

Forschung

Politik - Strategie - Management

Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbände

Managers of inter- and transdisciplinary research groups

- Rollen, Kompetenzen, Karrieren – Einführung ins Themenheft
 - Die Perspektive von Förder- und Wissenschaftsorganisationen – Interview
 - Postdoks im Verbundmanagement – berufliche Chancen und Fallstricke
- Vielfalt von Rollen, Aufgaben und Kompetenzanforderungen – Umgang mit einem Spannungsfeld
 - Anforderungen in der Planungsphase – eine Reflexion
 - Managing Interdisciplinarity – The role of transactive memory

3+4
2015

Forschung

Politik - Strategie - Management

Herausgabe dieses Schwerpunktheftes:
Rico Defila, Antonietta Di Giulio & Michael Scheuermann

Einführung der Gastherausgeberschaft

Rico Defila, Antonietta Di Giulio & Michael Scheuermann
Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer
Verbünde – Rollen, Kompetenzen, Karrieren **II**

Forschungsentwicklung/-politik

*Interview mit Angelika Kalt, Matthias Kleiner
& Wilhelm Krull*
Kompetenzen und Karrieren von
Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer
Forschungsverbünde – Die Perspektive von Förder- und
Wissenschaftsorganisationen **70**

Forschung über Forschung

Veronika Fuest & Hellmuth Lange
Koordinieren oder Habilitieren?
Berufliche Chancen und Fallstricke für Postdoks im
Management transdisziplinärer Verbundprojekte **77**

Larissa Krainer & Ruth Lerchster
Management von transdisziplinären Forschungsprojekten
im Spannungsfeld von Rollenflexibilität, Aufgabenvielfalt
und mehrdimensionalen Kompetenzanforderungen **89**

*Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch
& Lukas Wortmann*
Anforderungen an Managementverantwortliche in der
Planungsphase von inter- und transdisziplinären
Verbundvorhaben – eine Reflexion **100**

Diogo Cotta
Managing Interdisciplinarity –
The role of transactive memory **112**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
HSW, HM, P-OE, ZBS und QiW **IV**

Rico Defila, Antonietta Di Giulio & Michael Scheuermann

Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbände – Rollen, Kompetenzen, Karrieren



Rico Defila



*Antonietta
Di Giulio*



*Michael
Scheuermann*

Managers of inter- and transdisciplinary research groups – roles, competencies, careers

The special focus of this special issue emerged from our observation that while the processes of managing inter- and transdisciplinary research gained weight in terms of research inquiries dealing with these processes and in terms of an increasing body of publications devoted to them, those in charge of these processes, the managers of inter- and transdisciplinary research, hardly receive scholarly attention. Meanwhile, managing such processes is widely accepted to be a highly demanding research task, and managers of inter- and transdisciplinary projects no longer are looked at as being primarily administrators and academic losers not being good enough for a serious scientific career. At the same time the increasing number of large-scale (and long-lasting) research projects needing professionally acting research managers generates quite a number of academics with specialised skills. This in turn raises the question about their position and future career within academia. The interview with *Angelika Kalt, Matthias Kleiner and Wilhelm Krull* is entirely devoted to current and future developments in the academic system, more specifically in the research funding, having an impact on (future) managers of inter- and transdisciplinary research. While the need for professionals managing large-scale projects went uncontested, the interview reconfirmed that neither the question of their position in the academic world nor the question of how to deal with the often conflicting priorities of 'doing research' and 'doing management' are questions easily answered. The growing number and visibility of academics managing inter- and transdisciplinary research projects increases the demand for knowledge about them, more specifically about their role, their career, their competencies. The papers in this special issue explore some of these issues and provide some interesting insights – and we hope they will inspire future research. Based on a large survey, *Veronika Fuest and Hellmuth Lange* show the competencies people actually developed in managing inter- and transdisciplinary research projects. Furthermore they discuss the professional perspectives of the mostly young researchers entrusted with this kind of tasks. *Larissa Krainer and Ruth Lerchster* address the need of professionally dealing with a big variety of roles, tasks and requirements in managing inter- and transdisciplinary research, and based on their long experience they discuss whether it is possible and/or makes sense to conceive the management of inter- and transdisciplinary research as a special profession and to thus separate it from 'normal' scientific work. The paper of *Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch und Lukas Wortmann* is drawn from their own practical experience in a specific project. Using this project as an example they show how their practice is informed by scholarly knowledge on inter- and transdisciplinary research and how they use this knowledge to reflect their experiences. In doing so they show how they chose to deal with the problem of one person not being able to meet all requirements needed with regard to multiple roles and expertise by setting up a management-team instead. In his conceptual paper *Diogo Cotta* elaborates on the notion of "transactive memory" asking whether this kind of memory could help managers of inter- and transdisciplinary projects to meaningfully interact with team members from different disciplines and to support team members in bridging the distance between their own research topic and the projects' common research topic. He suggests that having managers with a highly developed transactive memory could facilitate collaborative problem framing and integration in an interdisciplinary research team.

