



NEELA ENKE
MONIKA KLINKHAMMER



Konflikte in interdisziplinären Arbeitsfeldern

EINE FRAGE DES NICHT-WISSENS?

Der Beitrag beschreibt anhand von vier Beispielen typische Herausforderungen und Konflikte in interdisziplinären Arbeitsfeldern. Dabei werden Konfliktauslöser auf systemischer wie individueller Ebene sowie Rahmenbedingungen und Dynamiken in den Blick genommen. Ansätze zur Konfliktbearbeitung und zur Konfliktprävention (Toolbox) werden vorgestellt.

1. Einleitung	26
2. Konflikte in der Zusammenarbeit	28
3. Konflikte um Expertise und deren Abwesenheit, um Kontrolle und Vertrauen	30
4. Konflikte um Sichtbarkeit und Karriereentwicklung	31
5. Konflikte auf der Ebene der Professur	35
6. Konfliktbearbeitung in interdisziplinären Projekten	37
7. Toolbox „Konflikte in inter- und transdisziplinären Forschungskontexten vermeiden und lösen“	40
Literatur	43

1. Einleitung

Interdisziplinäre Projekte haben aktuell einen hohen Stellenwert in der deutschen, europäischen und internationalen Forschung. Die großen globalen Herausforderungen sind ohne interdisziplinäre und transdisziplinäre Forschung und Kooperation nicht lösbar. Um die Kulisse zu verstehen, vor der spezifische Konflikte in der interdisziplinären Zusammenarbeit „inszeniert“ werden, zunächst ein kurzer Blick auf die Situation interdisziplinärer Forschung in Deutschland.

Interdisziplinarität als Kooperation verschiedener Disziplinen und Kombination verschiedener Forschungsansätze

Interdisziplinarität beschreibt Baer (2016) als die Kooperation verschiedener Disziplinen und damit verbunden die Kombination verschiedener Forschungsansätze und -methoden in einem gemeinsamen Forschungsprojekt. Komplexe Forschungsfragen etwa zum Klimawandel oder zur KI oder mit den „Megatrends“ (Zukunftsinstitut) verbundene Herausforderungen (Gesundheit, Mobilität, New Work, Wissensgesellschaft, Sicherheit, Individualisierung usw.) benötigen disziplinübergreifende und transdisziplinäre Forschungsk Kooperationen etwa in Verbundprojekten und nicht nur einen multidisziplinären Austausch. Interdisziplinäres Forschen, Denken und Lehren ermöglicht Innovation und ist von jeher in zahlreichen Disziplinen, etwa in der Soziologie, Biophysik, Biochemie oder in der Pädagogik speziell in Fachdidaktiken bereits durch zahlreiche Bezugswissenschaften grundlegend angelegt.

Über die Forschungsfinanzierung wird hochschulpolitisch der Interdisziplinarität hohe Priorität zugeschrieben – letztlich auch, um die Forschung international sichtbar, anschlussfähig und konkurrenzfähig zu halten. Im Rahmen der Exzellenzstrategie läuft aktuell die zweite Antragsrunde für neue, inter- und transdisziplinäre Clusterinitiativen von Exzellenzclustern und Exzellenzuniversitäten, der vielfältiges Engagement und Zeit von Hochschulen und Forschenden gewidmet wird. Bereits von 2005 bis 2010 erfolgte bei rund der Hälfte der Neuanträge zur DFG-Einzelförderung in den Lebens-, Natur- und Ingenieurwissenschaften bzw. bei rund einem Drittel in den Geistes- und Sozialwissenschaften eine fachübergreifende Begutachtung (DFG 2013: 21).

Interdisziplinäre Projekte können sowohl an einer Organisation als auch organisationsübergreifend, länderübergreifend und international verankert sein. Sie konzentrieren sich auf wissenschaftliche Organisationen. Auf sie wirken verschiedene konfliktauslösende Faktoren: zum einen das Spannungsfeld zwischen der in Fachkulturen und Disziplinen angelegten universitären Organisationsstruktur (Czada 2002) und der Projektstruktur in interdisziplinären Projekten, die meist fachbereichsübergreifend etwa als Matrixstruktur angelegt ist. Zum anderen spielen bei organisations- oder länderübergreifenden Organisationsformen die unterschiedlichen Organisationskulturen an Hochschulen oder Forschungseinrichtungen eine Rolle. Neben interkulturellen Herausforderungen, der Vielfalt der berufsbiografischen Hintergründe der an Forschungsprojekten Beteiligten wirken auch Aspekte rund um das Thema Diversität an Hochschulen.

Während die Notwendigkeit der interdisziplinären Forschung und Kooperation nicht im Zweifel steht, gibt es in der praktischen Umsetzung einige Herausforderungen. Nicht vergessen werden darf, dass auch für

die Bildungsleistungen der Universitäten und Hochschulen interdisziplinäre Ansätze notwendig sind, um auf aktuelle gesellschaftliche Anforderungen zu reagieren (Wissenschaftsrat 2020).

Interdisziplinarität

„Mit dem Begriff „Interdisziplinarität“ wird in der Regel die gemeinsame Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen durch Vertreter unterschiedlicher Disziplinen bezeichnet. Dem Begriff „wissenschaftliche Disziplin“ werden dabei zahlreiche Bedeutungen zugeschrieben: Im Sprachgebrauch werden sowohl die kognitiven Aspekte von Forschung, etwa spezifische Wissensbestände, Methoden und Problemverständnisse, als auch die sozialen und kulturellen Besonderheiten wissenschaftlicher Gemeinschaften adressiert. Eine eindeutige Definition dessen, was den Kern einer Disziplin ausmacht und dementsprechend auch dessen, was die Grenzen und Übergänge zwischen Disziplinen charakterisiert, gibt es nicht.“ (DFG 2013: 5) https://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/bericht_fachuebergreifende_begutachtung.pdf

Transdisziplinarität

Transdisziplinarität ist dann „gegeben, wenn ein wissenschaftlich bearbeitetes Problem im außerwissenschaftlichen Bereich (z. B. Ökonomie, Politik, Lebenswelt) entstanden ist und dort seine Lösungen als dringlich empfunden und es deshalb von der Öffentlichkeit als relevant eingestuft wird“ (<https://humboldt-reloaded.uni-hohenheim.de/interdisziplinaere-projekte> – mit Verweis auf Balsinger 2005).

In transdisziplinären Projekten kooperieren wissenschaftliche Institutionen mit Organisationen der Wirtschaft, Industrie, Politik oder anderen soziokulturellen Zusammenschlüssen. Dann wirken die entsprechenden Organisationskulturen, Regularien und Aufträge auf die Kooperation. Die organisationskulturellen Unterschiede sind im Rahmen transdisziplinärer Arbeit noch größer als in interdisziplinären Zusammenhängen, da z. B. öffentliche Einrichtungen nach anderen Logiken agieren als Unternehmen.

In der deutschen Forschungslandschaft ist es für die disziplinär angelegten Universitäten am schwierigsten, inter- und transdisziplinär zu wirken. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften tun sich oft leichter, u. a. da sie andere Ziele verfolgen und ein anderes Selbstverständnis besitzen. Gerade an den HAW sind transdisziplinäre Forschungsansätze sowie interdisziplinäre Studiengänge viel stärker etabliert und werden auch stärker honoriert als an den Universitäten. Die Professor*innen der HAW haben in der Regel eigene Erfahrungen in Unternehmen und anderen nicht-universitären Organisationen und sind daher mit beiden Kulturen vertraut. Diese „Brückenbau“-Kompetenz kann dann auch in die Lehre und Forschung eingebracht werden.

