



Leitfaden

Einfach machen – einfach(er) starten!

Handreichung für die Antrags- und Onboardingphase von transdisziplinären hochschulübergreifenden Verbundprojekten.

Lessons Learned aus dem Verbundprojekt „InNoWest – einfach machen!
Gemeinsam nachhaltig und digital in Nord-West-Brandenburg“

Der vorliegende Leitfaden wurde vom Team „Wissenstransfer“ im Rahmen des Verbundprojektes InNoWest entwickelt:

Dr. Cornelia Kühn (FHP), Dr. Christine Hobelsberger (HNEE), Verena Graf (HNEE), Pauline Hillenbrand (FHP), Gregor Schmidt (THB); Wiss. Leitung: Prof. Dr. Antje Michel (FHP)



Gefördert durch:



InNoWest wird im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ vom 01.01.2023–31.12.2027 gefördert.

Förderkennzeichen 13IHS230A | www.innovative-hochschule.de

Danksagung

Wir danken dem Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) für die Förderung des Forschungsverbunds „InNoWest – einfach machen! Gemeinsam nachhaltig und digital in Nord-West-Brandenburg“ (01/2023 - 12/2027) im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“.

Zitiervorschlag

Kühn, C., Hobelsberger, C., Graf, V., Hillenbrand, P., Schmidt, G., & Michel, A. (2026). *Handreichung für die Antrags- und Onboardingphase von transdisziplinären hochschulübergreifenden Verbundprojekten: Lessons Learned aus dem Verbundprojekt „InNoWest – einfach machen! Gemeinsam nachhaltig und digital in Nord-West-Brandenburg“*. <https://doi.org/10.34678/opus4-3964>

Impressum

Handreichung für die Antrags- und Onboardingphase von transdisziplinären hochschulübergreifenden Verbundprojekten: Lessons Learned aus dem Verbundprojekt „InNoWest – einfach machen! Gemeinsam nachhaltig und digital in Nord-West-Brandenburg“.

Erstellt vom Team „Wissenstransfer für regionale Lernprozesse“ im Rahmen des Verbundprojekts InNoWest.

Wissenschaftliche Leitung des Teams „Wissenstransfer“: Prof. Dr. Antje Michel (Sprecherin)

Email: wissenstransfer@innowest-brandenburg.de

(CC BY-NC-SA 4.0) 2026, die Autor*innen

Der Projektbericht ist als freie Onlineversion über den OPUS-Publikationsserver der Fachhochschule Potsdam verfügbar.
DOI: 10.34678/opus4-3964

Die elektronische Version dieses Werks ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0):
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

Inhalt

Kurzversion des Leitfadens.....	4
Einführung.....	6
Themenfelder	10
1. Antragsstellung.....	10
2. Stellenausschreibungen, Auswahlprozesse und Stellenbesetzungen.....	13
3. Ankunft und Onboarding im Forschungsverbund.....	16
4. Onboarding und Zusammenarbeit in den Projektbereichen.....	19
5. Übergreifende Zusammenarbeit im Verbund.....	22
6. Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen	25
Literaturverzeichnis.....	29

Empfehlungen für die Antrags- und Onboardingphase von Verbundprojekten

1. Antragstellung

Die Antragstellung ist eine zentrale Phase zur Planung eines Forschungsverbunds. Besonders bei komplexen hochschulübergreifenden Vorhaben kommt ihr eine strategische Schlüsselrolle zu, da in dieser Phase die Grundlagen für das Projektdesign, die inhaltliche Zusammenarbeit und organisatorische Strukturen gelegt werden.

Empfehlungen

- Lessons Learned aus vorherigen Anträgen berücksichtigen
- Gemeinsames Thema und kohärentes Verbundprofil als gemeinsame Vision definieren
- (Hochschul-)strategische oder nicht-strategische Verankerung des Antrags klären
- Gemeinsame Antragskonzeption als hochschulübergreifende Gemeinschaftsaufgabe verstehen und Arbeitsprozesse abstimmen
- Arbeitspakete und Governance-Struktur gestalten
- Stakeholder*innen und Praxispartner*innen frühzeitig einbinden

Möglichkeiten der Anschubfinanzierung prüfen

2. Stellenausschreibungen & Auswahlprozesse

Die Ausschreibung und Besetzung von Stellen ist ein zentraler Aspekt in Forschungsverbünden und trägt entscheidend zur erfolgreichen Projektumsetzung bei. Gerade in hochschulübergreifenden Kooperationen erfordert das Stellenbesetzungs-prozedere zusätzliche Abstimmung, klare Kommunikation und eine strategische Priorisierung.

Empfehlungen

- Stellenbeschreibungen abstimmen und Anforderungsprofile definieren
- Strategische Priorisierung bei der Stellenbesetzung klären
- Onboarding und Offboarding-Prozesse etablieren
- Raumplanung: Arbeits- und Begegnungsorte gestalten

3. Ankunft & Onboarding im Verbund

Der Aufbau hochschulübergreifender Strukturen und das Onboarding neuer Mitglieder sind entscheidende Schritte in der Entwicklung eines Forschungsverbunds. Besonders in einem hochschulübergreifenden und interdisziplinären Kontext stellt dieser Prozess eine wichtige Grundlage für die spätere Projektzusammenarbeit dar.

Empfehlungen

- Gemeinsame hochschulübergreifende Strukturen und lokale hochschulinterne Strukturen unterscheiden und kommunizieren
- Zeit und Anerkennung für den Strukturaufbau sicherstellen
- Initiale Teambildung gewährleisten und gemeinsame Arbeitsmodi etablieren
- Regelmäßigen Austausch und Vernetzung ermöglichen
- Balance zwischen Gemeinsamkeit und Diversität bei den Forschungsprojekten entwickeln

4. Onboarding & Zusammenarbeit in den Projektbereichen

Das Onboarding und die Zusammenarbeit der Teilprojekte auf der Ebene der Projektbereiche ist ein zentraler Baustein für den Erfolg komplexer Forschungsverbünde. Die Teilprojekte sind häufig die operative Ebene, auf der zentrale Ziele eines Projekts umgesetzt werden und auf der die spezifischen Rollen der beteiligten Hochschulen und Mitarbeitenden sichtbar werden.

Empfehlungen

- Verantwortlichkeiten klären: Rollen in den Forschungsbereichen und Entscheidungswege im Verbund definieren und transparent machen
- Teambuildingsprozesse und teaminterne (Arbeits-) Prozesse ausbalancieren
- Kompetenzen erkennen, bündeln und nutzen
- Wissenstransfer und Kontinuität bei Teamveränderungen sichern
- Wissen über transdisziplinäre Forschung & Transfer fördern

5. Übergreifende Zusammenarbeit im Verbund

Die Zusammenarbeit zwischen den Teilprojekten eines Forschungsverbunds ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und die Kohärenz des Gesamtprojekts. Die Teilprojekte bilden die Grundlage operativer Arbeit. Gleichzeitig erfordert ihre Integration in die größere Verbundstruktur eine strategische Planung und Moderation, um inhaltliche Gemeinsamkeiten zu fördern und Synergien effektiv zu nutzen.

Empfehlungen

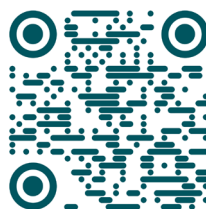
- Inhaltliche Gemeinsamkeiten und Zusammenarbeit definieren
- Strategische Rolle der Koordinator*innen der Projektbereiche für die Gesamtstruktur des Verbunds wertschätzen und fördern
- Gemeinsames Begriffsverständnis entwickeln und Wissensmanagement etablieren
- Balance zwischen (Verbund-)Struktur und (Projekt-)Flexibilität schaffen
- Räume für formellen und informellen Austausch schaffen
- Strukturen und Orte für Transfer und Vernetzung nutzen

6. Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen

Die Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen ist ein zentraler Bestandteil transdisziplinärer Forschungsprojekte. Um die Kooperation erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer klaren Strategie, die auf Vertrauen, gemeinsamen Zielsetzungen und einem realistischen Erwartungsmanagement basiert.

Empfehlungen

- Kooperationen durch die Nutzung bestehender Netzwerke und mit gezieltem Einstieg etablieren
- Bedarfe und Ressourcen der Praxispartner*innen klären
- Gemeinsame Ziele und Erwartungen formulieren
- Beziehungsgestaltung und Wertschätzung fördern
- Strategische Kommunikation und Konfliktmanagement sicherstellen
- Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit sicherstellen



DOI Verlinkung

Impressum

Der vorliegende Leitfaden wurde vom Team „Wissenstransfer“ im Rahmen des Verbundprojektes InNoWest entwickelt: Dr. Cornelia Kühn (FHP), Dr. Christine Hobelsberger (HNEE), Verena Graf (HNEE), Pauline Hillenbrand (FHP), Gregor Schmidt (THB); Wiss. Leitung: Prof. Dr. Antje Michel (FHP)

E-Mail: wissenstransfer@innowest-brandenburg.de

Einführung

KONTEXT UND ZIELE DES LEITFADENS

Hochschulübergreifende transdisziplinäre Forschungsverbünde bieten die Möglichkeit, Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen komplementär zu bündeln und somit Synergien zu schaffen, die zur Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen genutzt werden können. Zugleich gehen Kooperationen in dieser Konstellation mit einem höheren Aufwand einher und erfordern entsprechende Abstimmungsprozesse. Gerade in den Phasen der Planung und Antragsstellung eines solchen Forschungsverbunds sowie zu dessen Start und dem damit einhergehenden Onboarding der Verbundmitglieder und Praxispartner*innen werden signifikante Strukturen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Verbundarbeit etabliert.

