



## Interdisziplinäre Zusammenarbeit in Innovationsräumen

### ***Herausforderungen am Beispiel hochschulischer Lehrentwicklungsprojekte***

LORENZ MROHS & HANNAH BRODEL

#### **Zusammenfassung**

Interdisziplinäre Zusammenarbeit gilt als zentrale Herausforderung in vielen Forschungsprojekten und ist entsprechend breit diskutiert. Deutlich weniger Beachtung findet bislang die Kooperation in hochschulischen Lehrentwicklungsprojekten, die als Innovationsräume fungieren und auf strukturelle Veränderungen an Hochschulen abzielen. Dieser Beitrag untersucht solche Konstellationen anhand einer qualitativen Interviewstudie mit 20 Projektkoordinator:innen aus drittmittelfinanzierten Entwicklungsprojekten. Die Ergebnisse zeigen, dass sich insbesondere für Hochschulentwicklungsprojekte zwei Besonderheiten ergeben, die auf die Interdisziplinarität der Projektgruppe und die strukturellen Einflüsse der Hochschule zurückzuführen sind. Abschließend sollen Handlungsempfehlungen aus einem diskursiven Workshop-Format für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Projekten gegeben werden.

**Schlüsselwörter:** Hochschulentwicklung; Interdisziplinarität; Konflikte; Innovationen; Projekte

#### **Interdisciplinary collaboration in innovation spaces**

### ***Challenges in higher education teaching development projects***

#### **Abstract**

It is often claimed that collaboration challenges are a pervasive problem affecting interdisciplinary research projects. However, the challenges of cooperation in higher education teaching development projects that aim to initiate structural changes at universities as a space for innovation have not yet been investigated. Based on a qualitative interview study, this article explores this question. The findings indicate that two distinct characteristics of university development projects can be ascribed to the interdisciplinary composition of the project group and the structural influences of the university. Finally, recommendations for action emanating from a discursive workshop format for successful collaboration in projects will be given.

**Keywords:** Higher education development; interdisciplinarity; conflicts; innovations; projects

## 1 Einleitung

Projekte werden an Hochschulen nicht mehr nur für die Forschungsorganisation genutzt (Baur et al., 2016; Besio, 2009; Torka, 2009), sondern finden als Organisationsform zunehmend auch als Steuerungselement in der Hochschulentwicklung Anwendung (Mrohs, i. E.b; Schmidt, 2017; Seyfeli-Özhizalan et al., 2022). Diese Entwicklung macht neue Kompetenzen der Mitarbeitenden relevant, insbesondere im Hinblick auf interdisziplinäre Kompetenzen als neue Schlüsselqualifikation in größeren Projektkontexten (Besio, 2021). Gleichzeitig zeigt sich, dass eine gute Zusammenarbeit in den Projekten für den Erfolg solcher Innovationsräume unabdingbar ist (Brandstädter, 2023).

Obgleich eine hohe Diversität in Projektteams zu mehr Innovation und Kreativität führen kann (Daniel et al., 2022; Garland et al., 2006; Lanterman & Blithe, 2019), kann Zusammenarbeit jedoch auch problembehaftet, ressourcenintensiv und erfolgsungekennzeichnet sein (Epstein, 2005; Rogers et al., 2005). Trotz unterschiedlicher thematischer Kontexte treten besonders in interdisziplinären Projektgruppen ähnliche Probleme und Umsetzungsbarrieren auf (Defila et al., 2000; Garland et al., 2006). Sie reichen von Konflikten aufgrund unterschiedlicher Arbeitskulturen und Fachsprachen (Brandstädter & Sonntag, 2015; Cook & Stoecker, 2014; Daniel et al., 2022; Fuest, 2004) über zwischenmenschliche Kommunikation und Sprachschwierigkeiten (Balsiger, 2005; Defila & Di Giulio, 1996; Waag, 2012) bis hin zu organisatorischen (Godemann & Michelsen, 2008; Röhlig, 2018) und institutionellen Herausforderungen des Wissenschaftssystems (Schuchardt et al., 2005; Waag, 2012). Exemplarisch sichtbar werden diese Herausforderungen in unterschiedlichen Forschungsfeldern (Bamberg, 2011; Braßler & Schultze, 2021; Bronstein, 2003; Defila & Di Giulio, 1996; Epstein, 2005; Lanterman & Blithe, 2019; Röhlig, 2018) und bestätigen sich in übergreifenden Studien zu interdisziplinären Forschergruppen (Brandstädter, 2023; Hollaender, 2003).

Während also zahlreiche Konflikte und Herausforderungen in der interdisziplinären Zusammenarbeit belegt sind, fehlt ein dezidierter Blick auf Forschungs- und Entwicklungsprojekte in der Hochschullehre. Die Unterscheidung zwischen reinen Forschungsprojekten und Hochschulentwicklungsprojekten erscheint daher als sinnvoll, da in Entwicklungsprojekten neben wissenschaftlichem Personal häufig auch wissenschaftsunterstützendes Verwaltungspersonal sowie sogenannte Third Space Professionals beteiligt sind, die in intermediären Funktionsbereichen zwischen Wissenschaft und Verwaltung agieren (Whitchurch, 2012, 2018). So bringen sowohl Verwaltung als auch Third Space zusätzliche Perspektiven in Projekte ein, die Herausforderungen als auch Chancen in der Zusammenarbeit bedeuten können. Zudem kann durch die intendierte, strukturverändernde Wirkung der Projekte davon ausgegangen werden, dass das Projektumfeld in besonderem Maße die Zusammenarbeit in Projekten beeinflusst, was zu weiteren Herausforderungen führen könnte. In Bezug auf die Herausforderungen in der Zusammenarbeit in Lehrentwicklungsprojekten haben bisher jedoch lediglich Heidebrecht und Sloane (2024) auf die Bedeutung fachkultureller Unterschiede als Herausforderung für die Zusammenarbeit hingewiesen.

