



## **Wenn Expert\*innen Expert\*innen beraten**

Vom Arbeiten an den Nahtstellen von Wissenschaft – Management – Politik

**CHES – Universität Zürich**

3. November 2022

# Agenda

- Vom Leben in verschiedenen Logiken
- Vom Brückenbauen und vom Übersetzen
- Wenn Expert\*innen Expert\*innen beraten

# Barbara Haering – mit verschiedenen Hüten



## Strategic Governance

President COST, UNIGE  
VP Board of the ETH-Domain  
Boards TU Dresden / TU Graz  
President CoF GICHD  
Board ICMP



## Consulting and Evaluation

Stakeholder management of a PH  
Strategic support for a PH  
Strategic support for EHL  
Evaluation Space Policies CH, 2022  
Start-up training Innosuisse, 2022  
Electronic patient document, 2022  
Governance HES-SO, 2021  
Institutional accreditation PH, 2021  
Business model Cité de la musique,  
Geneva, 2021  
Governance Techtransfer SICHH, 2020



## Research and Teaching

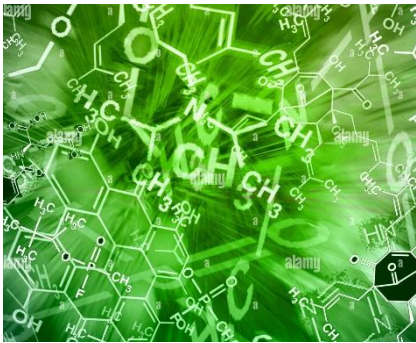
Participatory processes in urban  
planning  
Impact oriented subsidies for  
environmental policies  
Innovating public policies  
and management

## Unsere zentralen Fragestellungen heute

- Wie bewegen wir uns in unterschiedlichen Expert\*innen-Systemen?
- Wie bewegen wir uns an den Nahtstellen unterschiedlicher Expert\*innen-Systeme?
- Wie kann die Beratung von Expert\*innen durch Expert\*innen erfolgreich werden?

- Ein\*e **Expert\*in** verfügt über überdurchschnittlich viel Wissen auf einem Fachgebiet oder über spezielle Fähigkeiten.
- Expert\*innen sind imstande, Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

# Vom Leben in unterschiedlichen Logiken – und an ihren Nahtstellen



Wissenschaft



Management/ Verwaltung



Politik

- Systeme von Wissenschaft, Management/ Verwaltung und Politik folgen unterschiedlichen Logiken.

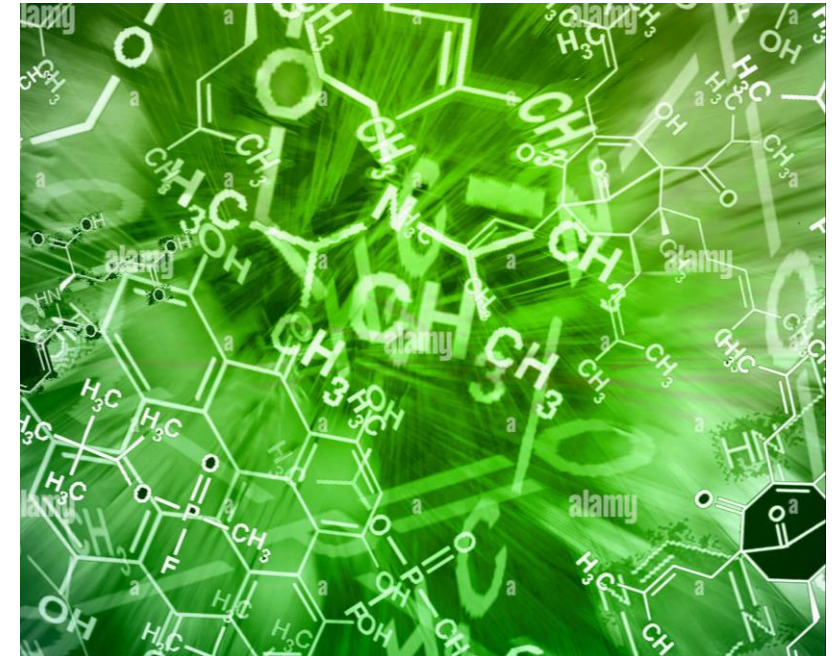
- Ihre Vertreter\*innen sind alles Expert\*innen – je in ihrer Welt!

