweils eigenen Perspektiven, ihrem spezifischen Fach- wie Methodenwissen (explizites Wissen) und ihrem in den Communities eingeschriebenen Erfahrungswissen (implizites Wissen) ist komplex und erfordert ein forschungspraktisches Erfahrungswissen. Dieses verweist auf gemeinsame Wissenschafts- und Praxisprozesse als partizipative und dialogische, lernorientierte, reflexive und adaptive sowie nachhaltige Forschung (vgl. Fricke 2010), überwindet klassische Grenzziehungen zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung (vgl. Böhle 2013) und bezieht neben einem objektivierenden

-
- 1 Das ISF erhält eine kleine Grundförderung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst.
 - 2 Bürger:innen waren beispielsweise in dem Vernetzungsprojekt FISnet für nachhaltige Servicenetzwerke in der Region Augsburg/Schwaben involviert (Huchler et al. 2018).
 - 3 Weitere Informationen siehe <https://www.isf-muenchen.de/institut/>.

Forschungszugang auch erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten mit ein (vgl. Kap. 3.3).

3.3 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten im transdisziplinären Kontext

Transdisziplinäre Projekte betonen die Ko-Produktion von lösungsorientiertem Wissen aus Wissenschaft und Praxis und dessen wechselseitigen Transfer wie auch den Transfer an weitere Stakeholder. Ein genauerer Blick auf die Organisation und das Handeln in transdisziplinären Projekten zeigt besondere Herangehensweisen zur Bewältigung der häufig unvorhersagbaren Projekt- und Arbeitsanforderungen, zu Erkenntnismöglichkeiten durch Nähe zur Praxis und unmittelbare sozialkritische Rückkoppelungsmöglichkeiten. Dieser Blick lässt sich mit dem von Fritz Böhle mit einem Forscher:innenteam am ISF München (fortlaufend) entwickelten Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns als für die Arbeit notwendiger Ressource im Rahmen informeller Prozesse schärfen (vgl. Böhle 2017; Böhle et al. 2011; Böhle et al. 2004; Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006).

Erkenntnisprozess im Feld

Beim erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Forschen und Gestalten tritt neben das sachlich-distanzierte ›objektivierende‹ Vorgehen mittels analytischen Registrierens von Daten eine verhaltens- und wahrnehmungsnahe Form des Denkens. Erfahrungsgeleitet-subjektivierend zu forschen und zu gestalten bedeutet, explorativ, dialogisch und interaktiv vorzugehen und sich auf Ansprechpartner:innen, aber auch die Forschungs- und Gestaltungsgegenstände (empathisch) zu beziehen (Böhle et al. 2004). Dies umfasst subjektives Empfinden und komplexe sinnlich-körperliche Wahrnehmung, die auch wichtige Impulse für den objektivierenden Forschungszugang geben können. So bieten diffuse Informationen wie z.B. die Atmosphäre im Betrieb häufig einen ersten Hinweis darauf, wie ein Unternehmen geführt wird, wie die Ansprechpartner:innen ›ticken‹ und wo es genauer hinzusehen gilt. Der Gang mit Beschäftigten durch Büros und Werkshallen gibt (wenn zunächst auch flüchtige) erste Einblicke in die Arbeitsräume und -bedingungen, die im Rahmen der Projekte ›bearbeitet‹ werden. Diese Herangehensweise bzw. das ›Hineingehen‹ in die Situation und der Anspruch auf Zusammenarbeit auf ›Augenhöhe‹ im Rahmen partizipativer Forschung (vgl. Kap. 3.1) relativiert die klassische Subjekt-Objekt-Trennung in der Forschung (vgl. Böhle 2013).

Koordination, Kooperation und Kompetenzen

Transdisziplinäre Projekte bedürfen zudem der Beteiligung relevanter Akteure und einer gemeinsamen Definition von Zielen, die ein gemeinsames Problemverständnis voraussetzt. Sie erfordern neben der Integration und Synthese des heterogenen Wissens die Steuerung von Gruppenprozessen, Reflexivität, gemeinsame Lernprozesse, bis hin zu geeigneten Transfermaßnahmen zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse zwischen den verschiedenen Wissenschafts- und Praxispartnern sowie sonstigen Akteuren.⁴

Entsprechend umfangreich sind die Anforderungen an die transdisziplinär tätigen Wissenschaftler:innen. Über die wissenschaftliche Fachqualifikation hinaus benötigen sie Kompetenzen für die professionelle Durchführung der komplexen Projektakquisitionen, das Management der transdisziplinären Verbundprojekte und eine parallele Bearbeitung von Projekten, zudem eine hohe Sensibilität in der Antizipation neuer Themenfelder (vgl. Sauer 2016: 17). Sie müssen bei potenziellen Unternehmenspartnern für kreatives Neuland werben und ihre Forschungstradition mit neuen Fragestellungen voranbringen. Auch steht die Aufgabe im Raum, Unternehmen für Reflexionswissen empfänglich zu machen, das sich von einem Input von Unternehmensberatungen unterscheidet. Eine gewisse Vertrautheit mit betrieblichen Eigenheiten ist dabei von Vorteil, ein sich entwickelndes Navigationsgespür für das Projekt hilfreich. Um ein Beispiel zu nennen: Nach ersten Gesprächen kann ein Gespür dafür entwickelt werden, wer in einem Projekt im besten Fall einbezogen werden sollte, und was passiert, wenn dies nicht geschieht. Dem erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Forschen und Gestalten bei Transdisziplinarität soll des Weiteren anhand von Einblicken in verschiedene transdisziplinäre Forschungs- und Gestaltungsprojekte als Erkenntnisprozessen im Feld und deren Organisation nachgegangen werden (vgl. Kap. 4).

4 Zu transdisziplinärer Forschung liegen inzwischen umfassende Methodenratgeber und Werkzeuge (vgl. z.B. Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT) 2025; Defilia/Di Giulio 2018) sowie breite Diskussionen im Rahmen von Tagungen vor, wie sie beispielsweise von der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V. (GTPF) organisiert werden. Zu Herausforderungen von Transdisziplinarität in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung vgl. Hense et al. 2025; Nuske et al. 2025.

4. Einblicke in transdisziplinäre Forschungs- und Gestaltungsprojekte

Wie lassen sich die verschiedenen Perspektiven der transdisziplinären Partner in einer adäquaten Struktur verschränken und wie werden die Zugänge der Beteiligten verhandelbar und intersubjektiv austauschbar? Wie mündet durch Wissenschaft aus der Praxis generiertes empirisch-konzeptuelles Wissen in Technik-, Arbeits- und Organisationsgestaltung und vice versa? Wie kann Wissenschaft Transformationswissen für die Gesellschaft erzeugen, welches die Wissenschaft rekursiv befruchtet? Inwiefern werden in partizipativen Projekten sozialkritische Beiträge generiert und wie sieht erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten in der Praxis aus? Hinweise darauf geben folgende Projektbeispiele, bei denen jeweils eine andere Zielsetzung betont wird:

- a) Transdisziplinäre Zusammenarbeit von Praxis- und Wissenschaftspartnern: Empirisch-konzeptionelle Ergebnisse und Theoriearbeit
- b) Transdisziplinarität mit Praxispartnern: Konzeptioneller und empirischer Mehrwert in der Arbeits- und Technikgestaltung sowie Arbeitsforschung
- c) Transdisziplinarität mit Sozial- und Praxispartnern: Transformative politische Gestaltung und wissenschaftliche Erkenntnisse

4.1 Transdisziplinäre Zusammenarbeit von Praxis- und Wissenschaftspartnern: Empirisch-konzeptionelle Ergebnisse und Theoriearbeit

In dem dreijährigen BMBF- und ESF-geförderten Forschungsprojekt KES-MI »Künstlerisch – Erfahrungsgeleitet – Spielerisch. Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit« (Laufzeit 2008–2011, FKZ 01FM08008-01FM08014) wurde partizipativ (in der Tradition der Aktionsforschung) zu Innovationsarbeit geforscht, gestaltet und die Verschränkung der Perspektiven der transdisziplinären Akteure angestoßen (vgl. Porschen-Hueck/Maurer 2014). Im Mittelpunkt stand die Frage, was Innovationsarbeit als praktisches Handeln im Kern auszeichnet und wie die passenden Arbeits- und Organisationsstrukturen dafür aussehen können. In Ko-Produktion mit Praktiker:innen aus Unternehmen des Ingenieurwesens, der Softwareentwicklung und aus der Produktion sowie Forschungs- und Beratungspartnern wurden dafür die Ansätze bzw. Gestaltungsmodelle *Situatives Projektmanagement*, *Kooper-*

rativer Erfahrungstransfer und Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess zur Förderung von Innovationsarbeit (weiter-)entwickelt und evaluiert. Die Praxispartner waren im Rahmen dieses partizipativen Forschungsprojekts nicht »nur Forschungsobjekte«. Sie waren vielmehr Beteiligte eines wechselseitigen Lern- und Feedbackprozesses. Ihre gemeinsam mit den Wissenschafts- und Beratungspartnern entwickelten Gestaltungsansätze befruchteten das übergreifende integrierende Konzept des »Management des Informellen« (Böhle et al. 2012).

Die Gestaltungsansätze wurden in einem engen rekursiven Zirkel der Projektbeteiligten diskutiert, erprobt und von den Wissenschaftler:innen in das wachsende Konzept integriert. Unterstützt wurde die Verschränkung der Perspektiven durch verschiedene in das Projekt installierte Foren, wie sie in der Abbildung 1 zu ersehen sind:

Abbildung 1: Partizipative Forschung am ISF München am Projektbeispiel KES-MI

PARTIZIPATIVE FORSCHUNG UND GESTALTUNG	↔	ANWENDUNGS-/THEORIEBEZOGENE KONZEPTENTWICKLUNG
Empirische Erhebungen in den Unternehmen Qualitative Forschung/Betriebsfallstudien		Scienceforen zur Diskussion empirischer Ergebnisse und Entwicklung konzeptueller Grundlagen
Feedback- und Reflexionsrunden mit den Praxispartner:innen		Entwicklung eines integrierten Konzepts aus den Teilprojektergebnissen
Entwicklung und Umsetzung Gestaltungsansätze Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung		Anschluss der Ergebnisse an die wissenschaftliche Diskussion (über das Projekt hinaus)
Synergieforen mit allen Projektbeteiligten + assoziiertem Arbeitskreis Austausch – Vertiefung – Transfer von Ergebnissen		

Eigene Darstellung

Auf der linken Seite wird auf die Empirie vor Ort, Feedback- und Reflexionsrunden sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Gestaltungsansätzen als empirisch-konzeptuelle Ko-Produktion des ISF München mit Unternehmenspartner:innen verwiesen. Auf der rechten Seite ist die regelmäßige wissenschaftliche Integration und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Kreis der beteiligten Partner:innen aus Wissenschaft und Beratung im Rahmen von Scienceforen angezeigt. Zunächst wurde in den drei in Teilprojekten

organisierten Handlungsfeldern Situatives Projektmanagement, Kooperativer Erfahrungstransfer und Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess, aufbauend auf empirisch-konzeptuellen Vorarbeiten, an der Lösung praktischer Herausforderungen gearbeitet. Im nächsten Schritt ging es um die Entwicklung und Gestaltung generalisierbarer und übertragbarer Ergebnisse, die im Rahmen der Scienceforen und Synergieforen weiterentwickelt und diskutiert wurden.

In den Scienceforen tauschten sich die Wissenschafts- und Beratungspartner kritisch über die Untersuchungsergebnisse und konzeptuelle Schlussfolgerungen aus. An den Synergieforen nahmen alle Projektpartner sowie Mitglieder des assoziierten Arbeitskreises teil, um sich über den Entwicklungsprozess des Projekts zu verständigen. Dieser Kreis steht für die kritische Hinterfragung der Angemessenheit und Nachhaltigkeit der Ergebnisse aus Industrie-, Verbands- und interessenpolitischer Perspektive und damit für das Weiterentwicklungspotenzial aus projektübergreifender (externer) Sicht.

Die Integration der heterogenen Perspektiven von Wissenschaft und Praxis in einen Gesamtrahmen erfolgte auf Basis einer wechselseitigen Beziehung und Verbindung von Theorie und Praxis. Reflexion fand in einem gemeinsamen Dialogprozess statt, der von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit profitierte. Die Wissenschaftlichkeit in dem partizipativen Projekt KES-MI ist neben einer distanzierten Betrachtung und Suche nach Verallgemeinerbarkeit von Kontextbezug, Berücksichtigung subjektiver Faktoren sowie der engen Anbindung der Praxispartner an den Forschungsprozess geprägt (vgl. Böhle 2013). Prinzipiell ermöglicht diese für zahlreiche Forschungs- und Gestaltungsprojekte typische Struktur Begegnung, Diskussion und Anschlussfähigkeit unterschiedlicher Perspektiven im Projektverbund. Die formale Struktur und die darin eingesetzten formalen Methoden reichen jedoch weder für den Erkenntnisprozess noch für die Koordination und Kooperation des Projektverbunds aus. Erst durch erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten mit allen Projektbeteiligten wurde der Forschungs- und Gestaltungsprozess lebendig. Dazu wurden sensibilisierende experimentelle Formate eingesetzt, in denen Innovationsarbeit mit ihren künstlerischen, erfahrungsgeleiteten und spielerischen Facetten erfahrbar bzw. spürbar wurde: So wurden mit spielerischen nonverbalen Brückenbauaufgaben, mit gemeinsamer musikalischer Improvisation oder gestaltender Arbeit mit Ton (Lehm) die Forschungsdimensionen zusammen nachvollzogen (vgl. Kap. 5.1). Solche »ästhetisch-performativen« Zugänge zur Organisations- und Arbeitsgestaltung beschäftigte auch andere Projekte im BMBF- Förder-

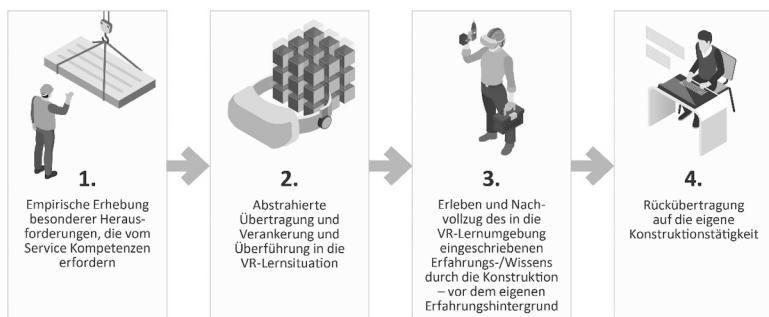
schwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements«, mit denen es zu vertiefter wissenschaftlicher Auseinandersetzung und gemeinsamen Publikationen kam (Arens-Fischer et al. 2011).

4.2 Transdisziplinarität mit Praxispartnern: Konzeptioneller und empirischer Mehrwert in der Arbeits- und Technikgestaltung sowie Arbeitsforschung

Ein Beispiel, wie Transdisziplinarität mit partizipativen Ansätzen noch weiter zum Zwecke der Technik- und Arbeitsgestaltung verbunden werden kann und welcher konzeptionelle und empirische Mehrwert damit verbunden ist, stellt das BMBF-geförderte Projekt VR-Chain »Virtual Reality zur Unterstützung nachhaltiger Vernetzung in Wertschöpfungsketten« (Laufzeit 2023–2025, FKZ 02L22B011) dar. Hier verschränken sich sowohl die Perspektiven von Forschungs- und Entwicklungspartnern als auch die Perspektiven und Anforderungen von Anwenderunternehmen in spezifischer Weise. Im Kern des Projekts steht nämlich die Frage, wie die Kollaboration zwischen Akteuren innerhalb einer Wertschöpfungskette (d.h. Zulieferer, Produzent, Kunden) durch den Einsatz von Virtual Reality (VR) unterstützt und gefördert werden kann (vgl. Heinlein 2024). Durch die transdisziplinäre und partizipative Einbindung von Unternehmen, die sich innerhalb der Wertschöpfungskette bislang wechselseitig nur sehr selektiv und in einer spezifischen Rolle wahrgenommen haben, werden deren Perspektiven aufgebrochen und mit Blick auf das gemeinsame Ziel einer VR-gestützten Kollaboration zusammengeführt. Virtual Reality meint hier von Computern erzeugte 3D-Welten, in die Menschen sich mit Hilfe technischer Mittel (i.d.R. mit einer VR-Brille oder via Desktop) immersiv hineinbegeben und innerhalb derer sie in eigens gestalteten Umgebungen mit digitalen Artefakten interagieren können. Die VR-Entwicklung im Projekt erfolgt am Anwendungsfall von industriellen Lasten- bzw. Hallenkränen, die mit Vakuumhebeegeräten kombiniert werden, um das ergonomische Heben und Bewegen von schweren Lasten in einem bestimmten räumlichen Arbeitsbereich zu ermöglichen. Zu den im Projekt involvierten Anwendungsunternehmen gehören entsprechend ein Hersteller von Schwenk- bzw. Hallenkränen und ein Hersteller von Vakuumhebeegeräten, die die Hallenkrane als Ausgangsprodukt für das Anbringen der Hebevorrichtung nutzen. Die Kombination aus Hallenkran und Hebegerät wird von Kunden zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt, etwa um Paletten mit schweren Kisten zu beladen. Partizipativ wird das Vorhaben

deshalb durchgeführt, weil die Mitarbeitenden in Produktion und Vertrieb der Unternehmen als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit am besten wissen und einschätzen können, welche Funktionalitäten und Eigenschaften eine VR-Umgebung haben muss, damit sie kollaborativ an – teils innovativen – Lösungen mit und für Kunden arbeiten können. Um die Perspektiven der Forschungspartner – neben dem ISF München als arbeitssoziologischem Partner ist dies die Arbeitsgruppe »Digitale Transformation öffentlicher Dienste (Digital Public)« am Fachbereich Mathematik und Informatik der Universität Bremen – mit der Perspektive des im Projekt integrierten VR-Entwicklers und den Anforderungen der Beschäftigten abzustimmen, wurde das im Vorgängerprojekt aSTAR (<https://astar-projekt.de/>) entwickelte partizipative Verfahren der erfahrungsgeleiteten Gestaltung von VR-Umgebungen genutzt (Abb. 2; Heinlein et al. 2021).

Abbildung 2: Partizipative Entwicklung und erfahrungsgeleitete Gestaltung einer kompetenzförderlichen VR-Umgebung



Quelle: Heinlein et al. 2021, S. 394

Dieses Verfahren orientiert sich am Arbeitshandeln und damit an der Frage, »wie« in konkreten Arbeitsprozessen gehandelt wird (vgl. Böhle et al. 2011: 17). Es geht darum, die Perspektive der handelnden Personen einzunehmen und auf dieser Grundlage die Anforderungen an Kollaboration systematisch auf die Gestaltung von VR-Umgebungen anzuwenden. Zu diesem Zwecke wurden mit relevanten Beschäftigtengruppen aus Vertrieb und Produktion qualitative leitfadengestützte Interviews geführt, um zu verstehen, wie Kollaboration in der Wertschöpfungskette aktuell stattfindet, welche Anfor-

derungen an eine kollaborations- und erfahrungssensible VR-Umgebung bestehen und auf welche Weise sich VR in Arbeitsprozesse integrieren lässt. In partizipativen Workshops, in denen die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit den Beschäftigten gemeinsam im Verbund diskutiert und vor dem Hintergrund der Perspektiven der Forschungs- und der Entwicklungspartner bewertet wurden, wurde deutlich, dass kollaborative Arbeitsprozesse ein geteiltes Wissen erfordern – und zwar nicht nur über die Aufgabe selbst, sondern auch über Regeln der Zusammenarbeit, organisatorische Vorgaben und informelle Aspekte wie Unternehmenskultur, gewohnte Arbeitspraktiken, Rollenverständnisse, individuelle Erfahrungen oder unterschiedliche Wertvorstellungen in der Arbeit. Dieses Wissen lässt sich als Kontextwissen bezeichnen (vgl. Bolte/Neumer 2021) und muss – so eine Erkenntnis des Projekts – in der VR-Gestaltung zwingend berücksichtigt werden, um eine gute Kollaboration zu ermöglichen. Außerdem hat sich gezeigt, dass die neuartigen Arbeitsprozesse in der VR, die in Kollaboration zwischen Beschäftigten der operativ vormalig nur wenig integrierten Unternehmen erfolgen, noch über wenig Strukturmerkmale verfügen, sodass zuallererst ein gemeinsamer Rahmen geschaffen werden muss, in dem die Beiträge der Einzelnen sinnvoll zusammengefügt werden. Gegenstandsbezogene Kollaborationsgelegenheiten in VR zu schaffen, bedeutet also auch, die oft unklaren Bedingungen der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe zu verhandeln und festzulegen. Um die Vorteile von VR für Kollaboration zu nutzen, muss demnach in der Abstimmung unterschiedlicher Perspektiven auf und Anforderungen an die VR-Gestaltung geklärt werden, nach welchen Regeln in virtuellen Räumen interagiert wird und wie Kollaboration dort gut funktionieren kann. Dieser erst durch die transdisziplinäre und partizipative Perspektivenverschränkung ermöglichte Zugang hebt sich methodisch und konzeptionell deutlich von technisch orientierten Zugängen zur Gestaltung von VR-Umgebungen und herkömmlichen Forschungen zur Akzeptanz von VR in der Arbeit ab, die Arbeitsprozesse in der Regel als gegeben betrachten und die dort aufgehobenen Perspektiven lediglich als Reaktion auf technische Veränderungen sehen. Ein erfahrungsgeleitetes Vorgehen, mit dem unterschiedliche Perspektiven verstanden und produktiv (im Sinne einer Komplexitätssteigerung anstelle einer vorschnellen, oftmals auf technischen Argumenten beruhenden Komplexitätsreduktion) zueinander in Beziehung gesetzt werden, macht an dieser Stelle die Funktion des ISF München in solchen Verbundprojekten aus.

4.3 Transdisziplinarität mit Sozial- und Praxispartnern: Transformative politische Gestaltung und wissenschaftliche Erkenntnisse

Ein eindrückliches Beispiel für die transdisziplinäre Verknüpfung interessenpolitischer Aushandlungen mit sozialwissenschaftlicher Forschung und Gestaltung bietet das Projekt »ÖPNV 4.0 – Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten!«. In dem zweijährigen Vorhaben wurde der digitale Wandel im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) unter aktiver Beteiligung von sechs Verkehrsunternehmen, ver.di NRW, dem ISF München, der VDV-Akademie und der TBS NRW als sozio-technischer Veränderungsprozess untersucht und gestaltet. Fokus war die Rückkopplung technischer Neuerungen an konkrete betriebliche Arbeitsrealitäten, Interessenlagen sowie politische Aushandlungsprozesse. Im Zentrum des Projekts stand das Anliegen, Digitalisierung nicht als technokratische Fortschrittsbewegung, sondern als gestaltbare Herausforderung zu begreifen, deren Bearbeitung partizipative und sozialpartnerschaftliche Rahmungen erfordert. Hierfür wurde auf ein methodisch fundiertes Vorgehen zurückgegriffen, das auf Prinzipien der Aktionsforschung mit Betriebsfallstudien (vgl. Kap. 2) aufbaut (vgl. Heinlein et al. 2021, 2024): Die Verkehrsunternehmen realisierten jeweils konkrete Digitalisierungsvorhaben – von mobiler Arbeitssteuerung über digitale Personalakten bis hin zu 3D-Druck sowie vorausschauender Ferndiagnose und Wartung. Diese stellen zugleich Forschungsfelder für die arbeitssoziologische Analyse dar und werden durch qualitative Betriebsfallstudien wissenschaftlich untersucht und so aufbereitet, dass die einzelnen Umsetzungsfälle jeweils zum Gegenstand von sozialpartnerschaftlichen »Praxiswerkstätten« gemacht werden können. In den Praxiswerkstätten erarbeiten alle Forschungsakteure (sozialpartnerschaftlich besetzte Repräsentant:innen der Unternehmen, Forschungspartner, Sozialpartner) gemeinsam am konkreten Fall Ergebnisse für die betriebliche und überbetriebliche Transformationsgestaltung und entwickeln diese von Fall zu Fall weiter (Abbildung 3).

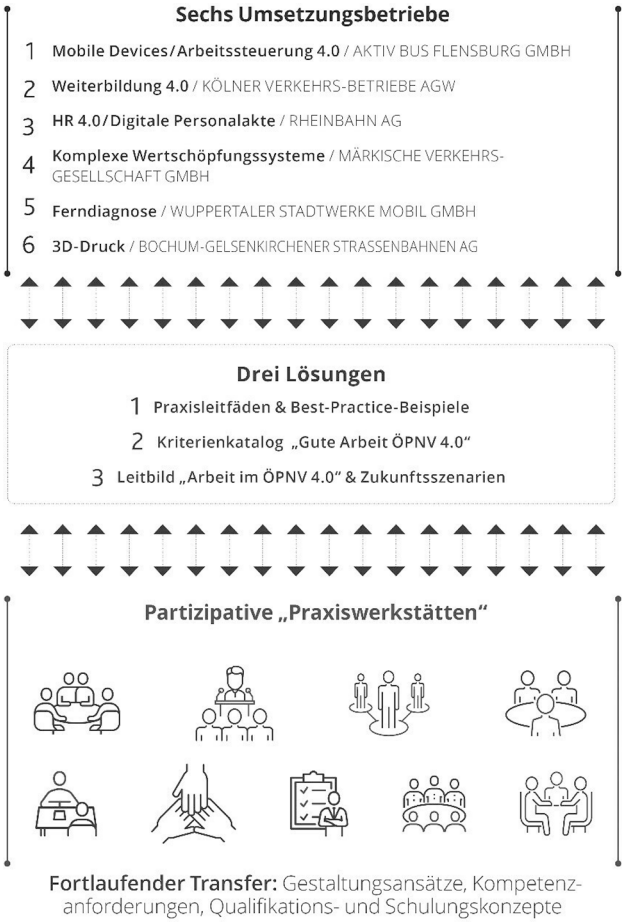
Dieses Vorgehen eröffnete den Raum für eine doppelte Erkenntnisbewegung: Einerseits wurden konkrete Gestaltungsinstrumente (u.a. Praxisleitfäden, Kriterienkataloge, Leitbild »Arbeit im ÖPNV 4.0«) entwickelt, die unmittelbar in den Betrieben Anwendung fanden. Andererseits wurden entlang dieser gestalterischen Prozesse neue wissenschaftliche Erkenntnisse über die Bedingungen gelingender Digitalisierung, über das Verhältnis von Technik und Arbeit sowie über die Rolle von Interessenvertretung im digitalen Wandel generiert. In diesem Sinne wurde Transdisziplinarität nicht nur als

methodischer Rahmen, sondern als produktive Struktur für wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn verstanden – verankert in betrieblich-politischen Realitäten und zugleich theoriegeleitet durch die Perspektive der Arbeits- und Industriesoziologie. Charakteristisch für das Projekt war der sozialpartnerschaftliche Zugang: Gewerkschaftliche Interessenvertretung (ver.di), betriebliche Akteure und Arbeitgeberseite arbeiteten in enger Abstimmung zusammen – im Modus ko-produktiver Wissensproduktion. Die sozialpartnerschaftlichen Praxiswerkstätten fungierten hier als Räume des Austauschs, der Reflexion und der Aushandlung, in denen verschiedene Perspektiven auf Digitalisierung – aus Sicht von Beschäftigten, Führungskräften oder der Sozialpartner – in Beziehung gesetzt wurden. Dabei kam es zu Reibungen, aber auch zu Lernprozessen, in denen beispielsweise Fragen des Datenschutzes, der Arbeitszeitflexibilisierung oder der Qualifikationsentwicklung offen verhandelt und in praxistaugliche Regelungen überführt wurden. Besonders hervorzuheben ist das im Projekt praktizierte Prinzip der »Digitalisierung von unten«.

Digitalisierung wurde hier nicht als technikgetriebene Implementierung »von oben«, sondern als betrieblich eingebetteter und sozial vermittelter Prozess verstanden, in den die Beschäftigten als Expert:innen ihrer Arbeit systematisch einbezogen wurden. Diese Perspektive, die sowohl theoretisch an Konzepte erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns als auch methodisch an die Tradition der Aktionsforschung anschließt, ermöglichte einen spezifischen Zugang zu implizitem Erfahrungswissen – etwa darüber, welche Technologien im Alltag tatsächlich funktionieren, wo Widerstände bestehen und wie Belastungen entstehen. Die Rolle des ISF München als wissenschaftlicher Partner bestand nicht nur in der Analyse, sondern vor allem in der Gestaltung von Reflexions- und Dialogräumen, die erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten ermöglichten und Transformation im Sinne Guter Arbeit förderten. Diese Forschungspartnerschaft zeigte, wie sich kritische Sozialforschung in transdisziplinären Projekten verorten lässt: als Mittlerin zwischen Praxis, Politik und Wissenschaft, als Initiatorin gegenstandsbezogener Konzeptbildung und als Reflexionsinstanz für normative Fragen von Arbeitsgestaltung und Teilhabe im digitalen Wandel. Das Projekt ÖPNV 4.0 macht damit beispielhaft deutlich, wie transdisziplinäre Zusammenarbeit mit Sozial- und Praxispartnern sowie Politik nicht nur zur Lösung komplexer Transformationsaufgaben beiträgt, sondern auch ein Erkenntnisinteresse konstituieren kann, das über technologische Machbarkeiten

hinausweist – hin zu einer politisch informierten, erfahrungsgeleiteten und reflexiv fundierten Gestaltung von Arbeit.

Abbildung 3: Methodisches Vorgehen im Projekt ÖPNV 4.0



Quelle: Heinlein et al. 2024

4.4 Struktur, Handlung sowie (sozialkritischer) Erkenntnisgewinn bei transdisziplinärer bzw. partizipativer Forschung

Die Projektbeispiele zeigen mit ihren verschiedenen Foren und Werkstätten Realisierungsformate für die Ko-Produktion von Wissen aus Wissenschaft und Praxis auf. Auf Seiten der Wissenschaft ergeben sich mit dem Eingehen auf das Feld, der qualitativ erhobenen Empirie und der gestaltenden Begleitung auf verschiedenen Ebenen Erkenntnisquellen, die es erlauben, der Widerständigkeit des Materiellen und Lebendigen näher zu kommen, Komplexität einzubeziehen und die Beschäftigtenperspektive als relevante Größe mit Blick auf Arbeitsgestaltung und betriebliche Strategien in Stellung zu bringen. Die Herangehensweise – die Expert:innen ihrer Arbeit und ihres (Arbeits-)Alltags in den Mittelpunkt zu stellen und zu fragen, was sie brauchen – spielt hier die entscheidende Rolle. Nicht eine »elitäre« Definitionshoheit zählt hier, sondern die wahrgenommenen Bedingungen, ihre Bewertung und Ideen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung und -organisation durch die Beschäftigten. Mit dieser Vorgehensweise wird der Diffusität der Praxis ebenso Rechnung getragen wie dem Anspruch, über klassische partei- und interessenpolitische Auseinandersetzungen hinaus zu wirken. Die Betrachtung der Praxis und von Bedingungsgefügen, des Verhältnisses von Arbeit und Technik und der Rolle von Interessenvertretungen im digitalen Wandel zählt gleichzeitig in die gewerkschaftsnahe Initiative »Gute Arbeit« ein (vgl. Kap. 4.3).

Mit der Doppelrolle der Mitarbeitenden am ISF München in transdisziplinären Zusammenhängen als Zuständige für die Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung wird es zudem möglich – begünstigt durch zumeist langfristige und umfassende Forschungs- und Gestaltungserfahrungen in und mit Unternehmen – einerseits sensibel auf die unterschiedlichen Anforderungen und Deutungen der beteiligten Verbundpartner zu reagieren (vgl. Kap. 4.2) und andererseits die Forschungsergebnisse in einen größeren Forschungszusammenhang zu stellen.

Sozialkritische Reflexion wurde in den vorgestellten transdisziplinären bzw. partizipativen Forschungs- und Gestaltungsprojekten auf verschiedene Art und Weise praktiziert:

- Der gegenstandsvermittelte Perspektivenaustausch und die gegenstandsbezogene Konzeptentwicklung bei der partizipativen Forschung mit den

Unternehmen ermöglichen konstruktiven Austausch bis hin zur Diskussion normativer Fragen (»Guter Arbeit«).

- Wissenschaftliche Austauschforen wie das Scienceforum sorgen für einen vertiefenden wissenschaftlichen Austausch zur Bedeutung der Untersuchungsergebnisse für jeweilige Forschungsdisziplinen und geben Raum für konzeptuelle Entwicklungen.
- Assoziierte Arbeits- und Beraterkreise bieten erweiternde Perspektiven von außen zur weitergehenden kritischen Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.
- Fokusgruppen oder übergreifende Forschergruppen zu Förderprogrammen bieten projektübergreifende Austausch- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zwischen transdisziplinären Projekten.

