

# Das TRANS4-Modell für die individuelle Erfassung und Qualifizierung zum Transformativen Arbeiten

Sophie Kaiser

Institut für Technikzukünfte, KIT

Elke Sieber

swsp

Ellen Hornung

swsp

Ella Seiterle

Institut für Technikzukünfte, KIT

TRANSFORM

Diskussionspapier

Nr. 07 | Juli 2023

# Kurzfassung

Um die gesellschaftlichen Herausforderungen von Seiten des Wissenschaftssystems zu adressieren, formiert sich die transformative Wissenschaft mit dem Ziel, gesellschaftliche Veränderungsprozesse nicht nur zu begleiten, sondern auch auszulösen. Diese proaktive, aus dem Wissenschaftssystem hinauswirkende Rolle beschreibt einen neuen Modus, der die transformative Wissenschaft begründet und damit auch die Anforderungen verändert, welche an die Akteur:innen im Wissenschaftssystem gestellt werden. Ziel ist es daher, ein Modell zu entwickeln, welches den Fokus auf die individuelle Ebene von Mitarbeitenden legt, die in wissenschaftlichen Einrichtungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Management und/oder Verwaltung in transformativen Prozessen tätig sind. Zu diesem Zweck werden die vier Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen, Setting und Qualifizierung in das Modell integriert, über welche die Anforderungen bezüglich des transformativen Arbeitens adressiert werden können und die für die individuelle Erfassung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden für die Durchführung transformativer Prozesse zentral sind. Dazu werden Persönlichkeitstypologien berücksichtigt, Kompetenzen erfasst und auf verschiedene Settings zugeschnitten, sodass Aufgaben mithilfe von transformativen Methoden und Formaten durchgeführt werden können. Diese drei Elemente werden zudem durch das Element der Qualifizierung ergänzt, über welches individuelle Entwicklungsziele erfasst werden können, um für die Anforderungen der transformativen Wissenschaft zu befähigen.

**Schlagwörter:** transformatives Arbeiten, transformative Wissenschaft, transformative Kompetenzen, transformative Methoden

# Abstract

In order to address societal challenges by academia, transformative science is establishing with the goal of not only accompanying processes of societal change, but also triggering them. This proactive role of academia describes a new mode that establishes transformative science and thus also changes the demands placed on the actors in the science system. Therefore, the aim is to develop a model that focuses on the individual level of employees who are engaged in transformative processes in scientific organizations in the fields of research, teaching, management and/or administration. To this end, the four elements personality, competences, setting, and qualification are integrated into the model through which the requirements regarding transformative working can be addressed and which are central to the individual assessment and further development of employees for transformative processes. For this purpose, personality typologies are considered, competencies are included and tailored to different settings, to support the implementation of tasks with the help of transformative methods and formats. These three elements are supplemented by the element of qualification, through which individual development goals can be assessed to enable employees to meet the requirements of transformative science.

**Keywords:** transformative work, transformative science, transformative competencies, transformative methods

# IMPRESSUM

TRANSFORM.

Das transformative Institut.

Integration von Wissenschaft und Gesellschaft.

Gesamtprojektleitung: Dr. Alexandra Hausstein

Weitere Informationen: [www.transform.kit.edu](http://www.transform.kit.edu).

Karlsruher Institut für Technologie

Institut für Technikzukünfte

Douglasstraße 24

76133 Karlsruhe Deutschland

E-Mail: [info@kit.edu](mailto:info@kit.edu)

HINWEIS:

Der folgende Beitrag umfasst Ergebnisse einzelner Arbeitspakete des Projekts TRANSFORM.

Diese geben die Ansichten der betreffenden Autorinnen und Autoren wieder. Sie spiegeln nicht die Haltung des Projekts als Ganzes wider.

ISSN: 2940-8873

## Kontakt & Feedback

Sophie Kaiser

[sophie.kaiser@kit.edu](mailto:sophie.kaiser@kit.edu)



*Diese Veröffentlichung ist im Internet unter folgender Creative Commons-Lizenz publiziert:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>*

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	ii
Abstract .....	iii
IMPRESSUM .....	iv
Inhaltsverzeichnis.....	v
Tabellenverzeichnis.....	vi
Abbildungsverzeichnis.....	vii
1 Hintergrund und Bedeutung des transformativen Arbeitens für Individuen .....	1
2 Datengrundlage und methodisches Vorgehen .....	3
3 Die vier Elemente des TRANS4-Modells.....	5
3.1 Erstes Element: Persönlichkeit .....	5
3.2 Zweites Element: Kompetenzen .....	7
3.3 Drittes Element: Settings .....	9
3.3.1 Idealtypische Aufgaben des transformativen Arbeitens .....	9
3.3.2 Transformative Methoden und Formate.....	10
3.4 Viertes Element: Qualifizierung .....	12
4 Integration und Verknüpfung der vier Elemente des TRANS4-Modells .....	13
5 Zusammenfassung.....	15
6 Literaturverzeichnis.....	17
7 Anhang .....	24
7.1 Anhang 1: Interviewfragen .....	24
7.2 Anhang 2: Das TRANS4-Kompetenzmodell.....	25
7.3 Anhang 3: Idealtypische transformative Aufgaben mit Verknüpfung von Persönlichkeit, Kompetenzen sowie Methoden und Formaten für Forschung, Lehre und Management .....	32
7.3.1 Idealtypische Aufgaben für die transformative Forschung .....	32
7.3.2 Idealtypische Aufgaben für die transformative Lehre.....	42
7.3.3 Idealtypische Aufgaben für das transformative Management.....	54

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewte Innovation Labs.....	5
Tabelle 2: Sechs Dimensionen des TRANS4-Kompetenzmodells.....	9
Tabelle 3: Liste der übergeordneten und spezifischen Anwendungsbereiche.....	11
Tabelle 4: Kompetenzdimension „Personale Kompetenzen“.....	25
Tabelle 5: Kompetenzdimension „Aktivitäts- und Handlungs-Kompetenzen“.....	26
Tabelle 6: Kompetenzdimension „Sozial-kommunikative Kompetenzen“.....	27
Tabelle 7: Kompetenzdimension „Fach- und Methoden-Kompetenzen“.....	28
Tabelle 8: Kompetenzdimension „Prospektive Kompetenzen“.....	29
Tabelle 9: Kompetenzdimension „Partizipative Kompetenzen“.....	30
Tabelle 10: Aufgabenkategorie „Projektschwerpunkte und Projektmanagement an transformativen Zielsetzungen ausrichten“.....	32
Tabelle 11: Aufgabenkategorie „Transformative Wirkung der Forschungsprojekte fördern“ ...	35
Tabelle 12: Aufgabenkategorie „Internes Teammanagement an transformativen Zielsetzungen ausrichten“.....	38
Tabelle 13: Aufgabenkategorie „Vernetzen innerhalb der eigenen wissenschaftlichen Institution“.....	40
Tabelle 14: Aufgabenkategorie „Evaluation der Forschungsprojekte und der Mitarbeitenden“.....	41
Tabelle 15: Aufgabenkategorie „Lehrkonzeption an transformativer Zielsetzung ausrichten“ ..	42
Tabelle 16: Aufgabenkategorie „Lehre als neue Form der Zusammenarbeit verstehen, Lehre- und Transformationsmanagement, Transformation der Lehre“.....	44
Tabelle 17: Aufgabenkategorie „Fachliche Lehrinhalte aufnehmen“.....	47
Tabelle 18: Aufgabenkategorie „Methodische Lehrinhalte aufnehmen“.....	49
Tabelle 19: Aufgabenkategorie „Auswahl und Zusammensetzung des Lehrpersonals“.....	50
Tabelle 20: Aufgabenkategorie „Vernetzen innerhalb der eigenen wissenschaftlichen Institution“.....	51
Tabelle 21: Aufgabenkategorie „Vernetzten von wissenschaftlicher Institution, Studierenden und außerwissenschaftlichen Akteur:innen“.....	52
Tabelle 22: Aufgabenkategorie „Evaluation der Lehrveranstaltung, der Lehr- und Studienprojekte und der Lernfortschritte (Benotung von Studierenden)“.....	53
Tabelle 23: Aufgabenkategorie „Ziele und Orientierung“.....	54
Tabelle 24: Aufgabenkategorie „Kommunizieren“.....	56
Tabelle 25: Aufgabenkategorie „Organisieren“.....	58
Tabelle 26: Aufgabenkategorie „Teamcoach“.....	59
Tabelle 27: Aufgabenkategorie „Entscheiden“.....	61
Tabelle 28: Aufgabenkategorie „Entwickeln“.....	63

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das TRANS4-Modell ..... 14

# 1 Hintergrund und Bedeutung des transformativen Arbeitens für Individuen

Drängende gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie die Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft unter Berücksichtigung planetarer Grenzen werden häufig im Zusammenhang mit dem Diskurs der nachhaltigen Entwicklung geführt. Um die wertorientierten Zielsetzungen zu erreichen, bedarf es einer „Großen Transformation“, die der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderung (WBGU) definiert als einen „umfassenden Wandel, der einen Umbau der nationalen Ökonomien und der Weltwirtschaft innerhalb dieser [planetaren] Leitplanken vorsieht, um irreversible Schädigungen des Erdsystems sowie von Ökosystemen und deren Auswirkungen auf die Menschheit zu vermeiden.“ (WBGU 2011: 417). Die Transformation bezieht sich dabei auf „weitreichende Prozesse gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Wandels“ (WBGU 2011: 420). Miteingeschlossen in die Aufforderung der „Großen Transformation“ sind demnach alle gesellschaftlichen Subsysteme, inklusive der Wissenschaft.

Um die gesellschaftlichen Herausforderungen von Seiten des Wissenschaftssystems zu adressieren, formiert sich die transformative Wissenschaft, die laut Defila & Di Giulio (2018: 42ff.) in der Tradition der Handlungs-, Aktions- und Interventionsforschung steht. Als solche zielt sie nach Schneidewind (2013: 82f.) „auf das Verständnis gesellschaftlicher Veränderungsprozesse“ mit dem Anspruch, diese Veränderungen nicht nur zu begleiten, sondern auch auszulösen. Anstatt den etablierten Forschungs- und Lehremodus beizubehalten und die Tätigkeitsfelder aus der Perspektive der Nachhaltigkeit zu bearbeiten, ist laut Schneidewind (2014: 223) das Ziel, den Ansatz von Forschung und Lehre zu verändern, indem die Perspektiven betroffener Akteur:innen sowie die gesellschaftlichen Herausforderungen zum Ausgangspunkt gemacht werden, was unter dem Begriff der „Outside-In“-Perspektive“ (Schneidewind 2014: 224) formuliert wird. Die transformative Wissenschaft begründet damit einen neuen Ansatz des wissenschaftlichen Arbeitens, welches sich auch durch ein verändertes wissenschaftliches Selbstverständnis (Schneidewind 2013) und Normen wissenschaftlichen Arbeitens (Defila & Di Giulio 2018, Henze 2021) unterscheidet. Diese proaktive, aus dem Wissenschaftssystem hinauswirkende Rolle der Wissenschaft beschreibt damit einen neuen Modus, der die transformative Wissenschaft sowohl intrainstitutionell als auch an ihren Schnittstellen und Wirkungsweisen in andere gesellschaftliche Bereiche hinein beeinflusst und vor spezifische Herausforderungen stellt (Schneidewind 2014).

Als Konsequenz daraus ist abzuleiten, dass dieser neue Modus auch die Anforderungen verändert, welche an Akteur:innen innerhalb des Wissenschaftssystems gestellt werden (vgl. u.a. Henze 2021: 36, Hirsch Hadorn 2005: 47, WBGU 2011: 26). Diese veränderten Anforderungen beziehen sich auf die individuelle Ebene sowohl von Forschenden und



Lehrenden als auch von Mitarbeitenden im Management und der Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen<sup>1</sup>.

Ziel des Beitrags ist, die Basis für ein Modell zu entwickeln, welches aus der Perspektive der transformativen Wissenschaft angestellt wird und den Fokus auf die veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden in den Bereichen Forschung, Lehre, Management und/oder Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen legt. Zu diesem Zweck sollen die vier Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen, Settings und Qualifizierung integriert werden, über welche die veränderten Anforderungen adressiert werden können und die für die individuelle Erfassung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden für die Aus- und Durchführung transformativer Prozesse zentral sind.

Daraus ergeben sich die Fragestellungen, welche Modelle zur Erfassung von Persönlichkeit bereits bestehen, welche Kompetenzen und Kompetenzmodelle für das transformative Arbeiten beachtet werden sollten, welche Settings im Sinne von idealtypischen Aufgaben sowie Methoden und Formaten zu deren Bearbeitung identifiziert werden können und in welchen Bereichen Qualifizierungsmaßnahmen ansetzen können.

Unter Persönlichkeit werden hierbei Eigenschaften als Merkmale verstanden, welche Personen zukommen oder ihnen zugeschrieben werden. Im Vergleich zu Kompetenzen gelten sie als relativ stabil über das Leben hinweg und lassen sich kaum gezielt verändern (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236). Aus diesem Grund fließen Persönlichkeitsmodelle in das Modell als stabile Basis für die Einordnung und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Akteur:innen ein. Darauf aufbauend werden im Modell die Kompetenzen als zweites Element erfasst. Kompetenzen sind Fähigkeiten und Fertigkeiten (Weinert 2001: 27f.) und als solche können sie erlernt und weiterentwickelt werden. Ziel des Kompetenzen-Elements ist es, bisherig erworbene Kompetenzen von Akteur:innen erfassen und Weiterentwicklungspotenziale identifizieren zu können. Das dritte Element der Settings umfasst zum einen idealtypische Aufgaben, die Akteur:innen in Forschung, Lehre, Management bzw. Verwaltung bearbeiten. Zum anderen umfasst das Element der Settings Methoden und Formate, welche in transformativen Prozessen Anwendung finden können. Somit stellen die Settings den konkreten Kontext dar, in welchem Akteur:innen mit verschiedenen Persönlichkeiten aufeinandertreffen und in welchen die erworbenen Kompetenzen angewendet und weiterentwickelt werden. Das vierte Element der Qualifizierung umfasst die Führung, Fortbildung und Entwicklung von Menschen, die in transformativen Kontexten arbeiten.

Transformatives Arbeiten wird an dieser Stelle verstanden als die Bearbeitung von Aufgaben, welche dem Ziel der „Großen Transformation“ (WBGU 2011) und Prozessen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung dienen. Folglich unterscheiden sich das transformative von nicht-transformativem Arbeiten und die Prozesse insofern, als dass sie an der normativen Zielsetzung der Transformation ausgerichtet sind und ihrer Gestaltung dienen. Ausgangspunkt für transformatives Arbeiten ist eine explizit normative Haltung, welche sich Werten, Normen,

---

<sup>1</sup> Wissenschaftliche Einrichtungen umfassen Universitäten, Hochschulen der angewandten Wissenschaften und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen als Gesamtorganisationen sowie Innovation Labs, die als Teilorganisationen innerhalb dieser wissenschaftlichen Einrichtungen als integrative und transformative Experimentierräume fungieren (s. zu Typen von Innovation Labs auch Held et al. 2022a).

Leitbildern und (Wissens- sowie Wissenschafts-)Kulturen verschreibt, die eine nachhaltige Entwicklung und die „Große Transformation“ (WBGU 2011) anstreben. Dies sind die Grundannahmen und das Selbstverständnis, aus deren Perspektive und für deren Ziele die Modellentwicklung für transformatives Arbeiten erfolgt.

Um die Fragestellungen zu beantworten, stützt sich Erarbeitung des Beitrags sowohl auf Literaturrecherchen als auch auf Ergebnisse empirischer Erprobungen der einzelnen Elemente. Zu diesem Zweck wird zunächst das methodische Vorgehen beschrieben. Folgend werden in Kapitel 3 jeweils die bestehenden Modelle und Typologien der vier Elemente analysiert und deren Weiterentwicklung für die transformative Ausrichtung beschrieben. Kapitel 4 schließlich widmet sich der Verknüpfung der vier Elemente zum TRANS4-Modell. Abschließend werden in Kapitel 5 eine kurze Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben.

## 2 Datengrundlage und methodisches Vorgehen

Zur Analyse des Untersuchungsgegenstandes wurde zunächst der konzeptionelle Rahmen des TRANS4-Modells definiert und bestehende Ansätze, Konzepte, Modelle und Typologien zu den vier Elementen Persönlichkeit, Kompetenzen, Settings und Qualifizierung erfasst. Dazu wurde der Fokus der Analyse auf die inhaltliche Auseinandersetzung und Diskussion innerhalb der vier Elemente gelegt. Im Folgenden wurden die Weiterentwicklungen und Adaptionen auf das transformative Arbeiten hin in Reflexionsräumen empirisch erprobt.

Reflexionsräume dienen im Rahmen der Erarbeitung und Anwendung des TRANS4-Modells zwei Zielen, die sich auf zwei unterschiedlichen Ebenen ansiedeln lassen. Zum einen werden Reflexionsräume für die Modellerarbeitung als Format verstanden, über welches die empirisch gestützte Erprobung, Validierung und Weiterentwicklung des Modells erfolgt. Zum anderen dienen Reflexionsräume im prozessualen, anwendungsbezogenen Praxisbetrieb der Modellanwendung der individuellen und teaminternen reflexiven Auseinandersetzung mit Erfahrungen und Beobachtungen dem Ziel, neue Erkenntnisse und explizites Wissen über Strategien und Verhaltensmuster zu erlangen. (vgl. auch Wihofszky et al. 2020) Damit können Reflexionsräume auch die Basis bilden für die persönliche Weiterentwicklung. In diesem Sinne geht der Reflexionsraum mit den entwickelten Leitfragen (s.u.) auch als Teil in das Qualifizierungs-Element ein (s. Kapitel 3.4). Im Folgenden wird ausschließlich auf den Reflexionsraum im Sinne der empirischen Modellerprobung eingegangen.

Für die Erprobung der Elemente dienten verschiedene Reflexionsräume, in welchen sich die Teilnehmenden mit unterschiedlichen Fragestellungen und Zielsetzungen auseinandersetzten. So wurden in Seminaren mit Bachelor-Studierenden die vier Elemente erprobt und getestet. Zudem wurde mit Mitarbeitenden des durchführenden Projekts das Persönlichkeits-Element in einem Reflexionsraum getestet. Dafür wurde auf Basis des BIG5-Modells die dort beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale und deren Ausprägungen in Form eines Selbsteinschätzungsbogens

eingeorordnet und im Gruppenaustausch bewertet vgl. auch Howard 2008). Des Weiteren wurde ein Workshop mit Mitarbeitenden des KIT Innovation HUB – Prävention im Bauwesen im Sommer 2022 durchgeführt. Ziel des Workshops war das Testen einer im Projekt TRANSFORM entwickelten Methode (TransLab) zur Erfassung und zum Abgleich der Zielerreichung entsprechend verschiedenen inhaltlichen Kategorien. Im Rahmen des Workshops wurden Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen, relevante Aufgaben eines Innovation Labs sowie Methoden und Formate erhoben, die für die inhaltliche Erarbeitung des Modells berücksichtigt werden. Hinzu kommen Reflexionsräume auf Konferenzen und Tagungen, u.a. die „Darmstädter Tage der Transformation 2022“, ausgerichtet von der Schader Stiftung, sowie die Tagung des Karlsruher Transformationszentrums für Nachhaltigkeit und Kulturwandel „Nachhaltig wirken – Reallabore in der Transformation“, ebenfalls 2022.

Für die Aufnahme und Kriterien wurden für die Reflexionsräume Leitfragen erstellt. Diese generischen Leitfragen wurden an die Räume jeweils angepasst, sofern das als zielführend erachtet wurde. Die Leitfragen in den Reflexionsräumen gliedern sich nach den Elementen des TRANS4-Modells:

- Welche Persönlichkeitsmerkmale unterstützen Transformationsprozesse? Welche werden genannt?
- Welche Kompetenzen werden als zentral angesehen und als solche genannt?
- Welche Methoden und Formate werden als zielführend erwähnt? Auf welche Praxisbeispiele wird Bezug genommen?
- Welche Herausforderungen werden auf der Ebene von Individuen in Bezug auf das transformative Arbeiten gesehen (allgemein und spezifisch)?

Neben den genannten Reflexionsräumen wurden für die Entwicklung des TRANS4-Modells im Herbst 2021 zudem leitfadengestützte, semistrukturierte Interviews mit Verantwortlichen von neun Innovation Labs an Hochschulen in Deutschland durchgeführt (s. Tabelle 1), welche das Ziel verfolgen, als Organisationseinheit und Experimentierräume der jeweiligen Hochschulen an der Umsetzung der Transferstrategien mit integrativer und transformativer Ausrichtung zu unterstützen. Die für die Interviews ausgewählten Innovation Labs entsprechen den Innovation Lab-Typen „gesellschaftliche Integration“ und „nachhaltige Entwicklung“ und beschäftigen sich insbesondere mit Fragen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit (zur Typologie von Innovation Labs, s. Held et al. 2022a). Geleitet wurde das Erkenntnisinteresse der Interviews von der Frage, welche Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Innovation Labs identifiziert werden können, um integrative und transformative Transferprozesse erfolgreich umzusetzen (zur Auswertung der Interviews und Ableitung von Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung für Innovation Labs s. Held et al. 2022b). Die Fragen im Rahmen der Interviews deckten u.a. die individuelle Ebene der Mitarbeitenden ab, welche für die Modellentwicklung relevant sind. Das Erkenntnisinteresse lag hierbei insbesondere auf der Frage, welche Anforderungen die Innovation Labs an ihre Mitarbeitende und Führungskräfte stellen (zu den weiteren Fragen s. Anhang 1: Interviewfragen).

