

**Zeitschrift:** Horizonte : Schweizer Forschungsmagazin  
**Herausgeber:** Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung  
**Band:** - (1999)  
**Heft:** 42  
  
**Artikel:** Teamwork statt Alleingang  
**Autor:** Häberli, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-967614>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

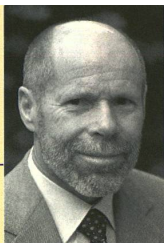
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Dr. Rudolf Häberli ist  
Programmleiter des Schwer-  
punktprogramms Umwelt.



# Teamwork

## statt Alleingang

**T**äglich wird mir bewusst, wie komplex die Aufgaben und Probleme unserer Zeit geworden sind: Neue Technologien, Mobilität, Ernährung, Arbeitslosigkeit und Wohlstandsgefälle, die nachhaltige Nutzung beschränkter Ressourcen, die Klimaproblematik, die Biodiversität sind lediglich ein paar Beispiele dafür. Die Wissenschaft ist nicht selten Motor dieser Entwicklungen. Gleichzeitig ist sie zur Reflexion des Wandels und zur Mithilfe bei der Lösung von (Folge-)Problemen aufgerufen.

Ich habe gelernt, dass die Rezepte der Fünfzigerjahre für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr taugen. Ich ahne, dass mechanistische Modelle ihre Gültigkeit verloren haben, und glaube immer weniger daran, dass die Welt aufgrund mosaikartig zusammenzusetzender Einzelkenntnisse zu verstehen sei. Allerdings ertappe auch ich mich dabei, dass ich zu einfachen, oft sogar statischen Denkmodellen zurückkehre, weil ich als Individuum von der Komplexität der realen Welt überfordert bin. Dabei verdränge ich, dass vieles miteinander zusammenhängt, sich dynamisch entwickelt und dass selbst einfache Organismen wie Bakterien befähigt sind, sich anzupassen und aus Veränderungen zu lernen.

Komplexe Aufgaben werden deshalb immer mehr von multidisziplinären Teams angegangen. In transdisziplinären Gruppen arbeiten auch Fachleute mit, die nicht aus der engeren, akademischen Forschungswelt stammen. Diese Personen «aus der Praxis» bringen eine neue Problemsicht und ihre Neugier, zusätzliches Wissen und andere Erfahrungen mit ein. Transdisziplinarität ist eine neue Form der kooperativen Wissensproduktion. In einem Prozess wechselseitigen Lernens werden wirklichkeitsnähere, bessere Lösungen erarbeitet, oft

auch schneller und billiger. Durch gemeinsames Arbeiten im Team werden Lösungen geschaffen, die im Alleingang niemand erreichen kann.

Im Schwerpunktprogramm Umwelt wird transdisziplinäre Forschung seit 1992 gefördert. In der zweiten Forschungsperiode 1996–1999 haben wir integrierte Projektorganisationen verlangt, die von Beginn an auf gemeinsame Ziele ausgerichtet waren. Wir haben das Forum «Transdisziplinärer Forschungsprozess» eingerichtet, welches die Arbeit in den Projekten methodisch begleitete und Gelegenheit bot, Erfahrungen auszutauschen, Inputs zu empfangen und für die eigene Organisation zu lernen. Heute sind wir dem Idealmodell integrierter, problem- und zielgerichteter transdisziplinärer Forschung näher, es bleibt aber noch vieles zu tun.

R.H.

### International Transdisciplinarity Conference

Vom 27. Februar bis 1. März 2000 führt das SPP Umwelt zusammen mit Partnern aus Hochschule und Praxis an der ETH Zürich ein internationales Symposium über Transdisziplinarität durch. Die Veranstaltung soll dazu beitragen, Arbeitsmethoden weiterzuentwickeln und die institutionellen Rahmenbedingungen für diese neue Form der kooperativen Wissensproduktion zu verbessern. Aktuelle Informationen auf der Website <http://www.snf.ch/transdisciplinarity/home.html>.