Anlass zur thematischen Ausrichtung dieses Schwerpunktheftes gab eine Vermutung, die sich bei uns in den letzten rund 20 Jahren, in denen wir uns forschend und praktisch mit Fragen der Inter- und Transdisziplinarität¹ in Lehre und Forschung befassen, langsam herauskristallisierte:² Die Wahrnehmung und Rolle der Personen, die für das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände zuständig sind, hat sich allmählich verändert, aber während die Zahl der Publikationen zu Inter- und Transdisziplinarität stetig zunahm, scheint es wenig bis kaum Forschung zu geben, die sich mit dieser Gruppe von Personen befasst. Dieses Themenheft soll einen Beitrag leisten zu einer Bestandsaufnahme des vorhandenen wissenschaftlichen Wissens über Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände und gleichzeitig Desiderata zukünftiger Forschung zu diesem Thema formulieren helfen.

Die Erfahrungen, die wir im Zuge der Entstehung dieses Themenheftes machten, spiegeln, ebenso wie die Beiträge, die nun darin enthalten sind, die Eindrücke, die wir aus der Praxis des Managements inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben und aus dem Forschungsdiskurs über inter- und transdisziplinäre Prozesse gewonnen haben. Wir strukturieren deshalb unsere einleitenden Worte sowie die Verortung der Beiträge in diesem Themenheft entlang dieser Erfahrungen und Eindrücke.

Legen Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschung ihr Aschenputtel-Dasein ab?

Noch vor zehn Jahren ließ sich die generelle Haltung zum Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben oft zu Aussagen des Typs „Wir sind doch Forscher und keine Manager!“ verdichten (s. Di Giulio et al. 2008). Viele Forscherinnen und Forscher schienen diese Tätigkeit eher als lästigen, aber unvermeidbaren Nebeneffekt umfangreicherer Drittmittelprojekte wahrzunehmen denn als herausfordernde wissenschaftliche Arbeit. Sie wurde häufig auf administrative Aufgaben reduziert und entsprechend ungern ausgeübt. Nur eine Minderheit empfand das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben als echte forschende Tätigkeit, die primär dazu dient, wissenschaftlich nachvollziehbare inter- und transdisziplinär gewonnene Ergebnisse zu erzeugen, und versuchte, die Tätigkeit entsprechend auszufüllen (s. Di Giulio et al. 2008). Stellen im Management inter- oder transdisziplinärer Forschungsverbände wurden konsequenterweise mehr als 'Parkplatz' gescheiterter Forscherinnen und Forscher gesehen denn als ernstzunehmende Karriereoption. Hier scheint ein Wandel stattzufinden. Das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände wird heute von einer zunehmenden Zahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als Tätigkeit verstanden, die wesentlich auf die Gestaltung eines Forschungsprozesses ausgerichtet ist. Entsprechend wird dieses Management zunehmend als relevante wissenschaftliche Tätigkeit erachtet, die traditionellen Tätigkeiten in Forschung und Lehre an die Seite zu stellen ist. Von Nach-

wuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern wird diese Tätigkeit vermehrt sogar auch explizit als 'hauptberufliche' Option für eine Karriere im Wissenschaftsbetrieb in Betracht gezogen. Das zeigt sich zum Beispiel in der Veränderung der 'Klientel' in den Weiterbildungsangeboten, die wir selbst seit rund fünfzehn Jahren zur Gestaltung inter- und transdisziplinärer Forschungsprozesse realisieren: waren die Teilnehmenden zu Beginn fast ausschließlich Forschende, die diese Tätigkeit zusätzlich zu ihrer 'normalen' Forschung und Lehre ausübten, nahm in den letzten rund fünf Jahren die Zahl derer, die quasi 'hauptberuflich' für inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben zuständig sind, stetig zu. Welches sind Faktoren, die unserer Einschätzung nach zum Ablegen des Aschenputtel-Daseins beitragen? Einen Faktor sehen wir in der Entwicklung auf dem 'Weiterbildungs-Markt', auf dem eine zunehmende Anzahl Angebote zu verzeichnen ist, die auf die Professionalisierung des Forschungsmanagements abzielen (beispielhaft dazu s. Tremel/Fischer 2010). Einen weiteren Faktor orten wir im gestiegenen Umfang koordinierter Programme im Rahmen der Forschungsförderung, sei es auf internationaler Ebene (z.B. EU-Programme), sei es auf nationaler Ebene (z.B. Exzellenz-Initiative in Deutschland, Nationale Forschungsschwerpunkte in der Schweiz). Diese Entwicklung in der Forschungsförderung bildet auch im *Interview mit Angelika Kalt, Matthias Kleiner und Wilhelm Krull* einen roten Faden im Gespräch.