Damit stehen vielfältige Reflexionsmöglichkeiten zur Verfügung. Gleichzeitig ist die Auseinandersetzung in der einschlägigen Scientific Community zentral wie eh und je und benötigt entsprechende (Diskurs-)Räume. Diese müssen umso stärker verteidigt werden, je mehr in den Verbundprojekten im Rahmen der öffentlichen Förderprogramme und Förderschwerpunkte der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn dem Wissenstransfer in die Praxis untergeordnet wird. Die Einbindung in reine Forschungsprojekte, Forschergruppen oder Sonderforschungsbereiche ermöglicht eine stärkere Konzentration auf theoretische Forschung und bringt damit auch die gestaltungsorientierten transdisziplinären Projekte voran.⁵ Diese Flankierung kann aber nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Neben der wissenschaftlichen Expertise und Auseinandersetzung werden des Weiteren Kompetenzen für die transdisziplinäre Forschung unter den Gesichtspunkten der Bewältigung von Perspektivenvielfalt und Perspektivendifferenzen, des notwendigen Grenzmanagements bzw. notwendiger Boundary Work und vermittelnder Interaktionsarbeit benötigt (vgl. Kap. 5).

5 Wesentliche theoretische und konzeptuelle Ansätze des Instituts gehen auf Sonderforschungsbereiche zurück. Aus dem SFB 101 »Theoretische Grundlagen der Arbeitskräfte- und Berufsforschung« (1972–1986) ging der Münchner Betriebsansatz und das Konzept der Arbeitsmarktsegregation hervor (vgl. Sauer 2016: 4, 7). In dem SFB 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« (1986–1996) entstanden frühe Arbeiten zu sinnlicher Wahrnehmung und Erfahrungswissen im modernen Arbeitsprozess (vgl. ebd.: 7). Im SFB 536 zur »Theorie reflexiver Modernisierung« (1999–2009) wurde beispielsweise die Erweiterung des Arbeitsbegriffs um ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln wesentlich vorangebracht (vgl. ebd.: 15).

5. Perspektivenvielfalt und -differenzen bewältigen: Grenzmanagement, »Boundary work« und Interaktionsarbeit

Wissenschaftler:innen in transdisziplinären und partizipativen Projekten agieren in mehreren Rollen gleichzeitig: »Auf der einen Seite initiieren und koordinieren sie die Forschung. Auf der anderen Seite muss das Forschungsteam zwischen Wissenschaft und Praxis vermitteln und zudem die Reflexion und Evaluation im Blick haben« (Öko-Institut 2022: 1f). Bei transdisziplinärer Forschung ist es somit eine zentrale Anforderung, zwischen den eigenen Interessen und denen der Wissenschafts- und Praxispartner zu vermitteln, um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen. Im Folgenden werden die Integration von Perspektiven sowie der Umgang mit Perspektivendifferenzen und dem damit verbundenen Konfliktpotenzial anhand von Beispielen näher beleuchtet und schließlich als besondere Anforderung an Interaktionsarbeit in transdisziplinären Projekten thematisiert.⁶

5.1 Perspektivenvielfalt integrieren

Integration der Perspektiven von der Projektidee an

Mit den Einblicken in die Projektbeispiele wurden verschiedene integrierende Strukturen zur Durchführung der transdisziplinären Projekte vorgestellt. Sie umfassen die Empiriephase, die Reflexion und Erarbeitung empirisch-konzeptueller Ergebnisse und Gestaltungskonzepte sowie die Begleitung der Umsetzung bis hin zur Vernetzung der Ergebnisse und die Überprüfung ihrer Anschlussfähigkeit in der wissenschaftlichen Diskussion (vgl. Kap. 4.1; 4.2; 4.3). Tatsächlich beginnt die Integration der Perspektiven aber bereits mit der Forschungsskizze auf eine Ausschreibung hin. Mit dem Erfordernis eines schlüssig aufeinander bezogenen Gesamtkonzepts im Antrag wird die Anschlussfähigkeit des Konsortiums einem ersten Test unterzogen. Im Projekt gilt es dann, Brücken für die konkrete Zusammenarbeit zu bauen. Hier spielt die gegenstandsvermittelte Ko-Produktion von Wissen für die betriebliche Gestaltung eine wichtige Rolle.

6 Die koordinierenden Aufgaben bewältigen die Mitarbeitenden in der Regel neben den wissenschaftlichen Arbeitsaufgaben. Interdisziplinäres und transdisziplinäres Methodenwissen zum Umgang mit der Perspektivenvielfalt sowie Konflikten im Projekt eignen sich die Wissenschaftler:innen häufig selbst in der laufenden Projektarbeit an bzw. entwickeln diese Fähigkeiten weiter.

Gegenstandsvermittelte Kooperation und Ko-Produktion

Zur Herstellung von Brücken in transdisziplinären und partizipativen Projekten erweisen sich vor allem die Einblicke in die Unternehmen vor Ort als wertvoll, sowohl für die Wissenschaftler:innen im Rahmen der empirischen Erhebungen als auch für die Partnerunternehmen im Projektverbund im Rahmen von Rückkopplungsformaten, zum Beispiel bei einer iterativen und formativen Evaluation. Auch finden Treffen häufig in jeweils anderen beteiligten Unternehmen statt und werden mit Betriebsbesichtigungen gekoppelt. Das ermöglicht den Beteiligten, sich ein deutlicheres Bild über die Hintergründe und Produkte ihrer Projektpartner zu machen und sich damit besser aufeinander zu beziehen. Für die Forschenden ergeben sich mit der transdisziplinären Zusammenarbeit und der Gestaltung der Praxisfelder die oben beschriebenen Potenziale an Gegenstandsvermittlung (vgl. Kap. 4), die in Präsenz vor Ort, aber in Teilen auch virtuell in Remotemeetings bzw. Videokonferenzen gehoben werden können. Für die Interviewpartner:innen wird die wissenschaftliche Analyse mittels der Diskussion der Auswertungsergebnisse als gemeinsamer Gesprächsgrundlage greifbar (vgl. Kap. 4.1; 4.2; 4.3) und in Gestaltungsworkshops für verschiedene Interessen nutzbar gemacht. Eine gegenstandsvermittelte Kooperation steht damit für die gemeinsame Arbeit von Wissenschaft und Praxis an schrittweise wachsenden Erkenntnissen und Produkten.⁷

Eine neue Qualität der transdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Forschenden, den Praxispartnern und denjenigen, die von den Projektergebnissen über die Projektbeteiligten hinaus profitieren sollen, bot beispielsweise die Entwicklung einer App bzw. eines E-Books im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts UMDIA (vgl. Porschen-Hueck et al. 2023). Hier wurde von den beteiligten Forschenden eine Heuristik auf Basis empirisch gewonnener Erkenntnisse entwickelt, deren Kategorien wiederum in die Auswertung der Empirie eingeflossen sind. Zur Analyse, Reflexion und Bewertung von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit wurde über eine Vielzahl iterativer Schleifen gemeinsam ein immer komplexer werdendes Artefakt erstellt, bis ein konsistentes Instrument vorlag, mit dem die Unterbrechungsproblematik im Ergebnis branchenübergreifend differenziert erfasst und bearbeitet werden kann (Dunkel et al. 2024: 5f.). Zu den iterativen

7 Beispielhaft dazu siehe die gemeinsame konzeptuelle Arbeit zu einem interaktions-sensiblen Chatbot (vgl. Porschen-Hueck/Zylowski 2021). Breiter diskutiert ist die gegenstandsvermittelte Kooperation bei interdisziplinärer Forschung z.B. in Dunkel et al. 2006; Huchler et al. 2007; Weihrich 2007.

Schleifen gehörten Tests und Rückmeldungen von Ansprechpartner:innen der mit dem Thema angesprochenen Zielgruppen. Die Evaluation floss in die Verbesserung des Artefakts ein bzw. kann für Ausbaustufen in zukünftigen Projekten genutzt werden.

5.2 Perspektivendifferenzen identifizieren – Interessengegensätze wahrnehmen

Perspektivendifferenzen in transdisziplinären Projekten gehen vor allem auf unterschiedliche kollektive wie individuelle Interessen der Stakeholder aufgrund ihrer verschiedenen Rollen zurück. Typisch sind zunächst andersgeartete Erkenntnisinteressen oder Paradigmen (z.B. funktionalistisch, konfliktbezogen, interaktionistisch oder auf die spezifische methodologische Herangehensweise – quantitativ bzw. qualitativ – bezogen)⁸. Unterschiedliche Vorstellungen und Interessen können auch mit Blick auf Forschungs- und Entwicklungsgeschwindigkeiten, den Ressourceneinsatz, die Beteiligung an Transfermaßnahmen oder die Praxistauglichkeit von Gestaltungskonzepten vorliegen (Nuske et al. 2025: 167). Wir sehen zudem Perspektivendifferenzen hinsichtlich unterschiedlicher Zeithorizonte, Verwertungsinteressen, Nähe- und Distanzverhältnisse, der Umgangsweise mit Komplexität sowie eines unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsstatus.

Langfristige versus kurz- bis mittelfristige Zeithorizonte

Langfristige Forschungsinteressen versus marktbezogene kurz- bis mittelfristige Entwicklungsinteressen treten einander regelmäßig gegenüber. Jedoch benötigt auch die Realisierung technischer Entwicklungsprojekte häufig länger als die geplante Projektdauer. Die wissenschaftliche Auswertung, Konzeption und Theoriearbeit stellt sich tendenziell mit einem übergreifenden Verallgemeinerungsanspruch dar, während die Praxis zeitnahe Lösungen für technische, organisatorische oder soziale Fragestellungen benötigt.

Wissenschaftliche und praktische Verwertungsinteressen

Interessen an der In- und Exklusion von Themen innerhalb der Scientific Community einerseits und anders priorisierte Projekterfolge auf Seiten der Unternehmen andererseits können ebenfalls zu Perspektivendifferenzen führen.

8 Inzwischen werden qualitative und quantitative Methoden verstärkt kombiniert, wie die Diskussion um Mixed Methods zeigt (Baur et al. 2017: 3).

Das gilt auch für Ansprüche, die Projektbeteiligte formulieren und die vertraglich nicht klar geregelt sind. Wie geht das Konsortium beispielsweise mit dem Wunsch eines Projektpartners um, ein Forschungs- und Gestaltungsprodukt auf der Basis der Empirie sowie der Konzepte aller Wissenschaftspartner zu lizenzieren? Wird eine solche Verwertung im Projekt abgeblockt oder verhandelt?

Nähe- versus Distanzverhältnis zum Forschungsgegenstand

Während für die partizipativ Forschenden mit dem Eintauchen in die Arbeitswelt im Sinne erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Forschens und Gestaltens Nähe zum Forschungsgegenstand beabsichtigt ist, wird von Partnern mit ›herkömmlichem‹ Wissenschaftsverständnis die Distanz in den Vordergrund gestellt. Bezüglich der Zielsetzungen und Ansprüchen von Kriterien für Wissenschaftlichkeit stehen sich dann einerseits Kontextbezug, Subjektivität sowie Einbindung von Wissenschaft in die Praxis, andererseits Allgemeingültigkeit, Objektivität und die Eigenständigkeit wissenschaftlicher Forschung gegenüber (vgl. Böhle 2013).

Komplexitätsreduktion versus Integration von hoher Komplexität

Wissenschaft und Praxis, wie generell die beteiligten Disziplinen, unterscheiden sich zudem sowohl in ihren Zugängen zu den Forschungs- und Gestaltungsgegenständen als auch im Umgang mit deren Komplexität. Grob gesagt steht die Beherrschung durch Komplexitätsreduktion, z.B. durch einfache Operationalisierungen für technische und organisatorische Lösungen, Zugängen der Komplexitätserweiterung entgegen. In der Forschung kann es (z.B. erkenntnistheoretisch) essenziell sein, Komplexität zunächst zu erweitern oder zumindest aufrechtzuerhalten und auszuhalten und erst dann reflexiv in neue Formen zu gießen. Dabei geht es um unterschiedliche Bezüge (zum Beispiel instrumentell oder dialogisch) zum Gegenstand, die transdisziplinär unterschiedlich verteilt und begründet sind. Um zu gemeinsamen Lösungsansätzen zu kommen und gleichzeitig Raum für disziplinäre Profilierung und Interessenunterschiede etc. zu lassen, müssen diese differenten Perspektiven erkannt, anerkannt und miteinander verhandelt werden.

Personelle Projektzusammensetzung (erfahren/unerfahren) und arbeitsvertragliche Hintergründe (langfristige/kurzfristige Beschäftigung)

Es macht einen Unterschied in der Durchführung von Projekten, ob Expert:innen auf unterschiedlichen oder ähnlichen Niveaus »auf Augenhöhe« zusammenarbeiten. Abhängig vom Qualifikationsniveau und der Stelle (wie z.B. Mittelbau, Qualifizierungsstellen für Nachwuchskräfte, Übergangsstelle) ergeben sich unterschiedliche Motivationen und Erfahrungshintergründe für Herangehensweisen im Projekt, mit denen es eines Umgangs bedarf. Auch wenn beispielsweise die Zusammenarbeit von erfahrenen Mitarbeitenden und Nachwuchskräften selbstverständlich ist: nachdem die Praxis nicht nach Lehrbuch verläuft, gibt es im laufenden Projekt immer wieder Überraschungen.

5.3 Erfahrungsbasierte Kompetenzen für Transdisziplinarität: Grenzmanagement, »Boundary work« und Interaktionsarbeit

Die zitierten und aufgeführten Perspektivendifferenzen legen ein »Grenzmanagement« zwischen den Bereichen sowie »Boundary Work« der Wissenschaftler:innen zum Management der Perspektivenvielfalt und -differenzen nahe. Interaktionsarbeit ist ein Arbeitstyp, der die dahinter liegenden Aus Handlungs- und Bewältigungsprozesse umschreiben kann.

Entgrenzte Organisation – Grenzmanagement

Die organisationsübergreifende Projektzusammenarbeit mit Partnern aus unterschiedlichen Bereichen sowie die ebenfalls organisationsübergreifend ansetzende Koordination der Forschungs- und Gestaltungsarbeit berühren bzw. überschreiten organisationale Grenzen. Auch wenn die Projektbeteiligten in ihren »Heimat-Organisationen« bzw. Disziplinen verankert sind – bei Transdisziplinarität geraten diese Grenzen in Bewegung und müssen permanent ausbalanciert werden. Dies geschieht im Rahmen eines dynamischen Grenzmanagements, welches eine eigene Leistung darstellt (Porschen-Hueck et al. 2018: 238). Dies nicht zuletzt, da ein Management von Systemgrenzen eine in hohem Maße von Ambiguität gekennzeichnete Aufgabe ist (vgl. Ortmann/Sydow 2003). Eines der dabei entstehenden Erfordernisse ist das Grenzmanagement zwischen Formalität und Informalität, bzw. das Finden der richtigen Mischung aus Struktur und Offenheit (Ortmann/Sydow 2003: 1023). Insbesondere bei Interessengegensätzen, wie den oben beschriebenen, werden bereichs- und disziplinspezifische Gültigkeiten bzw. Grenzen offen-

sichtlich, deren Verhandlung und Integration im transdisziplinären Kontext eine zentrale Aufgabe darstellt.

Entgrenzte Arbeit von Wissenschaftler:innen (Rollenvielfalt) – »Boundary Work«

Die Pflege des Projektzusammenhangs bei gleichzeitiger Konzentration auf den eigenen Bereich und die eigenen Aufgaben entspricht einem Grenz(ziehungs)management auf der Ebene der beteiligten Personen (ebd.: 236) und erinnert an die geläufigere Beschreibung »boundary work« (vgl. Littig 2016; Jurczyk et al. 2009): Wie gelingt es, zwischen den Bereichen zu vermitteln und weiterhin die eigenen Interessen zu verfolgen? Wie können die Anforderungen und Ansprüche der transdisziplinären Partner mit unterschiedlichen Zielsetzungen berücksichtigt, die eigenen Ziele aber nicht vernachlässigt und eigene Ressourcen geschont werden? Es ist eine Arbeit eigener Art, solche widersprüchlichen Anforderungen im Rahmen von Forschungsprojekten zu bewältigen.⁹ Neben die Anforderungen der Ko-Produktion (vgl. 5.1) tritt daher die Anforderung, Abstimmungsprobleme zu lösen (vgl. Weihrich/Dunkel 2003). Das beginnt mit der Verständigung über die Ziele des Projektes. Aber selbst, wenn gemeinsame oder komplementäre Ziele vorliegen, kommt es zu typischen Abstimmungsproblemen darüber, wie das Ergebnis aussieht und wie der Weg dorthin genau gestaltet werden soll. Zudem treten regelmäßig Beitragsprobleme auf: Wer leistet was und wie wird sichergestellt, dass der Beitrag geleistet wird? Hinzu tritt das Verteilungsproblem: Wie wird mit den Erträgen des Projekts umgegangen? Schließlich stellt sich die Frage: Wie können Konflikte befriedet werden, die mit Perspektivendifferenzen und Interessengegensätzen einhergehen? Ein Faktor ist sicherlich Vertrauen – aber auch das muss interaktiv hergestellt werden.

Interaktionsarbeit

Zur Verhandlung von Abstimmungsproblemen zwischen den verschiedenen Bereichen und ihren Vertreter:innen bringen Mitarbeitende Interaktionsarbeit ein. Das Konzept der Interaktionsarbeit wurde speziell für die Arbeit an

9 Jurczyk et al. 2016 haben in ihren Forschungen zur Alltäglichen Lebensführung gezeigt, dass es zu einer Arbeit eigener Art geworden ist, all die unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen, denen man in den verschiedenen Sphären des Alltags Tag für Tag begegnet, zu bewältigen.

und mit Menschen im Rahmen von Dienstleistungsarbeit entwickelt (vgl. Böhle/Wehrich 2020). Das Besondere an Dienstleistungen ist, dass es sich bei ihnen immer um offene Angelegenheiten handelt, bei denen nicht von vornherein feststeht, wie das Dienstleistungsergebnis genau aussehen soll, auf welche Weise es hergestellt werden soll und was Dienstleistungsnehmer:innen dazu beitragen müssen, damit es zu einem guten Ergebnis kommt. Auch die immer wieder auftretenden Konflikte zwischen den Interessen und Bedürfnissen der Dienstleistungsgeber:innen und -nehmer:innen müssen »abgeholt« werden. All dies lässt sich nicht vorab durchplanen. Diese Probleme tauchen in der Dienstleistungsbeziehung immer wieder auf und müssen von den Beteiligten gemeinsam ausgehandelt werden.

Nun sind Forschungsprojekte keine klassischen Dienstleistungs-, sondern in erster Linie Kooperationsbeziehungen zwischen Projektpartnern, die sich auf Beiträge zur Erreichung eines gemeinsam definierten Ziels verpflichten. Aber auch in Forschungs- und Gestaltungsprojekten gibt es immer eine große Offenheit des Ergebnisses, das es gemeinsam zu konkretisieren gilt (ansonsten wäre es kein Forschungsprojekt). Dazu wird der im Antrag beschriebene Weg zur Erreichung der Ziele immer wieder nachjustiert, die jeweils notwendigen Beiträge werden fortlaufend abgestimmt und Konflikte zwischen den Projektbeteiligten aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen oder Interessen beschwichtigt.

Die entsprechenden Anforderungen umfassen die voraussetzungsvolle Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen den Projektpartner:innen (vgl. Dunkel/Wehrich 2012). Das geschieht nicht von selbst. Hierfür arbeiten Beschäftigte an den eigenen Gefühlen und an den Gefühlen des Gegenübers und setzen das besondere Arbeitsvermögen erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns ein, das durch ein schrittweises Vorgehen, eine Wahrnehmung mit allen Sinnen, ein ganzheitliches Denken und eine empathische Beziehung zum »Arbeitsgegenstand« gekennzeichnet ist (vgl. Kap. 3.2). So sind Wissenschaftler:innen mit »Fingerspitzengefühl« dabei, die eigene Forschungslogik mit den Interessen und Bedarfen der Praxispartner aus dem Management sowie der Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen abzustimmen. Bei sozialpartnerschaftlichen Projekten kommen Vertreter:innen aus der Interessenpolitik und von der Arbeitgeberseite hinzu. Die Projektpartner:innen werden zu den Forschungsthemen »abgeholt«, um initiierte Kooperationen aufrechtzuerhalten. Das ist beispielsweise notwendig, um den Zugang zu Interviewpartner:innen offenzuhalten. In Form der den Projektpartner:innen auferlegten Verpflichtungen ist dies zwar zugesich-

chert. Mit Blick auf Betriebs- und Interviewzugänge gibt es von Seiten des Unternehmens abhängig vom Grad des Vertrauens jedoch Unterschiede im Öffnungs- und Schließungsverhalten. Die Verständigung über die Bereiche hinweg geht zudem mit der interaktiven Klärung von Begriffen und der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache einher, die nicht durch ein formal angelegtes Begriffsglossar zu ersetzen ist.

Für die fortlaufende Kooperation im Projekt spielen die gegenstandsvermittelt unterstützte Ko-Produktion und die wechselseitige Bezugnahme »auf Augenhöhe« als Expert:innen des eigenen Bereichs eine wesentliche Rolle.¹⁰ Dominante Partner:innen können dagegen das Kooperationsgefüge aus dem Gleichgewicht bringen und die anderen zur Arbeit an den eigenen (dadurch strapazierten) Gefühlen nötigen. Zu vermitteln ist schließlich, dass es nicht um die Übernahme oder das Überstülpen von Perspektiven, sondern um deren gegenseitige konstruktive Adaption geht. Dafür kann es gegebenenfalls auch notwendig sein, die Gefühle des Gegenübers in Richtung Kooperationsoffenheit zu bearbeiten.

6. Resümee: Herausforderungen und Chancen transdisziplinärer außeruniversitärer Forschung

Die Illustration von Transdisziplinarität in den vorgestellten partizipativen Projekten gibt erste Einblicke zu Potenzialen partizipativen Vorgehens durch erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Forschen und Gestalten wie beispielsweise vertraut werden mit den Eigenheiten des Felds, Zusatzinformationen durch latente Signale oder Irritationen als Erkenntnischance (vgl. Kap. 4). Bislang wurde dieser erweiterte Forschungsmodus kaum für die Forschungspraxis transdisziplinärer Projekte beschrieben (vgl. Kap. 3). Er ist parallel zu einem »objektivierenden« Zugang zum Forschungsfeld und -gegenstand (mit klassischen quantitativen und qualitativen Methoden) zu sehen und generiert sich im Laufe praktizierter Forschung durch »Erfahrung-Machen«. Das »eintauchende« Vorgehen ergänzt die sich vom »Forschungsobjekt« distanzierenden Methoden, wie sie in der universitären Forschung vorherrschend

10 Dieses Vorgehen haben wir vielfach auch als »informelle erfahrungsgeleitete Kooperation« beschrieben (Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006).

sind.¹¹ Im Gegensatz zu universitären Laufbahnen können Forscher:innen an außeruniversitären Instituten mit langjähriger Beschäftigung insbesondere in transdisziplinären (partizipativen) Projekten kontinuierlich an Forschungsgegenständen als auch an Feld- und Gestaltungszugängen »dranbleiben« und hierdurch besonders sensibel für die angesprochene Vielschichtigkeit an Erkenntnismöglichkeiten werden.

Gegenüber der angewandten Forschung, die vor allem auf den Einsatz neuen Wissens aus der Grundlagenforschung zur Lösung praktischer Probleme abzielt, wird bei der beschriebenen partizipativen Forschung Wissenschaftlichkeit nach eigenen Kriterien beansprucht (vgl. Kap. 5.2). Damit positionieren sich die im Artikel repräsentierten Forscher:innen am ISF München auf spezielle Weise zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung.

Die sowohl praktischen, empirisch-konzeptionellen als auch theoretischen Auseinandersetzungen finden in unterschiedlichen außeruniversitären und universitären Arbeits-, Begegnungs- und Diskursräumen statt, die alle einen Beitrag für den Projekterfolg leisten. Dementsprechend wichtig sind Ressourcen und Zugänge zu allen. Für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ist die Aufrechterhaltung der Reflexionsräume für intensive theoretische Auseinandersetzung aufgrund anderer Voraussetzungen eine anspruchsvollere Herausforderung als bei universitären Forschungseinrichtungen. Die Nähe zur Praxis bei gleichzeitiger konzeptuell-theoretischer Aufarbeitung der Erkenntnisse zeichnet die außeruniversitäre Forschung – wie am ISF München – jedoch im Besonderen aus.

Transdisziplinarität stellt gleichzeitig hohe Anforderungen an die Organisation, Koordination und Kooperation der Projekte: Es gilt Perspektivenvielfalt zu integrieren und Perspektivendifferenzen sowie Interessengegensätze zwischen den Stakeholdern zu identifizieren und zu bearbeiten. Die Forschungseinrichtungen und Betriebe betreiben dazu Grenzmanagement genauso wie die Projektbeteiligten dazu »boundary work« und Interaktionsarbeit leisten. Auch hier werden erfahrungsbasierte Kompetenzen wirksam, die in langjährigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie dem ISF München fest verankert sind und laufend weiterentwickelt werden.

11 Nachdem qualitative Methoden in den Sozialwissenschaften generell den Zweck tiefergreifender Einblicke in soziale Phänomene haben, ist dies vorsichtig zu formulieren.

Literatur

- Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT) (2025): Netzwerk für transdisziplinäre Forschung (td-net), Bern: Akademie der Naturwissenschaften Schweiz.
- Arens-Fischer, Wolfgang/Brater, Michael/Denisow, Karin/Porschen-Hueck, Stephanie/Ruping, Bernd/Stark, Wolfgang/Trobisch, Nina (2011): Vom Entdecken des Neuen durch die »Entüblichung« des Denkens. Zur Programmatik eines ästhetisch-performativen Ansatzes in der Organisationsforschung und -gestaltung, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 1, S. 32–33.
- Baur, Nina/Kelle, Udo/Kuckartz, Udo (2017): »Mixed Methods«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 69 (Suppl. 2), S. 1–37.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas/Marrs, Kira/Ziegler, Alexander (2017): Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), *Werkheft 03*, Berlin: WeiterLernen, S. 154–162.
- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Dunkel, Wolfgang/Pfeiffer, Sabine/Porschen, Stephanie/Sevsay-Tegethoff, Nese (2004): Der gesellschaftliche Umgang mit Erfahrungswissen. Von der Ausgrenzung zu neuen Grenzziehungen, in: Ulrich Beck/Christoph Lau (Hg.), *Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 95–122.
- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Neumer, Judith/Pfeiffer, Sabine/Porschen-Hueck, Stephanie/Ritter, Tobias/Sauer, Stefan/Wühr, Daniela (2011): »Subjektivierendes Arbeitshandeln – »Nice to have« oder ein gesellschaftskritischer Blick auf »das Andere« der Verwertung?«, in: *AIS-Studien* 4 (2), S. 16–26.
- Böhle, Fritz/Bürgermeister, Markus/Porschen, Stephanie (Hg.) (2012): *Innovation durch Management des Informellen*, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Böhle, Fritz (2013): Was ist Wissenschaft? Anregungen zu einer (Re-)Definition der Wissenschaftlichkeit anwendungsorientierter Bildungsfor-

- schung, in: Eckart Severing/Reinhold Weiss (Hg.), Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 49–59.
- Böhle, Fritz (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit, Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz/Wehrich, Margit (2020): »Das Konzept der Interaktionsarbeit«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, S. 9–22.
- Bolte, Annegret/Porschen-Hueck, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolte, Annegret/Neumer, Judith (Hg.) (2021): Lernen in der Arbeit, Augsburg/Mering: Hampp.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (Hg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung, Wiesbaden: Springer VS.
- Dunkel, Wolfgang/Porschen-Hueck, Stephanie/Wehrich, Margit (2006): »Kooperative und gegenstandsbezogene Konzeptentwicklung. Auf der Suche nach kooperativen Formen der Erkenntnisgewinnung in der Arbeitsforschung«, in: Wolfgang Dunkel/Dieter Sauer (Hg.), Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, Berlin: edition sigma, S. 93–110.
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (2012): »Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept«, in: Wolfgang Dunkel/Margit Wehrich (Hg.), Interaktive Arbeit, Wiesbaden: Springer VS, S. 29–59.
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit/Porschen-Hueck, Stephanie/Rieder, Kerstin/Valentin, Tanja/Jungtäubl, Marc (2024): Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit – Besonderheiten und Bewältigungsformen. Ein Überblicksartikel zu den Ergebnissen des BMBF-Verbundprojekts UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit. https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2024/01/Unterbrechungen_bei_Interaktionsarbeit.pdf
- Fricke, Werner (2010): Wissenschaft und Praxis in gemeinsamen Prozessen. Methodische und forschungspraktische Erfahrungen. Vortrag bei der Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF. »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements«. Dortmund 2010.
- Heinlein, Michael/Huchler, Norbert/Ritter, Tobias (2021): Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten!, München: ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW.

- Heinlein, Michael (2024): »Kollaboration in virtuellen Arbeitsräumen: Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von VR-Technologien in der Zusammenarbeit«, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 55(1): S. 17–25.
- Heinlein, Michael/Huchler, Norbert/Ritter, Tobias (2024): »Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten«, in: H.O.R.I.Z.O.N.T.E 02, S. 33–34.
- Hense, Andrea/Dunkel, Wolfgang/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Rastetter, Daniela (2025): »Editorial: Arbeit beforschen: Überlegungen zu methodischen Herausforderungen und neuen Forschungsstrategien«, in: Arbeit 34 (1–2), S. 3–16.
- Hirsch Hadorn, Gertrude; Hoffmann-Riem, Holger; Biber-Klemm, Susette; Grossenbacher-Mansuy, Walter; Joye, Dominique; Pohl, Christian; Wiesmann, Urs; Zemp, Elisabeth (Hrsg.) (2008): Handbook of Transdisciplinary Research, Springer, Swiss Academies of Arts and Science, <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6699-3>
- Huchler, Norbert/Voß, Gerd Günter/Weihrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Empirische und theoretische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit, München/Mering: Hampf.
- Huchler, Norbert/Sauer, Stefan (2015): »Reflexive and experience-based trust and participatory research: Concept and methods to meet complexity and uncertainty in organisations«, in: International Journal of Action Research 11 (1–2), S. 146–173.
- Huchler, Norbert/Weihrich, Margit/Porschen-Hueck, Stephanie/Monz, Anna/Schamann, Sonja/Böhle, Fritz/Heidling, Eckhard/Franke, Christian (2018): »Dienstleistungen für Prävention im Altersübergang – die Idee kooperativer Dienstleistungsnetzwerke«, in: Werner Schneider/Stephanie Stadelbacher (Hg.), Der Altersübergang als Neuarrangement von Arbeit und Leben, Wiesbaden: Springer VS, S. 115–150.
- ISF München (2015): 50 Jahre ISF München. Kurzdokumentation der Festveranstaltung am 16. Oktober 2015 im Literaturhaus München, München: ISF München.
- Jacobsen, Heike (2016): »Arbeitsforschung im Wandel des deutschen Produktionsmodells: Responsivität transdisziplinärer Forschung als Erfolgsfaktor und Risiko«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Neue Verortungen von Wissenstransfer, Bielefeld: transcript, S. 307–338.