Ausgehend von der Fragestellung „Welche Informationen hätten sich die Projektbeteiligten bereits zu Beginn des Forschungsvorhabens gewünscht?“ bündelt dieser Leitfaden die Erkenntnisse aus der Antrags- und Onboardingphase des Forschungsverbunds InNoWest, um sie Interessierten als Orientierung zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden richtet sich dabei besonders an Wissenschaftler*innen, Mitglieder der Hochschulleitungen und Koordinationsteams, die vergleichbare Verbundprojekte konzipieren oder die ihre Rolle in einem solchen Verbund besser verstehen und ausgestalten wollen. Aber auch kleinere inter- und transdisziplinär arbeitende Forschungsprojekte können bei der Beantragung und dem Onboarding ihrer Projekte von den hier zusammengetragenen Erfahrungen von InNoWest profitieren.

HINTER DEN KULISSEN: ZUM ENTSTEHUNGSPROZESS DES LEITFADENS

Das vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ geförderte Verbundprojekt „InNoWest: Einfach machen! Gemeinsam nachhaltig und digital in Nord-West-Brandenburg“ (01/2023 - 12/2027) ist ein Forschungsverbund der drei Brandenburgischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), Fachhochschule Potsdam (FHP) und Technische Hochschule Brandenburg (THB). Ziel des Verbundes ist es, innovative Lösungen in den Bereichen Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung für die Region Nord-West-Brandenburg zu entwickeln und diese gemeinsam mit regionalen Akteur*innen zu erproben. Darüber hinaus soll durch die verschiedenen Teilprojekte innerhalb des Forschungsverbunds die Kommunikation zwischen den Hochschulen und der Gesellschaft verstärkt werden, um die Transferstrukturen zwischen Wissenschaft und

kommunalen Akteur*innen in Nord-West Brandenburg weiter zu vertiefen und verstetigen zu können.

Im InNoWest-Verbund arbeiten über 50 wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und Professor*innen in unterschiedlichen Teilprojekten zusammen, die in interdisziplinär und hochschulübergreifend besetzten und geleiteten Projektbereichen zusammengefasst sind.¹ Die Teilprojekte arbeiten dabei in der Regel mit regionalen Akteur*innen aus Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft zusammen, die nicht formelle Mitglieder des Verbundes sind. Das Team „Wissenstransfer“, das diesen Leitfaden erstellt hat, fungiert als strategisch-struktureller Forschungsbereich und hat die Aufgabe, die transdisziplinäre Forschungsarbeit der anderen Projektteams und ihrer Praxispartner*innen zu unterstützen. Darüber hinaus stärkt das Team „Wissenstransfer“ das organisationale Lernen innerhalb des Verbunds und leistet einen Beitrag zur Erweiterung der Kompetenzen für eine transdisziplinäre Forschungspraxis an den beteiligten Hochschulen.

Ein Ziel des Teams „Wissenstransfer“ war es, die Gelingensbedingungen von transdisziplinären Projekten zu identifizieren und relevante Kriterien zur Planung transdisziplinärer Forschungsprojekte herauszuarbeiten. Angesichts der vielschichtigen und komplexen Verbundstruktur bieten gerade die Erfahrungen des InNoWest-Verbunds eine Bandbreite wichtiger Hinweise für die Antrags- und Onboardingphase vergleichbarer Vorhaben. Um diese Erfahrungen systematisch zu erfassen und aufzubereiten, führte das Team „Wissenstransfer“ etwa eineinhalb Jahre nach Verbundauftritt teilstrukturierte Interviews sowie Fokusgruppen-Interviews mit Verbundmitgliedern aller Hochschulen und Statusgruppen durch und analysierte verbundbezogene Dokumente wie Stellenausschreibungen, Workshop-Protokolle oder Dokumentationen von Verbundaktivitäten.

Der Betrachtungszeitraum der qualitativen Erhebung bezog sich sowohl auf die Phase der Beantragung des InNoWest-Verbunds als auch auf die nachfolgenden Phasen nach dessen Bewilligung, in deren Verlauf die Verbundmitglieder eingestellt sowie Verbundstrukturen und erste Projektaktivitäten aufgesetzt wurden. Für die hier entwickelte Handreichung wurden alle genannten Datenquellen mit qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv-induktiv: Zunächst wurden auf Grundlage der Zielstellungen der Interviewerhebungen deduktive Hauptkategorien gebildet. Im Rahmen der anschließenden Codierung wurden diese am Datenmaterial ausdifferenziert und durch

¹ Im InNoWest-Forschungsverbund werden die Projektbereiche als „Teilvorhaben“ und die Teilprojekte als „Starterprojekte“ bezeichnet. Wir haben für diesen Leitfaden die Bezeichnungen aus den Sonderforschungsvorhaben der Deutschen Forschungsgemeinschaft übernommen und differenzieren entsprechend in Forschungsverbund bzw. Verbundprojekt als Bezeichnung für das gesamte Verbundvorhaben, in Projektbereiche und in (einzelne) Teilprojekte innerhalb dieser Projektbereiche.

induktiv entwickelte (Sub-)Kategorien ergänzt. Die Interkodierung wurde jeweils von zwei Mitgliedern des Teams „Wissenstransfer“ durchgeführt. Um die Erkenntnisse von InNoWest besser einordnen und kontextualisieren zu können, wurden sie anschließend mit Forschungsliteratur zu transdisziplinärer Forschungspraxis und zu Verbundmanagement angereichert.

AUFBAU UND HANDHABUNG DES LEITFADENS

Der vorliegende Leitfaden ist in sechs Abschnitte gegliedert, die zentrale Themenfelder in den frühen Phasen eines hochschulübergreifend und transdisziplinär angelegten Forschungsverbunds adressieren. Jeder Abschnitt bietet eine vertiefte Betrachtung des jeweiligen Themenfelds und der damit verbundenen Handlungsempfehlungen. Dies ermöglicht es den Leser*innen, sowohl gezielt einzelne Themenfelder auszuwählen als auch den Leitfaden als ganzheitliches Nachschlagewerk zu nutzen.

Die sechs Themenfelder umfassen:

1. [Antragstellung](#): Prozesse zur Erarbeitung eines hochschulübergreifenden Verbundantrags.
2. [Stellenausschreibungen & Auswahlprozesse](#): Abstimmung von Stellenausschreibungen und Stellenbesetzungen mit Fokus auf interdisziplinäre Teams.
3. [Ankunft & Onboarding im Verbund](#): Maßnahmen zur Integration aller Teammitglieder in einem hochschulübergreifenden Verbund.
4. [Onboarding & Zusammenarbeit in den Projektbereichen](#): Rollenklärung und Stärkung der Zusammenarbeit in den interdisziplinären Teams.
5. [Übergreifende Zusammenarbeit im Verbund](#): Gestaltung von Austausch- und Kooperationsstrukturen zwischen den Projektbereichen in der Verbundstruktur.
6. [Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen](#): Strategien zur nachhaltigen Einbindung und co-kreativen Zusammenarbeit mit Akteur*innen aus der Praxis.

Der Leitfaden wurde konzipiert, um das in InNoWest gesammelte Erfahrungswissen und die daraus hervorgegangenen Reflexionen einer breiteren Zielgruppe zur Verfügung zu stellen. Die gewonnenen Einsichten sollen dabei über die Laufzeit von InNoWest hinaus Bestand haben und die Weiterentwicklung von Verbundprojekten auch in anderen Kontexten fördern. Die in diesem Leitfaden präsentierten Erkenntnisse von InNoWest können als Praxisbeispiel für die Antragsstellung und das Onboarding hochschulübergreifender transdisziplinärer Projekte herangezogen werden. Um über den spezifischen Kontext hinaus eine Orientierung für andere Projekte gleicher oder ähnlicher Art zu bieten, wurden innerhalb der Themenfelder

im abschließenden Fazit spezifische Literatur eingearbeitet, Hinweise zu weiterführender Literatur angegeben sowie eine ausführliche Literaturliste angefügt. Für das Gesamtthema kann übergreifend auf folgende Literatur verwiesen werden: Defila, Di Giulio & Scheuermann (2006).

Wir danken allen Mitarbeitenden von InNoWest für ihre Bereitschaft, uns mit den Interviews für unsere erste Datenerhebung und in der Fokusgruppe zur Validierung der Ergebnisse unterstützt zu haben, und hoffen, dass die hier zusammen getragenen Erkenntnisse für die zukünftige Beantragung und Gestaltung von Verbundprojekten eine hilfreiche Orientierung bieten.