In diesem Artikel möchten wir in einen Einblick in die sich in unserer Praxis spiegelnden Fragestellungen und Konfliktpotenziale geben und damit Impulse für die Praxis sowohl für Personalentwickler*innen und

interne wie externe Berater*innen und Coaches als auch für Führungskräfte und Projektbeteiligte bieten.

Zu den häufigsten Konfliktbereichen gehören:

- Herausforderungen in der Zusammenarbeit,
- Fragen von Kontrolle und Vertrauen in der Zusammenarbeit von Expert*innen unterschiedlicher Disziplinen,
- nicht auf interdisziplinäre Forscher*innen ausgelegte Karrierewege in Deutschland und
- neue Konflikte auf der Ebene der Professur.

Diese vier Konfliktbereiche werden anhand von Beispielen im Folgenden ausgeführt; im sechsten Abschnitt wird ein Ansatz zur Konfliktbearbeitung vorgestellt und die Toolbox erhält Anregungen zur Konfliktprävention und Kompetenzentwicklung.

2. Konflikte in der Zusammenarbeit

Typen von Kooperationsproblemen in Forschungsprojekten

Meißner et al. (2022) beschreiben sieben Typen von Kooperationsproblemen in Forschungsprojekten: Beziehungsprobleme, Commitmentprobleme, Differenzprobleme, Fairnessprobleme, Kommunikationsprobleme, Managementprobleme und Sicherheitsprobleme. Diese sind auch in interdisziplinären Projekten zu finden, allerdings zum Teil mit spezifischen Dimensionen. So ist die Gefahr für Konflikte, die aus Differenzproblemen (basierend auf der Unterschiedlichkeit der Akteur*innen) entstehen, besonders hoch. Die verschiedenen Fachdisziplinen haben sehr unterschiedliche Forschungskulturen und unterscheiden sich in Design und Ausführung von Forschungsprojekten. Unterschiedliche (Forschungs-)Methoden, Begriffsverständnisse und Fragen der Datenkompatibilität treffen aufeinander.

Auf der pragmatischen Ebene beginnt es bereits damit, kompatible Datenformate sowie Programme und Personen zu finden, die integrierte Datenanalysen durchführen können. Kommunikationsprobleme werden erschwert durch unterschiedliche Fachsprachen und Diskursmuster. Dazu kommen oft (unbewusste) Hierarchisierungen der Disziplinen untereinander, die mehr oder weniger offen den Umgang der Akteur*innen miteinander prägen. Oftmals werden die eigene sowie eng verwandte Disziplinen aufgewertet, während die „anderen“ abgewertet werden („Die ist so engstirnig in ihrer Simulation, mit komplexen biologischen Systemen kann sie nicht umgehen.“). Im Gegensatz dazu tritt

aber durchaus auch auf, dass andere Disziplinen und/oder einzelne ihrer Vertreter*innen überhöht werden („Die ist so redegewandt und gebildet, da kann ich nicht mithalten.“).

Bereits in der Projektplanung werden in der Regel nicht ausreichend Gelegenheiten und Zeit eingeplant, um sich über Grundannahmen, zentrale Begriffe und Forschungsansätze auszutauschen. Dies setzt die Bereitschaft und die Kompetenz aller Projektbeteiligten voraus: Auf der einen Seite sollten sie sich in neue Bereiche zumindest soweit einarbeiten, dass ein Grundverständnis entstehen kann. Dazu muss anerkannt werden, in bestimmten Gebieten wenig oder nichts zu wissen, etwas, das dem Habitus der „Allwissenheit“ entgegensteht. Auf der anderen Seite müssen die einzelnen Forschenden in der Lage sein, ihre Expertise leicht verständlich und in kurzer Zeit anderen mitteilen zu können.

Wissenschaftler*innen mit Expertise auf verschiedenen Gebieten und der Kompetenz, sich schnell in neue Thematiken einzuarbeiten, werden als „Scharniere“ in interdisziplinären Projekten gebraucht. In ihren eigenen Fachgebieten werden sie als „Generalist*innen“ häufig gegenüber den „Expert*innen“ abgewertet.

Hilal Yaman hat in der theoretischen Physik promoviert, sich auf die Modellierung komplexer Systeme spezialisiert und kommt als Postdoc im Rahmen eines interdisziplinären Projekts in die Arbeitsgruppe der Biologin Lena Meister. Lena arbeitet in der Biodiversitätsforschung und will mit Hilfe von Hilal verschiedene Entwicklungsszenarien in einem Süßwassersystem erforschen. Je länger Hilal und Lena zusammenarbeiten, desto weniger verstehen sie einander. Lena ist genervt, dass Hilal so langsam vorankommt, und Hilal kann mit den Daten, die in der Arbeitsgruppe erzeugt werden, kaum etwas anfangen. Unter dem Druck, Ergebnisse zu produzieren, nutzt Hilal daraufhin passendere Datensätze anderer Arbeitsgruppen für die Weiterentwicklung der Modellierungsalgorithmen, eine Strategie, die in Hilals alter Arbeitsgruppe üblich war. Lena begreift Hilals Verhalten als Illoyalität. Das Verhältnis der beiden ist stark erschüttert und Hilal fühlt sich mehr und mehr von der gesamten Gruppe isoliert.¹

Am Problem der Daten für Lena und Hilal zeigt sich sehr deutlich, dass der Teufel oft im Detail steckt. Zu Beginn des gemeinsamen Projekts konnten sie sich auf gemeinsame Fragestellungen einigen, aber viele Fragen wurden nicht ausreichend geklärt: Inwieweit kann Hilal die Simulationen auf die Datensätze der Gruppe zuschneiden? Wo muss vielleicht die Gruppe auch ihre Datenerhebung verändern, um die erhobenen Daten für Hilal verwertbar zu machen? An wen kann Hilal sich bei Fragen zur Programmierung und Modellierung wenden? Wie kann Hilal Lena und der Gruppe die Grenzen und Möglichkeiten der Modellierung nahebringen, ohne die eigene Expertise angreifbar zu machen? Der transparente Umgang mit den Grenzen der eigenen Expertise braucht Vertrauen, das zwischen Hilal und Lena erschüttert ist. Die Unmöglichkeit, eine gemeinsame inhaltliche Kommunikation zu finden, führt auch zum Abbruch der generellen Kommunikation und zur Eskalation des Konflikts. Dies führt zu Verdächtigungen der Illoyalität (Lena ist sich nicht bewusst, dass dies

Wurde zu Beginn ein gemeinsames Grundverständnis erarbeitet?

¹ Alle von uns genutzten Fallbeispiele sind realitätsnah im Hinblick auf die Konfliktthemen, jedoch ohne Bezug auf reale Personen und Konfliktkonstellationen frei konstruiert. Sie lassen sich also weder real existierenden Personen noch Disziplinen oder einzelnen Organisationen zuordnen.

eine übliche Strategie ist, und für Hilal ist es so normal, dass eine vorhergehende Absprache mit Lena unnötig erscheint.) bzw. zu Fragen der Zugehörigkeit für Hilal: Wie sich zugehörig fühlen in einer Umgebung, in der die eigene Expertise nicht geteilt wird?