Tabelle 1: Interviewte Innovation Labs

Innovation Lab	Wissenschaftliche Einrichtung
Campus to World – Citizen Lab	Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
CREAPOLIS	Hochschule Coburg
Inno-UP	Hochschule Potsdam
Innovation HUB 13	Technische Hochschule Wildau Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
M4_Lab	Hochschule für Technik Stuttgart
Natural Building Lab	Technische Universität Berlin, Institut für Architektur
Reallabor Queichland	Universität Koblenz-Landau
s_inn	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe
Transformative Innovation Lab	Wuppertal Institut Leuphana Universität Lüneburg Freie Universität Berlin

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Reflexionsräumen wurden in der Weiterentwicklung des TRANS4-Modells berücksichtigt und integriert, indem die Kategorien und Dimensionen der Elemente überarbeitet wurden und Konkretisierungen vorgenommen wurden.

Nach Abschluss der Weiterentwicklungen und Validierung innerhalb der vier Elemente wurden diese zu einem Modell integriert, indem Verknüpfungen zwischen den Elementen erstellt wurden (s. Kapitel 4). Ziel der Verknüpfungen ist es, Rückschlüsse und Ableitungen zwischen den Elementen ziehen zu können. Im Folgenden werden die Elemente zunächst einzeln vorgestellt.

## 3 Die vier Elemente des TRANS4-Modells

Die vier Elemente des TRANS4-Modells setzen sich aus Persönlichkeit, Kompetenzen, Settings und Qualifizierung zusammen. Diese werden im Folgenden einzeln untersucht und die Weiterentwicklung innerhalb der vier Elemente beschrieben.

### 3.1 Erstes Element: Persönlichkeit

Das erste Element des Modells stellt die Persönlichkeit der einzelnen Akteur:innen dar. Unter Persönlichkeit werden Eigenschaften als Merkmale verstanden, welche Personen zukommen oder ihnen zugeschrieben werden (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236) und die Beschäftigung mit der Frage erlauben, „was das Wesentliche im Innersten eines jeden Menschen ist“ (Faix et al. 2021: 46). Die Persönlichkeit gilt als relativ stabil über das Leben hinweg und lässt sich kaum gezielt verändern (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236). Aus diesem Grund fließt das Element der

Persönlichkeit in das Modell als stabile Basis für die Einordnung und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Akteur:innen ein.

Um allerdings die Persönlichkeit genauer beschreiben und zwischen verschiedenen Persönlichkeitstypen differenzieren zu können, müssen Dimensionen gefunden und Modelle entwickelt werden, die es erlauben, die zentralen Merkmale von Individuen zu erfassen. Während Vertreter:innen des verstehend-individualisierenden Ansatzes genau dieses Erfassen von individueller Persönlichkeit über Raster und Kategorien ablehnen, operationalisieren Vertreter:innen des erklärend-gesetzesförmigen Ansatzes die Persönlichkeit insofern, als dass sie für die Entwicklung und Anwendung von Modellen und Tests Dimensionen von Merkmalen erstellen. (Erpenbeck & Hasebrook 2011) In diesem Zusammenhang stellt sich die „Aufgabe, Beschreibungen für Persönlichkeitsmerkmale zu erfinden und zu finden“ (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 234). Erfundene bzw. gefundene Merkmale lassen sich grob in kognitive und nicht-kognitive Gruppen unterscheiden, wobei sich die nicht-kognitiven Merkmale auf Gefühle und Einstellungen beziehen (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 234).

Bestehende Persönlichkeitsmodelle und –typologien unterscheiden sich stark in ihren theoretischen Ansätzen und Messverfahren, was u.a. auch dazu führt, dass Ergebnisse aus Tests zur Persönlichkeitserfassung zum Teil nicht konsistent sind und teilweise widersprüchliche Ergebnisse liefern (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 230f.). Dennoch konnten sich in der bestehenden Vielfalt der Modelle einige validierte Tests im Laufe der Zeit durchsetzen. So stellt der Myers-Briggs-Persönlichkeitsindikator (MBTI nach Katherine Cook Briggs und Isabel Myers), der entsprechend der vier Indikatoren Antrieb, Aufmerksamkeit, Entscheidung und Lebensstil 16 Persönlichkeitstypen unterscheidet (vgl. Quenk 2009), den in der Wirtschaft am häufigsten verwendete Test dar (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 231). Ein weiteres Persönlichkeitsmodell ist das von William Moulton Marston entwickelte DISG-Modell, auf Basis dessen John G. Geier das DISG-Persönlichkeitsprofil entwickelte, welches das Selbstbild von Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsumgebung entsprechend ihrer Wahrnehmung und Reaktion auf dieses Umfeld erfasst. Das Akronym DISG steht für die vier Verhaltensdimensionen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit (Ott et al. 2006).

Zudem besteht das BIG5-Modell (lexikalischer Ansatz nach Louis Thurstone, Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert, vgl. Maurer 2006), welches die Persönlichkeit von Individuen mithilfe von fünf weitgehend unabhängigen Dimensionen beschreibt. Die fünf Dimensionen sind Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Verträglichkeit, Neurotizismus.. Damit kann das BIG5-Modell nach Erpenbeck & Hasebrook (2011: 231) die Vielfalt und Vieldeutigkeit von Persönlichkeitstypologien und Tests am besten abbilden.

Die Erfassung der Persönlichkeit von Individuen kann über die Modelle und Tests erfolgen. Damit können grundlegende Eigenschaften von Mitarbeitenden erfasst werden, die durch die weiteren Elemente ergänzt werden können. Für die Erfassung des individuellen Profils sind zudem die Kompetenzen relevant, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

## 3.2 Zweites Element: Kompetenzen

Ziel des zweiten Elements ist es, ein Kompetenzmodell zu entwickeln, welches dezidiert auf das transformative Arbeiten ausgerichtet ist. Kompetenzen werden verstanden als die Fähigkeit, Wissen und Handeln in konkreten Kontexten miteinander zu verbinden und die Herausforderung bzw. die gestellte Aufgabe kreativ, selbstorganisiert und problemlösungsorientiert zu bewältigen (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236, Pachner 2017: 308). Als transformative Kompetenzen werden im Folgenden die Kompetenzen verstanden, welche für die Erreichung transformativer Zielsetzungen im Sinne der „Großen Transformation“ (WBGU 2011) hilfreich und zielführend sind. Das Element der Kompetenzen erfasst daher Kompetenzen und Kompetenzmodelle, die gemeinsam mit empirischen Ergebnissen als Basis dienen, um ein Kompetenzmodell für das transformative Arbeiten zu entwickeln (s. zur ausführlichen Diskussion des TRANS4-Kompetenzmodells die entsprechende Publikation im Rahmen der TRANSFOM Diskussionspapierreihe <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000157028>).

Um die individuellen Kompetenzen einordnen und auf institutionelle Kontexte übertragen zu können, werden Kompetenzmodelle entwickelt und angewendet. Solche Kompetenzmodelle dienen Sauter & Staudt (2016: 9f.) zufolge dazu, eine einheitliche Sichtweise auf die Voraussetzungen der strategischen, organisationalen und prozessualen Kompetenzerfassung, Kompetenzmessung und des Kompetenzaufbaus zu erzeugen und unterscheiden sich bezüglich der Kompetenzziele: Generalisierte Kompetenzmodelle bilden das Kompetenzmodell für die gesamte Organisation ab, wohingegen spezialisierte Kompetenzmodelle spezifische Bereiche, Funktionen und Prozesse erfassen. Allgemein stellen Kompetenzmodelle aus der Perspektive von Organisationen wie wissenschaftlichen Einrichtungen damit einen Anforderungskatalog dar, in welchem die Kompetenzen verständlich und messbar festgehalten werden können. (Sauter & Staudt 2016: 9f.)

Neben generalisierten Modellen sind für die Entwicklung des Modells insbesondere spezialisierte Modelle für die Analyse transformativer Kompetenzen von zentraler Bedeutung. Die ausgewählten spezialisierten Modelle legen den Schwerpunkt auf die Bildung für Nachhaltige Entwicklung sowie Kompetenzen, die für die Gestaltung der Zukunft und das transformative Arbeiten als relevant erachtet werden. Zudem werden einzelne Kompetenzen, die für die Zukunftsgestaltung im Sinne der „Großen Transformation“ (WBGU 2011) relevant sind, in die Analyse aufgenommen. Somit setzt sich die Basis zur Erstellung des Modells für transformative Kompetenzen wie folgt zusammen:

- KODE®X-Kompetenzmodell (Heyse & Erpenbeck 2009, KODE GmbH o.J.)
- Modell für nachhaltige Kompetenzen (Wiek et al. 2011)
- Fähigkeitenmodell (Brundiars & Wiek 2017)
- Future Skills (Stifterverband & McKinsey 2021)
- Schlüsselkompetenzen für die nachhaltige Entwicklung (Rieckmann 2011)
- Kompetenzen zur Führung eines kritischen Dialogs (West 2018)
- Drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung (Tobler 2021)
- Transformative Kompetenzen

- Transformative Literacy (Schneidewind 2013)
- Zukunftskunst (Schneidewind 2019)
- Gestaltungskompetenz (de Haan & Harenberg 1999, de Haan 2006, Schneidewind 2019)
- Futures Literacy (Wanner et al. 2020)
- Transformationsdesign (Sommer & Welzer 2017)

Die komparative Analyse auf Basis einer Systematisierung der Informationen über die Kompetenzen und Modelle aus der Literatur zeigt, dass verschiedene Kompetenzmodelle parallel zueinander bestehen, welche sich zwar in manchen Bereichen überschneiden, allerdings spezifische Schwerpunkte auf die verschiedenen Kompetenzziele legen (vgl. auch MacDonald & Shriberg 2016), was sich in unterschiedlichen Gliederungen der Kompetenzcluster zeigt. Aus diesem Grund entsteht der Bedarf, die erfassten Informationen aus der Literatur und den Ergebnissen aus den empirischen Reflexionsräumen zu einem neuen Kompetenzmodell zu integrieren. Die Reflexionsräume setzen sich zusammen aus den Interviews mit führenden Mitarbeitenden in Innovation Labs, einem Workshop mit Mitarbeitenden des KIT Innovation HUB – Prävention im Bauwesen sowie den Ergebnissen aus der Begleitforschung eines studentischen Seminars, in welchem mit Studierenden transformationsbezogene Selbstexperimente (UBA 2017, Trenks et al. 2018, Wanner et al. 2020) durchgeführt und ausgewertet wurden.

Diese Systematisierung erfolgt in zwei Schritten, welche jeweils iterativ durchgeführt werden. Erstens wurden die einzelnen Kompetenzen entlang des inhaltlichen Kriteriums der Gemeinsamkeit geprüft und bei Übereinstimmung zu einer Kompetenz zusammengefasst. Zweitens wurden die Kompetenzen entlang des inhaltlichen Kriteriums der Ähnlichkeit in eine Dimension geclustert.

Ausgehend von dem generischen Kompetenzmodell KODE<sup>®</sup>X (Kompetenzdiagnostik und -entwicklung-Explorer, vgl. Heyse & Erpenbeck 2009, KODE GmbH o.J.) wurden die vier generalisierten Dimensionen der personalen Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative sowie Fach- und Methodenkompetenzen um zwei spezialisierte Dimensionen ergänzt, welche in Hinblick auf transformative Handlungs- und Wirkungsfelder relevant sind. Diese für die Transformation relevanten Dimensionen sind die prospektiven und die partizipativen Kompetenzen. Somit setzt sich das TRANS4-Kompetenzmodell aus den folgenden sechs Dimensionen zusammen, die in Tabelle 2 aufgelistet sind.

Tabelle 2: Sechs Dimensionen des TRANS4-Kompetenzmodells

Dimension	Beschreibung der Dimension
Personale Kompetenzen	Fähigkeiten, die in der Person selbst begründet liegen. Sie umfassen Fähigkeiten, sich selbst kritisch hinterfragen und dadurch persönliche Handlungsmaßnahmen und Optionen ableiten und durchführen zu können. (Sauter & Staudt 2016: 14ff.)
Aktivitäts- und Handlungskompetenzen	Fähigkeiten, willensstark und aktiv das umsetzen zu können, was das eigene Wissen und Können, die Ergebnisse sozialer Kommunikation sowie die persönlichen Werte und Ideale betrifft. (Sauter & Staudt 2016: 14ff.)
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Fähigkeiten, welche die proaktive Auseinandersetzung zur Zusammenarbeit mit anderen Personen aus eigenem Antrieb heraus motivieren und die Interaktion und Kommunikation mit anderen Personen betreffen. (Sauter & Staudt 2016: 14ff.)
Fach- und Methodenkompetenzen	Fähigkeiten, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen anzuwenden, zu verknüpfen und kritisch zu prüfen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es ermöglichen, neue und komplexe Aufgaben und Probleme selbstständig und flexibel zu bewältigen. (Sauter & Staudt 2016: 14ff.)
Prospektive Kompetenzen	Fähigkeiten, die für eine aktive Gestaltung der Zukunft relevant sind, werteorientiert, ganzheitlich und nachhaltig.
Partizipative Kompetenzen	Fähigkeiten, welche die Einbeziehung von Individuen und Organisationen (sogenannter Stakeholder) in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse ermöglichen und fördern.

Die sechs Dimensionen setzen sich jeweils aus einzelnen Kompetenzen zusammen. Diese sind im Anhang in Kapitel 7.2 beschrieben.

### 3.3 Drittes Element: Settings

Das Element der Settings bildet den Rahmen, in welchem transformatives Arbeiten stattfindet. Entsprechend gehören zum Element der Settings zum einen die idealtypischen Aufgaben des transformativen Arbeitens in wissenschaftsnahen Kontexten. Zum anderen umfasst das Element Setting Methoden und Formate, in welchen Akteur:innen in transformativen Prozessen zusammenkommen und an der Erarbeitung und Umsetzung von Aufgaben arbeiten.

#### 3.3.1 Idealtypische Aufgaben des transformativen Arbeitens

Um Aufgaben zu identifizieren, welche für transformative Kontexte in wissenschaftlichen Einrichtungen relevant sind, wurden diese auf Basis der empirischen Ergebnisse aus den Interviews mit führenden Mitarbeitenden von Innovation Labs abgeleitet. Zudem wurden die Aufgaben ergänzt um beschriebene und abgeleitete Aufgaben aus der Literatur (Alcántara et al. 2018, Bammer 2022a, Bass 1985, Beckert et al. 2015, Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022, Schneidewind 2014, Wanner et al. 2020, Wiek et al. 2011). Es ist zu beachten, dass die gelisteten Aufgaben zwar wichtige Aspekte des transformativen Arbeitens in wissenschaftlichen Einrichtungen abdecken, allerdings auch nur einen Teil möglicher Aufgaben darstellen. Insofern sind die identifizierten Aufgaben nicht als vollständig zu betrachten.



Die Analyse der identifizierten Aufgaben zeigt, dass sie sich entsprechend der Funktion und Kompetenzbereiche, welche die Mitarbeitenden bekleiden, unterscheiden. Aus diesem Grund werden die Aufgaben für Mitarbeitende entsprechend der drei Bereiche Forschung, Lehre und Management systematisiert und aufgearbeitet. Allerdings ist zu beachten, dass sich strikte Grenzziehungen zwischen den drei Bereichen Forschung, Lehre und Management in der Alltagspraxis von Mitarbeitenden in wissenschaftlichen Einrichtungen häufig nicht ziehen lassen, da sich die Aufgabenbereiche überschneiden können. Aus diesem Grund werden die Aufgaben im Folgenden als idealtypische Aufgaben aufgefasst. Unter idealtypischer Aufgabe wird die Forderung verstanden, welche zur Erreichung des definierten Ziels durchgeführt werden soll und maßgeblich einem der drei Bereiche Forschung, Lehre oder Management zugeordnet werden kann. Zudem werden die identifizierten Aufgaben innerhalb der drei Bereiche entsprechend ihres Handlungskontexts, in welchem sie durchgeführt werden, und des Ziels, das sie verfolgen, in Aufgabenkategorien systematisiert.

Die idealtypischen Aufgaben sind entlang der drei Bereiche im Anhang in Kapitel 7.3 aufgeführt und durch Zuordnungen von hilfreichen Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen sowie Methoden und Formaten ergänzt (s. zu den Zuordnungen auch Kapitel 4).

### **3.3.2 Transformative Methoden und Formate**

Neben den idealtypischen Aufgaben umfasst das Element Setting zudem transformative Methoden und Formate, durch welche Wissen von Akteur:innen erarbeitet, geteilt, reflektiert und in die Umsetzung gebracht wird. Während die idealtypischen Aufgaben mögliche Ziele definieren und die Frage nach dem „Was“ beantworten, beziehen sich die Methoden und Formate auf das „Wie“ und legen damit den Fokus auf die Gestaltung transformativer Prozesse.

Unter Methoden wird im Folgenden das planmäßige, systematische und zielgerichtete Verfahren für die Erlangung von Erkenntnis verstanden. Diese Definition bezieht sich insbesondere auf Forschungsaktivitäten und die Erlangung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Allgemein sind Methoden ein planmäßiges Verfahren, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Für die Anwendung von Methoden ist das Erkenntnispotential ebenso relevant, wie die betrachtete Fragestellung und das Erkenntnisinteresse. Formate beinhalten in der Regel eine Sequenz an Methoden. Sie dienen als Rahmen von Methoden und definieren als solchen den Raum, in dem die Methoden angewendet werden und setzen den Zeitrahmen für die Durchführung von Methoden. Formate üben damit Einfluss auf die inhaltlichen Qualitäten und Durchführung von Methoden aus.

Methoden und Formate, die in inter- und transdisziplinären Projekten eingesetzt werden, um integrative und transformative Ziele zu erreichen, werden im Folgenden als transformative Methoden und Formate verstanden. Dies impliziert, dass sich transformative Methoden und Formate nicht dadurch auszeichnen, dass sie gänzlich neue oder andersartige Methoden darstellen, sondern dadurch, dass mit bzw. durch ihren Einsatz transformative Ziele erreicht werden sollen.

Für die Aufnahme von transformativen Methoden und Formaten in die Sammlung werden vier Kriterien für deren Aufnahme erstellt. Erstens sollen die Methoden und Formate bereits

Anwendung in transformativen Kontexten finden oder zweitens für diese Kontexte explizit als geeignet genannt werden. Drittens sollten die Methoden und Formate integrativ sein. Mit integrativ ist die Einbeziehung von gesellschaftlichen Akteur:innen und deren Perspektiven auf Problemstellungen sowie Gestaltungsmöglichkeiten in wissenschaftliche Prozesse gemeint (Lam et al. 2021; Pohl et al. 2021). Viertens sollten die Methoden und Formate transformativ sein, die zum Ziel haben, Wissen zu erarbeiten, das einen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems leistet und den Wandel dahin aktiv mitgestaltet (Schneidewind 2019). Ein besonderer Fokus wird zudem gelegt auf Methoden und Formate, die in Abhängigkeit ihrer Anwendung in besonderer Weise zur Entwicklung einer Kultur der Verantwortung (u.a. Responsible Research and Innovation, RRI), zur Bildung einer Kultur der Zukunftsfähigkeit und zur Bildung einer Kultur der Rechenschaftspflicht für wissenschaftliches und gesellschaftliches Handeln beitragen sowie ressourcenorientierte und wertschätzende Formen der Zusammenarbeit fördern können. Somit umfasst die Sammlung Methoden und Formate, welche auf Basis von Rechercheergebnissen diese Anforderungen erfüllen, sowie Methoden und Formate, welche auf Basis der empirischen Begleitstudien in den Reflexionsräumen als dienlich genannt wurden.

Um die Vielzahl der identifizierten transformativen Methoden und Formate in einem weiteren Schritt zu systematisieren, werden auf Basis der Ziele und Einsatzgebiete der Methoden und Formate in einem zweistufigen Prozess Anwendungsbereiche geclustert. Zur Clusterung der Methoden und Formate wurden im ersten Prozessschritt aus den Beschreibungen der Methoden und Formate zunächst die Zielsetzungen herausgearbeitet und zu 28 spezifischen Anwendungsbereichen geclustert. Der spezifische Anwendungsbereich stellt dabei den engeren Kontext dar, in welchem die Methode bzw. das Format angewendet werden kann bzw. konkrete Ziele, die mit der Methode bzw. dem Format erreicht werden sollen. Um diese 28 spezifischen Anwendungsbereiche nochmals einzugrenzen, werden sie im zweiten Prozessschritt wiederum zu sechs übergeordneten Anwendungsbereichen geclustert. Der übergeordnete Anwendungsbereich bestimmt den Hauptkontext, in dem die Methode bzw. das Format angewendet werden kann bzw. übergeordnete Ziele, die mit den Methoden bzw. Formaten erreicht werden sollen. In Tabelle 3 sind die Cluster der übergeordneten und spezifischen Anwendungsbereiche abgebildet.

