

Deutsche
Forschungsgemeinschaft

**Management von
Forschungsverbänden –
Möglichkeiten der
Professionalisierung
und Unterstützung**

Standpunkte

Deutsche
Forschungsgemeinschaft

**Management von
Forschungsverbänden –
Möglichkeiten der
Professionalisierung und
Unterstützung**

Rico Defila, Antonietta Di Giulio,
Michael Scheuermann

Standpunkte



WILEY-
VCH

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

DFG

Deutsche Forschungsgemeinschaft
Geschäftsstelle: Kennedyallee 40, 53175 Bonn
Postanschrift: 53170 Bonn
Tel. +49 228 885-1
Fax +49 228 885-2777
postmaster@dfg.de
www.dfg.de

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN-Nr. 978-3-527-31911-4

© 2008 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA Weinheim

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this book may be reproduced in any form – by photoprinting, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated into machine language without written permission from the publishers. Registered names, trademarks, etc. used in this book, even when not specifically marked as such, are not to be considered unprotected by law.

Umschlaggestaltung und Typographie: Dieter Hüsken

Satz: ProSatz Unger, Weinheim

Druck: Strauss GmbH, Mörlenbach

Buchbinder: Litges & Dopf GmbH, Heppenheim

Printed in the Federal Republic of Germany

Inhalt

Vorwort	VII
Ziel und Aufbau	1
Grundlagen eines professionellen Managements von Forschungs- verbänden	
1 Anspruch und Aufgaben des Managements von Forschungs- verbänden	7
1.1 Der Begriff des Managements und die Spezifika der Wissenschaft .	8
1.2 Forschungsverbundmanagement und die Merkmale von Forschungsverbänden	9
1.3 Die Anforderungen an inter- und transdisziplinäre Forschungs- verbände	12
1.4 Die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements	15
1.5 Die Herausforderungen inter- und transdisziplinären Arbeitens ...	17
1.6 Zum Bedarf nach Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden	20
2 Mögliche Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen zur Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden	23
2.1 Maßnahmen mit Blick auf die Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus	24
2.2 Maßnahmen mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen	25
2.3 Maßnahmen mit Blick auf die externe Unterstützung von Managementverantwortlichen	27

**Konkrete Beiträge zur Professionalisierung und Unterstützung des
Managements von Forschungsverbänden**

3	Weiterbildung und Austausch – Das Projekt „Forschungs- management“ der DFG	31
3.1	Ausgangspunkt und Ziele	31
3.2	Vorgehen	32
3.3	Der Workshop als Maßnahme der Aus- und Weiterbildung	34
3.3.1	Inhalte	34
3.3.2	Methoden	35
3.4	Das Diskussionsforum als Maßnahme des Austauschs und der Wissenstradierung	40
3.4.1	Inhalte	40
3.4.2	Methoden	41
3.5	Evaluation der Veranstaltungen	49
3.6	Ergebnisse	53
	Exkurs: Ein Werkstattbericht zur Verwendung von Spielen, Kreativitätstechniken und Verfremdungstechniken	56
4	Externe Unterstützung für inter- und transdisziplinäre Forschungsverbände	67
	Anforderungskatalog für Managementverantwortliche	69
	Hinweise für Beraterinnen und Berater	86
	Autorin und Autoren	93

Vorwort

Die globalisierte Wissensgesellschaft von morgen erfordert in zunehmendem Maße Forschungsbemühungen interdisziplinären Zuschnitts. Denn immer deutlicher wird, dass sich der Fortschritt in der Wissenschaft an den Grenzen beziehungsweise an den Schnittstellen zwischen den Disziplinen vollzieht. Die Förderinstrumente der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zielen darauf ab, nicht nur die beste Forschung im Wettbewerb zu fördern, sondern zugleich zur Schaffung von leistungsfähigen Forschungsstrukturen beizutragen. „Die Förderung der Zusammenarbeit unter den Forschern“ gehört zu den satzungsgemäßen Aufgaben der DFG. Den Austausch unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und das Zusammenwirken von Forschenden verschiedener Fachdisziplinen zu ermöglichen ist deshalb ein wichtiges Ziel der Forschungsförderung.

Entsprechend ist in den Förderprogrammen der DFG in den letzten Jahren die Chance und die Notwendigkeit für Forschende zunehmend gestiegen, ihr Wissen und Können über die disziplinären Grenzen hinweg in interdisziplinäre Kontexte einzubringen. Dabei gilt dieser Anspruch, interdisziplinär zu arbeiten, in besonderem Maße für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Die Schwerpunktprogramme, Sonderforschungsbereiche/Transregio, Forschergruppen, Klinischen Forschergruppen, Graduiertenkollegs und neuerdings die Graduiertenschulen und Exzellenzcluster bieten einen Rahmen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu pflegen, eigene Theorien, Methoden und Ansätze mit denen anderer zu koordinieren, zu integrierten Perspektiven und Ergebnissen zu kommen und so zur Lösung komplexer Forschungsprobleme beizutragen. In solchen Verbänden wird das Management der Forschung zu einer wesentlichen und eigenständigen wissenschaftsimmanenten Aufgabe, die insbesondere darin besteht, die Vernetzung zu fördern und die Erarbeitung integrierter Ergebnisse und Produkte zu begleiten und sicherzustellen. Managementqualitäten und -fähigkeiten werden so zu wichtigen zusätzlichen Anforderungen an die Verantwortlichen solcher Verbände.

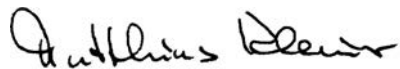
Die DFG trägt diesen Anforderungen Rechnung durch die Einrichtung von Geschäfts- und Koordinationsstellen sowie durch spezielle Weiterbildungsangebote (zum Beispiel das Medientraining für die Graduiertenkollegs und die Angebote im Rahmen des Emmy Noether-Programms). Eine systematische Ein-

führung in das Management interdisziplinärer Programme im Sinne einer Aus- und Weiterbildung hat in den letzten Jahren im Rahmen eines innovativen Projekts begonnen, in dem Managementverantwortliche interdisziplinärer Forschungsverbände der DFG in Seminaren und Workshops gezielt geschult wurden und ein strukturierter Austausch stattfand. Einsichten und Erfahrungen aus diesem von der Autorin und den Autoren verantworteten Projekt werden in der vorliegenden Publikation in einen größeren Rahmen gestellt – einen Rahmen, der nicht nur den hohen Anspruch an Sprecherinnen, Koordinatoren usw. zeigt, sondern aus dessen Betrachtung deutlich wird, wie wichtig die Unterstützung der Managementverantwortlichen durch gezielte Angebote der Förderorganisationen ist.

Als Präsident der DFG habe ich mit Freude zur Kenntnis genommen, dass die von der DFG angebotenen Veranstaltungen, die der grundlegenden Einführung in zentrale Aufgaben des Managements interdisziplinärer Verbände gewidmet waren, vor allem von jüngeren Koordinierenden, Sprecherinnen und Sprechern von Forschungsverbänden der DFG in Anspruch genommen wurden, die erstmals eine Managementverantwortung dieser Art und Größenordnung übernommen haben. Ebenfalls geschätzt und nachgefragt, auch von bereits erfahrenen Verantwortlichen, wurden diejenigen Veranstaltungen, die es erlaubten, die Erfahrungen im Management interdisziplinärer Verbände gemeinsam mit anderen zu reflektieren und im Austausch von den Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen zu lernen. Die Resonanz zeigt die Notwendigkeit, dem Forschungsverbundmanagement eine größere Beachtung zuteilwerden zu lassen.

Die DFG wird in dem ihr möglichen Rahmen ihre Bemühung um eine Verstärkung dieser Veranstaltungen fortsetzen und so einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Managements interdisziplinärer Verbände leisten.

Bonn, im Oktober 2007



Professor Dr.-Ing. Matthias Kleiner
Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Ziel und Aufbau

Forschung inter- und transdisziplinär zu betreiben, ist kein Novum. Zunehmend wurde aber die Frage nach der angemessenen Moderation sowie nach der angemessenen Beurteilung inter- und transdisziplinärer Forschung diskutiert, und zwar nicht nur innerhalb der Wissenschaftsforschung, sondern auch seitens der Organisationen der Forschungsförderung. Dies besonders mit Blick auf Forschungsverbände, die mehrere Einzelprojekte in sich vereinen. Dass inter- und transdisziplinäre Prozesse der Gestaltung bedürfen und diese wiederum nicht nur darin besteht, Termine für Treffen festzusetzen, kann inzwischen als weitgehend anerkannt gelten. Dass sich die Verantwortung für einen Forschungsverbund nicht darin erschöpft, im Namen des Verbunds aufzutreten, hat ebenfalls den Charakter eines Gemeinplatzes. Dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Rahmen ihrer akademischen Ausbildung und Karriere nicht zwingend lernen, zusammen mit Personen aus anderen Disziplinen zu forschen, geschweige denn, solche Forschungsprozesse effizient und effektiv zu begleiten, ist auch keine neue Erkenntnis mehr.

Der Ruf nach einer Professionalisierung des Managements inter- und transdisziplinärer Verbände und nach einer Unterstützung der damit betrauten Personen (Sprecherinnen, Koordinatoren, Geschäftsführerinnen, Vorstände, Lenkungsgruppen etc.) wurde in den letzten Jahren stets lauter. Entsprechend nahm die Anzahl Publikationen zum Thema stark zu. Wenn es um das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände geht, sind die Organisationen der Forschungsförderung wichtige Akteure – sie sind es, die entsprechende Forschung in erster Linie fördern, die die Anträge solcher Verbände begutachten (lassen) und die die Arbeit der Verbände, wenn auch aus einer gewissen Distanz, begleiten. So wurde etwa im Rahmen eines Forschungsprogramms des BMBF ein Evaluationsinstrument für Forschungsverbände entwickelt, das BMBWK (Österreich) hat Begleitforschung zu seinen Forschungsprogrammen unterstützt, und der SNF (Schweiz) hat ebenfalls ein Instrument für die Evaluation transdisziplinärer Verbände ausarbeiten lassen und vor kurzem ein spezifisches Begutachtungsverfahren für interdisziplinäre Projekte eingerichtet. Inter- und transdisziplinären Forschungsverbänden einen angemessenen Etat für die Wahrnehmung der Aufgaben des Managements zuzusprechen, noch vor 15 Jahren eine Ausnahme, wurde inzwischen schon fast zur Regel. Die

DFG reiht sich in solche Bemühungen zur Professionalisierung und Unterstützung des Managements inter- und transdisziplinärer Verbände ein.

Besonders mit dem von ihr geförderten Projekt „Forschungsmanagement“ (2001–2005, inkl. Pilotphase) hat die DFG eine Vorreiterrolle unter den Forschungsförderungsorganisationen übernommen. Sie hat zum ersten Mal in systematischer Weise durch Angebote der Aus- und Weiterbildung sowie des Austauschs einen Beitrag zur Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsmanagements (und damit zur Qualitätssicherung) geleistet. Dabei hat sie sich nicht auf die Mitglieder lediglich eines Forschungsverbands beschränkt, sondern sich an sämtliche Managementverantwortliche ihrer inter- und transdisziplinären Verbände gerichtet, ungeachtet dessen, ob es sich dabei um Sonderforschungsbereiche/Transregio, um Schwerpunktprogramme, Forschergruppen, Klinische Forschergruppen oder Graduiertenkollegs handelte. Mit der vorliegenden Veröffentlichung wird dieses Projekt der DFG dokumentiert und einem weiteren Kreis Interessierter zugänglich gemacht. Ausgehend von diesem Projekt hat die DFG zusätzlich einen Bericht „Externe Unterstützung des Forschungsmanagements interdisziplinärer Forschungsverbände der DFG“ in Auftrag gegeben. Ausgewählte Ergebnisse dieser Arbeit werden vorliegend ebenfalls dargelegt.

Neben einer theoretischen Verortung des Forschungsverbundmanagements präsentiert die vorliegende Veröffentlichung damit drei Maßnahmen, die zur Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements ergriffen werden können: Eine Maßnahme besteht darin, Angebote der Aus- und Weiterbildung zu Fragen des Managements inter- und transdisziplinärer Verbände zu realisieren. Eine weitere Maßnahme ist die Schaffung von Foren, in denen ein geleiteter und strukturierter Austausch über Fragen und Probleme des Forschungsverbundmanagements, aber auch über Verfahren und ‚gute Praxis‘ initiiert und gepflegt wird. Eine Maßnahme ganz anderer Natur ist es, Managementverantwortlichen ein Hilfsmittel an die Hand zu geben, das ihnen hilft, wenn sie im Rahmen ihrer Tätigkeit prüfen, für ausgewählte Aufgaben oder Phasen eine externe Unterstützung beizuziehen.

Projektnehmende sowohl im Projekt „Forschungsmanagement“ als auch beim von der DFG in Auftrag gegebenen Bericht zur externen Unterstützung waren die Autorin und die Autoren als Mitglieder der internationalen und interuniversitären Forschungsgruppe Inter-/Transdisziplinarität (Universitäten Bern und Freiburg, i. Br.; www.ikaoe.unibe.ch/forschung/interdisciplinarity). Entsprechend fußen die Arbeiten auf den vorausgegangenen bzw. parallelen Aktivitäten der Autorin und der Autoren. Dazu gehörten namentlich ihre Forschungsarbeiten zu Fragen der Inter- und Transdisziplinarität sowie zum Management von Forschungsverbänden, ihre eigenen Erfahrungen als Mitglieder wie als Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbände und schließlich ihre Tätigkeiten in der Beratung von Forschungsverbänden wie auch in der Aus- und Weiterbildung zu Fragen der Inter- und Transdisziplinarität. Besonders zu erwähnen ist die internationale DACH-Kooperation (Deutschland, Österreich, Schweiz) in den Jahren 1998–2000, in deren Rahmen eine große Erhebung (Fragebogenuntersuchung) zum Management inter- und transdiszipli-

närer Verbände durchgeführt wurde; die in der Erhebung gesammelten Daten wurden in den darauffolgenden Jahren ausgewertet.

Der *erste Teil des vorliegenden Buchs* ist den Grundlagen eines professionellen Managements von Forschungsverbänden gewidmet. Kapitel 1 formuliert zum einen, worin sich ein professionelles Forschungsverbundmanagement auszeichnet. Zum anderen legt es dar, auf welchen theoretischen und empirischen Fundamenten die Arbeiten im Projekt „Forschungsmanagement“ wie auch bei der Bearbeitung des von der DFG in Auftrag gegebenen Berichts zur externen Unterstützung ruhten. Gestützt darauf wird in Kapitel 2 dargelegt, welche Maßnahmen Forschungsförderungsorganisationen mit Blick auf die Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements umsetzen können.

Der *zweite Teil des Buchs* enthält konkrete Beiträge zur Professionalisierung des Managements von Forschungsverbänden. In Kapitel 3 wird über die Ziele, Inhalte, Methoden und Ergebnisse aus dem Projekt „Forschungsmanagement“ der DFG berichtet. Ein Aspekt, der in diesem Projekt von besonderer Bedeutung war, der Einsatz von Spielen, Kreativitätstechniken und Verfremdungstechniken, wird in einem Exkurs gesondert vertieft. Kapitel 4 gibt, in Form von zwei Instrumenten, redaktionell überarbeitete und verallgemeinerte Ergebnisse aus dem Abschlussbericht „Externe Unterstützung des Forschungsmanagements interdisziplinärer Forschungsverbände der DFG“ zuhanden der DFG wieder.

Grundlagen eines professionellen Managements von Forschungsverbänden

1 Anspruch und Aufgaben des Managements von Forschungsverbänden

Mit Blick auf die Professionalisierung des Managements von Forschungsverbänden und auf die Unterstützung der damit betrauten Personen ist zum einen der Anspruch an das Management eines Forschungsverbands zu definieren und zum anderen zu fragen, welche Aufgaben es zu bewältigen gilt und welche besonderen Herausforderungen damit verbunden sind. Diesen Fragen ist das vorliegende Kapitel gewidmet (die Ausführungen lehnen sich stark an bzw. sind teilweise übernommen aus Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006, 25ff.).

Ausgehend von einer einleitenden Klärung des zugrunde gelegten Managementbegriffs sowie der Spezifika von Wissenschaft, die bei jeglicher Diskussion über das Management von Forschungsverbänden zu berücksichtigen sind, wird der Gegenstand, um den es beim Management eines Forschungsverbands geht, genauer eingegrenzt. Da Forschungsverbände in aller Regel inter- oder transdisziplinär sind, werden Anspruch, Herausforderungen und Aufgaben des Managements eines Forschungsverbands entsprechend begründet.

Die Ausführungen machen deutlich, dass die Professionalisierung des Managements von Forschungsverbänden nicht einfach darin bestehen kann, Richtlinien und Kenntnisse aus der Unternehmensführung auf einen Forschungsverband zu übertragen, den Verantwortlichen eines Verbands Einsichten aus der Managementforschung zugänglich zu machen oder ihnen Ansätze aus dem Management betrieblicher Projekte zu vermitteln, damit sie diese im Verbund anwenden können. Den Schluss bilden deshalb Überlegungen zum Bedarf nach Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden.

1.1 Der Begriff des Managements und die Spezifika der Wissenschaft

„Management“ bezeichnet das Führen zweckgerichteter sozialer Systeme. Solche Systeme sind Unternehmen ebenso wie Institutionen und Organisationen oder auf längere Zeit eingerichtete Teams wie z. B. ein Forschungsverbund, die übergeordnete Ziele verfolgen. Im Folgenden wird „Management“ *funktional verstanden* als Bezeichnung der Aufgaben, die mit dem Führen eines zweckgerichteten sozialen Systems einhergehen (zum Begriff des Managements siehe z. B. Staehle 1999, 71). Die Person bzw. die Personengruppe, die die Managementaufgaben in einem Forschungsverbund wahrnimmt bzw. darüber wacht, dass diese Aufgaben im Forschungsverbund wahrgenommen werden, wird mit „Managementverantwortliche“ bezeichnet.

Im Fall des Managements von Forschungsverbänden ist das zweckgerichtete soziale System, um dessen Führung es geht, Teil der Wissenschaft und die damit betrauten Personen gehören damit ebenfalls zur Wissenschaft. Sowohl bei der Konkretisierung von Anspruch und Aufgaben für das Management von Forschungsverbänden als auch bei der Frage nach Maßnahmen zur Professionalisierung und Unterstützung dieses Managements ist deshalb von gewissen Spezifika von Wissenschaft auszugehen:

- Wissenschaft hat eine eigene Tradition und ist dieser verpflichtet. Sie weicht deshalb weder bereitwillig noch beliebig von tradierten Ansätzen und Methoden ab.
- Wissenschaft arbeitet innerhalb dezentraler Strukturen und maßgeblich unter Bedingungen der Gleichberechtigung der Peers.
- Wissenschaftlicher Fortschritt ist an Individuen gebunden und an deren Ideen, weshalb die Individuen in Wert gesetzt werden und gewohnt sind, einen Raum für die freie Entfaltung zu haben.
- Forschung beinhaltet ein unplanbares, schöpferisch-kreatives Moment, kann zu unvorhergesehenen Ergebnissen führen und darf auch scheitern.
- Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird, in den Schranken der Rechtsordnung, die Freiheit von Forschung und Lehre gewährleistet und sie haben ein Recht auf Selbstorganisation.
- Wissenschaft hat Bildungs- und Ausbildungsaufgaben; die Betreuung von Studierenden und die Nachwuchsförderung sind wesentliche Aufgaben der wissenschaftlichen Institutionen und ihrer Angehörigen.
- Wissenschaft ist Kulturfaktor, sie nimmt entsprechende Aufgaben für die Gesellschaft wahr, ihre Leistungen können nicht auf ihr „Kerngeschäft“ Lehre und Forschung reduziert werden.

- Wissenschaft produziert nicht nur Erkenntnisse und Güter, die gängigen gesellschaftlichen Nützlichkeitsvorstellungen und politischen Zweckmäßigkeitvorstellungen entsprechen, und lässt sich daher nicht allein nach solchen Vorstellungen beurteilen.

Eine weitere Besonderheit von Wissenschaft ist, dass für sämtliche Tätigkeiten zumindest vom Anspruch her die Wissenschaftlichkeit der Argumentation zugrunde gelegt wird. Bei der Formulierung und Wahrnehmung der Aufgaben des Managements von Forschungsverbänden ebenso wie bei der Identifizierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Professionalisierung und Unterstützung dieses Managements ist es deshalb besonders wichtig, dass die Ansätze und Verfahren, die zur Anwendung gelangen, ausreichend theoretisch oder empirisch fundiert sind.

Nachstehend sollen das zweckgerichtete soziale System, um dessen Management es beim Management von Forschungsverbänden geht, näher eingegrenzt und seine Spezifika benannt werden.

1.2 Forschungsverbundmanagement und die Merkmale von Forschungsverbänden

Das Management eines inter- oder transdisziplinären Forschungsverbands wird als ‚Forschungsverbundmanagement‘ bezeichnet. Der Begriff gehört in das Umfeld der Begriffe Wissenschaftsmanagement, Hochschulmanagement und Forschungsmanagement, die sich folgendermaßen unterscheiden lassen:

- ‚*Wissenschaftsmanagement*‘ wird als Oberbegriff verstanden und bezeichnet das Führen des Wissenschaftssystems generell. Aufgaben, die sich hier spezifisch stellen, sind z.B. die Gestaltung von innovativen Prozessen in der Wissenschaft, die Gestaltung der Schnittstellen zu anderen gesellschaftlichen Systemen oder die Steuerung von Forschung durch politisch initiierte Forschungsprogramme und durch Organisationen der Forschungsförderung.
- ‚*Hochschulmanagement*‘ ist ein Unterbegriff von Wissenschaftsmanagement und bezeichnet das Führen der Institution Hochschule mit all ihren Teilbereichen und relevanten Gruppen. Spezifische Aufgaben sind z.B. die Profilierung einer Hochschule, die Aushandlung und Umsetzung von Leistungsvereinbarungen mit den Trägern der Hochschule oder die langfristige Planung von Lehrstühlen und Schwerpunkten.
- ‚*Forschungsmanagement*‘ ist ebenfalls ein Unterbegriff von Wissenschaftsmanagement und bezeichnet das Führen von industriellen oder außerindustriellen

len Forschungsprojekten. Spezifische Aufgaben sind z.B. die Beantragung von Projekten, die Betreuung des Nachwuchses oder die Planung von Publikationen. Das ‚*Forschungsverbundmanagement*‘ hat im Rahmen des Forschungsmanagements seinen Platz.

Ein weiterer Management-Kontext innerhalb des Wissenschaftsmanagements, für den sich noch keine feste Bezeichnung eingebürgert hat, ist die Betreuung von Forschungsprogrammen durch Organisationen der Forschungsförderung wie etwa die DFG. Spezifische Aufgaben in diesem Bereich sind z.B. die Formulierung von Ausschreibungen, die Gestaltung der Verfahren zur Auswahl von Projekten bzw. Verbänden oder die Vertretung des Forschungsprogramms gegenüber den politischen Behörden (zu möglichen Aufgaben im Zusammenhang mit der Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements siehe weiter unten).

Ein *Forschungsverbund* ist nicht einfach ein großes Forschungsprojekt. Ein Forschungsverbund vereint mehrere Einzelprojekte (Teilprojekte, Forschungsgruppen etc.), die auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse ausgerichtet sind. In einem Verbund finden auf verschiedenen Ebenen (Einzelprojekte, Gruppen von Einzelprojekten und Verbund) Forschungsarbeiten statt, die zu planen und aufeinander abzustimmen sind, die aber gleichzeitig einen eigenen Stellenwert haben und eigenständige Ergebnisse hervorbringen. Die Einzelprojekte eines Verbunds können disziplinär, interdisziplinär oder transdisziplinär sein. Besonderheiten für das Forschungsverbundmanagement ergeben sich zum einen aus dem in aller Regel inter- oder transdisziplinären Charakter eines Forschungsverbunds und zum anderen daraus, dass ein solcher Verbund ein ‚Team von Teams‘ mit folgenden Merkmalen ist:

- Die Professorinnen und Professoren, die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in keinem Angestelltenverhältnis zu den Managementverantwortlichen.
- Die am Verbund beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verschiedenen Personen unterstellt, d. h. die Personalverantwortung konzentriert sich nicht auf eine einzige Person resp. Stelle.
- Die Finanzverantwortung und die Befugnis, über die Zuweisung von Mitteln zu entscheiden, liegen nicht zwingend bei einer einzigen Person resp. Stelle.
- Ein Verbund funktioniert häufig gleichzeitig hierarchisch – Professorin und ihr Team – und kollegial – Professoren untereinander.
- Die Beteiligten stammen aus verschiedenen Institutionen. Sie sind damit mindestens in Teilen strukturell autonom. Die Beteiligten bleiben in aller Regel institutionell in ihrer Hochschule, in ihrem Institut etc. verankert. Die Arbeit im Verbund ersetzt ihre anderweitige Tätigkeit nicht; ein Verbund ist ein Team auf Zeit.
- Die Mitwirkung im Verbund ist nicht für alle Beteiligten von gleich hoher Bedeutung. Die Beteiligten führen daneben auch andere Forschungsprojekte

1.2 Die Merkmale von Forschungsverbänden

durch und nehmen Aufgaben in der Lehre und der Nachwuchsförderung wahr.

- Die Beteiligten sollen gemeinsame Ergebnisse erzielen und dazu eng kooperieren, stehen aber untereinander im Wettbewerb um Anerkennung und Drittmittel.
- Die Perspektiven und Kompetenzen, die zur Erreichung der gemeinsamen Ziele und zur Beantwortung der gemeinsamen Fragen zusammengeführt werden sollen, sind auf mehrere Gruppen von Personen an unterschiedlichen Orten verteilt.
- Die Entscheidungen fallen aufgrund mehrstufiger und dezentraler Strukturen und Verfahren oft sehr langsam und sind von intensiven Diskussionen begleitet.
- Die Einzelprojekte kooperieren zwar mit Blick auf eine übergeordnete Fragestellung, sie bearbeiten aber auch je eigene Forschungsfragen, setzen individuell bestimmte Methoden ein und stellen je eigene Produkte her. Damit sind sie auch inhaltlich mindestens in Teilen voneinander unabhängig.
- Die Einzelprojekte haben starke Eigeninteressen, was von allen Beteiligten akzeptiert ist. Auf die Einzelprojekte kann von Dritten nur so viel Einfluss genommen werden, wie es die Einzelprojekte zulassen bzw. im Voraus vereinbaren.
- Die Leiterinnen und Leiter der Einzelprojekte stehen hierarchisch auf derselben Stufe und haben keine gegenseitige Weisungsbefugnis. Die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen ist zu einem großen Teil ein Akt der Freiwilligkeit.
- Die Profilierung der Beteiligten erfolgt zu einem großen Teil aufgrund ihrer individuellen Projekte und zumeist bezogen auf ihre Herkunftsdisziplin. Die Arbeit auf der Ebene des Verbunds und die Arbeit auf der Ebene der Einzelprojekte konkurrieren deshalb bis zu einem gewissen Grad.
- Die Leiterinnen und Leiter der Einzelprojekte sind für diese verantwortlich und wollen mit ihren Einzelprojekten auch dann erfolgreich sein können, wenn ein anderes Einzelprojekt oder sogar der Verbund scheitert.

Selbstverständlich können diese Merkmale je nach Verbundstruktur in unterschiedlicher Stärke vorhanden sein. So sind etwa gewisse der genannten Merkmale weniger ausgeprägt, wenn die an einem Verbund beteiligten Forschungsgruppen nicht klar als Einzelprojekte ausgewiesen werden.

1.3 Die Anforderungen an inter- und transdisziplinäre Forschungsverbände

Sowohl der Begriff der Interdisziplinarität als auch der Begriff der Transdisziplinarität werden in sehr heterogenen Bedeutungen verwendet. Hier wird folgendes Verständnis zugrunde gelegt (zur Einbettung und Begründung dieses Verständnisses siehe z. B. Defila und Di Giulio 1998):

- ‚*Interdisziplinarität*‘ bezeichnet ein integrationsorientiertes Zusammenwirken von Personen aus mindestens zwei Disziplinen im Hinblick auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse, in dem die disziplinären Sichtweisen zu einer Gesamtsicht zusammengeführt werden.
- ‚*Transdisziplinarität*‘ wird als Spezialfall von Interdisziplinarität verstanden und bezeichnet die Form von Interdisziplinarität, bei der Anwenderinnen und Anwender substantiell an der Forschung beteiligt sind. Anwenderinnen und Anwender können Angehörige von Berufsfeldern, Institutionen, Organisationen, Unternehmen oder gesellschaftlichen Gruppen sein. Ein Berufsfeld wird als Analogon einer Disziplin betrachtet.