Daher soll in diesem Beitrag untersucht werden, welche Herausforderungen in der Zusammenarbeit von interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprojekten in der Hochschullehre auftreten. Hierfür sollen zunächst Problemebenen in der Zusammenarbeit interdisziplinärer Projekte systematisiert werden (Kapitel 2). Die Systematisierung dient gleichzeitig als deduktiver Analyserahmen für die Auswertung der qualitativen Studie (Kapitel 3). Die Ergebnisse zeigen eine Reihe unterschiedlicher Konflikttypen, die in der Zusammenarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten auftreten können (Kapitel 4). Abschließend sollen die Ergebnisse diskutiert und Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit in Projekten gegeben werden.

## 2 Systematisierung interdisziplinärer Problemebenen

Interdisziplinarität wird in Abgrenzung zu Multidisziplinarität (Spangenberg, 2011; Waag, 2012) oder Transdisziplinarität (Jantsch, 1972; Lawrence & Després, 2004) als fachübergreifende Kooperation

beschrieben, jedoch wird an vielen Stellen auch auf die fehlende Trennschärfe der Begrifflichkeiten verwiesen (Jungert, 2010; Waag, 2012). Gemeinhin beschreibt sie jedoch das „koordinierte und integrationsorientierte Zusammenarbeiten von Forschenden verschiedener Disziplinen“ (Pohl & Hirsch Hadorn, 2006, S. 68) und den Prozess einer Themenbearbeitung, der zu komplex ist, um hinreichend von einer einzelnen Disziplin oder Profession behandelt zu werden (Brandstädter, 2023). Unter dieser Definition sollen auch Forschungs- und Entwicklungsprojekte in der Hochschullehre verortet werden, in denen im wissenschaftlichen Bereich nicht nur unterschiedliche Fachbereiche und -disziplinen zusammenarbeiten, sondern auch die Hochschulverwaltung und der Third Space miteinbezogen sind.

Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, die sich in unterschiedliche Problemebenen einordnen lassen. Eine Systematisierung der Herausforderungen erfolgte durch Röhlig (2018) unter Bezugnahme auf Fuest (2004), Bergmann et al. (2010) und Waag (2012). Sie lassen sich in vier unterschiedliche Problemebenen unterteilen: die epistemische, die kommunikativ-psychologische, die organisatorische sowie die institutionelle Problemebene, die unterschiedliche Ebenen der Herausforderungen in Projektteams ansprechen.

Auf der *epistemischen Problemebene* werden Konfliktpotenziale durch die wissenschaftliche Sozialisation sowie unterschiedliche Arbeitskulturen und Fachsprachen evident. Spezifische Arbeitskulturen unterschiedlicher Disziplinen werden durch angewendete Methoden, eine Fachsprache sowie eigene Werten und Normen sichtbar (Becher & Trowler, 2001; Bronstein, 2003; Wackerhausen, 2009). Sie führen zu stereotypen Annahmen über Fachfremde, Gefühlen der disziplinären Überlegenheit und mangelndem Verständnis für die Arbeits- und Denkweise anderer Forscher:innen (Brandstädter, 2023; Fuest, 2004).

Auf der *kommunikativ-psychologischen Ebene* zeigen sich zwischenmenschliche und kommunikative Herausforderungen als Grundproblem einer erfolgreichen Zusammenarbeit (Balsiger, 2005; Defila & Di Giulio, 1996). Relevant sind hier das zwischenmenschliche Klima sowie die Beziehungen der involvierten Personen zueinander, die sowohl auf fachspezifische Jargons als auch auf unzureichende Kommunikation durch fehlenden oder seltenen Austausch zurückzuführen sind (Defila & Di Giulio, 1996; Waag, 2012).

Die *organisatorische Problemebene* betrifft v. a. die Organisation des Projekts und damit die Leitungsebene (Röhlig, 2018). Hier vereinen sich alle organisatorischen Herausforderungen rund um Personalmanagement und Zusammensetzung der Forschungsgruppe (Parthey, 1996), die Abstimmung an Erwartungshaltungen und der gemeinsame Bezugsrahmen (Godemann & Michelsen, 2008) sowie die Integration bzw. Berücksichtigung aller im Projekt vertretenen Sichtweisen (Balsiger, 2005).

Zuletzt betrifft die *institutionelle Problemebene* den strukturellen Rahmen der Projekte. Abweichend vom Systematisierungsvorschlag von Röhlig (2018), der hier v. a. Herausforderungen des Wissenschaftssystems einordnet, soll durch die Fokussierung auf Hochschulentwicklungsprojekte die Hochschule als Projektumfeld eingeschlossen werden, das etwa aufgrund eigener struktureller Bedingungen und Herausforderungen Projekte beeinflusst (Mrohs, i. E.a).