Tabelle 3: Liste der übergeordneten und spezifischen Anwendungsbereiche

Übergeordnete Anwendungsbereiche	Spezifische Anwendungsbereiche
<b>Partizipation</b> (Einbinden organisations- und teaminterner sowie externer Akteur:innen, inkl. Aufbau und Pflege von Gemeinschaft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akteursmanagement (bestehend aus Führungsmanagement, Personalmanagement, Teammanagement, Teamentwicklung)</li> <li>• Stakeholder- und Akteursanalysen sowie Netzwerkanalysen</li> <li>• Partizipation initiieren</li> <li>• Partizipation gestalten</li> <li>• Erwartungsmanagement</li> <li>• Entscheidungsmethode</li> <li>• Konfliktvermeidung und Konfliktlösung</li> </ul>
<b>Vision und Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele- und Visionsentwicklung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemgrenzen und Handlungskontext definieren</li> <li>• Planungsmethode</li> <li>• Forschungsdesign entwickeln</li> <li>• Impact Management</li> </ul>
<b>Datenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenanalyse</li> <li>• Ergebnisse aufbereiten</li> <li>• Ergebnisdokumentation</li> </ul>
<b>Wissen generieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenerhebung/Datensammlung</li> <li>• Wissensintegration (inklusive Integration von Perspektiven)</li> <li>• Ideengenerierung</li> <li>• Kreativmethode</li> <li>• Co-Creation</li> </ul>
<b>Wissen teilen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnispräsentation</li> <li>• Wissenstransfer/Wissensaustausch</li> <li>• Zielgruppenorientierte Kommunikation/Übersetzungsarbeit</li> <li>• Lehrmethode</li> </ul>
<b>Erfahrungen erfassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Reflexion</li> <li>• Impact Assessment</li> </ul>

Die Methoden und Formate, die für die Bearbeitung der identifizierten idealtypischen Aufgaben hilfreich sind, sind im Anhang in Kapitel 7.3 zugeordnet.

### 3.4 Viertes Element: Qualifizierung

Für das vierte Element der Qualifizierung gilt es, für das transformative Arbeiten geeignete Qualifikationsmaßnahmen zu erarbeiten. Dabei kann der Ansatz des transformativen Lernens (vgl. u.a. Getzin & Singer-Brodowski 2016, Schneidewind & Singer-Brodowski 2013) als Ausgangspunkt genommen werden. Zudem können die drei Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen und Settings dazu dienen, diese Individuen in Bezug auf diese drei Elemente zu erfassen (als Ist) und dadurch Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren (als Soll).

Basierend auf den drei Elementen Persönlichkeit, Kompetenzen und Settings, können zur Weiterentwicklung von Individuen Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Denn obwohl Persönlichkeitsmerkmale als relativ konstant gelten und sich während des Lebens nur graduell verändern lassen (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236), besteht die Möglichkeit, sich als Person weiterzuentwickeln und durch Bildungsprozesse die persönliche Selbstentwicklung anzugehen (Faix et al. 2021: 51).

Kompetenzen als die Fähigkeit, Wissen und Handeln in spezifischen Kontexten miteinander zu verbinden und die konkrete Herausforderung kreativ, selbstorganisiert und problemlösungsorientiert zu bewältigen (Erpenbeck & Hasebrook 2011: 236, Pachner

2017: 308), können erlernt, vertieft und weiterentwickelt werden (Weinert 2001: 27f.). Um vorhandene Kompetenzen und deren Ausprägung individuell zu erfassen und Entwicklungspotenziale für das transformative Arbeiten zu identifizieren, kann das entwickelte TRANS4-Kompetenzmodell dienen (s. Kapitel 7.2).

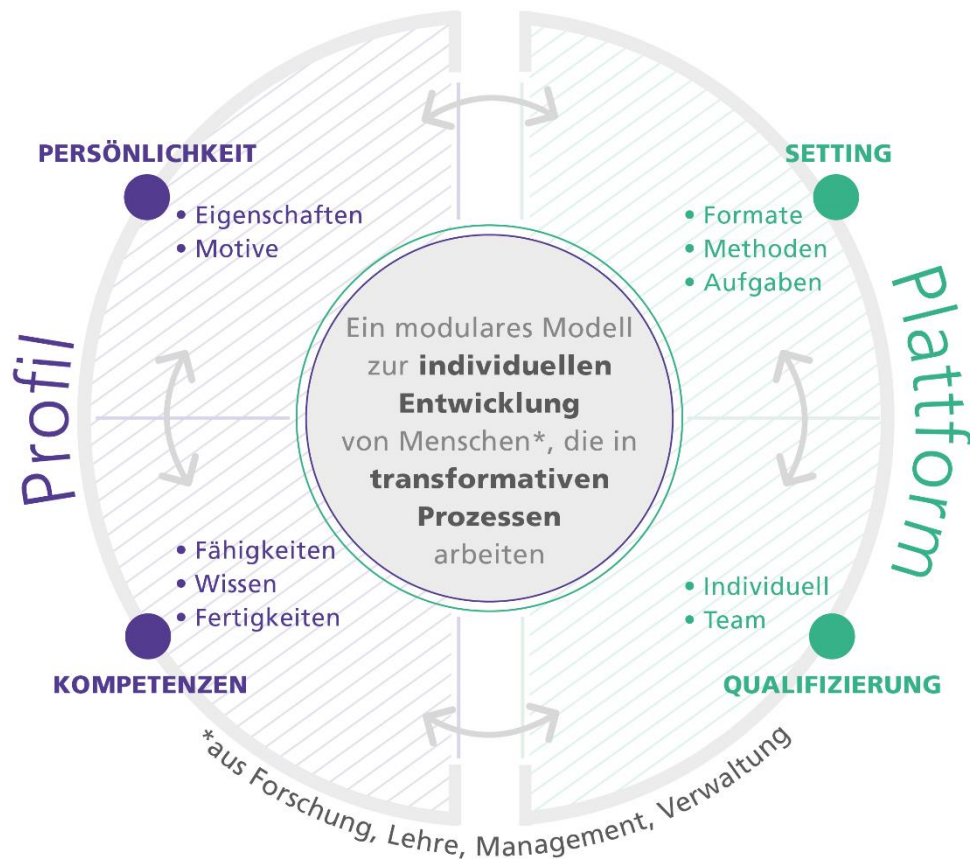
Um transformative Fragestellungen zu identifizieren, Ziele zu definieren und Aufgaben zu bearbeiten, kann das Element der Settings als Grundlage genommen werden. Für die Bearbeitung der idealtypischen Aufgaben mithilfe transformativer Methoden und Formate können die geclusterten idealtypischen Aufgaben als Basis genommen werden. Auf diese Weise können individuell abgestimmte Maßnahmen zur Aneignung von Methoden und Formaten für spezifische Aufgabenkategorien und entsprechend der Bereiche Forschung, Lehre und Management erstellt werden.

Um die vier Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen, Setting und Qualifizierung zu einem Modell zusammenzuführen, müssen die einzelnen Elemente miteinander verknüpft werden. Dieses Vorgehen wird im Folgenden näher beschrieben.

## **4 Integration und Verknüpfung der vier Elemente des TRANS4-Modells**

Die Integration der vier Elemente konstituiert das TRANS4-Modell, auf dessen einer Seite sich mit der Persönlichkeit und den Kompetenzen das persönliche Profil von Akteur:innen befindet und auf der anderen Seite mit dem Setting und der Qualifizierung die Plattform für die Entwicklung und das Arbeiten in transformativen Kontexten angesiedelt sind. In Abbildung 1 ist das TRANS4-Modell abgebildet.

# TRANS4 Modell



TRANS4-Modell von Elke Sieber, Ellen Hornung, Sophie Kaiser und Ella Seiterle, Grafik: Jennifer Loser

Abbildung 1: Das TRANS4-Modell

Ziel der Integration der vier Elemente zum TRANS4-Modell ist es, dass auf Basis des einen Elements Ableitungen für die anderen Elemente vorgenommen werden können. Zu diesem Zweck müssen die Inhalte der vier Elemente so zu verknüpft werden, dass jedes Element als Ausgangspunkt für die anderen dienen kann. Auf diese Weise entsteht durch das TRANS4-Modell ein ganzheitliches und gleichzeitig individuell anwendbares Modell für Akteur:innen in transformativen Prozessen, welches als Methode zur Mitarbeitenden- und Teamentwicklung dienen kann.

Um die vier Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen, Setting und Qualifizierung in ein Modell zu integrieren, werden Verknüpfungen zwischen den Dimensionen bzw. Kategorien der einzelnen

Elemente benötigt. Die Verknüpfungen sollen dazu dienen, die vier Elemente einander sinnvoll zuzuordnen, wobei die Verknüpfung für die Bereiche Forschung, Lehre und Management einzeln erfolgt. Mit der Verknüpfung der Elemente soll gewährleistet werden, dass unabhängig davon, welches Element des Modells als Ausgangspunkt dient, immer auf die anderen Elemente geschlossen werden kann, sodass ein ganzheitliches Bild entsteht.

Für die Erstellung der Zuordnung müssen zunächst Kriterien definiert werden, welche es ermöglichen, die Elemente untereinander zu verknüpfen. Exemplarisch wurden Kriterien für die Verknüpfung von idealtypischen Aufgaben mit Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen sowie Methoden und Formaten aufgestellt. Für die Verknüpfung der idealtypischen Aufgaben mit Kompetenzen werden pro Aufgabe maximal zehn Kompetenzen aus dem TRANS4-Kompetenzmodell plausibilitätsgestützt gewählt. Als Kriterium zur Verknüpfung der idealtypischen Aufgabe mit Methoden und Formaten werden die Anwendungsbereiche gewählt. Die Anwendungsbereiche sind die Kontexte und Zielsetzungen, über welche sich die Methoden und Formate kategorisieren lassen (s. hierzu auch Kapitel 3.3.2). Für die Zuordnung erweisen sich die spezifischen Anwendungsbereiche als allgemein genug, um sie mit den Zielsetzungen der einzelnen idealtypischen Aufgaben zu verbinden. Auf diese Weise können durch das Kriterium der spezifischen Anwendungsbereiche Übereinstimmungen der Zielsetzungen der Aufgaben mit den Zielsetzungen und Kontexten der Methoden und Formate identifiziert werden. Pro idealtypische Aufgabe sollen maximal zehn Methoden und Formate genannt werden. Für die Fälle, in welchen mehr als zehn Methoden und Formate über das Kriterium identifiziert werden können, werden die Methoden und Formate ausgewählt, welche für die Bearbeitung der spezifischen Aufgabe als am meisten zielführend erachtet werden. Dies ist möglich, da die Aufgaben den konkreten Anwendungsbezug herstellen und damit spezifischer sind, als die Methoden und Formate, welche in sehr unterschiedlichen Kontexten angewendet werden können.

Exemplarisch ist eine Verknüpfung zur Integration des TRANS4-Modells für die idealtypischen Aufgaben im Anhang in Kapitel 7.3 zu finden. Den Ausgangspunkt für die Verknüpfung stellen in diesem Fall die idealtypischen Aufgaben dar, welchen spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen sowie Methoden und Formate zugeordnet sind, die für die Bearbeitung der idealtypischen Aufgabe hilfreich sind.

## 5 Zusammenfassung

Ziel des Beitrags ist es, die Basis für ein Modell zu entwickeln, welches den Fokus auf die individuelle Ebene von Mitarbeitenden legt, die in wissenschaftlichen Einrichtungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Management und/oder Verwaltung in transformativen Prozessen tätig sind. Zu diesem Zweck wurden vier Elemente identifiziert und in ein Modell integriert, über welche die Anforderungen bezüglich des transformativen Arbeitens adressiert werden können und die für die individuelle Erfassung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden für die Aus- und Durchführung transformativer Prozesse relevant sind. Dazu wurden Persönlichkeitstypologien berücksichtigt, transformative Kompetenzen in ein Modell integriert

und Settings im Sinne von transportativen idealtypischen Aufgaben sowie transformativen Methoden und Formaten identifiziert. Diese drei Elemente wurden zudem durch das Element der Qualifizierung ergänzt, über welches individuelle Entwicklungsziele erfasst werden können, um für die Anforderungen der transformativen Wissenschaft zu befähigen.

Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Analyse der einzelnen Elemente Persönlichkeit, Kompetenzen, Settings und Qualifizierung vorgenommen. Diese zeigt, dass jeweils bereits verschiedene Konzepte und Ansätze parallel zueinander bestehen, welche sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern ihre Schwerpunkte auf unterschiedliche Kontexte legen und dadurch einzelne Aspekte hervorheben. Um die unterschiedlichen Konzepte und Ansätze innerhalb der jeweiligen Elemente auf das transformative Arbeiten zu adaptieren, wurden die Elemente teilweise weiterentwickelt und in unterschiedlichen Reflexionsräumen empirisch erprobt. So können die vier Elemente, jedes für sich, einerseits zur Erfassung individueller Zustände von Individuen (Ist) und andererseits zur Ableitung von Profilen (Soll) dienen, aus deren Abgleich individuell angepasste Weiterentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

In einem weiteren Schritt galt es, die vier Elemente in ein Modell zu integrieren, welches speziell für die Anforderungen in und für das transformative Arbeiten erstellt wird. Dazu können über die Ableitung von Kriterien Verknüpfungen zwischen den vier Elementen erstellt werden. Exemplarisch wurde diese Verknüpfung, ausgehend von den idealtypischen Aufgaben mit Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen, sowie Methoden und Formaten ausgearbeitet.

Die starke Kontextualität der realweltlichen Problemstellungen, welche die transformativen Prozesse zum einen bedingen und zum anderen ermöglichen, erfordern die Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit, den Kompetenzen, den Settings, in welchen die Akteur:innen tätig sind, sowie Möglichkeiten der Qualifizierung. Hierzu bietet das TRANS4-Modell die Basis für einen ersten Ansatzpunkt. So können durch die Integration der vier Elemente Akteur:innen für spezifische Aufgaben und Kontexte gezielt erfasst, befähigt und eingesetzt werden. Damit stellt das TRANS4-Modell zum einen eine konzeptionelle Annäherung an die veränderten, individuellen Anforderungen für das Arbeiten, Gestalten und Wirksamwerden in transformativen Kontexten dar. Zum anderen trägt das Modell zur individuellen Erfassung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden in transformativen Umfeldern auf praktischer und anwendungsbezogener Ebene bei und kann als solches als eine eigene Methode verstanden und angewendet werden, um Individuen für transformative Prozesse und das transformative Arbeiten zu befähigen.

Wenngleich das TRANS4-Modell einer weiteren konzeptionellen, theoretischen und empirischen Fundierung zur Operationalisierung bedarf und spezifisch für die transformative Wissenschaft entwickelt und über die Reflexionsräume in wissenschaftlichen Kontexten erprobt wurde, bietet es sich an, das TRANS4-Modell auch für transformative, außerwissenschaftliche Bereiche und Organisationen weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es einer Analyse und ggf. Adaptionen für weitere Kontexte, in welchen die „Große Transformation“ (WBGU 2011) vorangetrieben werden soll.

## 6 Literaturverzeichnis

Alcántara, S. et al. (2018): Zwischen Wunsch und Wirkung – Ein transdisziplinärer Visionsworkshop mit Bürgerinnen und Bürgern. In: Defila & Di Giulio (Hrsg.): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. 269-299.

Ausberg, L. et al. (2015): Lebenszyklusanalysen. In: Kaltschmitt, M. & L. Schebek (Hrsg.): Umweltbewertung für Ingenieure. Springer Vieweg, Berlin: 203–314. DOI: 10.1007/978-3-642-36989-6\_5.

Australian National University (o.J.): Integration and Implementation Science. Tools. Updated October 2021. URL: <https://i2s.anu.edu.au/resources/tools/> (31.01.2022).

Bammer, G. (2022a): Understanding diversity primer. URL: <https://i2insights.org/primers/understanding-diversity-primer/> (08.02.2023).

Bammer, G. (2022b): Understanding diversity primer: 4. Power. In: Integration and Implementation Insights. URL: <https://i2insights.org/2022/05/12/diversity-in-power/> (09.01.2023).

Bass, B. M. (1985): Leadership: Good, better, best. In: Organizational Dynamics, 13(3): 26-40. DOI: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.

Baumfeld, L. et al. (2008): Instrumente für NetzwerkerInnen. In: Bauer-Wolf, S. et al. (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Springer-Verlag. Wien.

Beckert, B. et al. (2015): Verläufe und Motive von "Seitenwechseln": Intersektorale Mobilität als Form des Wissenstransfers zwischen Forschung und Anwendung. In: Mayntz, R. et al. (Hrsg.): Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit. transcript. 313-340.

Benson, J. & T. DeMaria Barry (2013): Personal Kanban. Visualisierung und Planung von Aufgaben, Projekten und Terminen mit dem Kanban-Board. Heidelberg: dpunkt.verlag.

bpb – Bundeszentrale für Politische Bildung (2014): Servicelearning – Lernen durch Engagement. URL: <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/191377/servicelearning-lernen-durch-engagement/> (22.09.2022).

bpb – Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Einführung: 5 Fragen zum Community Organizing. URL: <https://www.bpb.de/partner/akquisos/233314/einfuehrung> (30.01.2023).

Brundiers, K. & A. Wiek (2017): Beyond interpersonal competence: Teaching and learning professional skills in sustainability. In: Education Sciences, 7(1): 39.

Care Operative, The et al. (2021): Creating Leadership Collectives for Sustainability Transformations. In: Sustainability Science 16: 703-708. DOI: 10.1007/s11625-021-00909-y.



Care Operative, The & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference (2022): A collaborative vision and pathways for transforming academia. URL: <https://i2insights.org/2022/03/08/transforming-academia/> (06.02.2023).

Defila, R. & A. Di Giulio (2018): Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag. In: Defila, R. & A. Di Giulio (Hrsg.): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS: 39-67.

Dorst, K. (2015): Frame Innovation: Create New Thinking By Design. MIT Press: Cambridge.

Erpenbeck, J. & J. Hasebrook (2011): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W. G. & M. Auer (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Steinbeis-Edition. Stuttgart. 227-262.

Erwachsenenbildung.at (2016): Speed Dating: Erfahrungen frei austauschen und diskutieren. URL: <https://erwachsenenbildung.at/aktuell/nachrichten/9959-speed-dating-erfahrungen-frei-austauschen-und-diskutieren.php> (29.09.2022).

Faix, W. G. et al. (2021): Führung, Persönlichkeit und Bildung. Mit Führungskraft die Zukunft erfolgreich und nachhaltig gestalten. SIBE-Edition. Berlin: Springer Gabler.

FH Münster (o.J.): Tools und Methoden. URL: <https://www.fh-muenster.de/science-marketing/tools-methoden.php> (28.11.2022).

Fisher, E. (2012): Causing a STIR. In: International Innovation: 76-79. URL: <http://cns.asu.edu/sites/default/files/about-stir.pdf> (12.05.2022).

Franck, N. (2017): Netz sein: Webseite, Newsletter, Social Media. In: Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: 147-170. Springer VS, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-13253-8\_5.

Friedman, B. (2004): Value Sensitive Design. In: W. S. Bainbridge (Hrsg.): Encyclopedia of Human-computer Interaction. Berkshire Publishing Group. 769–774.

Gaventa, J. (2021): Linking the prepositions: Using power analysis to inform strategies for social action. In: Journal of Political Power 14(1): 109-130. DOI: 10.1080/2158379X.2021.1878409.

Georg-August-Universität Göttingen (o.J.): Was ist Mentoring? URL: [https://www.uni-goettingen.de/de/was+ist+mentoring%3F512958.html#:~:text=Mentoring%20ist%20ein%20Instrument%20der,erfahrenen%20Person%20\(Mentee\)%20verstanden](https://www.uni-goettingen.de/de/was+ist+mentoring%3F512958.html#:~:text=Mentoring%20ist%20ein%20Instrument%20der,erfahrenen%20Person%20(Mentee)%20verstanden) (22.09.2022).

Getzin, S. & M. Singer-Brodowski (2016): Transformatives Lernen in einer Degrowth-Gesellschaft. In: Socience: Journal of Science-Society Interfaces, 1(1): 33-46.

GEWISS – Bürger schaffen Wissen – Wissen schafft Bürger (2016): Grünbuch. Citizen Science Strategie 2020 für Deutschland. URL: [https://www.buergerschaffenwissen.de/sites/default/files/assets/dokumente/gewiss-gruenbuch\\_citizen\\_science\\_strategie.pdf](https://www.buergerschaffenwissen.de/sites/default/files/assets/dokumente/gewiss-gruenbuch_citizen_science_strategie.pdf) (30.01.2023).

Grafische Visualisierung (o.J.): Was ist Visual Facilitating? URL: <https://grafische-visualisierung.de/visual-facilitating/> (13.05.2022).

Haan, G. de & D. Harenberg (1999): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Gutachten zum Programm von Gerhard de Haan und Dorothee Harenberg. Freie Universität Berlin. Heft 72. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung. Berlin.

Haan, G. de (2006): The BLK "21" programme in Germany: a "Gestaltungskompetenz"-based model for Education for Sustainable Development. In: Environmental Education Research, 12(1): 19-32.

Haas, A. (2015): Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. In: Journal of knowledge management. 19(5): 1029-1047. DOI: 10.1108/JKM-01-2015-0036.

Hamann, M. et al. (2022): Participatory scenario planning. In: Integration and Implementation Insights. URL: <https://i2insights.org/2022/12/06/participatory-scenario-planning/> (09.12.2022).

Held, T. et al. (2022a): "From Lab to Tab" – eine empirisch gestützte Typologie von Innovation Labs in Deutschland. In: TRANSFORM Diskussionspapier, 2. DOI: 10.5445/IR/1000148809.

Held, T. et al. (2022b): Innovation Labs an Hochschulen in Deutschland. Relevante Erfolgsfaktoren für integrative und transformative Transferprozesse. In: TRANSFORM Diskussionspapier, 3. DOI: 10.5445/IR/1000149517.

Henze, J. (2021): Zur Wissenschaftlichkeit transdisziplinärer Forschung. In: GAIA, 30(1): 35-43.

Heyse, V. & J. Erpenbeck (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Hirsch Hadorn, G. (2005): Anforderungen an eine Methodologie transdisziplinärer Forschung. In: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis. 14(2): 44-49.