Ein inter- oder transdisziplinäres Vorgehen beansprucht, ein ‚Mehr‘ gegenüber einem rein disziplinären Vorgehen zu sein, d. h. zu Erkenntnissen und Lösungen zu verhelfen, die durch ein rein disziplinäres Vorgehen nicht erlangt werden könnten, und Fragen zu bearbeiten, die aus einer rein disziplinären Perspektive nicht erfasst werden könnten. Damit geht aber auch ein spezifischer Qualitätsanspruch einher, dem inter- oder transdisziplinäre Vorhaben zu genügen haben und der den Ausgangspunkt bildet zur Formulierung der konkreten Anforderungen an inter- bzw. transdisziplinäre Forschungsverbände. Dieser *Anspruch* lässt sich anhand der Begriffe Konsens, Integration und Diffusion fassen (in enger Anlehnung an Defila und Di Giulio 1998, 2001 und 2003; vgl. auch Deppert und Theobald 1998; Gibbons et al. 1994; Klein 1986 und 1990; Mittelstraß 1989; Röbbbecke et al. 2004):

- *Konsens* – Die Beteiligten müssen sich auf gemeinsame Ziele einigen, sich über eine gemeinsame Fragestellung und über das Vorgehen zu deren Bearbeitung verständigen, zu einer gemeinsamen Problemsicht gelangen und eine gemeinsame theoretische Basis entwickeln. Konsens meint dabei nicht, wie oft in der Alltagssprache, die Einwilligung in etwas, die Aushandlung eines Kompromisses oder gar die Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern das Erarbeiten von Gemeinsamem derart, dass die unterschiedlichen Sichtweisen zu etwas Neuem integriert werden und das Gemeinsame für alle gilt.
- *Integration* – Es gilt, gemeinsame Ergebnisse und Produkte hervorzubringen, zu denen alle Beteiligten einen relevanten Beitrag leisten. Die Beteiligten

1.3 Die Anforderungen an inter- und transdisziplinäre Forschungsverbände

aus verschiedenen Disziplinen bzw. Berufsfeldern produzieren Ergebnisse, die zu einem Ganzen zusammengefügt werden müssen. Dieses Ganze muss mehr sein als die bloße Summe der einzelnen Ergebnisse und zielt darauf ab, die gemeinsamen Fragen zu beantworten. Die Integration darf nicht erst gegen Ende der Arbeit erfolgen, sondern hat von Anfang an, d. h. im Zuge der Erarbeitung der Ergebnisse, zu geschehen.

- *Diffusion* – Das Zielpublikum ist in aller Regel nicht ein disziplinäres und oft auch kein rein wissenschaftliches. Die Ergebnisse müssen deshalb so aufbereitet werden, dass sie von den Zielpublika verstanden werden können. Zudem sind die Ergebnisse so zu verbreiten, dass sie von den Zielpublika rezipiert und genutzt werden können; dies betrifft die Form, in der die Ergebnisse zur Verfügung gestellt werden, ebenso wie die Kanäle, über welche sie kommuniziert werden. Die (üblichen) disziplinären Kanäle reichen hier in aller Regel nicht aus.

Konsens – das ist zu betonen – bedeutet nicht, disziplinäre bzw. berufsfeldspezifische Unterschiede aufzugeben oder disziplinäre bzw. berufsfeldspezifische Perspektiven vollumfänglich im Gemeinsamen ‚aufgehen‘ zu lassen. Die Unterschiede und die einzelnen Perspektiven bleiben vielmehr nach wie vor bestehen und behalten ihren Stellenwert. Konsens bedeutet, eine Problembeschreibung zu erarbeiten, die so beschaffen ist, dass alle Beteiligten bereit sind, ihre disziplinären bzw. berufsfeldspezifischen Ansätze darauf auszurichten. Es gilt, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich alle bewegen wollen und können. Eine gemeinsame Problemsicht zu entwickeln heißt also nicht, eine für alle identische, sondern eine von allen geteilte Problemsicht zu entwickeln.

Im Falle transdisziplinärer Forschung müssen Anwenderinnen und Anwender substantiell an den Forschungsarbeiten beteiligt werden. Die Prozesse der Konsensbildung und der Integration sowie die Aktivitäten der Diffusion haben sich auf die einbezogenen Personen aus dem Kreis der Anwenderinnen und Anwender zu erstrecken.

Aus dem mit inter- bzw. transdisziplinärem Arbeiten verbundenen Anspruch lassen sich folgende *konkrete Anforderungen* herleiten, die ein Forschungsverbund erfüllen muss, wenn er tatsächlich interdisziplinär oder transdisziplinär sein will (in enger Anlehnung an Defila und Di Giulio 2003):

- *Gemeinsame Ziele* – Die Arbeit orientiert sich an gemeinsamen Zielen. Diese Ziele werden gemeinsam festgelegt und sind aus Sicht aller Beteiligten die Ziele, die sie mit dem Verbund erreichen möchten und zu denen sie einen Beitrag leisten können und wollen.
- *Gemeinsame Fragen* – Die Fragen, die untersucht werden sollen, werden gemeinsam entwickelt. Sie sind aus Sicht aller Beteiligten die Fragen, die im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele die relevanten sind, und alle sind überzeugt, einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten zu können.
- *Gemeinsame Sprache* – Es wird eine gemeinsame Sprache erarbeitet. Die für die Untersuchung zentralen Begriffe werden also identifiziert und so um-

schrieben, dass alle Beteiligten mit der Definition einverstanden sind und sich im vereinbarten Rahmen daran halten. Begriffliche Unklarheiten und Uneinigkeiten werden geklärt.

- *Gemeinsamer Forschungsgegenstand* – Der Forschungsgegenstand wird mittels einer kohärenten und konsistenten Begrifflichkeit beschrieben, und zwar so, dass diese Beschreibung aus Sicht aller Beteiligten angemessen ist. Die dazu nötige Vergemeinschaftung umfasst insbesondere die Identifizierung der relevanten Merkmale des zu bearbeitenden (wissenschaftlichen oder gesellschaftlichen) Problems, die Entscheidung über die zu untersuchenden Aspekte des Problems und die Formulierung der Beziehungen zwischen diesen Aspekten. Disziplinäre Theorien, mit denen die Beteiligten arbeiten möchten und die mit den zu berücksichtigenden Aspekten zusammenhängen, sind so weit zusammengeführt, dass ein gemeinsamer theoretischer Ansatz zur Verfügung steht.
- *Einigkeit über Methoden* – Alle erachten die Methoden, die bei der Untersuchung der gemeinsamen Fragen zur Anwendung gelangen sollen, als zielführend (was nicht heißt, dass alle Beteiligten alle Methoden auch selbst anwenden können müssen). Die Methoden zur Synthesebildung werden gemeinsam bestimmt, ebenso wie die Kriterien der Wissenschaftlichkeit, denen das Vorhaben genügen soll.
- *Benennbare Beiträge* – Alle Beteiligten bringen ihre disziplinäre bzw. berufsfeldbezogene Kompetenz in die Zusammenarbeit ein. Alle leisten einen benennbaren und relevanten Beitrag zu den gemeinsamen Zielen und Fragen. Die Beiträge aus den verschiedenen Disziplinen und gegebenenfalls Berufsfeldern werden bestimmt und aufeinander abgestimmt. Jede Disziplin und jedes Berufsfeld ist durch ihren bzw. seinen Beitrag zu den gemeinsamen Zielen und Fragen begründet.
- *Synthese* – Die von den Beteiligten aus den verschiedenen Disziplinen bzw. Berufsfeldern produzierten Ergebnisse werden mit geeigneten Methoden und Verfahren laufend integriert, d.h. zu einer Synthese vereint. Die Synthese ist das gemeinsame Ergebnis, also die Antwort auf die gemeinsamen Fragen. Die Synthesebildung beginnt mit der Aufnahme der gemeinsamen Arbeit und mündet in gemeinsame Produkte.
- *Publikumsgerechte Aufbereitung* – Die Ziele, Fragen und Ergebnisse werden so aufbereitet, dass sie von den verschiedenen Zielpublika innerhalb und außerhalb der Wissenschaft verstanden werden können. Sie werden in geeigneten Kanälen verbreitet, und zwar in einer Form, die dem jeweiligen Zielpublikum angemessen ist und sich an der vorgesehenen Nutzung orientiert.

Bei transdisziplinärer Forschung können Anwenderinnen und Anwender als gleichberechtigte Partner an der Arbeit teilhaben, sie können als externe Beteiligte mit einem eigenen Beitrag über längere Zeit an bestimmten Arbeiten mitwirken oder sie können als externe Beteiligte punktuell einbezogen werden

(siehe dazu Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006, 216f.). Entsprechend der gewählten Form sind die dargelegten Anforderungen niedriger.

Die Prozesse der Konsensbildung und der Integration, die nötig sind, damit die beschriebenen Anforderungen erfüllt werden, laufen nicht von selbst ab, auch dann nicht, wenn alle Beteiligten guten Willens sind. Vielmehr müssen diese Prozesse angeregt, moderiert und begleitet werden, und zwar während der gesamten Dauer einer Kooperation. Das Management eines inter- bzw. transdisziplinären Forschungsverbunds ist dem Ziel verpflichtet, dafür zu sorgen, dass der Verbund die Anforderungen an inter- bzw. transdisziplinäre Vorhaben erfüllt. Diese Anforderungen sind somit eine wesentliche Grundlage zur Formulierung der spezifischen Aufgaben des Forschungsverbundmanagements.

1.4 Die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements

Die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements lassen sich in Form von acht Aufgabenpaketen beschreiben:

1. *Gemeinsame Ziele und Fragen* – Der gemeinsame Forschungsgegenstand ist zu beschreiben, die Ziele und Fragen des Verbunds sind zu bestimmen und mit denen der Einzelprojekte in Einklang zu bringen, die Beteiligten sind auf die gemeinsamen Ziele und Fragen zu verpflichten, und die Arbeit ist an den gemeinsamen Zielen auszurichten.
2. *Vernetzung der Forschungsarbeiten* – Ausgehend von den gemeinsamen Zielen und Fragen sind die Beiträge der verschiedenen Einzelprojekte zu vereinbaren und aufeinander abzustimmen, weitere gemeinsame Aktivitäten der Einzelprojekte sind zu beschließen, und der Austausch zwischen den Einzelprojekten ist sicherzustellen (die Forschung in den Einzelprojekten zu gestalten ist hingegen keine Aufgabe des Forschungsverbundmanagements).
3. *Synthesebildung* – Die erwarteten gemeinsamen Ergebnisse sind zu skizzieren, die Methoden und Verfahren der Synthesebildung sind festzulegen, eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame theoretische Basis sind zu erarbeiten, die Leistungen der Einzelprojekte sind zu definieren, und das gemeinsame Ergebnis – die Synthese – ist zu formulieren und zu dokumentieren.
4. *Entwicklung gemeinsamer Produkte* – Vorschläge für gemeinsame Produkte sind zu generieren und zu prüfen, die Herstellung der gemeinsamen Produkte ist zu planen und die diesbezüglichen Beiträge der Einzelprojekte sind zu bestimmen, die Produkte sind zu realisieren, und die Verbreitung der Produkte ist vorzubereiten.

5. *Auswahl der Personen und Teamentwicklung* – Das Team des Verbunds ist zusammenzustellen, die Zusammenarbeit und der Umgang mit Konflikten sind zu regeln, die Entstehung des Wir-Gefühls ist zu fördern, das Engagement der Beteiligten ist aufrechtzuerhalten, und Maßnahmen der Nachwuchsförderung sind zu planen und umzusetzen.

6. *Beteiligung Externer* – Sollen Anwenderinnen und Anwender in einem transdisziplinären Verbund nicht resp. nicht nur als gleichberechtigte Partner, sondern (auch) als externe Beteiligte mitwirken, sind die Personenkreise zu bestimmen, mit denen eine solche Kooperation eingegangen werden soll, die gegenseitigen Erwartungen sind zu klären, die Ziele der Kooperation sind zu formulieren, und die Zusammenarbeit ist zu gestalten.

7. *Interne und externe Kommunikation* – Die Informationsflüsse innerhalb des Verbunds sowie diejenigen zwischen dem Verbund und seinen Zielpublika und zwischen dem Verbund und der breiten Öffentlichkeit sind zu gestalten und zu betreuen, die entsprechende Infrastruktur ist aufzubauen, die Informationen sind aufzubereiten und zu verbreiten.

8. *Organisation der Arbeit* – Entscheidungskompetenzen und Struktur sind zu vereinbaren und in einem Organigramm festzuhalten, die Arbeit der Einzelprojekte und des Verbunds ist aufeinander abgestimmt zu planen und in einem Projektplan mit Meilensteinen festzuhalten, die Ressourcen sind zu bewirtschaften und Maßnahmen der Qualitätssicherung sind zu realisieren.

Jedes dieser acht Aufgabenpakete fasst verschiedene Aufgaben zusammen, die in einem inter- oder transdisziplinären Verbund zu bewältigen sind (ausführlicher zur theoretischen Herleitung und empirischen Fundierung sowie für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben und der dabei zu behandelnden Fragen siehe Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006). Diese Aufgaben fallen nicht alle gleichzeitig an. Die Laufzeit eines Verbunds lässt sich in die vier Arbeitsphasen Vorbereitung, Start, Durchführung und Abschluss gliedern. Bestimmte Aufgaben sind während der Vorbereitung des Verbunds anzupacken, gewisse werden erst beim Start des Verbunds wichtig, andere spielen während der Durchführung eine besondere Rolle, und einige der Aufgaben schließlich werden erst beim Abschluss des Verbunds aktuell.

An dieser Stelle ist daran zu erinnern, dass der größte Teil der in einem Verbund anfallenden Managementaufgaben nur durch die Mitglieder des Verbunds gemeinsam, also nicht von den Managementverantwortlichen allein, bearbeitet werden kann (siehe oben zu Anspruch und Anforderungen); in der Verantwortung der Managementverantwortlichen liegt es aber, dafür zu sorgen, dass sämtliche anfallenden Managementaufgaben angegangen werden, und die entsprechenden Prozesse zu steuern. Diese Verantwortung wiederum wird zumeist nicht von einer Person alleine getragen, sondern von einem Managementteam, das sich aus all den Personen zusammensetzt, die für das Management des Verbunds verantwortlich sind (Personen, die sowohl eine Funktion im Management des Verbunds haben als auch in einem Einzelprojekt tätig sind, sind ebenfalls Mitglieder des Managementteams).

1.5 Die Herausforderungen inter- und transdisziplinären Arbeitens

Die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements ergeben sich nicht nur aus den Spezifika von Wissenschaft und Forschung, aus den Merkmalen von Forschungsverbänden und aus den besonderen Anforderungen an inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben, sondern sind auch eine Antwort auf die spezifischen Herausforderungen inter- und transdisziplinären Arbeitens. Diese Herausforderungen sind nicht nur bei der Formulierung und Wahrnehmung der Aufgaben des Forschungsverbundmanagements zu berücksichtigen, sondern ebenso bei der Identifizierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden.

Die Schwierigkeiten, mit denen inter- und transdisziplinäre Vorhaben konfrontiert sind, sind vielfach empirisch belegt (angefangen mit Klassikern wie z. B. Blaschke und Lukatis 1976, über Arbeiten wie Krott 1994, bis hin zu neueren Studien wie etwa Derry, Schunn und Gernsbacher 2005, Röbbcke et al. 2004 oder Schuchardt et al. 2005). Sie lassen sich in zwei Kategorien gliedern (in enger Anlehnung an Defila und Di Giulio 1996, wo sich Hinweise auf weitere Fallstudien finden, sowie an Defila und Di Giulio 2003):

- Schwierigkeiten der Prozessgestaltung
- Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen disziplinären ‚Kulturen‘

Schwierigkeiten der Prozessgestaltung – Eine Reihe von Schwierigkeiten hängt mit der Gestaltung der Prozesse zusammen, die für eine gelingende inter- bzw. transdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig sind:

- *Mangelhafte theoretische Grundlagen*: Die Beteiligten wissen nicht, was inter- bzw. transdisziplinäres Arbeiten ausmacht und ausmachen sollte. Sie kennen die spezifischen Herausforderungen solchen Arbeitens nicht und wissen nicht, wie diese bewältigt werden könnten. Eine systematische Aneignung von Wissen über Prozesse der inter- bzw. transdisziplinären Arbeit oder eine reflektierte Vertiefung gewonnener Erfahrung erfolgen nicht. Oft ist das Wissen lückenhaft und bleibt dilettantisch. Das Vorgehen ist willkürlich und zufällig, es fehlt ihm an theoretischer Abstützung.
- *Fehlendes methodisches Know-how*: Die Beteiligten wissen zu wenig über Verfahren und Methoden, die sich dazu eignen, die Prozesse der Konsensbildung und der Integration zu gestalten bzw. können sie nicht anwenden. Die Arbeit verläuft deshalb oft ineffizient und unbefriedigend. Synergien bleiben ungenutzt und die Arbeit führt nicht zu einem Ergebnis, das mehr ist als das, was auf rein disziplinärem Weg ebenso hätte erreicht werden können. Wird dies absehbar, identifizieren sich die Beteiligten nicht mehr mit dem Vorhaben als Ganzem, sondern nur noch mit ihrem eigenen Teil davon.

- *Probleme der Abstimmung und Planung:* Disziplinspezifische und gegebenenfalls berufsfeldspezifische Abläufe und Arbeitsrhythmen werden oft ungenügend abgeklärt, was dazu führt, dass die Planungshorizonte nicht zur Deckung gebracht werden können. Für die Prozesse der Konsensbildung und der Integration werden zu wenig Ressourcen eingeplant, und die Beteiligten ziehen sich in der Folge aus der gemeinsamen Arbeit zurück. Hinzu kommen oft Probleme, wie sie in jedem Projekt auftreten können, bspw. dass die Arbeiten nicht zielorientiert geplant und aufeinander abgestimmt werden, Strukturen und Entscheidungsverfahren unklar sind und die Verteilung von Rechten und Pflichten nicht transparent vorgenommen wird.
- *Gruppendynamische Probleme:* Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind es nicht gewohnt, in einem Team auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten, und unterschätzen daher die Bedeutung gruppendynamischer Prozesse. Deshalb werden solche Prozesse oft ausgeblendet. Sätze wie „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind am Thema interessiert und müssen deshalb nicht zur Zusammenarbeit motiviert werden, und Konflikte können immer bei einer Flasche Rotwein behoben werden“ sind dafür symptomatisch. Dazu kommen Probleme, wie sie jedes Team haben kann, z. B. dass Prozesse der Teambildung nicht professionell genug unterstützt und Konflikte nicht erkannt und nicht behoben werden.

Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen disziplinären ‚Kulturen‘ – Einige der Schwierigkeiten erwachsen aus der Tatsache, dass Inter- und Transdisziplinarität eine Kooperation zwischen disziplinären ‚Kulturen‘ darstellt. Die Angehörigen dieser disziplinären ‚Kulturen‘ verfügen über eine je eigene Sprache, die sich von derjenigen anderer Disziplinen und von der Alltagssprache unterscheidet, und sie bedienen sich disziplinspezifischer Theorien und Methoden. Ebenso haben sie je eigene Vorstellungen über das ‚richtige‘ Vorgehen. Fachsprache, Theorien und Methoden sind Ausdruck einer disziplinspezifischen Weltanschauung und Handlungsweise. In der interdisziplinären Zusammenarbeit entstehen daraus folgende Schwierigkeiten, wobei anzumerken ist, dass in der transdisziplinären Kooperation mit Personen aus außerwissenschaftlichen Berufsfeldern analoge Schwierigkeiten sichtbar werden, da diese ebenfalls über eine berufsfeldspezifische Denk- und Arbeitsweise verfügen:

- *Missverständnisse und Definitionsansprüche:* Der Wissenskörper und die damit zusammenhängende Sprache der eigenen Disziplin gehören oft zum lediglich impliziten Wissen einer Person. Sie enthalten vieles, was innerhalb der eigenen Disziplin als Selbstverständlichkeit gilt. Angehörige anderer Disziplinen verfügen nicht darüber, und Selbstverständlichkeiten innerhalb der eigenen Disziplin sind außerhalb der eigenen Disziplin weder zwingend bekannt noch zwingend anerkannt. Wird implizites Wissen nicht angemessen expliziert und ‚übersetzt‘, kann das Fachwissen aus der eigenen Disziplin (Erkenntnisse, Theorien, Grundannahmen etc.) Fachfremden kaum vermittelt werden, und umgekehrt wird Fachwissen aus anderen Disziplinen nicht oder nur ungenügend verstanden. Zum Problem des Nicht-Verstehens tritt das Problem des

Miss-Verstehens hinzu, wenn dieselben Wörter in den verschiedenen Disziplinen und in der Alltagssprache unterschiedlich verwendet werden. Entsprechend schwierig ist es, eine gemeinsame Sprache zu finden. Konflikte entstehen, wenn die Beteiligten darauf bestehen, ihre Verwendungsweise eines Wortes sei die ‚richtige‘, und nicht bereit sind, von ihrem Begriffsverständnis abzurücken, sondern auf einem Definitionsprimat beharren.

- *Divergenzen in Gegenstand und Fragestellung:* Das Wissen darüber, welche Aspekte eines (vorwissenschaftlichen) Gegenstands für eine Untersuchung relevant sind und wie sie beschrieben werden – also die Konstruktion des Forschungsgegenstands – ist Teil der disziplinspezifischen ‚Brille‘, die sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aneignen. Eine gemeinsame Problemsicht zu entwickeln ist schwierig oder sogar unmöglich, wenn diese disziplinspezifische Sichtweise in der Zusammenarbeit nicht überwunden wird. Wenn die Beteiligten ihrer jeweiligen disziplinären Perspektive verhaftet bleiben, können die disziplinären Perspektiven auf einen Gegenstand sowie dessen verschiedene disziplinäre Beschreibungen kaum zueinander in Relation gesetzt werden. Dementsprechend können sie nicht zu einem gemeinsamen Forschungsgegenstand zusammengefügt werden. Konflikte entstehen, wenn die Beteiligten überzeugt sind, ihre Sicht sei die einzig mögliche Sicht auf den jeweiligen (vorwissenschaftlichen) Gegenstand, sie allein würden die ‚richtigen‘ und wichtigen Fragen aufwerfen und wenn sie die Fragen der anderen als weder sinnvoll noch zielführend abqualifizieren.
- *Differenzen bei Methodenwahl und Wissenschaftlichkeit:* In der inter- oder transdisziplinären Forschung muss auf disziplinäre Methoden der Erkenntnisgewinnung zurückgegriffen werden. Die disziplinären Vorstellungen über das ‚richtige‘ Vorgehen, über Erfolg versprechende Methoden und die angemessene Art und Weise, an eine Frage heranzugehen, divergieren aber. Dasselbe gilt für die Auffassungen darüber, welche Kriterien der Wissenschaftlichkeit anzuwenden sind. Sind die Beteiligten nicht bereit, von ihren disziplinspezifischen ‚Vorlieben‘ und Usancen abzurücken und andere Methoden ebenfalls als zielführend und wissenschaftlich zu akzeptieren, so sind nicht nur die Formulierung gemeinsamer Ziele und einer gemeinsamen Fragestellung, sondern auch die Einigung über das zu wählende Vorgehen erschwert oder sogar unmöglich. Diese Art von Schwierigkeiten kann sich bis auf die Frage der Darstellung von Ergebnissen erstrecken (z.B. Aufbau einer Publikation oder korrekte Zitation). Konflikte entstehen, wenn sich die Beteiligten weigern, von ihren Kriterien der Wissenschaftlichkeit Abstand zu nehmen, und mit aller Macht versuchen, ihre Methoden und ihre Wissenschaftlichkeitskriterien durchzusetzen.
- *Vorurteile:* Die wenigsten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben ein fundiertes Wissen bezüglich anderer Disziplinen. Jedoch verfügen die meisten über ein Halbwissen über andere Disziplinen, das sie aus Quellen wie der eigenen Schulzeit, der Berichterstattung in Medien und Lexika, Erzählungen aus dem Freundeskreis, öffentlichen Vorträgen oder aus der spo-

radischen Lektüre fachfremder oder populärwissenschaftlicher Publikationen schöpfen. Die meisten haben also eine, wenn auch vage, Vorstellung darüber, was andere Disziplinen tun und was sie leisten können oder sollten. Werden diese Vorstellungen nun nicht als bloße Annahmen erkannt und als revisionsbedürftig eingestuft, äußern sie sich in gegenseitigen Vorurteilen sowie in falschen Erwartungen bezüglich dessen, was die verschiedenen Disziplinen zur Bearbeitung der inter- oder transdisziplinären Fragestellung leisten können. Konflikte entstehen, wenn jemand besser zu wissen meint, was andere Disziplinen leisten können oder sollten, als die Angehörigen dieser Disziplinen, und wenn dies mit ‚Disziplinenimperialismus‘ einhergeht, d. h. mit der Überschätzung des Beitrags der eigenen Disziplin bei gleichzeitiger Herabsetzung der Leistungen anderer Disziplinen (bis hin zur Negierung ihrer Wissenschaftlichkeit).

Eine wesentliche Verantwortung der Managementverantwortlichen eines inter- oder transdisziplinären Forschungsverbands besteht darin, dafür zu sorgen, dass die besonderen Probleme der inter- bzw. transdisziplinären Zusammenarbeit gar nicht erst entstehen und dass sie, sollten sie dennoch auftreten, schnell und befriedigend gelöst werden. Damit sind nicht nur Aufgaben des Managements angesprochen, sondern auch die Fähigkeiten derjenigen, denen dieses Management obliegt. Die Managementverantwortlichen müssen zum einen über das ‚Handwerk‘ zur Gestaltung der Prozesse der Konsensbildung und der Synthesebildung verfügen. Zum anderen müssen sie in der Lage sein, die spezifischen Probleme der inter- bzw. transdisziplinären Zusammenarbeit rechtzeitig zu erkennen und angemessen mit ihnen umzugehen. Dazu wiederum müssen sie auch sensibilisiert sein für potentielle Empfindlichkeiten der beteiligten Disziplinen und gegebenenfalls Berufsfelder, d. h. sie müssen ausreichend Bescheid wissen über die beteiligten Disziplinen bzw. Berufsfelder, um möglichst vor der Entstehung von Konflikten eingreifen zu können.

1.6 Zum Bedarf nach Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden

Das Management eines inter- oder transdisziplinären Forschungsverbands ist, das zeigen die bisherigen Ausführungen, eine ebenso anspruchsvolle wissenschaftliche Tätigkeit wie Forschung und Lehre. Das Management eines inter- oder transdisziplinären Verbands sollte deshalb gestützt auf eine solide theoretische und methodische Basis ausgeübt werden. Ein professionelles Forschungsverbundmanagement setzt fundierte Kenntnisse über das Funktionieren von Wissenschaft und Forschung ebenso voraus wie fundierte Kenntnisse über inter-

und transdisziplinäre Prozesse und deren Gestaltung. Ein professionelles Forschungsverbundmanagement ist dann gegeben, wenn ein Verbund die Anforderungen an einen inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund erfüllt, die in einem Verbund anfallenden Managementaufgaben effizient und effektiv angegangen werden und die Probleme inter- bzw. transdisziplinären Arbeitens vermieden bzw. befriedigend gelöst werden.

Zur Professionalisierung des Managements von Forschungsverbänden reicht es nicht aus, lediglich den Qualitätsanspruch zu formulieren, aus den zu erfüllenden Anforderungen Kriterien herzuleiten und diese bei der Evaluation von Forschungsverbänden anzuwenden. Vielmehr ist es unabdingbar, Managementverantwortlichen die Gelegenheit zu geben, die erforderlichen Kompetenzen zu erwerben und auszubauen. Angesichts der Vielfalt an Aufgaben, die zu erfüllen sind, und angesichts der Vielfalt an Schwierigkeiten, die bei deren Bewältigung auftreten können, ist es zudem notwendig, die Managementverantwortlichen bei ihrer Arbeit gezielt zu unterstützen. Welche konkreten Maßnahmen zur Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements und zur Unterstützung der Managementverantwortlichen ergriffen werden können, welche Bedingungen dabei zu erfüllen sind und welche Rolle dabei Organisationen der Forschungsförderung wie etwa die DFG spielen können, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

Literatur

- Blaschke D., Lukatis I. (1976): Probleme interdisziplinärer Forschung. Organisations- und forschungssoziologische Untersuchung der Erfahrungen mit interdisziplinärer Zusammenarbeit im SFB 16 unter besonderer Betonung des Dhanbad-Projektes. Wiesbaden: Franz Steiner Verlag.
- Defila R., Di Giulio A. (1996): Voraussetzungen zu interdisziplinärem Arbeiten und Grundlagen ihrer Vermittlung. In: Balsiger Ph., Defila R., Di Giulio A. (Hrsg.): Ökologie und Interdisziplinarität – eine Beziehung mit Zukunft? Wissenschaftsforschung zur Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit. Themenheft des Schwerpunktprogramms Umwelt (SPPU). Basel, Birkhäuser. S. 125–142.
- Defila R., Di Giulio A. (1998): Interdisziplinarität und Disziplinarität. In: Olbertz J.-H. (Hrsg.): Zwischen den Fächern – über den Dingen? Universalisierung versus Spezialisierung akademischer Bildung. Opladen: Leske & Budrich. S. 111–137.
- Defila R., Di Giulio A. (2001): Inter and Transdisciplinary Processes – Experience and Lessons Learnt. In: Kaufmann-Hayoz R., Gutscher H. (eds): Changing Things – Moving People. Strategies for Promoting Sustainable Development at the Local Level. Themenheft des Schwerpunktprogramms Umwelt (SPPU). Basel: Birkhäuser. S. 337–356.
- Defila R., Di Giulio A. (2003): Vorbereitung auf interdisziplinäres Arbeiten – Anspruch, Erfahrungen, Konsequenzen. In: Neues Handbuch Hochschullehre. Ergänzungslieferung Nummer 9, September 2003. Stuttgart, Berlin, Budapest, Prag, Sofia, Warschau: Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation. E 1.3. S. 1–26.