### 3 Methodik

Die qualitative Interviewstudie fokussiert auf den exemplarischen Gegenstand drittmitteleinflanzierter Forschungs- und Entwicklungsprojekte aus dem Querschnittsbereich Digitalisierung und Lehre an Hochschulen und Universitäten. Sie sind im Kontext der vorliegenden Fragestellung besonders interessant, weil interdisziplinäre Zusammenarbeit, nicht nur zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, sondern auch unter Einbezug des wissenschaftsstützenden Personals der Verwaltung sowie des Third Spaces erfolgt. Zudem arbeiten Entwicklungsprojekte eng mit der Hochschule zusammen, weil durch sie Strukturveränderungen initiiert werden sollen und dadurch gleichzeitig Hochschulstrukturen auch die Projekte beeinflussen (Mrohs, i. E.a).

Davon ausgehend geben sie eine spannende Perspektive auf die Zusammenarbeit in Projekten und deren Herausforderungen. Die Untersuchung fokussiert Einzelprojekte unter Ausschluss von Verbundprojekten, weil dort davon auszugehen ist, dass sich diese in ihrer Struktur und ihren Formen der Zusammenarbeit grundlegend von Einzelprojekten unterscheiden können.

Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns wurden Projektkoordinator:innen befragt, da sie durch ihre koordinierende und steuernde Tätigkeit eine Schlüsselfunktion in Projekten einnehmen (Hanft et al., 2016; Kretschmer & Bischoff, 2017) und im Zentrum unterschiedlicher, nicht selten konfliktbehafteter Erwartungen stehen (Hanft et al., 2016). Im Frühjahr 2024 wurden Interviews mit 20 Projektkoordinator:innen von elf Universitäten und neun Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) geführt.<sup>1</sup> Die Durchführung der Interviews erfolgte in Form offener qualitativer Leitfadeninterviews (Mayring, 2023) mit narrativen Erzähleinstiegen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021). Die Interviews wurden als Videokonferenz mithilfe von Zoom durchgeführt und aufgezeichnet. Im Anschluss wurden sie wörtlich transkribiert und anonymisiert. Die Auswertung der Interviews erfolgte zunächst induktiv und materialgeleitet vor dem Hintergrund der genannten Forschungsfrage mittels der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2023) mit der Software MaxQDA. Für eine Systematisierung erfolgte in einem zweiten Schritt eine Zuordnung der induktiven Kategorien und der aus der Literatur abgeleiteten Problemebenen (s. Kapitel 0). Die Ergebnisse sollen anhand dieser Systematisierung vorgestellt werden.

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse lassen sich deduktiv anhand des Systematisierungsrahmens in vier Kategorien einteilen, deren Subkategorien sich aus dem Interviewmaterial ableiten lassen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die deduktiven Kategorien des Systematisierungsrahmens und der zugeordneten Subkategorien, die induktiv aus dem Interviewmaterial kodiert wurden.

**Tabelle 1:** Übersicht über die Kategorien der Auswertung

Kategorie	Subkategorie
1. Epistemische Problemebene	1.1 Interdisziplinarität der Projektgruppe 1.2 Klärung von Erwartungen und Zuständigkeiten 1.3 Divergierende inhaltliche Meinungen 1.4 Auslegung des Antrags
2. Kommunikativ-psychologische Problemebene	2.1 Unterschiedliche Bedürfnisse bei Zusammenarbeit 2.2 Fehlende Absprachen 2.3 Zwischenmenschliche Konflikte 2.4 Hierarchien
3. Organisatorische Problemebene	3.1 Laterale Führung als Herausforderung 3.2 Übersicht über das Gesamtprojekt behalten 3.3 Personalwechsel und -ausfälle 3.4 Unterschiedliche Universitätsstandorte 3.5 Universitätsexterne Herausforderungen
4. Institutionelle Problemebene	4.1 Veränderung braucht Zeit 4.2 Fehlende Infrastruktur der Hochschule 4.3 Priorisierung anderer Themen durch die Hochschulleitungen 4.4 Projekt übernimmt Hochschulaufgaben

<sup>1</sup> 17 Projektkoordinator:innen waren weiblich (Uni: n = 10; HAW: n = 7) und drei männlich (Uni: n = 1; HAW: n = 2). Davon hatten sieben einen Doktor (Uni: n = 3; HAW: n = 4), elf einen Master (Uni: n = 7; HAW: n = 4) bzw. ein Diplom (Uni: n = 1; HAW: n = 1) als höchsten Hochschulabschluss.

Auf der epistemischen Problemebene zeigt sich neben Herausforderungen durch die Interdisziplinarität der Projektgruppe und divergierende inhaltliche Meinungen die Klärung von Erwartungen und Zuständigkeiten im Projekt als besondere Herausforderung.