Balance zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit in Arbeitsgruppen

Individuen suchen eine Balance zwischen Zugehörigkeit (Anerkennung durch und Ähnlichkeit zu anderen) und Einzigartigkeit durch angemessene Einbindung in ihre Arbeitsgruppe oder ihre Organisation (Brewer 1991). In interdisziplinären Projekten ist der Pol der Einzigartigkeit oft stark ausgeprägt, während der der Zugehörigkeit hergestellt werden muss. Dies kann nicht durch das Individuum allein geschehen, sondern muss auch durch die Arbeitsgruppe ermöglicht werden, indem die Einzigartigkeit Wertschätzung erfährt. In wissenschaftlichen Kontexten findet diese Wertschätzung in der Regel durch spezifisches Feedback, öffentliche Anerkennung von Leistung und detailliertes Interesse an der Expertise des Gegenübers Ausdruck – alles Dinge, die im Fall von Lena und Hilal nicht einfach zu bewerkstelligen sind.

3. Konflikte um Expertise und deren Abwesenheit, um Kontrolle und Vertrauen

Fachexpertise und die Notwendigkeit einer „Expertise des Nichtwissens“

Da die jeweilige Expertise in interdisziplinären Forschungsprojekten gegenseitig zum Teil nicht einmal mehr ansatzweise eingeschätzt werden kann, braucht es die Bereitschaft der beteiligten Forschenden, sich auf Felder einzulassen, die mehr oder weniger weit außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs liegen. Nötig ist dafür eine „Expertise des Nichtwissens“ (Buchinger 1998): Es geht darum, auf Grundlage der eigenen Fachexpertise den Forschungsprozess zu steuern und zu gestalten, Ziele zu setzen und angemessene Methoden und Mittel auszuwählen, ohne davon abhängig zu sein, dass das erhoffte Resultat auch wirklich realisiert wird. Es bedeutet Offenheit, sich auf fachlich Unbekanntes einzulassen sowie sich als Teil des zielgerichteten und zugleich unkontrollierbaren Forschungsprozesses zu begreifen. Gemeint ist damit auch die Fähigkeit, verschiedene Ansätze, Methoden und Erklärungsmodelle als Möglichkeiten zu verstehen, die Welt zu beschreiben, und diese dann zu nutzen, um Hypothesen über Unbekanntes zu entwickeln. Darin ist impliziert, die Absolutheit der Erklärungsmacht des eigenen Faches ein Stück weit zu relativieren, um auch andere Möglichkeiten zu denken und sich darauf einzulassen. Die dem wissenschaftlichen Wirken innewohnenden Qualitäten Neugier und Offenheit sind dabei hilfreich, die Rollenerwartung der Allwissenheit, die viele Forschende (un)bewusst verinnerlicht haben, weniger.

Jenny Vollmer ist Postdoc in der physiologischen Sportmedizin. Jenny arbeitet in einem Kooperationsprojekt, das sich damit beschäftigt, wie Kinder in Deutschland wieder mehr zum Sport angeregt werden können. Im Projekt gibt es einen weiteren Postdoc, Martin Valnes, der Soziologe ist. Bei einer Besprechung der Projektplanung ist Jenny immer wieder irritiert darüber, dass Martin qualitative Interviews zu den Gründen des Bewegungsmangels führen möchte, bevor er eine quantitative Erhebung designt und durchführt. Sie hält das für Zeitverschwendung, denn die Gründe seien ja wohl offensichtlich. Irgendwann verliert Martin die Geduld und schießt zurück, dass es ihr mal ganz guttun würde, über ihre naturwissenschaftliche Zahlenfixierung hinauszublicken, um die Zusammenhänge zu verstehen.

Dass es schwierig bis unmöglich ist, die Qualifikationen von Wissenschaftler*innen anderer Felder zu beurteilen sowie eine Qualitätskontrolle über die durchgeführte Forschung durchzuführen, ist für viele Forschende schwierig auszuhalten. Das immer schwierige Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen wird hier noch verschärft, so auch für Jenny und Martin. Der Vertrauensaufbau zu Menschen fällt immer dann besonders leicht, wenn diese Personen uns selbst sehr ähnlich sind (z. B. in Hinblick auf Erfahrungen, Alter, Geschlecht, Haltung, Denkweisen usw.); hier entsteht schnell ein (gefühltes) gegenseitiges Verstehen. In interdisziplinären Projekten hingegen springen oft zunächst die Unterschiede ins Auge, was verunsichernd wirkt. Projektbeteiligte sind weniger bereit, Ideen und Gedanken zu teilen und Unzulänglichkeiten zu zeigen.

Vertrauen und somit Verstehen aktiv aufzubauen kann unter diesen Umständen mühsamer sein und benötigt gemeinsame Erfahrungen, Transparenz und Kommunikation. Dazu gehört auch, gemeinsam auszuhandeln, wann und wie ggf. externes Feedback einbezogen wird oder fachbezogene wie fachübergreifende (informelle) Peer Reviews erforderlich sind.

Das schwierige Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen

4. Konflikte um Sichtbarkeit und Karriereentwicklung

Neben der Begeisterung für aktuelle und komplexe Fragestellungen, verbinden Wissenschaftler*innen in frühen Karrierephasen („Nachwuchswissenschaftler*innen“²) mit ihrer Arbeit in inter- oder transdisziplinär

² „Der Sammelbegriff „wissenschaftlicher Nachwuchs“ bündelt verschiedene Statusgruppen, Formen und Phasen der wissenschaftlichen Qualifizierung. Sie reichen von der Promotion, der frühen und fortgeschrittenen Postdoc-Phase mit der weiteren Profilierung durch eine Habilitationsstelle oder durch eine Junior- oder Tenure-Track-Professur hin zur letztlich unbefristeten Professur. Diese recht unterschiedlichen Qualifizierungsstufen bergen ein sowohl übergreifend als auch phasenspezifisch vielgestaltiges rollen-, aufgaben-, kooperations- und organisationsbezogenes Konfliktpotenzial“ (Klinkhammer & Enke 2022:2).

angelegten Projekten selbstverständlich Erwartungen an Sichtbarkeit, Förderung und einen positiven Einfluss auf ihre weitere wissenschaftliche Karriere. In der Praxis stoßen sie dabei auf verschiedene Herausforderungen, die auch in von uns geleiteten Coachings oder im Rahmen von Workshops (z. B. zu Karriereentwicklung, Berufungsverfahren) thematisiert werden.

Disziplinär gedachte Karrierewege und Gratifikationssysteme

Zum einen geht es um eher strukturelle Themen: Dadurch, dass die Karrierewege und Gratifikationssysteme überwiegend disziplinär gedacht werden, ergibt sich für Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase immer wieder die Aufgabe, ihr Profil anschlussfähig auch an disziplinäre Professuren zu entwickeln und zu halten. Damit verbunden ist die Entwicklung einer meist disziplinorientierten professionellen Identität und des wissenschaftlichen Habitus. Zum anderen besteht zugleich die Anforderung nach inter- und transdisziplinär ausgerichteter Kompetenz.

Disziplinäres Umfeld führt zu multidisziplinärer Arbeitsweise

Betroffen sind dabei vor allem universitäre Kontexte; an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften gibt es deutlich flexiblere Ausrichtungen, Traditionen und Möglichkeiten, da hier interdisziplinäre und insbesondere transdisziplinäre Projekte auch etwa durch duale Studiengänge in Kooperation mit der Wirtschaft, Industrie oder öffentlichen Verwaltung verbreiteter sind. Es fließen zwar zunehmend Geldmittel in die interdisziplinäre Forschung, aber gerade in ihrer Qualifikationsphase werden Wissenschaftler*innen mit dieser Problematik alleingelassen. Uns wird auch geschildert, dass in Folge in „interdisziplinär“ angelegten Projekten eher „multidisziplinär“ gearbeitet wird. Die (Teil-)Projektleitungen und Betreuer*innen sollten diese strukturellen Bedingungen und die daraus folgenden spezifischen Herausforderungen für Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase mitbedenken und bei Maßnahmen zur Personalentwicklung einbeziehen.