- Defila R., Di Giulio A., Scheuermann M. (2006): Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf.
- Deppert W., Theobald W. (1998): Eine Wissenschaftstheorie der Interdisziplinarität. Zur Grundlegung integrativer Umweltforschung und -bewertung. In: Daschkeit A., Schröder W. (Hrsg.): Umweltforschung quergedacht. Perspektiven integrativer Umweltforschung und -lehre. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hongkong, London, Mailand, Paris, Santa Clara, Singapore, Tokyo: Springer-Verlag. S. 75–106.
- Derry Sh. J., Schunn Ch. D., Gernsbacher M. A. (eds) (2005): Interdisciplinary Collaboration. An Emerging Cognitive Science. Mahwahz, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994): The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Klein J. Thompson (1986): The Dialectic and Rhetoric of Disciplinarity and Interdisciplinarity. In: Chubin D. E., Porter A. L., Rossini F. A., Connolly T. (eds): Interdisciplinary Analysis and Research. Theory and Practice of Problem-Focused Research and Development. Maryland: Lomond Publications. S. 85–100.
- Klein J. Thompson (1990): Interdisciplinarity. History, Theory & Practice. Detroit: Wayne State University Press.
- Krott M. (1994): Management vernetzter Umweltforschung. Wissenschaftspolitisches Lehrstück Waldsterben. Wien, Köln, Graz: Böhlau Verlag.
- Mittelstraß J. (1989): Wohin geht die Wissenschaft? Über Disziplinarität, Transdisziplinarität und das Wissen in einer Leibniz-Welt. In: Mittelstraß J. (Hrsg.): Der Flug der Eule. Von der Vernunft der Wissenschaft und der Aufgabe der Philosophie. Frankfurt: Suhrkamp Verlag. S. 60–88.
- Röbbcke M., Simon D., Lengwiler M., Kraetsch C. (2004): Inter-Disziplinieren. Erfolgsbedingungen von Forschungsk Kooperationen. Berlin: Edition Sigma.
- Schuchardt B., Birner R., Bildstein T., Osthorst W. (2005): Integrative und interdisziplinäre Umweltforschung. Empirische Erfahrungen mit der Organisation des Forschungsprozesses. Bremen: Bioconsult.
- Staehele W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, Verlag Franz Vahlen. 8., von Peter Conrad und Jörg Sydow überarbeitete Auflage.

2 Mögliche Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen zur Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbänden

Erfreulicherweise setzt sich die Einsicht, dass das Management inter- und transdisziplinärer Vorhaben im Rahmen der akademischen Tätigkeiten in Wert zu setzen ist, zunehmend durch. Entsprechend steigt der Bedarf nach Maßnahmen der Qualitätssicherung und der Wissenstradierung. Forschungsverbundmanagement ist dann professionell, wenn ein Verbund die Anforderungen an einen inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund erfüllt, die in einem Verbund anfallenden Managementaufgaben effizient und effektiv angegangen werden und die Probleme inter- bzw. transdisziplinären Arbeitens vermieden bzw. befriedigend gelöst werden (siehe Kapitel 1).

Es darf als unbestritten gelten, dass das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände den Merkmalen professionellen Forschungsverbundmanagements sehr oft (noch) nicht entspricht. Ebenfalls als unbestritten darf gelten, dass die Anforderungen, denen die Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände zu genügen haben, sehr hoch sind. Es wäre weder angebracht noch sinnvoll, von den Managementverantwortlichen zu erwarten, sämtliche der anstehenden Aufgaben kompetent erledigen und sämtliche der auftauchenden Probleme kompetent lösen zu können, und zwar auch dann nicht, wenn sie sich die Managementverantwortung für einen Verbund in einem Team teilen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die als Sprecherin, Leiter o. Ä. die Managementverantwortung für einen Verbund übernehmen, zeichnen sich in erster Linie durch eine hohe Fachkompetenz zum Thema des Verbunds aus. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhalten im Rahmen ihrer Ausbildung nur sehr selten eine fundierte Einführung in das inter- und transdisziplinäre Arbeiten, geschweige denn in das Forschungsverbundmanagement. Mit Blick auf die Professionalisierung ist zu fragen, was getan werden kann oder muss, um ein professionelles Forschungsverbundmanagement zu gewährleisten und damit sicherzustellen, dass die Qualität inter- und transdisziplinärer Forschungsprozesse stimmt. Mit Blick auf die Unterstützung der Managementverantwortlichen wiederum ist zu fragen, was getan werden kann oder muss, um diese dabei zu unterstützen, ihre Funktion optimal auszufüllen und den Verbund, für dessen Management sie verantwortlich sind, zum Erfolg zu führen.

Bei den nachstehenden Überlegungen zu möglichen Maßnahmen für die Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements liegt das Augenmerk auf Maßnahmen, die durch Organisationen der Forschungsförderung wie die DFG ergriffen werden können. Dies zum einen, weil es diese Organisationen sind, die maßgeblich inter- und transdisziplinäre Forschungsverbünde finanzieren und dementsprechend ein besonderes Interesse an einem professionellen Forschungsverbundmanagement haben, zum anderen, weil diese Organisationen entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Prüfung und Begleitung von Forschungsverbänden besonders leicht umsetzen können.

Die Maßnahmen werden anhand von drei möglichen Perspektiven auf solche Maßnahmen skizziert:

- der Blick auf die Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus
- der Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen
- der Blick auf die externe Unterstützung der Managementverantwortlichen

Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zudem soll weder nahegelegt werden, dass sämtliche der skizzierten Maßnahmen ohne weiteres realisierbar sind, noch der Eindruck vermittelt werden, dass solche Maßnahmen nirgends realisiert werden. Schließlich ist zu betonen, dass die Ausführungen nicht die Position der DFG, sondern die Ansicht der Autorin und der Autoren wiedergeben.

2.1 Maßnahmen mit Blick auf die Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus

Um die Professionalität des Forschungsverbundmanagements sicherzustellen, ist es unabdingbar, festzulegen, worin sich ein professionelles Forschungsverbundmanagement auszeichnet. Entsprechende, theoretisch und empirisch fundierte Vorschläge wurden in Kapitel 1 gemacht. Es reicht aber nicht aus, entsprechende Qualitätskriterien zu formulieren. Vielmehr müssen Maßnahmen ergriffen werden, die gewährleisten, dass diese Kriterien Wirkung entfalten, dass sich ein ‚state of the art‘ des Managements inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde etabliert.

Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen, die der Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus dienen, sind z.B. folgende:

- *Vergabekriterien ergänzen*: Die Kriterien, anhand derer über die Vergabe von Forschungsmitteln an inter- oder transdisziplinäre Forschungsverbünde entschieden wird, ergänzen um Kriterien, die aus den Merkmalen gelingen-

der inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben hergeleitet sind (bezogen auf die Verfahren ebenso wie auf die Managementverantwortlichen), und diese Kriterien angemessen gewichten.

- *Antragsformulare ergänzen*: In den Anträgen inter- oder transdisziplinärer Verbünde Angaben dazu verlangen, welche Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der inter- oder transdisziplinären Prozesse getroffen werden, sowie Angaben einfordern zu zentralen Fragen des Vorgehens hinsichtlich der Synthesebildung, der Entwicklung gemeinsamer Produkte, der Vernetzung der Forschungsarbeiten etc. Zu den Aufgaben des Forschungsverbundmanagements eine angemessene Ausstattung und ein detailliertes Budget verlangen.
- *Begutachtungsverfahren ergänzen*: Die Verfahren bei der Begutachtung von Anträgen inter- oder transdisziplinärer Verbünde so gestalten, dass auch die Qualität des Forschungsverbundmanagements ein gebührendes Gewicht erhält.
- *Gutachterinnen und Gutachter schulen*: Gutachterinnen und Gutachter für inter- oder transdisziplinäre Verbünde so schulen, dass sie bei Anträgen, Zwischenberichten oder auch Begehungen beurteilen können, ob die Qualität der inter- oder transdisziplinären Prozesse stimmt, bzw. Gutachterinnen und Gutachter beiziehen, die eine entsprechende Beurteilung vornehmen können.
- *Rechenschaft verlangen und Sanktionen vorsehen*: In Zwischen- und Abschlussberichten inter- oder transdisziplinärer Verbünde Auskunft verlangen über die Verfahren, die bei der Gestaltung der inter- oder transdisziplinären Prozesse eingesetzt wurden, und durch Sanktionen verhindern, dass eine diesbezügliche ‚Antrags- und Berichtsrhetorik‘ belohnt wird.

2.2 Maßnahmen mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen

Ein professionelles Forschungsverbundmanagement kann nicht allein dadurch gewährleistet werden, dass ein entsprechendes Anspruchsniveau definiert und eingefordert wird. Vielmehr müssen die Personen, die eine Managementverantwortung in inter- oder transdisziplinären Forschungsverbänden tragen (werden), die dazu nötigen Kompetenzen erwerben können. Dazu wiederum ist ein wissenschaftlich fundiertes Aus- und Weiterbildungsangebot erforderlich, das auf die Aufgaben, Herausforderungen und Bedürfnisse des Forschungsverbundmanagements ausgerichtet ist. Die Nutzung entsprechender Angebote ist

nahezulegen, und es sind Anreize zu schaffen, die begünstigen, dass die Angebote genutzt werden, ohne dass aber ein ‚Besuchszwang‘ entsteht (ein Anreiz kann z.B. die Übernahme von Kosten sein, die Berücksichtigung entsprechender Qualifikationen bei der Begutachtung von Anträgen oder das Ausstellen von Zertifikaten).

Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen, die der Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen dienen, sind z.B. folgende:

- *Gezielt Einzelkurse zur Einführung in das Forschungsverbundmanagement anbieten*: Spezifische Kurse anbieten für Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbände, die nicht auf einzelne Aufgaben des Forschungsverbundmanagements fokussieren, sondern in einem grundlegenden Sinne in das Management eines inter- oder transdisziplinären Verbunds einführen (Anforderungen, Aufgaben, Methoden etc.). Sinnvollerweise werden solche Kurse auf das ‚Zielpublikum‘ einer Forschungsförderungsorganisation beschränkt; dies ermöglicht die angemessene Berücksichtigung der Spezifika dieser Organisation und vereinfacht die administrativen Abläufe.
- *Weiterbildungskurse verschiedener Anbieter zentral erfassen und bekannt machen*: Bereits existierende Angebote verschiedener Anbieter in Form einer kommentierten Liste, die auf die Anforderungen, Herausforderungen und Aufgaben des Forschungsverbundmanagements Bezug nimmt, erschließen und so eine Übersicht über ansonsten verstreute Kursangebote ermöglichen. Diese Maßnahme setzt voraus, dass Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der Angebote und Anbietenden getroffen werden.
- *Curriculum für Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen entwickeln*: Kompetenzen, über die (künftige) Managementverantwortliche verfügen sollten, formulieren und gestützt darauf ein Curriculum entwickeln und realisieren, das von (künftigen) Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Verbände belegt werden kann. Diese Maßnahme setzt eine (internationale) Kooperation sowohl von Forschungsförderungsorganisationen untereinander als auch eine (internationale) Kooperation dieser Organisationen mit Hochschulen, die entsprechende Elemente für ein solches Curriculum zur Verfügung stellen, voraus.
- *Gefäße zur Reflexion und zur Tradierung des Wissens über das Forschungsverbundmanagement anbieten*: Angebote vorsehen, die dazu dienen, individuelle Erfahrungen mit dem Management eines inter- oder transdisziplinären Verbunds zu reflektieren und die daraus gewonnenen Einsichten weiterzugeben. Ein solches Angebot dient nicht nur dem gegenseitigen Lernen und der Nachwuchsförderung, sondern schafft auch ein organisationales Gedächtnis, das dieses Wissen sammelt, tradiert und für künftige Generationen von Managementverantwortlichen nutzbar macht.

Die Angebote, die im Rahmen des DFG-Projekts „Forschungsmanagement“ umgesetzt wurden und in Kapitel 3 beschrieben werden (Workshop For-

schungsmanagement und Diskussionsforum Forschungsmanagement), sind eine Realisierung der ersten und der vierten Maßnahme dieser Aufzählung durch die DFG.

2.3 Maßnahmen mit Blick auf die externe Unterstützung von Managementverantwortlichen

Angesichts der Vielfalt an Aufgaben des Forschungsverbundmanagements würde es der Sachlage nicht gerecht, von den Managementverantwortlichen zu verlangen, alle sich stellenden Aufgaben ohne externe Unterstützung professionell zu bewältigen. Überlegungen zu Maßnahmen der Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements wären deshalb nicht vollständig, würden sie nicht auch die Perspektive der Managementverantwortlichen berücksichtigen, die angesichts der vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben des Forschungsverbundmanagements den Bedarf verspüren, für diese Aufgaben zusätzliche (externe) Expertise beizuziehen und so ihre Tätigkeit auf zusätzliches Know-how abzustützen. Externe Unterstützung meint in diesem Zusammenhang den gezielten Beizug von Expertinnen und Experten, die nicht Mitglieder eines Verbunds sind oder werden und die die Managementverantwortlichen im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und Fragen beraten, bei der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen resp. während bestimmter Phasen begleiten. Das Belegen oder ‚Einkaufen‘ von Weiterbildungskursen ist aus der Perspektive der Managementverantwortlichen ebenfalls eine mögliche Form der externen Unterstützung.

Maßnahmen, die in diesem Bereich von Forschungsförderungsorganisationen ergriffen werden können, können zum einen darauf ausgerichtet sein, den Managementverantwortlichen die Suche nach Angeboten der externen Unterstützung zu erleichtern, die auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten ihres Verbunds zugeschnitten sind, oder zum anderen darauf, die Qualität solcher Angebote zu gewährleisten. Entsprechende Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen sind z. B. folgende:

- *Hinweise für die Suche nach externen Expertinnen und Experten zur Verfügung stellen:* Den Managementverantwortlichen Instrumente an die Hand geben, die ihnen bei ihrer Suche nach externen Expertinnen und Experten sowie bei der Umschreibung entsprechender Aufträge und bei der Verfassung entsprechender Leistungsvereinbarungen helfen. Dies ist umso wichtiger, als eine wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche externe Unterstützung darin besteht, dass diese wissenschaftlich fundiert und auf die Anforderungen und Besonderheiten des Forschungsverbundmanagements zugeschnitten ist.

- *Verfahren einrichten zur Beantragung einer externen Unterstützung während der Laufzeit eines Verbunds:* Verfahren einrichten, die es Managementverantwortlichen ermöglichen, bei Bedarf während der Laufzeit ihres Verbunds auf eine externe Unterstützung zurückzugreifen, auch wenn der diesbezügliche Bedarf zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht ersichtlich war und deshalb im Budget des Verbunds nicht enthalten ist.
- *Eine Datenbank mit Anbietern externer Unterstützung zur Verfügung stellen:* Personen und Teams, die eine externe Unterstützung für inter- oder transdisziplinäre Forschungsverbünde anbieten, in Form einer kommentierten Liste erschließen, die sowohl auf die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements Bezug nimmt als auch auf Situationen, Themen und Aufgaben, bei denen typischerweise eine externe Unterstützung beigezogen wird. In einer solchen Datenbank auch festhalten, welche Aufgaben externe Expertinnen und Experten übernehmen, welche Prozesse sie begleiten, welche Kurse sie spezifisch für einen Verbund durchführen können etc. Diese Maßnahme setzt voraus, dass Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der Angebote und Anbietenden getroffen werden.
- *Zertifizierung externer Expertinnen und Experten:* Zertifizieren derjenigen Personen und Teams, die aufgrund ihrer wissenschaftlichen Leistungen, aufgrund nachgewiesener Kompetenz in Aufgaben des Forschungsverbundmanagements sowie aufgrund ihrer Referenzen Managementverantwortlichen als externe Expertinnen und Experten empfohlen werden können. Die Einrichtung eines solchen Verfahrens setzt die (internationale) Kooperation von Forschungsförderungsorganisationen voraus.

Die aus einem Auftrag der DFG an die Autorin und die Autoren hervorgegangenen, in Kapitel 4 abgedruckten, Instrumente zur externen Unterstützung von Managementverantwortlichen sind eine Realisierung der ersten Maßnahme dieser Aufzählung durch die DFG.

Konkrete Beiträge
zur Professionalisierung und Unterstützung
des Managements von Forschungsverbänden

3 Weiterbildung und Austausch – Das Projekt „Forschungsmanagement“ der DFG

3.1 Ausgangspunkt und Ziele

Wie in Kapitel 2 gezeigt, sind zur Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements sowie zur Unterstützung der damit betrauten Personen insbesondere auch Maßnahmen notwendig, die es den Managementverantwortlichen erlauben, sich entsprechend aus- und weiterzubilden, um sich das notwendige Know-how für ihre anspruchsvolle Tätigkeit zu erwerben. Zudem sollten Möglichkeiten des gegenseitigen Lernens sowie der Wissenstradierung geschaffen werden.

Die DFG trägt den Anforderungen an das Forschungsverbundmanagement Rechnung durch die Einrichtung von Geschäfts- und Koordinationsstellen sowie durch spezifische Weiterbildungsangebote (namentlich das Medientraining für die Graduiertenkollegs und die Angebote im Rahmen des Emmy Noether-Programms). Eine systematische Einführung in das Management inter- und transdisziplinärer Verbände im Sinne einer Aus- und Weiterbildung hat in den letzten Jahren durch das in diesem Kapitel beschriebene Projekt „Forschungsmanagement“ stattgefunden. Die DFG förderte dieses Vorhaben in den Jahren 2003–2005 unter diesem Titel und in den Jahren 2001/2002 im Rahmen einer Pilotphase unter dem Titel „Wissenschaftsmanagement in Forschungsverbänden“.

Das Projekt „Forschungsmanagement“ (inkl. Pilotphase) war ein konkreter Beitrag zur Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements. Ziele des Projekts waren

- eine Einführung in Grundlagen und Methoden des Forschungsverbundmanagements für Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände der DFG und
- die Förderung des gegenseitigen Lernens zwischen Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände der DFG sowie der Wissenstradierung im Rahmen eines strukturierten Austauschs.

3.2 Vorgehen

Projektnehmende des Projekts „Forschungsmanagement“ waren die Autorin und die Autoren als Mitglieder der internationalen Forschungsgruppe Inter- und Transdisziplinarität (Universitäten Bern und Freiburg i. Br.). Die Ziele des Projekts wurden in Form von zwei Angeboten, einem Workshop und einem Diskussionsforum, umgesetzt. Diesen Angeboten lag inhaltlich und methodisch ein Konzept zugrunde, das von der Forschungsgruppe Inter- und Transdisziplinarität entwickelt worden war und für das Projekt fruchtbar gemacht wurde. Aufgabe der Projektnehmenden war die Vorbereitung und Durchführung der konkreten Veranstaltungen im Rahmen dieser Angebote; dies umfasste insbesondere folgende Leistungen:

- Bereitstellen von Unterlagen zur Vor- und Nachbereitung der Teilnehmenden
- Erstellen von Unterlagen und Medien
- Dokumentation des Prozesses
- Zwischenbericht, Abschlussbericht und Veröffentlichung zur Dokumentation der Ergebnisse

Die Einladung und Verwaltung der Teilnehmenden sowie die Erstellung der Einladungslisten erfolgten durch die Geschäftsstelle der DFG. Zur Vorbereitung der Einladungen wurden von den Projektnehmenden Anschreiben entwickelt. Die Durchführung der Veranstaltungen erfolgte in kontinuierlichem Austausch und regelmäßiger Absprache mit den zuständigen Vertreterinnen und Vertretern der DFG-Geschäftsstelle.

Workshop Forschungsmanagement – Der Workshop richtete sich an die Verantwortlichen neu eingerichteter Sonderforschungsbereiche/Transregio, Schwerpunktprogramme, Forschergruppen, Klinischer Forschergruppen und Graduiertenkollegs (im Folgenden ‚Verbünde‘ genannt). Der Workshop war eine Weiterbildungsveranstaltung im klassischen Sinne. Er richtete sich primär an Sprecher und Koordinatorinnen, die zum ersten Mal mit dem Management eines inter- oder transdisziplinären Forschungsverbunds der DFG betraut waren. Ziel des Workshops war eine Einführung in das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde. Der Workshop bestand aus einer zweitägigen Einführungsveranstaltung und einem eintägigen Follow-Up im Abstand von ca. sechs Monaten. Die zweitägige Einführungsveranstaltung schloss einen gemeinsamen Abend ein, an dem sich die Teilnehmenden näher kennenlernen und in einem informellen Rahmen austauschen konnten. Die Veranstaltungen fanden immer in Bonn im Gustav-Stresemann-Institut statt. Der Workshop wurde zweimal im Jahr angeboten. Die Zahl der Teilnehmenden war auf ca. 15 Personen begrenzt, pro Verbund wurde nur eine Person zugelassen. In den Jahren 2003–2005 nahmen insgesamt 94 Personen am Workshop teil; aufgeschlüsselt nach Verbänden nahmen 14 Sonderforschungsbereiche/Transregio, 15 Schwerpunktprogramme,

45 Graduiertenkollegs und 20 Forschergruppen/Klinische Forschergruppen das Angebot der DFG wahr. In den Jahren 2003–2005 wurde der Workshop sechsmal durchgeführt. Angeschrieben und eingeladen wurden alle Sprecherinnen und Koordinatoren der neu bewilligten Verbände der DFG. Diese wurden zur Teilnahme an einem der nächsten beiden Workshoptermine (mit dem zugehörigen Follow-Up) eingeladen. Nach dem Follow-Up wurden die Teilnehmenden eingeladen, den Austausch im Diskussionsforum fortzusetzen.

Diskussionsforum Forschungsmanagement – Das Diskussionsforum diente dem Austausch und dem gegenseitigen Lernen und war deshalb keine Weiterbildungsveranstaltung im üblichen Sinne. Die Teilnehmenden wurden als Expertinnen und Experten begriffen, die sich in ähnlichen Situationen mit analogen Aufgaben, Herausforderungen und Problemen befinden; die Teilnehmenden wurden denn auch als Mitglieder des Diskussionsforums angesprochen und nicht als Teilnehmende einer Tagung oder eines Kurses. Ein relativ stabiler und kleiner Kreis von Mitgliedern, die damit verbundene Identifizierung mit dem Diskussionsforum und der dadurch begünstigte persönliche Charakter des Austauschs bestimmten den inneren Rahmen der Treffen. Das Diskussionsforum richtete sich in erster Linie an erfahrene Sprecher und Koordinatorinnen; im Hinblick auf die angestrebte Wissenstradierung waren aber auch Personen zugelassen, die über eine weniger ausgedehnte Erfahrung verfügten. Voraussetzung für eine Mitgliedschaft war die Wahrnehmung der Managementverantwortung als Sprecherin, Koordinator oder Geschäftsführerin für einen zum Zeitpunkt des Treffens von der DFG geförderten Verbund. Pro Verbund konnte nur eine Person Mitglied sein, die Mitgliedschaft war zudem an die Person gebunden. Zur Sicherstellung des offenen Austauschs war eine gewisse Kontinuität notwendig, d.h. die Mitgliedschaft im Diskussionsforum erforderte die Bereitschaft zur regelmäßigen Teilnahme. Die Treffen fanden im Abstand von ca. neun Monaten statt und dauerten jeweils zwei Tage. Die Treffen wurden an wechselnden Orten durchgeführt, und zwar jeweils unter der Gastgeberschaft eines anderen Mitglieds des Diskussionsforums. Es wurde dabei stets angestrebt, die Treffen in Tagungsstätten durchzuführen, die eine dem Diskussionsforum entsprechende Atmosphäre ausstrahlen. Die zweitägige Dauer der Treffen schloss einen gemeinsamen Abend ein, so dass auch Gelegenheit zu einem informellen Austausch bestand. Die insgesamt sechs Treffen des Diskussionsforums (unter Einschluss derjenigen aus der Pilotphase) wurden von 26 verschiedenen Personen (bei einer Gesamtteilnehmerzahl von 62) aus 23 Verbänden besucht, davon nahmen neun Personen an drei oder mehr Treffen teil. Aufgeschlüsselt nach Verbänden nahmen neun Sonderforschungsbereiche/Transregio, drei Schwerpunktprogramme, zehn Graduiertenkollegs und eine Forschergruppe das Angebot der DFG wahr. Insgesamt gelang es, sowohl eine größere Zahl an Verbänden anzusprechen als auch einen ‚harten Kern‘ an Mitgliedern zu konstituieren, die sich mit dem Diskussionsforum und seiner Grundkonzeption identifizierten und diese auch bewusst einforderten. Ein Teil der Managementverantwortlichen, die den Workshop besucht hatten, nutzte das Angebot, in der Folge Mitglied des Diskussionsforums zu werden; dies trug zur kontinuierlichen Erneuerung des Diskussionsforums bei und unterstützte die Wissens-

tradierung zwischen ‚altgedienten‘ und ‚dienstjüngeren‘ Managementverantwortlichen der Verbände der DFG. Im Rahmen des Anschreibens an die Sprecherinnen und Koordinatoren der neu bewilligten Verbände der DFG wurden diejenigen, die schon zum wiederholten Mal eine solche Managementverantwortung wahrnahmen, direkt zur Teilnahme am Diskussionsforum eingeladen. Die inhaltliche und methodische Gestaltung der Treffen des Diskussionsforums war für jede Durchführung neu.

3.3 Der Workshop als Maßnahme der Aus- und Weiterbildung

3.3.1 Inhalte

Die in Kapitel 1 beschriebenen Anforderungen, Herausforderungen und Aufgaben des Forschungsverbundmanagements sowie die dahinterstehenden theoretischen Ansätze, empirischen Befunde und Erfahrungen bildeten die inhaltliche Grundlage für die Inputs, Aufträge und Diskussionen im Workshop.

Die Themen der *Einführungsveranstaltung* blieben von Durchführung zu Durchführung in etwa gleich. Folgende Themen wurden bearbeitet:

- *Anspruch und Anforderungen*: Die Begriffe der Inter- und Transdisziplinarität; der Anspruch, dem ein inter- oder transdisziplinäres Forschungsvorhaben zu genügen hat; die Probleme, denen die inter- oder transdisziplinäre Kooperation in einem Verbund begegnet sowie die konkreten Anforderungen an einen inter- oder transdisziplinären Verbund.
- *Aufgaben, Funktionen und Rollen*: Der Begriff und die Aufgaben des Managements im Allgemeinen und des Forschungsverbundmanagements im Speziellen; Reflexion der Funktion und der Rolle der Teilnehmenden in ihrem Verbund sowie Leitsätze für das Forschungsverbundmanagement. Als Basis für die Diskussion der Aufgaben des Forschungsverbundmanagements diente eine von den Projektnehmenden entwickelte Aufgabenmatrix (Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006), die den Teilnehmenden als Werkzeug für ihre Tätigkeit zur Verfügung gestellt wurde.
- *Interne und externe Kommunikation*: Kriterien eines guten Kommunikationskonzepts sowie Kommunikationskonzepte für die Verbände der Teilnehmenden (die Vertiefung gerade dieser Aufgabe wurde deshalb gewählt, weil diese Aufgabe zu Beginn eines Verbunds hohe Aufmerksamkeit verdient, in

besonderem Maße der Initiative der Managementverantwortlichen obliegt und gleichzeitig gerne vernachlässigt wird).

- *Qualitätssicherung durch interne Evaluation*: Theoretische Grundlagen einer Evaluation; Spezifika einer internen Evaluation; Schritte zur Vorbereitung einer internen Evaluation (eine Hinführung speziell zu dieser Aufgabe erschien angebracht, weil gegenüber internen Evaluationen oft Vorbehalte bestehen und diese Möglichkeit zur Qualitätssicherung dementsprechend wenig genutzt wird).

Für den *Follow-Up* blieb eines der Themen von Durchführung zu Durchführung immer gleich, ein weiteres bestimmten die Teilnehmenden (z.B. Vernetzung der Forschungsarbeiten oder Vertiefung des Themas interne Evaluation). Das vorgegebene Thema war:

- *Engagement für bzw. Verpflichtung auf das Gemeinsame*: Motive, Motivation und ihre Auswirkungen auf zentrale Aufgaben in Verbänden; Maßnahmen zur Förderung des Engagements in Verbänden generell sowie speziell bezogen auf die Verbände der Teilnehmenden.

3.3.2 Methoden

Das Gewicht lag auf den ‚klassischen‘ Methoden der Aus- und Weiterbildung (Input, Einzelarbeit, Gruppendiskussion, Posterausstellung, Plenumsdiskussion), diese wurden durch ‚spielerische‘ Methoden und Kreativitätstechniken ergänzt. Hervorzuheben ist zum einen die Einführung in die Grundlagen des Forschungsverbundmanagements, die in Form eines längeren Inputs der Projektteilnehmenden erfolgte, in dessen Rahmen auch Ergebnisse aus einschlägigen empirischen Untersuchungen sowie Beispiele aus der Praxis präsentiert wurden. Hervorzuheben ist zum anderen, dass das Gewicht im Follow-Up auf der Diskussion und Bearbeitung der Fälle lag, die von den Teilnehmenden zu den gewählten Themen eingebracht wurden. Sowohl im Rahmen der Einführungsveranstaltung wie auch im Rahmen des Follow-Up fand ein Austausch über konkrete Fragen und Probleme der Teilnehmenden statt. Die eingesetzten Methoden waren immer auch als methodische Anregung für die Teilnehmenden gedacht und wurden deshalb so gewählt, dass sie auch bei der Wahrnehmung der Managementaufgaben in einem Verbund Anwendung finden konnten. Im Folgenden wird exemplarisch gezeigt, wie im Workshop gearbeitet wurde.

Spielen – Sin-Obelisk

Der Sin-Obelisk ist ein Rätselspiel (Quelle: www.spielekiste.de): In der alten Stadt Atlantis wurde zu Ehren der Göttin Onra ein Sin, ein massiver rechteckiger Obelisk, gebaut. Das Bauwerk wurde in weniger als zwei Wochen voll-

det. Die Aufgabe der Gruppen (die Teilnehmenden werden in kleine Gruppen zu je ca. fünf Personen eingeteilt) besteht darin, herauszufinden, an welchem Wochentag der Obelisk fertiggestellt wurde. Zur Lösung der Aufgabe ist wenig (ca. zehn Minuten) Zeit. Alle Personen einer Gruppe erhalten Kärtchen mit Informationen, die auf die Individuen verteilt werden und die zusammengenommen alle Informationen zur Lösung der Aufgabe enthalten. Diese Kärtchen dürfen aber nicht hergezeigt werden, d. h. die Informationen müssen mündlich ausgetauscht und zusammengeführt werden. Die insgesamt 32 Kärtchen enthalten Informationen wie „Der zweite Tag der Woche heißt Neptiminus“, „Die Arbeit beginnt am Aquatag bei Tagesanbruch“ oder „Die Höhe des Sin beträgt 100 Meter“. Die Spielerinnen und Spieler erleben u. a. Bedeutung und Tücken einer sorgfältigen und klaren gegenseitigen Information. Im Rahmen der Einführungsveranstaltung wurde das Spiel als Einstieg in das Thema „Kommunikation – Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts“ eingesetzt. Das Spiel, das von den Teilnehmenden immer mit großer Spielfreude und Leidenschaft gespielt wurde (Abb. 1), bietet auch eine Menge an Anknüpfungspunkten für die Analyse der Kommunikation und Zusammenarbeit in einem Team.