„Ich weiß, dass wir da am Anfang des Projektes sehr viele Probleme hatten oder es sehr herausfordernd war, die Rollen zu definieren. [...] das haben wir dann auch gemeinsam mit der Projektleitung gemacht, dass wir mal geguckt haben, wer hat welche Rolle und welche Aufgaben sind damit verbunden?“ (Interview20, Pos. 5)

Zu Beginn des Projekts bestand offenbar eine Unklarheit bezüglich der Zuständigkeiten der Projektbeteiligten. Insbesondere zwischen Projektleitung und -koordination bestand offensichtlich Abstimmungsbedarf – auch um zu klären, welche Aufgaben mit den unterschiedlichen Rollen verbunden sind. Des Weiteren bestehen Abstimmungsbedarfe in Bezug auf die *Auslegung des Projektantrags*. Dies führte insbesondere zu Beginn des Projekts zu einem erheblichen Zeitaufwand, da die am Projektantrag beteiligten Personen konsultiert werden und eine Einigung darüber erzielt werden musste, „wie legen wir quasi diesen Projektantrag aus“ (Interview20, Pos. 66). Die vage gehaltene Antragsprosa des Projekts wurde mit Projektbeginn zur Herausforderung, weil der Antrag zu unspezifisch gehalten und es zunächst Aufgabe des Projekts war, die Bedeutung für die tatsächliche Arbeit im Projekt zu bestimmen.

Auf der *kommunikativ-psychologischen* Problemebene lassen sich neben *unterschiedlichen Bedürfnissen* in der Zusammenarbeit und *zwischenmenschlichen Konflikten* auch *fehlende Absprachen* als Herausforderung für das Projekt identifizieren. Ein:e interviewte:r Projektkoordinator:in berichtet, dass es kaum zum Austausch zwischen Teilprojekten kam und Absprachen fehlten: „Es gab immer wieder Kommunikationsprobleme, es wurde was nicht abgesprochen“ (Interview7, Pos. 29). In engem Zusammenhang damit werden auch *Hierarchien in Projekten* als Herausforderung wahrgenommen. Dies führte insbesondere für eine interviewte Person, die selbst dem Mittelbau angehört, zu Herausforderungen: „Also ich bin noch sehr jung, ich bin sehr weiblich, ich bin keine Professorin und habe auch keinen Doktortitel. Dementsprechend lassen sich manche Leute gerne was sagen und manche Leute nicht so gerne was sagen“ (Interview7, Pos. 6). Dies veranschaulicht, dass die fehlende wissenschaftliche Qualifikation und weitere Merkmale wie das Alter und das Geschlecht nachteilig in der Zusammenarbeit mit Wissenschaftler:innen im Projekt wahrgenommen werden und zu Problemen bei der Durchsetzung von Vorschriften gegenüber den Teilprojekten und ihren Leitungen führen können.

Auf der *organisatorischen Problemebene* bewerten die Projektkoordinator:innen vor allem ihre eigene Rolle im Zusammenhang mit *lateralen Führungsaufgaben* als herausfordernd. Diese Herausforderung resultiert daraus, dass sie in der Regel Projekte ohne Weisungsbefugnis koordinieren: „Als Projektkoordination bin ich auf dieser Ebene laterale Führung, also von der Seite. Ich habe also keinerlei Sanktionsmöglichkeiten“ (Interview10, Pos. 62). Zudem werden Herausforderungen in Bezug auf das Personal durch *Personalwechsel und -ausfälle*, durch die erschwerte Zusammenarbeit zwischen *verschiedenen Universitätsstandorten* sowie durch *uni-externe Faktoren*, wie gesetzliche Bestimmungen, als problematisch bewertet.

Auf der *institutionellen Problemebene* wird insbesondere der Faktor *Zeit* von Projektkoordinator:innen als Herausforderung für Veränderungen bewertet, die erforderlich sind, um die Projektergebnisse an Hochschulen wirksam werden zu lassen. Gleichermassen identifizieren sie auch die *mangelnde Infrastruktur* an Hochschulen (Räume, Informationstechnologie) oder die *Priorisierung anderer Themen durch die Hochschulleitungen*, etwa Forschung gegenüber der Weiterentwicklung der Lehre, als limitierenden Faktor, der die Nachhaltigkeit von Projektinnovationen an den Hochschulen beeinträchtigt. Eine interviewte Projektkoordination äußert sich kritisch zu der Situation, dass Projekte häufig Hochschulaufgaben übernehmen, beispielsweise wenn durch die Beteiligung an der Weiterentwicklung von Moodle allgemeine Supportaufgaben übernommen werden müssen:

“Und dann sowsas in Projektstrukturen auszulagern, ist natürlich nicht nachhaltig. Auf der anderen Seite sind die Ressourcen aktuell gerade da und man kann es abfedern. Aber man muss sich natürlich dann irgendwann schon Gedanken darüber machen, wie man das langfristig auch sicherstellen kann.” (Interview11, Pos. 29)

## 5 Diskussion und Limitationen

Am Beispiel von Forschungs- und Entwicklungsprojekten der digitalisierungsbezogenen Hochschullehre zeigen sich unterschiedliche Problemebenen, die aus der Forschung zur Zusammenarbeit in interdisziplinären Forschungsprojekten weitgehend bekannt sind (Defila et al., 2000; Garland et al., 2006). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie legen nahe, dass ähnliche Herausforderungen in der Kommunikation, Koordination und Zielklärung auch in hochschulischen Entwicklungsprojekten auftreten – unabhängig von spezifischen thematischen Kontexten. Dies verweist auf strukturelle Gemeinsamkeiten projektförmiger Zusammenarbeit in Organisationen mit hoher Differenzierung und begrenzter Steuerbarkeit im lose gekoppelten System der Hochschulen (Weick, 1976).

Die vorliegende empirische Untersuchung ist durch mehrere Einschränkungen begrenzt, die auf das Forschungsdesign zurückzuführen sind. So fokussiert sie auf Einzelprojekte im Bereich Digitalisierung und Lehre, wodurch sie eine Generalisierbarkeit auf andere Projekttypen (z. B. Verbundprojekte oder andere thematische Felder) einschränkt. Des Weiteren wurden ausschließlich Projektcoordinator:innen befragt, wodurch andere Perspektiven – etwa aus Sicht von Projektmitgliedern oder Projektleitungen – unberücksichtigt bleiben. Schließlich ist die Untersuchung querschnittlich angelegt, wodurch organisationale Entwicklungsverläufe oder zeitliche Dynamiken in Projekten nicht abgebildet werden können.

Für Projekte in der Hochschulentwicklung ergeben sich jedoch zwei spezifische Problemdimensionen, die auf der epistemischen und der institutionellen Problemebene verortet sind: die Interdisziplinarität der Projektgruppe und die strukturelle Einbettung und Kopplung der Projekte an die Hochschule.

Auf epistemischer Ebene ergibt sich eine doppelte Herausforderung: Neben disziplinärer Heterogenität treten in Projekten der Hochschulentwicklung auch funktionale Differenzen auf – etwa durch die Beteiligung von Verwaltungspersonal und Angehörigen des sogenannten Third Space. Letztere agieren oft in intermediären Rollenprofilen zwischen Wissenschaft und Administration (vgl. Whitchurch 2008, 2013) und bringen eigene Deutungsmuster, Erwartungen und Kommunikationsstile ein. Diese Vielfalt erschwert nicht nur die Abstimmung gemeinsamer Ziele, sondern erfordert intensive Übersetzungsarbeit – sowohl zwischen Fachlogiken als auch zwischen institutionellen Rollenlogiken (Defila & Di Giulio, 2018; Whitchurch, 2012). Unterstützende hochschulinterne Strukturen für diese Vermittlungsarbeit fehlen häufig und Koordinationsaufgaben sind nur selten ausreichend institutionell in die Hochschule eingebettet (Hanft et al., 2016; Kretschmer & Bischoff, 2017). Diese Struktur erzeugt Ambivalenzen und Rollenkonflikte, insbesondere für Koordinator:innen, die häufig als „boundary spanners“ (Aldrich & Herker, 1977) agieren und gleichzeitig Erwartungen aus mehreren Systemen bedienen müssen (Mrohs, i. E.b).

Auf institutioneller Ebene zeigt sich, dass die strukturellen Bedingungen der Hochschule erheblichen Einfluss auf die Projektarbeit nehmen. Unterschiede in Formalisierungsgrad, Entscheidungslogiken und Ressourcenzugängen wirken sich nicht nur auf die Umsetzbarkeit von Projektzielen aus, sondern bestimmen auch maßgeblich, ob und wie Innovationsimpulse dauerhaft in die Organisation zurückwirken können (vgl. Lockstedt et al., 2022). Zudem beeinflussen die strukturellen Bedingungen, denen Projekte an ihren Hochschulen begegnen, die Arbeit im Projekt und können sich mitunter als nachteilig für die Projekte herausstellen (Mrohs, i. E.a). Hier ist jedoch anzumerken, dass die Bearbeitung dieser Problemlösungsperspektiven nicht allein im Projekt erfolgen kann, sondern eine kollektive Veränderungsbereitschaft (Graf-Schlattmann et al., 2020) sowie eine strategische

Rahmung des Veränderungsprozesses erfordert (Graf-Schlattmann et al., 2021). Für Hochschulentwicklungsprojekte ist demnach nicht nur innerhalb des Projekts, sondern auch zwischen Projekt und Hochschule eine gute Zusammenarbeit erforderlich.

## 6 Ausblick: Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Herausforderungen ist es für Projekte und die erfolgreiche Nutzung ihres Innovationsraums unabdingbar ein Bewusstsein für diese Problemebenen zu entwickeln. Auf dem dikule symposium 2025 wurden im Rahmen eines Workshops mit Teilnehmenden unterschiedlicher Statusgruppen diese Problemebenen diskutiert und anhand der eigenen Erfahrungen Lösungsideen und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

Um Herausforderungen auf der epistemischen Problemebene zu begegnen, kann mit der Methode „Decoding the Disciplines“ (Pace, 2017) in der Projektgruppe ein gemeinsames Bewusstsein für fachliche Unterschiede geschaffen und eine wertschätzende Basis in der Zusammenarbeit gefördert werden. Dies begünstigt klare Rollen- sowie Zieldefinitionen für alle Projektbeteiligten. Schriftlich festgehaltene Arbeitsabläufe und Kommunikationsregeln (bspw. Ansprachen im Projektkontext) können zusätzlich als „gemeinsame [...] Sprachgrundlage“ (Brandstätter, 2023, S. 61) dienen. Ziel ist es, Zusammenarbeit nicht als bloße Projekttechnik, sondern als zentrales Prinzip der interdisziplinären Arbeit zu begreifen. Sie sollte kontinuierlich gepflegt und im Projektteam wie auch im institutionellen Umfeld verankert werden. Für initiale sowie fortlaufende Aushandlungsprozesse müssen im Projekt entsprechend Ressourcen eingeplant und Zuständigkeiten festgelegt werden.

