

Rico Defila, Antonietta Di Giulio,
Michael Scheuermann:
Forschungsverbundmanagement.
Handbuch für die Gestaltung Inter-
und transdisziplinärer Projekte.
vdf Hochschulverlag AG an der ETH
Zürich 2006.
ISBN: 3-7281-3042-7,
348 S., 29,80 Euro



Interdisziplinäre Forschergruppen, public-private partnerships, Forschungsverbünde, Sonderforschungsbereiche, Exzellenz-Cluster - Zahl und Vielfalt solcher komplexer Organisationsformen wissenschaftlicher Arbeit nehmen zweifellos zu und mit ihnen die Ansprüche, die sie an ihre Koordination stellen. Bloße Administration durch einen Geschäftsführer oder nebenamtliche Moderation durch einen Professor, mag er auch in seiner Wissenschaft bedeutend sein, reichen dafür nicht aus. Neuartige Kommunikatoren werden dafür gebraucht, wie kürzlich Schloemann (2007) resumierte, mit umfassenden Erfahrungen im Projekt- und Qualitätsmanagement und hoher sozialer Kompetenz, insbesondere Fähigkeit zur Arbeit im Team und zur Kommunikation mit hochqualifizierten (und -komplizierten?) Wissenschaftlern - oder, wenn das alles erst noch zu entwickeln ist, jedenfalls mit der Fähigkeit und Bereitschaft, sich einer verlässlichen Hilfe, eines soliden Handbuchs zu bedienen. Die Professionalisierung auch dieser Tätigkeit ist jedenfalls angesagt und wird zunehmend auch durch die Förderorganisationen, die immer mehr von ihren Zuwendungen in solche Formen investieren, unterstützt.

Eine Hilfe dazu soll das hier zu besprechende Werk bieten. Die Verfasser haben selbst seit vielen Jahren einschlägige Erfahrungen gesammelt, Defila und Di Giulio als Mitarbeiter und zum Teil auch Organisatoren der Interfakultären Koordinationsstelle für Ökologie (IKAÖ) der Universität Bern, Scheuermann als Koordinator eines DFG-Schwerpunktprogramms und Direktionsassistent eines Leibniz-Insti-

tuts, und sie haben sie in Konsultationen und von ihnen konzipierten Workshops auch verbreitet, zum Teil im Auftrag der Förderorganisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, mit deren Geleitworten das Buch beginnt. Auf der Basis der eigenen Erfahrungen, aber auch einer Erhebung unter den Akteuren interdisziplinärer Projekte in diesen drei Ländern ist dieses Buch solide gegründet, schließlich und vor allem aber auch auf den erwähnten Workshops und der dichten Kommunikation um diese herum: das so erworbene Insiderwissen macht sich immer wieder wohltätig bemerkbar.

Es ist ein durch und durch didaktisches Werk. Schon das Layout besticht durch Übersichtlichkeit: großzügiger Seitenspiegel, farbige Absetzung der Kapitel und Kapiteleinleitungen, bunte Graphiken und Tabellen, grau unterlegt zusätzliche Daten, Erläuterungen und Exkurse, und in alledem, nicht nur erheiternd, sondern zuweilen „schlagend“ eine Fülle von Karikaturen. Ebenso übersichtlich die Gliederung: Teil I (40 S.) erklärt die Grundlagen, also die Bedeutungen von Management, Inter- und Transdisziplinarität, Forschungsverbundmanagement, und überblickt dessen Aufgaben. Teil II, der Hauptteil, bringt auf fast 250 Seiten die „Tips und Hinweise“, klar gebündelt in „Aufgabenpakete“: (1) „Gemeinsame Ziele und Fragen, (2) Vernetzung der Forschungsarbeiten, (3) Synthesebildung, (4) Entwicklung gemeinsamer Produkte, (5) Auswahl der Personen und Teamentwicklung, (6) Beteiligung Externer, (7) Interne und externe Kommunikation, (8) Organisation der der Arbeit“. Jedes dieser Pake-