Horx, M. (2020): Das Regnose-Prinzip. Willkommen im Futur 2 oder wie man die Zukunft in sich selbst erkennt. URL: <https://www.horx.com/zukunftsforschung/das-regnose-prinzip/> (15.11.2022).

Howard, P. (2008): Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell - Handelsblatt: Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Campus Verlag Frankfurt.

Jahn, T. & A. Lux (2009): Problemorientierte Diskursfeldanalyse - neue Methode und Anwendungsmöglichkeiten. ISOE-Studentexte, Nr. 15. Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH (Hrsg.). Frankfurt a. M.

Jiang, G. (2021): Three complexity principles for convergence research. URL: <https://i2insights.org/2021/02/04/complexity-for-convergence-research/#more-18233> (28.09.2022).

KODE GmbH (o.J.): Kode®. URL: [www.kodekonzept.com](http://www.kodekonzept.com) (06.02.2023).

Krasteva, P. et al. (2022): Vision Board. Ein Hilfsmittel zur systematischen Gestaltung von Zukunftsszenarien am Beispiel der Mobilität. In: Zeitschrift für Zukunftsforschung. URL: [https://www.zeitschrift-zukunftsforschung.de/ausgaben/1/5455/srcdoc\\_02\\_Krasteva\\_et\\_al\\_2022](https://www.zeitschrift-zukunftsforschung.de/ausgaben/1/5455/srcdoc_02_Krasteva_et_al_2022) (30.01.2023).

Lam, D. P. M. et al. (2021): Transdisciplinary research: towards an integrative perspective. In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, 30(4): 243–249. DOI: 10.14512/gaia.30.4.7.

MacDonald, L. & M. Shriberg (2016): Sustainability leadership programs in higher education: alumni outcomes and impacts. In: Journal of Environmental Studies and Sciences, 6: 360–370. DOI: 10.1007/s13412-015-0344-7.

Maurer, M. (2006): Das Big-Five Modell der Persönlichkeit Anwendung im organisationspsychologischen Kontext. Diplomarbeit. München: GRIN Verlag.

McDonald, D. et al. (2009): Research integration using dialogue methods. ANU E-Press. URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/33636/459494.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (28.11.2022).

Mendizabal, E. (2022): Analysing key policy actors with the alignment, interest and influence matrix (AIIM). In: Integration and Implementation Insights. URL: <https://i2insights.org/2022/06/21/alignment-interest-and-influence-matrix/> (13.12.2022).

Mephram, B. et al. (2006): Ethical Matrix Manual. LEI, onderdeel van Wageningen. URL: <https://edepot.wur.nl/216589> (28.11.2022).

Nathan, L. P. et al. (2007): Value Scenarios: A Technique for Envisioning Systemic Effects of New Technologies. In: CHI EA Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems: 2585-2590.

Ott, L. et al. (2006): Das DISG Persönlichkeitsprofil. In: Simon, W. (Hrsg.): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. Offenbach: GABAL. 159-178.

Pachner, A. (2017): Kompetenzmodelle als Orientierungsmuster für die (Re-)Konstruktion und Gestaltung beruflicher Biographien von ErwachsenenbildnerInnen? In: Dörner et a. (Hrsg.): Biografie – Lebenslauf – Generation. Perspektiven der Erwachsenenbildung. Opladen: Verlag Barbara Budrich. 307-316.

Pohl, C. et al. (2021): Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process. In: Environmental Science & Policy, 118: 18–26. DOI: 10.1016/j.envsci.2020.12.005.

Quenk, N. L. (2009): Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment. 2<sup>nd</sup> Edition. NJ: John Wiley & Sons Inc. Hoboken.

Rieckmann, M. (2011): Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? In: Futures. DOI: DOI: 10.1016/j.futures.2011.09.005

Rüsgen, M. et al. (2017): Schlussbericht zum Vorhaben: Verbundvorhaben: Foresight Innovation Communities (FINCOM). DOI: 10.2314/GBV:1031237631.

Salzburg Research (o.J.): Methodenpool. URL: <https://methodenpool.salzburgresearch.at> (30.01.2023).

Sauter, W. & F.-P. Staudt (2016): Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen – Performance steigern. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schneidewind, U. (2013): Transformative Literacy. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten. In: GAIA, 22(2): 82-86.

Schneidewind, U. & M. Singer-Brodowski (2013): Transformative Wissenschaft: Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg: Metropolis-Verlag.

Schneidewind, U. (2014): Von der nachhaltigen zur transformativen Hochschule. Perspektiven einer „True University Sustainability“. In: Umweltwirtschaftsforum, 22(4): 221-225.

Schneidewind, U. (2019): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag GmbH.

SCNAT wissen - Akademien der Naturwissenschaften Schweiz (o.J.): Methoden und Werkzeuge für die Koproduktion von Wissen. td-net Toolbox. URL: <https://naturwissenschaften.ch/co-producing-knowledge-explained> (28.11.2022).

Singer-Brodowski, M. (2016): Transformatives Lernen als neue Theorie-Perspektive der BNE. Die Kernidee transformativen Lernens und seine Bedeutung für informelles Lernen. In: Umweltdachverband GmbH (Hrsg.): Jahrbuch Bildung für nachhaltige Entwicklung – Im Wandel. Forum Umweltbildung im Umweltdachverband. Wien: 130-139.

Snow, T. et al. (2023): Storytelling and systems change. In: Integration and Implementation Insights. URL: <https://i2insights.org/2023/02/07/storytelling-and-systems-change/> (23.02.2023).

Sommer, B. & H. Welzer (2017): Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. München: oekom Verlag.

Stifterverband & McKinsey (2021): Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. In: Diskussionspapier Nr. 3. URL: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021> (20.12.2021).

Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft (o.J.): Bürgerbeteiligung in der Praxis: Methoden und Verfahren von A-Z. URL: <https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren/buergerbeteiligung-in-der-praxis-methoden-und-verfahren-von-a-z> (29.08.2022).

Stray, V. et al. (2022): How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) work. In: ICSSP'22: Proceedings of the International Conference on Software and System

Processes and International Conference on Global Software Engineering: 104–109. DOI: 10.1145/3529320.3529332.

Susskind, L. (2022): Resolving disagreements by negotiating agreements in the right way. URL: <https://i2insights.org/2022/09/27/resolving-disagreements> (28.09.2022).

td Academy (2019): Methoden. Toolbox mit den in TransImpact erarbeiteten Methoden zur transdisziplinären Forschung. URL: <https://www.td-academy.org/downloads/Toolbox.pdf> (28.11.2022).

TeRRIFICA - Territorial RRI Fostering Innovative Climate Action (2020): Guide on engagement and co-creation. URL: [https://terrifica.eu/wp-content/uploads/2019/11/deliverable\\_4.1\\_wp4\\_guide\\_on\\_engagement\\_and\\_co-creation\\_terrifica\\_for\\_online\\_publication.pdf](https://terrifica.eu/wp-content/uploads/2019/11/deliverable_4.1_wp4_guide_on_engagement_and_co-creation_terrifica_for_online_publication.pdf) (04.10.2022).

Tobler, S. (2021): Veränderungskompetenz fördern. Für Professionals in Führung, Beratung und Therapie. Stuttgart: Kohlhammer.

Trenks, H. et al. (2018): Mit einer Realexperimentreihe Impulse für soziale Innovationen setzen – Realexperimente initiieren, begleiten und beforschen. In: Defila, R. & A. Di Giulio (Hrsg.) Transdisziplinär und transformativ forschen. Wiesbaden: Springer VS: 233-268. DOI: 10.1007/978-3-658-21530-9\_12.

UBA – Umweltbundesamt (2017): Transformationsforschung. Definitionen, Ansätze, Methoden. Texte 103. URL: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08\\_texte\\_103-2017\\_transformationsforschung.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08_texte_103-2017_transformationsforschung.pdf) (06.02.2023).

Uebornickel, F. et al. (2015): Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Ulrich, W. (2005): A Brief Introduction to Critical Systems Heuristics (CSH). URL: [https://wulrich.com/downloads/ulrich\\_2005f.pdf](https://wulrich.com/downloads/ulrich_2005f.pdf) (26.08.2022).

Walcher, D. (2009): Der Ideenwettbewerb als Methode der Open Innovation. In: Zerfaß, A. & K. M. Möslein (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: 141–157. Gabler. DOI: 10.1007/978-3-8349-8242-1\_7.

Wanner, M. et al. (2020): Transformative Innovation Lab. Handbuch zur Ermöglichung studentischer Reallabor-Projekte zur Förderung transformativer und transdisziplinärer Kompetenzen. Wuppertal.

Wanner, M. et al. (2021): Creating Learning and Teaching Spaces for Transformative and Transdisciplinary Research: The Transformative Innovation Lab. In: Didac, 78: 49-59.

WBGU, Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten.

Weinert, F. E. (2001): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim: Beltz Pädagogik.

West, C. (2018): „Wissen to Go“ – Transdisziplinär-transformative Lehre als „Reallabor im Kleinen“. In: Defila, R. & A. Di Giulio (Hrsg.): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-21530-9: 329-373.

Wiek, A. (2007): Challenges of transdisciplinary research as interactive knowledge generation - experiences from transdisciplinary case study research. In: Gaia 16(1): 52-57.

Wiek, A. et al. (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. In: Sustain Sci, 6: 203-218.

Wiek, A. & D. M. Iwaniec (2014): Quality criteria for visions and visioning in sustainability science. In: Sustainability Science, 9: 497-512. DOI: 10.1007/s11625-013-0208-6.

Wihofszky, P. et al. (2020): Reflektieren in Forschungsgemeinschaften: Ansatzpunkte, Formate und Erfahrungen. In: Hartung, S. et al. (Hrsg.): Partizipative Forschung. Ein Forschungsansatz für Gesundheit und seine Methoden. Wiesbaden: Springer SV: 63-84.

Wissenschaftskommunikation (o.J.): Formate. URL: <https://www.wissenschaftskommunikation.de/formate/> (29.08.2022).

Young, J. et al. (2014): Rapid Outcome Mapping Approach (ROMA). A Guide to Policy Engagement and Influence. URL: [http://cdn-odi-production.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/media/documents/odi\\_roma\\_guide.pdf](http://cdn-odi-production.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/media/documents/odi_roma_guide.pdf) (05.10.2022).

# 7 Anhang

## 7.1 Anhang 1: Interviewfragen

Die Leitfrage in den Interviews mit Verantwortlichen der Innovation Labs bezüglich der Kompetenz- und Persönlichkeitsanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte lautete „Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte?“

Die nachgeordneten Fragen lauteten:

- Welchen fachlichen Hintergrund haben die Mitarbeitenden?
- Welche Qualifikationen und Soft Skills bringen die Mitarbeitenden mit, welche sind für Sie wichtig?
- Welche Ziele im Bereich der Führung und Zusammenarbeit verfolgen Sie im Innovation Lab?
- Welche Rolle nehmen gemeinsam getragene Werte und Normen ein? Fördern Sie diese und wenn ja, wie?
- Welche Instrumente der Mitarbeitendenführung wenden Sie im Innovation Lab an?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen werden im Innovation Lab angeboten?

## 7.2 Anhang 2: Das TRANS4-Kompetenzmodell

Tabelle 4: Kompetenzdimension „Personale Kompetenzen“

Personale Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	Verweise
Loyalität	Fähigkeit, sich mit einer Person oder Gruppe verbunden und treu zu verhalten	Heyse & Erpenbeck 2009
Glaubwürdigkeit	Fähigkeit, glaubwürdig, vertrauensvoll und natürlich zu handeln, bestimmten Situationen nicht auszuweichen und sich anderen gegenüber nicht zu verstellen	Heyse & Erpenbeck 2009
Eigenverantwortung	Fähigkeit, in jeder Situation verantwortlich und selbständig zu entscheiden, zu handeln und die Situation mitzugestalten	Heyse & Erpenbeck 2009
Einsatzbereitschaft	Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln, Arbeitsaufgaben freiwillig und motiviert zu übernehmen und dabei hohes Engagement zu zeigen und sowohl qualitativ als auch quantitativ gute Ergebnisse zu erbringen	Heyse & Erpenbeck 2009
Selbstmanagement	Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten, Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten für sich im eigenen Umfeld selbstständig zu erkennen und Schritte zu ihrer Umsetzung zu entwickeln	Brundiars & Wiek 2017; Heyse & Erpenbeck 2009
Schöpferische Fähigkeit	Fähigkeit, schöpferisch und kreativ zu handeln, experimentierfreudig zu sein und bereit zu sein, neue Wege zu gehen, unkonventionelle und ungewöhnliche neue Ideen zu entwickeln und dementsprechend umzusetzen	Heyse & Erpenbeck 2009
Offenheit für Veränderung	Fähigkeit, offen gegenüber Neuem und Unbekanntem zu sein, Veränderungen als Chance für die Zukunft zu sehen, ohne dabei die anderen Beteiligten aus dem Blick zu verlieren, und entsprechend zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009; Tobler 2021
Hilfsbereitschaft	Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten	Heyse & Erpenbeck 2009
Lernbereitschaft	Fähigkeit, gerne und erfolgreich zu lernen, Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein und aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen	Brundiars & Wiek 2017; Heyse & Erpenbeck 2009
Disziplin	Fähigkeit, pflichtbewusst nach gegebenen Vorgaben zu handeln und eigenen Willen zu beherrschen	Heyse & Erpenbeck 2009
Zuverlässigkeit	Fähigkeit, zuverlässig zu handeln, sich an Regeln und Absprachen zu halten, die mit anderen vereinbart wurden, und die Aufgaben in der zugesagten Qualität und Zeit zu erledigen	Heyse & Erpenbeck 2009
Reflexionsvermögen	Fähigkeit, sich mit dem eigenen Verhalten, Zielen und Handlungen in Bezug auf Situationen und Prozesse auseinanderzusetzen, bewusst zu machen und kritisch zu hinterfragen	Brundiars & Wiek 2017; Singer-Brodowski 2016
Anpassungsfähigkeit	Fähigkeit, sich auf verändernde Rahmenbedingungen einzulassen, sich in Strukturen bewegen zu können und mit wechselnden Situationen gut zurecht zu kommen	Heyse & Erpenbeck 2009
Durchhaltevermögen	Fähigkeit, über längere Phasen hinweg eine gute und erfolgreiche Leistung zu erbringen und dranzubleiben, auch unter schwierigen Bedingungen wie beispielsweise großem Druck, Widerständen und Störungen	Heyse & Erpenbeck 2009
Durchsetzungsvermögen	Fähigkeit, eigenständige, ggf. von anderen abweichende Meinungen zu vertreten und die eigenen Interessen selbstsicher und souverän durchzusetzen	Stifterverband & McKinsey 2021



Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, den eigenen Entscheidungsspielraum und die damit verbundene Verantwortung zu kennen und in komplexen Situationen unverzüglich Entscheidungen zu treffen und dabei die möglichen Folgen zu berücksichtigen	Heyse & Erpenbeck 2009
Mobilität	Fähigkeit, geistig flexibel zu handeln und das gewohnte Denken und Handeln agil an neue veränderte Situationen anzupassen sowie neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und angemessen auf sie zu reagieren	Heyse & Erpenbeck 2009
Verhaltensänderungskompetenz	Fähigkeit, sich eigener Routinen und Verhaltensmuster bewusst zu machen, wenn nötig zu ändern und neue Routinen aufzubauen	Eigene empirische Ergebnisse; Brundiars & Wiek 2017
Emotionales Coping	Fähigkeit, mit der Diskrepanz zwischen der Größe der (globalen) Herausforderungen und dem eigenen Wirkungsvermögen in präventiver Selbstpflege umzugehen, resilient zu handeln und Scheitern zu akzeptieren sowie mit Ambiguitäten umzugehen	Brundiars & Wiek 2017; Rieckmann 2011; Stifterverband & McKinsey 2021; Wanner et al. 2021

Tabelle 5: Kompetenzdimension „Aktivitäts- und Handlungs-Kompetenzen“

Aktivitäts- und Handlungs-Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	Verweise
Belastbarkeit	Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln, sich bei hoher Arbeitsbelastung nicht aus der Ruhe bringen zu lassen, sondern systematisch und konzentriert die Aufgaben anzugehen, selbstkontrolliert und emotional stabil zu bleiben und eine gleichbleibende Leistung erbringen	Heyse & Erpenbeck 2009
Tatkraft	Fähigkeit, Handlungen zu vollbringen und Leistung umzusetzen	Heyse & Erpenbeck 2009
Ausführungsbereitschaft	Fähigkeit, eine Aufgabe zu übernehmen und durchzuführen	Heyse & Erpenbeck 2009
Initiative	Fähigkeit, Handlungen selbständig, proaktiv und aus eigenem Antrieb heraus zu beginnen	Heyse & Erpenbeck 2009; Schneidewind 2013
Optimismus	Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Soziales Engagement	Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Impulsgeben	Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu geben	Heyse & Erpenbeck 2009; Schneidewind 2013; Stifterverband & McKinsey 2021
Schlagfertigkeit	Fähigkeit, Gedanken auf den Punkt zu bringen und diese für andere spontan, verständlich und präzise zu erklären	Heyse & Erpenbeck 2009
Ergebnisorientiertes Handeln	Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln und die Ressourcen entsprechend einzusetzen	Heyse & Erpenbeck 2009;
Zielorientiertes Führen	Fähigkeit, anderen Orientierung zu geben und auf Ziele zu lenken	Heyse & Erpenbeck 2009
Fähigkeit zu Delegieren	Fähigkeit, individuelle Fähigkeiten anderer zu erkennen und Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen entsprechend zu verteilen und zu übertragen	Heyse & Erpenbeck 2009

Kontrollfähigkeit	Fähigkeit, Aufgaben und (Zwischen-)Ergebnisse sachlich zu überprüfen und ggf. unter Einbezug anderer entsprechende Maßnahmen zu ergreifen	Heyse & Erpenbeck 2009
Konzeptionsstärke	Fähigkeit, auf Basis von Analysen und Zielen Probleme und Chancen zu identifizieren und eine sachlich gut fundierte Vorgehensweise sowie Handlungskonzepte zu entwickeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Wissensmanagement	Fähigkeit zu wissen, wo welche Informationen zu finden sind, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, geeignete Informationen einzubeziehen und zu nutzen sowie den Überblick über das Wissen und die Informationen zu behalten	Heyse & Erpenbeck 2009; Schneidewind 2013
Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, Ziele in Arbeitsaufgaben zu übersetzen und dabei die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen	Heyse & Erpenbeck 2009
Problemlösefähigkeit	Fähigkeit, die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sowie die verbundenen Chancen und Risiken zu erkennen, zu bewerten und geeignete Lösungen unter Einbezug der Beteiligten zu entwickeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Inspirationsfähigkeit	Fähigkeit, Veränderungen durch eigenes Handeln zu initiieren und sich und andere davon zu begeistern und anzustecken	Heyse & Erpenbeck 2009; Schneidewind 2013
Zeitmanagement	Fähigkeit, den Zeitplan realistisch zu gestalten und die gestellten Aufgaben und Ziele im vereinbarten Zeitrahmen zu erarbeiten	Heyse & Erpenbeck 2009
Gewissenhaftigkeit	Fähigkeit, Aufgaben gründlich und umsichtig zu bearbeiten und nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Pflichtbewusstsein	Fähigkeit, im eigenen Zuständigkeitsbereich verantwortungsbewusst zu handeln und sich der Umsetzung nicht zu entziehen	Heyse & Erpenbeck 2009
Fleiß	Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009

Tabelle 6: Kompetenzdimension „Sozial-kommunikative Kompetenzen“

Sozial-kommunikative Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	Verweise
Konfliktlösungsfähigkeit	Fähigkeit, in Konfliktsituationen mit verschiedenen Perspektiven und Interessen konstruktiv umzugehen, die Ursachen von Konflikten zu erkennen, unterschiedliche Sichtweisen anzusprechen und Lösungen zu entwickeln, in denen niemand als Verlierer:in zurückbleibt	Heyse & Erpenbeck 2009; Stifterverband & McKinsey 2021
Integrationsfähigkeit	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken und sich selbst in unterschiedliche Prozesse und Teams einzubringen	Heyse & Erpenbeck 2009
Teamfähigkeit	Fähigkeit, fair und kollegial im Team gemeinsam Ziele zu definieren und zu erreichen	Brundiars & Wiek 2017; Heyse & Erpenbeck 2009
Akquisitionsstärke	Fähigkeit, andere für Aufgaben und Leistungen zu werben	Heyse & Erpenbeck 2009
Experimentierfähigkeit	Fähigkeit, in Situationen Neues zu testen und neuartig zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Beratungsfähigkeit	Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten und eigene Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen	Heyse & Erpenbeck 2009

Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren und Gespräche anzustoßen, mit einzelnen und mehreren Personen ein Gespräch zu führen, aktiv zuzuhören, einen Dialog aufrecht zu erhalten und dabei den Gesprächspartner:innen Wertschätzung und Achtung gegenüber zu bringen	Brundiers & Wiek 2017; Heyse & Erpenbeck 2009; Rieckmann 2011
Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit, gemeinsam und in Abstimmung mit anderen erfolgreich zu handeln, eigene Informationen, Wissen und Fähigkeiten konstruktiv und zugunsten von gemeinsamen Lösungen einzubringen, Kompromisse zu schließen, Unterstützung anzubieten und anzunehmen	Heyse & Erpenbeck 2009; Rieckmann 2011;
Netzwerkkompetenz	Fähigkeit, Kontakte herzustellen, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen aufzubauen und zu gestalten	Heyse & Erpenbeck 2009
Sprachgewandtheit	Fähigkeit zu geschmeidigem Sprechhandeln, Gedanken auf den Punkt zu bringen und diese für andere verständlich und präzise zu formulieren	Heyse & Erpenbeck 2009
Verständigungsfähigkeit	Fähigkeit, verständlich zu kommunizieren, sich verständlich zu machen und andere zu verstehen	Eigene empirische Ergebnisse; Heyse & Erpenbeck 2009
Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, sich für andere Menschen und ihre Situationen zu interessieren und sich empathisch in sie hineinzudenken, zuzuhören und gleichzeitig genügend Abstand zu wahren, um sich die Situationen anderer nicht eigen zu machen	Brundiers & Wiek 2017; Rieckmann 2011; Wanner et al. 2020; Wiek et al. 2011
Motivierungsfähigkeit	Fähigkeit, andere für eine Sache zu begeistern und eine tragfähige Leistungsbereitschaft zu sichern	Stifterverband & McKinsey 2021
Verhandlungsfähigkeit	Fähigkeit, in Verhandlungen, z.B. mit Vertragspartner:innen, geschickt und zielorientiert die eigenen Interessen zu vertreten	Brundiers & Wiek 2017; Wanner et al. 2020

Tabelle 7: Kompetenzdimension „Fach- und Methoden-Kompetenzen“

Fach- und Methoden-Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	
Wissensorientierung	Fähigkeit, ausgehend vom aktuellen Wissensstand zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Analytische Fähigkeiten	Fähigkeit, Sachverhalte zu durchdringen, umfangreiche und komplexe Zusammenhänge zu erfassen und zu ordnen, das Wesentliche herauszufiltern und allgemein verständlich darzustellen	Heyse & Erpenbeck 2009
Sachlichkeit	Fähigkeit, sach- und faktenbezogen und zweckmäßig zu handeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Beobachtungsvermögen	Fähigkeit, Situationen und Vorgänge unvoreingenommen und wertungsfrei wahrzunehmen	Eigene empirische Ergebnisse;
Systematisch-methodisches Vorgehen	Fähigkeit, Handlungsziele nach strukturierten Abläufen und Methoden zu verfolgen	Heyse & Erpenbeck 2009
Lehrfähigkeit	Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln	Heyse & Erpenbeck 2009
Expertise	Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln	Heyse & Erpenbeck 2009
Bedarfsorientierung	Fähigkeit, Bedürfnisse und Leistungslücken zu erkennen und angemessen und entsprechend zu handeln	Eigene empirische Ergebnisse;

		Heyse & Erpenbeck 2009
Fachübergreifendes Verständnis	Fähigkeit, inter- und transdisziplinäre Zusammenhänge zu verstehen und fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln	Rieckmann 2011; Stifterverband & McKinsey 2021

Tabelle 8: Kompetenzdimension „Prospektive Kompetenzen“

Prospektive Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	Verweis
Beurteilungsvermögen	Fähigkeit, aus einer angemessenen Distanz heraus Sachverhalte, Situationen und Vorgänge zu erfassen sowie objektiv und sachlich einzuschätzen, um daraus Konsequenzen abzuleiten	Heyse & Erpenbeck 2009; Stifterverband & McKinsey 2021
Innovationsfähigkeit	Fähigkeit, neuartige Ideen und Lösungen zu entwickeln	Haan 2006; Haan & Harenberg 1999; Heyse & Erpenbeck 2009; Rieckmann 2011; Stifterverband & McKinsey 2021; Sommer & Welzer 2017
Werteorientierung	Fähigkeit, sich der eigenen Werte bewusst zu machen und danach zu handeln	Brundiers & Wiek 2017; Haan 2006; Haan & Harenberg 1999; Heyse & Erpenbeck 2009; Sauter & Staudt 2016; Schneidewind 2019; Stifterverband & McKinsey 2021; Sommer & Welzer 2017; Wiek et al. 2011
Normative Kompetenz	Fähigkeit, auf der Grundlage allgemein gültiger ethischer, moralischer und weiterer Normen, wie beispielsweise transformativen, umwelt- und SDG-bezogenen, selbstverantwortlich zu handeln	Brundiers & Wiek 2017; Haan 2006; Haan & Harenberg 1999; Heyse & Erpenbeck 2009; Rieckmann 2011; Sauter & Staudt 2016; Schneidewind 2019; Sommer & Welzer 2017; Wiek et al. 2011
Visionsfähigkeit	Fähigkeit, Visionen, Ziele und Zukunftsbilder zu entwickeln	Brundiers & Wiek 2017; Haan 2006;

		Haan & Harenberg 1999; Sommer & Welzer 2017; Schneidewind 2019; Wanner et al. 2020; Wiek et al. 2011
Antizipatorische Kompetenz	Fähigkeit, die Zukunft in unterschiedlichen Varianten zu betrachten, Szenarien zu entwickeln und Erwartungen abzuleiten	Rieckmann 2011; Wanner et al. 2020; Wiek et al. 2011
Systemisches Denken	Fähigkeit, komplexe Systeme analysieren zu können und dabei Ursachen, Kausalitäten und Dynamiken der Systeme und ihrer Zusammenhänge verstehen und Rückkopplungseffekte einschätzen zu können	Rieckmann 2011; Schneidewind 2013; Wiek et al. 2011
Ganzheitliches Denken	Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln, verschiedenste Systeme, Prozesse und Einflussfaktoren zu verstehen und einzubeziehen sowie komplexe Zusammenhänge in dynamischen Systemen zu erkennen	Heyse & Erpenbeck 2009; Schneidewind 2013; Wiek et al. 2011
Gestaltungsfähigkeit	Fähigkeit, durch aktives und willensstarkes Handeln das Verhalten in Bezug auf Veränderungen in sozialen, ökonomischen, ökologischen und technischen Bereichen zu ändern, zu formen und zu prägen	Haan 2006; Haan & Harenberg 1999; Heyse & Erpenbeck 2009; Sommer & Welzer 2017; Stifterverband & McKinsey 2021; Wanner et al. 2020
Strategische Kompetenz	Fähigkeit, von Visionen und Zielsetzungen konkrete Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und entsprechend zu handeln	Schneidewind 2013; Stifterverband & McKinsey 2021; Wiek et al. 2011

Tabelle 9: Kompetenzdimension „Partizipative Kompetenzen“

Partizipative Kompetenzen		
Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz	Verweis
Wertschätzung	Fähigkeit, sich und andere mit all den eigenen Facetten, Stärken und Begrenzungen zu achten und wertzuschätzen. Ein stabiler Selbstwert ist eine Grundbedingung, um andere so akzeptieren zu können, wie sie sind und somit eine wertschätzende Kultur um sich herum zu prägen.	Brundiars & Wiek 2017
Rahmenscaffung	Fähigkeit, klare Rahmenbedingungen zu schaffen, Regeln einzuführen und durchzusetzen sowie ggf. andere, neue, experimentelle Organisationsformen zu implementieren	Heyse & Erpenbeck 2009; Brundiars & Wiek 2017
Inklusionsfähigkeit	Fähigkeit, den wechselseitigen Informationsfluss zwischen Beteiligten und Betroffenen frühzeitig und zu den richtigen Zeitpunkten sicherzustellen und die Interessen und Bedürfnisse einzubeziehen sowie eine Umgebung zu schaffen, die alle Unterschiedlichkeit natürlich und gleichberechtigt zusammenbringt	Brundiars & Wiek 2017

Prozesskompetenz	Fähigkeit, Prozesse professionell zu gestalten	Heyse & Erpenbeck 2009; Brundiers & Wiek 2017
Transparenz	Fähigkeit, Informationen u.a. zur Finanzierung verfügbar sowie Verhalten, Prozesse und Entscheidungen nachvollziehbar zu machen	Brundiers & Wiek 2017
Medienwechsel	Fähigkeit, vielfältige digitale und analoge (Kommunikations-)Instrumente zu nutzen	Rieckmann 2011
Mediationskompetenz	Fähigkeit, kritische Dialoge mit verschiedenen Perspektiven und Meinungen konstruktiv zu gestalten	West 2018; Stifterverband & McKinsey 2021
Perspektivwechsel	Fähigkeit, neben der eigenen Sicht auch andere, variierende Perspektiven einzunehmen, generalistisch und holistisch mit Perspektiven zu arbeiten sowie Fähigkeit, das eigene Rollenverständnis und ggf. auftretende Rollenkonflikte zu erkennen und Rollenwechsel zu vollziehen	Brundiers & Wiek 2017; Rieckmann 2011; Stifterverband & McKinsey 2021; West 2018;
Interpersonale Kompetenz	Fähigkeit, Regeln im Umgang mit Mitmenschen einzuhalten und verschiedene Akteur:innen und deren Perspektiven, Interessen, Wissen, Hintergründe, Präferenzen und Einstellungen in Veränderungsprozessen verstehen, berücksichtigen und einbinden zu können	Wiek et al. 2011

## 7.3 Anhang 3: Idealtypische transformative Aufgaben mit Verknüpfung von Persönlichkeit, Kompetenzen sowie Methoden und Formaten für Forschung, Lehre und Management

Im Folgenden sind idealtypische Aufgaben für das transformative Arbeiten beschrieben, gegliedert nach den Bereichen Forschung (Tabelle 10 bis Tabelle 14), Lehre (Tabelle 15 bis Tabelle 22) und Management (Tabelle 23 bis Tabelle 26). Die Aufgaben wurden identifiziert und geclustert auf Basis beschriebenen und abgeleiteten Aufgaben aus der Literatur (Alcántara et al. 2018, Bammer 2022a, Bass 1985, Beckert et al. 2015, Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022, Schneidewind 2014, Wanner et al. 2020, Wiek et al. 2011) und abgeglichen mit den Ergebnissen aus den Interviews mit führenden Mitarbeitenden von Innovation Labs (s. Held et al. 2022b). Es ist zu beachten, dass die gelisteten Aufgaben zwar wichtige Aspekte des transformativen Arbeitens in wissenschaftlichen Einrichtungen abdecken, allerdings auch nur einen Teil möglicher Aufgaben darstellen. Insofern sind die folgenden Aufgaben nicht als vollständig zu betrachten.

Den identifizierten Aufgaben werden jeweils maximal 10 Kompetenzen sowie Methoden und Formate zugeordnet (zu den Kriterien der Zuordnung s. Kapitel 4). Die Nummerierung dient ausschließlich der Übersichtlichkeit und liefert keinerlei Aussage über eine mögliche Priorisierung oder Eignung für die jeweilige Aufgabe, da diese, je nach Kontext, stark variieren können.

### 7.3.1 Idealtypische Aufgaben für die transformative Forschung

Tabelle 10: Aufgabenkategorie „Projektschwerpunkte und Projektmanagement an transformativen Zielsetzungen ausrichten“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Projektgelder für die transformative Forschung einwerben (inkl. Antrags-Scouting und Akquise für inter- und transdisziplinäre sowie transformative Forschungsprojekte).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akquisitionsstärke</li> <li>2. Konzeptionsstärke</li> <li>3. Bedarfsorientierung</li> <li>4. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>5. Wissensmanagement</li> <li>6. Organisationsfähigkeit</li> <li>7. Innovationsfähigkeit</li> <li>8. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>9. Strategische Kompetenz</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-Writing von Forschungsanträgen (td Academy 2019)</li> <li>2. Integrative Hypothesenbildung (td Academy 2019)</li> <li>3. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>5. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>6. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>8. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>9. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>10. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ol>

<p>Geographischen Aktionsradius definieren und an die regionalen Gegebenheiten anknüpfen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperationsfähigkeit</li> <li>2. Verständigungsfähigkeit</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Motivierungsfähigkeit</li> <li>5. Impulsgeben</li> <li>6. Interpersonale Kompetenz</li> <li>7. Perspektivwechsel</li> <li>8. Systemisches Denken</li> <li>9. Beobachtungsvermögen</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>3. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>6. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>7. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>8. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>9. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>10. Boundary Object (td Academy 2019)</li> </ol>
<p>Kriterien für die Auswahl von Zielgruppen und Kooperationspartner:innen bestimmen, um die Zielgruppenauswahl projektspezifisch vorzunehmen und relevante Akteur:innen für Kooperationen in Erwägung zu ziehen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beurteilungsvermögen</li> <li>2. Ganzheitliches Denken</li> <li>3. Inklusionsfähigkeit</li> <li>4. Bedarfsorientierung</li> <li>5. Organisationsfähigkeit</li> <li>6. Analytische Fähigkeiten</li> <li>7. Strategische Kompetenz</li> <li>8. Konzeptionsstärke</li> <li>9. Wissensmanagement</li> <li>10. Antizipatorische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Netzwerkanalyse, Stakeholder-Ego-Netzwerk, Partizipative Netzwerkanalyse (FH Münster o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Ethical matrix (McDonald et al. 2009, Mephram et al. 2006)</li> <li>4. Powercube (Australian National University o.J., Bammer 2022b, Gaventa 2021)</li> <li>5. Arnstein's ladder (Australian National University o.J.)</li> <li>6. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>7. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>8. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. Stakeholder Saliency (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> </ol>
<p>Methoden und Formate für eine gezielte Ansprache von Kooperationspartner:innen und Zielgruppen anwenden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperationsfähigkeit</li> <li>2. Verständigungsfähigkeit</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Motivierungsfähigkeit</li> <li>5. Impulsgeben</li> <li>6. Interpersonale Kompetenz</li> <li>7. Perspektivwechsel</li> <li>8. Systemisches Denken</li> <li>9. Beobachtungsvermögen</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>3. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>6. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>7. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>8. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>9. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>10. Boundary Object (td Academy 2019)</li> </ol>
<p>Forschungsverständnis und Transferkultur an transformativen Zielsetzungen ausrichten: Transdisziplinäre und transformative Handlungsfelder identifizieren, Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen orientieren, Forschungsziele vor dem Hintergrund und unter Einbeziehung von Transformation und Nachhaltigkeit entwickeln, indem</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Bedarfsorientierung</li> <li>3. Konzeptionsstärke</li> <li>4. Wissensorientierung</li> <li>5. Beobachtungsvermögen</li> <li>6. Inklusionsfähigkeit</li> <li>7. Werteorientierung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>2. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>4. Group Model Building (td Academy 2019)</li> <li>5. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>6. Five-Whys Technique (Young et al. 2014)</li> <li>7. Konstellationsanalyse (td Academy 2019)</li> </ol>



<p>auch außerwissenschaftliches Wissen in die wissenschaftliche Problemdefinition einbezogen wird [Care Operative &amp; "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].</p>	<p>8. Normative Kompetenz 9. Analytische Fähigkeiten 10. Antizipatorische Kompetenz</p>	<p>8. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019) 9. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007) 10. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</p>
<p>Visionen und Zukunftsbilder gemeinsam mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen entwickeln und anschlussfähiges Zielwissen produzieren [Alcántara et al. 2018, Wiek et al. 2011].</p>	<p>1. Visionsfähigkeit 2. Antizipatorische Kompetenz 3. Perspektivwechsel 4. Integrationsfähigkeit 5. Normative Kompetenz 6. Bedarfsorientierung 7. Beurteilungsvermögen 8. Kommunikationsfähigkeit 9. Innovationsfähigkeit 10. Feedbackfähigkeit</p>	<p>1. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014) 2. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.) 3. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 4. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.) 5. Boundary Object (td Academy 2019) 6. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013) 7. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007) 8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 9. Zukunftskonferenz, Future search conference, Search conference, Zukunftswerkstatt, Future Scenario (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TERRIFICA 2020) 10. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</p>
<p>Transformation in die Forschungspraxis integrieren und dadurch einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten, indem zur Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse beigetragen und anschlussfähiges Transformationswissen produziert wird.</p>	<p>1. Gestaltungskompetenz 2. Initiative 3. Normative Kompetenz 4. Werteorientierung 5. Antizipatorische Kompetenz 6. Strategische Kompetenz 7. Innovationsfähigkeit 8. Inklusionsfähigkeit 9. Prozesskompetenz 10. Kommunikationsfähigkeit</p>	<p>1. Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020) 2. Co-making (TeRRIFICA 2020) 3. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007) 4. Publikationen gemeinsam verfassen (td Academy 2019) 5. Theory of Change (ToC) (SCNAT wissen o.J.) 6. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020) 7. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 8. Real Time Strategic Change Conference (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 9. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020) 10. Emancipatory boundary critique (SCNAT wissen o.J.)</p>
<p>Integrative und transformative (Forschungs-)Methoden etablieren und anwenden.</p>	<p>1. Offenheit für Veränderung 2. Ausführungsbereitschaft 3. Lernfähigkeit 4. Anpassungsfähigkeit 5. Methodenkompetenz 6. Systematisch-methodisches Vorgehen 7. Beurteilungsvermögen 8. Experimentierfähigkeit</p>	<p>1. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 2. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007) 3. Socio-Technical Integration Research (STIR) (Fisher 2012) 4. Five-Whys Technique (Young et al. 2014) 5. Integrative Hypothesenbildung (td Academy 2019) 6. Smart PICO (FH Münster o.J.) 7. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020) 8. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</p>

	9. Integrationsfähigkeit 10. Wissensorientierung	9. Vision Assessment (Lösch & Hausstein 2021, Lösch 2013) 10. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)
--	---	--

Tabelle 11: Aufgabenkategorie „Transformative Wirkung der Forschungsprojekte fördern“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Persönliche Motivation der Mitarbeitenden in der wissenschaftlichen Institution und bei außerwissenschaftlichen Akteur:innen aufgreifen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivierungsfähigkeit</li> <li>Interpersonale Kompetenz</li> <li>Akquisitionsstärke</li> <li>Integrationsfähigkeit</li> <li>Inspirationsfähigkeit</li> <li>Einfühlungsvermögen</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Kooperationsfähigkeit</li> <li>Netzwerkkompetenz</li> <li>Glaubwürdigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>Nudging (FH Münster o.J.)</li> <li>Schatzsuche, Treasure Hunting (FH Münster o.J.)</li> <li>Explorative Interviews, Interviews (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
Einen niederschweligen Austausch zwischen wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Akteur:innen etablieren, indem eine kooperative, offene Arbeitsatmosphäre geschaffen und ein Austausch auf Augenhöhe etabliert wird, die zu direkten Verbindungen führen und inklusive Räume für unterschiedliche Perspektiven und Ansätze erlauben [Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivierungsfähigkeit</li> <li>Interpersonale Kompetenz</li> <li>Akquisitionsstärke</li> <li>Integrationsfähigkeit</li> <li>Inspirationsfähigkeit</li> <li>Einfühlungsvermögen</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Kooperationsfähigkeit</li> <li>Netzwerkkompetenz</li> <li>Glaubwürdigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>Gemeinsinnwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>BarCamp (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community, Bürgerforum, Adhocracy, Local Issue Forum (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>Citizen Science, Bürgerwissenschaft, Community-based participatory research (GEWISS 2016, TeRRIFICA 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> </ol>
Organisationsprozesse partizipativ gestalten.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rahmenscaffung</li> <li>Prozesskompetenz</li> <li>Gestaltungsfähigkeit</li> <li>Beurteilungsvermögen</li> <li>Kooperationsfähigkeit</li> <li>Inklusionsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Methodenkompetenz</li> <li>8. Organisationsfähigkeit</li> <li>9. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Organigramm (td Academy 2019)</li> <li>8. Design Thinking (Uebernicket et al. 2015, Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>10. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ul>
Agile Arbeitsweisen fördern, die Zusammenarbeit flexibel und die Abstimmung zielorientiert gestalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Methodenkompetenz</li> <li>2. Anpassungsfähigkeit</li> <li>3. Perspektivwechsel</li> <li>4. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>5. Interpersonale Kompetenz</li> <li>6. Zeitmanagement</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Teamfähigkeit</li> <li>9. Einfühlungsvermögen</li> <li>10. Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>3. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>5. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>6. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017)</li> <li>8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>9. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>10. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> </ul>
Erwartungsmanagement betreiben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Beurteilungsvermögen</li> <li>2. Verhandlungsfähigkeit</li> <li>3. Perspektivwechsel</li> <li>4. Inklusionsfähigkeit</li> <li>5. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>6. Strategische Kompetenz</li> <li>7. Interpersonale Kompetenz</li> <li>8. Verständigungsfähigkeit</li> <li>9. Gewissenhaftigkeit</li> <li>10. Feedbackfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Monitoring (td Academy 2019)</li> <li>6. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> <li>8. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.)</li> </ul>
Neue qualitative und quantitative Kriterien für Entscheidungen entwickeln, die den transformativen Gedanken berücksichtigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>3. Systemisches Denken</li> <li>4. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>5. Beurteilungsvermögen</li> <li>6. Analytische Fähigkeiten</li> <li>7. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>3. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>4. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>5. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>6. Ethical Matrix (McDonald et al. 2009, Mephram et al. 2006)</li> <li>7. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009)</li> </ul>