Mit der steigenden Anzahl und Sichtbarkeit von Forschenden, die inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben professionell (oder sogar 'hauptberuflich') managen (wollen), steigt auch der Bedarf nach Wissen über Grundlagen, Herausforderungen und Perspektiven bezogen auf diese Personengruppe: Wie lässt sich die Rolle von Managementverantwortlichen theoretisch und empirisch fassen und worin bestehen eventuelle Unterschiede zu ihrer traditionellen Rolle als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Forschung und Lehre? Welche Kompetenzen brauchen Managementverantwortliche, um inter- und transdisziplinäre Prozesse erfolgreich (mit)gestalten zu können und wie lassen sich diese Kompetenzen fördern? Wie sehen Karriereverläufe von Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände aus und wie steht es um die institutionellen Bedingungen für Managementverantwortliche im Wissenschaftssystem? Dies sind Fragen, die wir aufgrund unserer Erfahrungen als Weiterbildende, als Beratende und als Coachs von Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungs-

¹ Wir verstehen 'Interdisziplinarität' als die integrationsorientierte Zusammenarbeit von Personen aus verschiedenen Disziplinen, und 'Transdisziplinarität' akteurorientiert als interdisziplinäre Zusammenarbeit, an der auch Praxisakteure substantiell beteiligt werden.

² Die Forschungsgruppe Inter-/Transdisziplinarität ist interdisziplinär und interuniversitär und existiert seit 1995. Sie ist an der Universität Basel angesiedelt (im Programm Mensch Gesellschaft Umwelt, MGU), nachdem sie zuvor fast 20 Jahre an der Universität Bern (Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie, IKAÖ) angesiedelt war. Die Gruppe betreibt Forschung, Lehre, Weiterbildung und Beratung zu verschiedenen Themen inter- und transdisziplinärer Forschung und Lehre. Die Mitglieder der Gruppe arbeiten selbst auch in interdisziplinären Forschungsprojekten und sind im Forschungsverbundmanagement sowie im Wissenschaftsmanagement tätig.