Themenfelder

1. Antragsstellung

Die Antragsstellung ist eine zentrale Phase zur Planung eines Forschungsverbunds. Besonders bei komplexen hochschulübergreifenden Vorhaben kommt ihr eine strategische Schlüsselrolle zu, da in dieser Phase die Grundlagen für das Projektdesign, die inhaltliche Zusammenarbeit und die organisatorischen Strukturen gelegt werden.

1.1 LESSONS LEARNED AUS VORHERIGEN ANTRÄGEN BERÜCKSICHTIGEN

Die Reflexion und Nachbearbeitung vorheriger Projektanträge kann wertvolle Hinweise liefern, um zukünftige Antragsstellungen zielgerichtet aufzusetzen.

Empfehlungen

- **Lessons Learned berücksichtigen:** Falls es bereits vorherige Projektanträge gab, ob in der anvisierten Verbundzusammensetzung und Förderlinie oder in anderen Konstellationen und Kontexten, sollten die Gründe für deren Erfolg oder Misserfolg analysiert werden. Das ermöglicht eine strategische und/oder inhaltliche Nachjustierung bzw. Schärfung. Ebenso lassen sich aus vorangegangenen Antragsaktivitäten hilfreiche Aspekte für die Gestaltung des (gemeinsamen) Antragsprozesses ableiten.
- **Kontinuierliche Verfeinerung der Ideen:** Bei einem erneuten Antrag in derselben Förderlinie lohnt es sich, bestehende Konzepte oder Themen zu verfeinern und dabei gezielt auf Feedback der Gutachter*innen oder Förderinstitution einzugehen.

1.2 GEMEINSAMES THEMA UND KOHÄRENTES VERBUNDPROFIL ALS GEMEINSAME VISION DEFINIEREN

Der Erfolg eines Antrags hängt maßgeblich von der Wahl eines kohärenten Themas ab, das die Stärken der beteiligten Hochschulen bündelt und es zugleich erlaubt, deren individuellen Profile weiterzuentwickeln.

Empfehlungen

- **Kohärente Themensetzung:** Mit dem definierten Thema sollten die komplementären Stärken der Hochschulen betont und übergeordnete gesellschaftliche oder wissenschaftliche Bedarfe adressiert werden.
- **Chance zur Profilentwicklung:** Das Thema sollte auch die Möglichkeit schaffen, die individuellen Profile der beteiligten Hochschulen zu stärken bzw. weiterzuentwickeln.

- **Gemeinsame Identität und Vision:** Um eine langfristig tragfähige Zusammenarbeit zu ermöglichen, sollte in der Antragsphase eine kohärente Vision des Vorhabens als Grundlage entwickelt werden. Dies betrifft sowohl die inhaltliche Themensetzung als auch die Governance-Struktur des geplanten Verbunds.

1.3 (HOCHSCHUL-)STRATEGISCHE ODER NICHT-STRATEGISCHE VERANKERUNG DES ANTRAGS KLÄREN

Die institutionelle Priorisierung des Antrags durch die beteiligten Hochschulen bestimmt maßgeblich den Ressourcenaufwand und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Antragstellung.

Empfehlungen

- **Strategische Anträge:** Wenn der Antrag an den Hochschulen eine strategische Priorität genießt und die Hochschulleitungen im Lead sind, sollten institutionelle Mehrwerte des Antrags sowie dessen Konsistenz mit den Hochschulstrategien deutlich herausgearbeitet werden.
- **Nicht-strategische Anträge:** Auch bei Anträgen, die nicht im Lead der Hochschulleitungen liegen, sollte frühzeitig die Unterstützung des Vorhabens durch selbige sichergestellt werden.
- **Ressourcenplanung:** Bei der Finanzplanung sollten die Auswirkungen auf Overhead-Mittel berücksichtigt sowie frühzeitig geklärt werden, welche Antragsstellenden von welchem Anteil profitieren.

1.4 GEMEINSAME ANTRAGSKONZEPTION ALS HOCHSCHULÜBERGREIFENDE GEMEINSCHAFTSAUFGABE VERSTEHEN UND ARBEITSPROZESSE ABSTIMMEN

Die Antragstellung sollte als hochschulübergreifende Gemeinschaftsaufgabe verstanden werden, die auf einem klar definierten und abgestimmten Prozess basiert.

Empfehlungen

- **Koordinationsteam etablieren:** Für die Antragsstellung ist es hilfreich, ein hochschulübergreifendes Koordinationsteam (Antragsteam) zu bilden, welches die Entwicklung des Antrags steuert und moderiert. Die Besetzung des Teams sollte sowohl fachlich als auch strategisch ausgewogen sein.
- **Prozesse festlegen:** Für einen reibungslosen Arbeitsprozess sollte ein transparenter Plan für die Antragserarbeitung erstellt werden. Dieser sollte Meilensteine, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten klar definieren und kommunizieren.
- **Abstimmung stärken:** Die Profile und Stärken der beteiligten Hochschulen und ihrer Themenbereiche sollten als Argument für die Synergieeffekte des Verbunds genutzt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten bereits in der Antragsphase spezifische Fachsprachen und wichtige Begrifflichkeiten geklärt werden.

1.5 ARBEITSPAKETE UND GOVERNANCE-STRUKTUR GESTALTEN

Die Planung von Arbeitspaketen und Entscheidungsstrukturen legt die Grundlage für die spätere Umsetzung des Vorhabens. Hier können bereits in der Antragsphase Motivation und gemeinsame Zielsetzungen gestärkt werden.

Empfehlungen

- **Flexibilität einbauen:** Die gemeinsame Festlegung von Arbeitspaketen kann für alle Beteiligten sehr motivierend wirken. Zugleich sollten bereits im Projektplan bewusst Räume für Reflexion und Lernschleifen angelegt werden, die es den Verbundmitgliedern im tatsächlichen Projektverlauf erlauben, ihre Aktivitäten nachzujustieren und auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.
- **Governance abstimmen:** Die Governance-Strukturen wie z.B. Entscheidungsbefugnisse, Rollenverteilung und Finanzstrukturen im Verbund sollten klar und transparent definiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Abstimmungsaufwand für die Beteiligten handhabbar bleibt.

1.6 STAKEHOLDER*INNEN UND PRAXISPARTNER*INNEN FRÜHZEITIG EINBINDEN

Die frühzeitige Einbindung von externen Akteur*innen, wie Praxispartner*innen oder anderen relevanten Stakeholder*innen, stärkt den transdisziplinären Charakter des Verbunds.

Empfehlungen

- **Stakeholder-Analyse:** Es sollte frühzeitig eine Liste relevanter Praxispartner*innen und Stakeholder*innen sowie deren Themen und Bedarfe entwickelt werden. In diesem Zusammenhang sollte auch geklärt werden, welche potenzielle Rolle einzelne Praxispartner*innen im Verbund einnehmen könnten.
- **Einbezug in Antragsstellung:** Je nach Kontext, Förderbedingungen und (zeitlichen) Möglichkeiten sollten die Praxispartner*innen bereits bei der Antragstellung mit eingebunden werden.

1.7 MÖGLICHKEITEN DER ANSCHUBFINANZIERUNG PRÜFEN

Da die Antragsphase häufig einen zusätzlichen Ressourceneinsatz aller Beteiligten erfordert, sollte geprüft werden, ob und wie eine Anschubfinanzierung in Anspruch genommen werden kann.

Empfehlungen

- **Anschubfinanzierung klären:** Es empfiehlt sich zu prüfen, welche Fördermöglichkeiten oder hochschulinternen Mittel für die Anbahnungs- und Antragsphase eines Vorhabens genutzt werden können.

FAZIT: STRATEGIE, KOOPERATION UND FLEXIBILITÄT IN DER ANTRAGSTELLUNG

Ein inter- und transdisziplinärer Verbund entsteht nicht allein durch die Addition einzelner Projektbereiche. Erforderlich ist vielmehr ein gemeinsam entwickeltes Forschungsthema, aus dem sich ein erkennbarer Mehrwert der Zusammenarbeit ableiten lässt. Die Antragsphase ist außerdem der Zeitpunkt, an dem die spätere Kooperationsqualität wesentlich vorbereitet wird: Rollen (sowohl im Verbundteam als auch von externen Praxisakteur*innen), Entscheidungswege und Kommunikationsformen sollten daher bereits vor der Förderzusage geklärt werden. Durch die systematische Nutzung von Lessons Learned und die frühzeitige Einrichtung von Koordinations- und Governancestrukturen können die Herausforderungen der Zusammenarbeit gut bewältigt und neue Ideen gezielt integriert werden. Vergleichbare Hinweise zum Initiieren und zum Gestalten von Verbund- und Forschergruppenanträgen geben auch Behrendt, Fröchtling & Meyer-Kock (1997) und Blanckenburg et al. (2005: 27-48). Weitere, eher allgemeiner gehaltene Grundlagen der Förderantragsstellung bietet Preuß (2017).