- Jahn, Thomas/Bergmann, Matthias/Keil, Florian (2012): »Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization«, in: *Ecological Economics* 79, S. 1–10.
- Jostmeier, Milena (2023): Zum wissenschaftlichen Ertrag transdisziplinärer Forschung: Potenziale und Herausforderungen sozialwissenschaftlicher Verbundprojekte, Cottbus: Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg.
- Jurczyk, Karin; Schier, Michaela; Szymenderski, Peggy; Lange, Andreas; Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 100, Berlin: Sigma.
- Jurczyk, Karin/Voß, Günter G./Wehrich, Margit (2016): »Alltägliche Lebensführung – theoretische und zeitdiagnostische Potenziale eines subjektorientierten Konzepts«, in: Erika Alleweldt/Anja Röcke/Jochen Steinbicker (Hg.), *Lebensführung heute, Klasse, Bildung, Individualität*, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 53–87.
- Kaldewey, David (2013): Wahrheit und Nützlichkeit: Selbstbeschreibungen der Wissenschaft zwischen Autonomie und gesellschaftlicher Relevanz, Bielefeld: transcript Verlag.
- Littig, Beate (2016): »Nachhaltige Zukünfte von Arbeit? Geschlechterpolitische Betrachtungen«, in: Thomas Barth/Georg Jochum/Beate Littig (Hg.), *Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse*, Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 77–100.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010): »Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München«, in: Hans J. Pongratz/Rainer Trinczek (Hg.), *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*, Berlin: edition sigma, S. 119–162.
- Nuske, Jessica; Becke, Guido; Bleses, Peter (2025): Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung: Eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen, in: *Arbeit*, 34 (1–2), S. 161–181. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2025-0009>
- Öko-Institut e.V. (2022): IM FOKUS: Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung, Berlin: Öko-Institut e.V. https://www.oeko.de/fileadmin/user_upload/Expertise/2022_Transdisziplin%C3%A4re-und-transformative-Forschung_DE.pdf
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (2003): »Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge«, in: Joachim Zentes/Bernhard

- Swoboda/Dirk Morschett (Hg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 895–920.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Maurer, Peter (2014): »Künstlerisches, erfahrungsgeleitetes, spielerisches Management von Innovationsarbeit«, in: Milena Jostmeier/Heike Jacobsen/Arno Georg (Hg.), Sozialen Wandel gestalten – Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 289–302.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Neumer, Judith (2015): »Participation in enterprises and research: The case of innovation work«, in: International Journal of Action Research 11 (1–2), S. 174–194.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Weihrich, Margit/Huchler, Norbert (2018): »Dynamisches Grenzmanagement in Offenen Organisationen«, in: Olaf Germanis/Stefan Hutmacher (Hg.), Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zusammenarbeit und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 235–257.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Zylowski, Thorsten (2021): »Interaction-sensitive chatbot. Updating customer support in the platform-based ecosystem for business software«, in: Bernd Bienzeisler/Katrin Peters/Alexander Schletz (Hg.), The disruptive Role of Data, AI and Ecosystems in Services – Proceedings of the 31. RESER Conference, Stuttgart: Fraunhofer IAO, S. 195–211.
- Porschen-Hueck, Stephanie/Weihrich, Margit/Rieder, Kerstin/Jungtäubl, Marc/Valentin, Tanja/Jahromi, Faranak/Dunkel, Wolfgang (2023): UMDIA E-Book/App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit, München: ISF München/Universität Augsburg.
- Sauer, Dieter (2016): »Geschichte des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München«, in: Stefan Moebius/Andrea Ploder (Hg.), Handbuch Geschichte der deutschsprachigen Soziologie. Band 1: Geschichte der Soziologie im deutschsprachigen Raum, Wiesbaden: Springer VS, https://doi.org/10.1007/978-3-658-07998-7_53-1.
- Sauer, Stefan (2017): »Partizipative Forschung und Gestaltung als Antwort auf empirische und forschungspolitische Herausforderungen der Arbeitsforschung?«, in: Industrielle Beziehungen 24 (3), S. 253–270.

- Stichweh, Rudolf (2017): »Interdisziplinarität und wissenschaftliche Bildung«, in: Hanna Krause/Krause, Norbert (Hg.), *Fundiert forschen*, Wiesbaden: Springer, S. 181–190, https://doi.org/10.1007/978-3-658-15575-9_14.
- Wehrich, Margit (2007): »Abstimmungsprobleme und Abstimmungsmechanismus im Theorievergleich«, in: Norbert Huchler/Günter G. Voß/Margit Wehrich (Hg.), *Soziale Mechanismen im Betrieb*, München/Mering: Hampp.
- Wehrich, Margit/Dunkel, Wolfgang (2003): »Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55 (4), S. 758–781.

Transdisziplinarität in verschiedenen Forschungsfeldern

Transdisziplinäre Forschung

Anregungen aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive

Nadine Pieck und Angela Boos-Schwemer

1. Einleitung

Transdisziplinäre Forschung zielt darauf ab, gesellschaftliche Problemstellungen zu bearbeiten und dabei Wissen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Wissensbeständen zu integrieren (vgl. Nuske et al. 2025: 162). Gesellschaftliche Probleme sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass ihre erfolgreiche Bearbeitung des Wissens und des Know-hows sowohl unterschiedlicher Disziplinen und der Praxis bedarf als auch einer konstruktiven Auseinandersetzung der gesellschaftlichen Akteursgruppen bzw. Interessengruppen darüber, was eigentlich das Problem ist bzw. welches Problem gelöst werden soll. Spezifisch für die transdisziplinäre *Forschung* ist, dass neben der interdisziplinären Zusammenarbeit auch die nicht-wissenschaftliche Praxis einbezogen werden soll. Um transdisziplinäre Forschung bewältigen zu können, wurde u.a. vorgeschlagen, eine Integration der verschiedenen disziplinären Perspektiven durch eine gemeinsame Theoriebildung und eine gemeinsame Methodenentwicklung für den transdisziplinären *Forschungsprozess* anzustreben (vgl. Bergmann et al. 2010).

Transdisziplinäre Forschung ist dabei mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert: Forschende unterschiedlicher Disziplinen können sich zunächst nicht ohne Weiteres über ihren Forschungsgegenstand verständigen, da die jeweiligen theoretischen Bezugs- und Aussagesysteme einander unbekannt sind und den Gegenstand, der beforscht werden soll, sehr unterschiedlich konstruieren. Dies erschwert die Erfassung des Gegenstands und eine sinnvolle Abgrenzung bzw. Integration der jeweiligen Beiträge bzw. For-

schungsaufträge und konkreten Aufgaben. Je nach Wissenschaftsverständnis ist zudem umstritten, was als wissenschaftlich gilt.

Man könnte auch sagen, dass sich die unterschiedlichen Forschungsdisziplinen¹ jeweils in eigenen Forschungsdispositiven bewegen, die nur eine spezifische, eingeschränkte Form der Konstruktion von Forschungsgegenständen und -praktiken zulassen. Eine Integration der Theorien könnte oder müsste daher auf einer Metaebene erfolgen und ist zeitaufwendig. Zudem unterliegen sowohl die Forschungsdisziplinen als auch die nicht-wissenschaftliche Praxis eigenen Anerkennungs- und Handlungsbedingungen. So lässt sich erkennen, dass Wissenschaftler:innen zum einen auf Förderung angewiesen und zum anderen den Standards der eigenen Disziplin unterworfen sind. So sind es nicht selten die methodischen Standards und Vorlieben, die darüber entscheiden, welche Forschungsgegenstände und -fragen bearbeitet, ob Forschungsergebnisse veröffentlicht werden (vgl. Chalmers/Glasziou 2009), oder was überhaupt als Forschung anerkannt wird. Die Wahl der Forschungsfrage und des -gegenstandes folgt zudem individuellen Interessen der Forschenden und den Möglichkeiten, diese zu realisieren – durch finanzielle Förderung und durch Anerkennung oder Missbilligung durch die jeweilige Forschungsgemeinschaft. Dies umfasst auch die Möglichkeit der Publikation, die wiederum die Grundlage der wissenschaftlichen Karriere ist. Last but not least wird Kooperation in der Wissenschaft durch hohe Wettbewerbsorientierung begrenzt.

Die Relevanzsetzungen von Betrieben oder in der Politik folgen ebenfalls eigenen Handlungsrelevanzen. So müssen Handlungen und Entscheidungen entlang anderer Kriterien legitimiert werden; ökonomische oder machtpolitische Erwägungen oder Fragen der Realisierbarkeit von Ideen stehen im Vordergrund. Zugleich sind z.B. Betriebe in der Regel gleichzeitig mit einer Vielzahl von »Gegenständen«/Handlungsrelevanzen konfrontiert, die oft in der Gegenstandskonstruktion der Forschung gar nicht adressiert bzw. ausgegrenzt werden und somit unbeachtet bleiben. Es entsteht ein Forschungs-Praxis-Gap (vgl. Negt/Haunschild 2025 am Beispiel des HRM), der in der Regel seitens der Forschung als mangelnder Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis thematisiert wird. Andersherum ließe sich kritisieren, dass Forschung nicht willens oder in der Lage ist, Forschungsgegenstände, die sich aus den Fragen der Praxis ergeben, aufzugreifen, wenn z.B. rigide

1 Auch innerhalb von Disziplinen bilden sich Paradigmen oder Schulen aus, deren Theorien oft wenig anschlussfähig sind.

methodische Standards verhindern, relevante Fragen der Praxis zu beantworten, weil sich diese nicht innerhalb der methodischen Vorgaben der Disziplin untersuchen lassen. Aber auch auf Seiten der gesellschaftlichen/nicht-wissenschaftlichen Akteure gilt, dass die potenziellen Forschungsfragen bzw. Forschungsgegenstände hoch umstritten sind, da zwischen den Akteuren Interessenkonflikte bestehen, etwa aufgrund einer deutlich unterschiedlichen Betroffenheit von bestehenden Problemen und den Auswirkungen, die mit der »Lösung« des gesellschaftlichen Problems verbunden wären. Was Gegenstand der Forschung werden kann, ist z.B. durch die Setzung von Forschungsschwerpunkten und Bereitstellung von Fördermitteln von gesellschaftlichen Macht- und Dominanzverhältnissen abhängig².

Bergmann et al. (2010) skizzieren transdisziplinäre Forschung als einen Prozess, der gesellschaftliche Problemlagen in Forschungsgegenstände transferiert, sie so einer wissenschaftlichen Bearbeitung zuführt und Lösungsstrategien für das jeweilige gesellschaftliche Handlungsfeld entwickelt und diese an die Akteure zurückspielt. Die gründliche Beschreibung der lebensweltlichen Problemlage ist dabei die Grundlage, um den Forschungsgegenstand bzw. die Forschungsgegenstände konstruieren zu können. Um das Problem hinreichend beschreiben und auswählen zu können, ist eine Einbeziehung der gesellschaftlichen Akteure erforderlich. Das Hauptaugenmerk der Autoren liegt auf der Systematisierung und Beschreibung von Methoden und Instrumenten, die sich mit der Konstruktion des Forschungsgegenstands und der Organisation des Forschungsprozesses befassen. Beschrieben werden überwiegend Methoden und Beispiele, wie sich die beteiligten Disziplinen verständigen, etwa über Grenzobjekte oder über die Arbeit an gemeinsamen Begriffen. Wenig ersichtlich hingegen wird, wie Relevanzsetzungen und das Gestaltungswissen der Akteure aus der Praxis Eingang in die Forschung finden und wie eigentlich der Transfer in die Praxis aussieht.

Angesichts der vielen Herausforderungen und insbesondere der jeweils eigenen Handlungsrelevanzen und -orientierungen sowohl der einzelnen Disziplinen der Wissenschaft als auch der Praxis wäre zu klären, wie es überhaupt zu transdisziplinärer Forschung kommen kann. Immerhin ist dies offenbar

2 Dies zeigt sich jüngst im Umgang mit der geschlechter- bzw. diskriminierungsbezogenen Forschung in den U.S.A. Gesundheitsbehörden wird untersagt, in ihren Statistiken Transgeschlechtlichkeit, non-binäre Geschlechter oder ethnische Herkunft zu erfassen. So kann gesundheitlicher Ungleichheit aufgrund von Diskriminierung und sozialer Prozesse nicht mehr nachgegangen werden (Killian 2025: 35).

mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden im Vergleich zu der relativ autonomen Entwicklung und Bearbeitung von Forschungsgegenständen innerhalb der eigenen disziplinären Standards und Routinen. Transdisziplinäre Projekte bedürfen offenbar eines relativ langen Förderzeitraums bzw. eines erheblichen Vorlaufs. So berichten Bergmann et al. (2010) z.B., dass dies vor allem durch das Engagement einzelner Wissenschaftler:innen ermöglicht wurde, die dafür einen institutionellen Rahmen hergestellt haben, z.B. durch die Gründung eines Instituts. Transdisziplinäre Forschung setzt hinreichende Ressourcen und zeitliche Perspektiven voraus, um solch langfristige Prozesse auf den Weg und ans Ziel bringen zu können. Aus einer gesundheits- bzw. arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive lassen sich einige der oben genannten Herausforderungen erhellen und Erfahrungen im Umgang mit ihnen nutzen. Im Folgenden soll einigen Herausforderungen nachgegangen werden.

Aus einer gesundheitswissenschaftlichen Perspektive lassen sich vielfältige Erfahrungen und Methoden nutzen, die sich auf die Beteiligung der Praxis in der Analyse und Entwicklung von Lösungen beziehen. Zudem erhellt der Settingansatz in seiner systemischen Orientierung das Verständnis für Interventionen in komplexe soziale Systeme und legt ein besonderes Augenmerk auf die Konstruktion von Settings, die auch als Lernsysteme begriffen werden. Daher spielen auch Erkenntnisse aus der Lerntheorie, Gruppendynamik und Beratung eine Rolle für das methodische Vorgehen zur Gestaltung von kommunikativen Lern- und Reflexionsräumen.

2. Gesundheitsförderung als transdisziplinäres Projekt

Die Gesundheitswissenschaft kann man als anwendungsorientierte Wissenschaft bezeichnen, die sich auf lebensweltliche bzw. gesellschaftliche Probleme bezieht, nämlich den Schutz und die Förderung von Gesundheit. Mit der Formulierung der Ottawa-Charta ist im Grunde aus politischer Perspektive ein transdisziplinärer Auftrag erteilt worden: Es wurde erkannt, dass sich Gesundheit weder aus einer einzelnen disziplinären Perspektive (bzw. professionellen Perspektive, nämlich der ärztlichen) heraus definieren lässt, noch dass medizinisch-kurative Ansätze ausreichen, um Gesundheit zu schützen, wiederherzustellen oder gar zu fördern. Stattdessen wird ein umfassender Gesundheitsbegriff zugrunde gelegt und die zentrale Lösung des Problems in der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Settings verortet. Der Settingansatz stützt sich dabei auf ein ökologisches Modell von Gesundheit und nimmt ei-

ne systemische Perspektive ein, welche der Erkenntnis gerecht wird, dass Gesundheit von persönlichen, ökologischen, sozialen und ökonomischen Determinanten beeinflusst wird. Betroffene selbst sollen dabei befähigt werden, die Determinanten ihrer Gesundheit zu beeinflussen (Empowerment und Partizipation).

Settings werden in der Literatur unterschiedlich definiert. Sie sind stark organisational strukturiert (durch Organisationen beeinflusst) und werden auch als abgegrenzte Räume oder stabile soziale Zusammenhänge definiert, etwa als Krankenhaus, ein Betrieb, eine Schule oder ein Pflegeheim, als Orte an denen Menschen leben, lernen, arbeiten oder konsumieren (vgl. Hartung/Rosenbrock 2022). Nach Loss et al. (2014: 163) sind Settings durch folgende Kriterien gekennzeichnet: Sie

- bieten sozialen Kontext/Interaktion,
- sind ein geografischer Ort/physisch abgegrenzt,
- sind integraler Bestandteil des alltäglichen Lebens,
- ermöglichen, beruflichen oder Freizeitaktivitäten nachzugehen,
- sind geregelt bzw. organisational strukturiert,
- basieren auf gemeinsamen Werten, Normen und Sanktionen und/oder einem Verhaltenskodex,
- beeinflussen Gesundheit und Wohlbefinden und
- sind dauerhaft/beständig.

Dabei müssen nicht zwingend alle Kriterien erfüllt sein. Entscheidend scheint für den Zweck der Gesundheitsförderung, dass Settings definiert bzw. konstruiert werden, und zwar unter der Maßgabe, dass sie die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Zielgruppe erfassen, *um auf diese Faktoren/Mechanismen Einfluss zu nehmen*. Damit wird die Abgrenzung eines Settings zu einer inhaltlichen Abgrenzung entlang der Wirkfaktoren oder der Determinanten der Gesundheit, die verändert werden sollen. Ein Setting lässt sich also nur vor dem Hintergrund eines Problemzusammenhangs (z.B. Alkoholkonsum Jugendlicher, Entstehung von Burnout in der Pflege) definieren (vgl. Pieck 2023a).

Das Setting ist dabei jedoch nicht einfach eine Organisation wie die Schule oder eine Pflegeeinrichtung, sondern ein eigens zu schaffendes Lernsystem (Grossmann und Scala 2011). Als Lernsysteme sehen Grossmann und Scala jeweils Projekte an, die eigens zur Bearbeitung einer bestimmten Problemstellung initiiert werden. Wie die Ausgestaltung eines solchen Projektes und sei-

ne Projektarchitektur (wer wann und in welchem Format eingebunden wird) aussehen, ist abhängig von der Problemstellung, die bearbeitet werden soll. Die Schaffung eines Settings setzt im ersten Schritt voraus, dass die sozialen Systeme und Wirkmechanismen identifiziert und abgegrenzt werden können, die einen Einfluss auf die Problemstellung haben. Die Einschätzung der Beeinflussbarkeit selbst beruht wiederum auf Annahmen darüber, durch welche Maßnahmen oder Interventionen die einzelnen Faktoren verändert werden können. Beeinflussbarkeit ist in diesem Sinne eine Frage der Kenntnisse über Wirkmechanismen auf unterschiedlichen Ebenen, vorrangig auf der Ebene der sozialen Systeme und der Annahmen über ihre Steuer- und Veränderbarkeit. Die zu entwickelnde Intervention ist demnach bereits als Element in die Definition des Settings einzubeziehen: Um sinnvoll intervenieren zu können, muss das Setting in Bezug auf die Intervention definiert werden (Pieck 2023a).

Das Setting ist in diesem Sinne ein aktiv hergestellter Kommunikations- und Handlungsrahmen, der sich auf einen im Prozess noch weiter ausdifferenzierenden Problemzusammenhang bezieht (Pieck 2023a: 63). Die Definition³ des Settings⁴ ist dabei bereits als Intervention zu betrachten, da diese Definition über mögliche und unmögliche Interventionen mitentscheidet und gemeinsam mit unterschiedlichen Akteuren ausgehandelt wird.

In diesem Verständnis des Settingansatzes wird anerkannt, dass Gesundheit durch komplexe soziale und dynamische Systeme⁵ beeinflusst wird. Organisationen sind hierbei die maßgeblichen sozialen Systeme moderner Gesellschaften, durch die Gesundheit beeinflusst wird (Grossmann/Scala 2001: 74; vgl. Türk 1997). Um Gesundheit zu fördern, müssen Organisationen lernen, wie sie Gesundheit fördern können. Dies soll durch Organisationsentwicklung ermöglicht werden, deren Ziel es ist, Gesundheit in die Strukturen, Prozesse und Kernanliegen des Settings zu integrieren und zum selbstverständlichen Bestandteil aller Entscheidungs- und Planungsprozesse zu machen. Das Thema Gesundheit wird dabei von außen an das Setting herangetragen und muss

3 Im Sinne einer Festlegung oder Konstriktion.

4 Wer wird beteiligt, was ist eigentlich das Problem, welche Mechanismen und Einflussfaktoren spielen eine Rolle, was, wer, welche Strukturen, Prozesse, Regeln müssen eigentlich verändert werden (Lösungsidee)?

5 Die Entwicklung sozialer Systeme lässt sich im Unterschied zu technischen Systemen jedoch nur begrenzt vorhersagen und steuern.

mit den nicht gesundheitskompatiblen Kernanliegen des Settings ausbalanciert werden (Dadaczynski et al. 2016: 216). Wenn Organisationen also dazu beitragen sollen, Gesundheit zu fördern, müssen sie lernen, wie sie z.B. ihre eigenen Arbeitsbedingungen und Produkte oder Dienstleistungen möglichst nachhaltig und gesundheitsförderlich gestalten können.

Ausgehend von der oben bereits genannten Annahme, dass gesellschaftliche Probleme das Ergebnis sozialer Prozesse und Strukturen sind und dass deren Behebung einer Intervention in eben jene Vermittlungszusammenhänge bedarf, lässt sich der Settingansatz auf die transdisziplinäre Forschung beziehen: **Transdisziplinäre Forschung interveniert ebenfalls in soziale Systeme.** Auch hier sind die relevanten gesellschaftlichen Akteure (das können auch Organisationen sein) zu identifizieren und in den Forschungsprozess einzu beziehen. In diesem Forschungsprozess lernen diese, sich im Sinne der (noch zu entwickelnden) Ziele selbst zu verändern. Die Forschenden lernen im Rahmen einer gemeinsamen Erkundung des Problemzusammenhangs, mit welchen Forschungsgegenständen sie sich sinnvollerweise befassen müssen, um das Problem zu lösen. Dabei ist der Forschungsprozess nicht von der Intervention in die Praxis zu trennen. Forschende und Akteure der zu verändernden Praxis bilden ein Lernsystem, in dem ausgehandelt wird, wer zu beteiligen ist, was eigentlich das Problem ist und wie in welche Mechanismen zu intervenieren ist. Dabei ist das transdisziplinäre Forschungsvorhaben Teil eines laufenden Veränderungsprozesses. Das Setting bzw. Lernsystem kann demnach nicht losgelöst von der Aufgabe, also dem zu lösenden Problem und der Lösungsidee, definiert werden (Pieck 2023a: 62). Gleichzeitig steht aber die konkrete Intervention noch nicht fest, da sie erst im Laufe des Lernprozesses entwickelt wird.

Die Gestaltung des Forschungs- und Interventionsprozesses folgt dabei den Ansätzen und Methoden einer sozialwissenschaftlich informierten (Prozess-)Beratung (vgl. Pühl 2009; Schiersmann/Thiel 2018; Kühl/Muster 2016). Forschung selbst ist hier in einen Aushandlungsprozess eingebunden, in dem die eigenen Aufgaben und Fragestellungen mit anderen Akteuren ausgehandelt und abgestimmt werden müssen, da es systematisch zu Widersprüchen und Spannungsfeldern kommt. Die Gestaltung eines transdisziplinären Forschungsprozesses hat die Aufgabe, den Lern- und Abstimmungs- bzw. Kommunikationsprozesse zwischen den beteiligten und betroffenen Akteuren zu organisieren. Hierfür braucht es entsprechende Methoden, um den Aushandlungsprozess der Beteiligten zu strukturieren und zusammenzuhalten, systematisch die Perspektivenvielfalt zu fördern und kollektive Lernprozesse zu

ermöglichen. Hierzu gehören z.B. Moderationsmethoden und Verfahren wie die Gestaltung eines Moderationszyklus, Brainstorming, Kartenabfragen und Fragetechniken wie das zirkuläre Fragen, das aktive Zuhören bis hin zur Gestaltung von Großgruppeninterventionen.

Transdisziplinäre Forschungsvorhaben initiieren demnach mindestens einen doppelten Lernprozess: Die Wissenschaftler:innen entwickeln ihre Forschungsgegenstände im Rahmen des Gesamtzusammenhangs und gleichzeitig lernen die beteiligten und betroffenen Akteure aus der Praxis, wie sie ihre eigene Praxis verändern, indem sie neue Regeln und Strukturen entwickeln und neue kollektive Handlungsmuster etablieren. Die Gestaltung und Steuerung solcher Veränderungsprozesse können dabei selbst wieder Gegenstand der Forschung sein – indem sie z.B. entlang der Standards der Evaluation (vgl. Schott et al. 2024) oder des Frameworks für komplexe Interventionen des UK Medical Research Council (vgl. Skivington et al. 2021) untersucht werden.

3. Gestaltung von Lernprozessen

In der Gesundheitswissenschaft liegen entsprechende Ansätze vor, die die Bearbeitung komplexer Probleme in Problemlösezyklen organisieren. Sie werden als generische Prinzipien genutzt, die den Lernprozess strukturieren. Sie entstammen z.B. dem Projektmanagement, das komplexe und neue Aufgaben in Phasen und Arbeitspakete strukturiert und der Koordination der Aktivitäten dient. Ebenso werden der Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus der Gesundheitsförderung bzw. Public-Health-Action-Cycle als typische Problemlösungsschritte/-phasen genutzt. Sie unterstützen dabei, den Prozess insgesamt zu strukturieren, die unterschiedlichen Akteure einzubinden, die notwendigen Wissensbestände und Expert:innen zu identifizieren und deren Beiträge zu koordinieren.

Die gestaltungs- bzw. umsetzungsorientierte Arbeitswissenschaft ist ähnlich wie die transdisziplinäre Forschung damit befasst, einerseits gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen und andererseits damit konfrontiert, dass die jeweiligen Lösungsideen erst in der Praxis konkretisiert bzw. entwickelt werden können. Zudem müssen häufig erst die Voraussetzungen für die Anwendung bzw. Implementierung geschaffen werden, etwa in Form von Veränderungsbereitschaft für die Veränderung von Regeln und Strukturen in der beteiligten Organisation. Diese Vorausset-

zungen werden im Laufe des organisationalen Lernprozesses hergestellt und müssen sich in der Praxis bewähren.

Der gesundheitsbezogene Lernprozess von Organisationen lässt sich anhand des Konzepts des expansiven Lernens von Engeström (in der Lesart von Schubert 2019, Pieck 2022) verstehen. Engeström (2008, 2011) geht davon aus, dass es sich beim expansiven Lernen um die Veränderung von Tätigkeitssystemen und kollektiven Handlungsmustern handelt. Das Lernen der Individuen und die Veränderung der Tätigkeitssysteme sind wechselseitig aufeinander bezogen. Lernen wird dabei durch auftretende Widersprüche initiiert, die im Rahmen einer sogenannten strategischen Lernhandlung systematisch bearbeitet werden.

Die strategische Lernhandlung beginnt mit einer konflikthafter Infragestellung der bestehenden Praxis, geht über in eine vertiefende Analyse der Genese des Problems, um darauf aufbauend eine neue Praxis zu modellieren. Diese wird im nächsten Schritt erprobt und angepasst. Wenn sich die neue Praxis bewährt, wird der Prozess reflektiert und mit anliegenden Tätigkeitssystemen und Akteuren abgestimmt und konsolidiert. Wichtig ist dabei, dass der Ansatz davon ausgeht, dass es inhärent/systematisch zu Widersprüchen zwischen den Elementen der Tätigkeitssysteme oder zu Widersprüchen zwischen (gekoppelten) Tätigkeitssystemen kommt, die bearbeitet werden müssen. Hierbei beeinflussen sich die Lernenden und die Tätigkeitssysteme wechselseitig. Engeström geht davon aus, dass das, was zu lernen ist (die Lösung), in dem Moment gelernt wird, in dem es erfunden wird und sich in der Praxis bzw. im professionellen Handeln bewährt (vgl. Georg 2017 zur arbeitsbezogenen Gesundheitskompetenz). Die Entwicklung dieser neuen kollektiven Handlungsmuster vollzieht sich im wechselseitigen Prozess des individuellen Lernens und der Anpassung der Tätigkeitssysteme. Die Lösung kann in diesem Verständnis nicht einfach von außen vorgegeben werden: Konkrete Einzelmaßnahmen – wie die Anschaffung von Hebehilfen zur Unterstützung von Hebe- und Tragevorgängen, z. B. in Pflegeeinrichtungen oder in Industrielagern, die Anschaffung von Tablets zur Dokumentation oder die spezifische Änderung eines Formulars – können ihre Wirksamkeit erst entfalten, wenn sie in die jeweilige Praxis und in das Tätigkeitssystem eingebunden sind. Solche ›organisationsstrukturellen Maßnahmen‹ (vgl. Pieck 2023b) lassen sich erst als Element eines Tätigkeitssystems und damit als Teil einer organisationalen Veränderung qualifizieren, wenn diese auch in das kol-

lektive Tätigkeitsmuster der arbeitenden Menschen eingebunden sind.⁶ Dazu sind in der Regel weitere Maßnahmen zur Aneignung in der Nutzung von Tablets und Hebehilfen sowie die Beseitigung von Hindernissen erforderlich.⁷

Auch wenn die konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen durch das jeweilige System erfolgt, kommt die menschengerechte Gestaltung von Arbeit nicht ohne Fachwissen bzw. wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse aus. Dieses Wissen kann in Form von Kriterien oder Gestaltungsgrundsätzen genutzt werden, um die jeweils erforderlichen Maßnahmen zu konkretisieren bzw. auszugestalten.⁸ Das Fach- und Gestaltungswissen wird in Veränderungs- bzw. Lernprozessen von Organisationen als Heuristik oder Bewertungskriterium herangezogen, um im jeweils konkreten Fall die eigene betriebliche Praxis reflektieren und passgenaue Maßnahmen ableiten zu können.

Dies bedeutet für einen transdisziplinären Forschungsprozess, dass die Lösung des Problems eine Koproduktion zwischen Praktiker:innen und Forscher:innen ist (Nuske et al. 2025: 162). Die strategische Lernhandlung kann als eine Methode der transdisziplinären Forschung verstanden werden, die dazu beiträgt, dass Praktiker:innen neue kollektive Handlungsmuster entwickeln.⁹

-
- 6 Denkbar ist natürlich, dass neue Instrumente oder Hilfsmittel angeschafft werden, die sich jedoch nicht eignen, um den Gegenstand des Tätigkeitssystem erfolgreich (oder gesund) zu bearbeiten. Damit tritt ein neuer Widerspruch auf, der bearbeitet werden muss, um das Ziel zu erreichen.
 - 7 In interdisziplinären Projekten kommt es häufig zu Irritationen bei der Frage, was als wissenschaftlich gesichertes Erkenntnis in der Praxis Anwendung finden soll und wann etwas als wissenschaftliche Erkenntnis anerkannt wird. Im Kontext der Arbeits- und Gesundheitswissenschaft bricht diese Kontroverse bei der Frage auf, wann eine Maßnahme als evidenzbasiert gilt. Oft dominiert ein Verständnis von Intervention in die Praxis, das fordert, nur evidenzbasierte – im Sinne nachgewiesener Wirksamkeit auf Basis randomisierter Kontrollstudien – Maßnahmen umzusetzen. Die Implementierung solcher Maßnahmen stößt jedoch offenbar an Grenzen, wenn es darum geht, in komplexe Systeme zu intervenieren. Selbst evidenzbasierte Maßnahmen sind regelmäßig nicht wirksam, bis weitere Anpassungen im Tätigkeitssystem erfolgt sind.
 - 8 Typische Kriterien gesunder Arbeitsbedingungen sind ganzheitlich gestaltete Aufgaben, ergonomische Arbeitsmittel, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Arbeitszeiten und Pausen flexibel gestalten zu können etc. (Busch/Werner 2011: 230).
 - 9 Die strategische Lernhandlung selbst wäre aus meiner Sicht ebenfalls ein möglicher Gegenstand transdisziplinärer Forschung, da die Methode selbst auf ihre Wirkmechanismen und Wirksamkeit hin untersucht werden kann. Im Forschungsprojekt zur Bewegungsförderung wurde versucht, einen solchen Lernprozess als methodisches Vorgehen der Beratung zu beschreiben und einer späteren Evaluation zugänglich zu machen.

Die strategische Lernhandlung ist dabei die primäre Intervention, die zu einer Entwicklung und Umsetzung konkretisierter kontextgebundener Maßnahmen führt. Sie beinhaltet in sich jedoch nicht die konkret ausgestaltete Lösung (Einzelmaßnahme) (vgl. Pieck 2023b).

Ein Gegenstand eines transdisziplinären Forschungsprojekts kann die Ausgestaltung einer solchen strategischen Lernhandlung sein. Im folgenden Beispiel wurde eine solche Lernhandlung in der Form eines Beratungskonzeptes konzipiert. Dabei unterliegt dem Beratungskonzept eine Programmtheorie (vgl. Funnell/Rogers 2011), die beschreibt, in welchen einzelnen Schritten die Beratungsleistung den Lernprozess der Organisation gestaltet. Hierbei lässt sich auch der Entwicklungsprozess der Programmtheorie selbst als ein Lernprozess der beteiligten Akteure aus unterschiedlichen Professionen und Disziplinen beschreiben.

4. Beispiel – Bewegungsförderung mit Organisationsentwicklung verbinden

Das im Folgenden skizzierte Projekt hatte den Auftrag, Bewegungsförderung für Bewohner:innen in Pflegeeinrichtungen stärker mit Organisationsentwicklung zu verbinden. Ausgehend von bereits bestehenden Studien und Konzepten zur Bewegungsförderung sollte stärker auf organisationale Wirkfaktoren eingegangen werden. Das Projekt setzte sich aus mehreren Teilprojekten zusammen, die zeitversetzt durch den Auftraggeber nach und nach an Bord geholt wurden. Hierbei gab es ein Kern-Projektteam, welches die Aufgabe hatte, ein Konzept zu entwickeln, mit dem die Organisationen dazu befähigt werden sollten, bewegungsfreundlicher für die Bewohner:innen zu werden. Im Sinne des Settingansatzes sollte dabei die Organisation mit ihren Regeln, Strukturen, Prozessen und ihrer Umgebung entwickelt werden. Grundsätzlich hatte der Auftraggeber in der Projektplanung zeitliche und personelle Ressourcen für einen Austausch mit anderen Teilprojekten vorgesehen, so dass die Beteiligten voneinander lernen können sollten.

Die gemeinsame **Konstruktion des Forschungsgegenstands** bzw. der Forschungsgegenstände stellte sich in diesem Projekt als eine zentrale Herausforderung und als ein fortlaufender Lernprozess heraus. Im Unterschied zum Vorschlag von Bergmann et al. (2010), dass zunächst durch den Einbezug der Praxis die Ausgangssituation gründlich beschrieben wird und daraus Forschungsgegenstände konstruiert werden, die dann arbeitsteilig durch die

verschiedenen Forschungsteams oder Disziplinen (mit Rückkopplungsschleifen) bearbeitet werden, wurden neue Anforderungen und damit verbundene Forschungsgegenstände nach und nach von den Beteiligten ergänzt – und an das Kernteam herangetragen. Es handelt sich damit nicht (nur) um eine arbeitsteilige Bearbeitung mehrerer Forschungsgegenstände durch unterschiedliche Teilprojekte, sondern um die Integration anderer theoretischer (und methodischer) Perspektiven in das eigene forschende (und beratende) Handeln¹⁰. Die beteiligten Forscher:innen des Kernteams mussten sich also andere disziplinäre Grundlagen und Kompetenzen aneignen, statt einzelne Aspekte an andere Teilprojekte auslagern zu können.