Abbildung 1 Sin-Obelisk
Einführungsveranstaltung vom 19./20. 11. 2003. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

An den Managementaufgaben arbeiten – Kommunikationskonzept

Mit Blick auf das Aufgabenpaket „Interne und Externe Kommunikation“ arbeiteten die Teilnehmenden an einem Kommunikationskonzept für ihren eigenen Verbund. Dabei mussten sie, ausgehend von einer Einführung in die Grundlagen der Erstellung von Kommunikationskonzepten für Forschungsverbünde, folgende Fragen beantworten:

- Welche Informationen sollen die Personen und Gruppen des Verbunds erhalten? Wie werden die Informationsflüsse gestaltet? Wer aus dem Umfeld soll an welcher Stelle in die Informationsflüsse des Verbunds einbezogen werden?
- Mit welchen Inhalten und auf welchen Wegen sollen die spezifischen externen Zielpublika des Verbunds angesprochen werden? Welche Charakteristika der Zielpublika sind zu berücksichtigen?
- Womit soll der Verbund in der breiten Öffentlichkeit in Erscheinung treten?
- Wer ist für welche der im Kommunikationskonzept festgehaltenen Aufgaben zuständig?

Die Teilnehmenden entwickelten zunächst zentrale Elemente eines Kommunikationskonzepts für ihren Verbund und stellten diese auf einem Flipchart dar (Abb. 2). Daran schloss sich eine Arbeit in Gruppen an, in deren Rahmen

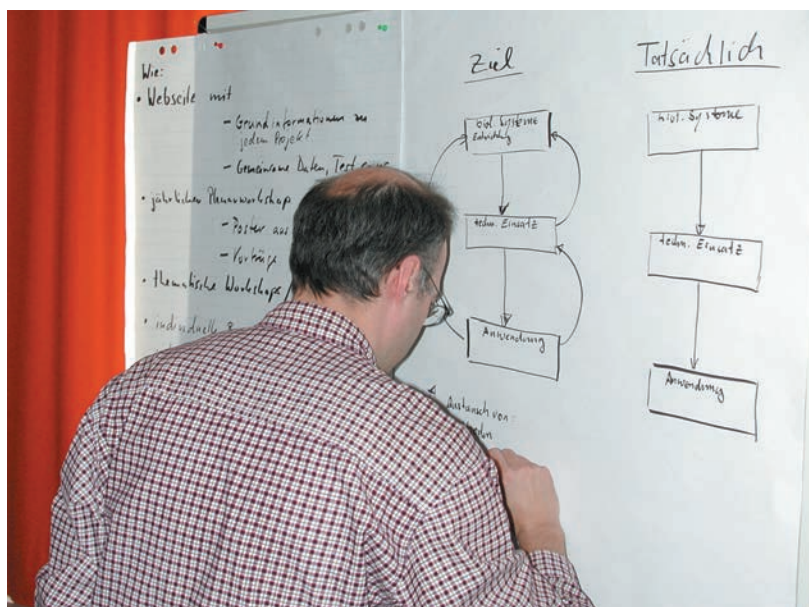


Abbildung 2 Arbeiten am Kommunikationskonzept des Verbunds
Einführungsveranstaltung vom 13./14. 12. 2001. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

die Konzepte präsentiert und eingehend diskutiert wurden. Die innovativen Ideen für die Gestaltung der Kommunikation sowie die Gefahren der internen und externen Kommunikation, die aus der Auseinandersetzung mit den Produkten der Teilnehmenden resultierten, bildeten die Grundlage für eine abschließende Plenumsdiskussion.

Sich austauschen über ‚brennende Fragen‘ aus dem ‚Managementalltag‘ – Fahrradkette

Am Ende der zweitägigen Einführungsveranstaltung stand die Frage an die Teilnehmenden: „Zu welcher konkreten Frage, zu welchem konkreten Problem aus Ihrem ‚Managementalltag‘ hätten Sie gerne Anregungen der anwesenden Kolleginnen und Kollegen?“ Diese Fragen bzw. Probleme wurden dann mit einer Kreativitätstechnik, die unter dem Namen Fahrradkette bekannt ist (ein mündliches Brainwriting), bearbeitet: Die Teilnehmenden setzen sich dazu an einer langen Tischreihe paarweise gegenüber. Auf ein Kommando stellen diejenigen Personen, die auf der einen Seite des Tisches sitzen, ihrem Gegenüber ihre Frage, und dieses hat ca. zwei Minuten Zeit, die Frage zu beantworten (Abb. 3), dann werden, wieder auf Kommando, die Rollen getauscht. Anschließend rücken alle am Tisch einen Stuhl weiter und das Frage-Antwort-Spiel beginnt mit dem neuen Gegenüber von vorne. Dank dieses Verfahrens erhielten die Teilnehmenden der Einführungsveranstaltung in relativ kurzer Zeit eine



Abbildung 3 Fahrradkette
Einführungsveranstaltung vom 30./31.05.2005. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

3.3 Der Workshop als Maßnahme der Aus- und Weiterbildung

Vielzahl an Anregungen zu ihrer konkreten Frage bzw. zu ihrem konkreten Problem.

Vorgehen im eigenen Verbund zur Diskussion stellen – Interne Evaluation

Einige Male wurde im Follow-Up das Thema interne Evaluation, das bereits in der Einführungsveranstaltung behandelt wurde, wieder aufgegriffen. Dabei stand die Arbeit an den konkreten Fällen der Teilnehmenden im Vordergrund. Auf einem vorstrukturierten Flipchart mussten die Teilnehmenden einen Bereich, den sie in ihrem Verbund evaluieren wollten, benennen (z.B. Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit), dazu das Ziel der Evaluation festhalten (z.B. Wirksamkeit der Pressearbeit in den lokalen Medien verbessern), den an-

Bereich: Vernetzung / Kooperation zw. Teilprojekten	
Ziel: <ul style="list-style-type: none">- Verbesserung der internen Kommunikation- Förderung der Sichtwerkbildung	
Kriterium 1: <ul style="list-style-type: none">- Vernetzungsstruktur* Soll Struktur im/dem Antrag	Methode 1: <ul style="list-style-type: none">- Abgleich der Angaben der Teilprojekte- Erwidnung durch „Zielprojekte“?
Kriterium 2: <ul style="list-style-type: none">- gemeinsame Produkte (Publikationen, Tagungsbeiträge, öffentliche Aufträge) wer soll beitragen* welche konkreten Beschränkungen!	Methode 2: <ul style="list-style-type: none">- Erfassung der gemeinsamen Produkte* hat jeder Beitrag geleistet

Abbildung 4 Flipchart zur internen Evaluation in einem Verbund Follow-Up vom 07.05.2004. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

gestrebten Soll-Zustand in Form von zwei Evaluationskriterien angeben (z. B. nach Pressemitteilung zwei Artikel in den lokalen Medien, nach Pressemitteilung mindestens drei Anfragen von Journalisten) und zuletzt pro Kriterium eine Methode zur Erhebung des Ist-Zustands nennen (z. B. Pressespiegel auswerten, Verantwortliche(r) für Öffentlichkeitsarbeit erstellt Aktennotiz jeder erfolgten Anfrage). Diese Flipcharts (Abb. 4) wurden anschließend nacheinander im Plenum besprochen, und zwar anhand folgender Fragen: Sind die Bereiche und Ziele konkret genug? Sind die Kriterien den Zielen und Bereichen angemessen, sind sie genügend operationalisiert? Scheinen die Methoden zur Erhebung des Ist-Zustands angemessen, gibt es weitere? Welches sind die Konsequenzen der Evaluation? Wem obliegt der Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand? Die Teilnehmenden erhielten so konkrete Hinweise für die interne Evaluation in ihrem eigenen Verbund und lernten gleichzeitig die Vorgehensweise der Kollegen und Kolleginnen kennen.

3.4 Das Diskussionsforum als Maßnahme des Austauschs und der Wissenstradierung

3.4.1 Inhalte

Die Diskussion der Themen, die an den Treffen des Diskussionsforums behandelt wurden, orientierte sich immer an den selben Leitfragen:

- Welche Rolle spielt das Thema in Ihrer Arbeit als Sprecherin, Koordinator?
- Welche Aufgaben ergeben sich daraus für Sie?
- Welche Barrieren und Stolpersteine begegnen Ihnen bei der Umsetzung?
- Was sind Ihre positiven und negativen Erfahrungen, was für Ratschläge und Empfehlungen ergeben sich daraus?

Bei jedem Treffen des Diskussionsforums wurden zwei Themen besprochen. Diese Themen wurden vorher mit den Mitgliedern abgesprochen. Am Ende jedes Treffens wurden mögliche Themen für das nächste Treffen gesammelt, die von den Projektnehmenden aufbereitet und den Mitgliedern des Diskussionsforums zur Priorisierung vorgelegt wurden. In den Jahren 2003–2005 wurden folgende Themen behandelt:

- Der Verbund als Team – Beziehungen und Regeln sowie Umgang mit Konflikten
- Der Verbund in seinem Umfeld von Wissenschaft und Hochschule

- Ausbalancieren von Ansprüchen (insbesondere Umgang mit konfligierenden Ansprüchen im Verbund)
- Außendarstellung (insbesondere an die breite Öffentlichkeit gelangen sowie spezifische Zielpublika definieren und ansprechen)
- Führungsstile der Managementverantwortlichen
- Kreativität im Forschungsverbundmanagement
- Vernetzung der Forschungsarbeiten im Verbund
- Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements

Die Projektnehmenden fungierten im Diskussionsforum vornehmlich in der Rolle eines ‚Katalysators‘, der die Diskussion anregt. Die Aufgabe bestand also wesentlich darin, den Austausch unter den Mitgliedern und die gemeinsame Reflexion zu strukturieren und anzuleiten.

3.4.2 Methoden

Im Diskussionsforum kamen die ‚klassischen‘ Methoden der Aus- und Weiterbildung (Input, Einzelarbeit, Gruppendiskussion, Posterausstellung, Plenumsdiskussion) ebenfalls zum Tragen, das Gewicht lag jedoch eindeutig auf dem Einsatz von ‚spielerischen‘ Methoden und Verfremdungstechniken, d.h. von Methoden, die es erlaubten, die behandelten Themen aus einer neuen und ungewohnten Perspektive zu betrachten (siehe dazu auch den Exkurs). Als wiederkehrendes Element wurde ein Open Space durchgeführt. Die aus der Großgruppenmoderation stammende, von Harrison Owen entwickelte Methode kann, entsprechend modifiziert, auch bei Gruppen geringerer Größe erfolgreich angewandt werden. Sie erlaubt es, in kurzer Zeit und in strukturierter Form viele Fragen in kleinen, interessengesteuerten Gesprächskreisen zu diskutieren und die aus diesen Diskussionen stammenden Ergebnisse für alle festzuhalten. Auch für die Treffen des Diskussionsforums wurden die Methoden so gewählt, dass sie von den Mitgliedern auch in ihren eigenen Verbänden eingesetzt werden konnten.

Das Diskussionsforum lebte von der Bereitschaft seiner Mitglieder, ihr eigenes Tun sowie die Bedingungen, Vorgehensweisen und Schwierigkeiten in ihrem eigenen Verbund zu hinterfragen und zu analysieren und ihre Beobachtungen und Einsichten für die Diskussion mit den Sprechern und Koordinatorinnen anderer Verbände zur Verfügung zu stellen. Bedingung für den funktionierenden Austausch war dabei das Vertrauen in die vertrauliche Behandlung dessen, was im Rahmen der Diskussionen zur Sprache kam. Nachstehend wird exemplarisch gezeigt, wie im Diskussionsforum gearbeitet wurde.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Verbund als Landkarte zeichnen

Die Mitglieder wurden gebeten, sich die interdisziplinäre Zusammenarbeit in ihrem Verbund als Landkarte vorzustellen und diese Landkarte anschließend zu zeichnen, wobei die auf Landkarten üblichen Symbole für Städte, Sehenswürdigkeiten, Berge, Flüsse, Sümpfe, Grenzen etc. als Anregung dienten. Die Landkarte sollte darüber Auskunft geben, welche verschiedenen Gruppen (Disziplinen, Einzelprojekte, Arbeitsgruppen etc.) der Verbund aufwies, wie eng die Kooperation zwischen den verschiedenen Gruppen war, wie leicht der Austausch zwischen den Gruppen und Disziplinen vonstatten ging, welche Hindernisse der Kooperation im Weg standen, welche Rolle sie als Managementverantwortliche in Bezug auf die interdisziplinären Prozesse im Verbund spielten etc. (Abb. 5). Die entstandenen Landkarten, die einen unmittelbaren visuellen Zugang zu den Spezifika und Hindernissen der interdisziplinären Zusammenarbeit in den verschiedenen Verbänden schufen, wurden vorgestellt und dienten als Grundlage zur Diskussion von Maßnahmen zur Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit. Nach dem Treffen wurden die Landkarten mitsamt einer kurzen Beschreibung zusammengestellt und allen zugänglich gemacht.

Klagemauer bestücken für das Verhältnis zwischen dem Verbund und seinem Umfeld von Wissenschaft und Hochschule

Um die Probleme und Chancen zu identifizieren und zu diskutieren, die sich bei der Einbettung eines Verbunds in das Umfeld von Hochschule und Scientific Community ergeben, wurde mit einer speziellen Kärtchenmoderation gearbeitet. Die Mitglieder notierten diejenigen Faktoren aus dem Umfeld ihres Verbunds, die die Arbeit in ihrem Verbund am stärksten behinderten. Dies geschah auf blauen Kärtchen in Form großer Tränen. Gleichzeitig hielten sie separat fest, welche Faktoren sie im Umfeld ihres Verbunds wirkungsvoll zugunsten ihres Verbunds verändern konnten und wie sie das jeweils bewerkstelligt hatten. Die Tränen wurden an einer Reihe von Pinwänden aufgehängt. Die verschiedenen Klagen auf der Klagemauer wurden anschließend individuell zur Kenntnis genommen und alle konnten im Stile einer Wandzeitung neben die Tränen schreiben, wie mit diesem Faktor umgegangen bzw. wie er zugunsten des Verbunds beeinflusst werden könnte (Abb. 6). Die Plenumsdiskussion nahm ihren Ausgang bei den Faktoren, die von den Mitgliedern bereits positiv verändert worden waren, und war der Frage gewidmet, welche Vorkehrungen sich treffen lassen, um einen Verbund in jeder Hinsicht optimal in das Umfeld von Hochschule(n) und Scientific Community der Beteiligten einzubetten.

Collage eines Klassenzimmers für den Verbund als Team erstellen

Die Mitglieder stellten sich die Personen in ihrem Verbund als Schülerinnen und Schüler einer Klasse vor und erstellten dazu eine Collage. Darin mussten Antworten zu folgenden Fragen zum Ausdruck kommen: Wie setzt sich diese Klasse zusammen? Welche Personen, Charaktere, Rollen und Cliques gibt es in dieser Klasse? Wie funktioniert das Zusammenleben in dieser Klasse? Wie se-

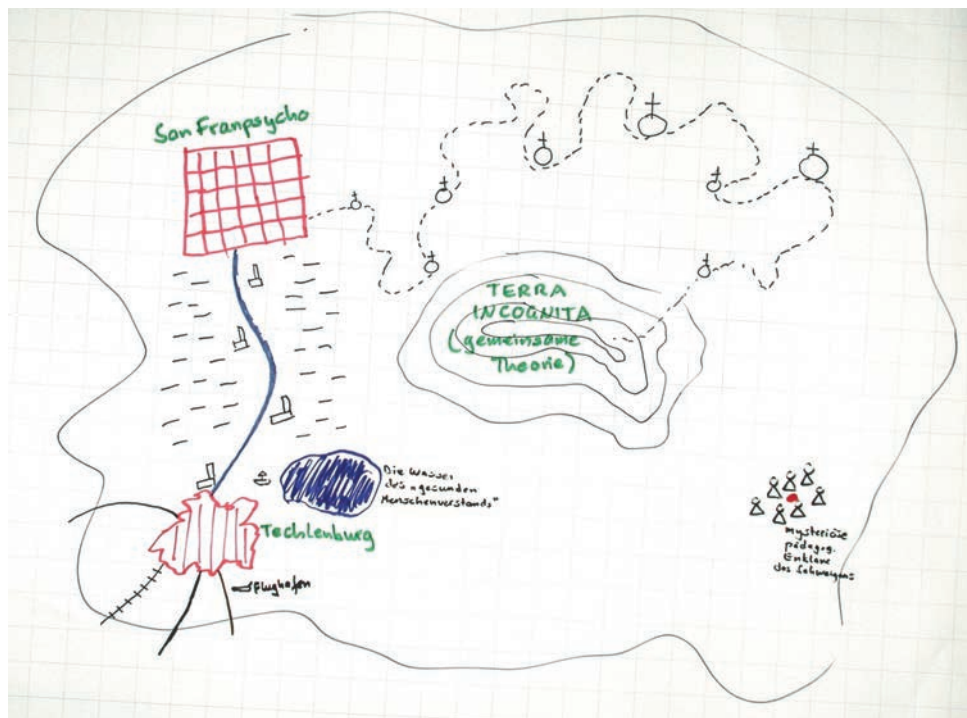


Abbildung 5 Landkarte als Visualisierung der interdisziplinären Zusammenarbeit in einem Verbund

Kommentar des Managementverantwortlichen zu seiner Landkarte: „Im Zentrum dieses Landes stehen die mächtigen Gipfel einer gemeinsam zu erstellenden Theorie. Noch ist dies terra incognita, denn niemand ist jemals auf dem Gipfel gewesen. Drei Siedlungen existieren in diesem Land. San Franpsycho ist der Ort, in dem die Psychologen wohnen – wohlorganisiert, aber ähnlich dem Namensgeber eigentlich nur ein überdimensioniertes Dorf. Von dort aus gibt es eine Strecke, auf der entlang gewundener Pfade der Anstieg auf den Theoriegipfel in Angriff genommen werden kann. Wie es sich für ein solch hehres Unterfangen gehört, führt die Strecke an etlichen Wallfahrtsorten vorbei, die es abzugrasen gilt. Die zweite bedeutende Siedlung ist Techlenburg, das auch HiTech-lenburg heißen könnte. In dieser etwas wild wuchernden Siedlung herrscht zwar weniger Ordnung, im Gegensatz zu San Franpsycho gibt es aber beste Infrastrukturen (Außenanbindung, Flughafen etc.). Beide Ortschaften sind durch einen Fluss miteinander verknüpft. Anstatt aber den Fluss zum regen Handel oder Fischfang zu verwenden, hält er lediglich zum Antrieb zahlreicher Chemiekraftwerke her, die entlang seiner Ufer errichtet wurden. Aus den Kraftwerken strömen mitunter giftige Gase in nördlicher oder südlicher Richtung, was auch schon zu diversen Unstimmigkeiten zwischen den beiden Siedlungen geführt hat. Kernpunkt des Streits ist die Frage, ob man denn überhaupt die terra incognita ersteigen sollte, und wenn ja, mit welchem Werkzeug. Die Bewohner von San Franpsycho führen die schönen Wallfahrtswanderwege an, um den Techlenburgern den Aufstieg schmackhaft zu machen. Diese allerdings sind eher bodenständig, wollen keine Berge erklimmen, und ergehen sich daher bevorzugt in den Naherholungsgebieten – das Surferparadies ‚Wasser des gesunden Menschenverstands‘ (der sei nämlich wichtiger als Theorien) ist ja nicht weit. Gerüchten zufolge gibt es in einem versteckten Waldstück eine dritte Siedlung, die mysteriöse pädagogische Enklave des Schweigens. Aber sehr viel weiß man nicht über sie.“

Treffen des Diskussionsforums vom 10./11.07.2001. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.



Abbildung 6 Kommentare an der Klagemauer anbringen
Treffen des Diskussionsforums vom 30.06./01.07. 2003. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

hen die Beziehungen in dieser Klasse aus? Welches sind die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die in dieser Klasse gelten? Zur Visualisierung standen ihnen Papierkarten mit menschlichen Umrissen zur Verfügung, denen sie ein Gesicht und Attribute aufmalen konnten. Anschließend wurden diese stehend auf einen großen Bogen Papier geklebt (Abb. 7), auf dem wiederum Regeln, Gruppenbildungen etc. festgehalten werden konnten.

In der anschließenden Gruppenarbeit wurden die ‚Produkte‘ vorgestellt und anhand folgender Fragen diskutiert: Welche Rolle spielt die Ebene dieser persönlichen Beziehungen für die Arbeit im Verbund und für Ihre Arbeit als Sprecherin, Koordinator etc.? Was an diesen persönlichen Beziehungen möchten Sie als Sprecher, Koordinatorin etc. beeinflussen? Die Ergebnisse der Gruppenarbeit bildeten den Ausgangspunkt für das Plenumsgespräch, aus dem Einsichten wie die folgenden hervorgingen:

- Es ist nötig, Regeln für die Zusammenarbeit festzulegen; dabei gilt es aber, die Gefahr der Überregelung zu vermeiden – die Zusammenarbeit kann nicht bis ins letzte Detail durch Regeln gesteuert werden.
- Damit Regeln durchgesetzt werden können und wirksam werden, müssen Sanktionen bestimmt werden für den Fall der Missachtung der Regeln.
- Wenn Regeln für die Zusammenarbeit beschlossen werden, ist es sinnvoll, drei Ebenen zu unterscheiden: 1. Die Ebene der Ergebnisse – hier gilt es, Meilen-



Abbildung 7 Eine Klassenzimmer-Collage entsteht
Treffen des Diskussionsforums vom 30.06./01.07.2003. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

steine und Arbeitsabläufe festzulegen und zu bestimmen, wie diesbezügliche Vereinbarungen getroffen werden sollen und welche Sanktionen ergriffen werden sollen für den Fall, dass diese Vereinbarungen nicht eingehalten werden. 2. Die Ebene des Umgangs miteinander – hier ist festzuhalten, in welcher Art und Weise die am Verbund beteiligten Personen wünschen, miteinander umzugehen und zu arbeiten und wie Konflikte angegangen werden sollen. 3. Die Ebene der Managementverantwortlichen – hier ist offenzulegen, nach welchen Prinzipien und Regeln etwa die Sprecherin bzw. der Sprecher ihren bzw. seinen Umgang mit den Mitgliedern des Verbunds gestaltet.

- Bevor Regeln aufgestellt werden, muss bestimmt werden, wer welche Regeln aufstellen darf.
- Die positive Stimmung anlässlich der Zusprache kann genutzt werden, um gewisse Dinge bezüglich der Zusammenarbeit im Verbund zu vereinbaren.
- Ein Weg, um zu Regeln für die Zusammenarbeit zu gelangen, besteht darin, bereits eingespielte und gut funktionierende Abläufe etc. zu verschriftlichen sowie Verfahren und Prinzipien zusammenzustellen, die aus der Sicht aller Beteiligten nützlich sind.

- Vereinbarungen sind den Betroffenen nicht immer präsent, auch dann nicht, wenn sie die Vereinbarungen sinnvoll finden; es ist unausweichlich, dass die Managementverantwortlichen immer wieder an die getroffenen Vereinbarungen erinnern müssen.
- Grundlage einer funktionierenden Zusammenarbeit ist weniger die gegenseitige Sympathie als das gegenseitige Vertrauen. Vertrauensbildenden Maßnahmen kommt deshalb bei der Förderung der Zusammenarbeit ein großes Gewicht zu. Eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme besteht darin, viele intensive und direkte Kontakte unter den Beteiligten vorzusehen und die Kommunikation im Verbund nicht auf den Austausch per E-Mail zu beschränken.
- Eine Kultur der konstruktiven Kritik zu pflegen, ist für einen Verbund wichtig, aber nur möglich, wenn das gegenseitige Vertrauen vorhanden ist. Personen, die keine Kritik akzeptieren, können zu einer großen Belastung für den Verbund werden.
- Damit nicht ausschließlich die Managementverantwortlichen darauf pochen, getroffene Vereinbarungen einzuhalten, ist es nötig, unter den an einem Verbund Beteiligten soviel Solidarität zu erzeugen, dass ein sozialer Druck auf Kooperationsunwillige ausgeübt wird.
- Da intern gesetzte Termine oftmals nur zögerlich eingehalten werden, können sich die Managementverantwortlichen die nötige Pufferzeit für ihre Arbeit verschaffen, indem sie diese Verzögerungen großzügig einplanen, wenn sie innerhalb ihres Verbunds Abgabetermine u. ä. festlegen.
- Wenn die Managementverantwortlichen die Personen, die sich durch Abwesenheit und Verweigerung auszeichnen, persönlich ansprechen und ihnen dabei darlegen, welche Bedeutung sie für den Verbund haben, kann dies entscheidend dazu beitragen, das Engagement dieser Personen zu erhöhen.
- Um Projekte, die sich gar nicht oder nicht genügend für den Verbund engagieren, an Arbeiten auf der Ebene des Verbunds zu beteiligen, ist es wirksamer, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in solche Arbeiten einzubinden, als zu versuchen, die Professorinnen und Professoren von der Kooperationsnotwendigkeit zu überzeugen.
- Ein wirksames Instrument, um das Engagement der Beteiligten zu erhöhen, besteht darin, 10 % der Verbundmittel einzubehalten und sie für die Belohnung derjenigen zu verwenden, die sich an den Verbundarbeiten beteiligen.
- Um die Arbeit in einem Verbund gleichmäßig auf viele Personen zu verteilen und um eine Konzentration des Engagements und der Macht bei einigen wenigen Personen zu vermeiden, ist es sinnvoll, für zeitlich befristete Aufgaben in der Zusammensetzung wechselnde Arbeitsgruppen zu bilden, die nach Abschluss solcher Arbeiten jeweils wieder aufgelöst werden.
- Im Umgang mit Konflikten kann der Einsatz von Verfremdungstechniken dabei helfen, die unterschiedlichen Wahrnehmungen derselben Phänomene

durch die verschiedenen Parteien sichtbar zu machen; dies kann deblockierend wirken. Verfremdungstechniken können allerdings nur dann eingesetzt werden, wenn die Betroffenen diesen nicht ablehnend gegenüber stehen, sondern bereit sind, sich auf solche Methoden einzulassen.

- Verfremdungstechniken erlauben, einen Konflikt auf die Kernpunkte zu reduzieren, sich vom Konflikt ein Stück weit zu distanzieren und so einen neuen Blick auf den Konflikt zu gewinnen.

Professionalität im Forschungsverbundmanagement inszenieren

Zur Annäherung an die Frage der Professionalität und der Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements vergegenwärtigten sich die Mitglieder eine selbst erlebte Situation, die als Beispiel für Unprofessionalität dienen konnte. Dies konnte eine Situation sein, in der sie sich selbst unprofessionell gefühlt hatten oder auch eine Situation, in der sie einem unprofessionellen Forschungsverbundmanagement ausgesetzt gewesen waren. Ausgehend von diesen Situationen wurden in Gruppen Merkmale professionellen Forschungsverbundmanagements sowie Maßnahmen seiner Professionalisierung erörtert. Die Gruppen identifizierten Schlüsselsituationen des Forschungsverbundmanagements, an denen sich die Professionalität des Managements erweist.

Jede Gruppe spielte diese Schlüsselszenen vor (Abb. 8). Nach den Aufführungen wurden die Situationen im Plenum analysiert und diskutiert. Dies mündete in Hinweise wie die folgenden:

- Die Ressourcen eines Verbunds sollten zentral bewirtschaftet werden; es ist sinnvoll, wenn eine Person den Überblick über die Ressourcen hat. Wichtig ist aber, dass im Verbund eine transparente Kommunikation über die Art und Weise der Ressourcenbewirtschaftung stattfindet.
- Professionalität zeigt sich daran, dass vorausschauend geplant wird, Szenarien im Voraus durchdacht und mögliche Probleme antizipiert werden. Indem bspw. Anträge antizipierend geplant werden und nicht ad hoc auf eine erfolgte Ausschreibung reagiert wird, kann ein Antrag mit den Personen vorbereitet werden, die man dabei haben möchte, statt es mit den Personen tun zu müssen, die zur fraglichen Zeit zufälligerweise anwesend sind.
- Die Professionalität in Bezug auf administrative Abläufe und strukturelle Zuständigkeiten lässt sich verbessern, indem in den Bereichen, in denen ein solches vorhanden ist, systematisch auf das Wissen der ‚Profis‘ zurückgegriffen wird (bspw. im Hinblick auf den administrativen Umgang mit Doktorierenden aus dem Ausland). Zudem empfiehlt es sich, im Umgang mit Behörden und Stellen nach Möglichkeit nicht um Einzelfalllösungen zu ringen, sondern nach strukturellen Lösungen zu suchen, um entsprechende Probleme in einem generelleren Sinne anzugehen.
- Professionalität erweist sich im Wissen um die eigenen Kompetenzen und um deren Grenzen – es ist kein Zeichen mangelnder Professionalität, bei Bedarf externe Hilfe beizuziehen statt unbedingt alles alleine tun zu wollen.