# Wissenschaft mit einer dreifachen Mission

Wissenschaft hat eine dreifache Mission:

- Erkenntnisse zu suchen im Sinne der Aufklärung – und neues Wissen und Können weiterzuvermitteln
- Beiträge zu liefern zur Lösung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und umweltbezogener Fragen
- Reflexion von Gesellschaft und Wirtschaft aus Distanz

Erst indem Wissenschaft die inhärenten Widersprüche ihrer unterschiedlichen Missionen wahrnimmt, leistet sie ihren Mehrwert für die Welt.



# Management – eine betriebswirtschaftliche Optimierungsaufgabe

Das Management betrifft die Führung einer Institution:

- Erkennen und Schaffen optimaler Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Institution
- Erarbeiten einer institutionellen Mission und einer Strategie mit Blick auf das Erreichen konkreter Ziele
- Einsatz der Ressourcen hinsichtlich operativer und strategischer Ziele: Finanzen, Personal, Infrastrukturen, Terminvorgaben
- Motivation und Koordination der Mitarbeiter\*innen
- Monitoring und Controlling von Effektivität und Effizienz



# Politik – eine gesellschaftspolitische Optimierungsaufgabe

Politik handelt von der Suche nach Lösungen für Anliegen der Allgemeinheit. Politische Lösungen müssen

- mehrheitsfähig sein – im Parlament sowie ggf. in einer Volksabstimmung,
- rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen oder neues Recht schaffen,
- Budgetvorgaben einhalten, um Steuergelder vertretbar einzusetzen und
- zunehmend kurzfristig umsetzbar sein.





# Öffentliche Verwaltungen – im Spannungsfeld mehrerer Logiken

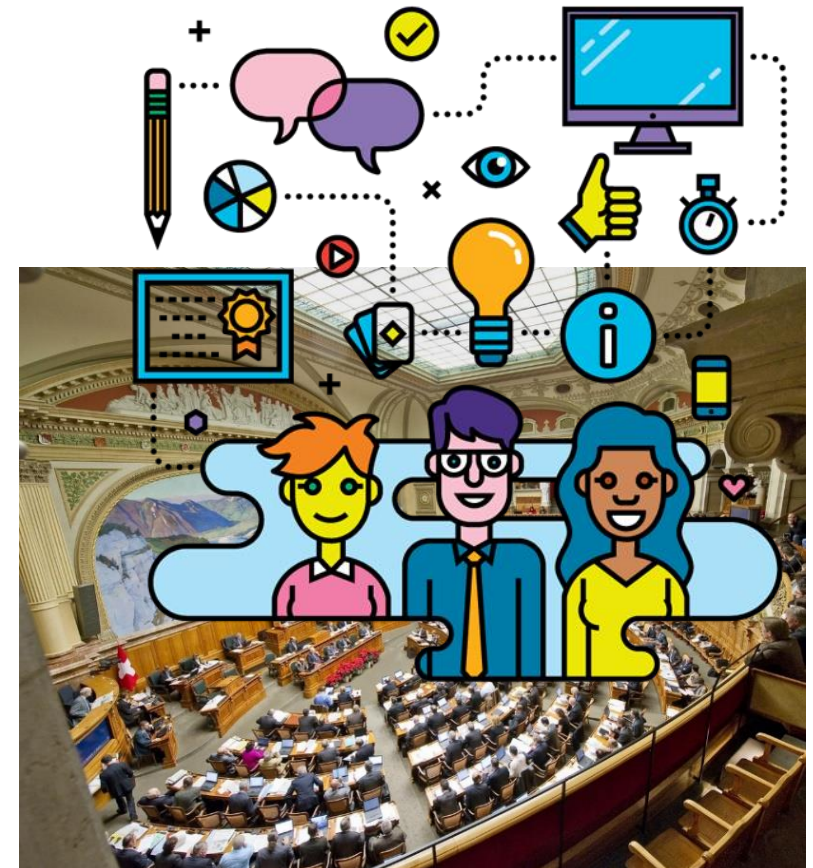
Öffentliche Verwaltungen unterliegen sowohl einer politischen als auch einer betriebswirtschaftlichen Logik!