	8. Beobachtungsvermögen 9. Normative Kompetenz 10. Strategische Kompetenz	8. Delphi, Deliberative Polling, Consensus Development Panel (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, td Academy 2019, UBA 2017) 9. Organigramm (td Academy 2019) 10. Powercube (Australian National University o.J., Bammer 2022b, Gaventa 2021)
Professionelle und schnelle Kommunikation (v.a. nach außen).	1. Glaubwürdigkeit 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Verständigungsfähigkeit 4. Feedbackfähigkeit 5. Sprachgewandtheit 6. Medienwechsel 7. Interpersonale Kompetenz 8. Perspektivwechsel 9. Initiative 10. Wissensmanagement	1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 2. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b) 3. Botschaft inszenieren (td Academy 2019) 4. Projektinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017) 5. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge Broking (Haas, A. 2015) 6. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017) 7. Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community, Bürgerforum, Adhocracy, Local Issue Forum (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.) 8. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019) 9. Ausstellung, Exposition, Kuratieren, Bürgerausstellung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.) 10. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)
Informationsvermittlung an Zielgruppen vornehmen: Übersetzungsarbeit und Aufbereitung der Ergebnisse über verschiedene Medien und Kommunikationsformen (Veröffentlichungen in wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Medien, Beiträge in nicht-wissenschaftlichen Medien, Konferenzbeiträge, Internetauftritt, Social Media, Veranstaltungen).	1. Glaubwürdigkeit 2. Transparenz 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Feedbackfähigkeit 5. Sprachgewandtheit 6. Verständigungsfähigkeit 7. Perspektivwechsel 8. Medienwechsel 9. Wissensmanagement 10. Interpersonale Kompetenz	1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 2. Boundary Object (td Academy 2019) 3. Botschaft inszenieren (td Academy 2019) 4. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.) 5. Projektinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017) 6. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.) 7. Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community, Bürgerforum, Adhocracy, Local Issue Forum (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.) 8. Fuckup Event, Fuckup Night (Wissenschaftskommunikation o.J.) 9. Ausstellung, Exposition, Kuratieren, Bürgerausstellung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.) 10. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)
Einen bi- und multidirektionalen Austausch mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen initiieren, indem man als Türöffner für außerwissenschaftliche Akteur:innen dient, Multiplikator:innen adressiert, bestehende Kontakte pflegt und neue aufbaut. Dazu einen koordinierten Prozess der Kontakt- und	1. Perspektivwechsel 2. Mediationskompetenz 3. Netzwerkkompetenz 4. Initiative 5. Prozesskompetenz 6. Verständigungsfähigkeit	1. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017) 2. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015) 3. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.) 4. Matchmaking (Young et al. 2014) 5. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)

<p>Netzwerkvermittlung zwischen Akteur:innen der wissenschaftlichen Institution und außerwissenschaftlichen Akteur:innen auf- und umsetzen sowie die Schnittstelle zwischen Instituten sowie Netzwerken mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen managen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Interpersonale Kompetenz</li> <li>9. Rahmenscaffung</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>7. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>8. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> </ol>
<p>Netzwerkprozesse steuern, indem (regelmäßige) Treffen für die Kontaktpflege zwischen wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Akteur:innen (z.B. Kooperationspartner:innen) etabliert und angepasst an deren zeitliche Verfügbarkeit durchgeführt werden. Ziel ist es, ein Konsortium aus vielen Akteur:innen und langfristige Netzwerke auf- und auszubauen [Care Operative &amp; "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022], ggf. begleitet durch einen Beirat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> <li>4. Rahmenscaffung</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Interpersonale Kompetenz</li> <li>9. Initiative</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>2. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>4. Beirat, Begleitgruppe, Begleitung (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>5. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>7. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>8. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Foresight Innovation Communities (FINCOM) (Rüsgen et al. 2017)</li> <li>10. Community of Practice (UBA 2017)</li> </ol>
<p>Transformative Projekte bei Veranstaltungen Dritter präsentieren (z.B. Kooperationspartner:innen).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaubwürdigkeit</li> <li>2. Transparenz</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Feedbackfähigkeit</li> <li>5. Sprachgewandtheit</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Interpersonale Kompetenz</li> <li>8. Medienwechsel</li> <li>9. Perspektivwechsel</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>2. Visual Facilitating, Graphic Facilitation, Graphic Recording, Visual Recording, Scribing (Grafische Visualisierung o.J., Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>3. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>4. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>5. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>6. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>7. Ausstellung, Exposition, Kuratieren, Bürgerausstellung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>8. Visualisierung, Mindmap, Diagramm, Visuelle Metapher, Concept Map, Wissenslandkarte (td Academy 2019)</li> <li>9. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge Broking (Haas, A. 2015)</li> </ol>

Tabelle 12: Aufgabenkategorie „Internes Teammanagement an transformativen Zielsetzungen ausrichten“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
---------	-------------	----------------------

Stellenprofile und -anforderungen für transformative Forschung definieren und ausschreiben.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>2. Beurteilungsvermögen</li> <li>3. Innovationsfähigkeit</li> <li>4. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>5. Konzeptionsstärke</li> <li>6. Organisationsfähigkeiten</li> <li>7. Akquisitionsstärke</li> <li>8. Verständigungsfähigkeit</li> <li>9. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>10. Strategische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>2. Projekthinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017)</li> <li>3. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>4. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>6. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>7. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>8. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>9. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>10. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> </ol>
Das Forschungsteam interdisziplinär zusammensetzen, sprich die fachliche und methodische Ausrichtung des Teams breit aufstellen und dadurch von einem disziplinär gebundenen zu einem inter- und transdisziplinären Forschungsansatz entwickeln [Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Integrationsfähigkeit</li> <li>3. Kreativität</li> <li>4. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Initiative</li> <li>7. Konzeptionsstärke</li> <li>8. Teamfähigkeit</li> <li>9. Netzwerkkompetenz</li> <li>10. Wertschätzung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigramm (td Academy 2019)</li> <li>2. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>3. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>5. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>7. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>8. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>9. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>10. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> </ol>
Netzwerke der Mitarbeitenden integrieren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Integrationsfähigkeit</li> <li>3. Kreativität</li> <li>4. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Initiative</li> <li>7. Konzeptionsstärke</li> <li>8. Teamfähigkeit</li> <li>9. Netzwerkkompetenz</li> <li>10. Wertschätzung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>2. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>6. Stakeholder Saliency (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>8. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Community of Practice (UBA 2017)</li> </ol>
Mitarbeitende im Sinne der transformativen Wissenschaft und transformativen Arbeitens fördern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hilfsbereitschaft</li> <li>2. Wertschätzung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>

(inkl. Methoden und Formate für die Vermittlung von Verständnis- und Anwendungskompetenz integrieren).	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Inklusionsfähigkeit</li> <li>4. Impulsgeben</li> <li>5. Fähigkeit zu Delegieren</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Experimentierfähigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Einfühlungsvermögen</li> <li>10. Beobachtungsvermögen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>5. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>6. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>7. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019)</li> <li>8. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>9. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>10. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> </ol>
--	---	--

Tabelle 13: Aufgabenkategorie „Vernetzen innerhalb der eigenen wissenschaftlichen Institution“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Breites Transferverständnis etablieren und an der Änderung des Selbstverständnisses und der Transferkultur der eigenen wissenschaftlichen Institution mitarbeiten.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspirationsfähigkeit</li> <li>2. Verhaltensänderungskompetenz</li> <li>3. Lernfähigkeit</li> <li>4. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>5. Reflexionsvermögen</li> <li>6. Interpersonale Kompetenz</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Kooperationsfähigkeit</li> <li>9. Normative Kompetenz</li> <li>10. Gestaltungsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>2. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>6. Five-Whys Technique (Young et al. 2014)</li> <li>7. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>8. Backcasting (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>10. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ol>
Methoden und Formate, welche den zielgerichteten interdisziplinären Austausch in der wissenschaftlichen Institution entwickeln, unterstützen und etablieren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreativität</li> <li>2. Systemisches Denken</li> <li>3. Reflexionsvermögen</li> <li>4. Innovationsfähigkeit</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>7. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>8. Integrationsfähigkeit</li> <li>9. Experimentierfähigkeit</li> <li>10. Kooperationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Gemeinssinnwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>3. Co-Writing von Forschungsanträgen (td Academy 2019)</li> <li>4. Publikationen gemeinsam verfassen (td Academy 2019)</li> <li>5. Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>6. Boundary Object (td Academy 2019)</li> <li>7. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>9. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>10. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> </ol>
Vernetzung und Austausch zwischen verschiedenen transformativen Forschungsvorhaben und Forschungsprojekten vorantreiben sowie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stakeholder Saliency (FH Münster o.J.)</li> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> </ol>

interdisziplinäre und transformative Projekte zwischen den Instituten initiieren (inkl. Kontakte zwischen den Instituten vermitteln und wissenschaftsinterne Akteur:innen für externe Kooperation in transdisziplinären Projekten adressieren).	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Rahmenschaffung</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Interpersonale Kompetenz</li> <li>9. Beobachtungsvermögen</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>6. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>8. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> <li>9. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Community of Practice (UBA 2017)</li> </ol>
Fokussierter arbeiten, indem redundante Publikationen vermieden werden, mehr Lesen und redaktionelle Bearbeitungen gefördert werden und wissenschaftliche Beiträge entsprechend ihrer Qualität und nicht Quantität beurteilt werden [Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eigenverantwortung</li> <li>2. Leistungsbereitschaft</li> <li>3. Verhaltensänderungskompetenz</li> <li>4. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>5. Ausführungsbereitschaft</li> <li>6. Wissensorientierung</li> <li>7. Sachlichkeit</li> <li>8. Expertise</li> <li>9. Sprachgewandtheit</li> <li>10. Rahmenschaffung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>3. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>4. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>5. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>6. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>8. Co-Writing von Forschungsanträgen (td Academy 2019)</li> <li>9. Publikationen gemeinsam verfassen (td Academy 2019)</li> <li>10. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> </ol>

Tabelle 14: Aufgabenkategorie „Evaluation der Forschungsprojekte und der Mitarbeitenden“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Evaluation der Forschungsprojekte: Neue Evaluationsansätze (qualitative und quantitative Maßstäbe, Kriterien und Indikatoren) in Abhängigkeit des individuellen Kontexts der Forschung entwickeln und anwenden (inkl. der Betrachtung von Wirksamkeit und Wirkungen der Projekte).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>2. Ganzheitliches Denken</li> <li>3. Transparenz</li> <li>4. Beurteilungsvermögen</li> <li>5. Konzeptionsstärke</li> <li>6. Analytische Fähigkeiten</li> <li>7. Sachlichkeit</li> <li>8. Beobachtungsvermögen</li> <li>9. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>10. Normative Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Fuckup Event, Fuckup Night (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>3. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016)</li> <li>4. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013)</li> <li>5. Monitoring (td Academy 2019)</li> <li>6. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009)</li> <li>7. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>8. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
Evaluation der Mitarbeitenden: Neue Evaluationsansätze (qualitative und quantitative Maßstäbe, Kriterien und Indikatoren) für die Evaluation individueller Kompetenzen zur Umsetzung transformativer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexionsfähigkeit</li> <li>2. Wertschätzung</li> <li>3. Interpersonale Kompetenz</li> <li>4. Perspektivwechsel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019)</li> <li>3. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016)</li> </ol>



Transferprozesse integrieren und anwenden und Anerkennung stärker auf Basis von Verdiensten und weniger nach klassischen quantitativen Bewertungsschemata zollen [Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].	5. Innovationsfähigkeit 6. Teamfähigkeit 7. Experimentierfähigkeit 8. Feedbackfähigkeit 9. Einfühlungsvermögen 10. Beobachtungsvermögen	5. Monitoring (td Academy 2019) 6. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009) 7. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 8. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.) 9. River of Life (FH Münster o.J.) 10. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)
---	--	---

### 7.3.2 Idealtypische Aufgaben für die transformative Lehre

Tabelle 15: Aufgabenkategorie „Lehrkonzeption an transformativer Zielsetzung ausrichten“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Visionen für die Lehre entwickeln [Schneidewind 2014].	1. Visionsfähigkeit 2. Antizipatorische Kompetenz 3. Perspektivwechsel 4. Inklusionsfähigkeit 5. Feedbackfähigkeit 6. Normative Kompetenz 7. Bedarfsorientierung 8. Beurteilungsvermögen 9. Innovationsfähigkeit 10. Ganzheitliches Denken	1. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 2. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek & Iwaniec 2014) 3. Emancipatory boundary critique (SCNAT wissen o.J.) 4. Vision Assessment (Lösch & Hausstein 2021, Lösch 2013) 5. Group Model Building (td Academy 2019) 6. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.) 7. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.) 8. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021) 9. Persona, Avatar (FH Münster o.J., TeRRIFICA 2020) 10. Zukunftskonferenz, Future search conference, Search conference, Zukunftswerkstatt, Future Scenario (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TeRRIFICA 2020)
Lehrverständnis und Lehrkultur an transformativen Zielsetzungen ausrichten und Transformation in die Lehre integrieren: Transdisziplinäre und transformative Handlungsfelder identifizieren, Themen gesellschaftsorientiert auswählen und transformative Lehr- und Lernziele vor dem	1. Ganzheitliches Denken 2. Bedarfsorientierung 3. Konzeptionsstärke 4. Wissensorientierung 5. Beobachtungsvermögen 6. Inklusionsfähigkeit 7. Normative Kompetenz	1. Vision Assessment (Lösch & Hausstein 2021, Lösch 2013) 2. Szenario, Szenariotechnik, Szenarioentwicklung, Szenario Planning, Foresight, Forecast (Hamann et al. 2022, McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, UBA 2017, Wanner et al. 2020) 3. Theory of Change (ToC) (SCNAT wissen o.J.) 4. Service Learning (bpb 2014, TeRRIFICA 2020) 5. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019)

Hintergrund und unter Einbeziehung von Nachhaltigkeit und Transformation definieren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>10. Beurteilungsvermögen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>7. Group Model Building (td Academy 2019)</li> <li>8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>9. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>10. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> </ol>
Neue Methoden und Formate für die Durchführung der Lehre konzipieren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreativität</li> <li>2. Innovationsfähigkeit</li> <li>3. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>4. Initiative</li> <li>5. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>6. Konzeptionsstärke</li> <li>7. Experimentierfähigkeit</li> <li>8. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>9. Bedarfsorientierung</li> <li>10. Verhaltensänderungskompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017)</li> <li>3. Brainwriting, 6-3-5 Brainwriting, Nominal-Group-Technique, Neues Erfinden 3x8 (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>6. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>7. BarCamp (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>8. Workshop, Experten-Workshop, Scenario Workshop (td Academy 2019, TeRRIFICA 2020, UBA 2017)</li> <li>9. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> </ol>
Methoden und Formate für den Auswahlprozess von Studierenden anwenden.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>2. Ganzheitliches Denken</li> <li>3. Inklusionsfähigkeit</li> <li>4. Bedarfsorientierung</li> <li>5. Organisationsfähigkeit</li> <li>6. Interpersonale Kompetenz</li> <li>7. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>8. Konzeptionsstärke</li> <li>9. Ausführungsbereitschaft</li> <li>10. Antizipatorische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetenzwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>2. Wettbewerb (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>3. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>4. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>5. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>6. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>7. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>8. Stakeholder Salience (FH Münster o.J.)</li> <li>9. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>10. BarCamp (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> </ol>
Geographischen Aktionsradius definieren und an regionale Gegebenheiten anknüpfen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedarfsorientierung</li> <li>2. Anpassungsfähigkeit</li> <li>3. Problemlösungsfähigkeit</li> <li>4. Netzwerkkompetenz</li> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Initiative</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Ganzheitliches Denken</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Diskursfeldanalyse (Jahn &amp; Lux 2009, td Academy 2019)</li> <li>4. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>5. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019)</li> <li>6. Stakeholder Salience (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ol>

	9. Konzeptionsstärke 10. Organisationsfähigkeit	9. Matchmaking (Young et al. 2014) 10. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)
Projektgelder einwerben für transformative Lehre (inkl. Akquise und Antrags-Scouting für inter- und transdisziplinäre sowie transformative Lehrprojekte mit wissenschaftlicher Institution und Praxispartner:innen).	1. Akquisitionsstärke 2. Konzeptionsstärke 3. Bedarfsorientierung 4. Ergebnisorientiertes Handeln 5. Durchsetzungsfähigkeit 6. Organisationsfähigkeit 7. Innovationsfähigkeit 8. Systematisch-methodisches Vorgehen 9. Strategische Kompetenz 10. Netzwerkkompetenz	1. Co-Writing von Forschungsanträgen (td Academy 2019) 2. Integrative Hypothesenbildung (td Academy 2019) 3. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020) 4. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.) 5. Roadmapping (Wanner et al. 2020) 6. Smart PICO (FH Münster o.J.) 7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 8. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022) 9. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019) 10. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)

Tabelle 16: Aufgabenkategorie „Lehre als neue Form der Zusammenarbeit verstehen, Lehre- und Transformationsmanagement, Transformation der Lehre“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Organisationsprozesse partizipativ gestalten.	1. Rahmenschaffung 2. Gestaltungsfähigkeit 3. Bedarfsorientierung 4. Kommunikationsfähigkeit 5. Teamfähigkeit 6. Fähigkeit zu Delegieren 7. Inklusionsfähigkeit 8. Organisationsfähigkeit 9. Kooperationsfähigkeit 10. Ergebnisorientiertes Handeln	1. Community of Practice (UBA 2017) 2. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 3. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020) 4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 5. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 6. Smart PICO (FH Münster o.J.) 7. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 8. Design Thinking (Uebernicketl et al. 2015, Wanner et al. 2020) 9. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)
Agile Arbeitsweisen fördern, die Zusammenarbeit zwischen Dozierenden und Studierenden flexibel und die Abstimmung zielorientiert gestalten.	1. Methodenkompetenz 2. Anpassungsfähigkeit 3. Perspektivwechsel 4. Antizipatorische Kompetenz 5. Interpersonale Kompetenz 6. Zeitmanagement 7. Kommunikationsfähigkeit 8. Flexibilität 9. Einfühlungsvermögen 10. Initiative	1. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson & DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022) 2. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.) 3. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 4. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 5. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 6. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 7. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017) 8. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)

		<p>9. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</p> <p>10. River of Life (FH Münster o.J.)</p>
Erwartungsmanagement betreiben.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beurteilungsvermögen</li> <li>2. Verhandlungsfähigkeit</li> <li>3. Perspektivwechsel</li> <li>4. Inklusionsfähigkeit</li> <li>5. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>6. Strategische Kompetenz</li> <li>7. Eigenverantwortung</li> <li>8. Zuverlässigkeit</li> <li>9. Gewissenhaftigkeit</li> <li>10. Feedbackfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>6. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> </ol>
Neue qualitative und quantitative Kriterien für Entscheidungen entwickeln, die den transformativen Gedanken berücksichtigen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>3. Systemisches Denken</li> <li>4. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>5. Beurteilungsvermögen</li> <li>6. Analytische Fähigkeiten</li> <li>7. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>8. Beobachtungsvermögen</li> <li>9. Normative Kompetenz</li> <li>10. Strategische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>3. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>4. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>5. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>6. Ethical Matrix (McDonald et al. 2009, Mephram et al. 2006)</li> <li>7. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009)</li> <li>8. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>9. Arnstein's ladder (Australian National University o.J.)</li> <li>10. Powercube (Australian National University o.J., Bammer 2022b, Gaventa 2021)</li> </ol>
Gestaltungsräume für Studierende etablieren, Experimentierräume ermöglichen [Wanner et al. 2020].	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Offenheit für Veränderung</li> <li>2. Reflexionsvermögen</li> <li>3. Anpassungsfähigkeit</li> <li>4. Flexibilität</li> <li>5. Fähigkeit zu Delegieren</li> <li>6. Optimismus</li> <li>7. Experimentierfähigkeit</li> <li>8. Rahmenschaffung</li> <li>9. Innovationsfähigkeit</li> <li>10. Strategische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>2. Prototyping (FH Münster o.J., TeRRIFICA 2020)</li> <li>3. Co-making (TeRRIFICA 2020)</li> <li>4. Service Learning (bpb 2014, TeRRIFICA 2020)</li> <li>5. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017)</li> <li>6. Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>8. BarCamp (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>9. Community of Practice (UBA 2017)</li> </ol>

		10. World Café, Impact Café (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TeRRIFICA 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)
Methoden und Formate für zielgerichteten interdisziplinären Austausch zwischen Studierenden entwickeln, unterstützen und etablieren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreativität</li> <li>2. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>3. Innovationsfähigkeit</li> <li>4. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>5. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>6. Konzeptionsstärke</li> <li>7. Integrationsfähigkeit</li> <li>8. Experimentierfähigkeit</li> <li>9. Bedarfsorientierung</li> <li>10. Beratungsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>2. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>3. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>5. Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>6. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>8. Boundary Object (td Academy 2019)</li> <li>9. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> </ol>
Persönliche Motivation der Mitarbeitenden in der wissenschaftlichen Institution, Dozierenden, Studierenden und außerwissenschaftlichen Akteur:innen aufgreifen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivierungsfähigkeit</li> <li>2. Interpersonale Kompetenz</li> <li>3. Akquisitionsstärke</li> <li>4. Integrationsfähigkeit</li> <li>5. Inspirationsfähigkeit</li> <li>6. Einfühlungsvermögen</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Strategische Kompetenz</li> <li>9. Kooperationsfähigkeit</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>2. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>3. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Nudging (FH Münster o.J.)</li> <li>6. Schatzsuche, Treasure Hunting (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>8. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>9. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
Kooperative, offene Arbeitsatmosphäre schaffen und Austausch auf Augenhöhe etablieren, die zu direkten Verbindungen führen und inklusive Räume für unterschiedliche Perspektiven und Ansätze erlauben [Care Operative 2021, Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022].	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Offenheit für Veränderungen</li> <li>2. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>3. Medienwechsel</li> <li>4. Kooperationsfähigkeit</li> <li>5. Experimentierfähigkeit</li> <li>6. Integrationsfähigkeit</li> <li>7. Hilfsbereitschaft</li> <li>8. Einfühlungsvermögen,</li> <li>9. Gestaltungsfähigkeit,</li> <li>10. Interpersonale Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>2. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>5. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>6. Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>7. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>8. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>10. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> </ol>

