



IMPULSPAPIER · ARBEITSKREIS INTER- UND TRANSDISZIPLINARITÄT

Wissenschaftsmanagement profitiert von partizipativer Forschung – und umgekehrt.

Impulse für das Zusammenspiel in Wissenschaftseinrichtungen

AUTORINNEN:

Nadin Gaasch*, Dr. Ina Opitz*, Katharina Brüser**

*Berlin University Alliance und Technische Universität Berlin

**Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung

Kontakt: nadin.gaasch@tu-berlin.de

MITWIRKENDE:

Wiebke Brink – Wissenschaft im Dialog gGmbH, **Dr. Christina Dieckhoff** – bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation, **PD Dr. Sebastian Dippelhofer** – Justus-Liebig-Universität Gießen, **Marius Herzog, Achim Maas** – Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit am GFZ (RIFS), **Dr. Josephine B. Schmitt** – Center for Advanced Internet Studies (CAIS) GmbH, **Anneke Siedke** – Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., **Dr. Martin Streicher** – Leibniz-Institut für Bildungsmedien | Georg-Eckert-Institut (GEI)

Stand: September 2026



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Disclaimer

Dieses Impulspapier ist im Rahmen des Arbeitskreises Inter- und Transdisziplinarität des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V. in einem gemeinsamen Diskussions- und Reflexionsprozess entstanden. Es gibt die Überlegungen und Sichtweisen der Autorinnen und Mitwirkenden wieder, nicht jedoch die Positionen ihrer jeweiligen Einrichtungen oder des gesamten Arbeitskreises. Der Vorstand des Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. begrüßt die Entwicklung und Förderung dialogorientierter Formate wie dieses. Einzelne Vorstandsmitglieder waren bei der Bearbeitung des Papiers eng eingebunden. Als Impuls versteht sich das Papier ausdrücklich als Einladung zum weiteren Dialog; es erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Von der Beobachtung zum Impulspapier

In Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2016, 2015), des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR; ehem. BMBF 2023) und von Förderorganisationen (siehe u.a. DFG) wurde in den vergangenen zehn Jahren immer wieder betont, dass Forschung gesellschaftlich relevanter werden muss. Dafür wurden verschiedene Ansätze vorgeschlagen: Das Transferverständnis wissenschaftlicher Einrichtungen sollte über den Technologietransfer hinaus erweitert werden; der Wissensaustausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sollte neu gedacht und implementiert werden; und partizipative Forschungsansätze, wie transdisziplinäre Forschung, Citizen Science oder Reallabore, sollten die Wissenschaften stärker mit der Gesellschaft vernetzen und die Anschlussfähigkeit wissenschaftlicher Ergebnisse verbessern. Inzwischen gibt es an zahlreichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen entsprechende Strategien, Förderprogramme, Unterstützungsstrukturen und Vernetzungsangebote. Dies sind wichtige erste Schritte hin zu einer institutionellen Verankerung, wie sie beispielsweise auch die Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung fordert (GTPF 2026).

Mit **partizipativer Forschung** bezeichnen wir Forschungsansätze, in denen Forschende theorie- und methodengeleitet gemeinsam mit Akteur*innen aus Gesellschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft oder Kunst und Kultur forschen. Die Beteiligten sind dabei als gestaltende und mitentscheidende Partner*innen mit spezifischer Expertise involviert. Trotz unterschiedlicher Ausprägungen partizipativer Forschung – etwa in Transdisziplinarität, Citizen Science oder Reallaboren – verbindet diese partizipativen Ansätze das Ziel, wissenschaftliche und gesellschaftliche Perspektiven zusammenzuführen und gemeinsam neues Wissen zu entwickeln, um die gesellschaftliche Relevanz und Wirksamkeit von Forschung zu stärken (siehe u.a. Bruckermann et al. 2026).

Wissenschaftsmanagement ist kein eindeutig abgegrenztes Tätigkeitsfeld (siehe u.a. Hochmuth et al. 2020). In diesem Impulspapier verstehen wir darunter Tätigkeiten im Wissenschaftssystem, die Forschung, Lehre und Transfer sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür ermöglichen, gestalten und strategisch weiterentwickeln. Die Übergänge zur Verwaltung sind fließend.

Das Impulspapier nimmt insbesondere die Perspektive auf Hochschulen und Institute der außeruniversitären Forschung ein, die wir gemeinsam unter den Begriff

Wissenschaftseinrichtungen fassen.