2. Stellenausschreibungen, Auswahlprozesse und Stellenbesetzungen

Die Ausschreibung und Besetzung von Stellen ist ein zentraler Aspekt in Forschungsverbünden und trägt entscheidend zur erfolgreichen Projektumsetzung bei. Gerade in hochschulübergreifenden Kooperationen erfordert das Stellenbesetzungsprozedere zusätzliche Abstimmung, klare Kommunikation und eine strategische Priorisierung.

2.1 STELLENBESCHREIBUNGEN ABSTIMMEN UND ANFORDERUNGSPROFILE DEFINIEREN

Die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für die Positionen im Forschungsverbund sollten von allen beteiligten Hochschulen in Abstimmung untereinander erarbeitet werden. Damit wird sichergestellt, dass Anforderungen und benötigte Kompetenzen mit den Zielen des Vorhabens übereinstimmen.

Empfehlungen

- **Abstimmung der Stellenprofile:** Anforderungsprofile und damit verbundene Kompetenzen wie bspw. Fachwissen, Nachhaltigkeitsbezug, transdisziplinäre Expertise, Transferkompetenzen oder Bezug zur Projektregion sollten innerhalb des Verbunds gemeinsam abgestimmt und festgelegt werden.
- **Klare Rollenbeschreibung:** Die Rollen und Aufgaben der jeweils ausgeschriebenen Stellen sollten in der Stellenausschreibung so konkret wie möglich definiert werden.

- **Informationen zu Qualifizierungsmöglichkeiten:** Bereits in der Stellenausschreibung sollte transparent gemacht werden, ob die ausgeschriebene Stelle eine wissenschaftliche Qualifikation (Promotion/Habilitation) als Teil der Tätigkeit ermöglicht. Diesbezüglich vorab abgestimmte und festgelegte Rahmenbedingungen des Verbunds vermeiden Missverständnisse während des Bewerbungsprozesses und im Team.

2.2 STRATEGISCHE PRIORISIERUNG BEI DER STELLENBESETZUNG KLÄREN

Die Reihenfolge und Priorisierung bei der Besetzung der Stellen ist ein erfolgskritischer Faktor für hochschulübergreifende Forschungsprojekte.

Empfehlungen

- **Priorität: Gesamtverbundkoordination:** Die Besetzung und Legitimierung der Positionen in der Gesamtverbundkoordination sollte oberste Priorität genießen, damit zügig Strukturen und Arbeitsvoraussetzungen für die Arbeit im Verbund sowie das Onboarding neuer Mitglieder geschaffen werden können.
- **Koordination der Projektbereiche zuerst besetzen:** Auch auf Ebene der einzelnen Projektbereiche empfiehlt sich die frühzeitige Besetzung von Koordinationsstellen. Diese ermöglicht ein fundiertes Onboarding weiterer wissenschaftlicher Mitarbeitender und einen strukturierten Einstieg in die Teilprojektarbeit.
- **Schnelles Handeln:** Verzögerungen in der Besetzung zentraler Stellen können den Projektstart erheblich beeinträchtigen. Es ist daher essenziell, dass der Konsens über die Prioritäten in der Stellenbesetzung bereits in der Antragsphase geklärt wird.

2.3 ONBOARDING UND OFFBOARDING-PROZESSE ETABLIEREN

Die Einführung und Pflege klar definierter Onboarding- und Offboarding-Prozesse ist entscheidend für ein effizientes Arbeiten und die Übergabe von Aufgaben innerhalb des Verbunds.

Empfehlungen

- **Onboarding-Prozess:** Neue Mitarbeitende sollten durch Koordinationsstellen und Projektleitungen in die Strukturen und Ziele des Verbundprojekts sowie in ihre spezifischen Rollen eingeführt werden. Hier empfiehlt es sich, entsprechende Prozesse und Verantwortlichkeiten zu definieren sowie unterstützende Materialien zu erstellen und auszuhändigen (bspw. Onboarding-Dokument mit Organigramm, Projektübersichten, Ansprechpartner*innen). Mit der Schaffung von Begegnungsräumen kann der Austausch und die Integration neuer Mitglieder in den Verbund und in seine Projektbereiche gefördert werden.
- **Offboarding-Prozess:** Eine systematische Übergabe von Aufgaben und Wissen ist für einen gelungenen Übergang im Falle von Personalwechseln unabdingbar. Dabei sollte

sichergestellt sein, dass das Know-how für Nachfolgende dokumentiert ist und verfügbar bleibt.

2.4 RAUMPLANUNG: ARBEITS- UND BEGEGNUNGSSORTE GESTALTEN

Eine funktionale Gestaltung der Arbeits- und Kommunikationsräume ist ein oft unterschätzter, aber wichtiger Erfolgsfaktor für die Kooperation innerhalb des Verbundprojekts.

Empfehlungen

- **Interaktionsräume schaffen:** Orte, die Raum für (informellen) Austausch und Zusammenarbeit bieten, fördern die Teamdynamik und ermöglichen kreative Prozesse.
- **Rückzug für konzentriertes Arbeiten:** Neben Interaktionsräumen sollten Arbeitsplätze für konzentrierte Stillarbeit oder für Gruppenarbeitstreffen bereitgestellt werden.
- **Flexibilität und hybride Arbeitsmodelle:** Gerade in hochschulübergreifenden Kontexten ist es notwendig, hybride Arbeitsmöglichkeiten (z.B. mit digitalen Plattformen) anzubieten, um Distanzen zu überbrücken.

FAZIT: STRATEGISCHE STELLENBESETZUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM VERBUNDPROJEKT-ERFOLG

Eine durchdachte und verbundübergreifend abgestimmte Stellenbesetzung ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg hochschulübergreifender Forschungsprojekte. Die klare Definition von Anforderungen, Rollen und Zuständigkeiten erleichtert nicht nur die Auswahl geeigneter Kandidat*innen, sondern ermöglicht auch einen strukturierten Projektstart. Durch die frühzeitige Priorisierung wichtiger Stellen (z.B. in der Gesamtverbundkoordination und in der Koordination der Projektbereiche) sowie die Etablierung von Onboarding- und Offboarding-Prozessen können die Grundlagen für eine effiziente Projektarbeit gelegt werden. Die hier im Themenfeld „Stellenausschreibungen, Auswahlprozessen und Stellenbesetzung“ benannten organisatorischen und strategischen Empfehlungen werden ähnlich auch in der Forschungsliteratur betont, um Verzögerungen im Forschungsprojekt zu minimieren. Gleichzeitig verweisen Defila & Di Giulio (2010: 482-485) und Krainer & Lerchster (2015: 89-99) noch stärker auf die kulturelle Passung und die interpersonellen Fähigkeiten der Teammitglieder als Erfolgsfaktoren. Dabei werden neben fachlicher Qualifikation besonders Kooperationsfähigkeit und persönliche und soziale Fähigkeiten betont, um die Flexibilität und Vielfalt der Rollen in transdisziplinären Forschungsprojekten zu ermöglichen.

3. Ankunft und Onboarding im Forschungsverbund

Der Aufbau hochschulübergreifender Strukturen und das Onboarding neuer Mitglieder sind entscheidende Phasen in der Entwicklung eines Forschungsverbunds. Besonders in einem hochschulübergreifenden und interdisziplinären Kontext stellt dieser Prozess eine wichtige Grundlage für die spätere Projektzusammenarbeit dar. Von der Definition gemeinsamer Strukturen bis hin zu einer klaren Kommunikationsstrategie erfordert diese Anlaufphase gezielte Maßnahmen, um die komplexen Anforderungen eines großen Verbunds zu bewältigen.

3.1 GEMEINSAME HOCHSCHULÜBERGREIFENDE STRUKTUREN UND LOKALE HOCHSCHULINTERNE STRUKTUREN UNTERSCHIEDEN UND KOMMUNIZIEREN

Ein Kernaspekt in der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit ist die differenzierte Betrachtung, welche Strukturen und Maßnahmen für den gesamten Verbund notwendig sind und welche auf die einzelnen Hochschulen beschränkt bleiben können.

Empfehlungen

- **Hochschulübergreifende Strukturen:** Es ist wichtig, zentrale gemeinsame Werkzeuge für die Zusammenarbeit einzurichten, beispielsweise kollaborative Plattformen, Wissensmanagementsysteme und Kommunikationskanäle wie Newsletter oder projektbezogene Websites. Weiterhin sollten einheitliche Standards in Schlüsselbereichen wie Finanzmanagement, Beschaffung und Entscheidungsbefugnissen etabliert werden. Eine gemeinsame Kommunikationsstrategie sollte entwickelt werden, die sowohl intern Orientierung bietet als auch extern Transparenz schafft.
- **Lokale Strukturen:** Die Organisation der Arbeitsabläufe sollte an die spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschulen angepasst werden. Dies umfasst Maßnahmen wie die Abstimmung der Personalverwaltung oder die technische Unterstützung. Eine klare Trennung und Festlegung zwischen hochschulübergreifenden und lokal relevanten Zuständigkeiten sowie deren transparente Kommunikation erleichtern den Onboarding-Prozess und helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

3.2 ZEIT UND ANERKENNUNG FÜR DEN STRUKTURAUFBAU SICHERSTELLEN

Der Aufbau von hochschulübergreifenden Strukturen erfordert Zeit und Ressourcen, die oft in Form von „unsichtbarer Arbeit“ durch Mitglieder von Verbundkoordination und -leitung investiert werden.