Viele kommunikativ-psychologische Herausforderungen lassen sich durch eine systematische Teamausrichtung vermeiden. Klare administrative und inhaltliche Zuständigkeiten sowie allgemeine Kommunikationsregeln und Werte können anfangs kommuniziert bzw. gemeinsam in Workshops erarbeitet werden. Erweiternd kann ein gemeinsames Glossar relevanter Fachbegriffe den Zugang zur Sprache unterschiedlicher Disziplinen erleichtern. Auch ist ein Festlegen auf Kommunikationskanäle sowie -tools hilfreich. Ein gezieltes Onboarding zu Projektzielen, Arbeitsweisen und Ansprechpartner:innen sowie projektinterne Paten erleichtern den Einstieg von „Quereinsteiger:innen“ während der Projektlaufzeit.

Im Workshop wurden die organisatorische und die institutionelle Problemebene zusammen beleuchtet und verschiedene Aspekte hervorgehoben. Lösungsansätze beinhalten ein projektumfassendes Wissensmanagement sowie eine gelebte Strategie(-entwicklung). Besonders Lehrentwicklungsprojekte sollten früh den Third Space einbeziehen und sich mit dem Transfer der Projektergebnisse auseinandersetzen. Aus Projektperspektive ist das Erfordernis von Dauerstellen für eine langfristige Sicherung der Ergebnisse hingegen weniger beeinflussbar. Darüber hinaus bildet die Notwendigkeit eines „Cultural Change“ in Bezug auf einen höheren Stellenwert der Lehre an Hochschulen einen wesentlichen Pfeiler in der projektbezogenen Weiterentwicklung der Hochschullehre.

Auch wenn die Handlungsempfehlungen entlang der Kategorien der Problemperspektiven aus dem empirischen Material strukturiert wurden, ist zu berücksichtigen, dass sich im Projektalltag vielfach Überschneidungen ergeben, die gemeinsam adressiert oder gar priorisiert werden müssen. Die Handlungsempfehlungen aus dem Workshop haben keinen empirischen Anspruch, sondern können als explorative Impulse wahrgenommen werden. Da es sich um unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Projektkontexten handelt, ist jedoch auch immer ein projektspezifischer Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze erforderlich.

## Anmerkungen

Der Beitrag ist im Rahmen des Projekts „Digitale Kulturen der Lehre entwickeln (DiKuLe)“ an der Universität Bamberg entstanden. Das Projekt wird gefördert durch die *Stiftung Innovation in der Hochschullehre*. Die Autor:innen bedanken sich bei den Diskutant:innen am dikule symposium 2025 für deren wertvollen Input.

## Literatur

- Aldrich, H. & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217. <https://doi.org/10.2307/257905>
- Balsiger, P. W. (2005). *Transdisziplinarität: Systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinenübergreifender Wissenschaftspraxis*. W. Fink.
- Bamberg, E. (2011). Voraussetzungen und Hindernisse interdisziplinärer Kooperation in der Arbeitswissenschaft. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(1), 19–23. <https://doi.org/10.1007/BF03373808>
- Baur, N., Besio, C. & Norkus, M. (2016). Organisationale Innovation am Beispiel der Projektifizierung der Wissenschaft. In W. Rammert, A. Windeler, H. Knoblauch & M. Hutter (Hrsg.), *Innovationsgesellschaft heute: Perspektiven, Felder und Fälle* (S. 373–402). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10874-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10874-8_17)
- Becher, T. & Trowler, P. (2001). *Academic Tribes and Territories*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.de/books?id=7GlEBgAAQBAJ>
- Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C. & Schramm, E. (2010). *Methoden transdisziplinärer Forschung: Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Campus Verlag.
- Besio, C. (2009). *Forschungsprojekte*. transcript.
- Besio, C. (2021). Innovation und Projekte. In B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer & A. Windeler (Hrsg.), *Handbuch Innovationsforschung: Sozialwissenschaftliche Perspektiven* (S. 467–479). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17668-6\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17668-6_34)
- Brandstädter, S. (2023). Interdisziplinäre Handlungskompetenz. In M. Braßler, S. Brandstädter & S. Lerch (Hrsg.), *Interdisziplinarität in der Hochschullehre* (S. 59–71). wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/I74610w005>
- Brandstädter, S. & Sonntag, K. (2015). *Interdisziplinäre Zusammenarbeit – wie kann der Dialog über die Fachgrenzen hinweg optimiert werden?* (Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. Bericht zum 61. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaften).
- Braßler, M. & Schultze, M. (2021). Students' Innovation in Education for Sustainable Development—A Longitudinal Study on Interdisciplinary vs. Monodisciplinary Learning. *Sustainability*, 13(3), 1322. <https://doi.org/10.3390/su13031322>
- Bronstein, L. R. (2003). A Model for Interdisciplinary Collaboration. *Social Work*, 48(3), 297–306. <https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297>
- Cook, K. & Stoecker, J. (2014). Healthcare Student Stereotypes: A Systematic Review with Implications for Interprofessional Collaboration. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 4(2). <https://doi.org/10.22230/jripe.2014v4n2a151>
- Daniel, K. L., McConnell, M., Schuchardt, A. & Peffer, M. E. (2022). Challenges facing interdisciplinary researchers: Findings from a professional development workshop. *PLOS ONE*, 17(4), e0267234. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267234>
- Defila, R. & Di Giulio, A. (1996). Voraussetzungen zu interdisziplinärem Arbeiten und Grundlagen ihrer Vermittlung. In P. W. Balsiger, R. Defila & A. Di Giulio (Hrsg.), *Ökologie und Interdisziplinarität—Eine Beziehung mit Zukunft?* (S. 125–142). Birkhäuser Basel. [https://doi.org/10.1007/978-3-0348-5036-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-0348-5036-0_9)
- Defila, R. & Di Giulio, A. (Hrsg.) (2018). *Transdisziplinär und transformativ forschen: Eine Methodensammlung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21530-9>
- Defila, R., Di Giulio, A. & Drilling, M. (2000). *Leitfaden allgemeine Wissenschaftspropädeutik für interdisziplinär-ökologische Studiengänge*. Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie, Univ. Bern.
- Epstein, S. L. (2005). Making Interdisciplinary Collaboration Work. In S. J. Derry, C. D. Schunn & M. A. Gernsbacher (Hrsg.), *Interdisciplinary collaboration* (S. 265–284). Lawrence Erlbaum.