Als Wissenschaftsmanager*innen, die wir im Maschinenraum verschiedener Wissenschaftseinrichtungen arbeiten, stellen wir aber fest: Die Potenziale partizipativer Forschung sind institutionell noch längst nicht ausgeschöpft. Dies hat auch ein Workshop bei der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! (NWM 2025) gezeigt. Es fehlt vielerorts an geeigneten Förder- und Unterstützungsstrukturen sowie an angemessener Anerkennung und Sichtbarkeit. Zugleich werden die Chancen, die partizipative Forschung für die Entwicklung und Profilierung von Wissenschaftseinrichtungen bietet, bislang nur teilweise genutzt.

Wie können Wissenschaftseinrichtungen von starker partizipativer Forschung profitieren – und warum sollten sie diese unterstützen?

Hier setzt dieses Impulspapier an. Es beleuchtet anhand konkreter Anregungen und Beispiele die Schnittstellen zwischen Wissenschaftsmanagement und partizipativer Forschung und zeigt Möglichkeiten auf, potenzielle Synergien zu erkennen und besser zu gestalten. Denn partizipative Forschung braucht ein starkes Wissenschaftsmanagement, um wirkungsorientierte Forschung umsetzen zu können. Umgekehrt kann sie Impulse für die Weiterentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen geben. Das Wissenschaftsmanagement kann so partizipative Forschung als Mitgestalterin institutioneller Transformation nutzen. Es geht dabei weniger um zusätzliche Ressourcen als um eine andere Nutzung vorhandener Ressourcen.

Mit dem Papier richten wir uns in erster Linie an Leitungen von Wissenschaftseinrichtungen sowie Wissenschaftsmanager*innen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern. Darüber hinaus dürfte es auch für partizipativ Forschende von Interesse sein. Das Impulspapier verstehen wir als Einladung, zentrale Fragen und Ideen zu diskutieren, weitere Visionen zu entwickeln, Brüche und Potenziale zwischen Wissenschaftsmanagement und partizipativer Forschung sichtbar zu machen und so Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Impulspapier bündelt Beobachtungen und Anregungen und versteht sich als Ausgangspunkt für weiteres Nachdenken.

IMPULS 1

Potenziale partizipativer Forschung für die Weiterentwicklung und Profilbildung von Wissenschaftseinrichtungen nutzen

Wissenschaftseinrichtungen sind mehr als Orte des Forschens und Lehrens. Sie sind auch Arbeitgeber, Motoren und Anker für regionale Entwicklungen, Räume für gesellschaftliche Diskurse und Archive des Wissens. In der Ausgestaltung dieser und weiterer Rollen kann es sinnvoll sein, spezifische partizipative Forschungsansätze zu fördern und zugleich wichtige Netzwerke für die Wissenschaftseinrichtung zu etablieren und zu bedienen. Wenn die Besonderheiten und Möglichkeiten partizipativer Forschung, wie zum Beispiel die Bürgernähe, das Experimentierpotenzial oder die Netzwerkorientierung in Forschungs- und Organisationsstrategien, konsequent mitgedacht werden, können diese Potenziale für die Wissenschaftseinrichtung zielgerichtet genutzt werden.

Partizipative Forschung wird bereits in einigen Wissenschaftseinrichtungen zur Profilbildung eingesetzt, um gezielt Impulse für die Organisationsentwicklung zu setzen. Die Universität Münster hat bereits vor mehr als 20 Jahren damit begonnen, Forschung mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Bürger*innen in der Region zu fördern (Opitz, Podann 2022). Eine von verschiedenen Motivationen war, strategische Partnerschaften in der Region mit Unternehmen und engagierten Bürger*innen,

Politik und zivilgesellschaftlichen Organisationen aufzubauen und für verschiedene Forschungsbereiche nutzbar zu machen.

Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf versteht sich als Bürgeruniversität und hat ein vielfältiges Programm aus Citizen Science, Bürgerstiftung und zentralem Veranstaltungszentrum etabliert, um diesen Ansatz nicht nur strategisch zu benennen, sondern auch mit Leben zu füllen (HHU 2026).

Die Technische Universität Berlin nutzt Reallaborforschung für die eigene Campusentwicklung. Beim Bau des neuen Begegnungszentrums TULIUM wird beispielsweise erforscht und getestet, wie ausschließlich mit recycelten Materialien gebaut werden kann. Der Campus dient dabei als partizipativer Experimentierraum, Forschungsobjekt und Entwicklungsraum. Prozesse aus Forschung, Hochschulentwicklung, experimentellem Bauen und Verwaltung sowie Stadtentwicklung werden dabei verschnitten (Technische Universität Berlin 2026).