Empfehlungen

- **Zeitplanung:** Es sollte explizit Zeit eingeplant werden, um kollaborative Tools einzurichten und den Wissenstransfer sicherzustellen. Dieser Aufwand muss von Anfang an kommuniziert und in den Arbeitsplänen berücksichtigt werden. Ein schrittweiser Aufbau (z.B. zuerst interne Abstimmung, dann Zusammenarbeit mit Stakeholder*innen) ermöglicht eine geordnete Entwicklung.
- **Sichtbarmachung und Wertschätzung:** Die Arbeit des Verbundkoordinationsteams ist zentral für die erfolgreiche Anlaufphase. Es ist wichtig, deren Tätigkeiten sichtbar zu machen und anzuerkennen. Die langfristige Sicherung von Koordinationsstellen sollte daher frühzeitig als strategische Maßnahme geplant werden, um die Stabilität und Resilienz des Verbunds zu gewährleisten.

3.3 INITIALE TEAMBILDUNG GEWÄHRLEISTEN UND GEMEINSAME ARBEITSMODI ETABLIEREN

Die Integration der Verbundmitglieder ist ein wesentlicher Schritt, um den Verbund als funktionierende Einheit zu etablieren. Besonders in großen, komplexen Forschungsverbünden ist dafür ein zielgerichtetes Vorgehen notwendig.

Empfehlungen

- **Retreat als Startpunkt:** Ein gemeinsames Retreat zu Beginn des Verbunds bietet Gelegenheit, dass sich alle Beteiligten kennenlernen und miteinander vernetzen. Wichtige Fragen sind: Wer arbeitet mit wem und wofür? Was sind die individuellen und gemeinsamen Ziele? Je nach Fall kann es sich anbieten, ein derartiges Treffen in einem ersten Schritt nur intern auf den Verbund zu fokussieren, bevor zu einem späteren Zeitpunkt auch Praxisakteur*innen eingeladen werden.
- **Arbeitsmodi etablieren:** Um den komplexen Start eines großen Verbundvorhabens zu bewältigen, bietet es sich an, in der Anfangsphase in den verschiedenen Projektbereichen bereits „ins Tun“ zu kommen, auch wenn noch nicht alle strukturellen Details des Verbunds geklärt sind. Ein später geplanter „Zwischenstopp“, z.B. ein Reflexionsmeeting, sollte allerdings verpflichtend dazu genutzt werden, die bisherigen Arbeitsansätze zu evaluieren und ggf. anzupassen.

3.4 REGELMÄßIGEN AUSTAUSCH UND VERNETZUNG ERMÖGLICHEN

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen Formate für den regelmäßigen Austausch geschaffen werden, die zur Struktur und Größe des Verbunds passen.

Empfehlungen

- **WiMi-Retreat:** Die Einführung von hochschulübergreifenden Treffen für wissenschaftliche Mitarbeitende hat sich in einem großen Verbundprojekt bewährt. Solche Treffen fördern den Wissensaustausch und stärken das Gemeinschaftsgefühl im Verbund.

- **Austausch der Professor*innen:** Regelmäßige Austauschrunden der projektleitenden Professor*innen sollten fest etabliert werden. Da die Projektleitungsrolle oft ohne zusätzliche Vergütung oder Zeitressourcen übernommen wird, sollten Anreize (z.B. Berücksichtigung über Leistungsindikatorik) geschaffen werden.
- **Hierarchiefreie Austauschformate:** Um die Vernetzung zwischen Wissenschaftler*innen unterschiedlicher Hierarchie- und Erfahrungsebenen zu fördern, sollten ebenso Formate entwickelt werden, in denen Professor*innen und wissenschaftliche Mitarbeitende themenbezogen auf Augenhöhe zusammenarbeiten können.

3.5 BALANCE ZWISCHEN GEMEINSAMKEIT UND DIVERSITÄT BEI DEN FORSCHUNGSPROJEKTEN ENTWICKELN

Ein hochschulübergreifender Verbund vereint unterschiedliche Profile, Ansätze und Perspektiven unter einem gemeinsamen Dach. Es ist wichtig, eine Balance zwischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu finden.

Empfehlungen

- **Wunsch nach Gemeinsamkeit:** Einerseits sollte eine gemeinsame Verbundidentität entwickelt werden, die sich auf übergeordnete Ziele und Werte stützt. Gemeinsame Strukturen und Prozesse schaffen Orientierung und stärken den Zusammenhalt.
- **Raum für Diversität:** Andererseits sollten den unterschiedlichen Ansätzen und Spezialisierungen der beteiligten Hochschulen und der verschiedenen Projektbereiche ein Freiraum innerhalb dieser gemeinsamen Strukturen gegeben werden.

FAZIT: ERFOLGREICHES ONBOARDING ALS BASIS FÜR LANGFRISTIGE ZUSAMMENARBEIT

Die Anlaufphase eines hochschulübergreifenden Forschungsverbunds stellt hohe Anforderungen an die Strukturierung, Kommunikation und Integration der unterschiedlichen Akteur*innen. Klare Verantwortlichkeiten, transparente Strukturen und effektive Formate für Austausch und Vernetzung sind dabei der Schlüssel. Zugleich erfordert der Aufbau eines großen Verbunds Geduld und Flexibilität, um die Komplexität der Zusammenarbeit schrittweise zu bewältigen. Eine gezielte Planung und Anerkennung der grundlegenden Strukturarbeit sowie ein starkes Augenmerk auf die Teamdynamik innerhalb des Verbunds legen die Basis, auf der Verbundprojekte nachhaltig wachsen und arbeiten können. Durch dieses Vorgehen werden sowohl die gemeinsamen Ziele gestärkt als auch das Potenzial der Vielfalt im Verbund genutzt. In den wesentlichen Punkten ähnliche Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung von Onboarding- und Aufbauprozessen in Forschungsverbünden geben auch Blanckenburg et al. (2005: 49-98) sowie Defila, Di Giulio & Scheuermann (2006: 69-90).

4. Onboarding und Zusammenarbeit in den Projektbereichen

Das Onboarding und die Zusammenarbeit der Teilprojekte auf der Ebene der Projektbereiche ist ein zentraler Baustein für den Erfolg komplexer Forschungsverbünde. Die Teilprojekte sind häufig die operative Ebene, auf der zentrale Maßnahmen und Ziele eines Projekts umgesetzt und die spezifischen Rollen der beteiligten Hochschulen und Mitarbeitenden sichtbar werden. Das Gelingen der Zusammenarbeit setzt gut durchdachte Prozesse voraus, die nicht nur die Struktur- und Organisationsebene berücksichtigt, sondern auch teamdynamische und zwischenmenschliche Aspekte einbezieht.

4.1 VERANTWORTLICHKEITEN KLÄREN: ROLLEN IN DEN PROJEKTBEREICHEN UND ENTSCHEIDUNGSWEGE IM VERBUND DEFINIEREN UND TRANSPARENT MACHEN

Die Grundlage für ein erfolgreiches Arbeiten in den Projektbereichen ist eine klare Definition von Rollen, Stellanteilen und Entscheidungswegen. Unklare Verantwortlichkeiten können zu Missverständnissen, erhöhter Arbeitsbelastung und Reibungsverlusten führen, insbesondere in komplexen Projekten, in die viele Akteur*innen mit unterschiedlichen, ggf. auch sich überschneidenden Rollen (Leitung, Koordination, wissenschaftliche Mitarbeit) involviert sind.

Empfehlungen

- **Transparenz schaffen:** Es empfiehlt sich, bereits zu Projektbeginn auf Verbundebene klare Mandate, Entscheidungswege sowie die Zuständigkeiten z.B. im Budgetmanagement und der Ressourcenverteilung zu definieren und diese transparent an alle Projektbeteiligten zu kommunizieren.
- **Führungsrollen bewusst gestalten:** Bei allen beteiligten Personen mit Leitungsfunktion sollte das Bewusstsein für Führungsverantwortung geschärft werden. Dies hilft, klarere Erwartungen und Anforderungen an Teammitglieder zu stellen, Handlungsspielräume zu definieren und Überforderungen bzw. Unklarheiten zu vermeiden.
- **Rollen auf Ebene der Projektbereiche klären:** Innerhalb der Projektbereiche sollten Rollen und Stellenanteile frühzeitig geklärt werden. Unklarheiten, z.B. über den Arbeitsfokus oder Verantwortungsbereiche, können die Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen.

4.2 TEAMBUILDINGPROZESSE UND TEAMINTERNE (ARBEITS-)PROZESSE AUSBALANCIEREN

Der Aufbau vertrauensvoller Zusammenarbeit im Team ist essenziell für die langfristige Leistungsfähigkeit der Projektbereiche. Der Fokus liegt dabei auf einer ausgewogenen Balance zwischen Teambuildingprozessen und dem direkten Arbeitsstart in den Teilprojekten.