- Fuest, V. (2004). „Alle reden von Interdisziplinarität aber keiner tut es.“—Anspruch und Wirklichkeit interdisziplinären Arbeitens in Umweltforschungsprojekten. *UNIVERSITASonline*, 11, 1–26.
- Garland, D. R., O'Connor, M. K., Wolfer, T. A. & Netting, F. E. (2006). Team-based Research: Notes from the Field. *Qualitative Social Work*, 5(1), 93–109. <https://doi.org/10.1177/1473325006061540>
- Godemann, J. & Michelsen, G. (2008). Transdisziplinäre Integration in der Universität. In M. Bergmann & E. Schramm, *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten* (S. 177–199). Campus Verlag.
- Graf-Schlattmann, M., Meister, D. M., Oevel, G. & Wilde, M. (2020). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(1), 19–39. <https://doi.org/10.3217/ZFHE-15-01/02>
- Graf-Schlattmann, M., Thomsen, B., Wilde, M., Meister, D. M. & Oevel, G. (2021). Gelingensbedingungen für die strategisch gerahmte Digitalisierung der Hochschullehre. In C. Bohndick, M. Bülow-Schramm, D. Paul & G. Reinmann (Hrsg.), *Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung: Tagungsband der 15. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung* (S. 83–94). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32272-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32272-4_7)
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Waxmann. [https://doi.org/10.25656/01:14\\_023](https://doi.org/10.25656/01:14_023)
- Heidebrecht, J. & Sloane, H. (2024). „So was gibt es bei uns nicht!“—Fachkultur als Treiber oder Barriere für Transfer von digitalen (Lehr-)Innovationen. *die hochschullehre*, 10(1), 225–235. <https://doi.org/10.3278/HSL2420W>
- Hollaender, K. (2003). *Interdisziplinäre Forschung. Merkmale, Einflußfaktoren und Effekte* [Text.thesis.doctoral, Universität zu Köln]. <http://www.uni-koeln.de/>
- Jantsch, E. (1972). *Towards interdisciplinarity and transdisciplinarity in education and innovation* (Centre for educational research and innovation (CERI)) [OECD Publications]. CERI (OECD). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1570009750685916032>
- Jungert, M. (2010). Was zwischen wem und warum eigentlich? Grundsätzliche Fragen der Interdisziplinarität. In M. Jungert, E. Romfeld & T. Sukopp (Hrsg.), *Interdisziplinarität: Theorie, Praxis, Probleme* (S. 1–12). Wissenschaftliche Buchgesellschaft. <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/3330>
- Kretschmer, S. & Bischoff, F. (2017). Organisationale Verankerung der Projekte des Qualitätspaktes Lehre. In A. Hanft, F. Bischoff & S. Kretschmer (Hrsg.), *Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre* (S. 45–52). Universität Oldenburg.
- Lanterman, J. L. & Blithe, S. J. (2019). Benefits, Challenges, and Disincentives of Interdisciplinary Collaboration. *Commoning Ethnography*, 2(1), 149–165. <https://doi.org/10.26686/ce.v2i1.5399>
- Lawrence, R. J. & Després, C. (2004). Futures of transdisciplinarity. *Futures: the Journal of Forecasting*, 36(4), 397–405.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mrohs, L. (i. E.a). *Projekte als agiler Innovationsraum? (Un-)Intendierte Wirkungen hochschulischer Lehrentwicklungsprojekte*. Waxmann.
- Mrohs, L. (i. E.b). Spannungsfelder in Projekten – Herausforderungen bei der Steuerung und Koordination innovationsbezogener Hochschulprojekte. In L. Gerber, S. Brunner, J. Vanvikenroye & F. Rau (Hrsg.), *Lernkulturen in der Digitalität gestalten: Praktiken, Konzepte und Potenziale*. Waxmann.
- Pace, D. (2017). *The decoding the disciplines paradigm: Seven steps to increased student learning*. Indiana University Press. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=WI43DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pace+Decoding+the+Disciplines&ots=m\\_07ikPT9N&sig=hDeOXl6Vp3R0geYn9Z0OeNKw-3k](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=WI43DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pace+Decoding+the+Disciplines&ots=m_07ikPT9N&sig=hDeOXl6Vp3R0geYn9Z0OeNKw-3k)
- Parthey, H. (1996). Kriterien und Indikatoren interdisziplinären Arbeitens. In P. W. Balsiger, R. Defila & A. Di Giulio (Hrsg.), *Ökologie und Interdisziplinarität—Eine Beziehung mit Zukunft?* (S. 99–112). Birkhäuser Basel. [https://doi.org/10.1007/978-3-0348-5036-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-0348-5036-0_7)
- Pohl, C. & Hirsch Hadorn, G. (2006). *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung*. oekom. <https://doi.org/10.14512/9783962388621>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110710663>
- Rogers, Y., Scaife, M. & Rizzo, A. (2005). *Interdisciplinarity: An Emergent or Engineered Process?* In S. J. Derry, C. D. Schunn & M. A. Gernsbacher (Hrsg.), (S. 265–285). Lawrence Erlbaum.