Abbildung 8 Schlüsselsituationen eines ‚professionellen‘ Forschungsverbundmanagements im Rollenspiel
Treffen des Diskussionsforums vom 23./24.06.2005. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

- Kompetenz auszustrahlen, ist insofern ein notwendiges Merkmal professionellen Handelns, als es Dritten Sicherheit vermittelt. Es ist aber kein hinreichendes Merkmal professionellen Handelns.
- Professionalität ist nicht ein Merkmal, das einer Person ausschließlich durch Dritte zugewiesen wird, sondern ist immer auch ein Stück weit eine Frage der Selbstermächtigung.
- Professionalität führt es mit sich, Defizite von ‚externen‘ Institutionen und Strukturen zu identifizieren und als solche zu benennen und die Unliebsamkeiten, denen man sich dadurch aussetzt, aushalten zu müssen.
- Professionell zu handeln heißt, auf der Basis gesicherten Know-hows zu handeln statt ‚aus dem Bauch‘ heraus. Gleichzeitig empfiehlt es sich aber, auf ‚ungute Gefühle‘ zu achten und keine Verfahren zu initiieren, von denen man nicht überzeugt ist, auch wenn sich diese ‚unguten Gefühle‘ nicht in jedem Fall verbalisieren lassen.
- Professionalität im eigenen Tun entsteht, wenn die Reflexion des eigenen Handelns an Stelle des Trial-and-Error-Verfahrens tritt.

- Ein Zeichen für die Zunahme an Professionalität ist die Zunahme an Strategien, die einer Person zur Verfügung stehen, um bestimmte, ähnliche Situationen zu meistern. Ein Problem in diesem Kontext ist, dass sich dieses Repertoire an Strategien kaum verbalisieren und systematisch weitergeben lässt.
- Professionell zu handeln bedeutet, sich in unsicheren und unübersichtlichen Situationen zu bewähren.
- Professionell zu handeln bedeutet, Dritten Verantwortung zu übertragen.
- Professionell zu handeln bedeutet, Dilemmata bewusst auszuhalten (z. B. das Dilemma zwischen ‚ich will meinen guten Ruf nicht verlieren‘ und ‚ich will den Kollegiatinnen und Kollegiaten zugestehen, auch öffentlich sichtbare Fehler machen zu dürfen‘).
- Was aussteht, ist eine Auseinandersetzung mit dem Ethos des Forschungsverbundmanagements – Fragen, die dabei zu erörtern wären, sind z. B. „Wer sind die Kunden und Kundinnen des Forschungsverbundmanagements?“ oder „Wem gegenüber hat ein Managementverantwortlicher, eine Managementverantwortliche welche Pflichten?“.
- Es würde die Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements fördern, wenn Erfahrungen in Form von Best Practice-Beispielen gesammelt, anonymisiert, systematisch und theoretisch aufbereitet und mit einem beurteilenden Kommentar versehen öffentlich zugänglich gemacht würden.

3.5 Evaluation der Veranstaltungen

Die Veranstaltungen, die im Rahmen der beiden im Projekt realisierten Angebote durchgeführt wurden, wurden evaluiert. Die Teilnehmenden erhielten immer zum Abschluss einer Veranstaltung bzw. eines Treffens Gelegenheit, sich strukturiert zu den Inhalten und zur Gestaltung zu äußern:

- Zum einen wurden die Teilnehmenden gebeten, einen *Fragebogen* mit zehn Fragen in sechsstufiger Ratingform auszufüllen. Dieser Fragebogen wurde von den Projektnehmenden in Anlehnung an übliche Fragebögen aus der Lehrevaluation und der Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen erarbeitet. Dabei wurden für den Workshop und für das Diskussionsforum je eigene Fragebögen entwickelt, um ihren unterschiedlichen Charakteristika Rechnung zu tragen.
- Zum anderen konnten sich die Teilnehmenden in *offener Form* dazu äußern, (a) was sie aus der Veranstaltung für ihre tägliche Arbeit mitnahmen, (b) was hinsichtlich Form, Ablauf und Gestaltung beibehalten bzw. geändert

werden sollte und (c) was sie sich noch gewünscht hätten bzw. im Fall des Diskussionsforums, was sie als Thema für ein nächstes Treffen vorschlagen möchten. Diese offene Form der Äußerung erfolgte mittels *Kärtchen*. Die Evaluation des Follow-Up erfolgte ausschließlich in Fragebogenform.

Auswertung der Fragebögen – Eine aggregierte Darstellung der Fragebogenauswertungen findet sich in den Abbildungen 9 und 10. Diese geben Auskunft über die Ergebnisse zu den Einführungsveranstaltungen (Workshop) sowie zu den Treffen des Diskussionsforums aus den Jahren 2003–2005. Auf die Darstellung der Feedbacks zu den Follow-Ups wurde hier verzichtet, da nicht zu jedem Workshop ein Follow-Up durchgeführt wurde und daran jeweils deutlich weniger Personen teilnahmen. Die Feedbacks fielen insgesamt gut bis sehr gut aus. Es zeigte sich auch nicht, wie bei vergleichbaren Erhebungen sonst oft beobachtbar, eine Tendenz zur Mitte, d.h. ein Ankreuzen der mittleren Werte aus Unentschlossenheit.

Auswertung der Kärtchenabfrage – Auch die auf den Kärtchen geäußerten Kommentare zeugten von einer hohen Zufriedenheit der Teilnehmenden und einer großen Akzeptanz der Angebote. Zusammenfassend sind aus diesem Element der Evaluation folgende Punkte hervorzuheben:

- *Rahmen und Organisation*: Die Teilnehmenden waren sehr zufrieden mit dem äußeren Rahmen und der Organisation der Veranstaltungen. Sowohl das Gustav-Stresemann-Institut in Bonn (für den Workshop) als auch die wechselnde Gastgeberschaft für das Diskussionsforum wurden als gute Wahl betrachtet. Nicht alle Teilnehmenden nutzten die Möglichkeit, den Follow-Up zu besuchen. Die Zahl derer, die das Angebot wahrnahmen, war ähnlich wie bei vergleichbaren Angeboten. Die zeitliche Gestaltung von Workshop und Diskussionsforum gab kaum Anlass zur Kritik.
- *Inhaltlicher Aufbau, methodische Gestaltung und Teilnehmende*: Auch in diesen Bereichen fiel die Evaluation ausgesprochen gut aus. Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang drei Punkte: (a) Der Ansatz, die Treffen des Diskussionsforums methodisch abwechslungsreich zu gestalten und dabei auch ‚unübliche‘ Methoden einzusetzen, wurde im Ganzen gesehen gelobt; nicht alle waren jedoch in gleicher Weise in der Lage, gewohnte Pfade der Herangehensweise an Themen zu verlassen und kreative resp. ‚spielerische‘ Methoden als nützlich zu erleben. Um diesem Punkt Rechnung zu tragen, wurden alle eingesetzten Methoden sorgfältig eingeführt und begründet. (b) Die Voraussetzungen der Teilnehmenden am Workshop waren trotz der hinsichtlich Auswahl und Einladung gewalteten Sorgfalt dennoch unterschiedlich. So waren etwa die persönliche Affinität zum Forschungsverbundmanagement sowie die Bereitschaft, die damit einhergehenden Aufgaben überhaupt ernsthaft wahrzunehmen, recht unterschiedlich. (c) Als sehr hilfreich für die Strukturierung und Planung der eigenen Tätigkeit wurde im Workshop insbesondere die Auseinandersetzung mit den Managementaufgaben anhand der Aufgabenmatrix (siehe Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006) erlebt.

Workshop Forschungsmanagement: Aggregierte Auswertung Fragebogenfeedbacks

Anmerkungen:

- Die Auswertung erfolgt getrennt für jede der 10 Fragen des Fragebogens über die sechs Workshops (bezeichnet mit W1 bis W6) im Berichtszeitraum hinweg.
- Es waren Werte von 1 (trifft in vollem Maße zu) bis 6 (trifft überhaupt nicht zu) vorgegeben.
- Dargestellt wird immer der Mittelwert pro Veranstaltung.

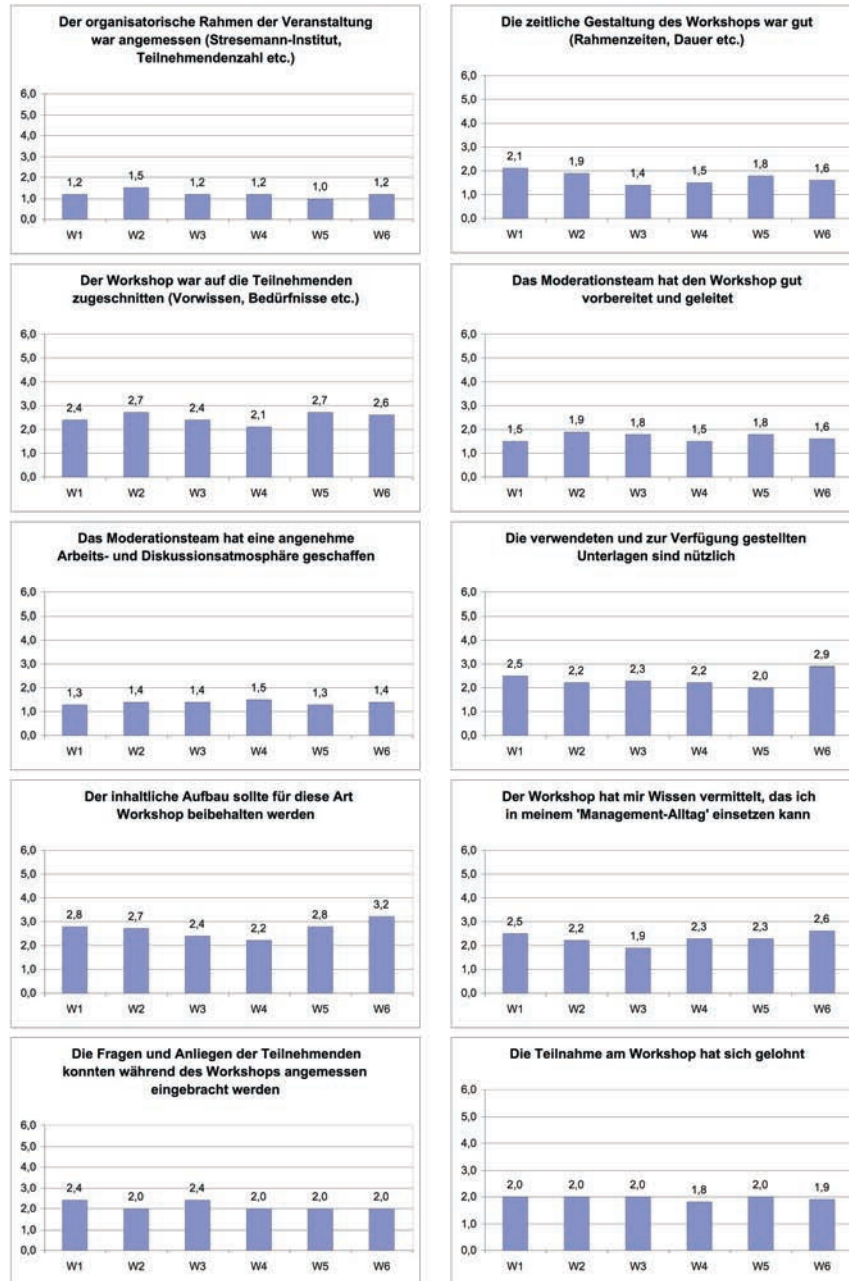


Abbildung 9 Fragebogenevaluation des Workshops Forschungsmanagement in den Jahren 2003–2005
Entnommen aus dem Abschlussbericht zuhanden der DFG vom 22. September 2005.

Diskussionsforum Forschungsmanag.: Aggregierte Auswertung Fragebogenfeedbacks

Anmerkungen:

- Die Auswertung erfolgt getrennt für jede der 10 Fragen des Fragebogens über die vier Treffen des Diskussionsforums (bezeichnet mit D1 bis D4) im Berichtszeitraum hinweg.
- Es waren Werte von 1 (trifft in vollem Maße zu) bis 6 (trifft überhaupt nicht zu) vorgegeben.
- Dargestellt wird immer der Mittelwert pro Veranstaltung.

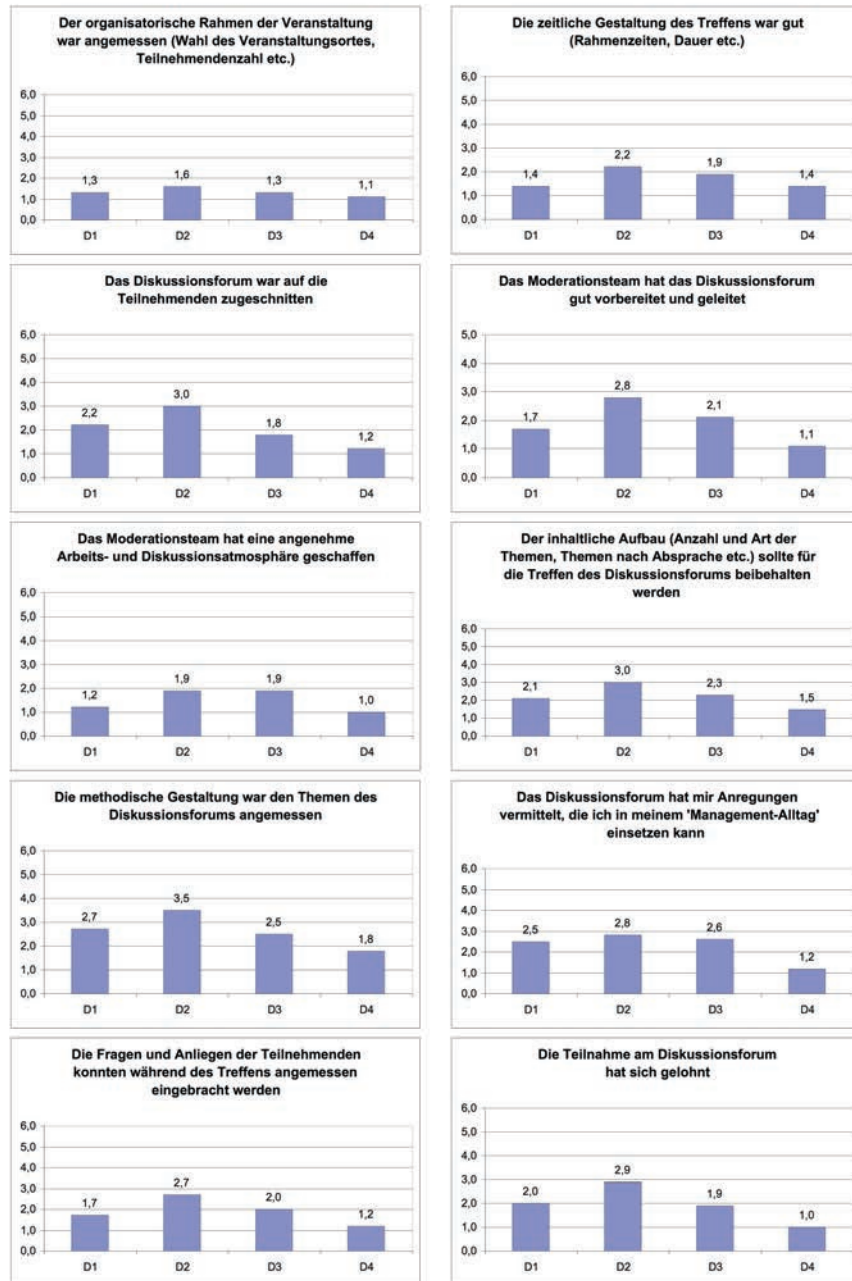


Abbildung 10 Fragebogenevaluation des Diskussionsforums Forschungsmanagement in den Jahren 2003–2005
Entnommen aus dem Abschlussbericht zuhanden der DFG vom 22. September 2005.

- *Die Rolle der DFG:* Die Teilnehmenden zeigten sich durchweg erfreut, dass die DFG diese Art von Veranstaltungen anbot und den Managementverantwortlichen einen derartigen Rahmen für Weiterbildung und Austausch zur Verfügung stellte. Die Veranstaltungen wurden seitens der DFG-Geschäftsstelle von einer Person begleitet, die nicht direkt in die Verfahren für die Begutachtung der Verbünde involviert war, aber alle für die Teilnehmenden relevanten Abläufe und Verfahren der DFG aus eigener Erfahrung kannte. Auch dies wurde sehr begrüßt.

3.6 Ergebnisse

Das Projekt „Forschungsmanagement“ darf insgesamt als erfolgreiches und auch innovatives Projekt bezeichnet werden. Es bestätigte den Bedarf nach Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Austauschs als einen Beitrag zur Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements. Das Projekt zeitigt diesbezüglich folgende Ergebnisse:

- *Nachfrage nach Maßnahmen, wie sie durch das Projekt realisiert wurden, ist vorhanden; das spezielle Angebot durch die DFG wird positiv eingestuft* – Die Nachfrage nach Veranstaltungen der Art, wie sie im Projekt „Forschungsmanagement“ durchgeführt wurden, war und ist hoch. Dies gilt sowohl für den Workshop wie für das Diskussionsforum. Die Veranstaltungen waren sehr gut besucht, die Ansprache der Sprecherinnen und Koordinatoren erhielt ein gutes Echo. Die DFG wurde als einladende und veranstaltende Institution positiv bewertet; solche Veranstaltungen anzubieten, trägt zum guten Bild einer Förderorganisation bei, und die Teilnehmenden sehen sich bei der effizienten Bewirtschaftung der Primärinvestitionen in die Programmforschung wesentlich unterstützt.
- *Die Kombination aus Einführungsveranstaltung und Follow-Up für den Workshop hat sich bewährt* – Die Einführung in die Grundlagen, in der auch das nötige ‚Handwerk‘ präsentiert wird, wurde von den Teilnehmenden geschätzt. Geschätzt wurde auch die konzentrierte Durchführung in Form einer zweitägigen Einführungsveranstaltung mit der Möglichkeit, ein halbes Jahr später einen Follow-Up zu besuchen, der eine Fortsetzung und Vertiefung unter Einbezug aktueller Fragen aus den Verbänden gestattete. Wesentlich war, dass die Ansprache und Auswahl der Teilnehmenden direkt durch die zugehörige Forschungsförderorganisation, also durch die DFG-Geschäftsstelle, erfolgte.
- *Höhere Workshopfrequenz könnte sinnvoll sein* – Angesprochen wurden sämtliche neu eingerichteten Verbünde der DFG im Zuge der Bewilligung.

Teilweise vergingen aber zwischen dem Start eines Verbunds und der Teilnahme am Workshop aus organisatorischen Gründen (lediglich zweimalige Durchführung pro Jahr mit Teilnahmebeschränkung) bis zu zehn Monate, was von den Betroffenen bedauert wurde und auch aus Sicht der Projektnehmenden suboptimal war.

- *Form und Zusammensetzung des Diskussionsforums ist sinnvoll* – Ein moderierter Austausch, wie ihn das Diskussionsforum ermöglichte, wurde von den Mitgliedern als Chance gesehen und die Gelegenheit wurde gerne wahrgenommen. Wesentlich für den Erfolg war, dass die Ansprüche der Mitglieder nicht zu sehr divergierten. Positiv gewürdigt wurden die Zusammensetzung sowie die Balance zwischen Kontinuität des Mitgliederkreises einerseits und dessen sanfter Erneuerung andererseits, indem neue Mitglieder, vor allem aus dem Workshop, dazu stießen, während Verantwortliche von auslaufenden Verbänden ausschieden.
- *Best Practice wird gewünscht, systematische Sammlung ist ein Desideratum* – Oft wurde der Wunsch nach einer reichen Sammlung an kommentierten Fallbeispielen geäußert. Soweit dahinter der Wunsch nach direkt übernehmbaren Rezepten steht, müssen die Erwartungen an solche Sammlungen zwar oft enttäuscht werden, da die Verhältnisse in den einzelnen Verbänden, wie sich in den Diskussionen immer wieder bestätigte, eben doch sehr unterschiedlich sind. Über eine systematische Sammlung von Best Practice-Beispielen zu den verschiedenen Aufgaben des Forschungsverbundmanagements zu verfügen, ist jedoch in der Tat ein Desideratum. Für deren Erarbeitung wäre ein eigenständiges Forschungs- resp. Entwicklungsprojekt erforderlich.
- *Das Moderationsteam muss wissenschaftlich verankert sein* – Ein Erfolgsfaktor für Veranstaltungen der Art, wie sie im Projekt „Forschungsmanagement“ durchgeführt wurden, ist, dass diejenigen, die inhaltlich und methodisch für die Durchführung verantwortlich zeichnen, selber dem Wissenschaftssystem angehören, dass sie Forschung zu den sich in den Veranstaltungen stellenden Fragen betreiben und dass sie auch über eigene Erfahrungen im Forschungsverbundmanagement verfügen. Ein solches Profil erlaubt, in den Veranstaltungen nicht nur unspezifische Grundlagen des Wissenschafts- oder Projektmanagements zu vermitteln, sondern Inhalt und Form auf die besonderen Bedürfnisse der Managementverantwortlichen von inter- oder transdisziplinären Forschungsverbänden zu fokussieren – das Verständnis für die Spezifika der Wissenschaft und des Forschungsverbundmanagements kann vorausgesetzt werden. Nur aufgrund eines solchen Profils wird denn auch die Expertise von den Teilnehmenden, die selber dem Wissenschaftssystem angehören, akzeptiert.
- *Gemischter Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewährt sich* – Die Durchmischung der Teilnehmenden bezüglich Sonderforschungsbereichen, Schwerpunktprogrammen, Graduiertenkollegs, Forschergruppen und Klinischen Forschergruppen hat sich sowohl im Workshop als auch im Diskussi-

onsforum bewährt. Dabei war es eine interessante Beobachtung, dass, unabhängig von Vorerfahrung, Alter oder akademischer Karriere, die einen Personen besser, die anderen weniger gut in der Lage waren, aus der Übertragung der Rahmenbedingungen und Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen auf die eigene Situation zu lernen.

- *Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung decken den Bedarf nach Unterstützung nur teilweise ab* – Auf die Bedürfnisse der Managementverantwortlichen von Forschungsverbänden zugeschnittene Angebote der Weiterbildung und des Austauschs sind unbestrittene Desiderata. Die Managementverantwortlichen meldeten aber darüber hinaus stets einen Bedarf nach individueller, auf ihren konkreten Verbund bezogener Beratung an, dem im Rahmen der Workshops nur in geringem Maße entsprochen werden konnte.
- *Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements könnte zur Herausbildung einer Profession führen* – Interessant war, dass während der Durchführung des Projekts in sämtlichen Diskussionen zur Professionalisierung des Forschungsverbundmanagements explizit oder implizit davon ausgegangen wurde, dass in Zukunft zum einen auch an Hochschulen zunehmend ‚hauptberufliche Forschungsverbundmanagerinnen und -manager‘ auftreten werden, dass zum andern aber parallel dazu weiterhin Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit einem ‚klassischen Profil‘ Aufgaben des Forschungsverbundmanagements wahrnehmen werden. Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Austauschs müssen auf beide Gruppen ausgerichtet werden und erlauben, dass beide voneinander lernen können.

Literatur

Defila R., Di Giulio A., Scheuermann M. (2006): Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf.

Exkurs: Ein Werkstattbericht zur Verwendung von Spielen, Kreativitätstechniken und Verfremdungstechniken

Im Projekt „Forschungsmanagement“ der DFG kamen systematisch Spiele, Kreativitätstechniken und Verfremdungstechniken zum Einsatz (siehe Kapitel 3). Zentral waren diese insbesondere im Diskussionsforum. Weshalb die Autorin und die Autoren, ausgehend von ihren Erfahrungen, auch in den Veranstaltungen dieses Projekts Methoden diesen Typs verwendeten, wird im Folgenden dargelegt. Die Autorin und die Autoren verstehen die Ausführungen als Werkstattbericht, da sie zum Einsatz von Verfremdungstechniken, spielerischen Methoden und Kreativitätstechniken beim Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben bislang keine systematische Forschung betrieben haben.

Kreativität spielt im Forschungsverbundmanagement in vielfacher Hinsicht eine große Rolle:

- Forschung ist zu einem wesentlichen Teil ein kreativer Prozess, der nach Innovationen trachtet und entsprechend mit Unsicherheiten und Risiken verbunden ist. Es gehört deshalb zum Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde, sowohl sinnvoll mit Unsicherheiten und Risiken umzugehen als auch die Erzeugung von Innovationen zu fördern. Dies beinhaltet, Rahmenbedingungen und eine Atmosphäre zu schaffen, die innovationsfreundlich und der Kreativität zuträglich sind, ‚Kreativitätskiller‘ auszuräumen und Methoden einzusetzen, die kreatives Potential freisetzen.
- Der mögliche Beitrag einer Disziplin zu einem inter- oder transdisziplinären Vorhaben erschließt sich nicht immer über die offensichtlichen (und klassischen) Forschungsgegenstände, Forschungsfragen, Theorien oder Methoden einer Disziplin. Die spezifische Denk- und Vorgehensweise einer Disziplin liegt vielmehr ‚tiefer‘ als das, was sich auf den ersten Blick zeigt und in die genannten Kategorien gefasst werden kann. Es gilt, neue Wege zu beschreiten, um diesen spezifischen Denk- und Vorgehensweisen auf die Spur zu kommen und innovative Synergien zu identifizieren.
- Für die Gestaltung der Zusammenarbeits- und Forschungsprozesse in inter- und transdisziplinären Verbänden sind oftmals Methoden ganz neu zu erfinden bzw. Methoden zu identifizieren und anzupassen, die zwar nicht für For-

schungskontexte entwickelt wurden, sich bei der Gestaltung dieser Prozesse aber gewinnbringend anwenden lassen. Dies wiederum ist zweifelsohne ein kreativer Akt.

Der vorliegende Werkstattbericht fokussiert auf einen dieser mit Kreativität zusammenhängenden Aspekte, den Einsatz spezieller kreativitätsfördernder Methoden. Er bezieht sich dabei jedoch nicht auf den Einsatz entsprechender Methoden bei der Gestaltung der Prozesse in einem inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund, sondern auf deren Einsatz in der Realisierung von Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Austauschs im Bereich des Forschungsverbundmanagements.

Welche Art Verfahren lassen sich unterscheiden?

Pragmatisch und ohne den Anspruch zu erheben, eine umfassende und ausreichend differenzierte Systematik vorzulegen, unterscheiden die Autorin und die Autoren derzeit folgende Typen von Verfahren:

- *Kreativitätstechniken*: Dabei handelt es sich um ‚klassische‘ Kreativitätstechniken, die entwickelt wurden, um Denkblockaden zu eliminieren, innovative Lösungen für Probleme zu finden, Ideen für neue Produkte zu generieren etc. Dazu gehören Techniken wie bspw. das Brainwriting (eine Brainstorming-Methode), die Reizwortanalyse (eine synektische Methode) oder auch die Worst-Case-Methode.
- *‚Prozess-Spiele‘*: Dies sind Spiele, die speziell dazu entwickelt wurden, Prozesse und Phänomene in Teams bewusst und damit diskutierbar zu machen. Dieser Typ Verfahren ist ebenfalls ‚klassisch‘ und umfasst Spiele wie bspw. das ‚NASA-Spiel‘ (dessen Thema der Synergieeffekt in einem Team ist), das ‚Viereckspiel‘ (bei dem es um die Zusammenarbeit im Team geht) oder das ‚Teamstiftspiel‘ (das den Umgang mit Konkurrenzsituationen thematisiert).
- *Gesellschaftsspiele*: Damit sind ganz normale Gesellschaftsspiele gemeint. Solche können mit leichten Anpassungen ebenfalls verwendet werden, um Prozesse und Phänomene in und zwischen Teams zu diskutieren. Sie können aber auch eingesetzt werden, um Ergebnisse einer Diskussion oder Reflexion in Form eines selbst entwickelten Spiels zusammenzufassen und zu visualisieren, z. B. in Form eines Gänsespiels oder eines ‚Leiterlspiels‘.
- *Verfremdungstechniken*: Dabei handelt es sich um Verfahren, die damit arbeiten, dass ein Sachverhalt in ein Bild übertragen wird, das dem Sachverhalt primär fremd ist, dass also eine Metapher verwendet wird, um einen Sachverhalt auszudrücken bzw. um eine Aussage zu präsentieren.

Wie kam es zum Einsatz solcher Verfahren?

Das Diskussionsforum war ein Instrument der Reflexion, des Austausches und des Wissenstransfers für Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbände. Zielpublikum entsprechender Veranstaltungen sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die für sehr unterschiedliche Verbände zuständig sind. Entsprechend sind bei der methodischen Gestaltung eines solchen Angebots eine Reihe von Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die Teilnehmenden haben ähnliche Aufgaben, bilden aber eine heterogene Gruppe (hinsichtlich ihrer Disziplinen, ihrer ‚Heim-Institutionen‘ sowie der Themen und Rahmenbedingungen ihrer Verbände).
- Die Teilnehmenden arbeiten nicht zusammen, bringen also einen je eigenen Erfahrungshintergrund mit und müssen sich nicht in allen Punkten, die für ihre tägliche Arbeit von Bedeutung sind, einig werden.
- Der Austausch unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist oft geprägt von Beschönigungen, d. h. obwohl die Möglichkeit des Scheiterns und der Umgang mit Unsicherheiten zur Wissenschaft und insbesondere zur Forschung gehören, werden Misserfolge und Unsicherheiten oft nicht kommuniziert bzw. als Erfolge oder als nicht selbst verschuldete Unvermeidbarkeiten dargestellt.
- Der Austausch unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist oft geprägt von abgrenzender Selbstdarstellung, d. h. die eigene Profilierung, die Präsentation der eigenen Erfolge und die Zurschaustellung der eigenen Überlegenheit dominieren die Diskussion.
- Die Macht der Gewohnheit ist groß (ebenso wie die Normativität dessen, was in der eigenen Scientific Community üblich ist) und verhindert oft, dass Dinge in Frage gestellt werden, die sich in der inter- oder transdisziplinären Arbeit hinderlich auswirken, wie auch, dass Neues ernsthaft geprüft wird.

