

Steffen Fleßa und Till Suchsland

Bildung von Systemvertrauen

Mehrwert und Herausforderungen interdisziplinärer Forschungskooperationen.
Eine exemplarische Analyse am Beispiel von GANI_MED



Verkehrsknotenpunkt in Leipzig: Einordnung und Richtungen sind geregelt, Grundvoraussetzung für eine reibungslose Verkehrsführung.

Foto: Femek/pixelio

Die Steuerung interdisziplinärer Forschungsverbünde muss die individuellen Eigenschaften der Forschungspartner besonders beachten, um die heterogenen Persönlichkeiten und Ziele zu einem gemeinsamen Erfolg zu führen. Hierfür legten Fleßa et al. im Jahr 2011 eine Typologie der Netzwerkpartner eines interdisziplinären Forschungsverbundes (GANI_MED) vor und leiteten entsprechende Managementempfehlungen für vergleichbare Netzwerke ab. Der vorliegende Artikel stellt eine Folgebefragung desselben Forschungsprojektes zu Projektende (2014) dar, um einerseits eine Bewertung der Typologie und der Managementempfehlungen vornehmen zu können, und um andererseits die Dynamik von Forschungskooperationen zu erfassen. Es zeigt sich, dass in einem bereits laufenden Projekt maßgeblich die Dimension der Identifikation mit dem Projekt durch die vorgeschlagenen und um weitere Optionen ergänzten Managementstrategien beeinflusst werden kann. Auf die Performanzbedeutung der Projektpartner wird nur durch Zufall Einfluss

genommen, so zum Beispiel wenn sich Teilziele ändern und dadurch Teilprojekte an Bedeutung verlieren oder gewinnen. Ansonsten ist der geeignete Zeitpunkt für die Einflussnahme auf die Performanzbedeutung von Projektpartnern die Phase der Projektplanung und Zieldefinition. Weiterhin konnte aus den Äußerungen der interviewten Projektkoordinatoren der Bedarf nach einigen klaren Regelungen zur Gestaltung des Verbundprojektes abgeleitet werden. Dies sind unter anderem Publikationsvereinbarungen, Festlegung von Entscheidungsregeln samt Verbindlichkeit und dafür verantwortliche Personen, Festlegung der Befugnisse der Projektführung und einstimmige Einigung auf potenzielle Sanktionsmechanismen bei Schlechtleistung. Partner in Forschungsprojekten wollen folglich auf ein festes Regelwerk zurückgreifen können, falls sich im Forschungsalltag Probleme ergeben. Aus diesem Grund wurde das 2011 vorgestellte, typenorientierte Modell der Netzwerkführung so erweitert, dass nun auch die Bildung von Systemvertrauen enthalten ist.

Interdisziplinäre Forschungskooperationen zeichnen sich regelmäßig durch eine hohe Heterogenität der beteiligten Projektpartner aus, die häufig erst die Erreichung der Projektziele ermöglicht, da Innovation häufig in der Schnittstelle verschiedener Wissenschaften erfolgt. Die Heterogenität impliziert jedoch auch ein Reibungspotenzial, da Terminologie, Wissenschaftsverständnis, Traditionen, Ziele und Persönlichkeiten divergieren und somit die Zielerreichung in Frage stellen können (Neumeier 2008; Defila et al. 2008). Je interdisziplinärer eine Forschungskooperation aufgestellt ist, desto größer ist die Gefahr einer reibungsbedingten Zielverfehlung und desto wichtiger ist das Netzwerkmanagement (Bergmann 2008; Blanckenburg et al. 2005; Becker et al. 2011).

Diese grundlegenden Überlegungen waren der Ausgangspunkt für eine Stakeholderanalyse des Forschungskonsortiums GANI_MED (Greifswald Approach to Individualized Medicine), die im Jahr 2011 von FleBa et al. veröffentlicht wurde. Es wurden eine Typologie von Netzwerkpartnern sowie entsprechende Managementempfehlungen abgeleitet. Da diese Befragung am Anfang der fünfjährigen Projektlaufzeit durchgeführt worden war, besteht gesteigertes Interesse in einer Folgerhebung zum Projektende. Somit soll herausgefunden werden, ob die Managementtypologie konstant geblieben ist und ob die abgeleiteten Managementempfehlungen sich ex-post als erfolgreich erwiesen haben. Auf dieser Basis sollen Erkenntnisse über die Faktoren einer ganzheitlichen Führung von Forschungsverbänden entwickelt werden.