Mit regionalen Reallaboren baut das Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) gemeinsam mit Partnerhochschulen langfristige Infrastrukturen für partizipative Forschung mit diversen Praxispartnern auf. Unterstützt durch ein neu gegründetes Innovationszentrum (IAT) werden so wissenschaftliche Kompetenzen institutionsübergreifend gebündelt und in gemeinsam gestaltete Innovationsprozesse eingebunden (ZALF 2024). Die Reallabore dienen damit zugleich der langfristigen Verankerung des ZALF in den Regionen und dem Aufbau strategischer Partnerschaften über einzelne Forschungsvorhaben hinaus.

Für das Wissenschaftsmanagement heißt das:

- **Profilbeitrag bestimmen:** Klären, welche Rollen der eigenen Einrichtung – etwa als Motor und Anker regionaler Entwicklung, als Raum für gesellschaftliche Diskurse oder als Experimentierraum – durch partizipative Forschung besonders gestärkt werden können, und diesen Beitrag in Forschungs- und Organisationsstrategien explizit verankern (siehe Impuls 2). Zentral ist eine ehrliche Passung zum Profil der Einrichtung und entsprechend formulierte Erwartungshaltungen.
- **Stärken gezielt einsetzen:** Bürgernähe, Experimentierpotenzial und Netzwerkorientierung partizipativer Forschung bewusst mit Zielen der Einrichtung verschränken – etwa mit der Gewinnung von Studierenden aus der Region (vgl. Universität Münster) oder der eigenen Campusentwicklung (vgl. Technische Universität Berlin).
- **Netzwerke strategisch pflegen:** Die in partizipativen Projekten entstehenden Kontakte zu Bürger*innen, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft als strategische Partnerschaften der Einrichtung weiterentwickeln und für weitere Forschungsvorhaben nutzbar machen.

IMPULS 2

Partizipative Forschung strategisch implementieren und operationalisieren

Wer gesellschaftlich relevante Forschung stärken will, muss auch partizipative Forschung stärken und zwar nicht nur als Absichtserklärung, sondern mit konkreten Zielen und Maßnahmen. Besonders naheliegend ist die Verankerung partizipativer Forschung in Forschungs- und/oder Transferstrategien aus unterschiedlichen Gründen: In Forschungsstrategien signalisiert die explizite Nennung partizipativer Forschung, dass sie als eigenständiger, mit Ressourcen bedachter Ansatz gilt und nicht als Nebentätigkeit einzelner Forschender behandelt wird. In Transferstrategien knüpft sie an ein erweitertes Transferverständnis an, das über unidirektionale Wissensweitergabe und Technologietransfer hinausgeht und Transfer über Personen, Wissenschaftskommunikation sowie partizipative Forschung miteinschließt (Schmoch et al. 2025).

Aus der Praxis des Wissenschaftsmanagements zeigt sich jedoch: Die Verankerung von Forschung und Transfer mit der Gesellschaft in Strategien allein reicht nicht. Oft fehlt die Operationalisierung der Strategien, was die eigentliche Umsetzungshürde darstellt (NWM 2025). Operationalisierung bedeutet: klar definierte und überprüfbare Ziele (SMART) formulieren, sie in Prozesse übersetzen, Schnittstellen zu anderen Managementbereichen definieren, Verantwortlichkeiten im Organigramm verorten, Konfliktmanagement festlegen, die programmatische Verankerung in Bezug auf Forschung, Lehre und Transfer sicherstellen und sichtbare Orte der Umsetzung schaffen.

Dass eine solche Operationalisierung möglich ist, zeigen einzelne Strategien, die ihre Indikatoren transparent machen. Beispielhaft sind die Forschungsstrategie der Technischen Universität Dortmund für 2023–2027 (2023) und die Transferstrategie der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (o.J.). Zugleich ist davon auszugehen, dass an weiteren Wissenschaftseinrichtungen wirkungsorientierte Indikatorensets entwickelt wurden, diese aber nicht öffentlich zugänglich sind und vor allem der internen Steuerung dienen (siehe Hinweis in der Transferstrategie der Universität Hamburg (o.J.)).

Wissenschaftseinrichtungen können inzwischen auch auf Unterstützungsinstrumente zur Entwicklung geeigneter Indikatoren zurückgreifen. Der Transferbarometer-Baukasten (Stifterverband, o.J.) unterstützt dabei, Transferaktivitäten zu kategorisieren und passende Indikatoren zusammenzustellen.