verbünde als besonders vordringlich erachten. Dieses Sonderheft soll Beiträge zu deren Beantwortung leisten. Dieser Bedarf nach Wissen scheint in der Forschung derzeit noch keine entsprechende Deckung zu finden: das Gestalten inter- und transdisziplinärer Forschungsprozesse als Tätigkeit ist ein Thema, mit dem sich zwar mittlerweile eine ganze Reihe von Forschenden befassen, wohingegen diejenigen, die diese Tätigkeit ausüben, von der Forschung eher weniger beachtet zu werden scheinen. Selbstverständlich sind sie, wenn es um die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Prozesse geht, mit-thematisiert (beispielhaft dafür ist etwa der Beitrag Hollaender/Loibl/Wilts 2008), sie bilden aber kaum je den Fokus von Untersuchungen und Publikationen. Die Erkenntnis, dass eine inter- und transdisziplinäre Forschung, die zu integrierten Ergebnissen führen soll, hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt, dass erfolgreiche Prozesse der Synthesebildung nicht von alleine geschehen und auch nicht in erster Linie von der Persönlichkeit der Beteiligten abhängen, sondern bewusst zu gestalten und damit einer methodischen Gestaltung zugänglich sind, hat Fuß gefasst und zu einer regen Publikationstätigkeit geführt. Der Korpus an Publikationen umfasst sowohl Ergebnisse theoretischer wie empirischer Forschungen über die Praxis inter- und transdisziplinären Arbeitens wie auch konkrete Hinweise darauf, wie sich diese Praxis professionell(er) gestalten ließe. Insgesamt ist die Anzahl Publikationen zu diesem Thema bereits nicht mehr leicht überblickbar. Die Unübersichtlichkeit vergrößert sich durch den Umstand, dass das Thema in verschiedenen Scientific Communities behandelt wird und die Kommunikation darüber in entsprechend vielen verschiedenen Kommunikationstraditionen – sprich Konferenzen, Zeitschriften und Verlagen – gepflegt wird. Bemühungen wie z.B. i2s.anu.edu.au (Integration and Implementation Sciences, resources), www.teamsciencesetoolkit.cancer.gov (Team Science Toolkit), sites.google.com/a/ualberta.ca/rick-szostak (About Interdisciplinarity), www.transdisciplinarity.ch (jährliche 'Tour d'Horizon of Literature' und Toolbox) oder www.interdisciplinarity.ch (Online-Bibliographie), mit denen versucht wird, diese verstreuten Publikationen für ein interdisziplinäres Publikum zu erschließen und so zur Wissenstradierung beizutragen, können der Zersplitterung des Wissens in diesem Bereich nur ansatzweise entgegenwirken. Wer nach Publikationen sucht, die sich explizit mit den Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben befassen, hat es nochmals schwerer, fündig zu werden (auch in Werken wie z.B. dem von Bozeman/Boardman 2014 finden sich Hinweise auf entsprechende Literatur nicht ohne Weiteres). Dass die Managementverantwortlichen nicht im Zentrum der forschenden Aufmerksamkeit stehen, dürfte dem aus guten Gründen verbreiteten funktionalen Ansatz geschuldet sein, mit dem auf die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Prozesse geschaut wird, und der es mit sich führt, dass nicht auf die Personen, sondern auf die Aufgaben fokussiert wird (damit begründet z.B. Aenis 2004, S. 194, explizit, weshalb er keine „gesonderte Analyse der Verbund-Manager“ vorgenommen hat).

Die Reaktionen auf unseren Call for Papers für das vorliegende Themenheft spiegeln diese Situation in gewisser Weise ebenso wie unsere Suche nach geeigneten Personen für das Review der eingereichten Beiträge: Die große Mehrheit der vorgeschlagenen Beiträge fokussierte auf die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Prozesse als Tätigkeit (Aufgaben, Herausforderungen, Voraussetzungen) und gerade nicht auf die Managementverantwortlichen als Subjekte dieser Tätigkeiten. Bei vielen der Forschenden, die wir aufgrund einschlägiger Publikationen um ein Review angehen wollten, stellten wir fest, dass sie sich mittlerweile mit vollkommen anderen Themen befassen, d.h. das Thema, das uns interessierte, scheint nicht bei allen, die sich bisher damit befasst hatten, ein längerfristiges Forschungsengagement ausgelöst zu haben.

Wir hoffen, dieses Themenheft trägt dazu bei, dass die Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben auch als Forschungsgegenstand ihr Aschenputtel-Dasein ablegen.

Wer sind Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschung? Wohin sind sie unterwegs?

Das Management inter- und transdisziplinärer Prozesse ist eine Tätigkeit, die sowohl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern betrieben wird, bei denen diese neben traditionellen wissenschaftlichen Tätigkeiten in Forschung und Lehre eine weitere, gleichwertige, wissenschaftliche Tätigkeit darstellt, wie auch von solchen, bei denen diese die 'hauptberufliche' Tätigkeit bildet. Die Personen aus der ersten Gruppe sind nach unserer Erfahrung Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die an Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen forschend und lehrend tätig sind, mit unterschiedlichem akademischem Status, auf Dauerstellen oder auf befristeten Stellen. Diese Personen sind zu meist punktuell als Managementverantwortliche tätig (alleine oder im Team), klassischerweise dann, wenn sie sich in einem größeren Forschungsvorhaben auf ihrem Forschungsfeld entsprechend engagieren. Die Personen aus der zweiten Gruppe gehören nach unserer Erfahrung zum weiten Feld derer, die im Bereich des Wissenschaftsmanagements tätig sind (wir verstehen 'Wissenschaftsmanagement' als Oberbegriff, der sich auf das Wahrnehmen von Managementaufgaben im und für das Wissenschaftssystem bezieht, 'Forschungsmanagement' als Unterbegriff, der das Führen von Forschungsprojekten bezeichnet und 'Forschungsverbundmanagement' als Teil des Forschungsmanagements, der sich auf das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde bezieht, s. dazu Defila et al. 2006, S. 31). Einen differenzierteren Blick auf die Gruppe(n) von Personen, die das Management inter- und transdisziplinärer Prozesse wahrnehmen, und auf deren institutionelle Verankerung im Wissenschaftssystem erlaubt der Beitrag von *Veronika Fuest und Hellmuth Lange*.