Auf der individuellen Ebene stoßen wir auf weitere Herausforderungen:

Tom ist Postdoc in einem interdisziplinär angelegten großen Gesundheitsprojekt, in das Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Kliniken involviert sind. Tom ist Humanbiologe und arbeitet in einem Teilprojekt an seiner kumulativen Habilitation. Mit seiner bioinformatischen methodischen Expertise arbeitet er immer wieder vielen Kolleg*innen mit aufwendigen Datenanalysen zu. Tom ist später in das Projekt eingestiegen, seine Vorgängerin, inzwischen auf eine W1-Stelle in Lebenswissenschaft berufen, arbeitet inhaltlich weiter mit und nutzt die Publikationen zur Erfüllung ihrer Tenure-Track-Zielvereinbarung. Bislang gab es keine Konflikte um die Autor*innenreihenfolge. Tom war aufgrund seiner methodischen Zuarbeit nachrangig platziert und hofft nun auf eine baldige Publikation mit Erstautor*innenschaft. In der aktuellen Auswertung ist er erstmals vor allem bei den inhaltlichen Forschungsergebnissen und deren Relevanz für die Grundlagenforschung involviert und hat hier wichtige Arbeit bezogen auf den Forschungsgegenstand geleistet. Seine Beiträge hat er in gewohnter Manier in Teamsitzungen eingebracht und dabei diskursiv weiterentwickelt. Beim Zusammenschreiben des Textes tauchte zuerst eine alte Autor*innenreihenfolge auf. Ein von ihm geplantes Gespräch mit dem leitenden Professor konnte Tom diesbezüglich noch nicht führen. Durch Intervention der Leiterin eines anderen Teilprojekts, einer Chefärztin, wurde in einem Meeting nun eine andere Postdoc, ebenfalls Medizinerin, die auch einen wichtigen Beitrag geleistet hat, auf einmal als Erstautorin neben seiner Vorgängerin genannt. Tom ringt im Meeting mit seiner Contenance; damit hat er nicht gerechnet. Wütend

erinnert er sich, dass nach der letzten Konferenz sein Professor nebenbei über die arrogante Statuspositionierung der Medizin gegenüber der Humanbiologie gewitzelt hat.

Das Fallbeispiel zeigt zum einen das „Risiko“, als sich noch qualifizierende*r Wissenschaftler*in auf eine Art Service- und Dienstleistungsrolle „reduziert“ zu werden. Der sichere Hafen der Fachexpertise wird gerne eingesetzt und auch von den Beteiligten nachgefragt. Vergessen wird dabei die eigene Fragestellung „Arbeite ich vor allem für andere oder für meine eigene Profilierung?“ Bleibt das „Austauschverhältnis“ zwischen den Beteiligten stimmig oder wird der/die „Dienstleister*in“ vergessen? Wie werden wissenschaftliche Dienstleistungen wie bei Tom wertgeschätzt? Gerade Konflikte um Verwertung oder Autor*innenschaft sind in diesen Fallkonstellationen vorprogrammiert. Auch in Großprojekten ist es – nicht nur für die Profilierung von Postdocs – wichtig, über die Fragen: „Wer hat wann Zugriffe auf Datenbanken und Forschungsergebnisse?“, „Wer kommt warum zuerst an die Reihe?“, „Wer publiziert wo und wann?“ frühzeitig Vereinbarungen zu treffen. Entstehende Unklarheiten in der Autor*innenschaft oder Publikationsreihenfolge wahrzunehmen und Konflikte frühzeitig zu besprechen, ist insbesondere Aufgabe der Führung.

Zum anderen ist für sich qualifizierende und profilierende Wissenschaftler*innen von immenser Bedeutung, ein eigenes Standing im disziplinübergreifenden Arbeitsfeld zu finden. Meist besteht Unsicherheit, in einem neuen, komplexen Themenfeld unterwegs zu sein, das zunächst noch erforscht und entwickelt wird. Als Projektteilnehmer*in stehen sie dabei für ihre (meist disziplinbezogene) Fachexpertise. Diese muss gegenüber gestandenen Professor*innen vertreten bzw. weiterentwickelt werden.

Wenn wie im Beispiel Statuspositionierungen der professoralen Chef*innen oder Disziplinen wirken, wird der Umgang mit den damit verbundenen Konflikten für die/den Postdoc schwierig. Es besteht die Gefahr, als Postdoc lediglich mit dem eigenen Basisfach und der Dissertationsdisziplin wahrgenommen oder auf einen ersten Studienabschluss reduziert zu werden und dass ihr Wissen lediglich „abgeschöpft“ wird. Die (auch disziplinübergreifenden) Entwicklungsmöglichkeiten werden so von Anfang an beschnitten, sind aber auf der Qualifizierungsstelle erforderlich und bewertungsrelevant. Immer wieder entstehen Gefühle von Verunsicherung oder Inkompetenz, die fachlich, themen-, team- oder personenbezogen bedingt sein können. Auch Gefühle, wie „immer zwischen allen Stühlen zu sitzen“, keinem zu entsprechen, es allen recht machen zu wollen, sich ständig beweisen und erklären zu müssen, sind hier typisch.

Die interdisziplinäre Arbeit in der eigenen fachlichen Identität zu verankern, löst auf der individuellen Ebene Identitäts- und Entscheidungskonflikte für die weitere Profilierung aus, etwa um eine individuelle Profilierung versus eine kollektive Profilierung oder einen disziplinbezogenen versus einen kollektiven Schwerpunkt in Publikationen.

Auf der Teamebene entstehen Konkurrenzen um die Gewichtung und Anerkennung der fachlichen wie interdisziplinären Beiträge und verbunden damit Verwertungskonflikte. Das meist noch fehlende Standing oder auch das durch die genannten vielschichtigen Unsicherheiten genährte

Werden Leistungen von sich qualifizierenden Wissenschaftler*innen wertgeschätzt oder nur „abgeschöpft“?

Konkurrenz um Anerkennung der individuellen Beiträge im Team

Phänomen des Impostor-Syndroms führen dazu, eine Art „Selbstvergewisserung“ in der eigenen Basisdisziplin zu suchen. Dies gelingt dann, wenn zum einen die Gesprächspartner*innen Verständnis für den interdisziplinären Ansatz der Projektarbeit aufbringen und diese „Selbstvergewisserung“ zum anderen in einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung stattfinden kann.

Die Betreuung interdisziplinär Promovierender wirft auch immer die Frage auf, wie die Leistung fachlich bewertet werden soll. Ist die Hinzuziehung fachlich heterogener Gutachter*innen notwendig? Reichen deren Kenntnisse über die Strukturen und Abläufe des Promotionsfachs bzw. interdisziplinärer Promotionen aus? Wie erfolgt eine Festlegung gemeinsamer Bewertungskriterien (z. B. für Begutachtung der Forschungsqualität)? Wie wird die Zusammenarbeit mit der/dem Erstbetreuer*in gestaltet? Stellt der/die Promovierende den Kontakt zu externen Gutachter*innen selbst her?

**Spannungsfeld
Anbindung an die eigene
Wissenschaftsorganisation
versus Interdisziplinarität**

Letztlich muss jede*r sich qualifizierende und profilierende Wissenschaftler*in in der frühen und späteren Karrierephase in dem Spannungsfeld zwischen der eigenen Bindung an und Identifizierung mit einer Organisation versus Bindung und Identität zu einer oder mehrerer Fachcommunities entscheiden: Zu welcher Community zähle ich mich, wo verorte ich mich, wenn ich interdisziplinär arbeite? Welche Forschung mache ich konkret? Wo und wie präsentiere ich diese, um disziplinär anschlussfähig zu bleiben? Wo muss ich meine Forschung karrierestrategisch präsentieren? Welche Mitgliedschaften, Fachgesellschaften, Tagungen oder Publikationen sind für mich relevant?