Ausgangspunkt ist hierbei die Erkenntnis, dass interdisziplinäre Forschungsverbände keine hierarchischen Unternehmen, sondern dynamische Netzwerke sind, die sich dementsprechend auch nicht streng hierarchisch führen und mit klassischen Hierarchien beschreiben lassen. Erforderlich ist vielmehr ein Rückgriff auf die Netzwerkforschung und die möglichst genaue Beschreibung des Verhältnisses von Vertrauen und Kontrolle in Netzwerken. Gerade die Abwägung zwischen diesen beiden Extremen („blindes Vertrauen“ versus „umfassende Kontrolle“) ist Forschungsgegenstand der Netzwerk- und Kooperationsforschung (Defila et al. 2008). Grundlegend ist hierbei die Annahme, dass Vertrauen in Netzwerken Transaktionskosten zum Beispiel beim Teilen von Informationen verringert (Wald 2011). Vertrauen ist sowohl eine akzeptierte Form der Führung als auch ein Instrument zur Reduktion von Komplexität und Risiko (Sell 2009). Hierbei kann grundsätzlich zwischen interpersonellem Vertrauen und Systemvertrauen unterschieden werden. Interpersonelles Vertrauen muss erworben werden und benötigt für den Aufbau Zeit. Nach Luhmann kann Vertrauen nicht gekauft werden, sondern es muss geschenkt und angenommen werden (Luhmann 1989). Während das interpersonelle Vertrauen die Beziehungen zwischen zwei Individuen – auch innerhalb einer Organisation – fokussiert, werden bei Überlegungen zu Systemvertrauen die Vertrauensbeziehungen eines Menschen gegenüber einem System, wie einer Volkswirtschaft, dem Bildungssystem, einer Organisation oder einer Institution betrachtet (Gilbert 2006; Götz 2006; Giddens 1999). Vertrauen bildet weiterhin die Voraussetzung für mehrere, notwendige Verfahrensweisen innerhalb von Organisationen. So erfordern Dezentralisierung, Delegation und weite Handlungsspielräume Vertrauen und werden erst durch dieses ermöglicht (Ripperger 1998).

FleBa et al. (2011) konzentrierten sich dabei hauptsächlich auf das interpersonelle Vertrauen. Für eine Analyse der dynamischen Entwicklung innerhalb einer fünfjährigen Projektlaufzeit ist es jedoch nötig, das Modell in ein projektphasenbezogenes Konzept zu integrieren, das den Aufbau von nicht personengebundenem Systemvertrauen ermöglicht und damit eine Nachhaltigkeit über das Projektende und das Ausscheiden einzelner Stakeholder erlaubt.

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist folglich nicht nur, eine Bewertung der ursprünglichen Typologie sowie der vorgeschlagenen Managementempfehlungen zu geben. Vielmehr soll das eher statische Modell um die dynamische Sichtweise erweitert werden, um grundlegende Erkenntnisse über die Veränderungsprozesse in interdisziplinären Forschungskooperationen zu gewinnen. Hierzu wird im nächsten Abschnitt das ursprüngliche Modell kurz skizziert. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragung am Projektende vorgestellt. Die Arbeit schließt mit einer Diskussion der Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Forschungskooperationen.

Grundmodell

Abbildung 1 zeigt das Grundmodell der Stakeholdertypologie, wie sie 2011 von FleBa et al. vorgelegt wurde. Die Partner eines Forschungsnetzwerkes werden hierbei anhand der Kriterien 1) Performanzbedeutung des Teilprojektes (also der Bedeutung des Teilprojektes für das Gesamt-



Prof. Dr. Steffen FleBa ist Lehrstuhlinhaber für Allgemeine BWL und Gesundheitsmanagement an der Universität Greifswald.

Foto: Privat



Till Suchsland ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine BWL sowie Organisation, Personalwirtschaft und Innovationsmanagement an der Universität Greifswald.

Foto: Privat

„Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass interdisziplinäre Forschungsverbände keine hierarchischen Unternehmen, sondern dynamische Netzwerke sind, die sich dementsprechend auch nicht streng hierarchisch führen und mit klassischen Hierarchien beschreiben lassen. Erforderlich ist vielmehr ein Rückgriff auf die Netzwerkforschung und die möglichst genaue Beschreibung des Verhältnisses von Vertrauen und Kontrolle in Netzwerken.“

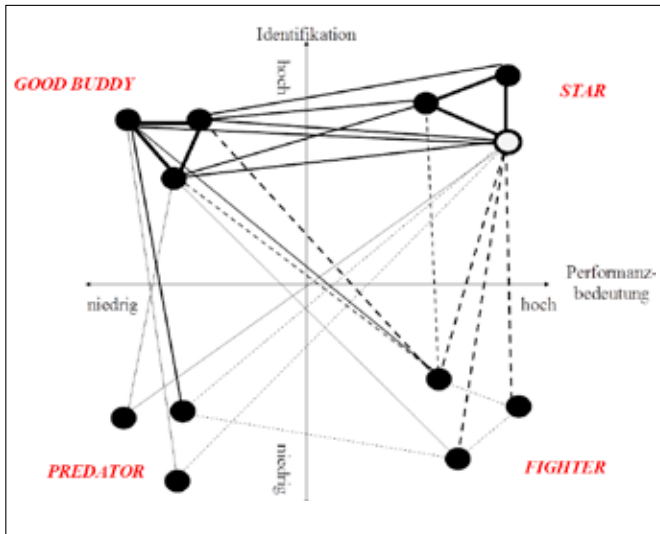


Abb. 1: Forschungsverbundmatrix GANI_MED

Quelle: FleBa et al. 2011, S. 41.

projekt), 2) Grad ihrer Identifikation mit dem Projekt und 3) Anzahl und Intensität ihrer Beziehungen zu anderen Projektpartnern typologisiert. Es ergibt sich ein Vier-Quadranten-Schema, das wiederum die Einordnung der Projektmitglieder beziehungsweise der Koordinatoren in die vier Typen ermöglicht.