Eine forschungspolitische Entwicklung im letzten Jahrzehnt, die für unser Thema von Bedeutung ist, ist, wie bereits oben ausgeführt, die Zunahme großer und

langjährig angelegter Verbundvorhaben. Eine hochschulpolitische Entwicklung, die für unser Thema bedeutsam ist, ist der wachsende Stellenwert inneruniversitärer Supportstellen im Bereich der Forschung, die zunehmend nebst administrativ-rechtlicher Dienstleistungen auch Aufgaben in der Vernetzung sowie in der Initiierung und Unterstützung inter- und transdisziplinärer Forschungsprojekte anbieten oder anbieten möchten. Solche Entwicklungen können sich dahingehend auswirken, dass sich ein eigenes Berufsfeld des Forschungsmanagements nicht nur herausbildet, sondern auch ausdifferenziert in Personen mit verschiedenen Tätigkeitsportfolios. Insbesondere die forschungspolitische Entwicklung hat sicher den Effekt, dass innerhalb des Wissenschaftssystems eine Personengruppe mit einem sehr spezifischen Kompetenz- und Erfahrungsprofil entsteht. Daraus erwächst die Frage, welche beruflichen Perspektiven diese Personen im Wissenschaftssystem haben. Zu dieser Frage äußern sich *Veronika Fuest und Hellmuth Lange* in ihrem Beitrag, wenn sie auf der Grundlage einer breit angelegten empirischen Untersuchung auf die Herausforderungen und Chancen nicht nur für die Personen, sondern auch für das Wissenschaftssystem hinweisen. *Larissa Krainer und Ruth Lerchster* hingegen warnen in ihrem Beitrag auf der Grundlage ihrer langjährigen Erfahrungen davor, das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben an eine spezielle 'Berufsgruppe' delegieren zu wollen und so aus dem 'normalen' Portfolio wissenschaftlicher Tätigkeiten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auszulagern. Die Argumentation von *Larissa Krainer und Ruth Lerchster* weist dabei gewisse Analogien auf zu den Argumentationen zugunsten des Prinzips der Einheit von Forschung und Lehre. Auch im Interview mit *Angelika Kalt, Matthias Kleiner und Wilhelm Krull* wurden die Frage nach der Stellung von Forschungsmanagerinnen und Forschungsmanagern im Wissenschaftssystem, nach deren beruflichen Chancen sowie nach den Nachteilen, diese Tätigkeit als ein von 'normaler' Forschung abgetrenntes Berufsbild zu verstehen, immer wieder thematisiert.

Eine Unterscheidung, die uns im Kontext dieses Themenheftes ebenfalls wichtig scheint, ist die zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, für die das Management inter- und transdisziplinärer Prozesse in erster Linie Gegenstand von Forschung ist, und solchen, bei denen es in erster Linie eine praktisch ausgeübte Tätigkeit darstellt. Diese beiden Perspektiven von Forschung und Praxis können, müssen aber nicht zusammenfallen. Wir vermuten, dass sie in sozialer Hinsicht sowie bezogen auf die theoretischen Grundlagen und die Erkenntnisinteressen je länger desto mehr auseinandergehen (s. dazu Defila/Di Giulio 2015). Mit Blick auf eine Professionalisierung des Managements inter- und transdisziplinärer Forschung auf der einen Seite und auf eine auch praktisch dienliche Forschung über dieses Management auf der anderen Seite sprechen wir uns dafür aus, diese beiden Perspektiven von 'Forschung über' und 'Praxis zu' (wieder) vermehrt aufeinander zu beziehen – bis hin zu transdisziplinärer Forschung zur Gestaltung inter- und transdisziplinärer Prozesse (ebd.). In dem vorliegenden Themenheft finden sich Beiträge, die

in erster Linie aus einer Forschungs-Perspektive verfasst sind (*Beitrag Cotta, Beitrag Fuest/Lange*), ein Beitrag, der beide Perspektiven einnimmt (*Beitrag Krainer/Lerchster*), sowie ein Beitrag, der in erster Linie aus der Praxis-Perspektive geschrieben ist (*Beitrag König et al.*). *Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch und Lukas Wortmann* erörtern in ihrem Beitrag, wie ihre eigene Praxis durch Forschung über inter- und transdisziplinäre Prozesse unterfüttert ist, und sie unterziehen ihre Praxis einer kritischen Reflexion, für die sie auf diese Forschung Bezug nehmen – dabei formulieren sie den Bedarf nach einer an praktischen Erfordernissen orientierten und auf praktische Unterstützung ausgerichteten Forschung. Auf den Gewinn einer Verbindung der beiden Perspektiven bis hin zur 'Personalunion' weisen auch *Larissa Krainer und Ruth Lerchster* in ihrem Beitrag pointiert hin.