Empfehlungen

- **Regelmäßige Kommunikationsformate etablieren:** Durch die frühzeitige Planung von Meetings und Kommunikationsstrukturen kann ein kontinuierlicher Austausch der Teammitglieder gewährleistet werden. Dabei sollte ein Gleichgewicht gefunden werden: Zu starre oder komplexe Strukturen können Spontaneität und Innovation hemmen.
- **Präsenz- und Interaktionszeiten nutzen:** Präsenztreffen sollten gezielt dafür genutzt werden, Vertrauen aufzubauen und Arbeitsabläufe zu synchronisieren. Auch informelle Formate wie gemeinsame Aktivitäten können die Teamdynamik fördern.
- **Externe Moderation und Coaching einbinden:** Eine externe Begleitung (z.B. Moderation oder Coaching) kann die teaminterne Zusammenarbeit entlasten und dazu beitragen, Aushandlungsprozesse oder Herausforderungen konstruktiv zu lösen. Es empfiehlt sich, fallbezogen oder iterativ zu prüfen, ob eine externe Begleitung von den Beteiligten als sinnvoll erachtet und befürwortet wird.
- **Perspektiven integrieren:** In divergierenden Teams mit unterschiedlichen Fachrichtungen und Perspektiven sollten Ansätze entwickelt werden, um einen gemeinsamen Nenner zu finden, der es zugleich erlaubt, produktiv mit unterschiedlichen Sichtweisen zu arbeiten.

4.3 KOMPETENZEN ERKENNEN, BÜNDELN UND NUTZEN

Eine systematische Erfassung und Förderung der Teamkompetenzen tragen dazu bei, die Potenziale der Projektbereiche bestmöglich auszuschöpfen. Dies betrifft nicht nur Fachkompetenzen, sondern auch weitere jeweils relevante Kompetenzen, wie bspw. transdisziplinäre Kompetenzen oder regionale Expertise.

Empfehlungen

- **Kompetenzerfassung:** Die vorhandenen Kompetenzen der Teammitglieder sollten bereits zu Beginn erfasst und systematisch mit den Anforderungen der Projektbereiche abgeglichen werden. Dies hilft dabei, vorhandene Stärken zu identifizieren und gezielt einzusetzen.
- **Übergreifende Kompetenznutzung:** Kompetenzen sollten nicht nur innerhalb der Projektbereiche geteilt werden, sondern der Austausch und die Zusammenarbeit sollte auch zwischen den Projektbereichen gefördert werden. Dies kann durch hochschulübergreifende Treffen oder Arbeitsgruppen realisiert werden.

4.4 WISSENSTRANSFER UND KONTINUITÄT BEI TEAMVERÄNDERUNGEN SICHERN

Bei Personalwechseln oder Teamveränderungen kann wertvolles Wissen verloren gehen, das für die Kontinuität der Arbeit essenziell ist. Wissenstransfer und eine gezielte Kommunikation über veränderte Rollen sind daher entscheidend.

Empfehlungen

- **Wissenstransfer sichern:** Es sollten Prozesse etabliert werden, um sicherzustellen, dass Wissen und Ergebnisse an neue Mitarbeitende oder verbleibende Teammitglieder weitergegeben werden. Hierfür könnten Wissensmanagementtools und strukturierte Übergabeprozesse genutzt werden.
- **Kommunikation bei Veränderung:** Bei Veränderungen im Team sollten Verschiebungen in den Rollen und Kompetenzen innerhalb des Verbunds kommuniziert werden. Diese Transparenz hilft, Unsicherheiten zu vermeiden.

4.5 WISSEN ÜBER TRANSDISZIPLINÄRE FORSCHUNG UND TRANSFER FÖRDERN

Ein gemeinsames Verständnis von transdisziplinärer Forschung und Transfer ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die verschiedenen Projektbereiche in einem transdisziplinär orientierten Verbund. Der Austausch unterschiedlicher Perspektiven und die Zusammenarbeit mit externen Akteur*innen können nur gelingen, wenn alle Beteiligten diesbezüglich über grundlegende Prinzipien Einigkeit erzielen.

Empfehlungen

- **Verständnis fördern:** Im Verbund und in den Projektbereichen sollte ein gemeinsames Verständnis von transdisziplinärer Arbeit und Transfer entwickelt werden. Thematische Workshops oder Beispiele aus anderen Projekten können hierbei hilfreiche Orientierung bieten.
- **Transferorientierung stärken:** Die Nähe zu Praxisakteur*innen kann helfen, um die Ergebnisse der einzelnen Projektbereiche stärker auf realweltliche Problemstellungen auszurichten. Wie diese Zusammenarbeit organisiert wird, sollte frühzeitig geklärt werden.

FAZIT: ZUSAMMENARBEIT IN DEN PROJEKTBEREICHEN ALS SCHLÜSSEL ZUR PROJEKTERFÜLLUNG

Die Effektivität der Projektbereiche ist maßgeblich für den Erfolg hochschulübergreifender Forschungsverbünde. Eine klare Rollenverteilung, transparente Entscheidungsprozesse, wirksame Teambuilding-Maßnahmen und eine gezielte Kompetenzförderung sind entscheidende Ansatzpunkte, um Herausforderungen in den Projektbereichen erfolgreich zu bewältigen. Indem sowohl die organisatorischen Strukturen als auch die teamdynamischen Prozesse bewusst gestaltet werden, wird eine Grundlage geschaffen, auf der transdisziplinäre Forschung und Transfer gelingen kann. Ähnliche Punkte zur Gestaltung und Optimierung des Onboardings und der Zusammenarbeit in den Projektbereichen benennen auch Hoffmann (2009, S. 28-39), Horcea-Milcu, Leventon & Lang (2022) und Mogalle (2001, S. 317-328), indem sie die Wichtigkeit von klaren Rollen, Teambildung, Kompetenzbündelung, Wissenstransfer und transdisziplinärem Verständnis betonen.

5. Übergreifende Zusammenarbeit im Verbund

Die Zusammenarbeit zwischen den Teilprojekten eines Forschungsverbunds ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und die Kohärenz des Gesamtprojekts. Die Teilprojekte bilden die Grundlage operativer Arbeit, insbesondere in der Anfangsphase eines Verbunds. Gleichzeitig erfordert ihre Integration in die größere Verbundstruktur eine strategische Planung und Moderation, um inhaltliche Gemeinsamkeiten zu fördern und Synergien effektiv zu nutzen.

5.1 INHALTLICHE GEMEINSAMKEITEN UND ZUSAMMENARBEIT DEFINIEREN

Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Teilprojekten hängen maßgeblich von inhaltlichen Überschneidungen und gemeinsamen Zielsetzungen ab. Eine frühzeitige Identifikation dieser Gemeinsamkeiten legt die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit.

Empfehlungen

- **Gemeinsamkeiten erkennen:** Es ist hilfreich, zu Beginn des Verbundprojekts Workshops oder Meetings durchzuführen, in denen jedes Teilprojekt seine inhaltlichen Schwerpunkte erläutert. Dazu gehört auch die Erklärung, wie die Arbeit des Projekts der Region oder den Zielen des Verbunds dient. Inhaltliche Schnittstellen zwischen den Teilprojekten, welche die Basis für Kooperation und Austausch bilden, sollten dabei dokumentiert werden.
- **Strukturen für Zusammenarbeit:** Es hat sich als sinnvoll erwiesen, konkrete Strukturen für die Zusammenarbeit zu planen und zu etablieren, die spezifisch auf die identifizierten Gemeinsamkeiten zugeschnitten sind. Das können gemeinsame Arbeitsgruppen, thematische Plattformen oder koordinierte Arbeitspakete sein.

5.2 STRATEGISCHE ROLLE DER KOORDINATOR*INNEN DER PROJEKTBEREICHE FÜR DIE GESAMTSTRUKTUR DES VERBUNDS WERTSCHÄTZEN UND FÖRDERN

Koordinator*innen der einzelnen Projektbereiche spielen eine zentrale Rolle bei der Integration der Teilprojekte in die Gesamtstruktur des Verbunds. Sie können als strategische Vermittler*innen agieren und die Zusammenarbeit im Sinne transdisziplinärer Forschung fördern.

Empfehlungen

- **Strategische Vermittlung:** Koordinator*innen sollten frühzeitig in die Vernetzung der Teilprojekte des jeweiligen Projektbereichs einbezogen werden. Sie können dabei helfen, inhaltliche Überschneidungen sichtbar zu machen und gemeinsame Aktivitäten zu initiieren.

- **Transdisziplinäre Orientierung:** Koordinator*innen sollten darauf achten, die Teilprojekte stärker auf übergeordnete Ziele der transdisziplinären Forschung auszurichten und so die gemeinsame Vision des Verbunds zu stärken.

5.3 GEMEINSAMES BEGRIFFSVERSTÄNDNIS ENTWICKELN UND WISSENSMANAGEMENT ETABLIEREN

Ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe und Themen ist entscheidend für die Zusammenarbeit. Gleichzeitig ist eine gut strukturierte Wissensdatenbank ein wichtiges Hilfsmittel, um relevante Informationen für alle zugänglich zu machen.