Für das Wissenschaftsmanagement heißt das konkret:

- **Ziele operationalisieren:** Statt partizipative Forschung nur zu erwähnen, sollten Forschungs- und Transferstrategien konkrete, messbare und terminierte Ziele enthalten, etwa die Etablierung von Austauschformaten oder einer zentralen Anlaufstelle für externe Kooperationspartner*innen.
- **Verantwortlichkeiten klären:** Unterstützung für partizipative Forschung braucht eine feste Verortung im Organigramm bzw. auffindbare Kontaktpunkte auf Webseiten, statt zwischen Forschung, Transfer und Wissenschaftskommunikation zu "verschwinden".
- **Strategieprozess selbst partizipativ gestalten:** Idealerweise wird die Forschungs- oder Transferstrategie gemeinsam mit den partizipativ Forschenden der Einrichtung entwickelt, was die Umsetzungsqualität erhöht und als Praxisbeweis des eigenen Anspruchs wirkt.
- **Sichtbare Orte schaffen:** Formate wie Begegnungszentren, Bürgerstiftungen und Wissenschaftsläden machen partizipative Forschung innerhalb und außerhalb der Institution sichtbar und schaffen Anschlussstellen für Kooperation.

IMPULS 3

Schnittstellen gestalten, Brüche bearbeiten, organisationales Lernen stärken

Partizipative Forschung berührt unterschiedliche Bereiche einer Wissenschaftseinrichtung, etwa Forschungsförderung, Lehre, Internationales, Transfer, berufliche Weiterbildung, Beschaffung, Personal und Recht. Diese Bereiche folgen etablierten Routinen und eigenen Handlungslogiken, die mit den Anforderungen partizipativer Forschung nicht immer kompatibel sind. Drei Beispiele verdeutlichen das: Die Einbindung von Praxispartner*innen in einem transdisziplinären Projekt unterscheidet sich in ihrem Charakter von Kooperationen, wie sie gängige Kooperationsverträge vorsehen. Rechtsabteilungen stehen vor der Frage, wie Bürgerforschende in Citizen-Science-Projekten Zugang zur technischen Infrastruktur erhalten, um als Co-Forschende die Datenanalyse zu unterstützen. Und Forschungsförderungsabteilungen müssen mit Anträgen umgehen, in denen die Forschungsfrage noch nicht final formuliert ist, weil das erst Teil des partizipativen Prozesses ist (NWM 2025).

Solche Brüche zu erkennen, anzusprechen und zu bearbeiten bedeutet, bestehende Handlungslogiken der einzelnen Bereiche anzupassen oder zu erweitern, damit sie mit den Anforderungen partizipativer Forschung kompatibel werden. Das ist zugleich eine individuelle und eine organisationale Aufgabe. Bottom-up-Impulse aus der alltäglichen Arbeitspraxis sind dafür ebenso wichtig wie die Unterstützung durch die Leitungen, die diesen Prozessen Priorität einräumen und den notwendigen Handlungsspielraum schaffen.

Welche Schnittstellen dabei besonders relevant sind, wo Brüche entstehen oder welche blinden Flecken und Redundanzen die Operationalisierung mit sich bringt, lässt sich jedoch nicht vollständig im Voraus absehen. Sichtbar werden sie meist erst im Arbeitsalltag, wenn neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden oder sich vertrauensvolle Dialoge an den Schnittstellen etablieren. Partizipative Forschung wird damit selbst zu einem Lernfeld für die Organisation: Sie zeigt, wo bestehende Strukturen nicht greifen und eröffnet die Möglichkeit, diese gemeinsam weiterzuentwickeln.

Ein Leitbild der lernenden Organisation kann dafür den Rahmen bilden. Dass solche Lernprozesse in der Praxis bereits gelingen, zeigt die Universität Kassel: Das Projekt "Vereinfachen und Weglassen" brachte im Wintersemester 2022/2023 über 100 Personen aller Statusgruppen zusammen, um Vereinfachungen in der Verwaltung anzuregen und umzusetzen (Kassel o.J.). Hat partizipative Forschung strategischen Stellenwert für die Einrichtung, sollten Prozesse und Verantwortlichkeiten für das Erkennen und Bearbeiten solcher Brüche im Zuge der Operationalisierung (siehe Impuls 2) direkt mit festgelegt werden.