Sind die multiplen Expertisen, die von Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschung erwartet werden, realistisch?

Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände tragen die Verantwortung dafür, dass der für inter- und transdisziplinäre Forschung unbestritten zentrale Qualitätsanspruch der Integration eingelöst wird. Diese Verantwortung hat eine thematische Dimension (bezogen auf das erforschte Thema), eine methodische Dimension (v.a. bezogen auf die kognitiven Prozesse der Integration) und eine sozial-kommunikative Dimension (v.a. bezogen auf die beteiligten Personen). Wir selbst bezeichnen diese mehrdimensionale Verantwortung im Zusammenhang mit Synthesebildung als „inhaltsreiche Moderation“ (Defila et al. 2006, S. 126). Die Expertisen, die für eine erfolgreiche inhaltsreiche Moderation erforderlich sind, sind entsprechend vielfältig. Sie reichen von der Expertise, die daraus gewonnen wird, dass Beiträge zum Forschungsdiskurs geleistet werden („contributory expertise“) bis hin zur Expertise, zwischen den beteiligten Fachgebieten übersetzen zu können („ability to translate“), und der Expertise, Syntheseprozesse gestalten zu können (Defila/Di Giulio 2015 sowie Defila/Di Giulio 2016 in press, Terminologie in enger Anlehnung an Collins/Evans 2002). Auf die vielfältigen Expertisen, die für das Management inter- und transdisziplinärer Prozesse nötig sind, gehen *Larissa Krainer und Ruth Lerchster* in ihrem Beitrag ein. Sie erörtern auch, inwiefern solche Expertisen sich unterscheiden von denen, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für ihre 'normalen' Tätigkeiten in Forschung und Lehre entwickeln, und inwiefern es besonderer Vorkehrungen bedarf, damit sie entstehen können.

Während *Larissa Krainer und Ruth Lerchster* sowie *Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch und Lukas Wortmann* in ihren Beiträgen aufzeigen, welchen komplexen Anforderungen sich Personen, die inter- und transdisziplinäre Prozesse professionell gestalten wollen, gegenübersehen, welche Rollen sie wahrzunehmen haben und über welche Kompetenzen sie verfügen sollten, zeigen *Veronika Fuest und Hellmuth Lange* in ihrem Beitrag auf, welche Kompetenzen diese Personen in ihrer Tätigkeit

faktisch erworben haben und unter welchen Bedingungen dies geschah. Einen komplementären Blick nimmt *Diogo Cotta* ein, der in seinem Beitrag diskutiert, inwiefern das Herausbilden eines so genannten „transaktiven Gedächtnisses“ („transactive memory“) Managementverantwortliche dabei unterstützen könnte, die Expertise aufzubauen, die erforderlich ist, um in einem inter- oder transdisziplinären Team sinnvoll mit allen Beteiligten zu kommunizieren und die Entwicklung von Synergien zu fördern.