Gelingt dies gut und stimmt die Reputation, folgen vielseitige Anfragen und Angebote zur Kooperation, die aufgrund des interdisziplinären Profils möglich wären. Hier auf eigene Prioritäten zu achten, ohne Kolleg*innen oder über Karrieren entscheidende Instanzen wie etwa eine Hochschulleitung vor den Kopf zu stoßen, ist nicht trivial und benötigt eine reflektierte und bewusste Balancierung. Durch interdisziplinäre Kooperationen und Profilierung entstehende Doppelzugehörigkeiten oder professionelle Mehrfachidentitäten und organisatorische Zugehörigkeiten sind eine Herausforderung und verursachen vielfach Konflikte, etwa Rollen- oder Priorisierungskonflikte.

Interdisziplinäre Arbeitskontexte implizieren oftmals auch Arbeiten in internationalen Kooperationen und im Ausland. Dies ermöglicht Frauen eine verstärkte Teilhabe an Profilierungsräumen, internationale Sichtbarkeit und nachweislich eine relativ im Vergleich zu Wissenschaftlern betrachtete prozentuale Steigerung im Publikationsoutput (Zhao et al. 2023).

5. Konflikte auf der Ebene der Professur

Auch auf Professuren ergibt sich die Ambivalenz zwischen einer Profilierung in inter- oder auch transdisziplinären Themenfeldern und Projekten sowie Forschung, in der der klassische Disziplinbezug im Zentrum steht. Gerade Neuberufene geraten dabei leicht in Konflikte um Zugehörigkeiten zu einem bestimmten Lehrstuhl und Verpflichtungen in der Lehre versus dem innovativen Auftrag der Hochschule an die „neue“ Professur. Typisch für solche Konfliktkonstellationen sind zum Beispiel W1-Besetzungen mit Tenure Track auf einer nachzubesetzenden W3-Professur mit bis dato anderen inhaltlichen Schwerpunkten.

Auch bei Neugründungen von Instituten werden über internationale Berufungsverfahren regelmäßig renommierte und interdisziplinär ausgewiesene Expert*innen gesucht. Diese werden jedoch oft (zunächst) bestehenden Fachbereichsstrukturen zugeordnet. Diese Expert*innen kämpfen mit organisatorischen Festlegungen, die für sie nichts Halbes und nichts Ganzes sind. Die Frage, zu welchem Bezugssystem sie dauerhaft gehören, sollte frühzeitig entschieden und klar kommuniziert werden. Im Falle von „Übergangslösungen“ sollten die Folgerungen daraus nicht nur für die/den Expert*in, sondern auch für den Fachbereich definiert sein.

Internationale Berufungsverfahren

Professor Szyravki ist als Klimaforscher und Meteorologe auf einer W3-Professur neu berufen. Die Hochschulleitung ist begeistert, mit ihm einen Experten gewonnen zu haben, der neben internationalen Kontakten auch fundierte Big-Data-Methodenkenntnisse hat. Er soll in den nächsten fünf Jahren eine neue, interdisziplinäre Forschungslinie mit internationalem Masterstudiengang und an einem neuen Institut einen Sonderforschungsbereich aufbauen. Er erhält dazu neue Stellen – auch für Professuren. Bis das neue Institut gegründet ist, wird er vorübergehend am Fachbereich Physik platziert. In den ersten zwei Jahren soll er zunächst im Studiengang Physik lehren. Professor Szyravki ist unsicher: Er beherrscht zwar einige statistische methodische Grundlagen, ihm fehlen jedoch die grundlegende fachspezifische und fachdidaktische Tiefe und die Basics im fachlichen Wording. Zudem hat er erfahren, dass seine Qualifikation als Klimaforscher in der Berufungskommission auf wenig Resonanz gestoßen war; interne Mitglieder der Kommission sollen sich eher skeptisch zur neuen interdisziplinären Forschungslinie gezeigt haben.

In der Berufungsverhandlung hat die Hochschulleitung – anders als die Dekanin – eine höhere Ausstattung und zusätzliche Räume befürwortet. Dieser Konflikt schwebt noch im Raum, denn am Fachbereich bestehen Wünsche, die Ausstattung und Räume für die klassischen Fächer Mathematik, Physik und Meteorologie zu verbessern.

Im Besetzungsverfahren für zwei neue W1-Professuren in seinem internationalen Team entstanden schon im Vorfeld der Ausschreibungen und jetzt auch in den beiden Berufungskommissionen einige Konflikte, weil die Bewerber*innen mit ihren speziellen Qualifikationen am Fachbereich mit seinen klassischen Disziplinen nicht ausschussfähig seien. Er hat das Gefühl, dass ihm über Formalitäten Steine in den Weg gelegt werden und vermisst in der Kommission

Interdisziplinäres Arbeiten – „zwischen den Stühlen“ der Fachdisziplinen

Fachexpertise für den neuen Ansatz. Auch gibt es erste Diskussionen mit Fachbereichskolleg*innen im Hinblick auf den Einsatz in der Lehre.

Interdisziplinäres Arbeiten bedeutet mitunter, sich zunächst am Rand der eigenen oder mehrerer Disziplinen und oftmals auch kritisch zu positionieren. Dies erfolgt meist nicht sichtbar, obgleich es zu der Weiterentwicklung oder Neugründung einzelner Disziplinen beiträgt. Es ähnelt einem Pionierstatus, erfordert vielfältige Kompetenzen (etwa Überzeugungskraft und Beharrungsvermögen) und birgt auch das Risiko, fachlich abgewertet, ausgeschlossen oder belächelt zu werden. Dies ändert sich erst mit zunehmender oder internationaler Anerkennung und Renommeegewinn, z. B. durch hochrangige Publikationen oder der erfolgreichen Einwerbung von Drittmitteln. Denn Reputation ist die Währung der Wissenschaft (Czada 2002: 29).

Im beschriebenen Beispiel trifft dies auf die Situation, als Expert*in mit Rückenwind durch die Hochschulleitung einzufliegen, hofiert zu werden, über Drittmittel und eine gute Ausstattung zu verfügen. Eine Integration in bestehende Strukturen ist damit herausfordernd. Fehlende Passfähigkeit für die klassischen Disziplinen, vielleicht auch Neidfaktoren sowie die gleichzeitige Überhöhung und Abwertung erfordern eine entsprechende Resilienz. Auch auf dieser Ebene findet sich der Spagat zwischen der stärkeren Bindung an und der Identifizierung mit der Organisation und dem Fachbereich einerseits oder an die Fachcommunities andererseits.

In der Praxis tauchen als Konfliktbereiche in interdisziplinär ausgerichteten Lehrveranstaltungen immer wieder auch Themen zur geteilten Modulverantwortung von Professor*innen verschiedener Disziplinen auf. Es geht vielfach um die (fach-)didaktische bzw. inhaltliche Gestaltung oder Gewichtung, um die Bewertung von Studienleistungen oder um die Wahl oder Zuordnung zu Betreuungspersonen – und vielleicht im Hintergrund um interne Kennzahlen im Rahmen der leistungsorientierten Besoldung.³ Diese Konflikte spiegeln sich dann bei der Bewertung von Studien- oder Prüfungsleistungen oder in der Zusammenarbeit mit den Studierenden bzw. Promovierenden.