Dementsprechend galt es, für das Diskussionsforum gezielt Methoden vorzusehen, die

- den Vergleich heterogener Erfahrungen unterstützen,
- situationsgebundene Erfahrungen ohne Detailkenntnis dieser Situation zu diskutieren erlauben,
- dabei helfen, Gemeinsamkeiten und Analogien in der Differenz zu finden und Einsichten Dritter gewinnbringend auf die eigene Situation zu übertragen,
- das Finden einer gemeinsamen Problemsicht erleichtern, indem sie Situationen evozieren bzw. erzeugen, die allen gleichermaßen vertraut sind,

- eine Begrifflichkeit zur Verfügung stellen, die es erleichtert, sich einer gemeinsamen Sprache zu bedienen,
- eine Atmosphäre schaffen, die den offenen und ehrlichen Austausch ohne Beschönigungen fördert,
- abgrenzende und andere herabsetzende Selbstdarstellungen unterbinden,
- niemanden in Gefahr bringen, sein Gesicht zu verlieren,
- zu einer echten Reflexion und einer realistischen Beurteilung des eigenen Tuns anregen und
- dabei förderlich sind, innovative Ideen zu entwickeln und auch dann diskursiv auf ihre Tauglichkeit zu prüfen, wenn ihre Nützlichkeit nicht evident ist bzw. wenn sie nicht den eigenen Gewohnheiten und Annahmen entsprechen.

Frühere Erfahrungen der Autorin und der Autoren im Management sowie in der externen Unterstützung inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände hatten zur Annahme geführt, dass Verfremdungstechniken, Spiele und Kreativitätstechniken ein großes Potential haben, diesen Ansprüchen zu genügen. Entsprechend kamen in den Veranstaltungen des Projekts „Forschungsmanagement“, insbesondere im Diskussionsforum, systematisch Spiele, Kreativitätstechniken und Verfremdungstechniken zum Zuge.

Wie sah der Einsatz solcher Verfahren aus?

Bei den Veranstaltungen, die im Rahmen des Projekts „Forschungsmanagement“ stattfanden, wurden Methoden sämtlicher oben unterschiedener Typen eingesetzt. Die verschiedenen Methoden-Typen kamen im Laufe des Projekts mehrmals und in verschiedenen Kombinationen zum Einsatz, wurden in Abhängigkeit von den behandelten Themen gewählt und ergänzten jeweils ‚klassische‘ Methoden der Aus- und Weiterbildung. Einige wenige Beispiele sollen, in Ergänzung zu den methodischen Ausführungen in Kapitel 3, einen Eindruck aus der konkreten Umsetzung im Diskussionsforum vermitteln:

Typ Kreativitätstechniken – Beispiel ‚Worst-Case-Methode‘ zum Thema Nachwuchsförderung

Die Teilnehmenden wurden gebeten, in Gruppen Ratschläge für Managementverantwortliche zu formulieren, die garantiert zum Scheitern des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem Verbund führen würden. Diesen ‚Anti-Tipps‘ wur-

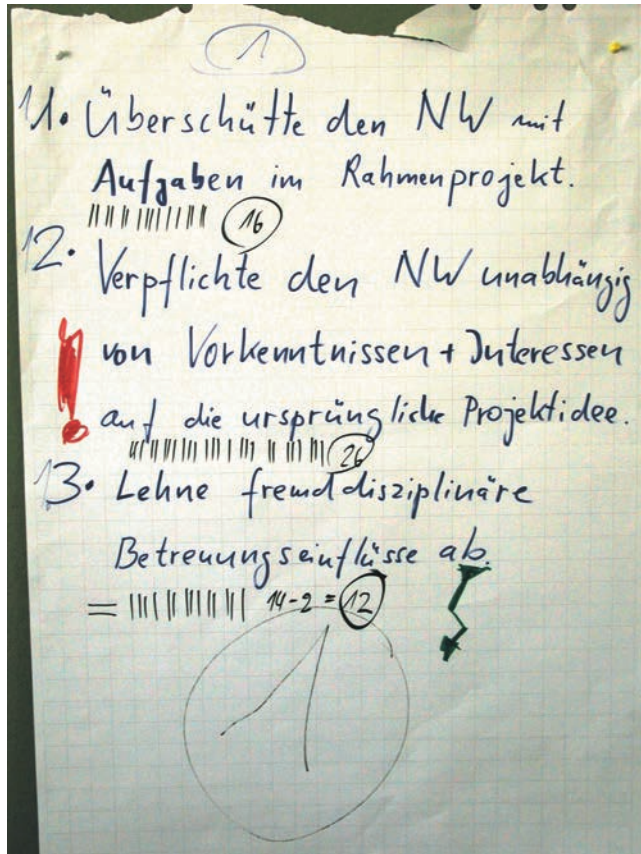


Abbildung 11 Eine ‚Worst-Case-Methode‘ – gewichtete Anti-Tipps zur Nachwuchsförderung
Treffen des Diskussionsforums vom 10./11.07.2001. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

den anschließend im Plenum in Abhängigkeit von ihrer Wirksamkeit in der Einschätzung der Teilnehmenden Punkte zugewiesen (Abb. 11; siehe zu dieser Methode im Detail Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006, 304f.). Daraus resultierte eine gewichtete Liste von Gefahren, denen mit Blick auf die Nachwuchsförderung in einem Verbund zu begegnen ist. Diese Liste wiederum bildete die Grundlage, um über Maßnahmen zur Nachwuchsförderung in einem Verbund und über die diesbezügliche Rolle und Verantwortung der Managementverantwortlichen zu diskutieren.

Typ ‚Prozess-Spiele‘ – Beispiel ‚Rätselspiel‘ zum Umgang mit verteiltem Wissen

Die Teilnehmenden erfuhren am eigenen Leib, welche Schwierigkeiten sich ergeben, wenn verteilte Informationen zur Beantwortung einer gemeinsamen Frage im Team ausgewählt und zusammengeführt werden müssen. Ein Satz



Abbildung 12 Ein ‚Prozess-Spiel‘ – die Meisterdiebin
Treffen des Diskussionsforums vom 31.01./01.02. 2002. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

Karten mit jeweils einer Information wurde auf die Teilnehmenden verteilt, die Aufgabe dazu lautete: „In Walberberg wird ein Diebstahl begangen. Finden Sie heraus, welche von den verdächtigen Personen, die von den Schergen des Vogts von Schloss Rauschholzhausen aufgegriffen wurden, den Diebstahl begangen hat. Sie erhalten Kärtchen mit Informationen. Sie können diese Informationen mündlich weitergeben, Sie dürfen aber Ihre Kärtchen nicht herzeigen.“ Die Karten enthielten auch irrelevante Informationen. Zudem galt es nicht nur, die Informationen auszuwählen und zusammenzuführen, sondern sich auch über deren genaue Bedeutung zu verständigen (Abb. 12). Das Spiel ‚Die Meisterdiebin‘ war eine für das Treffen des Diskussionsforums vorgenommene Anpassung des Rätselspiels ‚Flugzeugentführung‘.

Typ Gesellschaftsspiele – Beispiel ‚Spiel entwickeln‘ zur Vernetzung von Forschungsarbeiten

Die Teilnehmenden mussten sich in einer Einzelarbeit überlegen, was zu einer guten Vernetzung der Forschungsarbeiten in ihrem Verbund beitrug bzw. was diese behinderte und entsprechende Probleme und Gefahren bzw. Lösungen und Maßnahmen festhalten. Aus diesen wiederum bildeten sie in einer anschließenden Gruppenarbeit Paare anhand der Frage „Welche Lösung passt zu welchem Problem und welche Maßnahme passt zu welcher Gefahr?“. Dabei waren Ergänzungen vorzunehmen, wenn z.B. die gute Lösung für ein Problem fehlte bzw. die Gruppe die vorgeschlagene Lösung als nicht zielführend einstuft. Zudem mussten die Gruppen für jedes der Paare ein angemessenes Symbol entwickeln. Die Paare mit den zugehörigen Symbolen wurden dann auf große Memory-Karten übertragen, die Karten der Gruppen wurden zusammengelegt und das Memory-Spiel schließlich im Plenum gespielt (Abb. 13). Nach-



Abbildung 13 Ein Gesellschaftsspiel – selbst erstellte Memory-Karten zu Problemen der Vernetzung im Verbund und dazu passenden Lösungen suchen
Treffen des Diskussionsforums vom 23./24. 06. 2005. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

dem sämtliche Kartenpaare aufgedeckt waren, wurden die Probleme, Gefahren, Lösungen und Maßnahmen im Plenum diskutiert.

*Typ Verfremdungstechniken – Beispiel ‚Monster oder Märchenprinzen basteln‘
für Diskussion des Umgangs mit Gutachterinnen und Gutachtern*

Die Hälfte der Teilnehmenden erhielt den Auftrag, sich die schlimmstmögliche Gutachterin für die nächste Begutachtungsrunde des eigenen Verbunds vor Augen zu führen und diese in Form eines Monsters zu basteln. Die andere Hälfte der Teilnehmenden erhielt den komplementären Auftrag, sich den idealen Gutachter für die nächste Begutachtungsrunde des eigenen Verbunds vor Augen zu führen und diesen in Form eines Märchenprinzen zu basteln. Anschließend stellten sich die Teilnehmenden ihre Monster und Märchenprinzessinnen vor und erörterten gestützt darauf die Frage, welche Vorkehrungen im Umgang mit realen Gutachterinnen und Gutachtern verhindern, dass diese zu Monstern für den eigenen Verbund werden, und welche Konsequenzen sich daraus für die Vorbereitung einer externen Evaluation des Verbunds ergeben (Abb. 14).



Abbildung 14 Eine Verfremdungstechnik – Märchenprinzessinnen und Monster als Sprungbrett für die Diskussion über den Umgang mit Gutachterinnen und Gutachtern
Treffen des Diskussionsforums vom 31.01./01.02.2002. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

*Typ Verfremdungstechniken – Beispiel ‚Schloss in seiner Umgebung zeichnen‘
für Diskussion von Führungsstilen*

Die Teilnehmenden mussten, ausgehend von einer Reflexion des von ihnen gepflegten Führungsstils, ein Schloss mit seiner Umgebung zeichnen, das ihre Art, ihren Verbund zu führen, und ihr Verhältnis zu den Geführten ausdrückte (Abb. 15). Die von den Teilnehmenden gezeichneten Schlösser bildeten die Grundlage, um die Vor- und Nachteile der verschiedenen Führungsstile zu diskutieren. Fragen, die dabei im Vordergrund standen, waren „In welchen Situationen erscheint der jeweilige Führungsstil besonders zielführend und in welchen führt er eher nicht zum Erfolg? Welche Widerstände könnten durch diesen Führungsstil geweckt werden?“. Anschließend wurde zu jedem der Führungsstile erörtert, was aus dem damit einhergehenden Verhaltensrepertoire von Anderen übernommen werden könnte.



Abbildung 15 Eine Verfremdungstechnik – Schloss als Visualisierung des Führungsstils eines Managementverantwortlichen

Kommentar des Managementverantwortlichen zu seinem Schloss: „Das Schloss steht in einer Ebene, also auf gleichem Niveau mit den umliegenden Häusern. Es hat eine runde Grundfläche und mindestens zwei große, unverschlossene Tore. Die Kommunikation findet im Schlosshof statt. Wenn es erforderlich ist, gibt es jedoch auch einen Turm mit einem Fenster, von dem aus gesprochen werden kann. Die meisten der umliegenden Gebäude grenzen unmittelbar an das Schloss an; es gibt allerdings auch Häuser, die in größerer Entfernung jenseits eines Baches liegen. Hier ist es wichtig dafür zu sorgen, dass die Brücke immer intakt bleibt und den Zugang zum Schloss ermöglicht.“

Treffen des Diskussionsforums vom 02./03. 12. 2004. © Defila/Di Giulio/Scheuermann.

Wann ist der Einsatz solcher Verfahren sinnvoll?

Die Erfahrungen, die in den Veranstaltungen des Projekts „Forschungsmanagement“ mit dem Einsatz von Methoden, die mit Verfremdungseffekten und kreativ-spielerischen Elementen arbeiten, gemacht wurden, waren durchweg positiv. Die verwendeten Methoden eigneten sich wie erwartet dazu, einen Austausch zu Fragen des Managements inter- und transdisziplinärer Verbünde in Gang zu setzen, der den oben dargelegten Anforderungen entsprach. Solche

Methoden, entsprechend angepasst, helfen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, gewohnte Bahnen des Denkens zu verlassen und sich auf neue Wege zu begeben.

Solche Methoden zwingen dazu, die eigene Erfahrung zu ‚übersetzen‘ und in eine konzentrierte Form zu gießen; dies wiederum setzt voraus, dass die eigene Erfahrung reflektiert wird und eine Auseinandersetzung stattfindet mit der Frage, was an dieser Erfahrung verallgemeinerbar scheint. Dies hilft dabei, sich im Austausch auf das zu konzentrieren, was wesentlich und für Dritte von Interesse ist, und unnötige Details wegzulassen. Die insbesondere durch Verfremdungstechniken herbeigeführte ‚Übersetzung‘ der eigenen Einsichten und Erfahrungen in eine Metapher lädt dazu ein, eine gewisse Distanz zu den eigenen Erfahrungen und Einsichten einzunehmen und diese in einem gewissen Sinne zu ‚entpersönlichen‘, was wiederum einer allzu beschönigenden Darstellung entgegenwirkt. Schließlich können die durch solche Methoden erzeugten Metaphern bei aller Vorsicht, die ihnen gegenüber an den Tag zu legen ist, eine gemeinsame Perspektive zur Verfügung stellen, die es nicht nur gestattet, Situationen und Probleme ohne Detailkenntnis nachzuvollziehen und heterogene Erfahrungen zu vergleichen, sondern es auch relativ schnell erlaubt, zu einer gemeinsamen Sprache zu finden.

Methoden, die mit Verfremdungseffekten und kreativ-spielerischen Elementen arbeiten, sind aber nicht unter allen Umständen, in jeder Situation und für alle Personen gewinnbringend. Vielmehr müssen sie mit Bedacht ausgewählt und umgesetzt werden. Aus der bisherigen Erfahrung der Autorin und der Autoren lassen sich folgende Punkte formulieren, die zu berücksichtigen sind, wenn solche Methoden im Kontext von Forschungsverbänden mit Erfolg angewendet werden sollen:

- Solche Methoden dürfen nie zum Selbstzweck werden; vielmehr müssen sie immer und für alle erkennbar ein Mittel zum Zweck sein, d.h. sie müssen mit Blick auf klare und kommunizierbare Ziele, Ergebnisse und Produkte eingesetzt werden, und die eingesetzten Methoden müssen entsprechend begründet werden können.
- Solche Methoden dürfen nicht ‚zur Auflockerung‘ und als eine Art Ersatz von Pausen eingesetzt werden (dann sind sie nämlich überflüssig und eine Kaffeepause wäre angebrachter).
- Die Ergebnisse und Produkte, die aus dem Einsatz solcher Methoden hervorgehen, müssen immer ausgewertet werden, d.h. ein Sprungbrett sein für weiterführende Diskussionen und für die weitere Arbeit.
- Der Aufwand für die Umsetzung einer Methode und der Ertrag müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen, sonst stoßen solche Methoden mit dem Argument der Zeitverschwendung auf Widerstand.
- Bei denen, die einer solchen Methode ‚ausgesetzt‘ werden sollen, muss eine grundsätzliche Akzeptanz vorhanden sein, sich auf solche Methoden einzulassen.

- Die Wahl der Methode muss auf die Gepflogenheiten und Befindlichkeiten derjenigen ausgerichtet sein, die der Methode ‚ausgesetzt‘ sind (so gehören etwa brüllen, sich umarmen, auf dem Boden kriechen etc. nicht zu den Tätigkeiten, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gemeinhin gerne und mit Gewinn tun).
- Die Methoden müssen so gewählt werden, dass keine Person, die sich darauf einlässt, ihr Gesicht verliert (die Methode darf keine Peinlichkeiten erzeugen, keinen zu engen psychischen oder physischen Kontakt voraussetzen oder erzwingen, keine ernsthaften artistischen, gesanglichen oder künstlerischen Wettbewerbe beinhalten etc.).

Viele der Rahmenbedingungen, die für Angebote wie das Diskussionsforum gelten, treffen in ähnlicher Weise für inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben zu, d.h. sie prägen nicht nur den *Diskurs über* das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben, sondern ebenso den *Diskurs innerhalb* solcher Vorhaben. Verfremdungstechniken, Spiele und Kreativitätstechniken eignen sich demzufolge grundsätzlich auch dazu, gewisse Prozesse innerhalb von Forschungsverbänden zu gestalten; über entsprechende Erfahrungen mit dem Einsatz solcher Methoden wird denn auch zunehmend berichtet (siehe z.B. auch Loibl 2005; Rabelt, Büttner und Simon 2007; Schophaus, Schön und Dienel 2004; von Blanckenburg et al. 2005). Verfremdungstechniken, Spielen und Kreativitätstechniken scheint tatsächlich ein großes Potential innezuwohnen mit Blick auf die Gestaltung der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit. Den Fragen nach Wirkung, Nutzen und Einsatzbedingungen solcher Methoden im Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben vertieft nachzugehen, dürfte sich daher lohnen.

Literatur

- Defila R., Di Giulio A., Scheuermann M. (2006): Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf.
- Loibl M. C. (2005): Spannungen in Forschungsteams. Hintergründe und Methoden zum konstruktiven Abbau von Konflikten in inter- und transdisziplinären Projekten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Rabelt V., Büttner Th., Simon K.-H. (Hrsg.) (2007): Neue Wege in der Forschungspraxis. Begleitinstrumente in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung. München: oekom.
- Schophaus M., Schön S., Dienel H.-L. (Hrsg.) (2004): Transdisziplinäres Kooperationsmanagement. Neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. München: oekom.
- von Blanckenburg Ch., Böhm B., Dienel H.-L., Legewie H. (2005): Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

4 Externe Unterstützung für inter- und transdisziplinäre Forschungsverbände

Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, kann auch ein Managementteam, das ein breites Spektrum an Kompetenzen abdeckt, zumeist nicht die ganze Vielfalt und Vielzahl der Aufgaben und der im Laufe der Zeit auftretenden Probleme des Forschungsverbundmanagements aus eigener Kraft professionell bewältigen. Es ist daher sinnvoll, Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Verbände Hinweise darauf zu geben, für welche Aufgaben, Situationen und Probleme sie den Beizug zusätzlicher Expertise prüfen können und worauf sie zu achten haben, wenn sie eine solche externe Unterstützung ins Auge fassen, damit diese zum gewünschten Erfolg führt. Externe Unterstützung meint hier den gezielten Beizug von Expertinnen und Experten, die nicht Mitglieder eines Verbunds sind und die die Managementverantwortlichen im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und Fragen beraten, bei der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen resp. während bestimmter Phasen begleiten (aus der Perspektive der Managementverantwortlichen ist das Belegen oder ‚Einkaufen‘ von Weiterbildungskursen ebenfalls eine mögliche Form der externen Unterstützung und gehört deshalb hier dazu).

Eine externe Unterstützung ist immer mit Kosten verbunden. Entsprechend hängt der Beizug externer Expertinnen und Experten nicht allein von Willen und Wunsch der Managementverantwortlichen bzw. der Forschungsverbände ab, sondern ist wesentlich auch eine Frage der Rahmenbedingungen und Auflagen der Hochschulen und Geldgeber sowie eine Frage der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Die Möglichkeiten abzuklären, die ihnen mit Blick auf den Beizug externer Expertinnen und Experten offen stehen, ist Sache der Managementverantwortlichen. Selbstverständlich wäre es begrüßenswert, wenn sämtliche Hochschulen und geldgebenden Institutionen Mittel und Beantragungsverfahren für eine externe Unterstützung vorsehen würden. Ob ihr finanzieller Spielraum nun groß oder klein ist, Managementverantwortlichen ist angesichts der Vielfalt an Formen der externen Unterstützung und des breiten Angebots an Beraterinnen und Beratern damit gedient, wenn sie über ein Instrument verfügen, das ihnen hilft, das für ihren Verbund passende Angebot zu identifizieren (siehe auch die entsprechende Maßnahme in Kapitel 2).

Die DFG hat hier einen ersten Schritt getan und die Autorin und die Autoren im Jahr 2003 u. a. damit beauftragt, ein Instrument zu entwickeln, das Ma-

nagementverantwortlichen von Forschungsverbänden der DFG die Suche nach externen Expertinnen und Experten und die Sicherung der Qualität der externen Unterstützung erleichtert. Ergebnis dieser Arbeit ist zum einen ein ‚Anforderungskatalog für Managementverantwortliche‘, in dem ausgeführt wird, bei welchen Aufgaben des Forschungsverbundmanagements und in welchen Situationen es für Managementverantwortliche angezeigt sein kann, eine externe Unterstützung beizuziehen, und worauf sie dabei achten sollten. Ein zweites Ergebnis sind die ‚Hinweise für Beraterinnen und Berater‘, die den Anforderungskatalog für Managementverantwortliche ergänzen; sie richten sich an Personen und Teams mit ausgewiesener Beratungskompetenz, die von inter- oder transdisziplinären Forschungsverbänden als externe Expertinnen und Experten ins Auge gefasst werden. Bei den beiden nachstehend abgedruckten Instrumenten handelt es sich um eine redaktionell überarbeitete und verallgemeinerte Fassung der entsprechenden Ergebnisse aus dem Abschlussbericht zuhanden der DFG vom 29. Juli 2003 (Teile daraus wurden bereits in Defila, Di Giulio und Scheuermann 2006 verwendet). Die Instrumente geben keine offizielle Position der DFG wieder, sondern die Ansicht der Autorin und der Autoren.

Literatur

Defila R., Di Giulio A., Scheuermann M. (2006): Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf.

Anforderungskatalog für Managementverantwortliche

Die nachstehenden Ausführungen richten sich an Managementverantwortliche (Sprecherinnen, Koordinatoren, Geschäftsführerinnen, Mitglieder des Vorstands, Mitglieder einer Lenkungsgruppe etc.) inter- oder transdisziplinärer Forschungsverbände, die den Beizug einer externen Unterstützung ins Auge fassen.

Die Ausführungen sollen Ihnen dabei dienlich sein zu entscheiden, ob, mit welchem Ziel und zu welchen Themen Sie zur Verbesserung der Qualität des Managements Ihres Verbunds eine externe Unterstützung beiziehen möchten. Des Weiteren sollen die Ausführungen Sie unterstützen bei der Suche nach Angeboten, die Ihren Bedürfnissen entsprechen, und nach geeigneten Beraterinnen und Beratern. Schließlich sollen sie Ihnen bei der Ausarbeitung einer klaren Auftragsformulierung helfen. Die Ausführungen orientieren sich an folgenden Fragen:

1. Was ist eine externe Unterstützung und was kann sie leisten?
2. Für welche Aufgaben und Themen kann eine externe Unterstützung angebracht sein?
3. In welchen Situationen kann eine externe Unterstützung sinnvoll sein?
4. Was sollte Sie veranlassen, eine externe Unterstützung in Erwägung zu ziehen?
5. Welche Arten externer Unterstützung werden häufig angeboten?
6. Welche Instrumente stehen für die externe Unterstützung zur Verfügung?
7. Das passende Angebot finden: Welche Anforderungen müssen externe Expertinnen und Experten erfüllen?
8. Das passende Angebot finden: Was müssen externe Expertinnen und Experten von Ihnen wissen?
9. Was sollten Sie mit den externen Expertinnen und Experten vereinbaren?

1. Was ist eine externe Unterstützung und was kann sie leisten?

Eine externe Unterstützung ist der gezielte Beizug von Expertinnen und Experten, die nicht Mitglieder Ihres Verbunds sind oder werden und die Sie bzw. Ihren Verbund im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und Fragen beraten, bei der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen resp. während bestimmter Phasen begleiten. Ziel einer externen Unterstützung ist in jedem Fall die gezielte, auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten Ihres Verbunds ausgerichtete Qualitätsverbesserung.

Eine externe Unterstützung kann eine große Vielfalt an Formen annehmen – von Rückmeldungen zu Berichten über die Erstellung von Konzepten zuhan-

den des Verbunds über die Moderation von Treffen und Tagungen bis hin zur Untersuchung ausgewählter Fragen im Auftrag des Verbunds. Mit Hilfe einer externen Unterstützung kann auch eine interne Weiterbildung für die Mitglieder Ihres Verbunds angeboten werden. Die externe Unterstützung eines Verbunds ist meistens zeitlich begrenzt. Externe Expertinnen und Experten verfügen in der Regel über keinerlei Entscheidungsbefugnis. Sie bringen Prozesse in Gang, formulieren Anregungen, geben Empfehlungen ab und gestalten auch Entscheidungssituationen – sie übernehmen also eine entsprechende Verantwortung. Sie befinden aber nicht darüber, ob und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, und es ist nicht ihre Sache, deren Realisierung durchzusetzen.

Durch eine externe Unterstützung können Sie

- punktuell zusätzliche Kompetenzen zur Gestaltung der inter- oder transdisziplinären Prozesse beiziehen;
- eine gezielte, d. h. auf bestimmte Arbeiten/Prozesse bezogene Qualitätsverbesserung vornehmen;
- spezifisches Wissen und Können zur Lösung konkreter Probleme hinzuziehen;
- Kompetenzen für das Forschungsverbundmanagement, die in Ihrem Verbund noch fehlen, gezielt ergänzen;
- bestimmte Fragen, die im ‚Forschungsalltag‘ unterzugehen drohen, aus dem Alltag herausnehmen und bewusst angehen;
- für ausgewählte Phasen/Arbeitsschritte eine Außensicht außerhalb einer externen Fremdevaluation hinzuziehen.

Grundsätzlich macht der Beizug externer Expertinnen und Experten nur dann Sinn und kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn Sie und die Mitglieder Ihres Verbunds bereit sind, sich auf die Anregungen und Empfehlungen der externen Expertinnen und Experten einzulassen und diese unvoreingenommen zu prüfen. Umgekehrt müssen die externen Expertinnen und Experten fähig sein, ihre Anregungen nicht als den einzig möglichen Weg zu betrachten, und nicht in Versuchung geraten, ihre Empfehlungen durchsetzen zu wollen. Sie müssen außerdem anstreben, sich mit der Beendigung ihres Auftrags überflüssig zu machen.

2. Für welche Aufgaben und Themen kann eine externe Unterstützung angebracht sein?

Es ist Ihre Aufgabe als Managementverantwortliche bzw. Managementverantwortlicher (alleine oder im Team – je nachdem, wie Ihr Verbund strukturiert ist), die inter- oder transdisziplinären Prozesse Ihres Verbunds zu planen und zu ge-

stalten. Externe Expertinnen und Experten können Sie dabei unterstützen, können Sie aber nicht davon befreien, Maßnahmen zur Steuerung dieser Prozesse zu entwickeln und zu ergreifen. Nicht bei allen Aufgaben und Fragen, die sich beim Management eines inter- oder transdisziplinären Verbunds stellen, ist es sinnvoll, eine externe Unterstützung beizuziehen. Wenn Sie für eine bestimmte Aufgabe oder ein spezifisches Problem eine externe Unterstützung ins Auge fassen, so sollten Sie zunächst prüfen, ob es sich dabei um eine Aufgabe, ein Thema oder einen Problemkreis handelt, bei dem es grundsätzlich sinnvoll ist, externe Expertinnen und Experten beizuziehen. Für eine externe Unterstützung in Frage kommen insbesondere folgende Themen und Aufgaben:

Erarbeiten gemeinsamer Ziele und Fragen

Entwickeln einer von allen geteilten Vision als Grundlage zur Formulierung der gemeinsamen Ziele und Fragen. Beurteilen der gemeinsamen Ziele und Fragen hinsichtlich Spezifität, Klarheit und inter- bzw. transdisziplinärer Ausrichtung sowie deren gezielte Verbesserung.

Identifizieren von Perspektiven und Synergien

Diskussion der unterschiedlichen disziplinären und berufsfeldspezifischen Sicht- und Denkweisen und Herausarbeiten ihrer spezifischen Leistungen sowie ihrer Komplementarität. Identifizieren und Bearbeiten von Kontroversen, die sich aus der inter- oder transdisziplinären Zusammensetzung des Verbunds ergeben (z. B. gegenseitige Erwartungen und Vorurteile, Kommunikationsschwierigkeiten, unterschiedliche Wissenschaftlichkeitskriterien).

Verbessern der Vernetzung der Forschungsarbeiten

Klären der möglichen Beiträge der Einzelprojekte zu den gemeinsamen Zielen und Fragen. Suche nach möglichen gemeinsamen Forschungsarbeiten. Herausarbeiten und Darstellen der Beziehungen zwischen den Einzelprojekten. Identifizieren von Maßnahmen zur Unterstützung des Austauschs und der Kooperation unter den Einzelprojekten.

Suche nach gemeinsamen Produkten

Entwickeln von Ideen für gemeinsame Produkte, die über ‚klassische‘ Publikationen hinausgehen (z. B. Problemanalyse-Instrumentarium, Lehrmittel, wissenschaftlicher Film, Prototyp eines Geräts). Sicherstellen, dass die anvisierten gemeinsamen Produkte den Bedürfnissen zukünftiger Adressatinnen und Adressaten entsprechen.