Empfehlungen

- **Begriffsverständnis entwickeln:** Mit der Organisation von Workshops oder der Diskussionen zu Schlüsselthemen kann ein einheitliches Begriffsverständnis zwischen den Teilprojekten hergestellt werden. Die Dokumentation der aufbereiteten Ergebnisse sollte allen Verbundmitgliedern zugänglich gemacht werden.
- **Datenbanken erstellen:** Je nach Verbundthema und Verbundstruktur kann es nützlich sein, eine gemeinsame Literatur-, Kontakt- und Wissensdatenbank zu entwickeln, die für alle Teilprojekte zugänglich ist. Dabei sollten auch Regeln für die Nutzung und die Ansprache von Kontakten in der Datenbank festgelegt werden.

5.4 BALANCE ZWISCHEN (VERBUND-)STRUKTUR UND (PROJEKT-)FLEXIBILITÄT SCHAFFEN

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, eine Balance zwischen verbindlichen Aktivitäten und Freiräumen zu finden. Diese Flexibilität ermöglicht es den Teilprojekten, eigenständig innovative Ansätze zu verfolgen, während sie gleichzeitig von der Struktur des Verbunds profitieren.

Empfehlungen

- **Verbindliche Elemente:** Durch regelmäßige Verbundaktivitäten, wie z.B. gemeinsame Review-Treffen, themenspezifische Workshops oder Zwischenevaluationen, kann Verbindlichkeit und Zusammenhalt im Verbund geschaffen werden.
- **Freiräume fördern:** Gleichzeitig sollte den Teilprojekten genügend Freiraum eingeräumt werden, um sich neuen Themen und Herausforderungen flexibel zu widmen.

5.5 RÄUME FÜR FORMELLEN UND INFORMELLEN AUSTAUSCH SCHAFFEN

Der Austausch zwischen den Teilprojekten sollte auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden, sowohl formell als auch informell. Dabei sollten alle Beteiligten gleichermaßen dazu angehalten werden, Informationen aktiv zu suchen und zu teilen.

Empfehlungen

- **Informelle Austauschmöglichkeiten:** Offene Austauschformate wie Coffee Chats, informelle Treffen oder gemeinsame Pausen in Präsenz können den Dialog zwischen den Teams fördern. Es bietet sich an, dafür auch hybride Formate zu nutzen, um die Einbindung von Akteur*innen an verschiedenen Standorten zu ermöglichen.
- **Bringschuld und Holschuld:** Die Etablierung einer Kultur, in der alle Teams sowohl proaktiv Informationen anbieten als auch aktiv nach Informationen suchen verhindert, dass wichtige Informationen verloren gehen, und fördert die Eigenverantwortung der Teilprojekte.

5.6 STRUKTUREN UND ORTE FÜR TRANSFER UND VERNETZUNG NUTZEN

Demonstrationsorte und Transferstrukturen bieten eine wichtige Plattform, um den Fortschritt der Teilprojekte sichtbar zu machen und Akteur*innen außerhalb des Verbunds einzubinden.

Empfehlungen

- **Transferorte etablieren:** Bei der Nutzung von geplanten (Transfer-)Strukturen, wie bspw. Demonstrationsorte, können die Ergebnisse der Teilprojekte sichtbar gemacht werden, um sie dort zur Diskussion mit externen Akteur*innen zu stellen. Durch öffentliche Veranstaltungen oder Präsentationen können Projektfortschritte zugänglich gemacht und verständlich dargestellt werden.
- **Netzwerke ausbauen:** Indem die Vernetzung zwischen den Teilprojekten und externen Praxisakteur*innen gefördert wird, können nachhaltige Kooperationen und reale Anwendungsbezüge entwickelt werden.

FAZIT: ZUSAMMENARBEIT ALS SCHLÜSSEL ZUR KOHÄRENZ DES VERBUNDS

Die Zusammenarbeit der Teilprojekte bildet die operative Grundlage jedes Forschungsverbunds. Eine gezielte Planung, die inhaltliche Gemeinsamkeiten betont und systematisch Strukturen für den Austausch schafft, ist entscheidend für die Kohärenz und Anschlussfähigkeit der Projekte im Verbund (vgl. dazu auch Balsiger, 2005: 193-198). Mit klar definierten Rollen, einem gemeinsamen Begriffsverständnis und zielgerichteten Austauschformaten kann die Integration der Teilprojekte gelingen (siehe dazu auch: Defila, Di Giulio & Scheuermann, 2006: 91-114). Bergmann et al. (2010: 116-124) und Hollaender, Loibl & Wilts (2008: 385-398) benennen zusätzlich auch die strategisch wichtige Rolle der Koordinator*innen bei der Moderation und Integration der Projektbereiche in ein transdisziplinäres Forschungsprogramm. Gleichzeitig muss eine Balance zwischen verbindlichen Aktivitäten und „Spielräumen“ geschaffen werden, um Flexibilität und Innovation zu ermöglichen. Mit verbindlichen Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Eigenständigkeit der Projektbereiche kann sowohl die Gesamtorganisation als auch die

Kreativität der Teilprojekte profitieren. Ein strukturierter Ansatz zur Zusammenarbeit der verschiedenen Forschungsprojekte gewährleistet daher nicht nur den Erfolg der Projektbereiche, sondern stärkt die gesamte Verbundarbeit, wie auch in der hier angegebenen Literatur betont wird.

6. Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen

Die Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen ist ein zentraler Bestandteil transdisziplinärer Forschungsprojekte und spielt eine wichtige Rolle bei der Identifikation gesellschaftsrelevanter Fragestellungen oder bei der Anwendung und Übertragung von Forschungsergebnissen in regionale Kontexte. Um die Kooperation erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer klaren Strategie, die auf Vertrauen, gemeinsamen Zielsetzungen und einem realistischen Erwartungsmanagement basiert.

6.1 KOOPERATIONEN DURCH DIE NUTZUNG BESTEHENDER NETZWERKE UND MIT GEZIELTEM EINSTIEG ETABLIEREN

Die aktive Einbindung von Praxispartner*innen sollte von Beginn an gut durchdacht und strategisch geplant sein. Bestehende Kontakte können dabei als wichtige Türöffner dienen.

Empfehlungen

- **Bestehende Kontakte aktiv nutzen:** Es ist förderlich, bereits bestehende Beziehungen zu Praxispartner*innen als Grundlage zu nutzen, um neue Kooperationen anzubahnen. Kontakte, die bereits Vertrauen und Offenheit zeigen, erleichtern den Einstieg erheblich.
- **Referenzen und Prototypen einsetzen:** Bei der Ansprache neuer Praxispartner*innen sollten konkrete Projektbeispiele, Referenzen sowie erste Prototypen präsentiert werden. Das kann dazu beitragen, sich über Projektziele Klarheit zu verschaffen und deren Nutzen aus Sicht der Praxispartner*innen besser einzuschätzen.

6.2 BEDARFE UND RESSOURCEN DER PRAXISPARTNER*INNEN KLÄREN

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt ein umfassendes Verständnis der Bedarfe und Möglichkeiten der Praxispartner*innen voraus. Gleichzeitig müssen die eigenen Erwartungen transparent gemacht werden, um Missverständnisse zu vermeiden.

Empfehlungen

- **Bedarfsabfrage und Anpassung:** Bedarfe, Interessen und Ressourcen der Praxispartner*innen sollten frühzeitig in iterativen Austausch ermittelt werden.

Diese Informationen können helfen, die Rolle der Praxispartner*innen im Projekt realistisch zu definieren.

- **Überforderung vermeiden:** Nicht in jedem Fall besteht Bedarf an oder Interesse für die intensive Einbindung von Praxispartner*innen in alle Projekt- und Entscheidungsprozesse. Es empfiehlt sich, entsprechende Bedarfe und Interessen mit den Praxispartner*innen vorab auszuloten und Arbeitsmodi entsprechend anzupassen.
- **Rollen und Aufgaben festlegen:** Rollen und Aufgaben der Praxispartner*innen im Projekt sollten nach Möglichkeit frühzeitig geklärt und schriftlich festgelegt werden.
- **Strategische Zusammenarbeit:** Es hat sich als hilfreich herausgestellt, ein Konzept zur Zusammenarbeit mit Stakeholder*innen zu erarbeiten, welches deren Bedarfe und Kapazitäten berücksichtigt und letztere nicht überstrapaziert. Dieses Konzept sollte insbesondere bei mehreren beteiligten Hochschulen untereinander abgestimmt werden.

6.3 GEMEINSAME ZIELE UND ERWARTUNGEN FORMULIEREN

Für eine effektive Zusammenarbeit müssen alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis zu den Zielen und Rahmenbedingungen entwickeln. Erwartungsmanagement ist hier essenziell.