Der **Lernprozess** der beteiligten Forscher:innen wurde dabei durch verschiedene »Instrumente« unterstützt. So war ein zentrales Grenzobjekt die (noch zu entwickelnde) **Programmtheorie** (vgl. Funnell/Rogers 2011), die es einerseits erlauben sollte, die Intervention zu beschreiben und gleichzeitig als Grundlage für die formative Evaluation dienen sollte. Die Verwendung von Programmtheorien war dabei selbst kein übliches Verfahren aller beteiligten Disziplinen und auch die Evaluation komplexer Interventionen (gemäß Skivington et al. 2021) war Gegenstand fortlaufender Diskussionen zwischen dem Kernprojekt, der formativen Evaluation, dem Auftraggeber und dem Gesamtprojektmanagement. Dennoch diente der Bezug auf eine Programmtheorie den Beteiligten zur Orientierung und wurde im Projekt als Entwicklung eines Beratungskonzeptes bezeichnet.

Um die Programmtheorie bzw. das Beratungskonzept für eine Organisation konzipieren zu können, wurden **gemeinsame Workshops mit den Teilprojekten und dem Förderer** eingerichtet, die den notwendigen Raum gaben, die unterschiedlichen Perspektiven und damit verbundenen Annahmen und Methoden kennenzulernen. Dies wurde zusätzlich durch einen Beirat unterstützt, in dem systematisch weitere Expert:innen Inputs zu relevanten Teilaspekten des Projektes beisteuerten, die im weiteren Verlauf des Projektes in das Beratungskonzept einfließen. Da sich transdisziplinäre Projekte mit der Intervention in die Praxis befassen, sind neben den konzeptionellen auch beratende Rollenanteile seitens der Forschenden erforderlich. Die Forscher:innen erhielten daher die Möglichkeit, selbst an **Schulungen und Workshops zur**

10 Dies ließe sich mit Bergmann et al. 2010 auch als eine gemeinsame Theorieentwicklung bezeichnen, nur dass diese ebenen nicht schon zu Beginn des Forschungsprojektes explizit als eigenständige Phase vorgesehen war.

Organisationsentwicklung teilzunehmen sowie an einer **Supervision**, um das eigene professionelle Handeln im Feld reflektieren zu können.

Um den Lernprozess und die parallele Entwicklung des Beratungskonzeptes zu unterstützen, wurde die Rolle der formativen Evaluation erweitert, die damit eine stärkere beratende Funktion hinsichtlich der Konzeption des Konzeptes einnahm. Zentrales Instrument hierfür waren **Reviewmeetings**. Diese ermöglichten es den Projektentwickler:innen (hier Wissenschaftler:innen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen, z.B. Organisationsentwicklung, Sportwissenschaften, Gerontologie, Physiotherapie), die Konkretisierung des Beratungskonzeptes im eigenen Beratungshandeln zu explizieren und die Erfahrungen im Feld zu reflektieren. Dabei wurde eine Reflexion auf mehreren Ebenen unterstützt: zum einen auf der Ebene des eigenen Handelns, auf der Ebene der Herausforderungen in der jeweiligen Einrichtung und auf der Ebene des Konzeptes.

Die Reflexion wurde dabei durch folgende Fragen strukturiert:

- Was waren die Ziele der jeweiligen Workshops und der einzelnen Elemente?
- Wie wurden die Workshops und deren Elemente konkret durchgeführt?
- Was waren die Ergebnisse des Workshops?

Dem schloss sich eine Auswertung in der Gruppe an, bei der die Teilnehmenden gebeten wurden, ihre Eindrücke und Annahmen (Hypothesen im Sinne der Beratung) zum Gehörten zu äußern. Der Reflexionsprozess wurde konsequent durch eine Visualisierung z.B. auf Karten oder entlang von Prozessverläufen unterstützt und dokumentiert.

Die **Zwischenberichte** der begleitenden Evaluation wurden genutzt, um die Erfahrungen aus den Reviewmeetings schriftlich aufzubereiten und z.B. organisationstheoretische Bezüge zu explizieren und für das Beratungskonzept anschließbar aufzubereiten. Aber auch andersherum musste Fachwissen z.B. aus der Bewegungsförderung und der Fachwissenschaft der Dienstleister von den Forscher:innen mit Schwerpunkt auf der Organisationsentwicklung erst angeeignet werden, um hieraus Beratungsformate zur Reflexion der Praxis in den Organisationen entwickeln zu können. Hierfür war die gemeinsame Entwicklung sogenannter **Factsheets** zielführend. Die Erstellung der Factsheets schuf eine gemeinsame Grundlage und Verständnis darüber, welche Handlungsanforderungen in der Praxis der Organisationen in Bezug auf das Thema Bewegungsförderung von Bewohner:innen relevant sind. Auf dieser

Grundlage wurden für die sogenannten Gestaltungsbereiche des Konzeptes Heuristiken abgeleitet und in Fragen an die Praktiker:innen als professionell Handelnde übersetzt, die den Reflexions- und Erkenntnisprozess über die eigene organisationale Praxis anleiten.

Last but not least galt es auch, den Organisationsentwicklungsprozess der Organisationen theoretisch zu konzipieren und zu konkretisieren. Hier wurde dem Ansatz gefolgt, dass es sich bei der Organisationsentwicklung um einen Lernprozess der Organisation handelt, der sowohl das Lernen der Beteiligten einschließt als auch die Standards der Gesundheitsförderung (zu der Partizipation und Empowerment zählen) sowie das regelkreisbasierte Vorgehen des PDCA-Zyklus.

Um die verschiedenen Anforderungen in einen angeleiteten Lernprozess der Organisation überführen zu können, wurde das Arbeiten mit sogenannten **ZIMM-Papieren** (Ziel/Inhalte/Methoden/Material) eingeführt. Die ZIMM-Papiere waren ein weiteres Instrument, anhand dessen die Berater:innen und Konzeptentwickler:innen das Fachwissen zu den jeweiligen Gestaltungsbereichen in ein fachdidaktisch fundiertes Workshopkonzept zur Reflexion betrieblicher Praxis übersetzen konnten. Die Konzeptentwickler:innen erhielten eine Schulung zur Gestaltung von Lernsettings auf der Grundlage des erfahrungsbasierten Lernens (vgl. Kolb 2015), der themenzentrierten Interaktion (Langmaack 2017) und (fach-)didaktischer Überlegungen (deren Grundlage die Factsheets bildeten).

Der transdisziplinäre Forschungsprozess ist hier also im Wesentlichen als ein Lernprozess der Forscher:innen zu verstehen und als eine gemeinsame Begriffsarbeit bzw. Theoriearbeit, entlang einer Programmtheorie, die versucht die verschiedenen Wirkzusammenhänge der Intervention in ein Beratungskonzept zu übersetzen. Der Entwicklungsprozess der Intervention ließ sich in diesem Projekt nicht vom Lernprozess der beteiligten Forscher:innen trennen und erfolgte weitgehend synchron.

Für die Forschenden im Kernteam bedeutete die »Nach-und-nach-Bearbeitung« der unterschiedlichen Zugänge und theoretischen und disziplinären Bezüge und der damit verknüpften Standards im Vorgehen einen permanenten Lerndruck unter ungünstigen **Aneignungsbedingungen**. So wäre es z.B. erforderlich gewesen, mit dem Hinzutreten neuer Aspekte und Anforderungen auch den ursprünglichen Projektplan und Auftrag zu revidieren und ihn gemäß den neuen Anforderungen und Erkenntnissen anzupassen. So entwickelten sich für die Beteiligten unterschiedliche und vor allem widersprüchliche Anforderungen z.B. zwischen vom Förderer kommunizierten Auftrag

und den Ideen und Ansätzen der beteiligten Teilprojekte. Es bestanden z.B. unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter Organisationsentwicklung im Sinne des Leitfadens Prävention der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV Spitzenverband 2022 und 2023) zu verstehen ist, welche Konsequenzen dies für die verschiedenen Möglichkeiten der Interventionsentwicklung hat und welche Forschungsmethoden sinnvollerweise zur Evaluation der Intervention heranzuziehen sind. So legten z.B. die begleitende Evaluation und das Projektmanagement/-controlling andere Annahmen mit einem unterschiedlichen Verständnis des Gegenstands zugrunde – mit daraus resultierenden inhaltlichen Anforderungen an das Kernprojekt. Damit war das Kernteam mit widersprüchlichen Anforderungen im eigenen Auftrag konfrontiert. Zudem wuchs der zeitliche Aufwand, um sich mit den vielen Teilprojekten inhaltlich abzustimmen.

Für künftige transdisziplinäre Projekte empfiehlt es sich daher, der **Auftragsklärungsphase** deutlich mehr Raum zu geben und gemeinsam mit den beteiligten Forscher:innen verschiedener Disziplinen und Professionen, Praktiker:innen und dem Auftraggeber das Forschungsprojekt zu konzipieren. Erst danach lässt sich – zumindest phasenweise – arbeitsteilig vorgehen. Dies hätte auch Auswirkungen auf Ausschreibungsverfahren. Diese müssten es erlauben, im Rahmen einer entsprechend monetär ausgestatteten Vorstudie die notwendige Perspektivenvielfalt herzustellen, um entscheiden zu können, welche Art von Expertise in welchen Phasen des Projektes benötigt wird bzw. welche Forschungsgegenstände und damit verbundene Vorgehensweisen sinnvoll erscheinen.¹¹ Andernfalls kommt es zu einer asymmetrischen Auftragsklärung mit einer andauernden Änderung der Ziele und Aufgaben. Die Beteiligten beschreiben immer wieder das Phänomen, dass sich andere Projektakteur:innen inhaltlich in das eigene Teilprojekt einmischen, weil sie selbst ein abweichendes Verständnis vom Forschungsgegenstand einbringen, etwa darüber, was Organisationsentwicklung ist und worin der Auftrag des Projektes besteht und wie man dies messen sollte. Dies steht wiederum im Widerspruch zu anderen Auffassungen innerhalb des Projektes, zum Beispiel der begleitenden Evaluation. Die Beteiligten beschreiben, dass es an Orientie-

11 Selbstredend spielen die Interessen der Beteiligten auch in dieser Phase und Art der Organisation des Forschungsprozesses eine Rolle – je nachdem, welcher Forschungsgegenstand identifiziert und für relevant erachtet wird, wird unterschiedliche Expertise benötigt und werden Drittmittel vergeben.

rung für die lernenden Forschenden gefehlt hat, welchen Aufträgen zu folgen ist.

Um ein transdisziplinäres Projekt erfolgreich – und gesund – durchführen zu können, sind die beteiligten Projektpartner:innen gefordert, gemeinsam ein entsprechendes Arbeitsetting herzustellen. Dies erfordert neben den erforderlichen Ressourcen, die maßgeblich durch den Auftraggebenden gesteuert werden, dass die beteiligten Projektpartner:innen ehrlich zuhören und sich darauf verständigen, was es eigentlich braucht, um das Vorhaben auch umsetzen zu können. Insbesondere die jeweiligen unterschiedlichen Annahmen und Setzungen der verschiedenen Disziplinen und Professionen und damit verbundene Aussagesysteme steuern maßgeblich die Konzeption und Durchführung des Projektes. Können diese nicht hinreichend erkundet und abgeglichen werden, tauchen sie im späteren Verlauf des Projektes wieder als Konflikte und Spannungsfelder auf. Eine weitere wichtige Voraussetzung für transdisziplinäre Forschung ist, dass die Beteiligten – Auftraggeber:in, Forscher:innen, Controller:innen – genug Vertrauen zueinander aufbauen, um die jeweiligen blinden Flecken bei sich selbst und bei anderen überhaupt wahrnehmen zu können und sich auch zutrauen, diese zu benennen und nachzufragen.

In diesem Projekt war es der Auftraggeber, der neue Forschungsgegenstände durch die jeweiligen Aufträge an Dritte und weitere Teilprojekte eingebracht hat und einen transdisziplinären Lernprozess gefordert und hierfür auch Ressourcen zur Verfügung gestellt hat. Durch die wechselseitige Bemühung um die Wertschätzung der unterschiedlichen Wahrnehmungsweisen und Zugänge und das große Engagement der Beteiligten ist es gelungen, die Herausforderungen der transdisziplinären Arbeit zu bewältigen und eine für und mit der Praxis umsetzbare Intervention zu entwickeln.

5. Fazit

Ein zentrales Element transdisziplinärer Forschung ist die Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme. Mindestens ein Teil transdisziplinärer Forschung müsste sich mit der Frage der Intervention in komplexe Systeme befassen und hierbei Wissen über Steuerungs- und Entwicklungsbedingungen sozialer Systeme berücksichtigen. Anhand des Settingansatzes der Gesundheitswissenschaft wurde aufgezeigt, dass es sich bei der Intervention um einen Lernprozess von Organisationen handelt, für den entsprechend ein partizipa-

tives Lernsystem zu schaffen ist. Dieses selbst ist nur in Abhängigkeit von der Problemstellung und der Annahmen über Wirkzusammenhänge möglich.

Für die transdisziplinäre Forschung bedeutet dies, dass betroffene und beteiligte Akteure in die Problemstellung und Lösungsentwicklung einzubeziehen sind und dass das eingerichtete Setting (im Sinne eines Lernsystems) entsprechend mit Ressourcen ausgestattet sein muss. Eine zentrale Einsicht aus dem Beispiel zur Bewegungsförderung und Organisationsentwicklung ist, dass das Lernsystem (mehrere Teilprojekte) zentrale Voraussetzung dafür war, dass ein ernster und substanzieller interdisziplinärer Austausch eingefordert, aber auch in Form zeitlicher Ressourcen für partizipative Verfahren ermöglicht wurde.

Für die Problemstellung sind die Problemwahrnehmungen der Praxis als Ausgangslage für den Auftrag an die Forschung und Formulierung einer Forschungsfrage erforderlich. Gesellschaftlich verhandelte Ziele oder zu lösende Probleme sind als Kriterien für die Forschung, Überprüfung der Zielerreichung und zur Rückkopplung in die beteiligten Forschungsprojekte maßgeblich.

Der Forschungsprozess ist ein doppelter, der sowohl die beteiligten Forscher:innen betrifft als auch die jeweiligen gesellschaftlichen Teilsysteme, deren Veränderung ebenfalls Ziel des Projektes bzw. Teil der Lösung des Problems darstellt. Die Forscher:innen gewinnen Einsichten über den Gegenstand und wie dieser außerhalb des »Labors« im lebendigen Setting funktioniert und eignen sich neue Kompetenzen und Rollen, z.B. in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen, an. Das iterative Vorgehen im Rahmen von PDCA-Zyklen mit entsprechenden Methoden der kollektiven Problemlösung und systematischen Rückmeldeschleifen sind auch geeignet, transdisziplinäre Projekte zu unterstützen, indem sie Lern- und Reflexionsräume zur Verfügung stellen. Insbesondere durch den Einbezug verschiedener Akteure. Durch die methodische Ausgestaltung von Workshops und deren Zusammensetzung kann die erforderliche Multiperspektivität hergestellt werden. Der Prozess selbst bedarf der Lern- und Aneignungsbedingungen sowohl für die beteiligten Forscher:innen als auch für die Praktiker:innen in den unterschiedlichen Phasen des Prozesses. Zudem ist es stärker als in vielen Disziplinen erforderlich, den Forschungsprozess mit der Intervention in die Praxis verknüpft zu denken und zu konzipieren. Die partizipative Gestaltung des Forschungs- und Interventionsprozesses selbst trägt dazu bei, eine gemeinsame Konstruktion des Gegenstandes zu ermöglichen, statt jeweils ausschließlich eigene Forschungsinteressen zu verfolgen.

Transdisziplinäre Forschung nimmt also gesellschaftliche Akteure mit ihren Interessen und Handlungsbedingungen in den Blick, übersetzt diese in Forschungsgegenstände und speist diese in einen Veränderungsprozess zurück. Dabei begleitet sie in der Regel Einzelfälle, bedient sich dabei jedoch gesicherter Erkenntnisse und generischer Prinzipien bzw. Heuristiken, die es erlauben, »gute« kontextualisierte/passgenaue Maßnahmen in den Betrieben/der Praxis zu entwickeln und zu realisieren.

Lösungen werden nicht von Wissenschaftler:innen im Labor entwickelt, sondern gemeinsam mit den Beteiligten. Die Überprüfung der Wirksamkeit von ggf. getroffenen Maßnahmen bedarf unterschiedlicher Methoden und erfolgt größtenteils im Erprobungsprozess selbst. Hindernisse und vielfältige Kontextbedingungen lassen sich so berücksichtigen, statt sie zu kontrollieren. Die Wechselwirkungen vieler unterschiedlicher Einflussfaktoren lassen sich unter realen Bedingungen und in Echtzeit untersuchen. Entscheidungen der Akteure in der Praxis finden unter realen Praxisbedingungen statt und haben reale Konsequenzen. Systematisch gestaltete Lern- und Reflexionsprozesse tragen dazu bei, dass Akteure der Praxis als auch die beteiligten Forscher:innen geeignete Rahmenbedingungen bekommen, um kontextbezogene und damit (hoffentlich) wirksame Lösungen entwickeln können.

Transdisziplinäre Forschung braucht Zeit und Ressourcen – und damit Auftraggeber:innen, die explizit das Ziel verfolgen, unterschiedliche Disziplinen bzw. Perspektiven an einen Tisch zu bekommen und bereit sind, den aufwendigen Verständigungsprozess zwischen Praxis und Wissenschaft und zwischen den Disziplinen zu finanzieren. Das zunächst einmal »nur« disziplinenübergreifende Arbeiten erfordert einen Rahmen bzw. ein gemeinsames Drittes, das die Integration der verschiedenen Perspektiven und Interessen ermöglicht. Die Definition des Problems selbst ist dabei schon eine Aufgabe/Teil des Bearbeitungsprozesses und gleichzeitig Teil der möglichen Lösung. Multiperspektivität hat damit die Aufgabe, die eigenen blinden Flecken sichtbar zu machen. Damit verbunden ist die Verschiebung des Forschungsgegenstands bzw. eine Konstruktion verschiedener Forschungsgegenstände, die aber aufeinander bezogen bleiben (z.B. über Grenzobjekte, Ziele, die Lösung des gesellschaftlichen Problems oder eben einen fortlaufenden gemeinsamen Lern- und Reflexionsprozess), um das Problem lösen zu können. Aufgabe eines transdisziplinären Vorhabens (oder der Methoden) ist es, die vielfältigen Facetten des Problems und seiner Auswirkungen zu erkennen/zu erfassen/herauszuarbeiten. Dafür braucht es jedoch stabile Konstellationen in den transdisziplinären Forschungsteams, da sonst bei jeder neuen Konstel-

lation von vorne begonnen wird und es zu einer andauernden Verschiebung des Forschungsgegenstands kommt.

Literatur

- Bergmann, Matthias/Jahn, Thomas/Knobloch, Tobias/Krohn, Wolfgang/Pohl, Christian/Schramm, Engelbert (2010): Methoden transdisziplinärer Forschung, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Busch, Christine/Werner, Dirk (2011): »Qualitätssicherung durch Evaluation«, in: Eva Bamberg, Antje Ducki/Anna-Marie Metz (Hg.), Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 221–234.
- Chalmers, Iain/Glasziou, Paul (2009): »Avoidable waste in the production and reporting of research evidence«, in: *Lancet* 374, S. 86–89.
- Dadaczynski, Kevin/Baumgarten, Kerstin/Hartmann, Thomas (2016): »Settingbasierte Gesundheitsförderung und Prävention: Kritische Würdigung und Herausforderungen an die Weiterentwicklung eines prominenten Ansatzes«, in: *Prävention und Gesundheitsförderung* 11(4), S. 214–221.
- Dichter, Martin N. (2022): »Logische Modelle und der Theory of Change-Ansatz zur theoretischen Fundierung pflegewissenschaftlicher Interventionen«, in: *Pflege* 35(1), S. 1–3.
- Engeström, Yrjö (2008): *Entwickelnde Arbeitsforschung – die Tätigkeitstheorie in der Praxis*, Berlin: Lehmanns Media.
- Engeström, Yrjö (2011): *Lernen durch Expansion*, Berlin: Lehmanns Media.
- Funnell, Sue C./Rogers, Patricia J. (2011): *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*, San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- Georg, Arno (2017): »Förderung arbeitsbezogener Gesundheitskompetenz als Strategieelement zur Bewältigung des Fachkräftemangels«, in: Emanuel Beerheide et al. (Hg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 157–180.
- GKV-Spitzenverband (Hg.) (2022): *Leitfaden Prävention*, Berlin.
- GKV-Spitzenverband (Hg.) (2023): *Leitfaden Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen nach § 5 SGB XI*.
- Grossmann, Ralph/Skala, Klaus (2001): »Professionelle Organisationsentwicklung als Qualitätsdimension der Gesundheitsförderung«, in: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hg.), *Qualitätsmanagement in Gesundheitsförderung und Prävention*, Köln: BZgA, S. 73–86.

- Hartung, Susanne/Rosenbrock, Rolf (2022): »Settingansatz–Lebensweltansatz«, in: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden.
- Killian, Nicolas (2025): »Gleichberechtigung? Sofort löschen!«, in: Die Zeit vom 06.03.2025, S. 35.
- Kolb, David (2015): *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey: Pearson Education.
- Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016): *Organisationen gestalten*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Langmaack, Barbara (2017): *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI): Das Leiten von Lern- und Arbeitsgruppen erklärt und praktisch angewandt*, Weinheim: Beltz.
- Loss, Julika/Lindacher, Verena/Curbach, Janina (2014): »Online social networking sites—a novel setting for health promotion?«, in: *Health & Place* 26, S. 161–170.
- Negt, Philip/Haunschild, Axel (2025): »Exploring the gap between research and practice in human resource management (HRM): a scoping review and agenda for future research«, in: *Management Review Quarterly* 75, S. 837–879.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung«, in: *ARBEIT* 34(1-2), S. 161–181.
- Pieck, Nadine (2022): »Betriebliche Gesundheitsförderung als organisationaler Lernprozess«, in: Rahim Hajji/Katharina Kitze/Nadine Pieck (Hg.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung*, Wiesbaden: Springer, S. 17–31.
- Pieck, Nadine (2023a): »Digitalisierung als Lernfeld in Settings – Diskussion des Begriffsverständnisses digitalisierter Settings«, in: Christoph Dockweiler/Anna L. Stark/Joanna Albrecht (Hg.), *Settingbezogene Gesundheitsförderung und Prävention in der digitalen Transformation*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 55–76.
- Pieck, Nadine (2023b): »Entwicklung organisationsstruktureller Maßnahmen der Gesundheitsförderung für Pflegekräfte«, in: Laura L. Bischoff/Ann-Kathrin Otto/Bettina Wollesen (Hg.), *Gesundheitsförderung und Präventionsarbeit im Pflegeheim – Praktische Umsetzung für Führungskräfte*, Heidelberg: Springer Berlin, S. 81–96.
- Pühl, Harald (Hg.) (2009): *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schott, Dörte/Prigge, Jessica/Niestroj, Melanie/Halves, Edith/Balzer, Lars/Giel, Susanne/Groß, Dirk/Metje, Ute M./Schoppmann, Ute/von Sydow, Sandra/Wiesweg, Johannes (2024): Anforderungen an Evaluierende. Orientierung für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation: erste Revision 2023, Mainz: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.
- Schubert, Andrea-Kristin (2019): Gesundheit als organisationaler Lernprozess, Augsburg: Rainer Hampp.
- Skivington, Kathryn/Matthews, Lynsay/Simpson, Sharon A./Craig, Peter/Baird, Janis/Blazeby, Jane M/Boyd, Kathleen A./Craig, Neil/French, David P/McIntosh, Emma/Petticrew, Mark/Rycroft-Malone, Jo,/White, Martin/Moore, Laurence (2021): »A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance«, in: BMJ 374, S. 1–11.
- Türk, Klaus (1997): »Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation«, in: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hg.), Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 124–176.

Transdisziplinarität in der sozialwissenschaftlichen Transferarbeit

Erfahrungen aus sechs Armutskonferenzen und zwei Kitagipfeln in der Stadt Bremen

René Böhme

1. Einleitung

Transdisziplinarität ist ein Forschungsmodus, der auf die Lösung gesellschaftlicher und damit zusammenhängender wissenschaftlicher Probleme abzielt, indem Wissen aus verschiedenen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Wissensbeständen integriert wird (Lang et al. 2012: 26f.). Durch den wechselseitigen Wissenstransfer werden komplexe gesellschaftliche Probleme nicht nur erforscht, sondern auch gemeinsam Lösungsansätze entwickelt, erprobt, umgesetzt und häufig über einzelne Projekte hinaus verbreitet (vgl. Dan 2017; Mückenberger/Timpf 2010). Transdisziplinarität hat zuletzt an Bedeutung gewonnen und steht in engem Zusammenhang mit der sogenannten Third Mission des Wissenschaftssystems. Nach dieser besteht der Anspruch, dass sich Hochschulen unter dem Schlagwort »Transfer« mit ihrer Umgebung – der Gesellschaft, Kommunen und der Wirtschaft – verflechten und aktiv darauf Einfluss nehmen, dass Forschungsergebnisse in der Praxis Anwendung finden, sei es im Bereich von Unternehmen, Zivilgesellschaft oder Politik (vgl. Roessler et al. 2015). Diese Dritte Mission besteht auch, wenn nicht sogar im Besonderen für die Sozialwissenschaften (vgl. Nuske 2024), welche vor der Herausforderung stehen, in Anbetracht großer gesellschaftlicher Herausforderungen die Relevanz und Reaktionsfähigkeit ihrer Forschung zu erhöhen (vgl. Maasen/Sutter 2022) und dabei nicht nur als Medium der Wissensgenerierung, sondern auch »als Medium der gesellschaftlichen (Norm)Bildung und praktischen Selbstaufklärung« (Warsewa/Bleses/Güldner 2020: 288) dienen sollen. Zu den

Problemfeldern, die einen transdisziplinären Zugang nahelegen, zählen etwa der demografische Wandel, soziale Disparitäten sowie die Klimakrise.

Doch existiert in der Literatur bisher weder ein disziplinenübergreifendes Verständnis von Transdisziplinarität und Transfer, noch ist das Verhältnis beider Begriffe ausreichend geklärt (Lux/Schuldt-Baumgart 2022). Vor diesem Hintergrund soll in diesem Aufsatz zunächst eine an Nuske (2024) angelehnte Definition von Transdisziplinarität dargelegt werden, in welche der Transferaspekt unmittelbar eingebettet ist. Daran angelehnt werden Analysedimensionen für konkrete transdisziplinäre sozialwissenschaftliche Transferformate abgeleitet und beispielhaft angewendet. Hierzu dienen mit der Bremer Armutskonferenz und dem Bremer Kitagipfel zwei unter Einbindung des Instituts Arbeit und Wirtschaft der Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen (iaw) in den vergangenen zwölf Jahren entwickelte Formate der transdisziplinären sozialwissenschaftlichen Transferarbeit. Abschließend gilt es, auf Basis des Vergleichs Schlussfolgerungen in Bezug auf den Mehrwert, die Gelingensbedingungen, zentrale Hindernisse und Anforderungen in der Umsetzung ähnlich gelagerter transdisziplinärer Formate zu ziehen.

2. Transdisziplinarität und Transfer als analytische Begriffe

Zwar erfreuen sich die Begriffe Transdisziplinarität und Transfer im Rahmen der sog. Third Mission zunehmender Beliebtheit, doch werden sie dabei weder einheitlich verwendet, noch ist ihr Zusammenhang hinreichend ausgeleuchtet. Ganz allgemein gilt Transdisziplinarität als die höchste Stufe geregelter Zusammenarbeit verschiedener wissenschaftlicher Fachrichtungen. Durch das Zusammenwirken mehrerer Disziplinen und ein wechselseitiges Lernen entsteht ein Mehrwert, der über die bloße Addition des Wissens einzelner Disziplinen hinausgeht (Häberli/Grossenbacher-Mansuy 1998: 201). Nuske (2024: 26f.) arbeitet für den Begriff der Transdisziplinarität im sozialwissenschaftlichen Sinne zwei Konzeptualisierungsschwerpunkte aus der Literatur heraus: Zum einen ein Verständnis von »Transdisziplinarität als Einheit des Wissens« und zum anderen ein Ansatz »sozial engagierter Transdisziplinarität«. Während die Vertreter:innen der Transdisziplinarität als Einheit des Wissens lediglich eine zielgerichtete Vereinheitlichung des Wissens vorsehen, um komplexe gesellschaftliche Probleme besser zu verstehen (nicht aber, um in sie einzugreifen), betonen die Verfechter:innen einer sozial engagierten Trans-

disziplinarität die starke Notwendigkeit des Einbezugs von Praxisakteuren in die Forschung. Durch eine stärkere Interaktion zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und politischen Gemeinschaften sollen gesellschaftliche Transformationsprozesse angegangen und unterstützt werden (Lawrence et al. 2022: 46). Nuske (2024: 27f.) fasst Wesensmerkmale von sozial engagierter Transdisziplinarität zusammen. Für das in diesem Aufsatz zugrunde liegende Begriffsverständnis erscheinen folgende Punkte als zentral:

- die Auseinandersetzung mit komplexen gesellschaftlichen Problemen,
- die Beteiligung von Fachleuten verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, Vertreter:innen der Praxis sowie Betroffenen,
- die dialogische Verständigung, Diskussion und Reflexion über die unterschiedlichen wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Wissensbestände (Reflexivität),
- eine multiperspektivische Herangehensweise zur Produktion theoretisch schlüssigen, aber auch praxisrelevanten und anwendungsorientierten Wissens zur Entfaltung gesellschaftlicher Wirkungen.

Eng verknüpft mit dem Ansatz der Transdisziplinarität ist der Transferbegriff (Nuske 2024: 2). Wenngleich das »eine« Verständnis von Wissenstransfer nicht existiert (Heilmann 2025: 3), gilt Transfer im Allgemeinen als ein Austausch zwischen Wissenschaft und außerwissenschaftlichen Akteuren, welcher die Vermittlung wissenschaftlicher Ergebnisse an Praxisakteure ebenso wie Feedbackschleifen und interaktive Austauschprozesse zwischen Wissenschaft und Praxis subsumiert (Froese/Mevissen 2016: 35). Diese Austauschprozesse werden immer mehr als die dritte Mission von Hochschulen neben Forschung und Lehre angesehen (vgl. Compagnucci/Spigarelli 2020; Backhaus-Maul 2022; Maasen/Sutter 2022) und gewinnen in vielfältiger Form (z.B. transferbezogene Strategien, Projekte, Aktivitäten, Preise und Forschung) an unterschiedlichen Stellen im Wissenschaftssystem als eine wesentliche Dimension wissenschaftlichen Arbeitens an Bedeutung (Nuske 2024: 2). Dabei bestehen allerdings Unterschiede darin, in welche Richtung(en) das Wissen zwischen Forschung und Praxis fließt (Heilmann 2025: 3).

Die gesellschaftlichen Erwartungen gerade an den sozialwissenschaftlichen Wissenschaftstransfer fallen sehr unterschiedlich aus und wurden zuletzt mehrfach empiriegestützt kategorisiert (vgl. Nuske et al. 2024; Heilmann 2025). Gemeinsam ist diesen Typisierungen, dass sie unterschiedliche Grade im Verhältnis von Praxis und Wissenschaft herausarbeiten, angefangen

von einem eher distanzierten und adressatenunspezifischen Vermitteln wissenschaftlicher Erkenntnisse, über eine aktive (Politik-)Beratungsrolle, eine wechselseitige Wissensvermittlung bis hin zu einem aktiven gesellschaftlichen Engagement der Wissenschaft.

Das Verhältnis von Transdisziplinarität und Transfer erscheint noch klärungsbedürftig, insbesondere auch deshalb, weil viele vorliegende Arbeiten zur Transdisziplinarität diese auf einen Forschungsansatz reduzieren. Für das in diesem Beitrag zugrunde liegende Verhältnis beider Begriffe ist es aber essenziell, dass der Transfer von Wissen in transdisziplinären Forschungsprozessen an unterschiedlichen Stellen (z.B. Problemkonstitution, Wissensgenerierung, Bewertung bzw. Anpassung der integrierten Ergebnisse; siehe Lux/Schuldt-Baumgart 2022) bzw. sogar auch losgelöst von konkreten Forschungsprojekten als eigenständiges Transferformat im gesellschaftspolitischen Diskurs (z.B. mit dem Ziel der Politikberatung bzw. der Gesellschaftsgestaltung) stattfinden kann.