Diskussion der Zusammenarbeit im Verbund

Aufbau geeigneter Strukturen, Identifizieren der Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit sowie Bestimmen von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Identifizieren und Bewältigen von Konflikten.

Verbessern der internen und externen Kommunikation

Entwickeln und Verbessern von Kommunikationskonzepten. Prüfen, ob die Informationen die Zielpublika erreichen und von diesen rezipiert werden. Planen und Realisieren der externen Kommunikation. Verbessern der Stringenz, Kohärenz und Konsistenz von Berichten aller Art, die sich an verschiedene wissenschaftliche und außerwissenschaftliche Publika richten. Erhöhen der Verständlichkeit für Fachfremde.

Evaluation

Vorbereiten interner und externer Evaluationen (z.B. Bestimmen der Evaluationskriterien, Festlegen von Evaluationskonsequenzen). Durchführen einer internen Selbstevaluation (d.h. durch die Verbundmitglieder selbst) oder einer internen Fremdevaluation (d.h. durch externe Expertinnen und Experten).

Controlling und Monitoring

Prüfen der inneren Logik der geplanten Arbeitsschritte. Umfassende Standortbestimmung und Beurteilen des Erreichten sowie der im Verbund stattfindenden Prozesse der Zusammenarbeit, sowohl während der Laufzeit des Verbunds als auch gegen Ende hin.

Durchführen größerer Treffen

Methodische Vorbereitung längerer Treffen der Verbundmitglieder, Moderation und Auswertung der Treffen. Planung, Organisation, methodische Gestaltung und Moderation von Tagungen oder Kongressen.

Weiterbildung für die Mitglieder des Verbunds

Organisieren einer gezielten Ergänzung und Vertiefung der bei den Verbundmitgliedern vorhandenen Kompetenzen (z.B. bezogen auf Methoden, die für die Forschungsarbeiten im Verbund wichtig sind). Weiterbildungsangebote bereitstellen als gezielte Maßnahme der Nachwuchsförderung (z.B. ‚Verständlich Schreiben‘, ‚Qualitative Datenanalyse‘).

Eigene Weiterbildung der Managementverantwortlichen

Um Ihre Kompetenzen als Managementverantwortliche bzw. Managementverantwortlicher im Bereich des Forschungsverbundmanagements gezielt zu ergänzen, bieten sich insbesondere Kurse zu folgenden Themen an:

- *Projektmanagement und Verwaltungsorganisation* – Grundlegende Techniken der Projektsteuerung, z.B. Netzplantechniken, Verfahren der Ressourcenbewirtschaftung, Erstellen von Organigrammen, Regeln der Zusammenarbeit.
- *Konfliktbewältigung* – Umgang mit Konflikten in Teams, z.B. Erkennen von Konflikten, Verfahren zur Analyse von Konflikten, Strategien zur Bewältigung.

gung von Konflikten, Entscheidungshilfen im Hinblick auf den Beizug einer Mediation/Supervision.

- *Inter- und Transdisziplinarität* – Gestaltung inter- oder transdisziplinärer Forschungsprozesse, z.B. spezifische Anforderungen an das Management inter- oder transdisziplinärer Forschungsprojekte, Schwierigkeiten und Voraussetzungen inter- oder transdisziplinären Arbeitens, Syntheseverfahren, partizipative Verfahren für die Arbeit mit Anwendergruppen, Methoden für den konstruktiven Einbezug größerer Gruppen von Menschen (Zukunftskonferenz, Fokus-Gruppen, Delphi-Methoden etc.).
- *Wissensmanagement* – Management des Wissensflusses, z.B. Gestaltung und Steuerung der Wissensverteilung, Umgang mit der Informationsflut, Möglichkeiten neuer Technologien.
- *Medienarbeit* – Umgang mit den verschiedenen Medien, z.B. Aufbereiten wissenschaftlicher Informationen für verschiedene Medien, Vorbereiten und Durchführen von Pressekonferenzen, Gestalten von Pressemappen.

Achtung: Generelle Managementkurse vermitteln nur bedingt Wissen und Können, das für das Management inter- oder transdisziplinärer Forschungsverbände dienlich ist. Den Transfer auf die Situation eines Forschungsverbands müssen Sie selbst leisten.

3. In welchen Situationen kann eine externe Unterstützung sinnvoll sein?

Wenn Sie die vielfältigen Aufgaben in Ihrem inter- oder transdisziplinären Verbund angehen, ergeben sich Situationen, in denen es besonders sinnvoll sein kann, auf externe Ressourcen von Begleitung und Beratung zurückzugreifen. In folgenden Situationen sollten Sie zumindest prüfen, ob Anstehendes mit den innerhalb Ihres Verbunds vorhandenen Mitteln und Personen zielführend bewältigt werden kann:

Umbruchphasen und Strukturveränderungen

Ihr Verbund erlebt, wie jeder Verbund, nicht nur ruhige, sondern auch stürmischere Zeiten. Von besonderer Bedeutung sind hier die Vorbereitungs- und Startphase, in der viele richtungweisende Entscheidungen zu treffen sind, sowie die Phase von Verlängerung und Neubeginn, in der zu überlegen ist, in welchem Umfang die Kontinuität in der Verbundarbeit gewahrt werden soll. Möglicherweise verändert Ihr Verbund im Laufe der Zeit auch sein Gesicht – neue Einzelprojekte kommen hinzu, andere fallen weg. Mit einer externen Unterstützung in besonders ‚heißen‘ Phasen oder Wendepunkten können Übergänge abgefedert und bewährte Ansätze der Organisationsentwicklung herangezogen werden.

Inhaltliche Neuausrichtung

Im Laufe der Zeit können Veränderungen der gemeinsamen Ziele und Fragen notwendig werden. Eine Veränderung der gemeinsamen Ziele und Fragen kann aber weitreichende Konsequenzen haben, z. B. auf die Struktur Ihres Verbunds, auf die Zusammenarbeit zwischen den Einzelprojekten oder auf die angestrebten Produkte. Es kann hilfreich sein, diese Konsequenzen zusammen mit externen Expertinnen und Experten zu diskutieren, um so die interne Sicht durch eine Außensicht zu ergänzen.

Konflikte

Die Arbeit in Ihrem Verbund wird kaum ohne Konflikte ablaufen. Dies können interne Konflikte sein (z. B. zwischen Personen(gruppen) oder Disziplinen), es können aber ebenso Schwierigkeiten mit externen Institutionen, Gruppen oder Personen sein. Greifen die Mechanismen und Prozesse, die Ihr Verbund zur Identifizierung und Regelung von Konflikten resp. zur Lösung von Schwierigkeiten vorgesehen hat, nicht oder eskaliert ein Konflikt, ist eine Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten sinnvoll, um die Arbeitsfähigkeit des Verbunds zu erhalten oder wiederherzustellen.

Bedarf nach spezifischem Wissen

Verschiedentlich wird es während der Arbeit Ihres Verbunds nötig sein, externe Expertinnen und Experten beizuziehen, weil niemand im Verbund über das für einen bestimmten Zweck unabdingbare Wissen und Können verfügt. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn im Zusammenhang mit Aufgaben des Managements eine bestimmte Methode angewendet oder Fachwissen zu einer bestimmten Frage aufbereitet werden soll.

Sensible Bereiche

Aller Voraussicht nach wird es in Ihrem Verbund Diskussionen geben (müssen), die sensible Bereiche betreffen. Oft ist es hilfreich, zur Gestaltung solcher Diskussionen auf Expertinnen und Experten zurückzugreifen, die neutral sind gegenüber den verschiedenen Positionen im Verbund, die über eine Ausbildung in speziellen Moderationstechniken verfügen und die Erfahrungen haben in der ergebnisorientierten und konfliktfreien Führung einer solchen Diskussion.

„Auszeiten“

Einige der Fragen, die sich im Laufe der Arbeit in Ihrem Verbund stellen, können nicht im Rahmen des normalen Arbeitsalltags behandelt werden. Deshalb kann im Verbund der Wunsch nach einer gemeinsamen „Auszeit“ auftreten, in der eine Reflexion und Diskussion solcher Fragen stattfindet (z. B. Verbesserung der Zusammenarbeit). Sollen sämtliche an Ihrem Verbund beteiligten Personen daran teilnehmen, kann es sinnvoll sein, für die Gestaltung und Moderation solcher „Auszeiten“ externe Personen beizuziehen, um allen die Beteiligung an der

Diskussion zu ermöglichen und um die Transparenz und Unparteilichkeit der Diskussion zu erhöhen.

4. Was sollte Sie veranlassen, eine externe Unterstützung in Erwägung zu ziehen?

Der rechtzeitige Beizug externer Expertinnen und Experten kann Überforderungen, Ressourcenverschwendungen, Verhärtungen und Fehlentwicklungen verhindern. Externe Expertinnen und Experten können zwar auch gezielt für ausgewählte inhaltliche Arbeiten beigezogen werden, in aller Regel unterstützen sie jedoch Prozessaufgaben, die in den klassischen Aufgabenbereich der Managementverantwortlichen eines Verbunds fallen. Es ist Ihre Verantwortung als Managementverantwortliche bzw. Managementverantwortlicher, zu erkennen, wann Sie zur Bewältigung einer anstehenden Aufgabe eine externe Unterstützung beziehen sollten. Der Beizug externer Expertinnen und Experten empfiehlt sich in folgenden Situationen:

- Innerhalb Ihres Verbunds fällt eine Arbeit an, für die die zeitlich begrenzt notwendigen sachlichen oder methodischen Kenntnisse nicht zur Verfügung stehen.
- Sie stoßen im Zusammenhang mit dem Management des Verbunds an Ihre fachlichen oder methodischen Grenzen.
- Die für eine bestimmte Aufgabe im Bereich des Managements nötigen freien Valenzen fehlen in Ihrem Verbund zwar bezogen auf personelle Ressourcen, der finanzielle Spielraum für eine externe Unterstützung ist aber vorhanden.
- In Ihrem Verbund wird der Wunsch nach einer externen Unterstützung für eine bestimmte Aufgabe oder Phase geäußert.
- Sie möchten in einer Diskussion als ‚normales Mitglied‘ mitdiskutieren und sich beteiligen, d.h. nicht die Rolle des bzw. der Verantwortlichen innehaben.
- Sie sind – in einer bestimmten Frage oder einem speziellen Konflikt – befangen.
- Sie möchten die Mitglieder Ihres Verbunds Themen oder Methoden ‚aussetzen‘, die weniger akzeptiert würden, käme der Vorschlag von Ihnen.
- Sie möchten dem Verbund einen Spiegel von außen vorhalten lassen.
- Die Arbeit kommt nicht voran, der Verbund tritt auf der Stelle. Die Diskussionen drehen sich im Kreis.
- Sie kommen in Ihrem Verbund in einer bestimmten Frage zu keiner Entscheidung, z.B. weil Sie sich gegenseitig blockieren oder lähmen.

- Der Verbund läuft ‚aus dem Ruder‘, einzelne Arbeiten oder Prozesse geraten außer Kontrolle.

5. Welche Arten externer Unterstützung werden häufig angeboten?

Wenn Sie eine externe Unterstützung ins Auge fassen, müssen Sie sich entscheiden, welche Art der externen Unterstützung Sie gerne in Anspruch nehmen möchten. So wie sich nicht jede Aufgabe, nicht jedes Thema dazu eignet, unter Beizug externer Expertinnen und Experten angegangen zu werden, so ist die Art, in der eine externe Unterstützung erfolgen kann, nicht beliebig. Diese muss vielmehr auf die spezifischen Bedürfnisse und die Situation Ihres Verbunds sowie auf das jeweilige Ziel der externen Unterstützung und die dabei anstehenden Themen und Aufgaben ausgerichtet sein. Welche Art wann vorzuziehen ist, lässt sich nicht generell-abstrakt bestimmen, aber einige Hinweise zu vier Haupt-Typen können Ihnen bei der Suche nach der geeigneten Form dienlich sein:

Übernehmen von Aufgaben

Bei dieser Art delegieren Sie bestimmte Aufgaben und Arbeiten – z.B. Erstellen eines Marketingkonzepts, Entwickeln eines Logos, Moderation eines öffentlichen Anlasses – an externe Expertinnen und Experten. Diese Form der externen Unterstützung eignet sich nur für Aufgaben, die isoliert angegangen werden können, bei denen das aufgabenbezogene Wissen wichtiger ist als das verbundbezogene Wissen und die keine für die Mitglieder des Verbunds sensiblen Punkte berühren.

- *Vorteil:* Der Verbund resp. die Managementverantwortlichen werden entlastet. Die Aufgabe wird von Personen übernommen, die auf diesem Gebiet kompetent und erfahren sind.
- *Nachteil:* Was geliefert wird, ist nur bis zu einem gewissen Grad auf die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten des Verbunds zugeschnitten. Im Verbund findet keine Identifikation mit dem nicht selber erarbeiteten Ergebnis statt.
- *Zu beachten:* Um sicherzustellen, dass das Ergebnis auf Ihren Verbund zugeschnitten sein wird, und um die Identifikation des Verbunds mit dem Ergebnis zu erhöhen, muss bis zur Erledigung des Auftrags ein kontinuierlicher und intensiver Austausch mit den externen Expertinnen und Experten stattfinden.

Prozessbegleitung

Bei dieser Art stehen Ihnen externe Expertinnen und Experten während einer bestimmten Phase oder für eine bestimmte Aufgabe – z.B. Startphase, Vorberei-

tung und Durchführung einer externen Begutachtung oder Gestaltung der internen Kommunikation – beratend zur Seite, d.h. die Aufgabe wird in einem gewissen Sinne gemeinsam erledigt. Diese Form eignet sich für Aufgaben, deren Erfüllung eine längere Zeit in Anspruch nimmt.

- *Vorteil:* Externe Expertinnen und Experten stehen während der gesamten Dauer einer Phase, einer Aufgabe zur Verfügung, d.h. sie ‚verschwinden‘ nicht, nachdem sie ihre Meinung kundgetan oder einen Workshop durchgeführt haben. Angestoßene Prozesse können gemeinsam zu Ende gebracht, beschlossene Maßnahmen begleitet umgesetzt werden.
- *Nachteil:* Die Abgrenzung zwischen den externen Expertinnen und Experten und den für das Management zuständigen Personen und Gremien des Verbunds ist ein für alle Beteiligten sensibler Punkt. Die Qualität der Kooperation hängt stärker als bei anderen Formen der externen Unterstützung von der gegenseitigen Sympathie und vom gegenseitigen Vertrauen ab. Die externen Expertinnen und Experten übernehmen eine größere Verantwortung, was dazu führen kann, dass sie ihre Vorstellungen durchzusetzen versuchen, auch wenn sie keine Entscheidungsbefugnis haben.
- *Zu beachten:* Ziehen Sie externe Expertinnen und Experten für eine Prozessbegleitung bei, sind ihre Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar und eindeutig festzuhalten. Ebenfalls zu regeln ist, ob das für die Prozessbegleitung gewählte Verfahren bereits im Voraus umrissen werden kann oder ob es sinnvoller ist, ein Kontingent an Stunden zu vereinbaren, in denen Ihnen die externen Expertinnen und Experten (wöchentlich, monatlich oder jährlich) zur Verfügung stehen.

Feedback

Diese vergleichsweise unverbindliche und wenig aufwendige Art der externen Unterstützung ist geeignet, wenn Sie (schriftlich oder mündlich) gezielt und zu klar abgrenzbaren Abläufen, Konzepten und Produkten die Ansicht externer Expertinnen und Experten einholen wollen – z.B. zu einem Bericht, zu den Vereinbarungen für die Regelung von Konflikten oder zu den für die Nachwuchsförderung getroffenen Maßnahmen.

- *Vorteil:* Das Wissen und Können der externen Expertinnen und Experten kann gezielt abgefragt und für den Verbund nutzbar gemacht werden. Die Anregungen und Empfehlungen können in aller Ruhe in den zuständigen Gremien des Verbunds besprochen werden. Es findet nur eine geringe Interaktion zwischen den externen Expertinnen und Experten und dem Verbund statt, eine größere Abstimmung der Arbeiten mit den externen Expertinnen und Experten ist nicht notwendig.
- *Nachteil:* Werden die Anregungen und Empfehlungen nicht als Feedback begriffen, sondern als Kritik oder als Anweisung missverstanden, dann werden sie leicht abgelehnt bzw. rufen eine Verteidigungshaltung hervor. Eine

Fülle von Empfehlungen kann sich lähmend auswirken. Die Stellungnahme kann an der Realität des Verbunds vorbeigehen, wenn die externen Expertinnen und Experten nicht ausreichend über den Verbund orientiert sind. Werden die theoretischen und empirischen Grundlagen der Stellungnahme nicht akzeptiert, können die Anregungen nicht fruchtbar gemacht werden.

- *Zu beachten:* Bedingung für diese Art der externen Unterstützung ist eine ausreichende Orientierung und Dokumentation der Expertinnen und Experten. Im Hinblick auf eine Stellungnahme sind vorgängig die (sowohl theoretischen als auch empirischen) Grundlagen der Stellungnahme klarzulegen. Die Ergebnisse besprechen Sie sinnvollerweise in einem direkten Austausch.

Weiter- und Fortbildungskurse

Kurse können Sie außerhalb des Verbunds besuchen oder für den Verbund ‚einkaufen‘. Kurse sind angezeigt bei Aufgaben, deren Bearbeitung ein Wissen und Können erfordert, das im Rahmen eines Kurses erworben werden kann und die fortan auf dieser Grundlage erledigt werden können – z.B. Moderation von Sitzungen, Gestalten und Betreuen der Webseiten der Einzelprojekte oder Durchführen von Zukunftskonferenzen.

- *Vorteil:* Die Erledigung der von den Kursthemen erfassten Aufgaben ist künftig intern leistbar bzw. erleichtert. Kurse für den Verbund einzukaufen und für die Mitglieder des Verbunds anzubieten, ist eine Maßnahme der internen Weiterbildung und der Nachwuchsförderung (inkl. Qualifizierung) und ist zugleich der Herausbildung eines Wir-Gefühls im Verbund förderlich.
- *Nachteil:* Es findet keine unmittelbare Problemlösung o. Ä. statt, der Verbund hat keinen sofortigen Nutzen. Der Nutzen hängt zudem davon ab, wie gut der Transfer des Erlernten in den ‚Alltag‘ gelingt. Fehlt die kritische Masse an Teilnehmenden, so kann kein Kurs für den Verbund eingekauft werden. Außerhalb des Verbunds angebotene Kurse sind nicht auf die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten eines Verbunds zugeschnitten.
- *Zu beachten:* Kaufen Sie Kurse für den Verbund ein oder besuchen Sie außerhalb des Verbunds Kurse, so sollten Sie sorgfältig darauf achten, dass diese Kurse auf die Spezifika von Wissenschaft und Forschung und, soweit möglich, Ihres Verbunds eingehen.

6. Welche Instrumente stehen für die externe Unterstützung zur Verfügung?

Die externe Unterstützung kann sich – unabhängig von der gewählten Art der Unterstützung – verschiedener Instrumente bedienen. Sinnvollerweise sprechen Sie mit den externen Expertinnen und Experten ab, welche Instrumente mit welcher Absicht zum Einsatz gelangen sollen. Häufig eingesetzte Instrumente sind etwa:

Workshops – geeignet insbesondere wenn

- sämtliche Mitglieder einer Gruppe an der Diskussion und Entscheidungsfindung beteiligt werden sollen (z.B. alle Mitglieder des Verbunds, alle Doktoranden, alle Einzelprojektleiterinnen) und niemand aufgrund von Moderationsaufgaben von der Diskussion ausgeschlossen werden soll;
- Fragen angepackt werden sollen, die eine intensive und konzentrierte Auseinandersetzung und Diskussion erfordern;
- Methoden angewendet werden sollen, die ein längeres Zusammensein erforderlich machen;
- bewusst Distanz zum Alltag geschaffen oder die Arbeit mit einem informellen Beisammensein verbunden werden soll.

Gespräche mit den Managementverantwortlichen – geeignet insbesondere wenn

- von einer Frage nur diese Personen/Gremien betroffen sind;
- Dinge ohne Rücksicht auf eventuelle Empfindlichkeiten in einem intimen Rahmen besprochen werden sollen;
- Workshops oder andere größere Schritte/Maßnahmen vorbesprochen werden müssen.

Site-visits/Gespräche mit den Mitgliedern/Einzelprojekten des Verbunds – geeignet insbesondere wenn

- zu einer Frage die individuelle Sichtweise aller Verbundmitglieder eingeholt, die spezifischen Rahmenbedingungen aller Einzelprojekte erfasst werden sollen;
- sich die externen Expertinnen und Experten ein Bild vor Ort verschaffen müssen;
- der Verdacht auf Konflikte unter den Verbundmitgliedern resp. zwischen diesen und den Managementverantwortlichen besteht.

Verbundbezogene Untersuchungen – geeignet insbesondere wenn

- zu bestimmten Fragen eine Begleitforschung erwünscht ist;
- eine Frage nicht behandelt werden kann, ohne dass dazu empirische Daten über den Verbund selbst erhoben werden.

Expertisen – geeignet insbesondere wenn

- zu einer bestimmten Frage eine vertiefte wissenschaftliche Analyse erwünscht ist als Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung von Maßnahmen, Abläufen, Produkten etc.;
- die Ergebnisse der externen Unterstützung in einer im Wissenschaftssystem üblichen und für die Verbreitung nach innen wie nach außen leicht verwendbaren Form vorliegen sollen.

7. Das passende Angebot finden: Welche Anforderungen müssen externe Expertinnen und Experten erfüllen?

Das Angebot an Beratungen ist groß und vielfältig. Auch unter denjenigen, die über ein umfangreiches Wissen und Können verfügen, eignen sich nicht alle, um von inter- oder transdisziplinären Verbänden generell bzw. von Ihrem Verbund speziell als externe Expertinnen und Experten beigezogen zu werden. Wenn Sie eine externe Unterstützung ins Auge fassen, kommt also der Auswahl geeigneter Personen bzw. Teams eine große Bedeutung zu. Folgende Kriterien können Ihnen die Auswahl erleichtern:

Wissenschaftsnähe – Das Beratungsteam muss ‚wissenschaftsnah‘, d. h. mit den Spezifika von Wissenschaft und Forschung vertraut sein. Geeignet sind Personen und Teams, die entweder große Erfahrungen im Wissenschaftsbereich haben oder selbst in der Wissenschaft tätig sind. Erfahrungen in anderen Non-Profit-Bereichen genügen nicht. Berücksichtigen Sie nur in gut begründeten Ausnahmefällen Personen bzw. Teams, die nicht aus eigener Erfahrung wissen, was es bedeutet, Forschungsprozesse zu gestalten.

Fundierter Hintergrund – Die Unterstützung muss vor einem fachlich fundierten Hintergrund erfolgen, d. h. das Beratungsteam muss nachweisen, dass seine Arbeit theoretisch fundiert ist. Ungeeignet sind Personen und Teams, die rein eklektizistisch arbeiten und nicht über den theoretischen Hintergrund der Verfahren und Maßnahmen verfügen, die sie in der Beratung anwenden bzw. vorschlagen. Vermeiden Sie es, Personen und Teams zu engagieren, die ihre Beratungen nicht wissenschaftlich abstützen, mit esoterischem Wissen argumentieren oder Sie mit geheimnisvollen Akronymen zu beeindrucken versuchen. Ob die Expertinnen und Experten aus einem ähnlichen Fachgebiet wie

der Verbund stammen müssen, hängt stark vom anstehenden Thema, von der anstehenden Aufgabe ab.

Theoretische Vereinbarkeit – Die theoretischen Grundlagen, auf die sich die Beratung stützt, sollten mit den Theorien und Strukturen Ihres Verbunds kompatibel sein. Verzichten Sie auf eine Zusammenarbeit mit Personen oder Teams, die Ihnen keine klare Auskunft über ihre theoretischen Grundlagen geben wollen oder können.

Klares Profil – Die externen Expertinnen und Experten müssen ein klar umrissenes Profil haben, aus dem hervorgeht, wo ihre Kompetenzen liegen. Sie müssen im Laufe der Vorgespräche darlegen, welche Erwartungen sie erfüllen können und welche nicht. Seien Sie misstrauisch gegenüber Personen und Teams, die sich als grenzenlos kompetent darstellen und die nicht von sich aus auch ansprechen, was sie nicht werden leisten können.

Ausgewiesene Erfahrung – Die externen Expertinnen und Experten sollten über nachprüfbare Referenzen aus dem Wissenschaftssystem verfügen. Treten Sie mit den angegebenen Referenzpersonen in Kontakt und informieren Sie sich über deren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Beratungsteam.

Nachvollziehbare Arbeitsweise – Die Beratung muss auf die spezifische Situation Ihres Verbunds zugeschnitten sein, das Vorgehen muss logisch erscheinen und im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele begründet werden. Engagieren Sie niemanden, der nur schwammige und nicht auf Ihren Verbund zugeschnittene Auftragsbeschreibungen vorlegt, der das Vorgehen nicht Schritt für Schritt in nachvollziehbarer Weise darlegt und nicht sämtliche zu erbringenden Leistungen verständlich auflistet.

Transparente Preisgestaltung – Die Preisgestaltung der Beratung muss transparent und nachvollziehbar sein. Sie sollte auf der Basis von üblichen und darstellbaren Kontaktstunden und Stundensätzen erfolgen. Achtung: Eine externe Unterstützung kostet in jedem Fall Geld und nicht immer ist ein billiges Angebot das günstigste.

Persönliche Passung – Der Arbeitsstil der externen Expertinnen und Experten muss zu Ihrem Arbeitsstil bzw. demjenigen Ihres Verbunds passen. Die persönliche Sympathie bzw. Abneigung ist ebenfalls entscheidend. Gestehen Sie sich solche Gefühle deshalb zu und berücksichtigen Sie sie bei der Auswahl. Entscheiden Sie sich nicht für eine externe Unterstützung durch Personen, in Bezug auf die ‚die Chemie‘ nicht stimmt.

Diese Kriterien müssen Sie – in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen Ihres Verbunds und in Abhängigkeit der Aufgabe, für die Sie externe Expertinnen und Experten beiziehen wollen – konkretisieren und ergänzen. Klären Sie vor der Kontaktaufnahme mit potentiellen Teams und Personen, anhand welcher Kriterien Sie über die Zusammenarbeit entscheiden wollen und wie Sie diese im voraus beurteilen können. Engagieren Sie keine Teams oder Personen, mit denen Sie keinen direkten Kontakt hatten. Laden Sie z.B. diejenigen, die

für eine externe Unterstützung Ihres Verbunds in Frage kommen, zu einem Referat mit Diskussion ein, damit Sie sie ‚beschnuppern‘ können, bevor Sie ihnen einen Auftrag erteilen. Denken Sie daran, dass Sie mit den ausgewählten Personen ein vertragliches Verhältnis eingehen, d.h. sich verpflichten. Auch nach ersten Vorgesprächen können Sie sich aber noch gegen eine externe Unterstützung durch diese Personen entscheiden.

8. Das passende Angebot finden: Was müssen externe Expertinnen und Experten von Ihnen wissen?

Die Qualität einer externen Unterstützung hängt nicht nur von den Fähigkeiten der externen Expertinnen und Experten ab, sondern wesentlich auch von der Klarheit, in der die Ziele der externen Unterstützung formuliert sind. Je unmissverständlicher und offener Sie Ihre Vorstellungen und Erwartungen mit den externen Expertinnen und Experten diskutieren, desto eher wird es diesen möglich sein, ihr Angebot auf die spezifischen Bedürfnisse und Bedingungen Ihres Verbunds auszurichten. Wichtig ist dabei die Ehrlichkeit, mit der Sie gegenüber den externen Expertinnen und Experten Strukturen, Konflikte, Tabus, positive und negative Schlüsselerlebnisse Ihres Verbunds etc. darlegen – die Expertinnen und Experten können nur berücksichtigen, was sie wissen. Die externen Expertinnen und Experten wiederum müssen bereit sein, sich mit den Bedürfnissen, Charakteristika und Gepflogenheiten Ihres Verbunds vertraut zu machen und sich auf diese einzulassen; andernfalls handelt es sich um eine Beratung ‚aus der Schublade‘, die Ihnen nur bedingt von Nutzen sein wird.

Die externen Expertinnen und Experten müssen also im Rahmen der Vorgespräche möglichst umfassend über Ihren Verbund und über die Wünsche an die externe Unterstützung informiert werden – natürlich haben sie eine Schweigepflicht in Bezug auf das, was sie über Ihren Verbund erfahren. Die nachstehende Liste von Fragen kann Ihnen dabei helfen, keine wesentlichen Informationen zu vergessen:

- Um welchen Typ Programm handelt es sich bei Ihrem Verbund (z.B. Förderungsschwerpunkt des BMBF, Forschungsprogramm des BMBWK, Graduiertenkolleg, Collaborative Research Project der EU, Nationaler Forschungsschwerpunkt des SNF, Sonderforschungsbereich der DFG)? Welches sind die gemeinsamen Ziele und Fragen? Welche Disziplinen (und gegebenenfalls Berufsfelder) sind beteiligt und wie sind diese auf die Einzelprojekte verteilt? Wie viele Einzelprojekte hat Ihr Verbund, wo liegen ihre thematischen und methodischen Schwerpunkte? Welche Hochschulen (gegebenenfalls welche Länder) sind beteiligt? Wie viele Personen umfasst Ihr Verbund und wie sind diese auf die Einzelprojekte verteilt?
- Wie ist Ihr Verbund strukturiert, d.h. welche Gruppen und Gremien gibt es? Wer ist wofür zuständig, d.h. wie groß ist die Entscheidungs- bzw. Gestal-

tungskompetenz der verschiedenen Gruppen und Gremien? Wer entscheidet darüber, ob und in welchem Umfang die extern angestoßenen Maßnahmen umgesetzt werden?