Richtig ausgestaltet, können Schnittstellen wichtige Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit schaffen: durch eine klare Rollenklärung, zugewiesene Verantwortungsbereiche und bewusst eingeplante Zeit für Austausch und gemeinsame Reflexion. So können Schnittstellen dazu beitragen, Lernprozesse anzustoßen und die Entwicklungsfähigkeit der Wissenschaftseinrichtung zu stärken.

Für das Wissenschaftsmanagement heißt das:

- **Schnittstellen benennen und aushalten:** Wissenschaftsmanagement sollte systematisch erfassen, welche Bereiche einer Wissenschaftseinrichtung Schnittstellen zu partizipativer Forschung bilden oder bilden sollten – beispielsweise Finanzbuchhaltung, Beschaffung oder Internationales. Dabei gilt es auch, wiederkehrende Reibungspunkte zu erkennen und deren Ursachen zu verstehen, etwa nicht passende Formulare und Verträge.
- **Rollen und Verantwortung klären:** Für den Umgang mit Brüchen zwischen Handlungslogiken an Schnittstellen sollten klare Entscheidungswege festgelegt werden, inklusive eines Mandats, bestehende Routinen anzupassen.
- **Bottom-up-Signale ernst nehmen:** Auf allen relevanten Leitungsebenen sollten Anregungen und wiederkehrende Reibungspunkte aus der Praxis systematisch aufgegriffen werden. Geeignete Strukturen und klare Verantwortlichkeiten können dazu beitragen, Erfahrungen aus der Praxis in die Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen zu übersetzen und eine Kultur kontinuierlicher Reflexion und Anpassung zu fördern.
- **Räume für Ko-Kreation aktiv schaffen:** Statt Schnittstellen nur zu verwalten, sollten Wissenschaftseinrichtungen Räume schaffen, in denen unterschiedliche Einheiten des Wissenschaftsmanagements gemeinsam mit partizipativ Forschenden kreative Lösungen für die Schnittstellengestaltung entwickeln.

IMPULS 4

Wirkungen partizipativer Forschung sichtbar machen

Die Wirkung partizipativer Forschung über einzelne Projekte hinaus muss nach außen und innen sichtbar gemacht werden, um einen unmittelbaren Nutzen für Wissenschaftseinrichtungen zu entfalten. Dies gilt umso mehr, je stärker partizipative Forschung strategisch verankert ist (siehe Impuls 2). Nach außen können partizipative, und somit stark anwendungsorientierte, Ansätze Wissenschaftseinrichtungen stärker in der Region verankern (siehe Impuls 1). Nach innen stärkt diese regionale Sichtbarkeit der Forschung die Anerkennung partizipativer Forschung und der daran beteiligten Forschenden über Fragen der individuellen Leistungsevaluation hinaus.

Wirkungsziele und ihre Erfassung sollten daher schon bei der operativen Umsetzung mitgedacht werden, nicht erst im Nachhinein. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bieten dafür durch ihre externen Evaluierungsverfahren bereits einen Rahmen, in dem gesellschaftliche Wirkungen regelmäßig erfasst werden, wenn auch oft in standardisierter Form. Hochschulen verfügen seltener über vergleichbare Verfahren.

Entscheidend ist in beiden Fällen, die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur für spezifische Evaluationszwecke zu erheben, sondern sie auch für institutionelles Lernen, strategische Weiterentwicklung und Kommunikation zu nutzen. Dabei geht es nicht darum, zusätzlichen administrativen Aufwand zu erzeugen, sondern ohnehin vorhandene Informationen – etwa aus Berichten, Anträgen oder Evaluationen – systematischer und mehrfach nutzbar zu machen.

Ein Beispiel zeigt, wie das gelingen kann: Beim Aufbau seines Innovationszentrums für Agrarsystemtransformation plant das ZALF Wirkungsanalysen, Monitoring und die dazugehörige Dateninfrastruktur von Beginn an mit und unterlegt dies auch personell, etwa durch eine eigene Arbeitsgruppe für sozio-ökologisches Monitoring in den entstehenden Reallaboren (ZALF 2024).