te wird dann in sich noch einmal nach den Phasen A Vorbereitung, B Start, C Durchführung und D Abschluss auseinandergelagt. So entsteht aus Aufgaben und Phasen eine große Matrix, die auch als solche noch einmal im Anhang und auf einem eindrucksvollen Poster erscheint, der zur Erbauung der Gäste oder Ermahnung der Akteure im Büro des Forschungsverbundmanagers aufgehängt werden könnte. Im Anhang findet sich außerdem ein Bericht samt Datenauswertung über die sog. DACH-Erhebung bei vier großen miteinander kooperierenden Forschungsverbänden aus Deutschland (D), Österreich (A) und der Schweiz (CH), in der ca. 250 darin beschäftigte Akteure auf Fragen zur Wichtigkeit bestimmter Aufgaben und Aktivitäten geantwortet hatten. Eine Erhebung dieser Art ist, das sei hervorgehoben, neu und natürlich geeignet, den sonst theoretisch oder intuitiv plausiblen Ratschlägen auch eine empirische Basis zu geben. Das Einzige, was bei so viel Übersichtlichkeit unübersichtlich bleibt, ist der andere Teil der Basis in der einschlägigen Literatur: sie ist gewiss verarbeitet worden, wird aber nur suo loco im Text selbst genannt; ein zusammenfassendes (und damit auch orientierendes) Literaturverzeichnis fehlt leider, ebenso wie ein Sachwortregister.

Das Buch richtet sich an „Managementverantwortliche“, also solche Personen, die gleich welchen akademischen Status' in einem inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund für die Initiierung und Koordination des Austauschs und der Vernetzung zuständig sind (S. 16), also an „Praktiker“; es ist ausdrücklich als praktisches Hilfsmittel gedacht und auf diese

Funktion hin angelegt (S. 17f.), also nicht als Beitrag zur theoretischen Diskussion oder Verbreiterung der Empirie über Arbeitsformen und Prozesse so komplexer Forschungsprojekte (obwohl man in beiden Hinsichten mittelbar einiges aus ihm lernen kann). Es versteht sich explizit als Handbuch, das nicht einen rezepthaften Leitfaden zu befolgender Schritte, sondern einen Pool zu bedenkender Hinweise und Fragen bietet, und in diesem Sinne als „in erster Linie ein Nachschlagewerk“, das man nicht durchlesen, sondern je nach anstehender Aufgabe aufschlagen können sollte (S. 21).

Entsprechend pragmatisch ist legitimerweise auch die Grundlegung ausgeführt: Die gegenwärtigen Trends der Forschungs- und Förderungspolitik (Verknappung der Grundaussstattung, steigende Konkurrenz um Drittmittel, Steuerung by outcome, zunehmende Aquisitions- und Rechenschaftspflichten etc.) werden als gegebene Ausgangslage hingenommen (S. 25). Management im allgemeinen wird im funktionalen Sinne verstanden als Bewältigung der Aufgaben, die mit der Führung eines zweckgerichteten sozialen Systems einher gehen (von Zielentwicklung bis Kontrolle, s.o.). Forschungsmanagement als eine Spezies des Wissenschaftsmanagements hat immer schon mit den Besonderheiten von Wissenschaft zu rechnen, die idealtypisch-kurz beschrieben werden (S. 30), im Falle der hier angezielten Forschungsverbünde darüber hinaus mit den Komplikationen, die sich aus der Zusammenführung von Angehörigen verschiedener historisch gewachsener Disziplinen der Wissenschaft („interdisziplinär“) und/oder von Wissenschaftler/innen aus Hochschulen hier und Anwender/innen aus anderen Berufsfeldern da („transdisziplinär“) ergeben. Damit ist auch schon die schlichte Definition dieser Begriffe eingeführt, mit der sich die Verf. für ihre Zwecke hier begnügen; vermutlich ist es weise, dass sie auf eine Darstellung und Diskussion - leider allerdings auch auf Literaturangaben - der ausgedehnten Dispute um die Differenzen und Abstufungen von Interdisziplinarität in strengerem und weiterem Sinne oder ganz andere Verwendungen von Transdisziplinarität (z.B. Jantsch 1972) verzichten (S. 33f.), zu der gerade Defila