- Für welche Aufgabe, zu welchem Thema möchten Sie, möchte Ihr Verbund die externe Unterstützung beziehen? Welches ist in Bezug auf diese Aufgabe, dieses Thema der Stand der Arbeit, d.h. was wurde (mit welchem Ergebnis) bereits unternommen? Welche Rolle spielt die Aufgabe, das Thema im Verbund?
- Welche Gruppen und Gremien des Verbunds sind von der Aufgabe, dem Thema, für das die externe Unterstützung ins Auge gefasst wird, betroffen? Wer müsste in welcher Form in den Beratungsprozess einbezogen werden?
- Welche Erwartungen sind mit der externen Unterstützung verbunden? Welche Ziele müssen in jedem Fall erreicht werden, welches soll das Ergebnis der externen Unterstützung sein?
- An welche Art der externen Unterstützung denken Sie? Bestehen Präferenzen in Bezug auf die Instrumente, die bei der externen Unterstützung angewendet werden sollen resp. klare Abneigungen gegen gewisse Verfahren?
- Welches ist der generelle Stand der Arbeiten in Ihrem Verbund? Benötigt der Verbund eine einmalige oder eine längerfristige Unterstützung? Ist eine sofortige, rasche Krisenintervention notwendig?
- Von wem kommt der Anstoß, eine externe Unterstützung beizuziehen? Was war der Anlass? Wie sieht es in Ihrem Verbund mit der Akzeptanz einer externen Unterstützung aus, wer ist weshalb dafür, wer steht ihr aus welchen Gründen eher ablehnend gegenüber?
- Ist es das erste Mal, dass Ihr Verbund externe Expertinnen und Experten bezieht (wenn nein: wann und was war das Thema)? Welche Befürchtungen verbinden die Verbundmitglieder mit einer externen Unterstützung? Welche positiven und negativen Erfahrungen hat der Verbund mit externen Expertinnen und Experten bereits gemacht?
- Gibt es im Verbund besondere Spannungen oder schwelende Konflikte, z. B. zwischen Disziplinen oder Personengruppen? Gab es frühere Konflikte? Gibt es in Ihrem Verbund besonders sensible Themen und Fragen?
- Gibt es für Ihren Verbund zentrale Theorien oder Methoden, die von den externen Expertinnen und Experten zu berücksichtigen wären?
- Welche finanziellen Ressourcen stehen für die externe Unterstützung zur Verfügung?

9. Was sollten Sie mit den externen Expertinnen und Experten vereinbaren?

Offenheit, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen sind unabdingbar, soll eine externe Unterstützung erfolgreich sein. Sinnvollerweise regeln Sie die Eckpunkte einer externen Unterstützung dennoch möglichst klar in einem für beide Parteien verbindlichen Vertrag. Dies dient beiden Seiten: Sie haben eine Zusage in Bezug auf die zu erbringenden Leistungen, auf die Sie sich berufen können, und die externen Expertinnen und Experten haben eine einforderbare Zusage über das Auftragsvolumen. Solche Vereinbarungen empfehlen sich für alle Arten externer Unterstützung, bei denen Sie – gemeinsam mit den externen Expertinnen und Experten – Ziel, Gestaltung und Umfang der Unterstützung bestimmen. Unnötig sind sie einzig bei Weiter- und Fortbildungskursen, deren Inhalte Sie nicht diskursiv mit den Anbietenden vereinbaren können, die Sie (oder andere Mitglieder Ihres Verbunds) also einfach aus einem vorhandenen Kursangebot außerhalb des Verbunds belegen.

Ist das Verhältnis zwischen den externen Expertinnen und Experten und den Personen und Gremien, die für das Management des Verbunds zuständig sind, nicht eindeutig geklärt, kann dies zu Spannungen und Konflikten führen. Halten Sie deshalb die jeweiligen Zuständigkeiten und Befugnisse ebenfalls im Voraus fest. Äußern Sie Ihre diesbezüglichen Bedenken und Vorbehalte und besprechen Sie sie mit den externen Expertinnen und Experten.

Die Vereinbarung zwischen Ihrem Verbund und den externen Expertinnen und Experten sollte insbesondere Auskunft geben über

- das Ziel der externen Unterstützung sowie die erwarteten Leistungen;
- Art und Dauer der externen Unterstützung sowie die Kriterien für deren Beendigung bzw. Fortführung;
- die im Rahmen der externen Unterstützung eingesetzten Instrumente bzw. Ausführungen dazu, wer wann darüber entscheidet;
- die Zuständigkeiten und Befugnisse aller Parteien;
- Umfang, Art und Weise sowie Grenzen der Einblicknahme der externen Expertinnen und Experten in die Angelegenheiten und Dokumente des Verbunds;
- die Kommunikationswege zwischen den externen Expertinnen und Experten, den Managementverantwortlichen des Verbunds, den Arbeitsgruppen und Gremien des Verbunds sowie den Einzelprojekten des Verbunds;
- den Honoraransatz (inkl. Spesen), die Zahlungsmodalitäten (möglichst einfache Verfahren) und gegebenenfalls ein Kostendach;
- die Schweigepflicht der externen Expertinnen und Experten sowie
- Gerichtsstand und anwendbares Recht.

Selbstverständlich können Sie damit rechnen, dass Sie hinsichtlich der in einem solchen Vertrag zu beachtenden Formalitäten (die an jeder Hochschule etwas anders gehandhabt werden) durch die jeweils zuständigen Stellen Ihrer Hochschule unterstützt werden. Es kann sogar sein, dass Sie zwar die Kernpunkte der externen Unterstützung definieren, der Vertrag selbst formell aber nicht von Ihnen oder nicht nur zwischen Ihnen und den externen Expertinnen und Experten abgeschlossen wird. Die materiellen Kernpunkte einer solchen Vereinbarung zu bestimmen, fällt jedoch in jedem Fall in Ihren Verantwortungsbereich als Managementverantwortliche bzw. Managementverantwortlicher.

Hinweise für Beraterinnen und Berater

Die nachstehenden Ausführungen richten sich an Personen und Teams mit ausgewiesener Beratungskompetenz, die schwerpunktmäßig in der Wirtschaft und im Non-Profit-Bereich tätig sind und die von inter- oder transdisziplinären Forschungsverbänden als externe Expertinnen und Experten ins Auge gefasst werden.

Sie müssen sich auf eine für Sie vermutlich teilweise ungewohnte Situation einstellen. Die nachstehenden Hinweise sollen Ihnen helfen, sich ein Bild darüber zu verschaffen, unter welchen Rahmenbedingungen inter- oder transdisziplinäre Forschungsverbände arbeiten, und weisen Sie auf einige Charakteristika solcher Verbände hin, die eine externe Unterstützung beeinflussen. Die Ausführungen orientieren sich an folgenden Fragen:

1. Welche Merkmale wissenschaftlicher Tätigkeit müssen Sie bedenken?
2. Was sollten Sie über inter- oder transdisziplinäre Verbände wissen?
3. Mit welchen Personen(gruppen) haben Sie es zu tun?

1. Welche Merkmale wissenschaftlicher Tätigkeit müssen Sie bedenken?

Inter- oder transdisziplinäre Verbände sind Forschungsverbände, die in aller Regel an einer oder mehreren Hochschulen angesiedelt sind. Diese Forschungsverbände vereinen unter ihrem Dach mehrere wissenschaftliche Einzelprojekte, die ihrerseits disziplinär, interdisziplinär oder transdisziplinär sein können. In einigen Fällen sind auch Partner aus anderen Ländern an einem solchen Verbund beteiligt. Forschungsverbände sind zumeist Teil des öffentlichen Wissenschaftssystems.

Der Begriff des Managements ist auch aus der Wissenschaft nicht mehr wegzudenken. Allerdings muss betont werden, dass das Management von Wissenschaft im Allgemeinen und von Forschung im Speziellen nicht erfolgreich sein kann, wenn es lediglich in der einfachen Übertragung von Ansätzen und Einsichten aus der Managementlehre besteht. Vielmehr müssen diese an die Spezifika von Wissenschaft und Forschung angepasst werden. Dies gilt ebenso für die Beratung – auch diese muss die Charakteristika von Wissenschaft und Forschung berücksichtigen. Bei inter- oder transdisziplinären Forschungsverbänden gilt es zudem, die Spezifika inter- oder transdisziplinärer Prozesse zu beachten.

Wissenschaft ist ein Teil der Gesellschaft, sie ist von der Gesellschaft beeinflusst und steht im Dienste der Gesellschaft; sie ist nicht nur ein Wirtschaftsfaktor, sondern auch ein wesentlicher Kulturfaktor. Wissenschaft hat nicht nur

die Aufgabe zu forschen, sondern erfüllt ebenso Aufgaben in der Lehre. Die Innovation, nach der Forschung trachtet, ist im Kern erkenntnisbezogen. Auch wenn Veränderungen in der Gesellschaft oder neue Produkte für den Markt angestrebt werden, so stehen diese im Zusammenhang mit der Suche nach neuen Erkenntnissen oder Methoden – Forschung wird zu einem großen Teil nach diesen Gesichtspunkten beurteilt. Forschung beinhaltet ein unplanbares, schöpferisch-kreatives Moment, d.h. die Planung des Unplanbaren wird zur Aufgabe für das Forschungsmanagement. Die (externe) Einflussnahme auf Forschungsprozesse ist auch durch das Recht auf Selbstorganisation, durch die Wissenschaftsfreiheit sowie durch das Arbeiten in dezentralen Strukturen begrenzt. Wissenschaft ist zudem in einem besonderen Maße ihrer Tradition verpflichtet, die sich in vielen Disziplinen über Jahrhunderte ausgebildet hat. Die Finanzierung von Forschungsprojekten erfolgt zu einem wesentlichen Teil durch die öffentliche Hand. Die Mittel werden von Institutionen wie z.B. der DFG, dem SNF oder dem BMBF aufgrund formalisierter Verfahren zugeteilt, zu denen die anonyme Beurteilung eines Projekts durch andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gehört (Peer Review).

Elemente wie die folgenden sollten Sie bedenken, wenn Sie beratend für Forscherinnen und Forscher tätig sind:

- Forscherinnen und Forscher beschäftigen sich nicht nur mit ihrer Forschung, sondern widmen sich auch Aufgaben in Lehre und Nachwuchsförderung. Diese Aufgaben sind genauso wichtig (insbesondere für die Hochschulen), auch wenn sich die Forscherinnen und Forscher damit weniger profilieren können.
- Forschung erfolgt in erster Linie im Rahmen von Forschungsprojekten.
- Forscherinnen und Forscher haben in aller Regel mehr als ein Forschungsprojekt, für das sie zuständig sind. In diesen Projekten arbeitet der wissenschaftliche Nachwuchs. Die meisten Forschungsprojekte sind drittmittelfinanziert, d.h. nicht aus den Mitteln der Hochschule finanziert. Die Suche nach Projektfinanzierungen hat deshalb für die Forschenden einen hohen Stellenwert.
- Forschungsprojekte orientieren sich zwar an Zielen und Fragen, diese können und müssen sich aber im Lichte neuer Erkenntnisse verändern können. Einmal gesetzte Ziele und Fragen gelten nicht als sakrosankt.
- Disziplinäre Traditionen sind maßgeblich dafür, wie in einem Forschungsprojekt vorgegangen wird. Jede Disziplin hat ihre eigenen Standards bezüglich relevanter Fragen oder bezüglich Sprache, Argumentationsweise und Vorgehen. Darüber hinaus ist die wissenschaftliche Tätigkeit einem spezifischen wissenschaftlichen Ethos verpflichtet, der je nach Disziplin durch weitere Normen ergänzt wird.
- Die Produkte, die im Rahmen von Forschungsprojekten angestrebt werden, stehen nicht vollumfänglich von Anfang an fest, Publikationen sind aber in jedem Fall von zentraler Bedeutung.

- Die Ergebnisse eines Forschungsprojekts richten sich im Regelfall in erster Linie an die eigene Scientific Community und erst in zweiter Linie an Personen außerhalb der Wissenschaft.
- Wirtschaftliche Gesichtspunkte spielen nur eine geringe Rolle bei der Beurteilung von Forschungsprojekten. Vielmehr bestimmen spezifische (zu einem großen Teil disziplinäre) Kriterien, wonach ein Forschungsprojekt beurteilt wird. Die Evaluation eines Forschungsprojekts erfolgt innerhalb der (internationalen) Scientific Community durch andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die aber auf demselben Gebiet und/oder in derselben Disziplin arbeiten.
- Forschungsprojekte werden ‚personenorientiert‘ vergeben. Sie ‚hängen‘ an Personen, an deren wissenschaftlicher Vorleistung und an ihrem individuellen Können. Die einzelnen Forschenden, die die Forschungsprojekte tragen, bestimmen deshalb weitgehend autonom (im Rahmen der Vorgaben ihrer Hochschule und der geldgebenden Institution) über das Vorgehen in ihrem Projekt.
- Die Forschenden stehen in Konkurrenz zueinander. Die Konkurrenzsituation spielt sich aber in erster Linie unter den Forscherinnen und Forschern selbst ab und erst in zweiter Linie unter den Instituten und Hochschulen, an denen diese angesiedelt sind.
- Die Forscherinnen und Forscher sind, was ihre Forschungsprojekte angeht, in erster Linie gegenüber der geldgebenden Institution und gegenüber ihrer Scientific Community rechenschaftspflichtig, und erst in zweiter Linie gegenüber der Hochschule, an der sie angesiedelt sind.
- Forschungsprojekte stehen in einem interagierenden Umfeld von Hochschule, Institut/Fakultät, Scientific Community und geldgebender Institution.
- Strukturelle und paradigmatische Veränderungen finden nur langsam und zögerlich Eingang in das Wissenschaftssystem. Die Idee, für Projekte eine externe Unterstützung durch Beraterinnen und Berater vorzusehen, ist in der Wissenschaft (noch) nicht üblich und wird deshalb oft eher skeptisch und misstrauisch aufgenommen.

2. Was sollten Sie über inter- oder transdisziplinäre Verbände wissen?

Neben der Förderung von Einzelprojekten bündeln die Institutionen, die Forschungsvorhaben finanzieren, ihre Mittel zunehmend in disziplinären, interdisziplinären oder transdisziplinären Forschungsverbänden. Ein Forschungsverbund ist nicht einfach ein großes Forschungsprojekt. Ein Forschungsverbund vereint mehrere Einzelprojekte, die auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse ausgerichtet sind. Diese Einzelprojekte wiederum bewahren einen großen Teil ihrer

(traditionellen) Eigenständigkeit, auch wenn sie sich unter übergeordneten Zielen und Fragen versammeln und sich mehr oder minder auf diese Ziele und Fragen ausrichten. In einem Verbund finden auf verschiedenen Ebenen (Einzelprojekte, Gruppen von Einzelprojekten und Verbund) Forschungsarbeiten statt, die zu planen und aufeinander abzustimmen sind, die aber gleichzeitig einen eigenen Stellenwert haben und eigenständige Ergebnisse hervorbringen. Die Einzelprojekte eines Verbunds können disziplinär, interdisziplinär oder transdisziplinär sein. Die DFG z.B. kennt verschiedene Formen von Verbänden, namentlich Forschergruppen (FOR), Schwerpunktprogramme (SPP), Graduiertenkollegs (GRK) sowie Sonderforschungsbereiche (SFB) – jede dieser Formen verfolgt einen spezifischen Zweck und hat eine ganz bestimmte Grundstruktur.

Die inter- oder transdisziplinäre Ausrichtung eines Forschungsverbunds stellt eine zusätzliche Herausforderung für die Forschung, das Management und die Beratung dar: Ein interdisziplinärer Forschungsverbund verbindet Personen aus verschiedenen Disziplinen und strebt eine Synthese an, die alle im Verbund versammelten Disziplinen vereint. An einem transdisziplinären Forschungsverbund sind zudem Anwenderinnen und Anwender substantiell an den Forschungsarbeiten beteiligt (transdisziplinäre Forschung kann, muss aber nicht zwingend anwendungsorientiert sein). Anwenderinnen und Anwender können Angehörige von Berufsfeldern, Institutionen, Organisationen, Unternehmen oder gesellschaftlichen Gruppen sein. Ausgehend von den verschiedenen im Verbund vertretenen disziplinären und gegebenenfalls auch berufsfeldspezifischen Sicht- und Denkweisen, Sprachen und Vorgehensweisen muss eine Verständigung gefunden und eine gemeinsame Sicht der Dinge entwickelt werden im Hinblick auf die gemeinsamen Ergebnisse des Verbunds. Dabei geht es nie darum, die disziplinären und gegebenenfalls berufsfeldspezifischen Sichtweisen durch etwas anderes zu ersetzen; vielmehr sollen sich diese gegenseitig befruchten und in der Zusammenführung etwas Neues erzeugen. Die Gestaltung der Prozesse, die für eine erfolgreiche inter- oder transdisziplinäre Arbeit erforderlich sind, stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten und insbesondere an die Managementverantwortlichen, denen es obliegt, diese Prozesse in Gang zu setzen und zu begleiten.

Für Ihre Beratungstätigkeit ergeben sich daraus insbesondere folgende zu beachtende Elemente:

- Die Entscheidungs-, Informations- und Zusammenarbeitsstrukturen in den verschiedenen Verbänden sind nur bedingt vergleichbar, jeder Verbund hat sein eigenes Gesicht, seine eigenen internen Verfahren und Gremien sowie eine spezifische Verteilung der Entscheidungsbefugnisse.
- Wichtige Entscheidungen in Forschungsverbänden werden nicht zwingend von den Managementverantwortlichen getroffen. Forschungsverbände entscheiden aufgrund mehrstufiger und dezentraler Strukturen und Verfahren oft langsamer (und diskursorientierter), als das etwa in der Industrie üblich ist. Die Leiterinnen und Leiter der Einzelprojekte stehen hierarchisch auf derselben Stufe und haben keine gegenseitige Weisungsbefugnis. Die Zu-

weisung von Entscheidungskompetenzen ist zu einem großen Teil ein Akt der Freiwilligkeit.

- Die Finanzverantwortung und die Befugnis, über die Zuweisung von Mitteln zu entscheiden, liegen nicht zwingend bei einer einzigen Person resp. Stelle.
- Die Forscherinnen und Forscher, die die Einzelprojekte tragen, bleiben strukturell mindestens in Teilen autonom. Die Beteiligten bleiben in aller Regel institutionell in ihrer Hochschule, in ihrem Institut verankert. Die Arbeit im Verbund ersetzt ihre anderweitige Tätigkeit nicht, sie ergänzt sie. Ein Verbund ist also ein Team auf Zeit, das aus selbstständigen Teams besteht, die Einzelprojekte stehen nicht vollumfänglich im Dienste einer einzigen, übergeordneten Institution.
- Die Forschenden sollen gemeinsame Ergebnisse erzielen und dazu eng kooperieren, stehen aber untereinander im Wettbewerb um Anerkennung und Drittmittel.
- Die Profilierung der Forscherinnen und Forscher erfolgt zu einem großen Teil aufgrund ihrer individuellen Projekte und zumeist bezogen auf ihre Herkunftsdisziplin. Die Arbeit auf der Ebene des Verbunds und die Arbeit auf der Ebene der Einzelprojekte konkurrieren deshalb bis zu einem gewissen Grad.
- Die Einzelprojekte kooperieren zwar mit Blick auf eine übergeordnete Fragestellung, sie bearbeiten aber auch je eigene Forschungsfragen, setzen individuell bestimmte Methoden ein und stellen je eigene Produkte her. Sie sind also auch inhaltlich mindestens in Teilen voneinander unabhängig.
- Die Einzelprojekte haben starke Eigeninteressen, was von allen Beteiligten akzeptiert ist. Die Managementverantwortlichen können nur begrenzt Einfluss auf die Einzelprojekte nehmen, in die Einzelprojekte eingreifen. Ihre Möglichkeiten gehen in aller Regel nur gerade soweit, wie es die Einzelprojekte zulassen bzw. im Voraus vereinbaren. Den Managementverantwortlichen stehen nur geringe Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung.
- Die Leiterinnen und Leiter der Einzelprojekte sind für diese verantwortlich und wollen mit ihren Einzelprojekten auch dann erfolgreich sein können, wenn ein anderes Einzelprojekt oder sogar der Verbund scheitert.
- Die Mitwirkung im Verbund ist nicht für alle Beteiligten von gleich hoher Bedeutung. Die Beteiligten führen daneben auch andere Forschungsprojekte durch und nehmen Aufgaben in der Lehre und der Nachwuchsförderung wahr.
- Inter- oder transdisziplinäres Arbeiten sind in der Wissenschaft nicht die Regel, sondern die Ausnahme – die Schaffung entsprechender Anreize, die Professionalisierung der Prozessgestaltung und die Entschädigung oder Anerkennung dieser Arbeit ‚hinken‘ hier der Realität zunehmenden inter- und transdisziplinären Arbeitens noch hinterher.

- Die inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit führt ganz spezifische Schwierigkeiten, Herausforderungen und Aufgaben mit sich. Es gibt ‚klassische‘ Kontroversen zwischen Disziplinen, zwischen Teildisziplinen wie auch zwischen methodischen Schulen innerhalb einer einzigen Disziplin. Ein transdisziplinärer Verbund umgreift zudem ganz verschiedene gesellschaftliche Gruppen, die auch wieder je eigene Interessen und Funktionsweisen haben.
- Die Perspektiven und Kompetenzen, die zur Erreichung der gemeinsamen Ziele und zur Beantwortung der gemeinsamen Fragen zusammengeführt werden sollen, sind auf mehrere Gruppen von Personen an unterschiedlichen Orten verteilt.

3. Mit welchen Personen(gruppen) haben Sie es zu tun?

In einem inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund versammeln sich ganz unterschiedliche Gruppen von Personen, die je eine spezifische Rolle im Wissenschaftssystem und in einem solchen Verbund haben. In erster Linie sind das die Professorinnen und Professoren, die für die einzelnen Projekte verantwortlich sind, wobei nicht jeder Professor, nicht jede Professorin dieselbe hierarchische Stellung innerhalb des Wissenschaftssystems innehat. Den Professorinnen und Professoren zugeordnet sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedenen akademischen Qualifikationsstufen (insb. ohne/mit Promotion und ohne/mit Habilitation). Diese werden von den Professorinnen und Professoren ausgesucht, d. h. die Professorinnen und Professoren entscheiden faktisch darüber, ob sie von der Hochschule angestellt werden. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten in aller Regel den wesentlichen Teil der Arbeit in den Einzelprojekten und können oder müssen sich im Rahmen dieser Projekte auch weiterqualifizieren. Wissenschaftliche Hilfskräfte – in der Regel Studierende – sind eine weitere Gruppe von Personen, die an einem Verbund mitwirken. Im Falle eines transdisziplinären Verbunds kommen auch Personen von außerhalb des Wissenschaftssystems dazu, die sich ebenfalls in verschiedene Gruppen und Hierarchien ausdifferenzieren lassen.

Die verschiedenen Gruppen von Personen sind in unterschiedlichem Maße an den Verbundarbeiten und insbesondere an den relevanten Entscheidungen beteiligt, wobei dies von Verbund zu Verbund stark differieren kann. Unterschiede finden sich auch in Bezug auf die zentralen Aufgaben, die die einzelnen Gruppen in einem Verbund wahrnehmen müssen, und in Bezug auf die Interessen, die sie mit dem Verbund verbinden. Die Rollen und die Kompetenzen von Managementverantwortlichen werden ebenfalls sehr unterschiedlich definiert und wahrgenommen. Eine ‚klassische‘ Konstruktion ist die Übernahme einer Sprecherfunktion durch eine etablierte, renommierte Wissenschaftlerin bzw. einen etablierten, renommierten Wissenschaftler (Senior Scientist), oft im

Range einer Professorin bzw. eines Professors. Wer die Sprecherfunktion innehat, wird oftmals durch ein Kollegium von weiteren Seniors und/oder durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (Junior Scientists), die geschäftsführend tätig sind, unterstützt. Entsprechend dem Wissenschaftssystem funktioniert ein Verbund gleichzeitig hierarchisch – Professorin und ihr Team – und kollegial – Professoren untereinander.

Sie als Beraterin bzw. Berater müssen in Ihrer Tätigkeit für einen Forschungsverbund insbesondere an folgende Dinge denken:

- Die Mitglieder des Verbunds können ganz andere Erwartungen an eine externe Unterstützung haben als die Managementverantwortlichen. Die Entscheidungs- bzw. Gestaltungskompetenz der Managementverantwortlichen eines Verbunds kann stark variieren, ist aber immer begrenzt.
- Je nach Verbund lernen sich nicht alle Beteiligten während der Laufzeit des Verbunds kennen, trotz ihrer insgesamt oft eher kleinen Zahl.
- Die Professorinnen und Professoren, die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in keinem Angestelltenverhältnis zu den Managementverantwortlichen. Die Managementverantwortlichen können nicht dieselbe ‚Macht‘ auf die im Verbund mitwirkenden Personen ausüben, wie dies etwa Führungspersonen in anderen Organisationen in Bezug auf ihre Mitarbeitenden können.
- Die am Verbund beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verschiedenen Personen unterstellt, d.h. die Personalverantwortung konzentriert sich nicht auf eine einzige Person resp. Stelle.
- Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich, zusätzlich zu der Arbeit, die sie für ein Einzelprojekt und/oder den Verbund leisten, ihrer Qualifikationsarbeit widmen. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in einem besonderen Abhängigkeitsverhältnis zu den Professorinnen und Professoren, weil diese in aller Regel über ihre Qualifikationsarbeit entscheiden.
- Die Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Personengruppen sowie die reine Größe der einzelnen Gruppen können sich von Verbund zu Verbund stark unterscheiden; diesbezügliche Einsichten aus der Beratung eines Verbunds lassen sich deshalb nicht ohne Weiteres auf andere Verbände übertragen.

Autorin und Autoren

Fürspr. Rico Defila und Dr. Antonietta Di Giulio

Fürspr. Rico Defila, geb. am 01.11.1964, Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Bern, 1991 Staatsexamen als Fürsprecher. Seit 1991 Wissenschaftlicher Sekretär der Interfakultären Einrichtung für Allgemeine Ökologie (Forum/IKAÖ), seit 1998 auch der Konferenz der Gesamtuniversitären Einheiten (KGE) der Universität Bern, seit 1995 zudem Leiter des Ressorts Planung und Betrieb der Interfakultären Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie (IKAÖ) der Universität Bern.

Dr. Antonietta Di Giulio, geb. am 01.03.1965, Studium der Philosophie und Germanistik an den Universitäten Freiburg i. Ue. und Bern, 1994 lic. phil. hist., 2003 Dr. phil. (Dissertation mit dem Thema „Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen – Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten“). Von 1994–2002 Assistentin und Forschungsassistentin an der IKAÖ, seit 2002 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der IKAÖ und Lehrbeauftragte für allgemeine Wissenschaftspropädeutik und Interdisziplinarität an der Universität Bern, seit 2005 zudem Co-Leiterin des Schwerpunkts „Bildung und Nachhaltige Entwicklung“ der PH der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Beide seit mehr als zehn Jahren wissenschaftliche Beschäftigung mit theoretischen und praktischen Fragen der Inter- und Transdisziplinarität in Lehre und Forschung. Aufbau und Leitung der Forschungsgruppe Inter-/Transdisziplinarität an der IKAÖ. Verantwortlich für entsprechende Forschungsprojekte, z. B. zu den für fachübergreifendes Arbeiten erforderlichen Kompetenzen oder zur Entwicklung von Kriterien für die Evaluation inter- und transdisziplinärer Verbünde. Beratend und in der Weiterbildung tätig für verschiedene inter- und transdisziplinäre Projekte, Institute, Hochschulen und wissenschaftliche Organisationen. Managementverantwortung für inter- und transdisziplinäre Forschungsverbünde, u. a. 1993–2000 im Schwerpunktprogramm „Umwelt“ des Schweizerischen Nationalfonds. In der Lehre verantwortlich für die Vorbereitung der Studierenden auf interdisziplinäres Arbeiten. An der IKAÖ zuständig für Konzept-, Planungs- und Managementaufgaben dieses interdisziplinären Instituts.

Kontakt: Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie (IKAÖ), Universität Bern, Schanzeneckstrasse 1, Postfach 8573, CH-3001 Bern.

Dr. Michael Scheuermann

Dr. Michael Scheuermann, geb. am 22.06.1966, Studium der Psychologie (Diplom) und der Theologie und Germanistik (Staatsexamen) an der Universität Freiburg i. Br., 1993 Diplom in Psychologie, 1994 Erstes Staatsexamen in den Fächern Katholische Theologie und Deutsch, 1999 Promotion zum Dr. phil. (Dissertation mit dem Thema „Kooperation durch Koordination in der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung“).

Seit 1994 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Psychologischen Institut der Universität Freiburg i. Br., seit 2004 auch Fakultätsassistent an der Fakultät für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften der Universität Freiburg i. Br. Im Forschungsmanagement tätig, u.a. 1995–2001 als Koordinator des Schwerpunktprogramms „Mensch und globale Umweltveränderungen – Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Dimensionen“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft. 2001–2002 Direktionsassistent des Leibniz-Instituts für Wissensmedien (Tübingen), dort zuständig gewesen u. a. für Corporate Communication, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement. Mehrjährige Erfahrung in Organisations- und Personalentwicklung in Lehre, Forschung und Praxis. Tätig als Berater für verschiedene Profit- und Non-Profit-Organisationen.

Kontakt: Institut für Psychologie, Universität Freiburg, D-79085 Freiburg i. Br.

Nähere Angaben zur interuniversitären und internationalen Forschungsgruppe Inter-/Transdisziplinarität der IKAÖ, der die Autorin und die Autoren angehören, sind zu finden unter:
www.ikaoe.unibe.ch/forschung/interdisciplinarity