Für das Wissenschaftsmanagement heißt das:

- **Wirkungslogik von Anfang an mitdenken:** Wirkungsziele und ihre Erfassung auf institutioneller Ebene sollten Teil der Operationalisierung strategischer Ziele sein, nicht ein nachträglicher Evaluationsschritt.
- **Vielfältige Formate kombinieren:** Wirkungen erfassen und sichtbar zu machen, ist ein komplexes Vorhaben. Vertreter*innen des Wissenschaftsmanagements (insbesondere aus den Bereichen Berichtswesen, Wissenschaftskommunikation und Transfer) und partizipativ Forschende sollten gemeinsam praktikable und kreative Ansätze entwickeln, die unterschiedlichen Formate der Wirkungserfassung mit verschiedenen zeitlichen Wirkungskorridoren zu verknüpfen, etwa in Form von Indikatoren, Impact Stories, Testimonials oder O-Tönen.
- **Ergebnisse doppelt nutzen:** Erfasste Wirkungen sollten nicht nur für Evaluationsberichte verwendet werden, sondern aktiv in institutionelles Lernen und Kommunikation – sowohl nach innen als nach außen – einfließen.

IMPULS 5

Partizipativ Forschende als Personalressource

Die finanziellen Mittel sind begrenzt: Wissenschaftseinrichtungen haben im vergangenen Jahr zum Teil Stellenbesetzungen ausgesetzt, um ihre Finanzen zu stabilisieren (siehe u.a. LHK Hamburg 2026; Forschung & Lehre 2026). In dieser Lage lautet die drängende Personalfrage: Wer ist eigentlich schon da – und wie setzen wir vorhandene Kompetenzen klüger ein?

Partizipativ Forschende verfügen als sogenannte „Integration Experts“ (Gaasch et al. 2022) häufig über ein Kompetenzbündel, das an vielen Einrichtungen bislang kaum systematisch erfasst wird. Wer über Jahre hinweg Perspektiven zusammenführt, Aushandlungsprozesse mit unterschiedlichen Akteur*innen moderiert, Machtverhältnisse reflektiert und Veränderungsprozesse gemeinsam gestaltet, hat ein Kompetenzprofil erworben, das sich zu großen Teilen im Aufgabenspektrum von Organisationsentwicklung, Schnittstellen- und Transfermanagement wiederfindet. Auch unter partizipativ Forschenden besteht Interesse daran, die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen in Rollen des Wissenschaftsmanagements einzubringen. Nur: Diese Kompetenzen bleiben in der Regel unsichtbar oder werden selten als Ressource erkannt, sowohl für die Karriereentwicklung der Einzelnen als auch für die Einrichtung, die bereits auf vorhandene Kompetenzen zurückgreifen kann, ohne neue Stellen schaffen zu müssen.

Mit partX – Fortbildungsreihe Partizipatives Forschen geht die Citizen-Science-Plattform *mit:forschen! Gemeinsam Wissen schaffen* (o.J.) einen Schritt in diese Richtung: Die Fortbildungsreihe unterstützt Wissenschaftsmanager*innen dabei, ihre Rolle und Handlungsspielräume bei der institutionellen Stärkung partizipativer Forschung zu erkennen und zu nutzen. Sie bietet Raum, bestehende Strukturen und Prozesse zu reflektieren und konkrete Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung zu erarbeiten.

Für das Wissenschaftsmanagement heißt das konkret:

- **Kompetenzen aufdecken und kommunizierbar machen:** Wer sind die partizipativ Forschenden an der eigenen Einrichtung und welche Kompetenzen bringen sie mit? Ein etabliertes Instrument speziell für diese Zielgruppe existiert bislang nicht – vorhandene Ansätze eines Kompetenzportfolios (zum Beispiel das Online Competence Tool der Berlin University Alliance (o.J.) oder Universität Graz (o.J.) oder das TRANS4-Kompetenzmodell (Kaiser et al. 2023)) könnten als Ausgangspunkt dienen und für den Wissenschaftskontext adaptiert werden. Strategien für Personalentwicklung bieten dafür einen möglichen Rahmen (beispielsweise Technische Universität Berlin 2018, Stifterverband 2025).
- **Ins Gespräch gehen:** Statt Aufgaben – etwa in Organisationsentwicklung, Change Prozessen, bei Beteiligungsformaten oder in der Vermittlung zwischen Verwaltung und Wissenschaft – direkt neu auszuschreiben, lohnt sich das direkte Gespräch mit den eigenen partizipativ Forschenden: Gibt es Interesse an beruflicher Veränderung oder projektbezogener Übernahme entsprechender Aufgaben? Wo könnten dann bestehende Arbeitszeiteile umgeschichtet werden, damit diese Kompetenzen der Institution zugutekommen?
- **Passgenau qualifizieren:** Wo institutionell relevante Kompetenzen schon vorhanden sind, braucht es keine lange neue Ausbildung, sondern gezielte, kurze Qualifizierungsbausteine, die vorhandenes Können auf den institutionellen Kontext übertragen.