Transformative Studienprojekte bei Veranstaltungen Dritter präsentieren (z.B. bei Kooperationspartner:innen).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaubwürdigkeit</li> <li>2. Transparenz</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Feedbackfähigkeit</li> <li>5. Sprachgewandtheit</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Interpersonale Kompetenz</li> <li>8. Medienwechsel</li> <li>9. Perspektivwechsel</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>2. Visual Facilitating, Graphic Facilitation, Graphic Recording, Visual Recording, Scribing (Grafische Visualisierung o.J., Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>3. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>4. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>5. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>6. Ausstellung, Exposition, Kuratieren, Bürgerausstellung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>7. Visualisierung, Mindmap, Diagramm, Visuelle Metapher, Concept Map, Wissenslandkarte (td Academy 2019)</li> <li>8. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge Broking (Haas, A. 2015)</li> <li>9. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>10. Boundary Object (td Academy 2019)</li> </ol>
---	--	---

Tabelle 17: Aufgabenkategorie „Fachliche Lehrinhalte aufnehmen“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Breites Transferverständnis an Studierende vermitteln.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspirationsfähigkeit</li> <li>2. Verhaltensänderungskompetenz</li> <li>3. Lernfähigkeit</li> <li>4. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>5. Reflexionsvermögen</li> <li>6. Interpersonale Kompetenz</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Kooperationsfähigkeit</li> <li>9. Normative Kompetenz</li> <li>10. Gestaltungsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stakeholder Salience (FH Münster o.J.)</li> <li>2. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>3. Unknown Matrix, Unknowns: three kinds, Unknowns taxonomy (Australian National University o.J.)</li> <li>4. Five-Whys Technique (Young et al. 2014)</li> <li>5. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>6. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>7. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>8. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. Boundary Object (td Academy 2019)</li> <li>10. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019)</li> </ol>
Visionen und Zukunftsbilder gemeinsam mit Studierenden und außerwissenschaftlichen Akteur:innen entwickeln und anschlussfähiges Zielwissen produzieren [Alcántara et al. 2018, Wanner et al. 2020].	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpersonale Kompetenz</li> <li>2. Normative Kompetenz</li> <li>3. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>4. Werteorientierung</li> <li>5. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>6. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>7. Systemisches Denken</li> <li>8. Methodenkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>2. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>3. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>4. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>5. Boundary Object (td Academy 2019)</li> <li>6. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013)</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Verständigungsfähigkeit</li> <li>10. Beurteilungsvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>9. Integrative Hypothesenbildung (td Academy 2019)</li> <li>10. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> </ul>
Vermittlung von System- und Transformationswissen bezüglich der nachhaltigen Entwicklung an Studierende.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Lehrfähigkeit</li> <li>2. Bedarfsorientierung</li> <li>3. Konzeptionsstärke</li> <li>4. Wissensorientierung</li> <li>5. Beobachtungsvermögen</li> <li>6. Integrationsfähigkeit</li> <li>7. Normative Kompetenz</li> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>10. Beurteilungsvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>2. Service Learning (bpb 2014, TeRRIFICA 2020)</li> <li>3. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019)</li> <li>4. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>5. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>6. Workshop Stories and History, Atelier Petite Histoire – Grande Histoire (TeRRIFICA 2020)</li> <li>7. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>8. Visualisierung, Mindmap, Diagramm, Visuelle Metapher, Concept Map, Wissenslandkarte (td Academy 2019)</li> <li>9. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>10. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> </ul>
Mit der Lehre einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten und zur Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse beitragen durch die Produktion anschlussfähigen Ziel- und Transformationswissens [Wanner et al. 2020].	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gestaltungskompetenz</li> <li>2. Impulsgeben</li> <li>3. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>4. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>5. Normative Kompetenz</li> <li>6. Strategische Kompetenz</li> <li>7. Innovationsfähigkeit</li> <li>8. Prozesskompetenz</li> <li>9. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>10. Inklusionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Co-making (TeRRIFICA 2020)</li> <li>3. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>4. Service Learning (bpb 2014, TeRRIFICA 2020)</li> <li>5. Theory of Change (ToC) (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>6. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>8. Real Time Strategic Change Conference (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>9. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>10. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> </ul>
Studierenden Karrierewege und neue Berufsfelder in Transferbereichen aufzeigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Beratungsfähigkeit</li> <li>2. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>3. Strategische Kompetenz</li> <li>4. Visionsfähigkeit</li> <li>5. Beurteilungsvermögen</li> <li>6. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>7. Bedarfsorientierung</li> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Impulsgeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>6. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>8. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> </ul>

	10. Verständigungsfähigkeit	9. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b) 10. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)
--	-----------------------------	---

Tabelle 18: Aufgabenkategorie „Methodische Lehrinhalte aufnehmen“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Studierende für inter- und transdisziplinäre sowie transformative Wissenschaft und transformatives Arbeiten befähigen durch Methodenvermittlung zum Erkennen und Adressieren gesellschaftlicher Herausforderungen und Lehre von integrativen und transformativen (Forschungs-)Methoden sowie durch die Umsetzung transformativer Studienprojekte.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lehrfähigkeit</li> <li>Beratungsfähigkeit</li> <li>Impulsgeben</li> <li>Beobachtungsvermögen</li> <li>Experimentierfähigkeit</li> <li>Verständigungsfähigkeit</li> <li>Methodenkompetenz</li> <li>Bedarfsorientierung</li> <li>Beurteilungsvermögen</li> <li>Rahmenschaffung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>Service Learning (bpb 2014, TeRRIFICA 2020)</li> <li>Co-making (TeRRIFICA 2020)</li> <li>Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ol>
Kriterien für projektspezifische Auswahl von relevanten Zielgruppen und Kooperationspartner:innen vermitteln.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lehrfähigkeit</li> <li>Systemisches Denken</li> <li>Inklusionsfähigkeit</li> <li>Bedarfsorientierung</li> <li>Rahmenschaffung</li> <li>Sachlichkeit</li> <li>Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>Strategische Kompetenz</li> <li>Konzeptionsstärke</li> <li>Wissensmanagement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>Netzwerkanalyse, Stakeholder-Ego-Netzwerk, Partizipative Netzwerkanalyse (FH Münster o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>Ethical matrix (McDonald et al. 2009, Mephram et al. 2006)</li> <li>Powercube (Australian National University o.J., Bammer 2022b, Gaventa 2021)</li> <li>Arnstein's ladder (Australian National University o.J.)</li> <li>Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>Stakeholder Salience (FH Münster o.J.)</li> <li>Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> </ol>
Methoden und Formate für die fachgerechte Kommunikation mit Forschenden und außerwissenschaftlichen Akteur:innen sowie für eine gezielte Ansprache und Informationsvermittlung an betreffende Zielgruppen vermitteln.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Glaubwürdigkeit</li> <li>Ganzheitliches Denken</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Verständigungsfähigkeit</li> <li>Sprachgewandtheit</li> <li>Motivierungsfähigkeit</li> <li>Prozesskompetenz</li> <li>Interpersonale Kompetenz</li> <li>Medienwechsel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> </ol>



	10. Impulsgeben	9. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.) 10. Boundary Object (td Academy 2019)
Studierenden Methoden und Formate für einen niederschweligen Austausch mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen vermitteln.	1. Motivierungsfähigkeit 2. Interpersonale Kompetenz 3. Akquisitionsstärke 4. Integrationsfähigkeit 5. Inspirationsfähigkeit 6. Einfühlungsvermögen 7. Kommunikationsfähigkeit 8. Kooperationsfähigkeit 9. Netzwerkkompetenz 10. Glaubwürdigkeit	1. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.) 2. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 5. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b) 6. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.) 7. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015) 8. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 9. Community of Practice (UBA 2017) 10. Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community, Bürgerforum, Adhocracy, Local Issue Forum (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.)
Ausbildung und Förderung transdisziplinärer und transformativer Kompetenzen von Studierenden.	1. Lehrfähigkeit 2. Beratungsfähigkeit 3. Impulsgeben 4. Beobachtungsvermögen 5. Experimentierfähigkeit 6. Verständigungsfähigkeit 7. Methodenkompetenz 8. Bedarfsorientierung 9. Beurteilungsvermögen 10. Rahmenschaffung	1. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 2. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020) 3. Kompetenzwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 4. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 5. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020) 6. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017) 7. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)

Tabelle 19: Aufgabenkategorie „Auswahl und Zusammensetzung des Lehrpersonals“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Stellenprofile und -anforderungen für transformative Lehre definieren und ausschreiben.	1. Gestaltungsfähigkeit 2. Beurteilungsvermögen 3. Innovationsfähigkeit 4. Ergebnisorientiertes Handeln 5. Konzeptionsstärke	1. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 2. Projekthinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017) 3. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)

	6. Organisationsfähigkeiten 7. Akquisitionsstärke 8. Verständigungsfähigkeit 9. Antizipatorische Kompetenz 10. Strategische Kompetenz	4. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 5. Matchmaking (Young et al. 2014) 6. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017) 7. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015) 8. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 9. Organigramm (td Academy 2019) 10. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)
Zusammensetzung des Dozierendenteams interdisziplinär, Zusammenarbeit flexibel und Abstimmung zielorientiert gestalten.	1. Ganzheitliches Denken 2. Integrationsfähigkeit 3. Kreativität 4. Entscheidungsfähigkeit 5. Ergebnisorientiertes Handeln 6. Initiative 7. Konzeptionsstärke 8. Teamfähigkeit 9. Netzwerkkompetenz 10. Wertschätzung	1. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson & DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022) 2. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 3. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 5. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 6. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021) 7. River of Life (FH Münster o.J.) 8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 9. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.) 10. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)

Tabelle 20: Aufgabenkategorie „Vernetzen innerhalb der eigenen wissenschaftlichen Institution“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Mitarbeit an der Änderung des Selbstverständnisses und der Transferkultur innerhalb der eigenen wissenschaftlichen Institution.	1. Inspirationsfähigkeit 2. Verhaltensänderungskompetenz 3. Lernfähigkeit 4. Fachübergreifendes Verständnis 5. Reflexionsvermögen 6. Interpersonale Kompetenz 7. Kommunikationsfähigkeit 8. Kooperationsfähigkeit 9. Normative Kompetenz 10. Gestaltungsfähigkeit	1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015) 2. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.) 3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 4. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 5. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021) 6. Five-Whys Technique (Young et al. 2014) 7. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek & Iwaniec 2014) 8. Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020) 9. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.) 10. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)

<p>Vernetzung und Austausch zwischen verschiedenen transformativen Lehrprojekten vorantreiben sowie interdisziplinäre Lehr-Projekte zwischen den Instituten initiieren (inkl. Kontakte zwischen den Instituten vermitteln und Dozierende für externe Kooperation in transdisziplinären Lehrprojekten adressieren).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> <li>4. Rahmenschaffung</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Interpersonale Kompetenz</li> <li>9. Interpersonale Kompetenz</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Stakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>6. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>7. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>8. Nudging (FH Münster o.J.)</li> <li>9. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Stakeholder Saliency (FH Münster o.J.)</li> </ol>
--	--	--

Tabelle 21: Aufgabenkategorie „Vernetzten von wissenschaftlicher Institution, Studierenden und außerwissenschaftlichen Akteur:innen“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
<p>Einen bi- und multidirektionalen Austausch mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen initiieren, indem man als Türöffner für Studierende und außerwissenschaftliche Akteur:innen dient, Multiplikator:innen adressiert, bestehende Kontakte pflegt und neue aufbaut. Dazu einen koordinierten Prozess der Kontakt-, Netzwerk- und Projektvermittlung zwischen Studierenden, Dozierenden und weiteren Akteur:innen der wissenschaftlichen Institution und außerwissenschaftlichen Akteur:innen auf- und umsetzen sowie die Schnittstelle zwischen Studierenden, Forschenden sowie Netzwerken mit außerwissenschaftlichen Akteur:innen managen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> <li>4. Rahmenschaffung</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> <li>8. Interpersonale Kompetenz</li> <li>9. Initiative</li> <li>10. Kommunikationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>2. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>3. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>4. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>5. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>6. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>7. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>8. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> </ol>
<p>Netzwerkprozesse steuern, indem (regelmäßige) Treffen für die Kontaktpflege zwischen Studierenden sowie wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Akteur:innen (z.B. Kooperationspartner:innen) organisiert und angepasst an deren zeitliche Verfügbarkeit</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> <li>4. Rahmenschaffung</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>2. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>4. Beirat, Begleitgruppe, Begleitung (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>5. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>7. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> </ol>

sowie in Abhängigkeit der Vorlesungszeit und Semesterdauerdurchführt werden. Ziel ist es, ein Konsortium aus vielen Akteur:innen und langfristige Netzwerke auf- und auszubauen [Care Operative & "Transforming Academia" workshop participants at 2021 International Transdisciplinarity Conference 2022], ggf. begleitet durch einen Beirat.	8. Interpersonale Kompetenz 9. Strategische Kompetenz 10. Kommunikationsfähigkeit	8. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 9. Foresight Innovation Communities (FINCOM) (Rüsgen et al. 2017) 10. Community of Practice (UBA 2017)
--	---	--

Tabelle 22: Aufgabenkategorie „Evaluation der Lehrveranstaltung, der Lehr- und Studienprojekte und der Lernfortschritte (Benotung von Studierenden)“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Evaluation der Lehre und Dozierenden: Neue Evaluationsansätze (qualitative und quantitative Maßstäbe, Kriterien, Indikatoren) für die Lehrevaluation in Abhängigkeit des individuellen Kontexts der Lehrveranstaltung entwickeln und anwenden, inklusive der Betrachtung von Wirksamkeit und Wirkungen der Lehre, sowie qualitative und quantitative Kriterien für Evaluation von Lehrzielen bei der Wissens- und Kompetenzvermittlung für Studierende integrieren.	1. Antizipatorische Kompetenz 2. Ganzheitliches Denken 3. Transparenz 4. Beurteilungsvermögen 5. Konzeptionsstärke 6. Analytische Fähigkeiten 7. Sachlichkeit 8. Beobachtungsvermögen 9. Systematisch-methodisches Vorgehen 10. Normative Kompetenz	1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 2. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019) 3. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016) 4. Monitoring (td Academy 2019) 5. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 6. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009) 7. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 8. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.) 9. River of Life (FH Münster o.J.) 10. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020)
Evaluation und Benotung von Studierenden: Neue Evaluationsansätze (qualitative und quantitative Maßstäbe, Kriterien, Indikatoren) für die Lernevaluation in Abhängigkeit des individuellen Kontexts der Studienprojekte entwickeln und anwenden, inklusive der Betrachtung von Wirksamkeit und Wirkungen der Projekte, sowie Evaluation von Lernzielen bei der Wissens- und Kompetenzzaneignung von Studierenden integrieren und Anerkennung stärker auf Basis von Verdiensten und weniger nach klassischen quantitativen Bewertungsschemata zollen [Care Operative & "Transforming Academia" workshop	1. Reflexionsfähigkeit 2. Wertschätzung 3. Eigenverantwortung 4. Impulsgeben 5. Normative Kompetenz 6. Perspektivwechsel 7. Experimentierfähigkeit 8. Feedbackfähigkeit 9. Einfühlungsvermögen 10. Beobachtungsvermögen	1. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 2. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019) 3. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020) 4. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016) 5. Monitoring (td Academy 2019) 6. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009) 7. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 8. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.) 9. River of Life (FH Münster o.J.) 10. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)

participants at 2021 International  
Transdisciplinarity Conference 2022].

### 7.3.3 Idealtypische Aufgaben für das transformative Management

Tabelle 23: Aufgabenkategorie „Ziele und Orientierung“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Ziele/Orientierung: Transformative Visionen gemeinsam mit Mitarbeitenden entwickeln (shared vision)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreativität</li> <li>2. Ganzheitliches Denken</li> <li>3. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>4. Initiative und Impulsgeben</li> <li>5. Konzeptionsstärke</li> <li>6. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Innovationsfähigkeit</li> <li>9. Strategische Kompetenz</li> <li>10. Visionsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>2. Zukunftskonferenz, Future search conference, Search conference, Zukunftswerkstatt, Future Scenario (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TeRRIFICA 2020)</li> <li>3. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013)</li> <li>4. Strategic Assumption Surfacing and Testing (McDonald et al. 2009)</li> <li>5. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>6. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>7. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>8. Brainwriting, 6-3-5 Brainwriting, Nominal-Group-Technique, Neues Erfinden 3x8 (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., McDonald et al. 2009)</li> <li>9. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Design Thinking (Uebernicker et al. 2015, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
Ziele/Orientierung: Strategische Ziele definieren (	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>3. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>4. Ergebnisorientiertes handeln</li> <li>5. Antizipatorische Kompetenz</li> <li>6. Konzeptionsstärke</li> <li>7. VSystematisch-methodische Kompetenz</li> <li>8. Beurteilungsvermögen</li> <li>9. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>10. Strategische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> <li>2. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>3. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>4. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>5. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>6. Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>8. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>10. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> </ol>

<p>Ziele/Orientierung: Gemeinsame Zielentwicklung mit Mitarbeitenden</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpersonale Kompetenz</li> <li>2. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>3. Gestaltungsfähigkeit</li> <li>4. Ergebnisorientiertes handeln</li> <li>5. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>6. Organisationsfähigkeit</li> <li>7. Systemische Kompetenz</li> <li>8. Methodenkompetenz</li> <li>9. Teamfähigkeit</li> <li>10. Organisationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>2. Backcasting, Regnose-Technik (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>4. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>5. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>6. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>7. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>8. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>10. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> </ol>
<p>Ziele/Orientierung: Zielentfaltung, strategische Ziele in operative Ziele herunterbrechen,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>3. Zielorientiertes Handeln</li> <li>4. Zielorientiertes Führen</li> <li>5. Organisationsfähigkeit</li> <li>6. Rahmenschaffung</li> <li>7. Beurteilungsvermögen</li> <li>8. Systematisch-methodische Kompetenz</li> <li>9. Fachübergreifendes Verständnis</li> <li>10. Verantwortungsbereitschaft</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>2. Organigramm (td Academy 2019)</li> <li>3. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>5. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>6. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>8. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>9. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>10. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> </ol>
<p>Ziele/Orientierung: Sinn der Ziele und Aufgaben vermitteln</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaubwürdigkeit</li> <li>2. Hilfsbereitschaft</li> <li>3. Integrationsfähigkeit</li> <li>4. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>5. Interpersonale Kompetenz</li> <li>6. Zielorientiertes Handeln</li> <li>7. Sprachgewandtheit</li> <li>8. Motivierungsfähigkeit</li> <li>9. Impulsgeben</li> <li>10. Interkulturelle Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>2. Emancipatory boundary critique (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>3. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>4. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>5. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>6. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>7. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>8. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> <li>9. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>10. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> </ol>
<p>Ziele/Orientierung: Klare und transparente Rahmenbedingungen setzen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rahmenschaffung</li> <li>2. Informationsvermittlung</li> <li>3. Prozesskompetenz</li> <li>4. Transparenz</li> <li>5. Zuverlässigkeit</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>8. Organisationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>2. Action Board, Vision Board (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>3. Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>4. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>6. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>7. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>8. River of Life (FH Münster o.J.)</li> </ol>

	9. Entscheidungsfähigkeit 10. Zielorientiertes Führen	9. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 10. Organigramm (td Academy 2019)
Ziele/Orientierung: Evaluation, Zielüberprüfung und ggfs. Nachsteuerung	1. Verantwortungsbereitschaft 2. Zielorientiertes Führen 3. Analytische Fähigkeiten 4. Beurteilungsvermögen 5. Beobachtungsvermögen 6. Prozesskompetenz 7. Reflexionsvermögen 8. Entscheidungsfähigkeit 9. Wissensmanagement 10. Anpassungsfähigkeit	1. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016) 2. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019) 3. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 4. Monitoring (td Academy 2019) 5. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009) 6. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 7. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.) 8. River of Life (FH Münster o.J.) 9. Smart PICO (FH Münster o.J.) 10. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)
Ziele/Orientierung: Gesamtüberblick verschaffen und behalten	1. Ganzheitliches Denken 2. Zielorientiertes Führen 3. Wissensorientierung 4. Analytische Fähigkeiten 5. Beurteilungsvermögen 6. Beobachtungsvermögen 7. Reflexionsvermögen 8. Antizipatorische Kompetenz 9. Vorausschauendes Denken 10. Inklusionsfähigkeit	1. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015) 2. Three Types of Knowledge Tool (SCNAT wissen o.J.) 3. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020) 4. Roadmapping (Wanner et al. 2020) 5. Risikoanalyse, Quantitative risk matrices, Hazard Analysis (Garvey & Lansdowne, 1998) 6. Group Model Building (Château et al., 2012) 7. Kanban Board, Kanban Modell (Benson & DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022) 8. Monitoring (td Academy 2019) 9. Morphologische Analyse, Morphologisches Netzwerk (td Academy 2019)

Tabelle 24: Aufgabenkategorie „Kommunizieren“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Kommunikation: Informationen bereitstellen, umfassend, zielgruppenorientiert	1. Glaubwürdigkeit 2. Ganzheitliches Denken 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Verständigungsfähigkeit 5. Sprachgewandtheit 6. Motivierungsfähigkeit 7. Informationsvermittlung 8. Interpersonale Kompetenz 9. Medienwechsel 10. Impulsgeben	1. Botschaft inszenieren (td Academy 2019) 2. Boundary Object (td Academy 2019) 3. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014) 4. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.) 5. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019) 6. Projekthinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017) 7. Publikationen gemeinsam verfassen (td Academy 2019) 8. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)