Präventiv wirken hier entsprechende, vom Team der modulverantwortlichen Lehrkräfte gemeinsam entwickelte Handreichungen für Studierende (uni-hohenheim 2021) oder entsprechende Regularien zur Bearbeitung interdisziplinärer Konflikte.

³ Bei der Vergabe von Drittmitteln, in Akkreditierungsverfahren usw. werden die interdisziplinäre Kooperation oder interdisziplinäre Arbeitsbezüge auch über entsprechende Credits oder Kennzahlen gratifiziert.

6. Konfliktbearbeitung in interdisziplinären Projekten

Was kann also angesichts der Herausforderungen und den spezifischen Konfliktfeldern interdisziplinären Arbeitens getan werden? Das 6-Schritte-Modell (Klinkhammer/Enke 2022) eignet sich auch für die Konfliktbearbeitung in interdisziplinären Arbeitsfeldern, mit den hier vorgestellten spezifischen Anpassungen. Die Vorgehensweise kann von Einzelpersonen und – ggf. moderiert – auch für Arbeitsgruppen angewandt werden.

Schritt 1 – Wahrnehmung des Konflikts: Oft werden Konflikte zu spät wahr- bzw. ernstgenommen. Dennoch ist dies der initiale Schritt, um eine konstruktive Konfliktbearbeitung einzuleiten. Besonders erschwert wird die Wahrnehmung und Einordnung von auftretenden Spannungen, Irritationen, Verstimmungen und Kränkungen, wenn die Beteiligten nicht an einem Ort sind (wie in interdisziplinären Projekten häufig der Fall) und hauptsächlich über E-Mail oder Online-Video-Formate miteinander kommunizieren. In diesen Fällen findet auch Führung „remote“ statt. Hilfreich kann hier ein regelmäßiges Check-in (eine Austauschrunde, ggf. mit spezifischen Fragen; siehe Toolbox unten) zur Zusammenarbeit im Rahmen der regulären Projektmeetings sein. Bei eigenen oder vermuteten Irritationen sollten die Projektbeteiligten besonders früh das Gespräch miteinander suchen.⁴

6 Schritte für die Konfliktbearbeitung

Schritt 2 – Analyse und Diagnose: Um im Konflikt nicht nur zu reagieren, sondern konstruktiv zu agieren, unterstützt eine differenzierte Konfliktanalyse. Neben den in allen Konflikten wichtigen Fragen, wie

- Wer ist beteiligt und wer ist betroffen?
- Welche Positionen und Interessen könnten eine Rolle spielen?
- Wie ist die Historie der Zusammenarbeit? Wann ist der Konflikt entstanden?
- Wie sehen die formellen und informellen Machtverhältnisse aus?

gibt es eine Reihe von Fragen, die hilfreich sein können, um die spezifischen Konfliktpotenziale inter- und transdisziplinärer Projekte zu erfassen:

- Welche Hierarchisierungen der beteiligten Disziplinen könnten eine Rolle spielen? Sind Leit- und Bezugsdisziplinen klar verhandelt? Oder werden alle Disziplinen gleichrangig betrachtet? Was verlangt die Forschungsfrage?
- Welche unterschiedlichen Fach- und Diskurskulturen könnten aufeinander treffen? Wo gibt es Konkurrenzen, Widersprüche, Wertekonflikte (z. B. empirische vs. qualitative Forschung)?

⁴ Tipps zur Durchführung von Konfliktgesprächen siehe Enke & Klinkhammer (2018).

- Wo wird unnötig „fachkulturalisiert“ und auf Differenzen fokussiert? Welche Aspekte sind eindeutig disziplinbezogen und welche nicht?
- Wo gibt es methodisch-technische Differenzen und praktische Herausforderungen?
- Sind die inhaltsbezogenen, etwa methodischen Konzepte oder theoretischen Begriffe definiert und wurde ein gemeinsames Verständnis erarbeitet?
- Wie sind die Teams auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit vorbereitet? Wurden die Teammitglieder für die Herausforderungen sensibilisiert?
- Gibt es ausreichend Vertrauen und Transparenz zwischen den Beteiligten? Wie wird dieses immer wieder aktualisiert?
- Gibt es eine Verständigung über die Verwertung der Ergebnisse? Wie sieht die Publikationsstrategie in Bezug auf die (inter-)disziplinäre Verortung aus? Sind die Interessen aller Beteiligten (auch die der Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase!!!) ausreichend berücksichtigt?
- Gibt es ein Konzept zur interdisziplinären Leistungsbewertung? Wie ist diese organisiert?

Schritt 3 – Hypothesen: Die in der Diagnose gesammelten Impulse und Überlegungen können nun in belegbare Fakten auf der einen Seite und Vermutungen und Unklarheiten auf der anderen Seite sortiert werden. Die kreative (Weiter-)Entwicklung von Hypothesen zu den Konfliktauslösern und -faktoren auf Basis der Diagnose ermöglicht die Erweiterung des Blicks auf den Konflikt. Das ist der erste Schritt, um die Anzahl von Lösungsmöglichkeiten zu erhöhen.

Schritt 4 – Zielklärung: An dieser Stelle ist es wichtig, dass sich die Konfliktbeteiligten über ihre Ziele Gedanken machen. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass für „das Projekt“ etwas anderes wichtig ist als für die Projektleitung oder für die Projektbeteiligten. Gegebenenfalls sollten vor der Einigung auf ein gemeinsames Ziel (die gar nicht immer notwendig ist), die verschiedenen Ziele ausgesprochen und gesammelt werden.

Schritt 5 – Lösungsstrategien und ihre Konsequenzen: Bei der Erarbeitung der Lösungsstrategien kann es sinnvoll sein, in einem ersten Schritt eine möglichst große Anzahl von Strategien zu sammeln und erst in einem zweiten Schritt deren Praxistauglichkeit und Konsequenzen zu überprüfen. Gerade in interdisziplinären Projekten können u. a. folgende Punkte die Entwicklung praktischer Lösungen unterstützen:

- Gibt es Akteur*innen im Projekt, die ein breit gefächertes Profil haben und gut „Brücken bauen“ können?
- Lassen sich Jour fixe und Formate zum Austausch zu Grundlagen analog zum Studium Generale etablieren (z. B. Ringvorlesungen, Summerschool)?

- Welche Routinen lassen sich zu interdisziplinären Perspektiven in Meetings etablieren? Zum Beispiel:
 - Blitzlichtrunde: Wo steht die Mathematik, wo die Politikwissenschaft oder Medizin?
 - Routinefrage: Wo bedarf es aktuell der „Übersetzung“ zwischen den Disziplinen? Was ist gut in der interdisziplinären Zusammenarbeit gelungen?
- Wie können die Projektmitglieder in der Kompetenzentwicklung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit gestärkt werden?
- Welche Anleihen aus den Ansätzen der Interkulturellen Kommunikation, dem Diversity Management oder der Arbeit mit Unconscious Bias können unterstützen und die Perspektiven erweitern?

In die Auswahl der geeigneten Lösungsansätze sollten die formulierten Ziele einbezogen werden. Nicht selten kann die Kombination verschiedener Lösungsansätze auch unterschiedliche Ziele gleichzeitig einbeziehen. Wichtig ist, auch hier Machtungleichgewichte (z. B. zwischen Professor*innen und anderen Statusgruppen) transparent und fair zu behandeln.