Vom Impuls zum Weiterdenken

Die in diesem Papier formulierten Impulse verstehen sich als Einladung, das Zusammenspiel von Wissenschaftsmanagement und partizipativer Forschung in Wissenschaftseinrichtungen stärker in den Blick zu nehmen. Viele der beschriebenen Herausforderungen und Potenziale entstehen an organisationalen Schnittstellen – dort, wo Strategien, Forschungspraktiken und Unterstützungsstrukturen zusammenkommen.

Wir laden Leitungen von Wissenschaftseinrichtungen, Wissenschaftsmanager*innen und partizipativ Forschende dazu ein, die Impulse als Anlass zu nutzen, um in ihren eigenen Organisationen über bestehende Strukturen, Erfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten ins Gespräch zu kommen.

Gleichzeitig verstehen wir dieses Papier als Ausgangspunkt für einen weiteren Dialog im Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. und darüber hinaus. Rückmeldungen, Erfahrungen aus der Praxis sowie kritische Perspektiven auf die formulierten Impulse sind ausdrücklich willkommen und können dazu beitragen, das Zusammenspiel von Wissenschaftsmanagement und partizipativer Forschung weiterzuentwickeln.

Quellen und weiterführende Informationen

- Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2022): Allianz der Wissenschaftsorganisationen zur Partizipation in der Forschung. Stellungnahme. Online: https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/Allianz_Partizipation_Forschung_2022_11_09.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Berlin University Alliance (o.J.): Online Competence Tool. Online: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/commitments/promoting-talent/postdoc-academy/competence-tool/index.html>
- Bruckermann, T., Henke, J., Schrögel, P., Sturm, U. (2026): Die Vielfalt der Partizipation in der Forschung: Begriffe, Methoden und Perspektiven. In: Voigt-Heucke, S., Maibaum, A., Oesterheld, M., Schrögel, P. (eds) Praxishandbuch Partizipation in der Wissenschaft. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-51093-0_3
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023): Partizipationsstrategie Forschung. Online: <https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/2023/partizipationsstrategie.html?nn=911740>
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (o.J.): Wie Forschung von Partizipation profitieren kann. Online: <https://www.dfg.de/de/grundlagen-themen/publikation-kommunikation/partizipation>
- Forschung & Lehre (2026): Universität Kiel lässt freie Stellen vorerst unbesetzt. Meldung vom 06.03.2026. Online: <https://www.forschung-und-lehre.de/management/universitaet-kiel-fuehrt-wiederbesetzungssperre-ein-7572>
- Gaasch, N., Kryst, M., Opitz, I., Osterheider, A., Podann, A. (2022): Integration Experts – ein neues Berufsbild. DUZ Wissenschaft & Management, Ausgabe 1, S. 14-19. Online: <https://www.berlin-university-alliance.de/media/publications/220315-integration-experts/index.html>
- GTPF – Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung (2026): Stellungnahme der GTPF zur Hightech Agenda Deutschland (HTAD). Juli 2026. Online: <https://gtpf.science/aktuelles/stellungnahme-der-gtpf-zur-hightech-agenda-deutschland-htad.html>
- Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2026): Bürgeruniversität <https://www.buergeruni.hhu.de/>
- Hochmuth, Ch., Krempkow, R., Sankowsky, H., Thelen, U., Tschaut, A.; Wadzack, J. (2020): Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in wissenschaftlichen Einrichtungen. Positionspapier des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V. Online: https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/downloads/Positionspapiere/nwm-position_wimgt_als_grundlage_fuer_strat_handeln_2020.pdf
- Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (o.J.): Transferstrategie. https://www.hswt.de/fileadmin/Redaktion/Forschung/Transfer/HSWT_Transferstrategie.pdf
- Kaiser, S., Sieber, E., Hornung, E., Seiterle, E. (2023): Das TRANS4-Kompetenzmodell in und für die transformative Wissenschaft. Transform Diskussionspapier. KIT. Online: <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000157028>
- Landeshochschulkonferenz Hamburg (2026): Hamburgs Zukunft braucht starke Hochschulen. Pressemitteilung vom 28.08.2026. Online: https://lhk-hamburg.de/pressemitteilung-28-8-2026-hamburgs-zukunft-braucht-starke-hochschulen/?wt_zmc=nl.int.zonaudev.112331552451_548912932044.nl_ref
- Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. (2025): Dokumentation des Workshops „Partizipative Forschung braucht Wissenschaftsmanagement!? Eine kleine Reise durch die Sonnen- und Schattenseiten der Schnittstellenarbeit“ während der Jahrestagung Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. am 17.11.2025 in Halle/Saale, AK Inter- und Transdisziplinarität. Online: https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/downloads/Positionspapiere/DOKU_Jahrestagung_NetzwerkWiMa_2025_Worksop_Partizipation.pdf
- Opitz, I., Podann, A (2022): Spotlights on Knowledge Exchange. Innovative institutionalisierte Ansätze der Wissenschaftskommunikation und des Forschens mit der Gesellschaft an Universitäten in Deutschland. Online: https://www.berlin-university-alliance.de/commitments/knowledge-exchange/_inhaltselemente/Veroeffentlichungen/BUA_Broschuere-Spotlights_Highres_final.pdf
- mit:forschen! partX – Fortbildungsreihe partizipative Forschung. Online: <https://www.mitforschen.org/partx>