Ein transdisziplinärer Forschungs- und Transferansatz steht jedoch auch in der Kritik (Rohe 2015; Nuske 2024: 29) bzw. sieht sich spezifischen Herausforderungen gegenüber: Demokratietheoretische Einwände betonen, dass der Wissenschaft als primärer Wissensproduzentin die Legitimität fehle, aktiv in gesellschaftliche Entscheidungsprozesse einzugreifen. Befürchtet wird, dass dieses Wissenschafts- und Transferverständnis zu einer verwissenschaftlichten Politik und zugleich zur Politisierung der Wissenschaft führen könne (vgl. Strohschneider 2014). Zudem lasse sich weder Konsens über fragmentierte Interessen, Werte und Machtverhältnisse herstellen, noch könnten Interessenkonflikte entlang wissenschaftlicher Vorgaben aufgelöst werden (vgl. Strohschneider 2014; Weingart 2021; Kraemer 2023). Hinzu kommen divergierende Produktionslogiken von Praxis und Wissenschaft (Heilmann et al. 2024): Während Forschung meist langfristig angelegt ist und Ergebnisse offenbleiben, braucht die Praxis kurzfristig verfügbare Daten und klare Handlungsorientierung, etwa zur Begleitung laufender Reformprozesse. Um diese Differenzen zu überbrücken, müssen die jeweiligen Logiken und Bedarfe gegenseitig berücksichtigt werden (vgl. Jaehrling 1999). Nuske (2024: 31f.) nennt zwei weitere Herausforderungen transdisziplinärer Ansätze: Zum einen erfordere die thematische Ausrichtung an gesellschaftlichen Problemfeldern einen bewussten Umgang mit Normativität. Dabei sei es essenziell, durch strukturierte Reflexionsarbeit im Forschungsprozess die eigenen Wertannahmen offenzulegen – insbesondere im Austausch mit teils gegensätzlichen Praxispositionen. Zum anderen fehle es an geeigneten Verfahren zur Messung gesellschaftlicher

Wirkungen, da klassische Indikatoren wie Publikationen oder Zitationen für transdisziplinäre Transfers nicht greifen (Lang et al. 2012: 39; Defila/Di Giulio 2018: 41f.). Erschwerend komme hinzu, dass sich gesellschaftliche Wirkungen wissenschaftlicher Erkenntnisse meist zeitverzögert entfalten und wegen komplexer Verbreitungsprozesse schwer kausal zu bestimmen seien.

3. Empirische Fallbeispiele

3.1 Analyseraster

Für den in diesem Kapitel vorgesehenen Vergleich der transdisziplinären sozialwissenschaftlichen Transferformate sollen zunächst auf Basis der theoretischen Ausführungen des vorherigen Abschnitts einige Vergleichskategorien abgeleitet und erläutert werden:

Komplexe Probleme Transdisziplinarität gilt als Antwort auf komplexe gesellschaftliche Probleme. Insofern soll im Rahmen der Analyse geprüft werden, welche Herausforderung adressiert wird und inwieweit diese eine Verschränkung von Wissen aus verschiedenen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Wissensbeständen erforderlich macht.

Entstehung Eine zweite Betrachtungsdimension bildet die Entstehungsgeschichte der jeweiligen Formate. Diese ist vor allem deshalb ein wichtiges Analyseelement, um die nachfolgenden Kriterien besser nachvollziehen zu können.

Ziele Wie in den vorherigen Einlassungen deutlich wurde, sind die Ziele von transdisziplinären Formaten durchaus umstritten. Dienen diese der Vereinheitlichung von unterschiedlichen Wissensbeständen zum besseren Verständnis komplexer Probleme, werden damit indirekt oder direkt gesellschaftliche Transformationsprozesse angeregt und unterstützt oder wird im Rahmen der Aktivitäten sogar in den Prozess des Policy-Makings eingegriffen?

Akteure/Rollen Als vierter Schritt wird empfohlen, die am jeweiligen Transferformat beteiligten Akteure und deren Rollen sowie Interaktion zu analysieren. Das ist als Reflexionsschritt notwendig, um das Wissenschaft-Praxis-Verhältnis offenzulegen.

Vorgehensweise Ein konkreter Mehrwert für das Herausarbeiten von Gelin-
gungsbedingungen und Hürden liegt auch darin, transdisziplinäre Ansätze in
ihrer Vorgehensweise näher zu beleuchten und in die Debatte um Methoden
und Konzepte der Transdisziplinarität einzuordnen.

Ergebnistransfer/Nutzen/Wirkungen Wie bereits deutlich wurde, gibt es bisher
noch wenige konkrete Überlegungen zur Messung des Erfolgs transdiszi-
plinärer Transferformate. Exemplarisch gilt es daher, in den Fallbeispielen
zum einen die Richtung und Formate des Ergebnistransfers zu betrachten
und zum anderen nach Möglichkeiten zu suchen, den Nutzen bzw. die Wir-
kungen dieser Ansätze zu erfassen. Zugleich sollen die Beispiele Grenzen der
Wirkungsanalyse verdeutlichen.

Kritikreflexion Die dargestellten Kritikpunkte an transdisziplinären Formaten
werden jeweils an den konkreten Beispielen überprüft und diskutiert.

3.2 Bremer Armutskonferenz

Komplexe Probleme Die Armutsbekämpfung gilt als politisches Handlungsfeld
mit komplexen Steuerungsstrukturen (vgl. Böhme 2023). Als Gelingensbedin-
gung einer Armutspolitik gilt es, sie als ressortübergreifende Aufgabe unter
Einbeziehung zentraler Akteure der Zivilgesellschaft zu etablieren. Dabei
sind alle staatlichen Ebenen gefordert, was jedoch vielfältige politische und
administrative Steuerungsprobleme erzeugt, die einer Gesamtkoordination
bedürfen (vgl. Stahmann 2022). Häufig wird auf die Notwendigkeit horizon-
taler und vertikaler Koordinierung verwiesen (Karl 2015: 3; Warsewa 2022):
also einerseits auf die Abstimmung zwischen Bund, Ländern, Kommunen
und Zivilgesellschaft, andererseits auf die Zusammenarbeit verschiedener
Fachressorts wie Arbeit, Soziales, Bildung, Gesundheit, Wohnen, Migration
und Stadtentwicklung. Beklagt wird in diesem Zusammenhang zum einen ein
disziplinärer Fokus (Karl 2015: 2). Zum anderen sei die »klassische« Zuständig-
keits- und Arbeitsteilung zwischen Ressorts und Behörden, deren Steuerungs-
und Koordinierungskapazitäten sowie das Arsenal der verfügbaren Ressour-
cen und Instrumente eher dysfunktional, um ein typisches multifaktorielles
Querschnittsproblem wie Armut angemessen zu bearbeiten (Warsewa 2022:
496f.). Nennenswerte Fortschritte seien nur dann erreichbar, wenn fachpoliti-
sche wie zivilgesellschaftliche Maßnahmen kohärenter koordiniert, effizient

umgesetzt und ausreichend ausgestattet würden. Transdisziplinäre Formate können hierfür hilfreich sein.

Entstehung Die Entstehung der Bremer Armutskonferenz geht zurück auf eine Studie des iaw zu den »Stadtteilstrategien gegen Armut und Benachteiligung«. In der dazugehörigen Abschlusspublikation (vgl. Prigge/Böhme 2013) wurde auf Basis lokaler Fallstudien in Dortmund, Nürnberg und Bremen festgestellt, dass sich in Dortmund und Nürnberg das Instrument der lokalen Armutskonferenzen als partizipatives Element einer Sozialen Stadtpolitik bewährt habe. Transferaktivitäten zu den Projektergebnissen mündeten letztlich in einem vom Paritätischen Wohlfahrtsverband Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen im November 2012 versendeten »Aufruf zur Gründung einer Bremer Armuts- und Chancenkonferenz«.

Ziele Ziel der Bremer Armutskonferenz ist es, durch die Veranstaltung regelmäßiger Armutskonferenzen den gesellschaftlichen Fokus auf Ungleichheitsphänomene zu lenken, im transdisziplinären Austausch Handlungsempfehlungen zur Bewältigung von Armutsphänomenen zu entwickeln und im Rahmen von Politikberatung Einfluss auf die Ausgestaltung der Bremer Armuts politik zu nehmen.

Akteure/Rollen Infolge des Gründungsaufrufs entstand im Verlauf des Jahres 2013 ein Bündnis (sog. Initiativkreis) aus diversen Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, der Arbeitnehmerkammer Bremen und Gewerkschaften, welches themenspezifisch in den Folgejahren erweitert wurde (z.B. Landesvereinigung für Gesundheit, Quartiersmanager:innen, Bremer Volkshochschule). Themenspezifisch kamen für einzelne Konferenzen weitere Personen hinzu (z.B. Ärzteverbände, Migrant:innenorganisationen und Umweltverbände).

Das Bündnis wird flankierend durch Sozialwissenschaftler:innen des iaw weiter beraten und unterstützt. Das umfasst z.B. die Konkretisierung von Themenvorschlägen, die Konzeption einzelner Konferenzen, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, das Halten von Vorträgen und die Erstellung der Konferenzpapiere. Wiederholt flossen Inhalte aus Forschungsprojekten des iaw in das Programm der Armutskonferenz ein.

Die Armutskonferenz entwickelte eine differenzierte Arbeitsstruktur. Es bildete sich ein Kernteam aus den Initiator:innen, einem/einer wissenschaftlichen Vertreter:in und einem weiteren Bündnismitglied. Diesem Kernteam obliegen die Vorbereitung der Initiativkreissitzungen, strategische Entscheidun-

gen sowie die Öffentlichkeitsarbeit. In Vollversammlungen werden Vorlagen diskutiert, das Vorgehen abgestimmt und themenspezifische Vorbereitungsgruppen für die Planung der jeweiligen Konferenzen gebildet.

Die Einbindung von Armutsbetroffenen wird im Rahmen der Armutskonferenz regelmäßig kontrovers diskutiert. Wenngleich im Sinne des Empowerments durchaus gute Gründe dafürsprächen, hat sich die Armutskonferenz bisher dagegen entschieden. Leitmotiv ist dabei, dass sich die methodische Vorgehensweise von Konferenzen mit Betroffeneneinbindung deutlich von Formaten unterscheiden müsste, welche sich an Politik, Verwaltung und Praxis richten. Sonst bestehe die Gefahr, Betroffene vorzuführen.

Politische und administrative Akteure sind vom Initiativkreis ausgeschlossen und lediglich als Teilnehmende der Konferenzen zugelassen.

Vorgehensweise Bis 2025 wurden bisher sechs Konferenzen durchgeführt. Thematische Schwerpunkte waren Kinder- und Jugendarmut, sozialräumliche Ungleichheit sowie Zusammenhänge von Armut mit Gesundheit, Migration und der Klimakrise. Alle Konferenzen folgten einem ähnlichen Grundschemata, das in einem akteursübergreifenden Prozess mit etwa einem Jahr Vorlauf erarbeitet wurde: Eingeleitet wurden die Veranstaltungen jeweils durch fachwissenschaftliche Beiträge. Hierzu wurden in der Regel externe Wissenschaftler:innen verschiedener Disziplinen nach Bremen eingeladen. Anschließend wurde das Thema im lokalen Kontext vertieft – durch Beiträge Bremer Wissenschaftler:innen, Praxisberichte oder Podiumsdiskussionen mit Akteuren aus Wissenschaft und Praxis. Der zweite Veranstaltungsteil bestand aus Workshops bzw. Foren zur thematischen Vertiefung, die oft dezentral in den Quartieren stattfanden. Sie wurden gemeinsam von Praxisakteuren aus den Stadtteilen (z. B. Stadtteilpolitik, Quartiersmanagement, Leitungen sozialer Einrichtungen, Bewohner:innen) und Mitgliedern des Initiativkreises vorbereitet. Häufig begannen die Workshops mit wissenschaftlichen Inputs, gefolgt von Podiumsdiskussionen oder partizipativen Formaten wie World Cafés oder Gruppendiskussionen. Ziel war jeweils, Problemlagen multiperspektivisch zu beleuchten und konkrete Handlungsempfehlungen im transdisziplinären Austausch zu erarbeiten.

Ergebnistransfer/Nutzen/Wirkungen Die Transferaktivitäten der Armutskonferenzen bestehen in der Regel aus zwei Säulen: Eine erste Säule bildet die Öffentlichkeitsarbeit. Durch Vorabberichte in den Medien und die Berichterstattung vom Konferenztag soll jeweils öffentliche Aufmerksamkeit für

das Konferenzthema erzielt werden. Die zweite Säule stellt die Politikberatung dar. Hierzu wurde nach jeder Armutskonferenz ein Konferenzpapier erstellt, welches die wesentlichen Inhalte und Handlungsempfehlungen bzw. Forderungen bündelt. Dieses Papier wurde an die maßgeblichen politischen Akteure im Land Bremen (Präsident des Senats, weitere Senatsmitglieder, Fraktionen der Bremischen Bürgerschaft) versendet, teilweise in spezifischen Transferveranstaltungen diskutiert und auf der Website der Armutskonferenz dokumentiert (Der Paritätische Bremen 2025). In der Folge kam es jeweils zu Gesprächen von Vertreter:innen der Armutskonferenz mit lokalen politischen Vertreter:innen.

Der Ergebnistransfer ist einseitig von der Wissenschaft und der Praxis in Richtung Politik und Verwaltung angelegt. Die konkreten Wirkungen der einzelnen Konferenzen lassen sich im Detail schwer messen. Allgemein lässt sich für die Armutskonferenz sicher eher von indirekten Wirkungen sprechen, so wie beispielsweise von einem Anstieg der gesellschaftspolitischen Aufmerksamkeit und Sensibilität für das Thema Armut in Bremen – hierauf deuten sowohl regelmäßige Bürgerschaftsanfragen, spezifische parlamentarische Gremien (z.B. Ausschuss zur Bekämpfung und Prävention von Armut und sozialer Spaltung 2014) als auch die intensive Medienberichterstattung zum Thema Armut in Bremen hin. Für konkretere Aussagen gilt es, die jeweiligen Konferenzen näher zu betrachten: Dabei lässt sich für nahezu alle Konferenzen festhalten, dass sie entweder neue Vorschläge in den politischen Diskurs einführten (z.B. Bremen-Pass), politische Pläne in der Durchsetzung unterstützten (z.B. sozialräumlicher Ausbau der Kindertagesbetreuung, das Programm »Lebendige Quartiere«, Landes-Antidiskriminierungsstelle) oder für ein bestimmtes Themenfeld mehr Aufmerksamkeit erzeugten, sodass es dadurch in der Folge zu verstärkten politischen Initiativen kam (z.B. Gesundheitsfachkräfte, Gesundheitszentrum Gröpelingen). Eine Besonderheit gibt es in Bezug auf die erste Bremer Armutskonferenz 2013. Hier initiierte der damalige Präsident des Senats und Bürgermeister in der Folge das sog. »Bündnis für sozialen Zusammenhalt« (Seidel 2014). Im Senatssaal des Rathauses versammelten sich damals in mehreren Abstimmungsrunden von 2014 bis Frühjahr 2015 rund 40 Teilnehmer:innen, darunter Senatsmitglieder, Vertreter:innen der Bürgerschaftsparteien, Handelskammer, Behördenvertretungen und Mitglieder der Bremer Armutskonferenz. Das Bündnis war der Versuch, den transdisziplinären Ansatz der Armutskonferenz auch auf den Prozess des Policy Makings zu übertragen. So wurde eine Geschäftsführung gegründet sowie themenspezifische Arbeitsgruppen (z.B. Bremen-Pass, Kin-

dertagesbetreuung) gebildet. Handlungsleitend war das Forderungspapier der Armutskonferenz. Die konkrete Umsetzung gestaltete sich jedoch langwierig und schwierig, wiederholt kam es zu konfliktären Situationen, auch weil die Sitzungen zum Teil als Arenen parteipolitischer Auseinandersetzungen dienten. Praxisakteure hatten zudem »Gewöhnungsschwierigkeiten« mit den aus ihrer Sicht schwerfälligen Verwaltungsabläufen. Wenngleich sich durchaus einige Erfolge zeigten (Bündelung verschiedener Ermäßigungssysteme für arme Menschen in Bremen in einem sog. Bremen-Pass; Verabschiedung einheitlicher Zielvorgaben für den Kitaausbau auf Stadtteilebene) wurde das Bündnis nach der Bremer Bürgerschaftswahl 2015 unter dem folgenden Senatspräsidenten nicht fortgesetzt.

Kritikreflexion Von den ausgeführten Kritikpunkten trifft vor allem die Politisierung von Wissenschaft zu. Das wissenschaftsgestützte Agenda Setting der Bremer Armutskonferenz setzt in gewisser Weise eine normative und politische Grundhaltung der beteiligten wissenschaftlichen Vertreter:innen voraus.

3.3 Bremer Kitagipfel

Komplexe Probleme Die sog. Kitakrise gilt als aktuelles komplexes gesellschaftliches Problem, dessen Lösung der »Quadratur des Kreises« gleicht (vgl. Böhme 2024): Bundesweit fehlen rund 430.000 Betreuungsplätze – erforderlich ist daher ein Ausbau der Kapazitäten, insbesondere für unterrepräsentierte Gruppen wie Kinder aus Armutslagen und mit Migrationsbiografie sowie eine Ausweitung und Flexibilisierung der Betreuungszeiten. Doch der notwendige Fachkräftebedarf kann kaum gedeckt werden: Die »stille Reserve« ist nahezu ausgeschöpft und auch die Ausbildungsstrukturen stoßen an ihre Grenzen. Politik setzt daher im Moment verstärkt auf Standardabsenkungen, etwa durch die Reduktion des Fachkräfteanteils oder temporäre Gruppenvergrößerungen. Das mindert die Betreuungsqualität und beeinträchtigt mögliche Gesundheits- und Bildungseffekte des Elementarbereichs. Zugleich verliert das Berufsfeld an Attraktivität (vgl. Böhme 2025). Gewerkschaften fordern dagegen angesichts 21.000 fehlender Fachkräfte, sinkender Ausbildungszahlen, wachsender Berufsunzufriedenheit und erhöhter Abwanderung von Beschäftigten aus den Kitas bessere Arbeitsbedingungen und eine höhere Betreuungsqualität. Dazu zählen attraktivere Ausbildungswege, bessere Bezahlung, ein günstigerer Fachkraft-Kind-Schlüssel, kleinere Gruppen, mehr Vorbereitungszeit sowie multiprofessionelle Teams. Allerdings reduzieren höhere

Standards die verfügbaren Kitaplätze, wodurch es mehr unversorgte Kinder gibt – mit Folgen für die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Kindertagesbetreuung. Um tragfähige schrittweise Lösungen für die Kitakrise zu entwickeln, ist es erforderlich, die unterschiedlichen Stakeholder – Politik, Verwaltung, Bildungs-, Sozial- und Arbeitswissenschaft, Träger, Beschäftigte in der Kindertagesbetreuung und Eltern – in einen transdisziplinären Prozess in den Dialog zu bringen.

Entstehung Der erste Bremer Kitagipfel resultierte aus einer Vereinbarung der Senatorin für Kinder und Bildung mit den Gewerkschaften im Herbst 2022. Beide Seiten waren zur Überzeugung gekommen, dass es in Anbetracht der enormen Herausforderungen im Bereich Kindertagesbetreuung des akteurs- und disziplinenübergreifenden Austauschs im Land Bremen bedürfe. Ein Mitglied des iaw wurde in der Folge damit beauftragt, gemeinsam mit der Senatorin für Kinder und Bildung, dem DGB Bremen und dem ver.di-Bildungswerk für Februar 2023 einen zweitägigen Kitagipfel an der Universität Bremen zu organisieren (SKB 2023). Im weiteren Verlauf einigte man sich auf eine Fortführung des Formats im März 2024 (SKB 2024). An dieser nahmen die Gewerkschaften und das ver.di-Bildungswerk aus Protest gegen zwischenzeitlich veröffentlichte Kitapläne aus dem Koalitionsvertrag der Bremer Landesregierung sowie der Haushaltslage jedoch nicht mehr teil (Sundermann 2024). Stattdessen wurde die Zusammenarbeit mit der Universität ausgebaut und externe Dienstleister für Veranstaltungsmanagement und Moderation beauftragt.

Ziele Ziel der Kitagipfel war es, eine akteursübergreifende Plattform für den Austausch über aktuelle Herausforderungen in der Kindertagesbetreuung zu schaffen. Im Mittelpunkt standen dabei die vielfältigen Probleme und Perspektiven rund um Betrieb, Ausbau und Weiterentwicklung frühkindlicher (Bildungs-)Einrichtungen. Diese sollten umfassend und nachhaltig beleuchtet werden, um verbindliche Handlungswege zu verabreden, gemeinsame Positionen herauszuarbeiten und bestehende Differenzen offen zu benennen (SKB 2023).

Akteure/Rollen Beide Kitagipfel waren von einer sehr heterogenen Akteurslandschaft geprägt. Beim ersten Gipfel bildeten der Stab der Senatorin für Kinder und Bildung, die Senatskanzlei, Vertreter:innen der Gewerkschaften, der Personalvertretungen bzw. des ver.di-Bildungswerks sowie die wissenschaftliche Prozesskoordination des iaw eine Art Lenkungsgruppe. Die Bildungs-

verwaltung sowie andere Wissenschaftsdisziplinen waren zunächst nicht eingebunden. Im weiteren Verlauf erweiterte sich der Kreis durch eine gezielte Ansprache von Akteuren durch die Prozesskoordination sowie einen öffentlichen Mitwirkungsauftrag der Senatorin. Neben den Veranstalter:innen wurden schließlich auch weitere Senatsmitglieder, senatorische Behörden (Kinder und Bildung, Soziales, Gesundheit, Bau, Finanzen), Wissenschaftler:innen (u.a. vom Deutschen Jugendinstitut und dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung), gewerkschaftliche Bundesvertretungen (GEW, ver.di), zahlreiche Praxisakteure (Kitaträger, Leitungen, Kitasozialarbeit, Erzieher:innen, Quartiersmanagement, Qualifizierungsakteure) sowie Eltern beteiligt. Beim zweiten Kitagipfel nahmen gewerkschaftliche Akteure keine aktive Rolle ein, dafür engagierten sich deutlich mehr Wissenschaftler:innen der Universität Bremen (v.a. aus Erziehungs- und Gesundheitswissenschaften) sowie die Verwaltung der Senatorin. Die übrige Zusammensetzung ähnelte der des ersten Gipfels.

Die Einbindung Betroffener wurde kontrovers diskutiert. Erzieher:innen konnten dabei unter bestimmten Voraussetzungen vom Dienst freigestellt werden. Eltern waren beim ersten Gipfel nur vereinzelt vertreten, beim zweiten über mehrere Elternverbände dagegen deutlich stärker. Eine Beteiligung von Kindern wurde zwar erwogen, jedoch von den angefragten Kitas aus Sorge vor politischer Instrumentalisierung abgelehnt. Einige Kitas steuerten stattdessen Kinderzeichnungen für eine Ausstellung im Veranstaltungsgebäude bei.

Die Vielfalt der beteiligten Organisationen und Personen führte angesichts der Zielstellungen wiederholt zu Konflikten. Hintergrund war, dass die Kitagipfel nicht nur dem transdisziplinären Austausch dienten, sondern von vielen Beteiligten als Teil des Policy-Making-Prozesses verstanden wurden. In den Workshops versuchten Akteure, eigene bzw. organisationale Positionen im Rahmen von Deutungskämpfen als Mehrheitsmeinung zu etablieren – eine große Herausforderung für die Moderationen. Zusätzliche Spannungen ergaben sich aus Rollenkonflikten der wissenschaftlichen Prozessmoderation, die zugleich die Plenumsteile moderierte, dort und in Workshops Forschungsergebnisse präsentierte und aktiv in die Öffentlichkeitsarbeit eingebunden war.

Vorgehensweise Der erste Kitagipfel entstand binnen weniger Wochen. Der zweite Kitagipfel wurde dagegen mit längerer Vorlaufzeit von ca. einem halben Jahr geplant. Die inhaltliche Struktur der Gipfel war sehr ähnlich: Es gab

Hauptvorträge am Vormittag des ersten Tages und themenbezogene Workshops, welche am Nachmittag des ersten und Vormittag des zweiten Tages stattfanden. Die grobe Themenwahl resultierte aus den Vorgaben der Veranstalter:innen. Im Rahmen des inhaltlichen Prozessmanagements ergaben sich daraus vier Schwerpunkte:

- Ausbau der Kindertagesbetreuung sowie dessen Organisation und Finanzierung,
- Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung,
- Qualitätsentwicklung,
- Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Workshopinhalte entstanden in einem stark iterativen Prozess, angestoßen durch Impulse der Veranstalter:innen und der Prozesskoordination sowie die Mitwirkungsaufrufe der Bildungssenatorin. Selbst bis wenige Tage vor den jeweiligen Kitagipfeln meldeten sich noch Personen, die in das Programm integriert werden sollten. Durch das rege Interesse an der Mitwirkung und den Wunsch, eigene Positionen im Workshop vorzustellen, war der erste Gipfel stark inputorientiert, sodass kaum Zeit für den Austausch blieb. Erschwerend kam hinzu, dass viele Workshopmoderationen beim ersten Gipfel erst kurz vor der Veranstaltung über den Ablauf in Kenntnis gesetzt wurden. Nachdem dieses Format auf Kritik stieß, wurde der zweite Gipfel wesentlich beteiligungsorientierter ausgestaltet und die Moderationen zum einen frühzeitiger inhaltlich eingebunden und zum anderen gebeten, stärker partizipative Methoden in den Ablauf zu integrieren.

Ergebnistransfer/Nutzen/Wirkungen Die Ergebnisse beider Gipfel wurden in Form einer Fotodokumentation der schriftlichen Ergebnisse der Workshops gesichert und gemeinsam mit den Vortragsfolien auf der jeweiligen Homepage des Kitagipfels (SKB 2023; SKB 2024) archiviert. In Bezug auf den Umgang mit diesen Ergebnissen und die daraus resultierenden Wirkungen ist zwischen dem ersten und zweiten Kitagipfel deutlich zu unterscheiden. Beim ersten Kitagipfel gab es parallel zur inhaltlichen Organisation des Gipfels ein Begleitgremium der Veranstalter:innen. In diesem Gremium wurden im Vorfeld des Gipfels bereits mögliche Schnittmengen für gemeinsam getragene Entwicklungspfade eruiert. Anregungen für konkrete Ergebnisse gab es dabei im Rahmen der Lenkungsgruppensitzungen, in welche wiederum Ideen aus der Workshoppelanung einfließen. Während des Gipfels gab es im Hintergrund weitere Ver-

handlungen. Im Ergebnis einigten sich die Veranstalter:innen auf einige Eckpunkte, welche Gegenstand einer Pressemitteilung waren (DGB 2023):

- Einführung eines Berufseinstiegsjahres zur Verkürzung der Ausbildung,
- Fortsetzung des Ausbaupfades, v.a. in sozial benachteiligten Quartieren,
- Ausweitung der berufsbegleitenden Weiterbildung für Erzieher:innen,
- Vereinfachung von Genehmigungsprozessen beim Kitaneubau,
- Eröffnung von Berufseinstiegen für pädagogisch bisher nicht formal qualifizierte Personen,
- Durchführung einer Verbleibstudie für Erziehungsberufe im Land Bremen.

Wenngleich nicht alle Punkte zeitnah umgesetzt wurden, so gibt es damit dennoch einige direkte Wirkungen des ersten Kitagipfels. Die Wirkrichtung des Transfers ist dabei mehrdimensional – sowohl von Wissenschaft und Praxis in Richtung Politik und Verwaltung als auch umgedreht. Ferner gab es durch die Identifikation einer relevanten Forschungsfrage und die Verabredung eines darauf aufbauenden Forschungsprojekts auch einen Ergebnistransfer von Politik und Praxis in Richtung Wissenschaft.

Beim zweiten Kitagipfel fällt eine Wirkungsbetrachtung dagegen deutlich ernüchternder aus. Durch die neue Veranstaltungsstruktur fehlte es an Möglichkeiten der Verhandlung konkreter weiterer Schritte. Viele Workshops erarbeiteten durch die stärker partizipative Struktur zwar mehr konkrete Handlungsempfehlungen als beim ersten Kitagipfel. Diese blieben jedoch weitergehend unbeachtet, auch deshalb, weil sie an vielen Stellen wenig passgenau für die politisch zu dieser Zeit angedachten Lösungen der aktuellen Herausforderungen des Bremer Kitasystems waren. Beispielsweise erarbeitete ein Workshop eine Struktur für eine Arbeitsgruppe zur Qualitätsentwicklung, während die Senatorin für Kinder und Bildung gleichzeitig eine Vorlage zur Standardabsenkung plante (Theiner 2024).

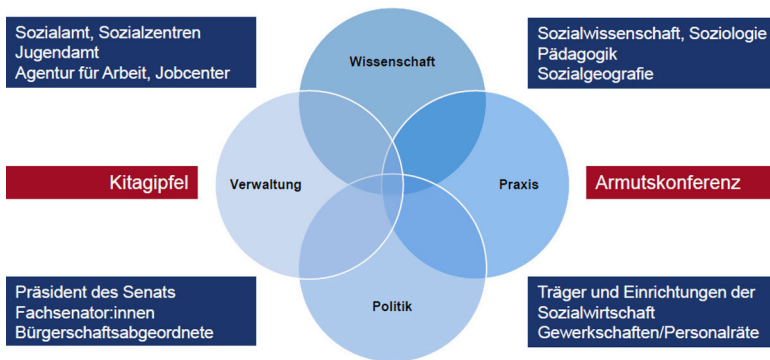
Kritikreflexion Von den genannten Kritikpunkten ist vor allem das demokratietheoretische Argument zutreffend. In der Weise, wie es Aufgabe des Kitagipfels wurde, zusätzlich zum akteursübergreifenden Austausch auch konkrete Vereinbarungen zu treffen, ist die Frage nach der demokratischen Legitimität des Kitagipfels berechtigt. Auch hat sich die These bestätigt, dass transdisziplinäre Formate eher ungeeignet sind, um bei fragmentierten Interessenlagen Konflikte zu beheben. Im Gegenteil: Im Verlauf der beiden Kitagipfel haben

sich die Kontroversen eher verschärft, was beispielsweise der Boykottaufruf der Gewerkschaften und Protestaktionen im Vorfeld des zweiten Kitagipfels zeigen.

4. Komparative Analyse

4.1 Transdisziplinaritäts- und Transferverständnis

Abbildung 1: Transdisziplinaritätsverständnis



Eigene Darstellung

Sowohl die Bremer Armutskonferenz als auch der Bremer Kitagipfel sind dabei im »intermediären Raum« zwischen Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Praxis angesiedelt, wenngleich sich die Funktion der unterschiedlichen Akteursgruppen durchaus unterscheidet (siehe Tabelle 1 in Kapitel 4.2). Die Ziele gehen jeweils deutlich über das Zusammenbringen verschiedener Wissensbestände hinaus, sodass es sich nachweislich um komplexe Formen sozial engagierter Transdisziplinarität (vgl. Nuske 2024) handelt. Deutlich wird zudem, dass beide Ansätze stark losgelöst von konkreten Forschungsprojekten agieren, sie stellen eigenständige Formate mit gesellschaftspolitischem Gestaltungsanspruch dar. Dabei sind an verschiedenen Stellen konkrete Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung verschiedener Fachrichtungen (Sozialwissenschaften, Bildungswissenschaften, Organisationsforschung, Migrationsforschung, Gesundheitsforschung, Sozialgeografie, Arbeitsfor-

sung etc.) eingeflossen. Diese Wissensbestände wurden in Workshops um weitere Sichtweisen (z.B. von Politik, Verwaltung und Praxis) ergänzt und zu einem Gesamtergebnis verdichtet.

Beide Formate weisen auch ein charakteristisches Transferverständnis auf, was sich als multidirektional bezeichnen lässt, da es auf einen wechselseitigen Austausch von Wissenschaft und Praxis und ein damit verbundenes Voneinanderlernen abzielt. Es spiegeln sich zudem verschiedene Facetten der von Nuske, Bleses und Warszewa (2024) sowie Heilmann (2025) geschilderten Erwartungen an wissenschaftlichen Transfer wider: So fungiert Wissenschaft in beiden Formaten als Politikberatung bzw. als Zulieferin, indem wissenschaftliche Erkenntnisse durch den interdisziplinären Austausch in Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung »übersetzt« werden. Dabei findet sich aber insbesondere im Kontext der Armutskonferenz auch der Ansatz der Wissenschaft als Advokaten für die Gruppe der armutsgefährdeten Menschen. Sowohl bei der Armutskonferenz als auch beim Kitagipfel bestehen zudem Ansätze von Transfer zur wechselseitigen Wissensentwicklung sowie zur Gesellschaftsgestaltung bzw. eigenständigen Diskursbeteiligung, wenn beispielsweise wissenschaftliche Akteure gemeinsam mit der Praxis Problembeschreibungen und Handlungsempfehlungen erarbeiten bzw. sogar konkret an der Ausgestaltung von politischen Maßnahmen und deren Praxisvermittlung mitwirken.