Ihre Leistungserbringung muss

- vorausschauend
- mehrheitsfähige und effektive Lösungen liefern und dies
- mit einem effizienten Mitteleinsatz.

Öffentliche Verwaltungen haben mehrfache Stärken!

- Sie bleiben ihren Aufgaben langfristig verpflichtet und bauen ihre Expertise kontinuierlich auf.
- Sie verfügen über vielfältiges Wissen – thematisch, prozessbezogen, politisch. Sie dienen als institutionelle Gedächtnisse.



# Das Sein bestimmt das Bewusstsein – zumindest ungefähr

Aspekte	Wissenschaft	Management	Politik
Logik des Systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach Erkenntnis</li> <li>• Vermittlung von Wissen</li> <li>• Wettbewerb der Ideen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach Lösungen</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Optimierung</li> <li>• Stärken von Institutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach Lösungen</li> <li>• Gesellschaftspolitische Optimierung</li> <li>• Stärkung der Gesellschaft</li> </ul>
Bezugssysteme Raum, Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig</li> <li>• Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz- bis mittelfristig</li> <li>• Institutionsbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz-, mittel-, langfristig</li> <li>• Lokal, national, global</li> </ul>
Interessen und Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsische Motivation</li> <li>• Wissenschaftliche Karriere</li> <li>• Ökonomische Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsische Motivation</li> <li>• Management-Karriere</li> <li>• Ökonomische Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsische Motivation</li> <li>• Politische Karriere</li> <li>• Verantwortung ggü. Elektorat</li> </ul>

# Das Sein bestimmt das Bewusstsein – zumindest ungefähr

Aspekte	Wissenschaft	Management	Politik
Logik des Systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suche nach Erkenntnis</li> <li>Vermittlung von Wissen</li> <li>Wettbewerb der Ideen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suche nach Lösungen</li> <li>Betriebswirtschaftliche Optimierung</li> <li>Stärken von Institutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suche nach Lösungen</li> <li>Gesellschaftspolitische Optimierung</li> <li>Stärkung der Gesellschaft</li> </ul>
Bezugssysteme Raum, Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristig</li> <li>Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurz- bis mittelfristig</li> <li>Institutionsbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurz-, mittel-, langfristig</li> <li>Lokal, national, global</li> </ul>
Interessen und Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intrinsische Motivation</li> <li>Wissenschaftliche Karriere</li> <li>Ökonomische Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intrinsische Motivation</li> <li>Management-Karriere</li> <li>Ökonomische Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intrinsische Motivation</li> <li>Politische Karriere</li> <li>Verantwortung ggü. Elektorat</li> </ul>

## Öffentliche Verwaltungen

# Lessons learnt (1): Brücken bauen und übersetzen

Wissenschaft, Management, öffentliche Verwaltungen und Politik folgen unterschiedlichen Logiken:

- Unterschiedliche Zielsysteme
- Unterschiedliche systemische Anforderungen
- Unterschiedliche Bezugssysteme
- Unterschiedliche Anreize

Diese Unterschiede müssen gegenseitig erkannt und anerkannt werden, wenn es darum geht, an Nahtstellen und über Nahtstellen der Systeme hinweg wirksam zu werden.

- Das Wirken an Nahtstellen von Systemen bedeutet Brücken bauen und immer wieder neu Übersetzungsarbeit zu leisten!



## Lessons learnt (2): Science for politics – and beyond

Vielfältige Mechanismen sichern Übersetzungen zwischen Wissenschaft, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft:

- **Science for politics:** Die halbdirekte Demokratie der Schweiz mit ihrer hohen Inputlegitimation erfordert den Dialog von Wissenschaft und Politik; dies stärkt ihn auch.
- **Science and society:** Den grossen Qualitätsmedien kommt zentrale Bedeutung in der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse für eine breitere Öffentlichkeit zu.
- **KTT:** Wirtschaft und Wissenschaft sind aufgrund von Innovationsbedarfen in der Schweiz gut verknüpft.
- **Politics for Science:** Hochschulräte vermitteln auf strategischer Ebene zwischen Universitäten und Politik.