- Schmoch, U., Eickelmann, A., Henke, J., Krieger, B., Spanjol, J., Strina, G., Witzigmann, F. (Hrsg.) (2025): Erfolgreiche Gestaltung von Wissenstransfer an Hochschulen – Ein Leitfaden für Hochschulleitungen und Wissenschaftsministerien. Karlsruhe: Fraunhofer ISI. Online: <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/p/2025/Buch-Gestaltung-von-Wissenstransfer.pdf>
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2025): Erfolgreiche Personalentwicklung an Hochschulen. Strategische Handlungsfelder und praxisnahe Ansätze für Hochschulen im Wandel, Essen.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und Helmholtz-Gemeinschaft (o.J.): Transferbarometer. Online: <https://transferbarometer.de>
- Technische Universität Berlin (2018): Personalentwicklung für dauerhaft beschäftigtes wissenschaftliches Personal an der Technischen Universität Berlin (beschlossen vom Akademischen Senat der Technischen Universität Berlin am 05.12.2018). Online: https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10000000/Ueber_die_TU_Berlin/Organisation/Personalentwicklung_dauerhaft_wissenschaftliches_Personal_TU_Berlin.pdf
- Technische Universität Berlin (2026): TULIUM. Ein Ort für Wissenschaft, die sich zeigen will. Online: <https://www.tu.berlin/science-and-society/projekte-und-forschung/tulium>
- Technische Universität Dortmund (2023): Forschungsstrategie der TU Dortmund 2023–2027. Online: https://www.tu-dortmund.de/storages/tu_website/Referat_1/Dateien/Forschungsstrategie-TU_Dortmund-2023-2027.pdf
- Universität Graz (o.J.): Kompetenzportfolio. Online: <https://portfolio.uni-graz.at/doku.php?id=start>
- Universität Hamburg (o.J.): Transferstrategie der Universität Hamburg. Online: <https://www.uni-hamburg.de/transfer/transfer-mission-und-transferagentur/transfer-strategie.html>
- Universität Kassel (o.J.): Vereinfachen und Weglassen. Online: <https://www.uni-kassel.de/hochschulverwaltung/ueber-uns/laufende-projekte/blog-listing/projektsammlung/projekt-vereinfachen-und-weglassen.html>
- Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier (Drs. 5665-16). Weimar. Online: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16>
- Wissenschaftsrat (2015): Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. (Drs. 4594-15). Weimar. Online: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15>
- ZALF – Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung e.V. (2024): Reallabore in Agrarlandschaften – Impulsgeber für die Transformation des Agrar- und Ernährungssystems. Policy Paper 11/24. Online: https://www.zalf.de/de/forschung_lehre/publikationen/Documents/Policy_Paper/ZAF_Policy-Paper-Reallabore.pdf

Hinweis zum Einsatz von KI

Bei der sprachlichen Überarbeitung und Korrekturprüfung der Texte wurde unterstützend generative Künstliche Intelligenz eingesetzt.

Zitationsempfehlung

Gaasch, Nadin; Opitz, Ina; Brüser, Katharina (2026): Wissenschaftsmanagement profitiert von partizipativer Forschung - und umgekehrt. Impulse für das Zusammenspiel in Wissenschaftseinrichtungen. Impulspapier im Rahmen des Arbeitskreises Inter- und Transdisziplinarität des Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V., unter Mitwirkung von Brink, Wiebke; Dieckhoff, Christina; Dippelhofer, Sebastian; Herzog, Marius; Maas, Achim; Siedke, Anneke; Schmitt, Josephine B.; Streicher, Martin. 10.5281/zenodo.22790529