und Di Giulio nach langjähriger eigener Beteiligung daran sehr wohl das Potential hätten. Bei der (S. 35ff.) folgenden Entfaltung der Aufgaben, die sich hier nun dem Management stellen, unter dem Blickwinkel auf Konsens (der Beteiligten), Integration (der Arbeiten) und Diffusion (der Ergebnisse) drängt sich dann allerdings die Frage auf, ob nicht die meisten von ihnen schon genau so für kooperative Projekte generell anzunehmen sind und überhaupt ziemlich auf der Hand liegen, und dasselbe gilt für die „Herausforderungen“ (S.40ff.), die in ungleichmäßigen theoretischen Grundlagen, fehlendem methodischen Know-how, Mühen der Abstimmung und Planung oder Gruppendynamischen Problemen gesehen werden; nur in diesem oder jenem Nebensatz und schließlich in einem lesenswerten Abschnitt über „Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen disziplinären Kulturen“ (S. 42ff.), der dann wirklich auf die Sprachschwierigkeiten, Definitionskonflikte, Differenzen in Methodenwahl und Gütekriterien, wechselseitiges Unwissen oder Vorurteile zu sprechen kommt, geht es um spezifisch Interdisziplinäres.

Dieser Problemsicht entspricht das außerordentliche Gewicht, das in den „Tips und Hinweisen“ der Herbeiführung von Gemeinsamkeit zugemessen wird; vier Kapitel sind speziell darauf gerichtet, in immer neuen Wendungen und Schritten (und leider auch mit einer Menge Überschneidungen und Wiederholungen) geht es um Einigung über Ziele und Fragen, der Vernetzung der Forschungsarbeiten, Synthesis der Ergebnisse und Erstellung gemeinsamer Produkte. Die das jeweilige Aufgabenpaket intelligent aufschlüsselnden Fragen und die Fülle der Tipps, die hier wie in den weiteren Kapiteln zu jeder von ihnen gegeben werden - insgesamt gewiss Hunderte - können hier nur gerühmt, nicht im einzelnen kritisch rezensiert werden. Von kaum einem würde jemand, auch ein Kritiker nicht, sagen können, er sei falsch, verkehrt oder unsinnig. Eher fragt man sich bei so manchem Hinweis, ob er nicht ganz und gar trivial ist und einem auch ohne Hilfe sofort einfallen würde, wenn man sich auch nur einen Moment selbst besänne. (Beispiel: Zwischen Planung und Start kön-

nen „Ereignisse eingetreten sein oder neue Erkenntnisse vorliegen, die Anpassungen bei der Beschreibung des gemeinsamen Forschungsgegenstandes sowie bei den Zielen und Fragen des Verbundes und der Einzelprojekte erfordern. Desgleichen können sich Anpassungen ergeben aufgrund von Auflagen, Kürzungen...im Rahmen der Bewilligung eines Verbundes“, S. 83, und so ähnlich und so umständlich in jedem Kapitel bei „Start“ von neuem!). Ganz gewiss ist es des Guten oft zu viel (10 Tipps zur Förderung der Identifizierung mit dem Kommunikationskonzept, 12 zur Unterstützung der Kommunikation usw.), zumal man die generativen Prinzipien, aus denen all diese Gebote herausquellen, bald zu erkennen glaubt: Observieren, Thematisieren, Identifizieren, Explizieren, Fixieren, Kontraktieren, Kommunizieren und Metakommunizieren usw. - darauf kommt es in jeder Aufgabe und Phase wieder an. Die langen Reihen der Tips, die als Normen, Imperative oder Warnungen daher kommen, muten demgegenüber manchmal an wie Tugendkataloge, die wie alle ihrer Art auch Überdruß („langweilig“) oder Abwendung („sowieso unerfüllbar“) hervorrufen könnten, wären nicht zwischendurch in ihnen oder unter der wiederkehrenden Rubrik „Drohende Gefahren“ Sätze zu finden, in denen man erlittene Erfahrungen der Autoren und eigene Narben aus den realen Prozessen spürt (z.B. als ‚drohende Gefahr‘ zu Beginn: „Die Auseinandersetzung mit der Verzahnung der Einzelprojekte geht in der Hektik der Antragsstellung unter, statt dessen wird es einer kleinen Gruppe von Personen überlassen...“, S. 99): immer wo es „menschelt“, wird es ja interessanter. Es zeigt sich hier die Kehrseite der von den Verf. getroffenen Entscheidungen zugunsten eines Pools von Vorschlägen statt eines Diskurses und für die Gliederung nach Phasen etc. statt einer Systematik von Problemen. Andere Werke verfahren da anders. Nicht nur ein Sammelband wie Practising Interdisciplinarity (Weingart/Stehr 2000), dessen Autoren aufgrund praktischer Erfahrungen zu Theorien interdisziplinärer Arbeit (hier ja ausdrücklich nicht intendiert) zu kommen versuchen und dadurch doch auch in gewissem Sinne „nützlich“ sind. Sondern auch auf Praxis zielende Bücher wie