4.2 Logiken transdisziplinärer Formate im Fallvergleich

Tabelle 1 stellt wesentliche Merkmale der beiden ausgewählten transdisziplinären Transferformate gegenüber. Dabei werden vor allem die Unterschiede sehr deutlich. Während die Armutskonferenz maßgeblich bottom-up durch Wissenschaft und Praxis initiiert wurde und die Politik eher als Adressat ihrer Aktivitäten sieht, entstand der Kitagipfel eher top-down durch Politik und Praxis und formulierte den Anspruch, dass Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Praxis gemeinsam nach Lösungsvorschlägen suchen und diese verhandeln. Dadurch unterscheiden sich die Zielsetzungen deutlich: Die Armutskonferenz versteht sich als Instrument des Agenda Settings – sie will konkrete Themenschwerpunkte in Öffentlichkeit und Politik platzieren. Im Gegensatz dazu sollten die Kitagipfel als quasi öffentliche Politikarena zur Aushandlung und Legitimation von Lösungsansätzen der Kitakrise dienen. Aus diesem zentralen Unterschied in der Zielsetzung ergeben sich zahlreiche Konsequenzen: So resultierten die Rollenkonflikte beim Kitagipfel zum einen aus der Viel-

falt an verhandelnden Akteuren und zum anderen auch aus der normativen Überladung der Workshops mit vor dem Hintergrund der Ausgangslage quasi unerreichbaren Zielsetzungen. Die extreme Heterogenität der Akteure und deren unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Annahmen wurden im Prozess unzureichend reflektiert. Demgegenüber haben die Workshops der Armutskonferenz den Vorteil, dass diese durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Wissensbestände lediglich Handlungsempfehlungen für Politik erarbeiten sollen. Entsprechend unterschiedlich fallen auch der Ergebnistransfer und die Wirkungen aus. Die Armutskonferenz setzt vor allem auf das Prinzip der indirekten Steuerung, das heißt, es werden Vorschläge in den politischen Raum eingebracht, ohne dass direkt auf deren Umsetzung Einfluss genommen werden kann. Die Fließrichtung des Transfers ist eher eindimensional, vor allem von Wissenschaft und Praxis in Richtung Politik und Verwaltung. Dennoch zeigen sich durchaus beachtenswerte Erfolge in der Implementation neuer Ansätze in der Bremer Armutspolitik. Allerdings wurde bei der ersten Armutskonferenz 2013 im Rahmen des »Bündnis für sozialen Zusammenhalt« auch deutlich, wie komplex, langwierig und gleichzeitig fragil sich eine daran anschließende Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung gestaltet. Die Kitagipfel sollten durch die Einbindung von Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Praxis quasi »fertig geeinte Lösungen« produzieren. Während das beim ersten Gipfel noch in einem bestimmten Rahmen funktionierte und bereits binnen weniger Monate erste konkrete Maßnahmen umgesetzt wurden, so fehlte es beim zweiten Kitagipfel dann weitgehend an einer Ergebnisorientierung. Obwohl viele Workshops durch den stärker diskursiven und partizipativen Charakter zahlreiche Handlungsempfehlungen vor allem aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis formulierten, blieben diese durch Politik und Verwaltung weitgehend unbeachtet. Ein Zusammenführen der beiden Seiten war aufgrund der neuen Veranstaltungskonstellation im Gegensatz zum Vorjahresgipfel nicht mehr möglich. Dadurch wurde letztlich viel Frustration aufseiten der Praxis und Wissenschaft erzeugt, sodass das Format derzeit nicht fortgesetzt wird. Allerdings ist die Wirkungsrichtung des Transfers beim Kitagipfel grundsätzlich mehrdimensional angelegt. Mit der Verabredung der Verbleibstudie Erziehungsberufe gab es auch Transfer in Richtung Wissenschaft. Viele der in Abschnitt 2 dargelegten Kritikpunkte an transdisziplinären Ansätzen treffen zumindest teilweise auf die Armutskonferenz und den Kitagipfel zu. Während bei der Armutskonferenz vor allem eine Politisierung von Wissenschaft auffällig ist, so zeigen sich beim Kitagipfel vor

allen demokratische Legitimitätsdefizite und eine Verschärfung bestehender Konflikte.

Tabelle 1: Fallvergleich

	Armutskonferenz	Kitagipfel
Komplexe Probleme	Armut	Kitakrise
Entstehung	Bottom-Up durch Wissenschaft und Praxis; Vorbild: Dortmund, Nürnberg	Top-Down durch Politik und Verbände; erheblicher Austauschbedarf aufgrund unterschiedlicher Lösungsansätze
Ziele	Agenda Setting	Entscheidungsfindung, Legitimation
Akteure/Rollen	Wissenschaft und Praxis als Veranstalter; Verwaltung und Politik als Adressaten, akteurübergreifendes Kernteam	Politik und Verbände (1. Gipfel) und Politik und Wissenschaft (2. Gipfel) als Veranstalter und Adressaten zugleich, Wissenschaft als Prozesskoordination, Moderation und Inputgeber, diverse Rollenkonflikte, unzureichende Reflexionspraxis
Vorgehensweise	Vorträge und Workshops dienen der Problembeschreibung und Entwicklung von Forderungen zur Problemlösung	Vorträge und Workshops dienen der Untermauerung der jeweiligen Akteursposition
Ergebnistransfer	Transfer vor allem von Praxis und Politik in Richtung Politik und Verwaltung; Pressearbeit, Dokumentation, Forderungspapier, verschiedene Gesprächsformate mit Politik	Mehrdimensionale Wirkrichtungen des Transfers; Dokumentation, gemeinsames Ergebnispapier (1. Konferenz), fehlender Transfer (2. Konferenz)
Kritikreflexion	Politisierung von Wissenschaft	Fehlende demokratische Legitimität, Konfliktverschärfung im Prozess

Eigene Darstellung

5. Fazit und Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag wurden die Armutskonferenzen und Kitagipfel aus Bremen in die Transdisziplinaritäts- und Transferdebatte eingeordnet und miteinander entlang verschiedener Analysedimensionen verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich jeweils um gelebte Beispiele sozial engagierter Transdisziplinarität handelt und zwar in einem solchen Maße, dass diese weitgehend losgelöst von konkreten Forschungsprojekten mit dem Anspruch agieren, gesellschaftlichen multidirektionalen Transfer vor allem auf der lokalen Ebene durch den Austausch von Wissenschaft, Praxis, Politik und Verwaltung zu erzeugen. Die Formate bewegen sich in ähnlichen Akteurkonstellationen, wenngleich sich die Rolle einzelner Akteursgruppen durchaus unterscheidet. Ferner ließen sich unterschiedliche Zielsetzungen und Ergebnisse aufzeigen. Vor diesem Hintergrund seien als Fazit dieses Beitrags einige Punkte in Bezug auf den Mehrwert des transdisziplinären Charakters und konkrete Gelingenbedingungen sowie Hürden derartiger Formate formuliert:

(1) Transdisziplinarität erhöht die Sichtbarkeit des Transfers Ein zentraler Mehrwert der transdisziplinären Ausgestaltung besteht in der erhöhten Sichtbarkeit. Durch die Bündelung der Ressourcen verschiedener Akteursgruppen können die Transferformate breiter aufgestellt werden und haben dadurch eine bessere öffentliche Sichtbarkeit. Der Prozess des Agenda Settings ist ohne eine Politisierung von Wissenschaft jedoch kaum denkbar.

(2) Transdisziplinarität schafft breiter akzeptierte Lösungen und setzt Forschungsimpulse Die Komplexität gesellschaftlicher Probleme (z.B. Armut, Kitakrise) erfordert eine multiperspektivische Betrachtungsweise. Indem verschiedene wissenschaftliche Disziplinen und Praxisakteure ihre Sichtweisen zusammenbringen und dabei ihre Unterschiedlichkeit produktiv reflektieren, entstehen zum einen gesellschaftlich breiter akzeptierte Lösungsansätze, die eine höhere politische Umsetzungswahrscheinlichkeit haben als wenn jeder Akteur separate Forderungspapiere erstellen würde. Zum anderen kann der gemeinsame Austausch neue Forschungsimpulse erzeugen.

(3) Transdisziplinarität braucht Ressourcen Transdisziplinäre Ansätze erfordern einen hohen Ressourceneinsatz, da sie auf die intensive Zusammenarbeit heterogener Akteursgruppen aus Wissenschaft, Praxis, Politik und Verwaltung setzen. Dies bedeutet nicht nur einen erhöhten Kommunikations- und Koordina-

tionsaufwand, sondern auch die Notwendigkeit, unterschiedliche Perspektiven, Handlungslogiken und Erwartungen in produktive Aushandlungsprozesse zu überführen. Wie Heilmann (2025) in seinem Beitrag betont, entsteht dabei ein Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Autonomie und praxisnaher Anwendbarkeit, das einen fortlaufenden Abstimmungsprozess erfordert. Forschende sind gefordert, ihre Erkenntnisse in praxisrelevante Formate zu übersetzen und Rückmeldungen aus der Praxis zurück in wissenschaftliche Diskurse zu überführen. Praxisakteure müssen zugleich Zeit und Kapazitäten aufbringen, um sich auf wissenschaftliche Denk- und Arbeitsweisen einzulassen. Dazu kommen divergierende Erwartungshaltungen: Während die Wissenschaft oft langfristig orientierte Strukturveränderungen in den Blick nimmt, steht für die Praxis häufig die kurzfristige Umsetzbarkeit und Problemlösung im Vordergrund. Durch diese Anforderungen ergibt sich ein hoher Bedarf an moderierenden Strukturen, vertrauensbildenden Maßnahmen und adaptiven Formaten. All dies bindet Ressourcen in Form von Zeit, Personal und Finanzierung, welche gerade in drittmittelunabhängigen Transferansätzen oft nicht in ausreichender Form gegeben sind.

(4) Transdisziplinarität im Transfer hat klare Grenzen Die beiden Beispiele verdeutlichen, dass Transdisziplinarität im Transfer dann an seine Grenzen stößt, wenn die Zielstellungen im Policy Cycle vom Agenda Setting in Richtung Policy Making verschoben, die Akteurkonstellationen durch ein gemeinsames Agieren von Wissenschaft, Praxis, Verwaltung und Politik zu komplex werden und das Konfliktpotenzial unter den Beteiligten sehr hoch ist. Transdisziplinäre Formate können neue Sichtweisen und Handlungsoptionen für komplexe gesellschaftliche Probleme aufzeigen. Sie können auch gesellschaftlich relevante Forschungsbedarfe aufzeigen. Aber sie sind als Ort der Entscheidungsfindung und Legitimation eher ungeeignet, auch weil dadurch vor allem die Wissenschaft in Rollen- und Loyalitätskonflikte gebracht wird und der Reflexionsaufwand vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Erwartungen extrem ansteigt. Des Weiteren erweist es sich als sehr schwierig, Betroffene angemessen in derartige transdisziplinäre Expertenformate einzubinden. Eine weitere Grenze entsteht aus der Multi Level Governance Problematik heraus. Die meisten komplexen gesellschaftlichen Probleme erfordern eine kohärente Abstimmung von Bundes-, Landes- und Kommunalpolitik. Sowohl Armutskonferenz als auch Kitagipfel verbleiben jedoch in ihrem Wirkungskreis auf der lokalen bzw. durch die Stadtstaatenkonstruktion der Landesebene, ohne dass dadurch Einfluss auf bundespolitische Handlungs-

spielräume genommen wird. Die regelmäßige Einbindung bundespolitischer Akteure in lokale Transferprozesse erscheint jedoch illusorisch.

Literatur

- Backhaus-Maul, Holger (2022): »Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Zivilgesellschaft«, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 6, S. 222–224.
- Böhme, René (2023): Local Governance als Lösung für die Krise des lokalen Regierens? Befunde aus drei verschiedenen Handlungsfeldern der Armutspolitik, Bremen: Universität Bremen.
- Böhme, René (2024): »Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Elementarbildung«, in: KiTa aktuell Ausgaben BW, H/RLP/SL (10), S. 6–8.
- Böhme, René (2025): Motivlagen beruflicher Entscheidungen von Erzieher:innen – Ergebnisse einer Verbleibstudie Erziehungsberufe im Land Bremen, Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen 51, Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen.
- Compagnucci, Lorenzo/Spigarelli, Francesca (2020): »The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints«, in: Technological Forecasting and Social Change 161, S. 120–141.
- Dan, Viorela (2017): Formen der Wissensgenerierung: Transdisziplinarität im Vergleich zu Mono-, Multi- und Interdisziplinarität (= Gesundheitskommunikation als transdisziplinäres Forschungsfeld, Band 17), Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 23–34.
- Defila, Rico/DiGiulio, Antonietta (2018): »Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag«, in: Rico Defila/Antonietta DiGiulio (Hg), Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung, Wiesbaden: Springer VS, S. 39–67.
- Der Paritätische Bremen (2025): Die Bremer Armutskonferenz. <https://paritaet-bremen.de/armutskonferenz>
- DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2023): Kitas stärken – kein Kind zurücklassen – Arbeitsbedingungen attraktiver machen. DGB Bremen und die Senatorin für Kinder und Bildung legen gemeinsames Resümee des KiTa-Gipfels vor. Pressemitteilung vom 17.02.2023.
- Froese, Anna/Mevissen, Natalie (2016): »Fragmentierter Wissenstransfer der Sozialwissenschaften: Zur Relevanz disziplinspezifischer Kontextfaktoren«, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg), Soziologie und

- Gesellschaft: Neue Verortungen von Wissenstransfer, Bielefeld: Transcript, S. 31–63.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020 (= Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41), Bremen.
- Häberli, Rudolf/Grossenbacher-Mansuy, Walter (1998): »Transdisziplinarität zwischen Förderung und Überforderung«, in: *Gaia*, 7(3), S. 196–213.
- Heilmann, Tom (2025): Wissenschaft-Praxis-Transfer in der deutschen Sozialpolitik. Erwartungen von Forschungen und Praxisakteuren, in: *IAQ-Report 02/2025*. Duisburg/Essen.
- Heilmann, Tom/Langer, Philipp/Vetter, Nicole (2024): »Wissenstransfer in der deutschen Sozialpolitik«, in: Tom Heilmann et al. (Hg.), *Sozialpolitik und Sozialpolitikforschung in Deutschland*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 131–174.
- Jaehrling, Karen (1999): »Der Einsatz wissenschaftlicher Beratung zur Strukturierung der politischen Kommunikation – eine »informelle Funktion« am Beispiel der Wehrpflichtdebatte«, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 30(3), S. 686–699.
- Karl, Helmut (2015): *Koordination raumwirksamer Politik: Mehr Effizienz und Wirksamkeit von Politik durch abgestimmte Arbeitsteilung*, Forschungsberichte der ARL, No. 4, Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Kraemer, Klaus (2023): »Was kann die Soziologie im Schockzustand einer Krise leisten? Eine Entgegnung auf Heinz Bude«, in: *Soziologie* 52(1), S. 7–25.
- Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Bergmann, Matthias/Stauffacher, Michael/Martens, Pim/Moll, Peter/Swilling, Mark/Thomas, Christopher J. (2012): »Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges«, in: *Sustainability Science* 7 (1), S. 25–43.
- Lawrence, Mark G./Williams, Stephen/Nanz, Patrizia/Renn, Ortwin (2022): »Characteristics, Potentials, and Challenges of Transdisciplinary Research«, in: *One Earth* 5(1), S. 44–61.
- Lux, Alexandra/Schuldt-Baumgart, Nicola (2022): *Wissenstransfer – Wissenschaftskommunikation – transdisziplinäre Forschung: der Versuch einer Orientierung*, ISOE Blog Soziale Ökologie. <https://www.iso.e.de/publikation/wissenstransfer-wissenschaftskommunikation-transdisziplin%C3%A4re-forschung-der-versuch-einer-orientierungonline> vom 22.02.2022.

- Maasen, Sabine/Sutter, Barbara (2022): »Wissen und Gesellschaft: Neues zur Vertragsgestaltung«, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 72 (26–27), S. 49–54.
- Mückenberger, Ulrich/Timpf, Siegfried (2010): »Transdisziplinarität als doppelte Grenzüberschreitung. Realexperimentelle Raum-Zeitgestaltung in urbanen Quartieren«, in: Dieter Läßle/Ulrich Mückenberger/Jürgen Oßenbrügge (Hg.), *Zeiten und Räume der Stadt. Theorie und Praxis*, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 205–228.
- Nuske, Jessica (2024): *Sozialwissenschaften in dritter Mission: Transdisziplinarität als Versuch der souveränen Offenheit gegenüber Gesellschaft*, Bremen: Universität Bremen.
- Nuske, Jessica/Bleses, Peter/Warsewa, Günter (2024): Distanziert, beratend, engagiert: Wie Praxisakteure die Wissenschaft sehen und was sie von ihr erwarten. <https://fgzrisc.hypotheses.org/5056> vom 02.05.2024.
- Prigge, Rolf/Böhme, René (2013): *Soziale Stadtpolitik in Dortmund, Bremen und Nürnberg. Soziale Spaltung, Armutsprävention und Chancengerechtigkeit als politische Herausforderungen*, Bremen: Kellner.
- Roessler, Isabel/Duong, Sindy/Hachmeister, Cort-Denis (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft, CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 182.
- Rohe, Wolfgang (2015): »Vom Nutzen der Wissenschaft für die Gesellschaft: Eine Kritik zum Anspruch der transformativen Wissenschaft«, in: *GAIA*, 24(3), S. 156–159.
- Seidel, Jörn (2014): »Bündnis gegen soziale Spaltung«, in: *Weser-Kurier* vom 08.05.2014.
- SKB, Senatorin für Kinder und Bildung (Hg.) (2023): 1. Bremer Kitagipfel. <https://www.bildung.bremen.de/kita-gipfel-381599>
- SKB, Senatorin für Kinder und Bildung (Hg.) (2024): 2. Bremer Kitagipfel. <https://www.bildung.bremen.de/2-bremer-kitagipfel-406069>
- Stahmann, Anja (2022): »Kommunale Gesamtstrategie Frühe Kindheit in Bremen«, in: Kerstin Schütte/Heidemarie Rose/Olaf Köller (Hg.), *Frühkindliche Entwicklung stärken. Eine Zukunftsallianz aus Fachpraxis, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft*, Münster: Waxmann, S. 121–131.
- Strohschneider, Peter (2014): »Zur Politik der Transformativen Wissenschaft«, in: André Brodocz et al. (Hg.), *Die Verfassung des Politischen: Festschrift für Hans Vorländer*, Wiesbaden: Springer, 175–192.

- Sundermann, Sara (2024): »Experte: Wie die Kita-Situation in Bremen verbessert werden kann«, in: Weser-Kurier vom 07.03.2024.
- Theiner, Jürgen (2024): »Politik ringt um pädagogische Standards in Bremer Kitas«, in: Weser-Kurier vom 14.11.2024.
- Warsewa, Günter (2022): »Sozialpolitik: Institutionelle Barrieren am Beispiel Armutspolitik in Bremen«, in: Lothar Probst/Matthias Güldner/Andreas Klee (Hg.), Politik und Regieren in Bremen, Wiesbaden: Springer, 481–498.
- Warsewa, Günter/Bleses, Peter/Güldner, Matthias (2020): »Der Transfer von sozialwissenschaftlichem Wissen als Forschungsgegenstand«, in: Soziologie 49(3), S. 287–307.
- Weingart, Peter (2021): »Wissenschaftliche Politikberatung in Krisenzeiten«, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 71(3-4), S. 28–32.

Transformationsprozesse dialogorientiert gestalten

Gabriele Wendorf

1. Von der Inter- zur Transdisziplinarität – die Steigerung der Herausforderungen

Wenn es bereits bei der interdisziplinären Forschung nicht immer einfach ist, Brücken zwischen den Disziplinen zu schlagen, Sprachbarrieren zu überwinden und Forschungsmethoden aufeinander abzustimmen, wird der Dialogprozess in transdisziplinären Projekten noch komplexer. Diese Steigerung der Komplexität wird in einer frühen Definition transdisziplinärer Forschung von Defila und Di Giulio (1999: 6) deutlich: »Transdisziplinarität« wiederum wird verstanden als eine spezielle Form von Interdisziplinarität, in der auch die außerwissenschaftliche Praxis an den Forschungsarbeiten beteiligt wird. Zugrunde gelegt wird eine problemorientierte Forschung, eine Forschung also, die einen Beitrag leisten will zur Lösung (und Vermeidung) gesellschaftlich relevanter Probleme.«

Diese – inhaltlich weit verbreitete – Definition von Transdisziplinarität fügt der Interdisziplinarität eine Beteiligung außerwissenschaftlicher Akteure hinzu und damit verbunden ist auch eine Ausweitung der Dialogerfordernisse. Hinzu tritt eine völlig neue Dimension des Anspruchs an die Forschung durch die Einforderung eines Beitrags zu gesellschaftlich relevanten Problemen: Damit ist auch der transformative Anspruch der transdisziplinären Forschung formuliert.

Diese beiden Aspekte – Einbindung außerwissenschaftlicher Akteure und transformativer Anspruch der Forschung – sollen im Folgenden anhand eines Beispiels aus der Mobilitätsforschung konkretisiert werden. Das dargestellte

Projekt »Neue Mobilität Berlin«¹ wird seit 2016² in einem Berliner Innenstadtbezirk durchgeführt, um die Lebensqualität im Kiez vor allem durch Reduktion des PKW-Bestands zu erhöhen.

1.1 Die Beteiligung außerwissenschaftlicher Akteure im Forschungsprozess

Beim Thema Mobilität, hier insbesondere urbane Mobilität, treffen sehr unterschiedliche Akteure aufeinander. Dabei soll die Bezeichnung »außerwissenschaftliche Akteure« nicht das wissenschaftliche Arbeiten von Akteuren in Abrede stellen, sondern lediglich darlegen, dass diese Akteure nicht in einer wissenschaftlichen Einrichtung angestellt sind. In einem transdisziplinären Projekt sind dies also die Praxispartner:innen des Forschungsteams einerseits und darüber hinaus betroffene Personen, die im Forschungsprozess berücksichtigt werden, aber nicht ins engere Projektteam integriert sind.

Für das Projekt »Neue Mobilität Berlin« bilden die insel-projekt.berlin GmbH als Vor-Ort-Akteur, ein Klimaschutzbeauftragter des Berliner Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf, BMW als Car-Sharing-Anbieter und die Berliner Agentur für Elektromobilität als Praxispartner:innen sowie Mitarbeitende des Zentrums Technik und Gesellschaft der TU Berlin als Wissenschaftspartner:innen das Kernteam, das sich zusammenfand, um durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen der Mobilität die Lebensqualität im Kiez zu verbessern. Temporär beteiligten sich auch andere Akteure, wie bspw. eine Fahrschule in einem der Kieze, durch vielfältige Aktivitäten in der Nachbarschaft an der Projektarbeit.

Ausgangspunkt des Projektteams war dabei die Idee, Menschen, die ihr eigenes Auto nur selten benötigen, zur Abschaffung desselben zu motivieren, um durch die Reduktion von Autos mehr Raum für andere Bedarfe zu schaffen. In den beiden ausgewählten innerstädtischen Kiezen sollten daher die Möglichkeiten ausgelotet werden, Menschen zu finden, die bereit sind, ihr Auto abzuschaufen und damit den Flächenverbrauch insbesondere für den ruhenden Verkehr – also geparkte Autos – zu reduzieren. Vor dem Hintergrund dieses experimentellen Ansatzes sowie der lokalen Begrenzung des Aktionsraums des Projekts kann hier auch von einem Reallabor gesprochen werden – einem

1 <https://neue-mobilitaet.berlin/>

2 Das Projekt besteht noch immer fort, auch wenn die Aktivitäten vor allem in den ersten Projektjahren durch eine bessere Finanzierungskulisse intensiver waren.

immer häufiger praktizierten Typ transdisziplinärer Forschung mit transformativem Anspruch³.

Nach der Verständigung über die gemeinsame Zielsetzung für das Projekt war die Sondierung des Akteursfeldes und bereits vorhandener Kommunikationsstrukturen in den Kiezen erforderlich. Im konkreten Fall hieß dies, dass beispielsweise sowohl Kiezbüros, lokale Verkehrs-AGs, Gewerbetreibende, die Bezirksverordnetenversammlung, Stadträte, das Ordnungsamt, das bezirkliche Quartiersmanagement und die Anwohner:innen in den Prozess eingebunden werden mussten. Die Aufzählung verdeutlicht die Verschiedenartigkeit der Akteure, deren Einbindung einen jeweils akteursspezifischen Zugang erfordert, um sicherzustellen, dass die relevanten Personen und Institutionen faktisch erreicht werden und dabei die Inhalte für den jeweiligen Adressatenkreis auch verständlich kommuniziert werden.

Grundsätzlich kann man daher für Reallabor-Prozesse festhalten, dass die Ansprache der Akteure voraussetzungsvoll ist: Es gilt sowohl die spezifischen Interessenlagen, die jeweiligen Handlungsspielräume sowie die zugrunde liegenden Handlungslogiken zu verstehen. Erst auf dieser Basis ist eine adäquate Ansprache der verschiedenen Akteure möglich. Konkret wurde beispielsweise die Anwohnerschaft auf Wochenmärkten, über Poster, Aushänge und Flyer bei lokalen Gewerbetreibenden, durch Indoor-Diskussionsveranstaltungen vor Ort sowie durch Aktionsflächen und Mobilitätstage adressiert. Insbesondere auf der Ebene der Verwaltung muss die Entscheidungslogik verstanden werden, um notwendige Genehmigungen bspw. vom Grundbauamt, Ordnungsamt und von Stadträten zu erhalten. Nicht zuletzt war hierfür auch der Weg in die Bezirksverordnetenversammlung und in verschiedene Ausschusssitzungen erforderlich. Es ist unschwer nachvollziehbar, dass die Aushandlung von Kompromissen hier iterativ stattfinden muss und beispielsweise Wünsche der Anwohner:innenschaft nach Spielmöglichkeiten am Straßenrand mit Erfordernissen der Verkehrssicherungspflicht in Einklang gebracht werden müssen.

Das Beispiel macht deutlich, dass es bei kollaborativem Forschen keine »one-fits-all«-Lösungen geben kann. Die Beteiligung außerwissenschaftlicher Akteure erfordert nicht nur die Überwindung von Sprachbarrieren,

3 So konstatieren Schäpke et al. (2016: 45) als Ergebnis eines Begleitforschungsprojekts zu verschiedenen Reallaboren: »Reallabore sind ein zunehmend populäres Forschungsformat, welches dazu beitragen soll, eine gesellschaftliche Transformation in Richtung Nachhaltigkeit sowohl zu verstehen als auch zu gestalten.«

sondern auch die Bereitschaft, im Feld von den relevanten Akteuren zu lernen, vorhandene Kommunikationswege und Veranstaltungen adäquat zu nutzen oder selbst zu schaffen sowie den Forschungsprozess ständig neu zu justieren.

1.2 Der transformative Anspruch transdisziplinärer Forschung

Neben den Herausforderungen, die durch die Beteiligung von Praxisakteuren im transdisziplinären Forschungsprozess gegeben sind, ist transdisziplinäre Forschung häufig mit einem transformativen Anspruch verbunden. Das bedeutet, dass ein Forschungsprojekt nicht mit wissenschaftlich adäquaten Methoden durchgeführt werden muss, sondern auch den Bedingungen gesellschaftlicher Relevanz gerecht werden muss. Forschung, die einen transformativen Anspruch verfolgt, muss sich an einem Ziel orientieren und ist damit explizit normativ. Nachhaltigkeit oder Verlangsamung des Klimawandels, Steigerung der Lebensqualität sind übergeordnete Zielstellungen, die auch im Projekt »Neue Mobilität Berlin« verfolgt wurden, indem Menschen zum Umstieg vom eigenen Auto zu anderen Mobilitätsformen bewegt werden sollten, um gleichzeitig mehr innenstädtischen Raum für andere Bedarfe freizusetzen.

Selbst wenn in einem Forschungsteam und bei Betroffenen Einigkeit über eine Zielsetzung herrscht, heißt dies noch nicht, dass auch die Maßnahmen auf geteilte Zustimmung stoßen. Transformation bedeutet Veränderung. Wird bspw. die Reduktion von Raum für motorisierten Individualverkehr als geeignete Maßnahme für den Klimaschutz angesehen, so ist der Widerstand einiger PKW-Besitzenden vorgezeichnet. Das zugrundeliegende Problem wird zurückgehend auf Hardin auch als »Tragedy of the Commons« bezeichnet: Die Übernutzung von Gemeinschaftsgütern, wie gemeinschaftlich genutzten Ressourcen, durch Individuen schädigt die Allgemeinheit, während das einzelne Individuum eher die eigene Nutzenperspektive als Handlungsmaxime wählt und das Gemeinschaftsgut damit übernutzt wird (vgl. Ostrom 1990: 2ff). Gegen diese Übernutzung anzuarbeiten, bedeutet für einige Individuen Nutzenverzicht und erzeugt daher Widerstand, während die Allgemeinheit profitieren würde. Ostrom schreibt dazu, dass, wenn mehrere Nutzer von einer bestimmten Gemeinschaftsressource abhängig sind, sie von fast allem, was sie tun, gemeinsam betroffen sind (1990: 38). Der Nutzen, den sie bei abgestimmtem Verhalten erzielen könnten, wäre größer als der Nutzen, der durch ausschließlich individuelle Entscheidungen entstünde (ebd.). Transformative Forschung muss mit diesen individuellen

Handlungslogiken geschickt umgehen, um Widerstände gegen Veränderung gering zu halten. Auch Ostrom beschreibt, dass durchaus auch eine kollektive Vernunft zur Problemlösung beitragen kann (ebd.: 28), also nicht zwangsläufig Vorschriften oder andere regulative Eingriffe bei der Nutzung von gemeinschaftlichen Ressourcen erforderlich sind. Dies gelte insbesondere dann, wenn die kollektiv genutzte Ressource nur einen begrenzten Kreis von z.B. 50–15.000 Nutzenden betreffe (ebd.: 27).

Am Beispiel des Projekts »Neue Mobilität Berlin« bedeutet dies, dass die beiden betrachteten Kieze (die jeweils einen Personenkreis von fast 15.000 Personen umfassten) ihre »kollektive Vernunft« nutzen können, um Arrangements bezüglich des gemeinsamen genutzten Stadtraums der Nachbarschaft zu treffen. Die Vorteile, die die Nachbarschaft durch weniger Autos im öffentlichen Raum haben kann, sind vielfältig: bessere Möglichkeiten, Straßen sicher zu überqueren, geringere Zeiten des Parksuchverkehrs und mehr Flächen für Vegetation, die u.a. städtischen Hitzeinseln entgegenwirken kann, um nur einige Effekte zu nennen. Derweil ist das vom Forschungsprojekt ebenfalls adressierte Ziel des Klimaschutzes allenfalls ein Nebeneffekt der Veränderungen in der Nachbarschaft, wenn mehr Vegetation und weniger motorisierter Individualverkehr auch einen minimalen und ggf. Nachahmung findenden Beitrag zu Klimaschutz – und damit verbundenen weltweiten Ressourcen – leisten.

2. Dialogorientierte Methoden in transformativen Projekten

Wie in Kapitel eins beschrieben, erfordert transdisziplinäre Forschung, die zudem einem transformativen Anspruch gerecht werden will, mehrere Brückenschläge: 1. die Berücksichtigung verschiedenartigster Akteure erfordert adressatengerechte Ansprache und Einbindung in den Forschungsprozess und 2. die Anbahnung von Veränderungsprozessen erfordert Aushandlungsprozesse, die die Interessenlagen der Beteiligten in den Blick nehmen. Eine Voraussetzung für beides ist ein Methodenmix, der ggf. im Laufe des Projekts durch die Erkenntnisse, die im Feld gewonnen werden, neu justiert oder ergänzt werden muss. Einige geeignete Methoden sollen im Folgenden anhand verschiedener Beispiele erläutert werden:

2.1 Die Konstellationsanalyse

Eine geeignete Methode, um das Forschungsfeld zu erkunden und Zusammenhänge zu verstehen, ist die Konstellationsanalyse. Sie wurde als Methode für inter- und transdisziplinäre Projekte von den Autor:innen des »Handbuch Konstellationsanalyse« (Schön et al. 2007) entwickelt und eignet sich besonders »für Fragestellungen der Nachhaltigkeits-, Technik- und Innovationsforschung« (ebd.: 11). Derweil hat sich die Methode schon in vielen inter- und transdisziplinären Projekten als Brückenkonzept für die Wissensintegration bewährt (vgl. Ohlhorst/Kröger 2015) und zeigt sich selbst für Strategieentwicklungen, die zeitlich über ein konkretes Projekt hinausgehen, geeignet (vgl. Baatz et al. 2025). Damit ist die Methode vor allem für die Befassung mit realweltlichen Problemen geeignet, da diese durch komplexe Akteursnetzungen und Rahmenbedingungen geprägt sind, die sich in ihrer Gänze erst durch die Expertise vieler Personen erschließen, wobei einzelne Personen oft nur Ausschnitte des gesamten Feldes kennen. Diese Expertisen zusammenzuführen ist in einem nur auf Sprache aufgebauten Dialogprozess kaum leistbar. Komplexität, unterschiedliche Erfahrungshintergründe, Fachsprachen etc. verhindern ein gemeinsames Verständnis einer Ausgangssituation und möglicher Transformationspfade. Hier kann die Konstellationsanalyse durch die in ihr eingesetzten visuellen Mittel als Brücke der Verständigung und Wissensintegration dienen.