		<p>9. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</p> <p>10. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</p>
<p>Kommunikation: Dialogmöglichkeiten schaffen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrationsfähigkeit</li> <li>2. Kooperationsfähigkeit</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Feedbackfähigkeit</li> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Kritikfähigkeit</li> <li>8. Toleranz</li> <li>9. Wertschätzung</li> <li>10. Inklusionsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workshop, Experten-Workshop, Scenario Workshop (td Academy 2019, TeRRIFICA 2020, UBA 2017)</li> <li>2. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Real Time Strategic Change Conference (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>4. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>5. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschat o.J.)</li> <li>6. Konfliktlösungskonferenz, Konfliktlösungstreffen (Baumfeld et al. 2008, Institut für Partizipatives Gestalten o.J.)</li> <li>7. Gemeinnsinnwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>8. Community Organizing (bpb 2016, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>9. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>10. Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community, Bürgerforum, Adhocracy, Local Issue Forum (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> </ol>
<p>Kommunikation: Aktivitäten und Ergebnisse gegenüber außerwissenschaftlichen Akteur:innen präsentieren und vertreten</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaubwürdigkeit</li> <li>2. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>3. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>4. Feedbackfähigkeit</li> <li>5. Sprachgewandtheit</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Kritikfähigkeit</li> <li>8. Toleranz</li> <li>9. Ergebnisanschlussfähigkeit</li> <li>10. Netzwerkkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Botschaft inszenieren (td Academy 2019)</li> <li>2. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.)</li> <li>3. Publikationen gemeinsam verfassen (td Academy 2019)</li> <li>4. Ausstellung, Exposition, Kuratieren, Bürgerausstellung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>5. Zielgruppenspezifische Kommunikation, Zielgruppenspezifische Darstellung, Informing and translating (td Academy 2019, Young et al. 2014)</li> <li>6. Visualisierung, Mindmap, Diagramm, Visuelle Metapher, Concept Map, Wissenslandkarte (td Academy 2019)</li> <li>7. Storytelling (Snow et al. 2023, Wanner et al. 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>8. Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations (PR) (td Academy 2019)</li> <li>9. Präsentation, Pecha Kucha, Lightning Talk, Science Slam, Elevator Pitch, Science Pitch, Posterpräsentation (Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>10. Projektinhalte online stellen, Internetauftritt (Franck 2017)</li> </ol>
<p>Kommunikation: Mit externen Akteur:innen wie z.B. Multiplikator:innen, Kooperationspartner:innen, Zielgruppen interagieren</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Mediationskompetenz</li> <li>3. Netzwerkkompetenz</li> <li>4. Ergebnisanschlussfähigkeit</li> <li>5. Prozesskompetenz</li> <li>6. Verständigungsfähigkeit</li> <li>7. Inklusionsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>2. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>3. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> </ol>



	8. Interpersonale Kompetenz 9. Beobachtungsvermögen 10. Kommunikationsfähigkeit	6. Community of Practice (UBA 2017) 7. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.) 8. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 9. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 10. Foresight Innovation Communities (FINCOM) (Rüsgen et al. 2017)
Kommunikation: Bedarfe verschiedener Akteur:innen aufnehmen und übersetzen	1. Perspektivwechsel 2. Mediationskompetenz 3. Netzwerkfähigkeit 4. Ergebnisanschlussfähigkeit 5. Prozesskompetenz 6. Einfühlungsvermögen 7. Inklusionsfähigkeit 8. Interpersonale Kompetenz 9. Beobachtungsvermögen 10. Kommunikationsfähigkeit	1. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 2. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 3. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 4. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b) 5. Strategic Assumption Surfacing and Testing (McDonald et al. 2009) 6. Gemeinnsinnwerkstatt (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 7. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022) 8. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 9. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)

Tabelle 25: Aufgabenkategorie „Organisieren“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Organisation: Maßnahmenplanung zur Erreichung der Ziele	1. Leistungsbereitschaft 2. Ganzheitliches Denken 3. Disziplin 4. Verantwortungsbereitschaft 5. Zielorientiertes Handeln 6. Fähigkeit zu Delegieren 7. Organisationsfähigkeit 8. Inspirationsfähigkeit 9. Prozesskompetenz 10. Rahmenschaffung	1. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson & DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022) 2. Botschafter:innen, Multiplikator:innen (FH Münster o.J.) 3. Backcasting, Regnose-Technik, Design Abduction (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020) 4. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 5. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 6. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 7. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007) 8. River of Life (FH Münster o.J.) 9. Roadmapping (Wanner et al. 2020) 10. Smart PICO (FH Münster o.J.)
Organisation: Kollegiale Kooperationsformate etablieren	1. Selbstmanagement 2. Kreativität	1. Schatzsuche, Treasure Hunting (FH Münster o.J.) 2. Community of Practice (UBA 2017)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Lernfähigkeit</li> <li>4. Initiative</li> <li>5. Impulsgeben</li> <li>6. Organisationsfähigkeit</li> <li>7. Teamfähigkeit</li> <li>8. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>9. Netzwerkkompetenz</li> <li>10. Kooperationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>4. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>5. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>6. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>7. Matchmaking (Young et al. 2014)</li> <li>8. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>9. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ul>
<p>Organisation: Ressourcen planen und zur Verfügung stellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Analytische Fähigkeiten</li> <li>2. Ganzheitliches Denken</li> <li>3. Organisationsfähigkeit</li> <li>4. Gewissenhaftigkeit</li> <li>5. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>6. Zuverlässigkeit</li> <li>7. Disziplin</li> <li>8. Ausführungsbereitschaft</li> <li>9. Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>10. Wissensorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Design Thinking (Uebernicket et al. 2015, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Action Board, Vision Board, Kanban Board, Kanban Modell (Benson &amp; DeMaria Barry 2013, Krasteva et al. 2022)</li> <li>3. Stakeholder Saliency (FH Münster o.J.)</li> <li>4. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Konstellationsanalyse (td Academy 2019)</li> <li>6. Lebenszyklusanalyse, Life Cycle Assessment (Ausberg et al. 2015)</li> <li>7. Systemanalyse (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>9. Roadmapping (Wanner et al. 2020)</li> <li>10. Organigramm (td Academy 2019)</li> </ul>

Tabelle 26: Aufgabenkategorie „Teamcoach“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
<p>Teamcoach: Freiräume für Innovation und Experimente schaffen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Offenheit für Veränderung</li> <li>2. Reflexionsvermögen</li> <li>3. Anpassungsfähigkeit</li> <li>4. Flexibilität</li> <li>5. Fähigkeit zu Delegieren</li> <li>6. Optimismus</li> <li>7. Experimentierfähigkeit</li> <li>8. Toleranz</li> <li>9. Innovationsfähigkeit</li> <li>10. Strategische Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Reallabor (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Hackathon, Hackday, Ideathon, Ideenwettbewerb (UBA 2017, Walcher 2009, Wissenschaftskommunikation o.J.)</li> <li>3. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Foresight Innovation Communities (FINCOM) (Rüsgen et al. 2017)</li> <li>5. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>6. Co-making (TeRRIFICA 2020)</li> <li>7. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>8. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>9. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> </ul>

<p>Teamcoach: Freiräume für Reflexion schaffen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Interpersonale Kompetenz</li> <li>3. Einfühlungsvermögen</li> <li>4. Verständigungsfähigkeit</li> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Problemlösefähigkeit</li> <li>10. Organisationsfähigkeit</li> </ol>	<p>10. Real Time Strategic Change Conference (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017)</li> <li>2. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019)</li> <li>5. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>6. Workshop Stories and History, Atelier Petite Histoire – Grande Histoire (TeRRIFICA 2020)</li> <li>7. Emancipatory boundary critique (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>8. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016)</li> <li>9. Monitoring (td Academy 2019)</li> <li>10. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
<p>Teamcoach: Diverses (Bammer 2022a) und interdisziplinäres Team zusammenstellen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganzheitliches Denken</li> <li>2. Integrationsfähigkeit</li> <li>3. Kreativität</li> <li>4. Entscheidungsfindungsfähigkeit</li> <li>5. Zielorientiertes Handeln</li> <li>6. Initiative</li> <li>7. Konzeptionsstärke</li> <li>8. Teamfähigkeit</li> <li>9. Netzwerkkompetenz</li> <li>10. Wertschätzung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akteursanalyse, Akteurslandkarte, Aakeholderanalyse, Stakeholder Map (td Academy 2019)</li> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Boundary Spanning, Gatekeeping, Knowledge broking (Haas, A. 2015)</li> <li>4. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021)</li> <li>5. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>6. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>7. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>8. Netzwerkarbeit, Networking (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>9. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>10. Mediation, Epistemediation (Wiek 2007)</li> </ol>
<p>Teamcoach: Zeit für Teamentwicklung investieren</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Interpersonale Kompetenz</li> <li>3. Einfühlungsvermögen</li> <li>4. Verständigungsfähigkeit</li> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Problemlösefähigkeit</li> <li>10. Organisationsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>2. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>3. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>4. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>5. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Vertrauen inszenieren (Baumfeld et al. 2008)</li> <li>7. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Nomadic concepts, Travelling concepts (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>9. Schatzsuche, Treasure Hunting (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> </ol>
<p>Teamcoach: Unterstützen bei Konfliktlösung</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivwechsel</li> <li>2. Interpersonale Kompetenz</li> <li>3. Einfühlungsvermögen</li> <li>4. Verständigungsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>2. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>3. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>4. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Problemlösefähigkeit</li> <li>10. Organisationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Mediation (Wiek 2007)</li> <li>6. Moderation, Externe Moderation, Netzwerkmoderation (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Konfliktlösungskonferenz, Konfliktlösungstreffen (Baumfeld et al. 2008, Institut für Partizipatives Gestalten o.J.)</li> <li>8. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>10. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> </ul>
<p>Teamcoach: Motivieren und inspirieren von Mitarbeitenden [„transformational leadership“ und „inspirational motivation“ Bass 1985]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Motivierungsfähigkeit</li> <li>2. Interpersonale Kompetenz</li> <li>3. Einfühlungsvermögen</li> <li>4. Verständigungsfähigkeit</li> <li>5. Kooperationsfähigkeit</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Glaubwürdigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>10. Optimismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)</li> <li>2. Nudging (FH Münster o.J.)</li> <li>3. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>4. Übersetzungsarbeit, Verständigungsarbeit (Held et al. 2022b)</li> <li>5. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>9. Dialogue: nine key dynamics (Australian National University o.J.)</li> <li>10. Vertrauen inszenieren (Baumfeld et al. 2008)</li> </ul>

Tabelle 27: Aufgabenkategorie „Entscheiden“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Entscheiden: Situations-, Informations- und Risikobewertung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selbstmanagement</li> <li>2. Disziplin</li> <li>3. Reflexionsvermögen</li> <li>4. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Wissensmanagement</li> <li>7. Veränderungsmaßnahmen initiieren und umsetzen</li> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Beurteilungsvermögen</li> <li>10. Wissensorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoring (td Academy 2019)</li> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Delphi, Deliberative Polling, Consensus Development Panel (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013)</li> <li>5. Risikoanalyse, Quantitative risk matrices, Hazard Analysis (Garvey &amp; Lansdowne, 1998)</li> <li>6. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. Unknown Matrix, Unknowns: three kinds, Unknowns taxonomy (Australian National University o.J.)</li> <li>8. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>9. Lebenszyklusanalyse, Life Cycle Assessment (Ausberg et al. 2015)</li> <li>10. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ul>
Entscheiden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selbstmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoring (td Academy 2019)</li> </ul>

Alternativen bewerten, auswählen und Entscheidungen treffen	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Disziplin</li> <li>3. Reflexionsvermögen</li> <li>4. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Wissensmanagement</li> <li>7. Veränderungen initiieren und umsetzen</li> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Beurteilungsvermögen</li> <li>10. Wissensorientierung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Alignment, interest and influence matrix, Power and interest matrix (Mendizabal 2022)</li> <li>3. Delphi, Deliberative Polling, Consensus Development Panel (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Vision Assessment (Lösch &amp; Hausstein 2021, Lösch 2013)</li> <li>5. Risikoanalyse, Quantitative risk matrices, Hazard Analysis (Garvey &amp; Lansdowne, 1998)</li> <li>6. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. Unknown Matrix, Unknowns: three kinds, Unknowns taxonomy (Australian National University o.J.)</li> <li>8. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>9. Lebenszyklusanalyse, Life Cycle Assessment (Ausberg et al. 2015)</li> <li>10. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> </ol>
Entscheiden: Entscheidungen treffen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selbstmanagement</li> <li>2. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>3. Reflexionsvermögen</li> <li>4. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>5. Ergebnisorientiertes Handeln</li> <li>6. Wissensmanagement</li> <li>7. Veränderungen initiieren und umsetzen</li> <li>8. Analytische Fähigkeiten</li> <li>9. Beurteilungsvermögen</li> <li>10. Wissensorientierung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consensus building, Negotiating agreements (Susskind 2022)</li> <li>2. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>3. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009)</li> <li>4. Nudging (FH Münster o.J.)</li> <li>5. Soft Systems Methodology (McDonald et al. 2009, SCNAT wissen o.J.)</li> <li>6. Unknown Matrix, Unknowns: three kinds, Unknowns taxonomy (Australian National University o.J.)</li> <li>7. Arnstein's ladder (Australian National University o.J.)</li> </ol>
Entscheiden: Entscheidungsumsetzung, nachverfolgen, evaluieren und ggfs. korrigieren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>2. Zielorientiertes Führen</li> <li>3. Analytische Fähigkeiten</li> <li>4. Beurteilungsvermögen</li> <li>5. Beobachtungsvermögen</li> <li>6. Prozesskompetenz</li> <li>7. Reflexionsvermögen</li> <li>8. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>9. Wissensmanagement</li> <li>10. Anpassungsfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016)</li> <li>2. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019)</li> <li>3. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Monitoring (td Academy 2019)</li> <li>5. Most Significant Change (MSC) Technique, Monitoring without Indicators, Story Approach (McDonald et al. 2009)</li> <li>6. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022)</li> <li>7. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>8. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>9. Smart PICO (FH Münster o.J.)</li> <li>10. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
Entscheiden: Feedback einholen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lernfähigkeit</li> <li>2. Reflexionsvermögen</li> <li>3. Belastbarkeit</li> <li>4. Integrationsfähigkeit</li> <li>5. Kommunikationsfähigkeit</li> <li>6. Feedbackfähigkeit</li> <li>7. Verständigungsfähigkeit</li> <li>8. Kritikfähigkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peer Learning, Tandem Prinzip, Peergroup (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Delphi, Deliberative Polling, Consensus Development Panel (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, td Academy 2019, UBA 2017)</li> <li>4. Feedbackathon, Speed Dating (Baumfeld et al. 2008, Erwachsenenbildung.at 2016)</li> <li>5. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>6. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>7. Monitoring (td Academy 2019)</li> </ol>

	9. Einfühlungsvermögen 10. Toleranz	8. Objectives and Key Results (OKRs) (Stray et al. 2022) 9. River of Life (FH Münster o.J.)
Entscheiden: Verbesserungsvorschläge aufnehmen	1. Offenheit für Veränderung 2. Lernfähigkeit 3. Reflexionsvermögen 4. Verhaltensänderungskompetenz 5. Flexibilität 6. Beurteilungsvermögen 7. Beobachtungsvermögen 8. Innovationsfähigkeit 9. Inklusionsfähigkeit 10. Mediationskompetenz	1. Beirat, Begleitgruppe, Begleitung (td Academy 2019, Wanner et al. 2020) 2. Diskursive Bürgerversammlung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 3. Open Space, Open Space Technology, Open Space Dialogue (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 4. Zukunftskonferenz, Future search conference, Search conference, Zukunftswerkstatt, Future Scenario (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TeRRIFICA 2020) 5. Forum, Internetforum, Onlineforum, Dialogforum, Online Community (Institut für Partizipatives Gestalten o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., UBA 2017, Wissenschaftskommunikation o.J.) 6. Fuckup Event, Fuckup Night (Wissenschaftskommunikation o.J.) 7. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 8. World Café, Impact Café (FH Münster o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., TeRRIFICA 2020, Wissenschaftskommunikation o.J.) 9. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017) 10. Aktivierende Befragung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.)
Entscheiden: Entscheidungskompetenzen übertragen	1. Prozesskompetenz 2. Entscheidungsfähigkeit 3. Zielorientiertes Führen 4. Fähigkeit zu Delegieren 5. Organisationsfähigkeit 6. Integrationsfähigkeit 7. Teamfähigkeit 8. Kommunikationsfähigkeit 9. Kooperationsfähigkeit 10. Motivierungsfähigkeit	1. Anwaltsplanung (Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J.) 2. Appreciative Inquiry, Wertschätzende Befragung (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., Institut für Partizipatives Gestalten o.J., McDonald et al. 2009, Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., td Academy 2019) 3. Community of Practice (UBA 2017) 4. Complexity principles for convergence research (Jiang 2021) 5. Principled Negotiation, Negotiation on the Merits, Getting to Yes (McDonald et al. 2009) 6. Functional-Dynamic Stakeholder Involvement (SCNAT wissen o.J.) 7. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 8. Indikatorenlab, Gemeinsames Bewertungsverfahren (td Academy 2019, UBA 2017) 9. Multi-Stakeholder Discussion Group (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019) 10. Organigramm (td Academy 2019)

Tabelle 28: Aufgabenkategorie „Entwickeln“

Aufgabe	Kompetenzen	Methoden und Formate
Entwickeln: Förderung von Kreativität und Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung. Kritisches Hinterfragen von überholten Annahmen,	1. Offenheit für Veränderung 2. Kreativität 3. Lernfähigkeit 4. Ganzheitliches Denken	1. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017) 2. Visualisierung, Mindmap, Diagramm, Visuelle Metapher, Concept Map, Wissenslandkarte (td Academy 2019)

<p>Routinen und Gewohnheiten sowie völlig neue Lösungen finden</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Anpassungsfähigkeit</li> <li>6. Experimentierfähigkeit</li> <li>7. Problemlösefähigkeit</li> <li>8. Beurteilungsvermögen</li> <li>9. Beobachtungsvermögen</li> <li>10. Risikobereitschaft</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Transformationsexperiment, Transdisziplinäre Fallstudien, Realexperiment, Partizipative Aktionsforschung (Trenks et al. 2018, UBA 2017, Wanner 2020)</li> <li>4. Co-making (TeRRIFICA 2020)</li> <li>5. Brainwriting, 6-3-5 Brainwriting, Nominal-Group-Technique, Neues Erfinden 3x8 (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., McDonald et al. 2009)</li> <li>6. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>7. Rollenspiel, Simulations-Rollenspiel, Planspiel, Perspektivübung, Sechs Hüte, Sechs Denkhüte, Walt Disney Methode (FH Münster o.J., Salzburg Research o.J., Stiftung Mitarbeit, Wegweiser Bürgergesellschaft o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Value Sensitive Design (VSD), Value Scenarios (Friedman 2004, Nathan et al. 2007)</li> <li>9. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>10. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
<p>Entwickeln: Individualisierte Förderung. Persönliche Stärken, Schwächen und Erwartungen der Mitarbeitenden werden einbezogen und die berufliche Entwicklung und Potenziale des Einzelnen werden auf ein höheres Niveau entwickelt</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hilfsbereitschaft</li> <li>2. Wertschätzung</li> <li>3. Verantwortungsbereitschaft</li> <li>4. Impulsgeben</li> <li>5. Fähigkeit zu Delegieren</li> <li>6. Teamfähigkeit</li> <li>7. Experimentierfähigkeit</li> <li>8. Feedbackfähigkeit</li> <li>9. Einfühlungsvermögen</li> <li>10. Beobachtungsvermögen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Community of Practice (UBA 2017)</li> <li>4. Give-And-Take-Matrix, Erwartungsmatrix (SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>5. Kompetenz-Sonne, Venn Diagramm, Mengendiagramm, Kompetenz- und Ressourcenlandkarte (Baumfeld et al. 2008, FH Münster o.J., SCNAT wissen o.J., td Academy 2019)</li> <li>6. Outcome Spaces Framework (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>7. River of Life (FH Münster o.J.)</li> <li>8. Storywall (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>9. Visionierung, Visionsentwicklung (UBA 2017, Wanner et al. 2020, Wiek &amp; Iwaniec 2014)</li> <li>10. Backcasting, Regnose-Technik (Dorst 2015, Horx 2020, UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> </ol>
<p>Entwickeln: Role model: Führungsverhalten, das Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei den Mitarbeitenden bewirkt; Verlässlichkeit in Worten und Taten; deas Erfüllen von hohen ethischen und moralischen Standards; das Gesamtinteresse über die persönlichen Ziele und Vorteile stellen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaubwürdigkeit</li> <li>2. Eigenverantwortung</li> <li>3. Leistungsbereitschaft</li> <li>4. Ganzheitliches Denken</li> <li>5. Zuverlässigkeit</li> <li>6. Entscheidungsfähigkeit</li> <li>7. Soziales Engagement</li> <li>8. Zielorientiertes Führen</li> <li>9. Normative Kompetenz</li> <li>10. Antizipatorische Kompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coaching (td Academy 2019, Wanner et al. 2020)</li> <li>2. Mentoring (Georg-August-Universität Göttingen o.J., Wanner et al. 2020)</li> <li>3. Critical Systems Heuristics (Ulrich 2005)</li> <li>4. Emancipatory boundary critique (SCNAT wissen o.J.)</li> <li>5. Ethical matrix (McDonald et al. 2009, Mephram et al. 2006)</li> <li>6. Formative Selbstevaluation (td Academy 2019)</li> <li>7. Tagebuch, Forschungstagebuch (UBA 2017, Wanner et al. 2020)</li> <li>8. Aktionslernen, Action Learning (UBA 2017)</li> <li>9. Five-Whys Technique (Young et al. 2014)</li> </ol>