Schritt 6 – Umsetzung der Lösungen und Evaluierung: Nun geht es an die Umsetzung der ausgewählten (Einzelpersonen) bzw. vereinbarten (Arbeits- und Projektgruppen) Lösungen. Nach einem geeigneten Zeitraum sollte eine Evaluation der gewählten Lösungen in Hinsicht auf das oder die formulierten Ziele stattfinden. Sind diese erreicht worden: Herzlichen Glückwunsch! Sie können den Konflikt hinter sich lassen. Ist dies nicht der Fall, kann eine weiterführende Diagnose und Nachjustierung der Lösungsstrategien weiterhelfen.

In den seltenen Fällen, in denen sich eine konstruktive Konfliktbearbeitung nicht herstellen lässt, sollte es darum gehen, den Schaden für alle Beteiligten und die bearbeiteten Forschungsfragen zu minimieren sowie nach Möglichkeit öffentliche Gesichtsverluste zu vermeiden oder zu begrenzen.

7. Toolbox „Konflikte in inter- und transdisziplinären Forschungskontexten vermeiden und lösen“

Formate für die interdisziplinäre Personalentwicklung

- Moderationsformate für beginnende Projekte zu inhaltlichem Austausch und Regeln der Zusammenarbeit. Vielfältige Impulse und beispielhafte praxistaugliche Formate sowie Begleitinstrumente dazu finden Sie bei Rabelt et al. (2007).
- Trainingsformate zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung von Projektbeteiligten und Führungskräften in Hinsicht auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit (Trainer*innen sollten entsprechende Toolboxes besitzen, z. B. Anleihen aus der Interkulturellen Kommunikation / dem Diversity Management/ dem Unconscious-Bias-Ansatz).
- Workshop-Formate zur interdisziplinären Karriereentwicklung
- Einzelcoaching und -beratung für die Akteur*innen mit interdisziplinärem Fokus
- Disziplinenvielfältige und Statusgruppen-bewusste Konfliktberatung und -bearbeitung
- Vermittlung an reguläre interne wie externe Fachberatungsstellen oder zuständige Felder, etwa Ombudpersonen, Qualitätsgremien zur guten wissenschaftlichen Praxis, interkulturell oder Diversity-kompetente Berater*innen, International Office usw.

Tipps für Führungskräfte in interdisziplinären Projekten

- Frühzeitig Verständnis von Konzepten und Begriffen setzen und ggf. gemeinsam erarbeiten: Planen Sie genug Zeit und (moderierten) Raum dafür ein. Definieren Sie die Kooperation, Arbeitsweisen, Kommunikations- und Kooperationsleitlinien z. B. über eine Geschäftsordnung.
- Definieren Sie die Leitdisziplin(en) im Projekt sowie die relevanten Disziplinen mit Bezugsdisziplinen.
- Achten Sie auf ggf. disziplinbezogene Hierarchisierungen im Forschungsdesign und bei der Durchführung von Projekten: bewusst machen, darüber sprechen, aushandeln (Inhalts- und Projektbezug!).
- Überlegen Sie, was es gerade innerhalb der Organisation in Bezug auf Linienhierarchie und/oder Matrixorganisation braucht.
- Eigene disziplinbezogene Positionierung im Projekt: Welche Auswirkung hat sie auf die zugehörigen Postdocs und Promovierenden (z. B. in Bezug auf Betreuung, Zugehörigkeit, Leistungsbewertung)?

Tipps für Führungskräfte in interdisziplinären Projekten

- Berücksichtigen Sie bei der Einarbeitung disziplinfremder Personen die Notwendigkeit, disziplinäre Selbstverständlichkeiten zu erläutern.
- Richten Sie sich auf einen immer wiederkehrenden Abgleich zum Verständnis von zentralen Begriffen im Projekt ein.
- Konfliktmanagement im Team: Informieren Sie über Regularien und Ihre Führungshaltung („Postulat der Gleichwertigkeit“ oder Priorisierung einzelner Fächer?), etablieren Sie einen Jour Fixe mit einer festen Tagesordnung, in der sowohl disziplinbezogene als auch interdisziplinäre Themen Raum haben. Führen Sie etwa ein immer wiederkehrendes Ritual zu Beginn von Meetings mit Bezug auf das (auch interdisziplinäre) Arbeitsklima ein. Betonen Sie immer wieder Ihre Wertschätzung für die interdisziplinäre Vielfalt und den mit der Unterschiedlichkeit und den daraus entstehenden Konflikten verbundenen Gewinn – weisen Sie zugleich auf die Bedeutsamkeit der eigenen disziplinbezogenen Verortung (z. B. auch in Hinsicht auf die Karriereentwicklung der Promovierenden und Postdocs) und deren fachlichen Selbstvergewisserung hin!
- Sorgen Sie dafür, dass fachfremde Promovierende ausreichend informellen und formellen Austausch sowie fachliche Unterstützung in der „Herkunftsdisziplin“ haben.
- Klären Sie frühzeitig die Publikationsstrategien und avisierten Publikationsorte (Welche Journals? Wer entscheidet? Reihenfolge der Autor*innen?).
- Beachten Sie Regularien der guten wissenschaftlichen Praxis wie etwa eine gerechte, transparente Verteilung von Forschungsfeldern oder Daten.
- Achten Sie darauf, wem welche Leistung zugeordnet wird: Wo wird die Expertise über Beratungen und Gespräche „abgegriffen“ oder genutzt, ohne dass der/die Beratende etwas davon hat? Wer gerät in eine eher zuarbeitende Rolle, wer „erntet die Lorbeeren“, wem wird der Erfolg für was zugeschrieben?
- Achten Sie darauf und intervenieren Sie in Teamsitzungen gegebenenfalls, wenn typische Interaktionsmuster ablaufen, etwa Einzelne sich ständig mehr als andere beweisen oder erklären müssen.
- Wie gehen Sie mit Ideen um, die im Kollektiv bei der Antragsvorbereitung entstanden sind, wenn später Personen in der Antragsstellung oder im Projekt nicht integriert werden?
- Bewusste und frühzeitige Gestaltung von interdisziplinären und internationalen Betreuungsteams: gute Kooperation in den multiprofessionellen Betreuungssystemen – regelmäßige Treffen zum Austausch – Verantwortlichkeit nicht den Promovierenden zuweisen oder deren Kontakte unreflektiert nutzen/dominieren!
- Hilfreiche Hinweise zur Strukturierung von Kooperationsprojekten finden Sie bei Hückstedt et al. (2022). Ein Best-Practice-Beispiel für ein Mission Statement mit handlungsleitenden Prinzipien der Kooperation finden Sie beim Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung – UFZ (2018).

Tipps für Berater*innen, Coaches, Moderator*innen, Mediator*innen

- Erweitern Sie Ihren Blick bei der Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten und fokussieren Sie sowohl disziplinäre als auch inter- und transdisziplinäre Hintergründe.
- Multiperspektivische Aspekte und Komplexität der Arbeit als Wissenschaftler*in einbeziehen: Den Disziplin- und Themenschwerpunkt in Lehre und Forschung auch mit der interdisziplinären Brille beleuchten.
- Konflikte in Teams, Betreuungsverhältnissen und Organisationseinheiten können auch mit der interdisziplinären und ggf. interkulturellen Brille gesehen und bearbeitet werden. Beispielhafte methodische Impulse und kreative Methoden dazu finden Sie bei Rabelt et al. (2007).
- Wie die interdisziplinäre, inter- und transprofessionelle Kooperation herstellen, wie dabei ggf. reale Konkurrenzen und Verletzlichkeiten berücksichtigen?
- Sprache: Konflikte können durch unterschiedliche Fachsprachen und Fremdsprachen entstehen oder verstanden werden: Wie werden einzelne Begriffe und Konzepte jeweils definiert? Wie kann es gelingen, ein gemeinsames, tragfähiges Verständnis in der interdisziplinären Kooperation – im Fall von Konflikten immer wieder neu – herzustellen?
- Statusgruppenkonflikte, Konflikte in Betreuungsbeziehungen und Autor*innenschaftskonflikte können auch mit der Disziplinlogik und der Hierarchisierung innerhalb und zwischen den Disziplinen (Profession und Geschlecht) verbunden sein.