Personen aus unterschiedlichen Erfahrungswelten können zu einem Sachverhalt (z.B. die Veränderung von Mobilitätsmustern oder die Schaffung von blau-grüner Infrastruktur) ihr Wissen beisteuern, indem sie gemeinschaftlich ein »Bild« des relevanten Feldes entwickeln. Wichtige Elemente des Bildes sind Akteure und Rahmenbedingungen sowie deren Beziehung zueinander. Jede Person kann aus dem eigenen Erfahrungshintergrund Akteure und Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze, Verordnungen, Gepflogenheiten etc.) oder relevante Infrastrukturen und Gegenstände benennen, indem Kärtchen mit diesen Elementen beschriftet und diese auf einem Tisch platziert werden. Dadurch wird für alle Beteiligten sichtbar, was jemand als relevant erachtet und die Kärtchen können durch Verbindungslinien und Symbole zueinander in Beziehung gesetzt werden. So können Verbindungen zwischen Akteuren untereinander oder zu Rahmenbedingungen z.B. als nur einseitig gerichtete Beziehungen oder als konfliktäre Beziehungen, möglicherweise auch als notwendige aber bisher fehlende Beziehungen identifiziert werden. Dies gibt dann Anhaltspunkte für Handlungserfordernisse. Wichtig für den Dialogprozess wäh-

rend der Durchführung der Konstellationsanalyse ist, dass die Unterlage, auf der die Elemente platziert werden, beschriftet und im Dialogprozess korrigiert werden kann, damit alle Beteiligten ihre Einschätzung des Feldes durch interaktive Veränderungen im Bild darlegen, diskutieren und festhalten können. Diese haptische Darstellung mit selbst zu beschriftenden Kärtchen überwindet Sprach- und Wissensbarrieren, denn der Dialog darüber, wer und was alles berücksichtigt werden muss, wo Beziehungen problematisch oder fehlend sind und welche Rahmenbedingungen oder Akteure zusätzlich einbezogen, verbunden oder verändert werden müssten, entzündet sich an der Wahrnehmung des entstehenden Bildes.

Für geplante Veränderungen in einem Kiez ist bspw. auch sehr partielles Wissen (z.B. »da gibt es doch noch diese Nachbarschaftsinitiative, die sich um Mobilität kümmert«) einfügbar und kann die Bedeutung für das Feld erläutern. Im Diskussionsprozess können auch sehr komplexe Zusammenhänge in verschiedenen Teilbereichen entwickelt und diese dann zueinander in Beziehung gesetzt werden. Beispielsweise kann der Entscheidungsweg in einer Verwaltung als »Black Box« ›Verwaltungsentscheidung‹ auf einer Karte vermerkt werden. Daran kann sich dann anknüpfen, dass entweder eine anwesende Person oder im Nachgang der Verwaltungsprozess in seine Einzelkomponenten aufgefächert wird und weitere relevante Akteure genannt werden. Im Projektbeispiel sind auf der Bezirksebene bspw. das Ordnungsamt, Tiefbauamt, Naturschutzamt, Stadtrat und ihre jeweiligen Beziehungen zueinander und der Verwaltungsablauf zu berücksichtigen. Andere Rahmenbedingungen, die zwar wirksam, aber vermutlich nur langfristig und indirekt zu verändern sind, liegen dann auf Berliner Senats- oder Bundesebene. Hier ist während der Konstellationsanalyse immer die Frage, was mit der Analyse intendiert ist und wie tief man folglich in Teilbereiche hinein analysiert und diskutiert.

Am Ende eines meist mehrstündigen Dialogs entsteht ein komplexes Bild. Das Bild selbst ist jedoch nicht das Hauptziel der Konstellationsanalyse. Der wichtigere Aspekt ist, dass die Methode den Dialog zwischen unterschiedlichsten Personen initiiert und sich Wissensbestände unter Überwindung von Sprachbarrieren zusammentragen lassen. Kurz gesagt: Der Weg ist das Ziel. Komplexität löst sich durch den Dialog auf, Hindernisse und Transformationspfade lassen sich auf dieser Basis gemeinsam dialogisch herausarbeiten. Während dieses Dialogprozesses werden allen Beteiligten Zusammenhänge und ggf. Wissenslücken deutlich, die durch Nachfragen vor Ort oder im Nachhinein geschlossen werden können. Es kann sich auch zeigen, dass bestehen-

de Hemmnisse, die einen Veränderungsprozess schwerfällig oder unmöglich machen, nur durch Schaffung neuer (Kommunikations-)Beziehungen oder Hinzuziehen bspw. (verwaltungs-)rechtlicher Expertise aufgelöst werden können. In transformativen Projekten ist das Erkennen von Hemmnissen und deren Beseitigung oder Umgehung zentral, um geplante Veränderungsziele zu erreichen. Als Resultat der Konstellationsanalyse können daher das weitere Vorgehen gemeinschaftlich geplant werden, notwendige Argumente aufbereitet werden (z.B. durch Umfragen, Simulationsrechnungen oder andere wissenschaftliche Analysen) und letztlich auf dieser Basis Veränderungsprozesse initiiert und unterstützt werden.

2.2 Einsatz von Erhebungsmethoden als Dialogvorbereitung

Zum Verstehen der Entscheidungshintergründe von Akteuren kann es erforderlich sein, Erhebungen durchzuführen. So sind beispielsweise bei der Frage der Mobilitätswahl und einer geplanten Veränderung in Richtung nachhaltiger Mobilität auch die Bedingungen des jeweiligen Ortes relevant. Eine orts-spezifische Erhebung von Bedürfnissen und Ideen kann daher notwendiger Teil eines transformativen Forschungsprozesses sein. Dementsprechend wurde im Projekt »Neue Mobilität Berlin« eine Befragung zur Zufriedenheit mit der Auto- und Fahrrad-Parkraumsituation sowie dem öffentlichen Raum in der Nachbarschaft durchgeführt. Ebenso wurde die subjektive und objektive Abhängigkeit von einem eigenen PKW anhand verschiedener Faktoren erhoben (vgl. von Behren et al. 2018). Die Ergebnisse der Befragung dienen dem besseren Verständnis der Situation vor Ort und lieferten Anknüpfungspunkte für weitere Diskussionen mit Anwohner:innen zu deren Bedürfnissen und Veränderungswünschen (Wendorf/Schröder 2018: 455ff).

Neben der Erhebung bei den Bewohnerinnen und Bewohnern der Kieze wurde eine weitere Erhebung in Auftrag gegeben, um Argumente für eine mögliche positive Veränderung durch PKW-Reduktion zu fundieren. In den Kiezen wurden die Parkmöglichkeiten am Straßenrand ermittelt und unter der Annahme einer Reduktion der Parkplätze um etwa 2 % für einen der Kieze (Reduktion der Parkmöglichkeiten um 64 Plätze bei gleichzeitiger Umwidmung der Hälfte dieser eingesparten Plätze in 32 Free-Floating-Carsharing-Plätze) eine Simulationsrechnung durchgeführt (Bischoff/Nagel 2017: 5f.). Diese ergab eine geringe Reduktion der privaten PKW-Nutzung zugunsten anderen Verkehrsformen (Öffentlicher Personennahverkehr, Rad- und Fuß-

verkehr, sowie Car-Sharing⁴⁾ sowie eine Reduktion des durch Parkplatzsuche verursachten Verkehrs. Die für den Parkvorgang durchschnittlich benötigte Zeit würde sich demnach von 7:58 auf 7:37 Minuten reduzieren und die motorisiert zurückgelegten Kilometer im Kiez würden um etwa 10 % sinken (ebd.).

Diese für den konkreten Ort ermittelten potenziellen Entlastungseffekte für Nachbarschaften mit hohem Parkdruck sind wertvolle Informationen für die Diskussionen vor Ort. Insbesondere die durch die Parkplatzanalyse festgestellte Überauslastung der vorhandenen Parkmöglichkeiten (Vollauslastung der legalen und Nutzung illegaler Parkmöglichkeiten (Bischoff/Nagel 2017: 4)) führt zu schlecht einsehbaren Straßenkreuzungen. Sowohl Autofahrende als auch Fußgänger:innen und andere Verkehrsteilnehmende können also davon profitieren, wenn die Anzahl von Autos im Kiez sinkt. In Gesprächen mit der Anwohnerschaft sind dies wertvolle Informationen, um fundierter über Veränderungen der Parkraumsituation und die damit verbundenen Vor- und Nachteile für die verschiedenen Verkehrsteilnehmer:innen und die Verkehrsmittelwahl zu diskutieren.

Die so ermittelten Informationen wurden auf allgemeinverständlichen Postern dargestellt und sowohl von den Personen, die die Studie durchgeführt hatten als auch vom Projektteam in der Anwohnerschaft vermittelt. Die Projektionen möglicher Veränderungen sind vor allem hilfreich im Dialog mit Personen, die in einem Kiez, der durch bestehende Parkplatzengpässe geprägt ist, gegen jede Verringerung von Parkplätzen durch Umwidmung argumentieren.⁵ Insbesondere die Umwidmung von allgemein zugänglichen Parkflächen in Parkflächen für Car-Sharing-Autos birgt die Möglichkeit,

4 Die Befragung der Anwohnerschaft hatte gezeigt, dass ein Abschaffen des eigenen Autos zugunsten gelegentlicher Car-Sharing-Nutzung unattraktiv ist, solange es zu wenig Parkmöglichkeiten gibt. Die Parkplatzsuche im eigenen Auto kostet zwar Nerven, eine lange Parkplatzsuche mit einem Car-Sharing-Auto allerdings zusätzlich Geld, da es die Gebühren für die zurückgelegte Wegstrecke deutlich erhöhen kann. Daher konnte mit dem Bezirk für die Reduktion des PKW-Bestands die Ausweisung einiger Parkflächen für Car-Sharing vereinbart werden, um wiederum besser Bedingungen für die weitere Reduktion des privaten PKW-Bestands zu schaffen.

5 Dass diese Sorge, keinen Parkplatz zu finden, teils absurde Konsequenzen haben kann, zeigte sich auch im Dialog mit einem Anwohner, der aufgrund der Parkplatzengpässe einen dritten PKW für die Familie angeschafft hatte, um für abendliche Autofahrten ein kleines Auto verfügbar zu haben, mit dem eher eine gerade noch passende Parkmöglichkeit zu finden wäre.

dass Personen, die selten ein Auto benötigen, dieses dann abschaffen. Daher ist die Frage, welche Effekte perspektivisch erzielbar sind, wichtig für die Argumentation für oder gegen Umwidmungen.

2.3 Vor-Ort-Veranstaltungen

Vor-Ort-Veranstaltungen können unterschiedliche Ziele verfolgen: von der reinen Information über Themen, über die Ermittlung von Stimmungsbildern und vorhandenen Ideen bis zur aktiven Mitgestaltung in Veränderungsprozessen. Im Projekt »Neue Mobilität Berlin« gab es anfänglich Informationsstände auf Wochenmärkten, die primär über Mobilitätsthemen informierten und ein Bewusstsein für den Flächenverbrauch der Mobilität vermittelten. Gleichzeitig wurde über alternative Parkraumnutzungen für die Bedürfnisse der Nachbarschaft diskutiert. Darüber hinaus wurden bei diesen Gelegenheiten mit Unterschriftenlisten bereits erste Freiwillige für ein »Auto-frei-Experiment« gesucht.

Später wurden verschiedene Veranstaltungen örtlicher Initiativen besucht, um Ideen und Meinungsbilder zu erfassen und die »Logiken«, die in bestimmten Orten vorhanden sind, besser zu verstehen. Beispielsweise existierte in einem der Kieze bereits längere Zeit die Idee, eine Querverbindung längs einer Verkehrsinsel zu schließen, um die Verkehrsinsel zu einem größeren Platz für die Nachbarschaft werden zu lassen. Diese Idee konnte in einem experimentellen Rahmen aufgegriffen werden, um für einen Monat einen größeren Platz für Sitzmöglichkeiten, Bepflanzung und Car- und Bike-Sharing anzubieten.⁶

Da selbst die nur temporäre Reduktion von Parkplätzen ein sehr sensibles und emotional aufgeladenes Thema ist, ist eine überlegte und sensible Herangehensweise erforderlich. Das Projekt suchte daher auf verschiedenen Wegen in beiden Kiezen Bewohner:innen, die bereit waren, ihre Alltagsmobilität für einen Monat ohne ihr eigenes Auto zu organisieren. Das Projektteam ermöglichte eine kostenfreie Unterbringung des eigenen PKW in einem bewachten Parkhaus und schuf dadurch Freiraum in den Kiezen. Dies wurde offen-siv mit Fotos der weggeparkten Autos auf Plakaten vor Ort kommuniziert, um

6 Die räumliche Situation und der Reallaboransatz an diesem Ort wurden in einem Video zusammengefasst, das weiterhin online abrufbar ist: <https://www.youtube.com/watch?v=FCJrFpnnK3g&feature=youtu.be>

dem Missmut der Nachbarschaft über temporär wegfallende Parkflächen entgegenzuwirken. Den Teilnehmenden wurden im Gegenzug Gutscheine von 11 Mobilitätsanbietern für Car-, Scooter- und Bike-Sharing sowie für die öffentlichen Verkehrsmittel angeboten, die die Anbieter dem Projekt kostenfrei zur Verfügung stellten. Auch dies erforderte viel Überzeugungsarbeit des Projekts in Richtung der Mobilitätsanbieter.

Nachdem die Räumlichkeiten für die geplanten Experimente in verschiedenen Dialogen in der Nachbarschaft und mit dem Bezirk abgestimmt waren, mussten im Weiteren die Gestaltung und das »Rahmenprogramm« für den Aktionszeitraum entwickelt werden. Hierzu wurde die jeweilige Anwohnerschaft über Plakate und Aufsteller vor Ort auf Veranstaltungen hingewiesen, in denen eine Art Design Thinking Prozess angeboten wurde. Ideen wurden eingesammelt, mit den betreffenden Instanzen im Bezirk abgestimmt und erneut in den Nachbarschaften vorgestellt. Dieser iterative Prozess führte letztendlich zu einem Parklet⁷ in einem der beiden Kieze und zu einer komplexeren Platzgestaltung mit Sitz- und Pflanzflächen in dem anderen Kiez.

Die geschaffenen Flächen wurden für vielfältige Veranstaltungen genutzt: Lesungen, Tee-Nachmittage, Märchen-Erzählstunden etc. um nur einige Beispiele zu nennen. Es wurden aber auch größere Events (»Mobilitätstage«) angeboten, auf denen diskutiert und bspw. E-Roller und Car-Sharing ausprobiert werden konnten. Auch ein Kinder-Verkehrsparcours und eine Fahrradfahrschule wurden angeboten sowie Fahrradreparaturangebote des ADFC. All dies und die Bereitstellung von Postern mit Informationen boten vielfältige Anknüpfungspunkte für – auch durchaus kontroverse – Diskussionen.

2.4 Politische und verwaltungstechnische Abstimmungsprozesse

Abstimmungsprozesse mit der Verwaltung oder relevanten politischen Entscheiderinnen und Gremien können zwar nicht als eine Methode systematisiert werden, dennoch sind sie häufig Bestandteil von transformativen Forschungsprozessen. Im Projekt »Neue Mobilität Berlin« fand von Beginn an ein

7 Bei diesem, im Jahr 2016 errichteten Parklet, handelt es sich vermutlich um das erste in Berlin errichtete Parklet. Bekanntheit bekamen Parklets vor allem durch kontroverse Diskussionen als 2018/2019 in der Berliner Bergmannstraße, wo mehrere Parklets errichtet und nach einigen Monaten wieder abgebaut wurden (<https://www.friedrichshain-kreuzberg-zeitung.de/der-sommer-der-parklets-endet/>). Seit 2021 hat Berlin ein eigenes (zeitweise finanziell gefördertes) Projekt zur Errichtung von Parklets (<https://www.berlin.de/parklets/>).

intensiver Austausch mit Bezirkspolitiker:innen und verschiedenen Personen in der Bezirksverwaltung statt. Vereinfacht wurde dies durch die Tatsache, dass der Klimaschutzbeauftragte des Bezirks frühzeitig Teil des Projektteams wurde. Auch die Abstimmungsprozesse mit Akteuren aus Politik und Verwaltung erfolgten in iterativen Schritten. Vorklärunen mit Politiker:innen, um den Rahmen möglicher Aktivitäten abzustecken, Gespräche und Workshops mit Anwohner:innen, Suche nach unterstützenden Gewerbetreibenden, z.B. für Posteraushänge und Flyerverbreitung, Rückkopplung von Ideen mit Politik und Verwaltung usw. wurden in mehreren Schleifen durchlaufen. Auch die Bezirksverordnetenversammlung und deren Ausschüsse mussten von den Aktionen im Bezirk überzeugt werden. Das bedeutete im Einzelfall nicht nur vorangekündigt in die entsprechenden Sitzungen zu gehen, sondern durch Vorab-Gespräche mit verschiedenen Personen Überzeugungsarbeit zu leisten, um positive Beschlüsse zu ermöglichen. Letztlich mussten dann noch offizielle Genehmigungen für die geplanten Aktionen beantragt werden, was nicht nur Zeichnungen der Aktionsflächen und Veranstaltungsprogramme erforderte, sondern bspw. auch Verkehrszeichenpläne und ein Windgutachten für das geplante Parklet.

Auch mit dieser Beschreibung wird deutlich, wie unterschiedlich die Kommunikationsanforderungen für transdisziplinäre Projekte sein können. Im Ergebnis entstanden jedoch zwei Aktionsflächen, die intensiv genutzt wurden und von denen für das Parklet von Anwohner:innen sogar ein Antrag in der Bezirksverordnetenversammlung gestellt und bewilligt wurde, der dann einen dauerhaften Erhalt der Fläche vorsah. Neben den vielfältigen Dialogprozessen war auch das Antizipieren der Entscheidungslogiken wichtig: Platz für Aktionen schaffen, indem PKW-Besitzende ihr Auto in einem unausgelasteten Parkhaus abstellten – um Politiker:innen die Zustimmung zu den temporären Aktionen zu erleichtern. Aushandlung mit der Politik, dass für jeweils zwei PKW-Besitzende, die ihr Auto nach den Aktionswochen nachgewiesen abgeschafft haben, eine Parkfläche für Sharing-Angebote dauerhaft eingerichtet wird – um Anwohner:innen die erzielbaren Entlastungseffekte der Aktionen darstellen zu können.

2.5 Dialogische Weiterentwicklung von Experimenten

Die Schaffung von Dialogmöglichkeiten und Anschauungsobjekten für Veränderungspotenziale in Nachbarschaften, z. B. durch die Einrichtung von Parklets, kann ein erster Schritt hin zum Umdenken über Platzverteilung für flie-

ßenden sowie ruhenden Verkehr und Flächen für Vegetation oder Sitzplätze sein. Die Frage ist jedoch, ob dies auch langfristig der zielführende Weg zu einer nachhaltigeren Mobilität und mehr Lebensqualität im Kiez ist. Derartige Flächen erfordern auch Verantwortungsübernahme, um beispielsweise Verschmutzungen zu beseitigen und unerwünschte Nutzungen oder gar Vandalismus zu vermeiden. Im Projekt wurde diese Rolle vor allem durch den Projektpartner INSEL-PROJEKT.BERLIN⁸ wahrgenommen.

Eine Veränderung, die die Bezeichnung Transformation rechtfertigt, erfordert jedoch auch Skalierung. Daher hat das sich das Team von »Neue Mobilität Berlin« für eine Anpassung des Designs der Experimente entschieden. Basierend auf den erzielten Erfahrungen wurde der Schwerpunkt des Projekts weg von der Veranschaulichung veränderter Nutzungsmöglichkeiten in Richtung stärkerer Reduktion des PKW-Besitzes verschoben. Unter dem Begriff »Deine Flotte« wurden von 2018 bis 2022 jährlich Kampagnen mit einer zunehmenden Zahl an mitwirkenden (Gutschein-spendenden) Mobilitätsanbietern umgesetzt. Die Teilnehmenden konnten diese Gutscheine nutzen und mussten im Gegenzug ihr Auto (in der Regel in vorbestimmten Parkhäusern) für mindestens vier Wochen stehen lassen. So konnte beispielsweise in der Kampagne 2019 festgestellt werden, dass 29 % der Teilnehmenden (12 Teilnehmer:innen) während der Kampagne oder im ersten halben Jahr danach zu Autoabschaffer:innen wurden.

Auch die weiteren Aktionen wurden genutzt, um Erfahrungen z.B. nicht nur in Sommer- sondern auch in Wintermonaten zu sammeln und durch jeweilige Vor- und Nachbefragungen Erkenntnisse über Hindernisse zu sammeln, die einer dauerhaften Abkehr vom eigenen Auto im Weg stehen. Letztlich wurden diese Erkenntnisse weitergegeben, um die Hindernisse in Dialogen mit Mobilitätsanbietern und dem Bezirk aus dem Weg zu räumen. Sowohl für die Akquise von möglichen Teilnehmenden als auch für die Vermittlung der Ergebnisse wurden sehr unterschiedliche Formate gewählt: Vor-Ort-Veranstaltungen, Information über ein lokales Wochenblatt, großflächige Werbetafeln auf dem U-Bahnhof im Kiez, Medienkooperation mit einem Radiosender sowie die Vorstellung des Projekts im Fernsehen. Darüber hinaus wurden einzelne Personen in der Zeit begleitet und haben ihre Erfahrungen in Radio-

8 Die INSEL-PROJEKT.BERLIN GmbH (insel-projekt.berlin/IPB) hat es sich seit 2015 zum Ziel gesetzt, im eigenen Bezirk und darüber hinaus durch verschiedene Projekte nachhaltige Stadtentwicklung und die Mobilitätswende voran zu bringen.

interviews und in Filmdokumenten präsentiert⁹. Das Projektteam konnte dabei auch viel über die Schwierigkeiten beim Umstieg in neue Mobilitätsmuster lernen und unterstützte die Teilnehmenden bei der Anmeldung in verschiedenen Anbieter-Apps oder in der Nutzung neuer Verkehrsmittel. All diese Erfahrungen konnten an die Mobilitätsanbieter und den Bezirk weitergegeben werden, um Barrieren künftig zu verringern und so den Transformationsprozess zu unterstützen.

3. Neue Rollen von Wissenschaftler:innen in transdisziplinären Projekten

Es bleibt nicht aus, dass Wissenschaftler:innen in derartigen Prozessen andere Rollen einnehmen als in klassischen disziplinären oder auch in den meisten interdisziplinären Projekten. Eine Gruppe von 20 internationalen Führungskräften, die in der Wissenschaft transdisziplinäre Nachhaltigkeitsprojekte verantworten, fasst wesentliche dafür erforderliche Eigenschaften wie folgt zusammen (vgl. Gordon et al. 2019): Für die Projektbeteiligung zahlreicher Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen aus Regierung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist die Fähigkeit erforderlich, verschiedene Strategien, Praktiken, Governance-Strukturen, Wissensformen, Perspektiven und Interessen zu berücksichtigen. Auch wird die Notwendigkeit der Koproduktion verschiedener Stakeholder sowie der Integration ihrer jeweiligen Erkenntniswege bei gleichzeitigem Respekt für unterschiedliche Wissensformen betont. Darüber hinaus seien transdisziplinäre Projekte oft mit einer Dringlichkeit von Entscheidungen für politische und praktische Veränderungen verbunden, was das Einhalten von Forschungszeitplänen erschwere und zu einem »Lernen« beim Tun verpflichte. Dabei erfordere auch der Umgang mit Hindernissen und Machtstrukturen in besonderem Maße Kompetenzen, die nicht in regulären akademischen Bildungswegen erworben werden (ebd.).

Trotz der Kompetenzorientierung, die mit der Bologna-Reform in Studiengängen Einzug gehalten hat, sind diese Fähigkeiten noch lange nicht Standard in Studiengängen und das notwendige Kompetenzspektrum für transdisziplinäre Forschung und damit verbundene Rollen und Kommunikationsfähigkeiten erst durch die Erfahrung in komplexen Akteurskonstellationen –

9 z.B. <https://neue-mobilitaet.berlin/deineflotte2020/>

unter Umständen gekoppelt mit dem systematischen Erwerb von Mediationskompetenzen – zu erwerben (vgl. Wendorf 2023: 143).

Nicht zuletzt wegen dieser Erkenntnisse wird der Ruf nach Integrationsexpert:innen lauter. Hoffmann et al. (2022: 1) konstatieren bspw., dass es verwundere, dass trotz der gegebenen Relevanz für inter- und transdisziplinäre Forschung noch immer keine Dauerstellen für Integrationsexpert:innen angeboten werden. Zu den erforderlichen, besonderen Eigenschaften dieser Personen werden u.a. soziale Kompetenzen, Beharrlichkeit, Vertrauen in den Prozess, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, »das große Bild zu sehen« sowie ganzheitlich zu denken, aufgelistet (ebd.: 4). Dem entgegen stünde die Schwierigkeit, dass in hierarchischen Organisationen, wie Universitäten und Regierungen, ein Denken in Boxen vorherrsche und das »Dazwischen« das Planen einer akademischen Karriere zu einer echten Herausforderung werden lässt (ebd.: 5f).

Erste systematische Ansätze, diesem Bedarf jenseits disziplinärer Grenzen durch Förderung zu entsprechen, zeigen sich bspw. bei der Volkswagenstiftung im Profilbereich »Gesellschaftliche Transformation«. Hier hat die Stiftung mit dem Programm »Change!« eine Personenförderung aufgelegt, bei der es explizit »um die Person hinter dem Antrag und ihr Potenzial, ein »Agent of Change« zu sein« geht.¹⁰ Darüber hinaus wird klar formuliert: »Mit dem Förderprogramm unterstützt die Volkswagen Stiftung Wissenschaftler:innen, die zu Transformationsprozessen forschen und mithilfe ihres Netzwerks das Wissen auch in die Praxis bringen.« (Ebd.). Da Forscher:innen den multiplen Anforderungen in transformativer Forschung nur mit einem Verständnis für unterschiedliche Erfahrungswelten, Disziplinen und (Fach-)Sprachen sowie ausgeprägten kommunikativen Kompetenzen den Anforderungen an diese Art der Forschung entsprechen können, bleibt zu hoffen, dass mehr Fördereinrichtungen und Wissenschaftseinrichtungen den Wert dieser komplexen Kompetenzen für Wissenschaft und Gesellschaft durch entsprechende Maßnahmen würdigen.

10 Für eine ausführliche Darstellung dieses Konzepts: <https://www.volkswagenstiftung.de/de/news/interview/agent-change-werden-die-foerderreferentinnen-erzaehlen-wie-es-klappen-kann>

4. Schlussbemerkungen

Transformative Forschung, die nicht nur erforschen, sondern auch verändern will, muss sich auf viele Akteure einstellen. Veränderung kann – je nach Kontext – mit Entscheidungsprozessen von individuellen und politischen Akteuren, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Verwaltungseinheiten verknüpft sein. Daher reicht es nicht, Sachlogiken, wie bspw. naturgesetzliche Zusammenhänge, in ihrer Komplexität zu verstehen. Vielmehr müssen auch die jeweiligen Entscheidungslogiken verschiedener Akteure verstanden und im angestrebten Veränderungsprozess berücksichtigt werden.

Hierzu bedarf es im Forschungsprozess einer Integrationsexpertise, die sowohl als Sprachvermittlung als auch als Mediation zwischen Interessenlagen fungiert. An diese Expertise gekoppelt ist auch der Einsatz geeigneter Methoden des Dialogs, um Sachzusammenhänge in ihrer Komplexität zu erfassen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Konstellationsanalyse hat sich hierfür in sehr verschiedenen Kontexten bewährt und ist ein Beispiel einer dialogorientierten Methode, die in transformativen Projekten Situationen gemeinschaftlich verstehen hilft und Hindernisse wie auch Veränderungspotenziale aufdeckt.

Zu einem transformativen Projekt gehören jedoch sehr vielfältige Dialogerfordernisse, die durch einen Methodenmix, learning by doing und die kontinuierliche Adaption des Forschungsprozesses gekennzeichnet sind. Um den großen Herausforderungen der Zeit, wie Klimawandel und Demokratieerhalt entsprechen zu können, braucht es »mutige« Förderung jenseits disziplinärer Grenzen und Möglichkeiten, im Studium und darüber hinaus, breit gefächertes Wissen zu erwerben und kommunikative Fähigkeiten für zukunftsorientierte Gestaltungsprozesse entwickeln zu können.

Literatur

- Baatz, Anna/Lange, Katharina/Schäfer, Martina/Linke-Wittich, Robert (2025): »Comparing two constellation analyses: Insights from the development of weeding robots and autonomous shuttles«, in: TATuP – Journal for Technology Assessment in Theory and Practice 34 (2), S. 61–67.
- Bischoff, Joschka/Nagel, Kai (2017): »Impact assessment of dedicated free-floating carsharing parking«, in: Proceedings of the 2017 5th International

- Conference on Models and Technologies for Intelligent Transportation Systems (MT-ITS).
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (1999): »Transdisziplinarität evaluieren – aber wie? Evaluationskriterien für inter- und transdisziplinäre Forschung«, in: *Panorama*, Sondernummer 99, S. 4–12.
- Gordon, Iain/Bawa, Kamal/Bammer, Gabriele/Boone, Christopher/Dunne, Jennifer/Hart, David/Hellmann, Jessica/Miller, Alison/New, Marc/Ometto, Jean/Pickett, Steward/Wendorf, Gabriele/Agrawal, Arun/Bertsch, Paul/Campbell, Colin/Dodd, Paul/Janetos, Anthony/Mallee, Hein/Taylor, Ken (2019): »Forging future organizational leaders for sustainability science«, in: *Nature Sustainability* 2, S. 647–649.
- Hoffmann, Sabine/Deutsch, Lisa/Klein, Julie Thompson/O'Rourke, Michael (2022): »Integrate the integrators! A call for establishing academic careers for integration experts«, in: *Humanities and Social Sciences Communications* 9, Article 147.
- Ohlhorst, Dörte/Kröger, Melanie (2015): »Konstellationsanalyse. Einbindung von Experten und Stakeholdern in interdisziplinäre Forschungsprojekte mit der Konstellationsanalyse«, in: Marlen Niederberger/Sandra Wassermann (Hg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 95–116.
- Ostrom, Elinor (1990): *The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schäpke, Niko/Stelzer, Franziska/Bergmann, Matthias/Lang, Daniel (2016): »Tentative Theses on Transformative Research in Real-World Laboratories. First Insights from the Accompanying Research ForReal«, in: *TATuP – Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis* 25 (3), S. 45–51.
- Schön, Susanne/Kruse, Sylvia/Meister, Martin/Nölting, Benjamin/Ohlhorst, Dörte (2007): *Handbuch Konstellationsanalyse. Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Nachhaltigkeits-, Technik- und Innovationsforschung*, München: oekom.
- von Behren, Sascha/Minster, Clotilde/Eschb, Johanna/Hunecke, Marcel/Vortisch, Peter/Chlond, Bastian (2018): »Assessing car dependence: Development of a comprehensive survey approach based on the concept of a travel skeleton«, in: *Transportation Research Procedia* 32, S. 607–616.
- Wendorf, Gabriele/Schröder, Carolin (2018): »The Challenging Path to a Redistribution of Space – Renegotiating Urban Mobility«, in: *REAL CORP 2018 – Expanding Cities – Diminishing Space. Are »Smart Cities« the solution or*

part of the problem of continuous urbanisation around the globe? Proceedings of 23rd International Conference on Urban Planning, Regional Development and Information, S. 453–459.

WBGU/Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, Berlin: WBGU (Selbstverlag).

Wendorf, Gabriele (2023): »Transformationsprozesse gestalten – die Rolle der Wissenschaft in der Praxis«, in: Konstantin Kiprijanov/Thorsten Philipp/Thorsten Roelke (Hg.), *Transferwissenschaften: Mode oder Mehrwert?*, Lausanne u.a.: Peter Lang, S. 127–148.

Transdisziplinäre Forschung im Herzen wissenschaftlicher Erkenntnisgenerierung

Ein Fazit

Jessica Nuske, Guido Becke, Peter Bleses, Andreas Friemer

1. Kennzeichen und Herausforderungen

Transdisziplinäre Forschung steht – so zeigt dieser Band – in vielen Bereichen der Arbeitsforschung und auch in weiteren Disziplinen der Sozialwissenschaften nicht am Rand, sondern *im Herzen wissenschaftlicher Erkenntnisgenerierung*. Gestaltung fungiert dabei als epistemischer Modus wissenschaftlicher und praxisbezogener Wissensproduktion und nicht ausschließlich als lineare Anwendung wissenschaftlichen Wissen in der Praxis. Die Beiträge machen deutlich, dass Erkenntnis dort entsteht, wo Forschung sich in reale Aushandlungs-, Erprobungs- und Übersetzungsprozesse begibt und diese reflexiv begleitet. Die Beiträge untermauern damit die eingangs ausformulierte Grundannahme (vgl. Nuske/Bleses): Teilhabe und Beobachtung sind keine Gegensätze, sondern die doppelte Bewegung, aus der transdisziplinäre Erkenntnisproduktion hervorgeht.