Diogo Cotta spricht in seinem Beitrag zumindest indirekt eine Herausforderung an, mit der Managementverantwortliche umgehen müssen: Das Finden der richtigen Balance zwischen Nähe und Distanz zum erforschten Thema. Ohne thematische Expertise ist eine inhaltsreiche Moderation, in der die Synthese auch durch eigene Beiträge vorangetrieben wird, nicht möglich, eine ausgeprägte thematische Expertise kann demgegenüber die 'neutrale und ergebnisoffene' Haltung gegenüber den Ergebnissen inter- und transdisziplinärer Prozesse bedrohen, die für einen professionellen Umgang mit diesen Prozessen unabdingbar ist. In einer von uns durchgeführten Interviewstudie äußerte sich eine Person aus einem transdisziplinären Forschungsverbund, die sowohl forschend tätig war als auch die entsprechenden Prozesse mitgestaltete, zu diesem Dilemma wie folgt: „Also, wenn man das jetzt als offenen Prozess hätte machen wollen, dann hätten wir wahnsinnig viel Zeit gebraucht. [...] Dann hätten wir einen externen Moderator gebraucht. Da hätte man irgendjemand gebraucht, der so einen Prozess auch irgendwie strukturiert. Das hätte ich ja nicht machen können, weil ich dazu [...] viel zu befangen gewesen wäre. Also das hätten wir nicht hingekriegt. Und das ist dann sicher eine tolle Variante, wenn man ein Projekt so machen kann, dass man auch kontinuierlich jemanden hat, der wirklich nur Prozessmanagement macht. [...] Das könnte man sich überlegen, ob das nicht auch ein Standard werden soll. Aber [das] kostet natürlich auch noch mal und man muss entsprechend Leute finden“ (F5-V3: 226) (zu Kontext und Ergebnissen der Interviewstudie s. Di Giulio et al. 2016). Die Lösung, die F5-V3 skizziert, ist auch die Lösung, die *Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch und Lukas Wortmann* in ihrem Fallbeispiel beschreiben und die sie als sinnvollen Weg vorschlagen, um den multiplen Ansprüchen genügen zu können: für das Management eines inter- oder transdisziplinären Forschungsvorhabens ein Team zu bilden, das zusammen die nötigen Expertisen vereint, statt darauf zu setzen, dass eine einzige Person sämtliche erforderlichen Expertisen ausbildet. Letzteres scheint uns zumindest nicht der in jedem Fall empfehlenswerte Weg zu sein, nimmt man die generellen Aussagen dazu ernst, woraus Expertise besteht, wie sie entsteht und wie lange es dauert, sie aufzubauen (so reden etwa Swap et al. 2001, S. 97f., von zehn Jahren). Die Frage, wie weit entfernt vom erforschten Thema Forschungsmanagement sein darf, um noch sinnvoll und gut zu sein, kam auch im *Interview mit Angelika Kalt, Matthias Kleiner und Wilhelm Krull* zur Sprache.

Auf ein Team abzustellen und dabei auch externe Unterstützung zu beanspruchen, setzt jedoch zum einen vo-

raus, dass Forschende die Grenzen ihrer eigenen Expertise realistisch einschätzen und sich nicht zu schade sind, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Das aber scheint, wie die Aussage einer anderen Person aus dem Kreis der Forschenden aus unserer Interviewstudie (s. Di Giulio et al. 2016) zeigt, alles andere als selbstverständlich zu sein: „Ok, die eine Sache: Überwindung der eigenen Arroganz als Postdoc oder Professor in Richtung: Ich lasse mir helfen von außen in Richtung Mediation oder transdisziplinäre Zusammenarbeit. [...] so etwas wie einen Mentor, den ich einladen kann, der mir [...] ganz klar sagt: 'Das sind Probleme, die auf Euch zukommen könnten. Stimmt Euch ab und ruft mich an, wenn es Fragen gibt'. Das ist tatsächlich eine Sache, da könnte man unheimlich viel gewinnen. Ist uns jetzt auch [...] deutlich geworden, dass das den anderen ähnlich geht, dass man da Handwerkszeug bräuchte. Und die Arroganz der Professoren zu groß ist, dass die Hilfe annehmen wollen“ (F7-V4: II116). Zum anderen setzt es ein funktionales Managementverständnis voraus, bei dem für das Handeln und die Akzeptanz als Managementverantwortliche nicht der akademische Status entscheidend ist, sondern die Expertise. Dass dies in der Wissenschaft ebenfalls keine Selbstverständlichkeit darstellt, geht aus dem Beitrag von *Veronika Fuest und Hellmuth Lange* deutlich hervor.

Wir sind überzeugt, dass ein forschender Blick auf die Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbände, in Ergänzung zum forschenden Blick auf die Prozesse, erhellende Beiträge zum Verständnis der Prozesse in solchen Forschungsvorhaben leisten könnte – und damit letztlich zur Verbesserung solcher Prozesse. Nicht nur aus diesem Grund, sondern auch, weil Forschungsmanagerinnen und Forschungsmanager absehbar eine wachsende Größe im Wissenschaftssystem sein werden, sowohl in Zahl und Bedeutung, erachten wir es als gewinnbringend, das Wissen um diese Personen und deren Stellung im Wissenschaftssystem systematisch zu erweitern. In diesem Sinne hoffen wir, dass die Leserinnen und Leser in den Beiträgen auch Anregungen für künftige Forschung finden.