Empfehlungen

- **Realistische Erwartungshaltung:** Bereits in der Antragsphase sollte den Praxispartner*innen und Stakeholder*innen gegenüber kommuniziert werden, welche Art von Ergebnissen innerhalb der verbundspezifischen Rahmenbedingungen realistisch erwartbar sind und welche nicht. Dafür sollten die Grenzen der Zusammenarbeit mit Hochschulen von Beginn an vermittelt werden (z.B., dass nur prototypische Lösungen entwickelt werden können, keine vollumfänglichen Produkte oder Softwarelösungen).
- **Transparenz schaffen:** Arbeitsressourcen, zeitliche Rahmenbedingungen und Ziele der Projektteams sollten für die Praxispartner*innen transparent sein. So können sie realistische Erwartungen entwickeln.
- **Gemeinsames Verständnis aufbauen:** In Workshops oder bilateralen Treffen kann gemeinsam an Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit gearbeitet werden. Dies stärkt die Verbindlichkeit und das Vertrauen zwischen Verbundmitgliedern und Praxispartner*innen.

6.4 BEZIEHUNGSGESTALTUNG UND WERTSCHÄTZUNG FÖRDERN

Eine respektvolle Partnerschaft auf Augenhöhe ist entscheidend, um langfristige und produktive Beziehungen mit Praxispartner*innen aufzubauen.

Empfehlungen

- **Partnerschaftliche Zusammenarbeit:** Praxispartner*innen sollten als gleichberechtigte Akteur*innen behandelt und angemessen in Zieldefinitionen und Entscheidungen mit eingebunden werden.
- **Wechselseitige Wertschätzung:** Die wechselseitige Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen und praktischen Erfahrungen und Perspektiven fördert gegenseitige Lernprozesse zwischen Wissenschaftler*innen und Praxispartner*innen.
- **Erfolge sichtbar machen:** Zwischenergebnisse und sichtbare Fortschritte der Verbundmitglieder sollten regelmäßig präsentiert werden, um Praxispartner*innen auf dem Laufenden zu halten.

6.5 STRATEGISCHE KOMMUNIKATION UND KONFLIKTMANAGEMENT SICHERSTELLEN

Eine offene, regelmäßige Kommunikation sowie ein professionelles Management von Konflikten sichern das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft in der Zusammenarbeit.

Empfehlungen

- **Kommunikationspausen vermeiden:** Durch regelmäßige Updates, z.B. in Form von kurzen E-Mails oder Feedbackgesprächen, kann der enge Kontakt zu den Praxispartner*innen gehalten werden. Lange Unterbrechungen können demgegenüber das Vertrauen und die Verbindlichkeit der Kooperationsbeziehungen beeinträchtigen.
- **Neutralität in Konflikten:** Bei potenziellen Konflikten zwischen verschiedenen externen Partner*innen ist es wichtig, als Verbundmitglieder eine neutrale Rolle zu bewahren.

6.6 NACHHALTIGKEIT DER ZUSAMMENARBEIT SICHERSTELLEN

Langfristige Beziehungen zu Praxispartner*innen erfordern bewusstes Beziehungsmanagement und strategische Maßnahmen, die über die Projektlaufzeit hinausreichen.

Empfehlungen

- **Weiterführung nach Projektabschluss:** Es ist sinnvoll, den Praxispartner*innen auch über das Verbundprojekt hinaus eine Perspektive für die Fortsetzung der Zusammenarbeit zu bieten. Diese Partner*innen kennen bereits die Arbeitsweisen und Kommunikationsstruktur der Hochschule, was eine Verstetigung der Zusammenarbeit erleichtert.
- **Erfahrungen für zukünftige Projekte nutzen:** Es empfiehlt sich, Erfolge und Herausforderungen der Kooperation zu dokumentieren, um bei zukünftigen Forschungsprojekten auf bewährte Praktiken zurückzugreifen.

FAZIT: ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT MIT PRAXISPARTNER*INNEN ALS SCHLÜSSEL ZUM PROJEKTERFOLG

Die Zusammenarbeit mit Praxispartner*innen ist ein wesentlicher Baustein für die Transdisziplinarität und Praxisorientierung in Forschungsverbünden. Die Beziehung zu Praxispartner*innen sollte dabei auf Vertrauen, Wertschätzung und Gleichberechtigung basieren. Bernhard et al. (2021) betonen ebenfalls die Bedeutung von bestehenden Netzwerken als Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit Praxisakteur*innen. Hanschitz, Schmidt & Schwarz (2009: 83-106) benennen die Herausforderung, Überforderung und Frustration bei Praxisakteur*innen zu vermeiden, indem die partizipativen Prozesse an die Möglichkeiten der Akteur*innen angepasst werden müssen. Eine klare Bedarfsabfrage, realistische Zieldefinitionen und ein gemeinsames Verständnis der Rahmenbedingungen schaffen auch laut Hoffmann (2009: 28-39) und Pohl & Hirsch Hadorn (2006) die Grundlage für eine produktive Kooperation. Die Etablierung transparenter Kommunikationsstrukturen und eine aktive Dokumentation von Erfolgen und Herausforderungen sichern den langfristigen Nutzen und stärken die Anschlussfähigkeit über die Projektlaufzeit hinaus.

Literaturverzeichnis

- Balsiger, P.W. (2005): Transdisziplinarität. Systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinübergreifender Wissenschaftspraxis. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Behrendt, E., Fröchtling, C., & Meyer-Kock, A. (1997). EU-Förderung erfolgreich managen! Antragstellung – Vertrag – Projektabschluss. Ein Leitfaden. Bonn: Economica-Verlag.
- Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C., & Schramm, E. (2010): Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen. Frankfurt, New York: Campus.
- Bernhard, M., Kreß-Ludwig, M., Lux, A., Brohmann, B. & Mbah, M. (2021): Workshop-Dokumentation: Praxisakteur*innen in der transdisziplinären Forschung – Erfahrungen, Perspektiven und Herausforderungen. Schrader-Stiftung, 17. März 2021, Darmstadt. URL: https://www.schader-stiftung.de/fileadmin/content/Workshop-Praxisakteure_17.03.21_Dokumentation.pdf (zuletzt aufgerufen am 17. Juni 2026).
- Blanckenburg, C. von, Böhm, B., Dienel, H.-L., & Legewie, H. (2005). Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Defila, R. & Di Giulio, A. (2010): Managing in Interdisciplinary Teams. In: Frodeman, R., Thompson Klein, J., & Mitchman, C. (Hg.): The Oxford Handbook of Interdisciplinarity. Oxford University Press, S. 482-485.
- Defila, R., Di Giulio, A., & Scheuermann, M. (2006): Forschungsverbundmanagement: Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Hanft, A. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hanschitz, R.-C., Schmidt, E., & Schwarz, G. (2009): Transdisziplinarität in Forschung und Praxis: Chancen und Risiken partizipativer Prozesse. (Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik, Band 5). Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffmann, V. (Hg.) (2009): Transdisziplinäre Umweltforschung. Methodenhandbuch. München: Oekom (Kulturlandschaft, Bd. 2).

- Hollaender, K., Loibl, M.C., & Wilts, A. (2008): Management. In: Hirsch Hadorn, G., Hoffmann-Riem, H., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Joye, D., Pohl, C., Wiesmann, U., & Zemp, E. (Hg.): Handbook of Transdisciplinary Research. Berlin: Springer, S. 385-398.
- Horcea-Milcu, A.-I., Leventon, J., & Lang, D.J. (2022): Making Transdisciplinarity Happen: Phase 0, or Before the Beginning. In: Environmental Science & Policy, 136/2022: 187-197.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.05.019>
- Krainer, L. & Lerchster, R. (2015): Management von transdisziplinären Forschungsprojekten im Spannungsfeld von Rollenflexibilität, Aufgabenvielfalt und mehrdimensionalen Kompetenzanforderungen. In: Defila, R., Di Giulio, A., & Scheuermann, M. (Hg.): Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbünde. (Zeitschrift Forschung. Politik - Strategie – Management, 8. Jg., H. 3+4). Bielefeld: UVW, S. 89-99.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4., überarbeitete Ausgabe.
- Mogalle, M. (2001): Management transdisziplinärer Forschungsprozesse. Basel: Birkhäuser.
- Pohl, C., & Hirsch Hadorn, G. (2006): Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung. Ein Beitrag des td-net. München: oekom.
- Preuß, S. (2017). Drittmittel für die Forschung: Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Praxistipps für das Schreiben von Förderanträgen. Wiesbaden: Springer.
- Röhlig, A. (2018): Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Verbundprojekt: Herausforderungen und kritische Faktoren einer erfolgreichen Forschungs Kooperation. HWWI Research Paper, No. 181, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg (<https://hdl.handle.net/10419/175346>).
- Schuchardt, B., Birner, R., Bildstein, T., & Osthorst, W. (2005): Integrative und interdisziplinäre Umweltforschung. Empirische Erfahrungen mit der Organisation des Forschungsprozesses. URL: https://www.bioconsult.de/veroeffentlichungen/proj_Interdis.pdf (Zuletzt aufgerufen am 17. Juni 2026).
- Wittenhorst zu Sonsfeld, L. von, Welter, S., Beusker, E., & Frisch, J. (2026): A retrospective on the first Real-world Lab for the energy transition. Lessons learned on the transdisciplinary approach from SmartQuart. In: GAIA 35/1: 46 – 54.
<https://doi.org/10.14512/gaia.35.1.7>.