- Gesucht sind aber neue Formen, Strukturen und Verantwortlichkeiten für einen kontinuierlichen Dialog von Wissenschaft und Politik!

- Wir brauchen Chief Scientific Officers in Bundeskanzlei und Departementen.

Die beratende Unterstützung von Politik und öffentlichen Verwaltungen durch externe Expert\*innen kann unterschiedlichen Zwecken dienen.

- **Delegation von Aufgaben** – z.B. aufgrund knapper Ressourcen oder kurzfristiger Bedarfe. Als Delegation können auch Mandate bezeichnet werden, bei denen externe Legitimation gesucht wird.
- **Addition von Kompetenzen** – z.B. spezifische Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, aber auch externe Moderation interner Diskussionen und Prozesse.
- **Externe Reflexion** – z.B. mit Evaluationen (institutions-, programm-/projektbezogen) oder Coachings (personenbezogen).

- Es ist wichtig, Klarheit über den Zweck eines Beratungsmandats zu schaffen.

# Voraussetzungen und Herausforderungen für eine erfolgreiche Beratung

## Systemische Voraussetzungen

- **Anerkennung und Wertschätzung** der Expertise und der Logik des Gegenübers auf gleicher Augenhöhe
- **Freiwilligkeit und Interesse** an der Unterstützung; Veränderungsbereitschaft inhaltlich, organisatorisch, kulturell und persönlich
- **Klarheit zu Systemgrenzen**, Hierarchien und Deutungshoheit im Projekt
- **Mehrwert Umsetzung:** Bereitschaft, Ressourcen und klare Verantwortung zur Umsetzung von Ergebnissen

## Herausforderungen

- **Fehlendes Interesse** aufgrund einer top down verordneten oder institutionalisierten Unterstützung; fehlende Veränderungsbereitschaft
- **Ungeklärte Systemgrenzen** mit unklaren Hierarchien und mehrfachen Deutungshoheiten; Konkurrenz von Berater\*in und den zu Beratenden
- **Mangelhafte Umsetzung:** Fehlende Ressourcen und/oder Verantwortung zur Umsetzung von Ergebnissen

## Methodischer Umgang

- **Transparenz** zu Kompetenzen und ihren Grenzen
- **Auftrags-/ Rollenklärung:** Arbeiten an Themen oder an der Institution
- **Reflexion und Flexibilität**, um auf neue Situationen zu reagieren; regelmäßige Bestätigung/ Adjustierung des Auftrags und seines Zwecks
- **Mehrwerte schaffen** für die zu Beratenden mit einem Engagement und einer Verbindlichkeit, die über den Auftrag hinausgeht.

## Lessons learnt (3): Auf gleicher Augenhöhe und mit klarem Ziel

Um die beratende Unterstützung von Experten\*innen durch Expert\*innen erfolgreich zu gestalten braucht es:

- **Augenhöhe:** Es braucht die gegenseitige Achtung für die je unterschiedliche Expertise; Besserwisserei ist fehl am Platz.
- **Zieldefinition:** Es braucht eine gemeinsame Definition des Ziels der Beratung und des Weges, der dorthin führen kann. Dazu gehört das intrinsische Interesse an der Unterstützung.
- **Reflexion und Flexibilität:** Es braucht die Offenheit zur allfälligen Adjustierung des gemeinsamen Projekts.
- **Umsetzung:** Erst die Umsetzung schafft den Mehrwert einer Beratung. Dazu braucht es Bereitschaft und Ressourcen.







barbara  
hæring

## Impressum

Barbara Haering  
+41 79 446 71 20  
hello@barbara-haering.ch  
barbara-haering.ch

Universitätsstrasse 9  
CH-8006 Zürich

Follow me