Literatur

- Aenis, Th. (2004):* Prozess – Organisation – Teams. Gruppenkommunikation und dezentrale Steuerung anwendungsorientierter Forschung. Weikersheim: Margraf Publishers.
- Bozeman, B./Boardman, C. (2014):* Research Collaboration and Team Science. A State-of-the-Art Review and Agenda. Springer Briefs in Entrepreneurship and Innovation. Cahm et al.: Springer.
- Collins, H. M./Evans, R. (2002):* The third wave of science studies: Studies of expertise and experience. In: *Social Studies of Science*, 32(2), S. 235-296.
- Defila, R./Di Giulio, A./Scheuermann, M. (2006):* Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Defila, R./Di Giulio, A. (2015):* Integrating knowledge: challenges raised by the „Inventory of Synthesis“. In: *Futures*, 65, Special Issue Transdisciplinarity revisited, S. 123-135. doi:10.1016/j.futures.2014.10.013.
- Defila, R./Di Giulio, A. (2016, in press):* Managing consensus in interdisciplinary teams: tasks and expertise. In: *Frodeman, R./Thompson Klein, J./Pacheco, R. (eds.): Oxford Handbook of Interdisciplinarity*, 2nd edition. Oxford, New York: Oxford University Press.

- Di Giulio, A./Defila, R./Brückmann, Th. (2016): „Das ist halt das eine ... Praxis, das andere ist Theorie“ – Prinzipien transdisziplinärer Zusammenarbeit im Forschungsalltag. In: Defila, R./Di Giulio, A. (Hrsg.): Transdisziplinär forschen – zwischen Ideal und gelebter Praxis. Hotspots, Geschichten, Wirkungen. Frankfurt, New York: Campus Verlag, S. 189-284.
- Di Giulio, A./Defila, R./Scheuermann, M. (2008): Das Management von Forschungsverbänden – eine anspruchsvolle wissenschaftliche Tätigkeit. In: Forschung, Jg. 1/Nr. 2+3, S. 69-76.
- Hollaender, K./Loibl, M. C./Wilts, A. (2008): Management. In: Hirsch Hadorn, G./Hoffman-Riem, H./Biber-Klemm, S./Grossenbacher-Mansuy, W./Joye, D./Pohl, C./Wiesmann, U./Zemp, E.: Handbook of Transdisciplinary Research. Springer, S. 385-397.
- Swap, W./Leonard, D./Shields, M./Abrams, L. (2001): Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. In: Journal of Management Information Systems, Vol. 18/No. 1, S. 95-114.
- Tremel, P./Fischer, A. (2010): Forschung und Management – (Vermeintliche) Gegensätze nähern sich an! In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5/Nr. 4, S. 203-210.

- **Rico Defila**, Fürspr., Senior Researcher, Universität Basel, Departement Umweltwissenschaften, Programm Mensch Gesellschaft Umwelt (MGU), E-Mail: rico.defila@unibas.ch
- **Antonietta Di Giulio**, Dr., Senior Researcher, Universität Basel, Departement Umweltwissenschaften, Programm Mensch Gesellschaft Umwelt (MGU), E-Mail: antonietta.digiulio@unibas.ch
- **Michael Scheuermann**, Dr., Fakultätsgeschäftsführer, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, E-Mail: michael.scheuermann@wvf.uni-freiburg.de

NEUERSCHEINUNG

Susan Harris-Hümmert, Lukas Mitterauer & Philipp Pohlenz Heterogenität der Studierenden: Herausforderung für die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, neuer Fokus für die Evaluation?

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Im Zuge des demographischen Wandels wird mit einer Veränderung der sozialen Zusammensetzung der Studierendenschaft gerechnet. Die Zahl der „traditionellen Studierenden“, also derjenigen, die auf dem Weg der allgemeinen Hochschulzugangsberechtigung ein Studium aufnehmen, geht langfristig zurück. Für die Hochschulen ergibt sich die Anforderung, eine höhere Sensibilität für die unterschiedlichen Lernziele, Lerndispositionen und Bildungshintergründe der Studierenden zu entwickeln und in der Gestaltung des Studiums sowie der Verfahren des Qualitätsmanagements umzusetzen. Der Band beschäftigt sich mit der operativen Gestaltung des Veränderungsprozesses, der im Zuge einer steigenden studentischen Heterogenität und Diversität verlaufen wird. Am Beispiel des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre thematisieren die Beiträge Prozesse zur Weiterentwicklung von Verfahren in Richtung einer stärkeren Sensibilität für die Heterogenität der Studierenden.



ISBN 978-3-937026-99-2, Bielefeld 2015, 216 Seiten, 34.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –
auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22