Gerade in dieser doppelten Bewegung treten jedoch Spannungen zutage, die den Kern transdisziplinärer Arbeit ausmachen. Die Beiträge dieses Sammelbandes legen diese inhärenten Herausforderungen transdisziplinärer Forschungsarbeit offen: die Vereinbarkeit wissenschaftlicher Güte mit gesellschaftlicher Relevanz (vgl. Becke; Porschen-Hueck et al.), die Sicherung von Flexibilität und Prozessoffenheit innerhalb gesetzter Strukturen und begrenzter Projektlaufzeiten (vgl. Nuske et al.; Klatt; Pieck/Boos-Schwemer; Böhme) sowie die Anforderungen von Rollenpluralität bei zugleich notwendiger wissenschaftlicher Selbstreflexion (vgl. Niehaus; Porschen-Hueck et al.; Wendorf). Zugleich zeigen sie, dass diese Spannungsfelder keine bloßen Hindernisse sind, sondern epistemische Produktivkräfte. Aus dieser

Perspektive präzisiert der Band, was die Einleitung gefordert hat: Hohe wissenschaftliche Qualität ist notwendig, aber ohne strukturelle Ermöglichung nicht hinreichend.

Die Qualitätskriterien transdisziplinärer Forschung stehen dabei *nicht in Konkurrenz* zu den etablierten Maßstäben qualitativer oder quantitativer Forschung. Vielmehr treten sie in ein *komplementäres Verhältnis*: Während disziplinäre Standards wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit, Validität und methodische Strenge sichern, erweitern die hier vorgeschlagenen Kriterien die Perspektive um dialogische, reflexive und kontextspezifische Dimensionen. In transdisziplinären Kontexten gilt es, beide Anspruchsebenen auszubalancieren und in situativem Aushandeln miteinander zu verbinden. Die Diskussion um Qualität verweist dabei zugleich auf die Gelingensbedingungen transdisziplinärer Forschung. Qualität markiert hier nicht allein einen Bewertungsmaßstab, sondern eine Voraussetzung dafür, dass Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis wissenschaftliche wie praxisbezogene Erkenntnis- und Gestaltungsorientierung ermöglichen (vgl. Nuske/Bleses).

Vor diesem Hintergrund bündelt das Fazit drei Linien, die sich durch den Band ziehen und ein belastbares Qualitätsverständnis transdisziplinärer Forschungsarbeit stützen: (1) Dialogorientierung als Kern epistemischer Qualität – Gestaltung als ko-produktiver Erkenntnisweg; (2) Rollen, Interessen und Beziehungen – Subjektivität und Interaktionsarbeit als genuine Erkenntnismitel; (3) Organisation und Infrastruktur – mehrskalige Ermöglichungsräume von der Projekt- bis zur Programmebene. Diese Stränge greifen dabei ineinander: Dialogorientierte Forschung braucht Kompetenzen und Kompetenzentwicklung braucht organisatorische und programmatische Ermöglichungsräume. Das folgende Fazit verdichtet daher die übergreifenden Einsichten des Bandes entlang dieser Cluster, markiert produktive Widersprüche und leitet konkrete Konsequenzen ab – für Methodik und Rollenverständnis, für Organisations- und Förderpraxis sowie für die wissenschaftspolitische Anerkennung eines Forschungsmodus, der Erkenntnis in und durch Gestaltung generiert.

(1) Dialogorientierung als Kern epistemischer Qualität – Gestaltung als ko-produktiver Erkenntnisweg Die im Band versammelten Beiträge machen deutlich, dass Transdisziplinarität ihre besondere epistemische Qualität dort entfaltet, wo Forschung nicht als einseitiger Wissenstransfer, sondern als *dialogische Praxis* gedacht wird. Die dialogische Orientierung ist dabei keineswegs eine ›weiche‹ Begleiterscheinung, sondern bildet den methodischen und erkenntnistheoretischen Kern des Forschungsmodus. Nuske und Bleses begründen dies

mit einer theoretischen Rückbindung an die nicolescuische und die Zürcher Schule: Transdisziplinarität sei nur dann wissenschaftlich fruchtbar, wenn Gestaltung nicht als Selbstzweck verstanden werde, sondern auch als Mittel, um ein tieferes Verständnis gesellschaftlicher Dynamiken zu gewinnen. Erst die aktive Teilnahme an Gestaltungsprozessen erlaube es, zu verstehen, »warum bestimmte Gestaltungen entstehen, welche gesellschaftlichen Kräfte auf sie einwirken und wie wissenschaftliches Wissen darin wirksam wird«. Damit wird deutlich: Dialogorientierung meint nicht lediglich eine Bereitschaft zum Wissensaustausch, sondern eine reflexive Praxis, in der sich Erkenntnis im Modus der Teilhabe und Intervention vollzieht. Becke schließt daran an, indem er Transdisziplinarität als Forschungsmodus beschreibt, der auf die Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme zielt und dies nur durch eine ko-kreative Wissensproduktion zwischen Wissenschaft und Praxis erreichen kann. Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn und gesellschaftliche Problembearbeitung stehen dabei nicht in Konkurrenz, sondern sind zwei Seiten desselben Prozesses.

Wie Becke hervorhebt, hat Dialogorientierung in transdisziplinärer Forschung eine doppelte Bedeutung. Sie umfasst einerseits Methoden der kollaborativen Prozessgestaltung – Moderation, Ko-Kreation und partizipative Entscheidungsprozesse. Zugleich verweist sie aber auch auf dialogorientierte Erhebungsmethoden der Feldforschung, die Zugänge zu den Lebenswelten von Praxisakteuren überhaupt erst eröffnen. Gruppendiskussionsverfahren einschließlich kollektiver Reflexionsphase sowie gruppenbezogene Moderations- und Kreativverfahren oder Methoden der performativen Sozialforschung sind nicht nur Instrumente der Informationsgewinnung, sondern selbst dialogische Praktiken, in denen Wissen gemeinsam erzeugt wird. Diese doppelte Bestimmung der Dialogorientierung macht deutlich, dass sie sowohl epistemischer Kern als auch methodisches Fundament transdisziplinärer Forschung ist.

Wendorf richtet den Blick ebenfalls auf die Ebene der Prozessgestaltung und betont, dass die Einbindung außerwissenschaftlicher Akteure eine »Ausweitung der Dialogerfordernisse« mit sich bringt. Transdisziplinarität erweitere die Interdisziplinarität nicht nur methodisch, sondern stelle die Forschung vor die Aufgabe, Dialogprozesse mit Politik, Verwaltung und weiteren gesellschaftlichen Akteuren systematisch zu gestalten. Dafür können etwa Methoden wie die Konstellationsanalyse, die Verbindung von etablierten Methoden der Sozialforschung mit dialogorientierten Elementen, oder die dialogische Weiterentwicklung von Experimenten geeignet sein.

Evers und Dahl akzentuieren diese Perspektive, indem sie den Begriff des Wissenstransfers aufgreifen und ihn explizit als Dialog reformulieren. Wissenstransfer ist für sie kein linearer Prozess, sondern ein gemeinsamer Lernweg, der voraussetzt, dass Impulse in beide Richtungen wirken können. Nur wenn Praxisanliegen wissenschaftliche Fragen prägen und umgekehrt wissenschaftliche Konzepte praktische Problemlösungen inspirieren, entsteht Transdisziplinarität »auf Augenhöhe«. Die Autorinnen betonen zugleich die Hürden, die dieser Anspruch mit sich bringt: ohne kommunikative Offenheit, gegenseitige Anschlussfähigkeit und die Bereitschaft, auch Differenzen produktiv auszuhalten, droht ein »Transferdefizit«, in dem wissenschaftliche Ergebnisse in der Praxis (weitgehend) folgenlos bleiben.

Wie sich diese dialogische Orientierung in der konkreten Forschungspraxis niederschlägt, illustrieren Porschen-Hueck et al. sowie Pieck und Boos-Schwemmer anhand partizipativer Projekte. Hier zeigt sich, dass Transdisziplinarität nicht nur im geplanten methodischen Vorgehen besteht, sondern gerade in den kontingenten Erfahrungen, die im gemeinsamen Forschen und Gestalten gemacht werden: »Eigenheiten des Felds, Zusatzinformationen durch latente Signale oder Irritationen« werden nicht als Störfaktoren, sondern als »Erkenntnischancen« begriffen (vgl. Porschen-Hueck et al.). Partizipatives Forschen heißt für sie, objektivierende Methoden – etwa qualitative und quantitative Erhebungen – durch erfahrungsgeleitete Zugänge zu ergänzen. Erkenntnis entsteht so in einem doppelten Zugang: im Modus systematischer Analyse und im Modus praktischer Erfahrung, wobei – wie Pieck und Boos-Schwemmer hervorheben – nicht nur Einsichten über den Gegenstand und seine Funktionsweise im »lebendigen Setting« gewonnen werden, sondern auch neue Rollen- und Handlungskompetenzen der Forschenden selbst entstehen.

(2) Rollen, Interessen und Beziehungen – Subjektivität und Interaktionsarbeit als genuine Erkenntnismittel Die Beiträge verdeutlichen, dass transdisziplinäre Forschung nicht nur methodisch anspruchsvoll, sondern vor allem von komplexen Rollen- und Beziehungsdynamiken geprägt ist. Nuske et al. weisen darauf hin, dass in Forschungs- und Entwicklungsprozessen unterschiedliche Akteursgruppen – von Ministerien über Projektträger bis zu Unternehmen, Interessenverbänden und Wissenschaften – aufeinandertreffen, deren divergierende Erwartungen und Interessen regelmäßig zu Konflikten oder Kooperationsproblemen führen. Forschende selbst sind dabei nicht nur wissenschaftlich Beobachtende, sondern übernehmen zugleich auch Rollen als Koordinator:innen und Mode-

rator:innen – eine Rollenvielfalt, die hohe methodische und kommunikative Kompetenzen erfordert. Diese Spannungsfelder betreffen nicht nur die Forschenden; dies verdeutlichen die Analysen von Riegler und Zühlke-Robinet sowie Klatt, die die Rolle des Projektträgers als zentrale intermediäre Instanz herausarbeiten. Während Riegler und Zühlke-Robinet den Projektträger als Mittler zwischen Förderern und Projekten beschreiben, der Bedingungen für Wissenstransfer und transdisziplinäres Arbeiten schaffen konnte, betont Klatt aus systemtheoretischer Sicht die Bedeutung solcher intermediären Organisationen, da die direkte Steuerung zwischen Politik, Wissenschaft und Wirtschaft sowohl systematisch begrenzt als auch demokratietheoretisch problematisch sei. Dem Projektträger DLR sei es gelungen »zwischen politischer Programmatik und wissenschaftlicher Erkenntnisproduktion zu vermitteln, ohne Letztere zu instrumentalisieren«.

Besonders deutlich wird die Mehrdimensionalität transdisziplinärer Rollen im Beitrag von Porschen-Hueck et al., die anhand partizipativer Workshops zeigen, dass erfolgreiche Kooperation nicht nur auf fachlichem Wissen, sondern auch auf einem gemeinsamen Verständnis von Regeln, organisatorischen Vorgaben, Unternehmenskulturen und individuellen Erfahrungen beruht. Das ISF München übernahm hier die Rolle eines wissenschaftlichen Partners, der nicht allein analysierte, sondern auch aktiv Reflexions- und Dialogräume gestaltete. Wissenschaftler:innen agieren dabei in einer doppelten Logik: Sie initiieren und koordinieren die Forschung, vermitteln zwischen Wissenschaft und Praxis und behalten zugleich Reflexion und Evaluation im Blick. Diese Doppel- und Mehrfachrollen führen unweigerlich zu Spannungen, die sich nur durch kontinuierliches Grenzmanagement im Sinne von »boundary work« bearbeiten lassen: Es gilt, unterschiedliche Paradigmen, Zielvorstellungen oder Interessen so zu integrieren, dass gemeinsame Ergebnisse möglich werden, ohne die eigenen Ressourcen oder Ansprüche zu vernachlässigen. Zugleich zeigen die Autor:innen, dass dies auf der Mikroebene mit (erheblicher) Interaktionsarbeit verbunden ist: der situativen, kommunikativen Aushandlungsarbeit zwischen Beteiligten, die offen angelegt ist und deren Ergebnis erst im Prozess selbst entsteht.

Die Fallbeispiele zeigen, dass solche Spannungsfelder keineswegs theoretischer Natur bleiben. Böhme beschreibt eindrücklich, wie bei den Kitagipfeln die Heterogenität der beteiligten Akteure und die normativ überladenen Zielsetzungen zu Rollenkonflikten und Deutungskämpfen führten. Wissenschaftler:innen gerieten in Loyalitätskonflikte, weil sie zugleich moderieren, Forschungsergebnisse präsentieren und öffentlich kommunizieren mussten.

Die Formate zeigten zwar Potenziale zur Entwicklung neuer Sichtweisen, machten aber auch sichtbar, dass transdisziplinäre Arenen für Entscheidungsfindung und Legitimation in der Sozialpolitik nur unter bestimmten Voraussetzungen geeignet sind – auch aufgrund der Multi-Level Governance Problematik.

Pieck und Boos-Schwemer führen die Diskussion weiter, indem sie den prozess-orientierten Umgang mit Rollen- und Interessenkonflikten betonen. Workshops, Reviewmeetings und Supervisionen boten hier den Raum, das eigene professionelle Handeln im Feld zu reflektieren und unterschiedliche fachliche Hintergründe produktiv zusammenzuführen. Instrumente wie Factsheets oder ZIMM-Papiere (Ziel/Inhalt/Methoden/Material) halfen dabei, eine gemeinsame Grundlage für die Übersetzung von Fachwissen in praxisrelevante Konzepte zu schaffen. Damit werden Rollen- und Interessenkonflikte nicht nur als unvermeidliche Belastung, sondern als Anlass für kollektives Lernen und Konzeptentwicklung begriffen.

Schließlich hebt Wendorf hervor, dass Koproduktion stets auch den Umgang mit Machtstrukturen und Hindernissen einschließt. Gerade die Dringlichkeit politischer und praktischer Entscheidungen erfordert Kompetenzen, die in traditionellen akademischen Ausbildungsgängen kaum vermittelt werden. Erst durch die Erfahrung in komplexen Akteurskonstellationen – ergänzt durch spezifische Mediations- und Kommunikationskompetenzen – entwickeln Forschende jene Fähigkeiten, die für den Umgang mit Rollenvielfalt und Interessengegensätzen in Interaktionsarbeit unabdingbar sind.

(3) Organisation und Infrastruktur – mehrskalige Ermöglichungsräume von der Projekt- bis zur Programmebene Dass die Qualität transdisziplinärer Forschung nicht allein an methodischen Ansätzen oder Haltungen der Forschenden hängt, sondern wesentlich auch an den organisatorischen und infrastrukturellen Bedingungen, die sie auf Projekt-, Organisations- und Programmebene vorfinden, zeigen ebenfalls eine ganze Reihe der Beiträge. Nuske et al. machen deutlich, dass die bislang dominante Transferlogik des BMBF (bzw. BMFTR) im Feld der Arbeitsforschung stark auf die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis fokussiert ist, während der Rückfluss transdisziplinär generierten Wissens in die Wissenschaft weniger systematisch verankert ist. Damit droht transdisziplinäre Forschung in ihrer wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit geschwächt zu werden – ein Befund, der ihre institutionelle Anerkennung in besonderem Maße betrifft. Zugleich unterstreichen die Autor:innen, dass die Aushandlung widersprüchlicher Systemlogiken, die Moderation komplexer

Kooperationsbeziehungen und die notwendige Rollenreflexion Kompetenzen erfordern, die bislang weder in akademischen Ausbildungswegen noch in wissenschaftlichen Karrierestrukturen systematisch berücksichtigt sind.

Die Notwendigkeit, auf struktureller Ebene verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, betont auch Becke. Er fordert, transdisziplinär ausgerichtete Verbundprojekte mit ausreichenden Ressourcen für die Moderation und Koordination kollaborativer Prozesse auszustatten und begleitende Formate wie externe Supervision verbindlich zu verankern. Klatt schließt hieran an, wenn er darauf hinweist, dass transdisziplinäre Forschung nicht durch wohlmeinende Appelle gestärkt werden könne, sondern durch konkrete strukturelle Maßnahmen: Zeitbudgets, Qualifizierungsangebote und die Förderung der Themen- und Methodenbreite, die die Vielfalt und Innovationskraft der Arbeitsforschung auch künftig absichern. Ebenso wichtig sei die Förderung intermediärer Netzwerke und unabhängiger Forschungsinstitute, die als Treiber innovativer Problemlösungen wirken können.

Dass gerade intermediäre Akteure eine zentrale Rolle spielen, zeigen auch Riegler und Zühlke-Robinet sowie Niehaus. Erstere betonen die positive Wirkung der Projektträgerschaft als intermediäre Instanz, die im Spannungsfeld zwischen Politik und Forschung für Kohärenz sorgt. Niehaus verweist auf die Bedeutung von Informations- und Beratungsangeboten für kleine und mittlere Unternehmen, die ohne diese Unterstützung kaum in der Lage wären, wissenschaftliche Erkenntnisse in ihre Praxis zu integrieren.

Wie Organisationen selbst zur Ermöglichung transdisziplinärer Forschung beitragen können, wird bei Pieck und Boos-Schwemer sichtbar. Sie zeigen, dass transdisziplinäre Projekte nicht nur Ressourcen, sondern auch Lern- und Reflexionsräume benötigen, in denen Forscher:innen und Praxisakteure gemeinsam über Ziele und Vorgehensweisen verhandeln. Iterative Verfahren wie Public-Health-Action-Zyklen oder die Gestaltung von Workshops mit vielfältigen Akteursgruppen ermöglichen es, Multiperspektivität systematisch in die Projektarbeit zu integrieren. Auch Porschen-Hueck et al. betonen die Bedeutung solcher außeruniversitär verankerten Diskurs- und Reflexionsräume, die aufgrund der Nähe zur Praxis und der gleichzeitigen theoretischen Aufarbeitung besondere Kompetenzen im »boundary work« entwickeln und weitergeben können.

Die infrastrukturellen Herausforderungen werden von Böhme und Wendorf noch einmal zugespitzt. Böhme hebt hervor, dass vertrauensbildende Maßnahmen, Moderation und adaptive Formate einen erheblichen Ressourcenbedarf erzeugen, der in drittmittelabhängigen Projekten häufig nicht

gedeckt werden kann. Wendorf verweist schließlich auf den Mangel an dauerhaften Stellen für »Integrationsexpert:innen«, deren besondere Kompetenzen – soziale Sensibilität, Beharrlichkeit, die Fähigkeit, »das große Bild zu sehen« – bislang kaum institutionell anerkannt sind. Erste Förderinitiativen, etwa durch die Volkswagenstiftung, zeigen zwar neue Wege auf, doch bleibt es eine offene Aufgabe, diese Strukturen in der Breite zu etablieren.

Zusammenfassend wird deutlich:

- a) Dialogorientierung ist keine optionale Ergänzung, sondern eine strukturelle Voraussetzung und damit der erkenntnistheoretische Kern transdisziplinärer Forschung. Sie stellt sicher, dass Gestaltung nicht als instrumentelle Anwendung missverstanden wird, sondern als ko-produktiver Erkenntnisweg, in dem wissenschaftliche Analyse und praktische Erfahrung untrennbar miteinander verschränkt sind.
- b) Es zeigt sich über alle Beiträge hinweg, dass Transdisziplinarität sich nicht in methodischen Fragen erschöpft. Sie verlangt vielmehr die bewusste Bearbeitung von Rollen, Interessen und Beziehungen. Subjektivität, Interaktionsarbeit und kommunikative Vermittlung erscheinen hier als konstitutive Erkenntnismittel, die den Kern wissenschaftlich wie praktisch tragfähiger Ergebnisse ausmachen.
- c) Der Band verdeutlicht, dass die epistemischen Potenziale transdisziplinärer Forschung nur dann eingelöst werden können, wenn tragfähige organisatorische und infrastrukturelle Ermöglichungsräume bereitstehen. Diese reichen von der Mikroebene einzelner Projekte über intermediäre Akteure bis hin zu den Strukturen von Förderprogrammen. Sie müssen nicht nur Ressourcen, sondern auch institutionelle Anerkennung sichern, damit transdisziplinäre Forschung langfristig im Wissenschaftssystem integriert und wirksam werden kann.

2. Gestaltungschancen durch Institutionalisierung und Integration

Transdisziplinäre Forschung ist, so macht es der Herausgeberband deutlich, mehr als ein methodischer Sonderweg: Sie markiert eine grundlegende Erweiterung des wissenschaftlichen Erkenntnismodus, die Gestaltung als epistemische Praxis ernst nimmt und so zu einem tieferen Verständnis komplexer gesellschaftlicher Dynamiken beiträgt. Damit dies gelingt, reicht es nicht aus, lediglich dialogische Formate oder partizipative Verfahren einzusetzen. Ent-

scheidend ist vielmehr, dass strukturelle und prozessuale Voraussetzungen erfüllt sind, die das gemeinsame Forschen tragen. Gelingensbedingungen transdisziplinärer Forschung liegen entsprechend dort, wo dialogische Anschlussfähigkeit, prozessuale Reflexivität und institutionelle Lernfähigkeit gewährleistet sind. Ebenso muss der Forschungsprozess selbst – verstanden als *Arbeitsprozess* – diesen Anforderungen Rechnung tragen (vgl. Ducki 2025): Transdisziplinarität erweitert wissenschaftliche Arbeit um zeitaufwändige Abstimmungs- und Kommunikationsaufgaben. Insbesondere die wiederkehrende Aufgabe, die unterschiedlichen Systemlogiken von Wissenschaft und Praxis miteinander ergebnisorientiert zu verzahnen, macht transdisziplinäre Forschung zu einer hoch anspruchsvollen Form der *Arbeitstätigkeit*. Der Blick auf transdisziplinäre Forschung als Arbeitstätigkeit durch Ducki (2025) kann als eine neue Perspektive verstanden werden, die Anforderungen an diese Tätigkeit einschließlich der damit einhergehenden Voraussetzungen und möglichen Belastungen erkennbar und damit auch bearbeitbar zu machen. Es zeigt sich damit z.B. auch, dass diese Tätigkeit mit Risiken der *Vulnerabilität der Forschenden* (vgl. Becke) verbunden ist (z.B. wegen Rollenkonflikten, Interessenkonflikten und daraus resultierenden widersprüchlichen Arbeitsanforderungen), die einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit transdisziplinäres Forschen bedarf – auch hier wird erneut der (potenzielle) Mehrwert der Kompetenzentwicklung und der Gewährleistung guter struktureller Rahmenbedingungen (z.B. Ressourcen für Reflexionsräume und Supervision) ersichtlich.

Im transdisziplinären Forschen prallen heterogene Logiken (nicht nur zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern auch zwischen unterschiedlichen Disziplinen (vgl. Pieck/Boos-Schwemer in diesem Band)) aufeinander, die nur bedingt kompatibel sind und deren Spannungen im gemeinsamen Aushandeln bearbeitet werden müssen. Entsprechend bedeutet ›dialogische Anschlussfähigkeit‹, dass Wissenschaft und Praxis wechselseitig anschlussfähig an die Wissensformen, Problemdeutungen und Handlungslogiken der jeweils anderen Seite bleiben und Differenzen produktiv verarbeiten können. ›Prozessuale Reflexivität‹ verweist darauf, dass die Forschung ihre eigenen Verfahren, Rollenzuschreibungen und Machtasymmetrien kontinuierlich reflektiert und bei Bedarf neu justiert. ›Institutionelle Lernfähigkeit‹ schließlich meint die Fähigkeit von Projekten und Organisationen, aus konkreten Kooperationserfahrungen dauerhafte Strukturen, Routinen und Kompetenzen zu entwickeln, die auch künftige transdisziplinäre Vorhaben tragen.

Doch, so verdeutlichen es die Beiträge ebenfalls, ist die Lernfähigkeit und Weiterentwicklung transdisziplinärer Forschung nicht allein eine Frage methodischer Konzepte oder projektinterner Organisation, sondern auch von ihrer institutionellen Anerkennung abhängig. Eine nachhaltige Institutionalisierung verlangt Strukturen, die den besonderen Anforderungen transdisziplinären Arbeitens Rechnung tragen und somit tief in strukturelle und normative Fragen des Wissenschaftssystems hineinreichen. Dazu gehören Qualifizierungs- und Reflexionsformate, neue Bewertungsmaßstäbe jenseits klassischer Exzellenzmetriken sowie Förderlogiken, die Zeit, materielle Ressourcen und intermediäre Akteure systematisch berücksichtigen (vgl. Nuske et al.; Becke; Porschen-Hueck et al.). Wie Becke hervorhebt, muss dabei insbesondere die Mehrfachrolle der Forschenden – als Wissensproduzierende, Koordinator:innen und Moderator:innen – als genuiner Bestandteil wissenschaftlicher Arbeit anerkannt werden, auch in Karriere- und Reputationslogiken. Für außeruniversitäre Institute, wie Porschen-Hueck et al. betonen, bedeutet Institutionalisierung zudem die Sicherung von Räumen, die kontinuierliche Praxisnähe mit theoretischer Reflexion verbinden – ein Potenzial, das bislang aufgrund prekärer Rahmenbedingungen zu wenig gestützt wird. Institutionalisierung ist damit nicht allein die Verstetigung einzelner Programme, sondern die Verankerung eines eigenständigen Forschungsmodus, dessen Qualität in dialogischer Wissensintegration, Rollenreflexion und kritischer Kontextbeobachtung liegt.

Mit der Frage nach Integration des transdisziplinären Forschungsmodus stellt sich darüber hinaus die systemische Perspektive: Wird transdisziplinäre Forschung dauerhaft nur neben der Grundlagenforschung existieren, oder kann eine wechselseitige Verbindung entstehen, die beiderseits fruchtbar wirkt? Mehrere Beiträge unterstreichen, dass gerade Sozial- und Arbeitsforschung von einer solchen Verbindung profitieren können: Lebensweltliche Expertise und praktisches Erfahrungswissen führen, bei reflektierter Anwendung, nicht zur Verwässerung, sondern zur Erweiterung wissenschaftlicher Standards – in der Forschung wie in der Lehre (vgl. Nuske/Bleses; Porschen-Hueck et al.; Pieck/Boos-Schwemer; Evers/Dahl). Integration hieße dann, Grundlagenforschung und transdisziplinäre Forschung nicht als konkurrierende Modelle zu denken, sondern als zwei komplementäre Zugänge zur Wissensproduktion, die im Wechselspiel von analytischer Distanz und partizipativer Einbindung neue Erkenntnishorizonte eröffnen.

Literatur

Ducki, Antje (2025): Kommentar zum Ergebnisüberblick »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung – Anspruch, Praxis und Potenzielle Erkenntnisse aus dem Projekt WiTraDis« im Rahmen der WiTraDis-Abschlussveranstaltung »Transdisziplinarität im Dialog« am 14.08.2025 in Bremen.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Dr. Jessica Nuske ist studierte Politikwissenschaftlerin und promovierte zum Thema der Transdisziplinarität aus wissenschaftssoziologischer Perspektive. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) sowie am Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik (SO-CIUM) der Universität Bremen. Ihre Interessenschwerpunkte liegen in der Wissenschaftssoziologie, der Transferforschung, der Transdisziplinarität und der Hochschulgovernance.

Prof. Dr. Guido Becke hat als Arbeits- und Sozialwissenschaftler langjährige Erfahrungen in der transdisziplinär orientierten Arbeitsforschung. Er ist als Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen) tätig und ist in der universitären Lehre für das Fachgebiet ›Arbeit, Organisation und Gesundheit‹ verantwortlich. Seine aktuellen Forschungsgebiete bilden hybride Arbeit, Einfacharbeit in sozialen Dienstleistungen und die transdisziplinär orientierte Arbeitsforschung.

Dr. Peter Bleses ist Politikwissenschaftler und Abteilungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen. Er leitet das Projekt WiTraDis, aus dem dieses Buch hervorgegangen ist. Seine aktuellen Schwerpunkte liegen im Bereich der praxisbezogenen Arbeits- und Qualifikationsforschung, insbesondere in den sozialen Dienstleistungen, derzeit mit einem Schwerpunkt im Bereich der Forschung zur Einfacharbeit, sowie in der Forschung zur Transdisziplinarität und zum Wissenschafts-Praxis-Transfer.

Andreas Friemer ist Diplom-Sozialwissenschaftler und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Univer-

sität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Untersuchung von Perspektiven nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere im Feld der anwendungsorientierten Kompetenzforschung. Im Fokus steht die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung bei Digitalisierungsprozessen und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Bildungssysteme.

Klaus Zühlke-Robinet ist Diplom-Politologe und war von 2001 bis 2017 Programm-Manager beim DLR-Projektträger und von 2006 bis 2016 für die Projektförderung im Bereich der BMBF-Dienstleistungsforschung verantwortlich. Er ist Vorstandsmitglied von »Humane Gestaltung von Arbeit und Leben e.V.«, Bonn.

Dr. Claudius H. Riegler ist Historiker und war von 2001 bis 2015 Projektmanager beim DLR-Projektträger im Bereich Arbeitsgestaltung (für BMBF) und Inklusion (für BMAS). Er ist Vorstandsmitglied von »Humane Gestaltung von Arbeit und Leben e.V.«, Bonn.

Dr. Rüdiger Klatt ist Arbeits- und Dienstleistungsforscher. Seit 2010 leitet er das Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. in Gelsenkirchen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Digitalisierung der Arbeitswelt, demografischer Wandel, internationale Berufsbildungskoooperation und präventive Arbeitsgestaltung.

Michael Niehaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Übergeordnetes Interesse seiner Arbeit ist der Wissenstransfer an den Schnittstellen von Wissenschaft, Politik und betrieblicher Praxis.

Prof. Dr. Janina Evers ist Professorin für Soziologie und Personalmanagement an der FOM Hochschule Münster. Ihre Schwerpunkte sind Zukunft der Arbeit und die damit verbundene Personal- und Organisationsentwicklung sowie Future Skills.

Dr. Valerie Dahl ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Rhein-Waal. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie an der Schnittstelle von Gender Studies und Hochschulforschung.

Dr. Stephanie Porschen-Hueck ist Wissenschaftlerin am ISF München. Sie forscht insbesondere zu Erfahrungswissen, Innovations-, Interaktions-, Netzwerkarbeit und neuen (agilen und digitalisierten) Organisationsformen, Arbeit und Belastungen.

Dr. Michael Heinlein ist Wissenschaftler am ISF München und befasst sich mit Fragen der Digitalisierung von Arbeit und Organisationen, der Arbeit mit Künstlicher Intelligenz und Transformationen des Wissens in der Digitalisierung.

Tobias Ritter ist Wissenschaftler am ISF München und forscht in den Themenfeldern Digitalisierung, Industriearbeit und Transformation, Arbeit und Belastung, Innovationen, lernförderliche und erfahrungsgeleitete Arbeits- und Technikgestaltung sowie berufliche Bildung.

Dr. Norbert Huchler ist Wissenschaftler und Mitglied des Vorstands am ISF München und forscht zum Umgang mit Komplexität sowie zum Zusammenspiel von Mensch, Technik, Organisation und Gesellschaft u. a. am Beispiel von neuen Arbeitsformen, Automatisierung und künstlicher Intelligenz.

Judith Neumer ist Wissenschaftlerin am ISF München. Als Arbeitssoziologin forscht sie zu den Themen Digitalisierung in KMU, künstliche Intelligenz und digitale Automatisierung, Innovation, Lernen und berufliche Bildung.

Angela Boos-Schwemer ist Physiotherapeutin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Geriatrie Lübeck am Krankenhaus Rotes Kreuz Lübeck – Geriatriezentrum – tätig

Prof. Dr. Nadine Pieck lehrt und forscht am Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft zur gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung, Gender und Diversity.

Dr. René Böhme ist Sozialwissenschaftler und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Armut, soziale Ungleichheit, Kindertagesbetreuung sowie Arbeitsmigrationspolitik. Seit 2025 ist er zudem Transferbeauftragter des iaw und in verschiedenen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Gremien aktiv.

Dr. Gabriele Wendorf studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte in Volkswirtschaftslehre. Nach verschiedenen wissenschaftlichen Positionen war sie von 2008 bis 2014 als Vizepräsidentin der TU Berlin tätig und ist seither Geschäftsführerin am Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG) der TU Berlin. Die Forschungstätigkeit fokussiert vor allem auf die (methodische) Beratung und Durchführung transdisziplinärer Projekte insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen in Städten.