z.B. die von Blanckenburg u.a. (2005) oder Schophaus u.a. (2004): der erste geht ebenfalls zunächst nach Phasen vor, schließt dann aber im zweiten gleichgewichtigen Teil systematische Kapitel zu kommunikationspsychologischen Aspekten an, die eben in allen Phasen auftreten können und in ihrer eigenen Systematik verstanden werden müssen, und ganz analog wechseln durchgehend im Text Beispielgeschichten (die hier ganz fehlen), reflexive Abschnitte und Tipps miteinander ab; der letztere zielt überhaupt auf die Reflexion und Diskussion von Problemdimensionen transdisziplinärer und kooperativer Projekte, unterfüttert sie aber ebenfalls mit Beispielgeschichten („Storylines“), die zu denken geben, und mit „Was-tun?“-Abschnitten. Alle diese verlangen allerdings Leser, die sich auf längere Lektüre und Reflexion einlassen wollen.

Das Eigene des hier vorgestellten Bandes ist demgegenüber sein Charakter und unzweifelhafter Nutzen als Handbuch zum, wie auch beabsichtigt, immer neuen Nachschlagen an allen

Stationen komplexer Projekte, sein Potential als rasche Auskunft und Handreichung zu vielfältigsten Vorgehensweisen und vor allem auch als Checkliste von „Haken und Ösen“ solcher Verbände, auf die immer wieder zu achten ist. Die Grenzen sind evident, aber in dieser Funktion ist er eindeutig zu empfehlen.

Literaturverzeichnis

- Blanckenburg, C.v., u.a. (2005):* Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren - Zusammenarbeit gestalten.
- Jantsch E. (1972):* Towards Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in Education and Innovation. In: Center for Educational Research and Innovation (CERI).
- Schophaus, M./Schön, S./Dienel, H.-L. (2004) (Hg.):* Transdisziplinäres Kooperationsmanagement. München.
- Schloemann, J. (2007):* Die Kommunikatoren. In: Süddeutsche Zeitung.
- Weingart, P./Stehr, N. (2000) (eds.):* Practising Interdisciplinarity. Toronto.

■ Ludwig Huber,
E-Mail: lwhuber@gmx.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Forschung“

Die Anzeigenpreise:

können Sie einsehen unter:
<http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html>

Format der Anzeige:

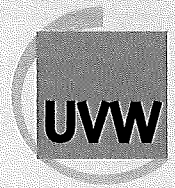
JPeG- oder EPS-Format,
mindestens 300dpi Auflösung,
schwarz-weiß

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Kontakt:

K. Gerber,
gerber@universitaetsverlagwebler.de



Für weitere Informationen

- zu unserem
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines
Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an
uns:

E-Mail:

info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:

0521/ 923 610-12

Fax:

0521/ 923 610-22

Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld