

# Interdisziplinäre Handlungskompetenz

SIMONE BRANDSTÄDTER

## Abstract

Mit einer immer komplexer und vernetzter werdenden Welt steigt auch der Bedarf an erfolgreicher fachübergreifender Zusammenarbeit. Jedoch zeigt sich, dass interdisziplinäre Kooperationspartner:innen immer wieder mit vielfältigen Herausforderungen zu kämpfen haben. Aufgrund von Reibungsverlusten, durch beispielsweise kulturelle, kommunikative, methodische oder Gruppendynamische Probleme, bleiben in vielen Fällen die Ergebnisse hinter den gesteckten Erwartungen zurück. Zu den größten alltäglichen Konfliktpotenzialen zählen stereotype Annahmen über Fachfremde, Gefühle der disziplinären Überlegenheit und gegenseitig nicht ausreichend unterstützte Arbeitsprozesse. Um mit dieser herausfordernden Arbeit gut umgehen zu können, braucht es interdisziplinär kompetente Mitarbeitende. Das empirisch entwickelte Kompetenzmodell InKo beschreibt die fünf Kompetenzbereiche *Kenntnisse und Bereitschaft, Erkunden und Analysieren, Kommunikation und Einbindung, Verständnis und Entgegenkommen* sowie *Aufgeschlossenheit und Anpassung*, die für erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert werden sollten.

## 1 Bedarf an interdisziplinärer Kompetenz

Unsere Welt wird immer komplexer und vernetzter. Und auch die gesellschaftlichen Herausforderungen, denen wir uns aktuell gegenübersehen – ob Coronapandemie, Klimawandel oder Digitalisierung, um nur einige zu nennen –, nehmen an Komplexität zu (Aboelela et al., 2007). Diese lassen sich längst nicht mehr durch einzelne Disziplinen bewältigen. Ein Hauptgrund für interdisziplinäre Bemühungen ist entsprechend der Wunsch, reale Probleme zu lösen (z. B. Klein, 1990; Repko & Szostak, 2016). Denn gesellschaftliche Herausforderungen treten kaum innerhalb disziplinärer Grenzen auf. Der Klimawandel mit seinen Folgen beispielsweise ist ein globales Thema, dessen Lösung den Einbezug verschiedener Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen erfordert, um dessen Komplexität und Multikausalität zu begegnen. Aber auch Themen wie Ernährungssicherheit, Verkehrsplanung oder Technikfolgenabschätzung müssen aus vielen Blickwinkeln betrachtet werden. Viele neuere und insbesondere anwendungsbezogene Wissenschaftsbereiche sind bereits jetzt interdisziplinär angelegt, wie beispielsweise Arbeitswissenschaften, Umweltwissenschaften oder Nachhaltigkeitsforschung (z. B. Aboelela et al., 2007; Bamberg, 2011). Aber auch der technische Fortschritt der letzten Jahrzehnte bedingt, dass sich verstärkt mit interdisziplinären Themengebieten auseinandergesetzt werden muss. Die zunehmende Verschränkung

von Mensch und Technik – von Medizintechnik über Elektromobilität bis hin zur modernen Produktion – führt zu neuen gesellschaftlichen Herausforderungen (z. B. Apt et al., 2016). Der Wunsch nach praktikablen und innovativen Lösungen bringt in allen Bereichen unserer Gesellschaft – in Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik – immer mehr den Bedarf an erfolgreichen fachübergreifenden Kooperationen mit sich.

Arbeiten über die Fachgrenzen hinweg stellt bereits jetzt für viele Personen ihre tägliche Lebensrealität dar. Da interdisziplinäre Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle spielen wird, werden in Zukunft immer mehr Mitarbeitende in interdisziplinärer Forschung, interprofessionellen Teams oder fachübergreifenden Projekten eingesetzt werden – wo sie mit vielfältigen Disziplinen, Berufen oder Fachvertreter:innen kooperieren müssen. Der Bedarf an interdisziplinär kompetenten Beschäftigten wächst also (z. B. Arnold et al., 2016; Krause, 2016). Interdisziplinäre Kompetenz kann als eine neue Schlüsselqualifikation angesehen werden. Anders als beispielsweise bei interkultureller Zusammenarbeit ist es derzeit allerdings der Regelfall, dass Personen recht unvorbereitet in einem interdisziplinären Kontext eingesetzt werden. Dies liegt zum einen an einem fehlenden Bewusstsein für die Komplexität dieser Arbeitsform und zum anderen daran, dass bisher nicht ausreichend geklärt war, welche Leistungsvoraussetzungen in einem interdisziplinären Setting bestehen (z. B. Parker, 2010).

Dieser Beitrag soll typische Charakteristiken, spezifische Problembereiche, förderliche Verhaltensweisen und bedeutsame Kompetenzen für erfolgreiche interdisziplinäre Kollaborationen aufbereiten und ein empirisch entwickeltes Modell „Interdisziplinäre Handlungskompetenz“ vorstellen.

## 2 Wunsch und Realität interdisziplinärer Zusammenarbeit

Interdisziplinarität kann als ein Prozess verstanden werden, der Fragen beantwortet, Probleme löst oder Themen bearbeitet, die zu komplex sind, um hinreichend von einer einzelnen Disziplin oder Profession behandelt zu werden. Von einem Einbezug vielfältiger fachlicher Expertise werden sich ein holistischerer Ansatz und damit innovativere und kreativere Lösungen moderner Herausforderungen erhofft (z. B. Nissani, 1997). Durch die Kombination verschiedener fachlicher Ressourcen, wie Wissen, Daten, Techniken oder Methoden, sollen bei interdisziplinärer Zusammenarbeit komplexe Probleme lösbar werden. Heterogenität kann aufgabenbezogene Gespräche fördern und Austausch über Wissen stimulieren, was zu mehr Kreativität und Innovationsleistung führt (z. B. Harrison & Klein, 2007; Garland et al., 2006). In interdisziplinäre Zusammenarbeit wird also große Hoffnung gesetzt: vonseiten der Politik, Wissenschaft und Wirtschaft wird Interdisziplinarität gefördert und gefordert. Viele Projektfördernde verlangen explizit eine interdisziplinäre Ausrichtung und investieren Geld in solche Vorhaben (z. B. Apt et al., 2016; Balsiger, 2005; DFG, 2014).

Neben all diesen positiven Versprechungen sieht die Realität interdisziplinärer Kooperationen jedoch anders aus. Diese Form der Zusammenarbeit zeigt sich in der Praxis als problembehaftet, ressourcenintensiv und erfolgswahrscheinlich (z. B. Epstein,

2005; Rogers et al., 2005). Durch Missverständnisse, Konflikte und Konkurrenz kann sie als sehr belastende Form der Teamarbeit gelten. In vielen Fällen bleiben die Ergebnisse hinter den gesteckten Erwartungen zurück und viele Kooperationen bleiben erfolglos. Interdisziplinäre Projekte schwanken zwischen „Innovation und Scheitern“ (Siegert, 2009, S. 8; Rogers et al., 2005). Das Bedürfnis nach kontrollierbaren Prozessen und vorzeigbaren Ergebnissen bringt viele Personen dazu, aus solchen Projekten auszusteigen (z. B. Epstein, 2005; Krohn, 2017). Es braucht also systematische Kenntnisse zu Fördermöglichkeiten für Individuen, Teams und Organisationen oder Institutionen.

### 3 Herausforderungen interdisziplinärer Zusammenarbeit

#### 3.1 Problembereiche fachübergreifender Kollaborationen

Um besser zu verstehen, welchen Anforderungen interdisziplinär Arbeitende ausgesetzt sind, müssen Charakteristiken, spezifische Herausforderungen und bedeutsame Einflussfaktoren für erfolgreiche interdisziplinäre Kollaborationen besser verstanden werden. Denn trotz vielfältiger thematischer Kontexte berichten interdisziplinäre Projektgruppen häufig von den gleichen Problemen und Umsetzungsbarrieren (z. B. Defila et al., 2000; Garland et al., 2006).

Disziplinen haben beispielsweise in ihrer Definition vieles mit **Kulturen** gemeinsam (Becher & Towler, 2001). Sie sind meist aus gesellschaftlichen Entwicklungen heraus entstanden und haben damit ihre eigene Geschichte und Tradition. Aus diesen heraus haben sich neben spezifischen Wissensbeständen und Methoden auch Fachsprache, Werte, Normen und Praktiken entwickelt. Disziplinäre Ausbildung geht somit immer auch mit einer Sozialisation einher. In diesem Prozess werden die professionelle Identität entwickelt und Rollenerwartungen ausgebildet (z. B. Bronstein, 2003; Wackerhausen, 2009). Schwierigkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit entstehen somit immer auch durch die unterschiedlichen fachlichen Sozialisierungen, die aufgrund ihrer Unbewusstheit häufig schwer zu reflektieren sind. So mutet die interdisziplinäre Zusammenarbeit teilweise eher einem Zusammentreffen aus Personen unterschiedlicher Kulturen an. Wie auch Bronstein (2003) betont, ähnelt der Prozess interdisziplinärer Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen Kulturen, Normen und Sprachen jeder Profession einem Zusammenbringen von Einwohner:innen verschiedener Länder: „Sometimes, the diverse cultures, norms, and language of each profession make the process of interdisciplinary collaboration resemble the bringing together of inhabitants from foreign lands“ (Bronstein, 2003, S. 302).

Ein bedeutsames Problem in interdisziplinärer Zusammenarbeit stellt entsprechend die **Kommunikation** dar (z. B. Balsiger, 2005; Bruce et al., 2004). Das Finden und Entwickeln einer gemeinsamen Sprachgrundlage ist entscheidend für eine reibungslose Zusammenarbeit, weswegen kommunikative Hindernisse den Erfolg interdisziplinärer Projekte gefährden können. Fachsprachliche Differenzen können sich auf unterschiedliche Ebenen beziehen, wie Fachtermini, unterschiedliche Verwendung von

Begrifflichkeiten, aber auch hinsichtlich der Art und Funktion von Kommunikation in den Disziplinen (z. B. Becher & Towler, 2001; Woods, 2007). Da diese Sprache im disziplinären Umfeld erlernt und in diesem genutzt wurde, fehlt weitgehend die Übung, sie anderen zu vermitteln.

Für erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist es weiter nötig, ein gemeinsames **Problemverständnis** zu entwickeln (z. B. Defila et al., 2000; Gibson, 2001). Verschiedene Perspektiven und Beschreibungsebenen machen es jedoch häufig schwierig, sich auf eine gemeinsame Definition des Projektgegenstands zu einigen. Fachbereiche unterscheiden sich in ihrer Auffassung darüber, was als lohnenswertes Thema, interessante Fragestellung oder anzustrebendes Projektziel gilt (z. B. Defila et al., 2000; Wackerhausen, 2009). Neben solchen Unterschieden divergieren Disziplinvertreter:innen aber auch hinsichtlich ihrer Motive, Werte und Überzeugungen und bringen damit auch individuelle Wünsche und Erwartungen an eine gemeinsame Zusammenarbeit mit. Bleiben fachspezifische Annahmen und Erwartungen implizit oder wird an individuellen Zielen festgehalten, führt dies zu einem Verhaftetbleiben in den eigenen fachbezogenen Perspektiven und erzielt keine Synergien.

Einhergehend mit der Entwicklung eines gemeinsamen Zielverständnisses ergibt sich die Herausforderung, sich auf geeignete **Arbeitsmethoden** festzulegen (z. B. Defila et al., 2000; Gibson, 2001). Fachbereiche teilen unterschiedliche Vorstellungen, was als richtige Vorgehensweise oder korrekte Methode gilt (z. B. Defila et al., 2000; Wackerhausen, 2009). So finden sich in den einzelnen Disziplinen unterschiedliche Vorstellungen, welche Kriterien an Wissenschaftlichkeit angelegt werden müssen und welche Art der Problemlösung als angemessen gilt. Während einige beispielsweise einen eher theoretischen Zugang bevorzugen, gehen andere Herausforderungen recht pragmatisch und praxisorientiert an.

**Gruppendynamische Probleme** zeigen sich, wenn unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsprozesse in der Gruppe nicht genügend unterstützt und Konflikte nicht erkannt oder behoben werden (Defila et al., 2000). Verschiedene Arbeitskulturen können Konflikte auslösen und zu Auseinandersetzungen führen, wenn sich die erlernte Art der Problemlösung zwischen den beteiligten Teammitgliedern unterscheidet (z. B. Hollaender, 2003).

Ein weit vorherrschendes Problem bei interdisziplinärer Zusammenarbeit entsteht, wenn absolute Geltungsansprüche auf eine bessere Deutung der Realität erhoben werden. Die eigene disziplinäre Sichtweise wird häufig als die „einzige“ und damit als die „richtige“ wahrgenommen. Pecukonis und Kolleg:innen (2008) prägten in Anlehnung an das Konzept des Ethnozentrismus den Begriff **Professionszentrismus**. Die *Soziale Identitätstheorie* (Tajfel & Turner, 1986) erklärt dieses Phänomen damit, dass Personen ihre eigene Identität auch anhand der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen definieren. Im Normalfall hat sich eine Person freiwillig einen Fachbereich ausgesucht, dessen Werte, Einstellungen und Sicht auf die Welt sie teilt. Aus der Zugehörigkeit zur disziplinären Gemeinschaft ziehen die Mitglieder Selbstbewusstsein und streben danach, die positive Einstellung gegenüber der eigenen Profession aufrechtzuerhalten (Matthiasson, 1968). Interdisziplinäre Teamzusammensetzungen bedrohen

diesen selbstwertdienlichen Mechanismus, da bei der Zusammenarbeit disziplinäre Praktiken und Überzeugungen natürlicherweise infrage gestellt werden. Kritisiert ein:e fachfremde:r Vertreter:in die Vorgehensweisen oder Denkgewohnheiten der eigenen Disziplin, wird neben der fachlichen Abwertung auch gleichzeitig implizit Kritik an der eigenen sozialen Identität wahrgenommen (Sherif, 1966). So werden fachliche Diskussionen schnell als persönliche Angriffe erlebt und münden im besten Fall in Grundsatzdiskussionen, im schlechtesten Fall in persönlicher Kritik und Beleidigungen (z. B. Bracken & Oughton, 2006; Lingard et al., 2007). Verschärft wird dies durch **stereotype Annahmen und Vorurteile** gegenüber anderen Professionen. Mangelndes Hintergrundwissen bringt falsche Erwartungen an die möglichen Beiträge der anderen Disziplin mit sich und begünstigt Rollenkonflikte: Unterscheidet sich die selbst definierte fachliche Rolle von den Erwartungen der Teammitglieder, kommt es zu Missverständnissen oder Auseinandersetzungen (z. B. Klein, 2005; Youngwerth & Twaddle, 2011). Werden Konflikte nicht als interdisziplinär erkannt und entsprechend gelöst, können die Zufriedenheit und Leistung des Teams absinken (z. B. Böhm, 2006; Hollaender, 2003).

### 3.2 Bedeutung in interdisziplinären Projekten

Welche der beschriebenen Probleme sind nun in der täglichen interdisziplinären Zusammenarbeit aufzufinden und wie beeinflussen sie die weitere Teamarbeit negativ? In einer qualitativen Studie im Projekt InKo an der Universität Heidelberg (Bernhardt, 2016) wurden  $N = 32$  Personen aus interdisziplinären Forschergruppen nach ihren Problemen und täglichen Herausforderungen befragt. Die teilstrukturierten Interviews wurden wörtlich transkribiert und nach qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2010) ausgewertet. In der Auswertung wurden sowohl die Themen der Problembeschreibungen (z. B. Kommunikation, Teamprozesse, unterschiedliches Verständnis des gemeinsamen Projektgegenstands) kategorisiert als auch die erkennbare Schwere der beschriebenen Probleme codiert. Durch die Auswertung begleitender Wörter wie beispielsweise „nicht so problematisch“, „moderat“, „schlimm“ sowie wiederholte Problembeschreibungen wurde in drei Kategorien (geringe, mäßige, ausgeprägte Probleme) eingeteilt, wie schwerwiegend sich das beschriebene Problem darstellte bzw. sich auf die weitere Zusammenarbeit auswirkte.

In den Ergebnissen (siehe Abb. 1) zeigte sich, dass insbesondere Probleme des gegenseitigen Wertschätzens und Verständnisses besonders problematisch sind. In den insgesamt 266 codierten Aussagen berichten viele interdisziplinär arbeitende Personen vom Problemkomplex „Vorurteile und Professionszentrismus“ (90.6 % der Befragten). Dazu wurden Methodenprobleme (84.4 % der Befragten) und Kommunikationsschwierigkeiten (75.0 % der Befragten) als Problembereiche beschrieben. In den einzelnen Subkategorien an Herausforderungen liegen Professionszentrismus (69 % der Befragten), Auftreten allgemeiner Vorurteile (59 % der Befragten) und unzureichend unterstützte Arbeitsprozesse (56 % der Befragten) für die Interviewten im Vordergrund. In diesen Kategorien gab es auch mehr Codierungen mit einem höheren Schweregrad, resultierend in einer höheren mittleren Schwere.

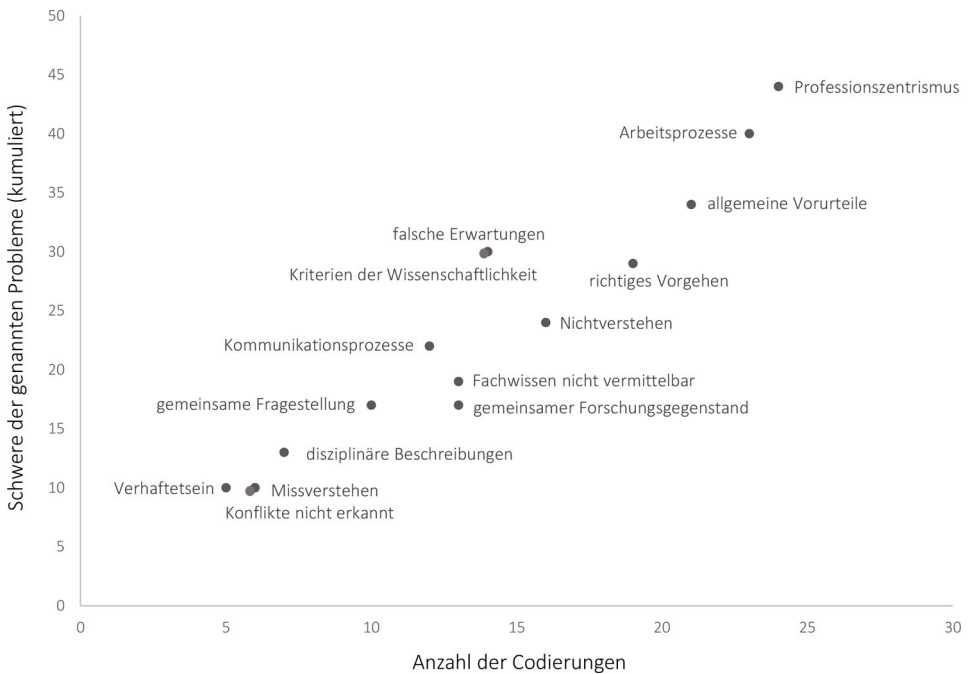
Entgegen der häufig als am augenscheinlichsten beschriebenen Problematik war die Kommunikation in der untersuchten Gruppe nicht am höchsten ausgeprägt. Missverständnisse, Fachsprache und Nichtverstehen lagen mit der mittleren Schwere der Problembeschreibungen eher im unteren Mittelfeld. Befragte berichteten, dass die interdisziplinären Partner:innen auf einen einheitlichen Sprachgebrauch achteten und sich auf die Fachthematik der anderen weitgehend einließen. Probleme ergaben sich insbesondere bei unterschiedlichen Begriffsdefinitionen und impliziten Konzepten über gleiche Wörter.

Eine ähnliche Schwere zeigten auch Herausforderungen der gemeinsamen Gegenstandsbeschreibung oder eines Verhaftetseins in disziplinären Perspektiven. Teilweise sei es schwierig, sich auf die unterschiedlichen Denkmodelle der jeweils anderen Disziplin einzulassen. Auch ein Durchdringen der Komplexität des Themas wurde als Herausforderung beschrieben. Allerdings wurde auch von Synergien berichtet.

Unterschiede in der Methodenauswahl, hinsichtlich Kriterien der Wissenschaftlichkeit oder des richtigen Vorgehens, ebenso wie falsche Erwartungen an die Beiträge der anderen Disziplin lagen bezüglich der mittleren Schwere im Mittelfeld. Positiv wirkte sich aus, wenn man sich „in der Mitte traf“ und so disziplinäre Stärken ausspielen konnte. Unterschiedliche Vorgehensweisen und Zielvorstellungen führten aber auch bei einigen zu Vorwürfen von unsystematischem Vorgehen, willkürlichem Handeln bis hin zum Unterstellen mangelnder Kompetenz. Ein falsches Verständnis für die zur Verfügung stehenden Kapazitäten ebenso wie eine falsche Einschätzung des Aufwands der fachfremden Arbeitsschritte führten zu ausgeprägten Problemen in der interdisziplinären Zusammenarbeit.

Die höchste mittlere Schwere zeigte sich in den Kategorien allgemeine Vorurteile, Professionszentrismus und unzureichend unterstützte Arbeitsprozesse. Allgemeine Stereotype und Vorurteile bestehen in Bezug auf jede Disziplin. Sie können mäßige bis hin zu ausgeprägte Probleme in die Zusammenarbeit bringen, je nachdem, wie kritisch deren Inhalte aufgenommen werden und wie die Kritik vorgebracht wird. Ausgeprägte Probleme entstehen insbesondere dann, wenn die Beiträge der anderen Disziplin nicht wertgeschätzt werden, sondern die eigene Position, das eigene Ziel und der individuelle Beitrag zum Projekt als überlegen dargestellt wird. Ein Überschätzen des Werts der eigenen Disziplin und eine moralische Überlegenheit der Personen hindern einen Austausch auf Augenhöhe und provozieren beinahe immer Konflikte.

Ein Problembereich, der häufig unterschätzt wird, aber sich in dieser Studie als sehr bedeutsam herausgestellt hat, sind mangelndes Verständnis und Unterstützung von Arbeitsprozessen. Durch gegenseitige Abhängigkeit bei unterschiedlichen Arbeitsschritten kann es in interdisziplinären Projekten immer wieder zu Situationen kommen, in denen die Projektpartner:innen aufeinander warten müssen. Zeitversetztes Arbeiten und unproduktive Zeiten können das Engagement der Teammitglieder reduzieren und die Zusammenarbeit hemmen. Auch unterschiedliche Vorstellungen über Zeitachsen in einem Projekt („Was ist rechtzeitig?“) bringen Stress und Unmut in den Alltag der Zusammenarbeit und können sich zu Teamkonflikten auswachsen.



Anmerkung: Pro Interviewpartner:in wurde das Auftreten eines Problembereichs codiert, d. h., es können maximal 32 Codierungen pro Problembereich erreicht werden

Abbildung 1: Verteilung der Subkategorien hinsichtlich der Anzahl der Codierungen und der kumulierten Schwere der genannten Probleme (N = 266 Codierungen; N = 32 Interviews; Quelle: Bernhardt, 2016)

## 4 Interdisziplinäre Handlungskompetenz

Mitarbeitende in interdisziplinären Kontexten haben also mit vielfältigen Anforderungen und Belastungen zu kämpfen. Neben strukturellen Einflussfaktoren, wie der institutionellen Einbindung, der Bereitstellung entsprechender Ressourcen oder vorhandenen Machtstrukturen, spielen insbesondere individuelle Faktoren eine große Rolle für den Erfolg einer interdisziplinären Unternehmung.

Bislang fehlten systematische Kenntnisse über Kompetenzen, Verhaltensweisen und Strategien, die den Mitarbeitenden helfen, sich in fachübergreifender Zusammenarbeit zurechtzufinden (z. B. Siemens et al., 2011; Woods, 2007). Im Projekt InKo an der Universität Heidelberg wurde ein empirisches Modell interdisziplinärer Handlungskompetenz entwickelt und validiert (Brandstädter, 2020). Dazu wurde zunächst ein qualitativer Ansatz gewählt und es wurden Interviews und Workshops mit interdisziplinär arbeitenden Personen (N = 33) durchgeführt. Mithilfe der Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) wurden kritische Verhaltensweisen und förderliche Eigenschaften zum erfolgreichen Umgang mit fachübergreifenden Kontexten erfragt, durch qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2010) ausgewertet und zu Kompetenzen verdich-

tet. Im Anschluss wurde das Modell mithilfe von Expertenbefragungen bei Projektleitenden ( $N = 60$ ) und Leitenden interdisziplinärer Einrichtungen ( $N = 6$ ) bereinigt und es wurden notwendige Kompetenzausprägungen festgelegt. Damit das Modell einen praktischen Mehrwert bietet, wurden alle Kompetenzen entfernt, die für disziplinäre und interdisziplinäre Zusammenarbeit gleich bedeutsam eingeschätzt wurden. Das finale Modell besteht somit aus Kompetenzen, die für erfolgreiche Interdisziplinarität wirklich kritisch sind – und nicht rein teamarbeitsbezogene Fähigkeiten abbilden (Bromme, 2000) –, und umfasst 25 Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen. Eine Validierungsstudie zeigte durch eine Befragung an Mitarbeitenden ( $N = 205$ ), dass sich interdisziplinäre Handlungskompetenz aus den Bereichen *Kenntnisse und Bereitschaft*, *Erkunden und Analysieren*, *Kommunikation und Einbindung*, *Verständnis und Entgegenkommen* sowie *Aufgeschlossenheit und Anpassung* zusammensetzt (siehe Abb. 2). Interdisziplinäre Handlungskompetenz kann sich in entsprechenden Arbeitskontexten entwickeln und zeigt positive Zusammenhänge mit Engagement, Zufriedenheit und Leistung von Projektmitarbeitenden. Dies zeigt die Relevanz der abgeleiteten Kompetenzen für Reaktion und Verhalten von Mitarbeitenden.

Interdisziplinäre Handlungskompetenz				
Spezialkompetenzen	Methodenkompetenzen	Kommunikationskompetenzen	Teamkompetenzen	Personalkompetenzen
<b>Kenntnisse und Bereitschaft</b>	<b>Erkunden und Analysieren</b>	<b>Kommunikation und Einbindung</b>	<b>Verständnis und Entgegenkommen</b>	<b>Aufgeschlossenheit und Anpassung</b>
Wissen über interdisziplinäre Zusammenarbeit	Critical Thinking	Kommunikationsfähigkeit	Wertschätzung	Offenheit
Wissen über verschiedene Disziplinen	Abstraktionsfähigkeit	Sprachanpassung	Perspektivenübernahme/Empathie	Lernbereitschaft/Neugierde
Synergie	Übersetzungsfähigkeit	Diplomatisches Geschick/Verhandlungsfähigkeit	Kompromissbereitschaft	Kreativität
Commitment zur interdisziplinären Zusammenarbeit	(Mündliches) Ermittlungsgeschick	Diskurs-/Moderationsfähigkeit	Selbstreflexion	Flexibilität/Adaption
Projektmanagement	Prozessreflexion	Kritikfähigkeit/Kritikkultur	Bescheidenheit/realistisches Selbstbild	Gelassenheit/Frustrationstoleranz

**Abbildung 2:** Modell „Interdisziplinäre Handlungskompetenz“

Der erste Kompetenzbereich kann als *Kenntnisse und Bereitschaft* beschrieben werden. Er beinhaltet notwendiges Hintergrundwissen über interdisziplinäre Zusammenarbeit und Commitment zur interdisziplinären Zusammenarbeit und fasst damit für Interdisziplinarität notwendige Fach- bzw. Spezialkompetenzen zusammen. Fähigkeiten aus diesem Kompetenzbereich können durch (gegenseitige) fachliche Trainings gestärkt werden, aber auch durch die Einarbeitung in fachfremde Ideen, Theorien oder Methoden. Weiter kann eine Sensibilisierung für typische interdisziplinäre Probleme oder gemeinsame Workshops durchgeführt werden, um sich auf die Herausforderungen interdisziplinärer Zusammenarbeit vorzubereiten bzw. diese gemeinsam anzugehen.



Der zweite Kompetenzbereich *Erkunden und Analysieren* umfasst die notwendigen kognitiven Fähigkeiten, sich mit einem interdisziplinären Thema oder Gegenstand kritisch, reflektiert und auf hohem Abstraktionsniveau auseinanderzusetzen. Dazu zählen auch Methodenkompetenzen, die dazu notwendigen Informationen einzuholen sowie einzuordnen und weiterzugeben. In der Zusammenarbeit können Kreativitäts- oder Innovationstechniken, wie Mindmapping oder Imaging Ideal, genutzt werden, um komplexe Themen zu visualisieren und gemeinsam zu analysieren. Verbindungen und Widersprüche können so für alle sichtbar gemacht werden und den produktiven Arbeitsprozess leiten.

Der dritte Kompetenzbereich *Kommunikation und Einbindung* beinhaltet kommunikative und kooperative Fähigkeiten, die einen diskursiven und integrativen Umgang mit allen beteiligten Personen und Meinungen sicherstellen sollen. Grundkenntnisse und Weiterbildungen in Kommunikations- und Moderationstechniken helfen, einen integrativen Gesprächsstil in der Gruppe zu etablieren. So können Missverständnisse vermieden werden und auch einzelne oder Minderheitenmeinungen aktiv in die Problemlösung einbezogen werden.

Der vierte Kompetenzbereich *Verständnis und Entgegenkommen* kann als Zusammenschau der individuell notwendigen Teamkompetenzen verstanden werden. Er umfasst Kompetenzen, die die Mitarbeitenden dazu befähigen, in einer selbstreflektierten, wertschätzenden, bescheidenen und kompromissbereiten Haltung mit anderen Personen umzugehen. Elementar dafür ist die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, die eine Person in die Lage versetzt, die Weltansichten anderer logisch nachzuvollziehen oder empathisch nachzuempfinden. Durch offenen Austausch nicht nur zu den gegenseitigen Positionen, sondern auch zu deren Herkunft, zugrunde liegenden Werten und Zielen kann ein facettenreicheres Bild eines gemeinsamen Themas und eines tieferen gegenseitigen Verständnisses erreicht werden.

Der fünfte Kompetenzbereich *Aufgeschlossenheit und Anpassung* beinhaltet eine neugierige, offene Haltung sowie die Fähigkeit, kreativ, flexibel und gelassen auf unbekannte oder unsichere Umstände zu reagieren. Hier ist eine gewisse Grundhaltung bzw. -neigung der Teammitglieder von Vorteil. Aber auch durch entsprechende Arbeitsgestaltung kann erfolgreiche Interdisziplinarität gefördert werden. Es braucht beispielsweise Zeit für Lern- und Aushandlungsprozesse und ausreichend Gelegenheiten für wertfreien Austausch. Zeitdruck durch zu enge Projektdeadlines oder mangelnde Unterstützung durch Führungspersonen beispielsweise hemmen einen aufgeschlossenen Umgang miteinander.

## 5 Fazit und Ausblick – Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit

So vielversprechend interdisziplinäre Zusammenarbeit auch sein mag, so problembehaftet zeigt sie sich in der Realität. Aufgrund der stetig wachsenden Bedeutung für die Arbeitswelt und die Lösung gesellschaftlicher Probleme braucht es ein tiefes Ver-

ständnis von Anforderungen und förderlichen Bedingungen interdisziplinärer Zusammenarbeit. Ein empirisches Modell interdisziplinärer Handlungskompetenz kann einen praktischen Mehrwert bieten, indem es eine Anleitung für Praktiker:innen – ob Mitarbeitende, Führungskräfte, Koordinator:innen oder Leiter:innen aus Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft oder Politik – bietet, interdisziplinäre Kompetenzen zu entwickeln, Barrieren in der Zusammenarbeit aufzulösen und fachliche Synergien zu stimulieren. Es zeigt verschiedene Kompetenzbereiche auf, die bei der erfolgreichen Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit kritisch sind, und gibt so eine erste Struktur zur Förderung von erfolgskritischen Verhaltensweisen und zur erfolgreichen Umsetzung fachübergreifender Projekte.

Larson und Kolleg:innen weisen darauf hin, dass es geeigneter Maßnahmen zur Förderung von erfolgreicher interdisziplinärer Zusammenarbeit bedarf, da die Annahme kurzichtig sei, dass interdisziplinäre Zusammenarbeit intuitiv und ohne Trainings geleistet werden könne: „the assumption that interdisciplinary work is intuitive and can be performed without training is short-sighted“ (Larson et al., 2011, S. 29). Arbeitspsychologische Erkenntnisse zu interdisziplinären Kompetenzen stellen einen Startpunkt für ein größeres Verständnis von Anforderungen, Leistungsvoraussetzungen und möglichen Interventionen für erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit dar. Sie können in der Praxis genutzt werden, geeignete Personen auszuwählen, hinreichend zu qualifizieren und Handlungsempfehlungen in Arbeitsgestaltungsmaßnahmen umzusetzen. Erste Praxisbeispiele zeigen, dass interdisziplinäre Handlungskompetenz durch verschiedene Ansätze, wie interdisziplinäre Lehre, Trainings und Coachings, gefördert werden kann. Solche Fördermaßnahmen können sich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, das interdisziplinäre Teamklima und den Austausch zwischen den Projektpartner:innen auswirken und so lohnenswert für den Projekterfolg sein (z. B. Brandstädter, 2020).

## Literatur

- Aboelela, S. W., Larson, E., Bakken, S., Carrasquillo, O., Formicola, A., Glied, S. A., ... & Gebbie, K. M. (2007). Defining Interdisciplinary Research: Conclusions from a Critical Review of the Literature. *Health Services Research*, 42(1), 329–346. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00621.x>
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E., A., Wischmann, S. & Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2016). *Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“*. *Forschungsbericht*, 463. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Arnold, D., Arntz, M., Gregory, T., Steffes, S. & Zierahn, U. (2016). Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt. *ZEW policy brief*, 8. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- Balsiger, P. W. (2005). *Transdisziplinarität: systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinenübergreifender Wissenschaftspraxis*. Fink.

- Bamberg, E. (2011). Voraussetzungen und Hindernisse interdisziplinärer Kooperation in der Arbeitswissenschaft. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1, 19–23. <https://doi.org/10.1007/BF03373808>
- Becher, T. & Trowler, P. R. (2001). *Academic Tribes and Territories*. SRHE and Open University Press.
- Bernhardt, A. (2016). *Probleme bei interdisziplinärer Zusammenarbeit – immer die Gleichen? Explorative Studie zu Problembereichen interdisziplinärer Forschungsk Kooperationen*. Masterarbeit, Universität Heidelberg.
- Böhm, B. (2006). *Vertrauensvolle Verständigung – Basis interdisziplinärer Projektarbeit*. Franz Steiner.
- Bracken, L. J. & Oughton, E. A. (2006). ‘What do you mean?’ The importance of language in developing interdisciplinary research. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 31(3), 371–382. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2006.00218.x>
- Brandstädter, S. (2020). *Interdisziplinär erfolgreich – Modellierung, Validierung und Förderung interdisziplinärer Handlungskompetenz*. Dissertation, Universität Heidelberg. <https://doi.org/10.11588/heidok.00029256>
- Bromme, R. (2000). Beyond One’s Own Perspective: The Psychology of Cognitive Interdisciplinarity. In P. Weingart & N. Stehr (Hrsg.), *Practising Interdisciplinarity* (S. 115–133). University of Toronto Press.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297–306. <https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297>
- Bruce, A., Lyall, C., Tait, J. & Williams, R. (2004). Interdisciplinary integration in Europe: The case of the Fifth Framework program. *Futures*, 36(4), 457–470. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2003.10.003>
- Defila, R., Di Giulio, A. & Drilling, M. (2000). *Leitfaden allgemeine Wissenschaftspropädeutik für interdisziplinär-ökologische Studiengänge*. IKAÖ.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2014). *Daten zur Entwicklung des Programms Sonderforschungsbereiche (2014)*. Abgerufen von [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/sfb/bericht\\_daten\\_entwicklung\\_sfb\\_2014.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/sfb/bericht_daten_entwicklung_sfb_2014.pdf) [23.05.2023].
- Epstein, S. L. (2005). Making Interdisciplinary Collaboration Work. In S. J. Derry, C. D. Schunn & M. A. Gernsbacher (Hrsg.), *Interdisciplinary Collaboration: An emerging cognitive science* (S. 245–263). Lawrence Erlbaum.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358. <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>
- Garland, D. R., O’Connor, M., Wolfer, T. A. & Netting, F. (2006). Team-based Research: Notes from the Field. *Qualitative Social Work: Research And Practice*, 5(1), 93–109. <https://doi.org/10.1177/1473325006061540>
- Gibson, C. B. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 121–134. <https://doi.org/10.1002/job.84>
- Harrison, D. A. & Klein, J. (2007). What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199–1228. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>