- Röhlig, A. (2018). *Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Verbundprojekt: Herausforderungen und kritische Faktoren einer erfolgreichen Forschungskooperation* (181; HWWI Research Paper). Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (HWWI). <https://hdl.handle.net/10419/175346>
- Schmidt, U. (2017). Steuerungs- und Governancestrukturen für Entwicklungsprojekte und die Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung. In A. Hanft, F. Bischoff & S. Kretschmer (Hrsg.), *Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre* (S. 38–44). Universität Oldenburg. [https://ris.utwente.nl/ws/files/25289125/KoBF\\_WorkingPaper\\_Hochschulsteuerung\\_final.pdf#page=38](https://ris.utwente.nl/ws/files/25289125/KoBF_WorkingPaper_Hochschulsteuerung_final.pdf#page=38)
- Schuchardt, B., Birner, R., Bildstein, T. & Osthorst, W. (2005). *Integrative und interdisziplinäre Umweltforschung. Empirische Erfahrungen mit der Organisation des Forschungsprozesses*. [http://www.bioconsult.de/veroeffentlichungen/proj\\_Interdis.pdf](http://www.bioconsult.de/veroeffentlichungen/proj_Interdis.pdf)
- Seyfeli-Özhizalan, F., Lübeck, M. & Wannemacher, K. (2022). Unboxing Impacts—Die Auswirkungen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten auf Hochschulen als Organisation. In B. Standl (Hrsg.), *Digitale Lehre nachhaltig gestalten* (Nummer 80, S. 194–199). Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:26821>
- Spangenberg, J. H. (2011). Sustainability science: A review, an analysis and some empirical lessons. *Environmental Conservation*, 38(3), 275–287. <https://doi.org/10.1017/S0376892911000270>
- Torka, M. (2009). *Die Projektförmigkeit der Forschung*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845220864>
- Waag, P. (2012). *Inter- und transdisziplinäre (Nachhaltigkeits-)Forschung in Wissenschaft und Gesellschaft* (181; artec paper). Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58704-1>
- Wackerhausen, S. (2009). Collaboration, professional identity and reflection across boundaries. *Journal of Interprofessional Care*, 23(5), 455–473. <https://doi.org/10.1080/13561820902921720>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 21, 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of „Third Space“ professionals*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203098301>
- Whitchurch, C. (2018). Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space. In C. Bossu & N. Brown (Hrsg.), *Professional and Support Staff in Higher Education* (S. 1–11). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1607-3\\_31-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1607-3_31-1)

## Autor und Autorin

Lorenz Mrohs. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Projektkoordination DiKuLe, Bamberg, Deutschland; Orcid-ID: 0000-0003-4866-9734; E-Mail: lorenz.mrohs@uni-bamberg.de

Hannah Brodel. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Zentrum für Hochschuldidaktik, Bamberg, Deutschland; Orcid-ID: 0009-0006-4774-1991; E-Mail: hannah.brodel@uni-bamberg.de



**Zitierungsvorschlag:** Mrohs, L. & Brodel, H. (2026). Interdisziplinäre Zusammenarbeit in Innovationsräumen. Herausforderungen am Beispiel hochschulischer Lehrentwicklungsprojekte. *die hochschullehre*, Jahrgang 12/2026. DOI: 10.3278/HSL2622W. Online unter: [wvb.de/die-hochschullehre](http://wvb.de/die-hochschullehre)



# die hochschullehre

Interdisziplinäre Zeitschrift für Studium und Lehre

Die Open-Access-Zeitschrift **die hochschullehre** ist ein wissenschaftliches Forum für Lehren und Lernen an Hochschulen.

Zielgruppe sind Forscherinnen und Forscher sowie Praktikerinnen und Praktiker in Hochschuldidaktik, Hochschulentwicklung und in angrenzenden Feldern, wie auch Lehrende, die an Forschung zu ihrer eigenen Lehre interessiert sind.

## Themenschwerpunkte

- Lehr- und Lernumwelt für die Lernprozesse Studierender
- Lehren und Lernen
- Studienstrukturen
- Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik
- Verhältnis von Hochschullehre und ihrer gesellschaftlichen Funktion
- Fragen der Hochschule als Institution
- Fachkulturen
- Mediendidaktische Themen

[wbv.de/die-hochschullehre](http://wbv.de/die-hochschullehre)



Alle Beiträge von **die hochschullehre** erscheinen im Open Access!