Tipps für Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase

- Wo geben Sie disziplinäre Beratung hinein, ohne etwas dafür zu bekommen?
- In welchem Bereich möchten Sie sich qualifizieren?
- In welcher themen- und/oder disziplinbezogener Community möchten Sie sichtbar werden (Konferenzen, Publikationen)? Wo fühlen Sie sich zugehörig? Welche Mentor*innen können Sie unterstützen?
- Bei Antragsmitwirkung: Welchen formalen Status dürfen/können Sie haben? Bietet Ihre Mitwirkung eine weitere disziplinbezogene Expertise neben anderen Themen? Wird dies Ihrem Status gerecht? Wo sind ggf. spätere Chancen zu finden (z. B. Stelle, Publikationen im Team, Ersterfahrung bei Anträgen usw.) – wo riskieren Sie, Ihre Profilierung und Idee an andere zu „verschenken“?
- Was sind Ihre Motivation und Karrierevision bzw. beruflichen Zukunftsoptionen mit der interdisziplinären Profilierung?

Literatur

- [1] **Baer, Susanne (2016):** Wissenschaft, Inter-/Transdisziplinarität. Website der Juristischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. <https://www.rewi.hu-berlin.de/de/lf/lb/bae/wissen/intertransdisziplinariaet/index.html> (letzter Abruf 09.02.2023).
- [2] **Balsiger, Philipp W. (2005):** Transdisziplinarität. Systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinenübergreifender Wissenschaftspraxis. München.
- [3] **Bora, Alfons (2007):** Die disziplinären Grundlagen der Wissenschaft. In: manu:script (ITA-07-08). Hrsg. vom Institut für Technikfolgen-Abschätzung (ITA), Wien. (letzter Abruf 10.04.2023: http://epub.oeaw.ac.at/ita/ita-manuscript/ita_07_08.pdf)
- [4] **Brewer, M. B. (1991):** The social self: Of being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), S. 475–482.
- [5] **Buchinger, Kurt (1998):** Organisation und die „Expertise des Nicht-Wissens“, in: Dalheimer, Veronika/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hg.), *Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung*. Wiesbaden, S. 39–66.
- [6] **Czada, Roland (2002):** Interdisziplinarität. In: Bizer, Kilian/Führ, Martin/Hüttig, Christoph (Hg.): *Responsive Regulierung. Beiträge zur interdisziplinären Institutionenanalyse und Gesetzesfolgenabschätzung*, S. 23-54. Tübingen.
- [7] **Deutsche Forschungsgemeinschaft (2013):** Fachübergreifende Begutachtung: Strukturwirkung und Fördererfolg. Eine Exploration auf Basis von Neuanträgen in der DFG-Einzelförderung (2005 bis 2010). (Letzter Abruf 13.4.2023: https://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/bericht_fachuebergreifende_begutachtung.pdf).
- [8] **Enke, Neela/Klinkhammer, Monika (2018):** Konfliktgespräche führen. Anregungen und Reflexionen für die Praxis. In: *Personalentwicklung in Hochschule und Wissenschaft*, 2/2018, S. 47–63.
- [9] **Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung – UFZ (2018):** Department Computational Landscape Ecology. Mission statement & Guiding principles (letzter Abruf 3.5.2023: https://www.ufz.de/export/data/2/219465_2018_CLE%20Mission%20Statement.pdf).
- [10] **Hückstädt, Malte/Janßen, Melike/Oberschelp, Axel/Wagner, Nick/Weinmann, Carina/Winde, Mathias (2022):** Forschungsk Kooperation im Verbund. Reihe Future Lab: Kooperationsgovernance. Diskussionspapier 6, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hg.), Essen.

- [11] **Jungert Michael/Romfeld, Elsa/Sukopp, Thomas/Voigt, Uwe (Hg.) (2010):** Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme. Darmstadt.
- [12] **Klinkhammer, Monika/Enke, Neela (2022):** Konfliktmanagement: Strategien für Wissenschaft und Hochschule. Frankfurt/New York.
- [13] **Meißner, Florian/Weinmann, Carina/Vowe, Gerhard (2022):** Understanding and addressing problems in research collaboration: A qualitative interview study from a self-governance perspective. *Frontiers in Research Metrics and Analytics – Research Policy and Strategic Management*, 6, Article 778176.
- [14] **Rabelt, Vera/Büttner, Thomas/Simon, Karl-Heinz (Hg.) (2007):** Neue Wege in der Forschungspraxis. Begleitinstrumente in der transdisziplinären Forschung. München.
- [15] **uni-hohenheim (2021):** Handreichung für interdisziplinäre studentische Forschungsprojekte im Rahmen von Humboldt reloaded. (letzter Abruf 12.4.2023: https://humboldt-reloaded.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/humboldt-reloaded/Downloads/Interdisziplinaere_Projekte/Handreichung_fuer_interdisziplinaere_Projekte.pdf)
- [16] **Wissenschaftsrat (2020):** Wissenschaft im Spannungsfeld von Disziplinarität und Interdisziplinarität. Positionspapier (Drs. 8694-20). Köln.
- [17] **Zhao, Xinyi/Akbaritabar, Aliakbar/Kashyap, Ridhi/Zagheni, Emilio (2023):** A gender perspective on the global migration of scholars. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS) 2023*, Vol. 120 No. 10. <https://doi.org/10.1073/pnas.2214664120>
- [18] **Zukunftsinstitut (2023):** <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends> (letzter Abruf 05.04.2023).

Autorinnen

Dr. **Neela Enke** ist promovierte Biologin mit über zehn Jahren Erfahrung in verschiedenen europäischen Forschungsinstitutionen. Sie arbeitet als Coach für Forscher*innen in unterschiedlichen Qualifikationsstufen, Teams sowie Führungspersonal und Mitarbeiter*innen von Universitäten und Forschungseinrichtungen. Sie bietet Workshops zu den Themen Karriereentwicklung, Führungskompetenzen, Teamführung sowie Diversity- und Konfliktmanagement an. Darüber hinaus ist sie ausgebildete Mediatorin mit Fokus auf Konflikte in Forschungsinstitutionen. Sie ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Scienza Science Coaching und schreibt regelmäßig Artikel, Kolumnen und Bücher.

| Foto: Silke Rudolph

Kontakt: www.scienza-berlin.de

Dr. **Monika Klinkhammer** ist Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin. Sie arbeitet seit über 25 Jahren in freier Praxis als Coach, Lehrcoach, Supervisorin (DGSv, DVG), zertifizierte Gestalttherapeutin (DVG, BAPt) und Trainerin insbesondere mit Führungskräften, Professor*innen und Wissenschaftler*innen aller Statusgruppen. Themenschwerpunkte im Coaching in Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen sind u. a. Führung, Karriere- und Profilierungsstrategien und Konfliktmanagement. Sie leitete über zehn Jahre lang eine Supervisions- und Coachingweiterbildung an der ASH Berlin, ist Gutachterin der Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv), Autorin zahlreicher Fachpublikationen und Gründungsmitglied im Coachingnetz Wissenschaft.

| Foto: Tanja Fügner

Kontakt: www.MonikaKlinkhammer.de