- Hollaender, K. (2003). *Interdisziplinäre Forschung. Merkmale, Einflußfaktoren und Effekte*. Dissertation, Universität zu Köln.
- Klein, J. T. (1990). *Interdisciplinarity. History, Theory, & Practice*. Wayne State University Press.
- Klein, J. T. (2005). Interdisciplinary Teamwork: The Dynamics of Collaboration and Integration. In S. J. Derry, C. D. Schunn & M. A. Gernsbacher (Hrsg.), *Interdisciplinary collaboration: An emerging cognitive science* (S. 23–50). Lawrence Erlbaum.
- Krause, C. (2016). Prozesse 4.0 – Kreativität, Problemlösungskompetenz und Prozessdenken als Grundlage des Digitalen Wandels. *Wissenschaft trifft Praxis Digitale Bildung: Kompetenzen für die digital-unterstützte Wertschöpfung*, 5, 37–41.
- Krohn, W. (2017). Interdisciplinary Case and Disciplinary Knowledge: Epistemic Challenges of Interdisciplinary Research. In R. Frodeman, J. T. Klein & C. Mitcham (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity* (2. Auflage, S. 40–52). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198733522.001.0001>
- Larson, E. L., Cohen, B., Gebbie, K., Clock, S. & Saiman, L. (2011). Interdisciplinary research training in a school of nursing. *Nursing Outlook*, 59(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2010.11.002>
- Lingard, L., Schryer, C. F., Spafford, M. M. & Campbell (2007). Negotiating the politics of identity in an interdisciplinary research team. *Qualitative Research*, 7(4), 501–519. <https://doi.org/10.1177/1468794107082305>
- Matthiasson, J. S. (1968). My discipline is better than your discipline: Some barriers to interdisciplinary research. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 5(4), 263–275. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1968.tb01217x>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz.
- Nissani, M. (1997). Ten cheers for interdisciplinarity: The case for interdisciplinary knowledge and research. *The Social Science Journal*, 34(2), 201–216. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(97\)90051-3](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(97)90051-3)
- Parker, J. (2010). Competencies for interdisciplinarity in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 325–338. <https://doi.org/10.1108/14676371011077559>
- Pecukonis, E., Doyle, O. & Bliss, D. L. (2008). Reducing barriers to interprofessional training: Promoting interprofessional cultural competence. *Journal of Interprofessional Care*, 22(4), 417–428. <http://doi.org/10.1080/13561820802190442>
- Repko, A. F. & Szostak, R. (2016). *Interdisciplinary Research: process and theory* (3. Auflage). Sage.
- Rogers, Y., Scaife, M. & Rizzo, A. (2005). Interdisciplinarity: an emergent or engineered process? In S. J. Derry, C. D. Schunn & M. A. Gernsbacher (Hrsg.), *Interdisciplinary Collaboration: An emerging cognitive science* (S. 265–286). Lawrence Erlbaum.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Houghton-Mifflin.
- Siegert, G. (2009). Zwischen Innovation und Scheitern. Interdisziplinäre Forschung benötigt kritische Masse. *Aviso*, 48, 8–9.

- Siemens, L., Cunningham, R., Duff, W. & Warwick, C. (2010). "More Minds are Brought to Bear on a Problem": Methods of Interaction and Collaboration within Digital Humanities Research Teams. *Digital Studies/Le champ numérique*, 2(2). <https://doi.org/10.16995/dscn.80>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.
- Wackerhausen, S. (2009). Collaboration, professional identity and reflection across boundaries. *Journal of Interprofessional Care*, 23(5), 455–473. <https://doi.org/10.1080/13561820902921720>
- Woods, C. (2007). Researching and developing interdisciplinary teaching: Towards a conceptual framework for classroom communication. *Higher Education*, 54(6), 853–866. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9027-3>
- Youngwerth, J. & Twaddle, M. (2011). Cultures of Interdisciplinary Teams: How to Foster Good Dynamics. *Journal of Palliative Medicine*, 14(5), 650–654. <http://doi.org/10.1089/jpm.2010.0395>

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Verteilung der Subkategorien hinsichtlich der Anzahl der Codierungen und der kumulierten Schwere der genannten Probleme ..... 65
- Abb. 2 Modell „Interdisziplinäre Handlungskompetenz“ ..... 66

## Autorin

### Simone Brandstädter, Dr.

Dr. Simone Brandstädter forscht und berät als Mitarbeiterin der Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und des khs worklab – Institut für Arbeitspsychologie in verschiedenen Praxisprojekten zu den Anforderungen der modernen Arbeitswelt. Sie erforscht insbesondere die Erfolgsfaktoren fachübergreifender Zusammenarbeit und promovierte zum Thema Interdisziplinäre Kompetenz. Als systemische Beraterin und Coachin liegt ihr Fokus auf der erfolgreichen und gesunden Gestaltung moderner Arbeit und der praktischen Förderung von erfolgreicher Interdisziplinarität.