Einer der Typen ist der Star. Er ist von der Projektidee begeistert und wichtig für den Projekterfolg, und beteiligt sich an der Führung des Netzwerkes sowie der Gewinnung weiterer Mitglieder. Weiterhin pflegt er viele Beziehungen zu anderen Projektteilnehmern. Sein Interesse muss aufrechterhalten werden. Weiterhin weisen sie ein hohes Maß an Charakter und Kompetenz auf, was sie vertrauenswürdig macht. Dem Risiko, dass sie eventuell das Interesse am Projekt verlieren könnten, kann entgegengewirkt werden, indem dafür gesorgt wird, dass Enttäuschungen durch positive Erfahrungen aufgewogen werden. Bei einer zu starken Gruppenbildung zwischen den Stars besteht die Gefahr, dass

sich andere Projektmitarbeiter ausgeschlossen fühlen, was zu Machtungleichgewichten und Vertrauensverlust führen kann. Einer der Stars kann sich als Champion erweisen. Er ist der Projektinitiator und Ideengeber. Durch ihn wird das Projekt zusammengehalten, unter anderem, weil er besonders viele Beziehungen zum Netzwerk unterhält. Als Führungsperson muss der Champion unter den anderen Wissenschaftlern darauf achten, deren Autonomie nicht zu stark einzuschränken, weshalb Führung durch Expertise und Integrität ratsamer ist, als ein autoritärer Stil. An dieser Stelle wird allerdings das Risiko deutlich, dass ein Ausscheiden des Champions das Projektgleichgewicht empfindlich stören kann, wenn seine Akzeptanz nicht durch Projektstrukturen untermauert wird und somit ein Teil des Projekterfolges von einer Einzelperson abhängt.

Es existiert auch der Typ des Predators, der sich durch wenig Interesse am und wenig Bedeutung für das Projekt auszeichnet. Er wird häufig aus hochschulpolitischen Gründen einbezogen, zieht einen Nutzen aus den zusätzlichen Mitteln, wägt aber sein Engagement genau gegen seine Nutzenerwartungen ab. Es wird empfohlen, diese hochschulpolitischen und eventuell fachlich renommierten Persönlichkeiten besonders stark einzubeziehen und zu motivieren, damit ihr Interesse wächst, da in ihnen dann ein hohes Potenzial gesehen wird, zu Zugpferden (Stars) im Projekt zu werden.

Der Fighter weist ebenfalls ein geringes Interesse am Ziel des Projektes auf, ist aber für den Gesamterfolg von großer Bedeutung. Er pflegt wenige Beziehungen zu anderen Projektmitgliedern. Es wird die These aufgestellt, dass sich die Fixierung von Publikationsvereinbarungen als förderlich am Interesse erweisen kann, an der interdisziplinären Forschung teilzunehmen und damit zu Stars zu machen. Dies wird aus der Beobachtung gefolgert, dass Fighter ihre Tätigkeiten stark an ihrem wissenschaftlichen Nutzen in Form von Reputation ausrichten. Als Maß gilt für sie die Platzierung von Publikationen in Journals mit hohem Impactfaktor.

Die Good Buddies sind von der Projektidee begeistert, aber der Erfolg ihres Teilprojektes beeinflusst den Gesamterfolg nicht stark. Sie haben viele, starke Beziehungen zu anderen Mitgliedern des Forschungsnetzwerkes und ihnen wird vertraut, weil sie aufgrund ihrer geringen Performanzbedeutung als ungefährlich angesehen werden. Die Führungsaufgabe ist es, ihr Interesse aufrecht zu erhalten, da ihre Beziehungen dem Netzwerk nützen. Weiterhin kann versucht werden, ihre Bedeutung für das Projekt auszubauen.

Dieses Konzept wurde auf Grundlage umfassender persönlicher Interviews mit den Netzwerkpartnern von GANI_MED am Anfang der Projektphase erstellt. Das Projekt, welches vom BMBF

„**Das Projekt, welches vom BMBF für fünf Jahre gefördert wurde, umfasste so unterschiedliche Disziplinen wie Medizin, Biologie, Theologie, Ökonomie und Geschichte.**“

für fünf Jahre gefördert wurde, umfasste so unterschiedliche Disziplinen wie Medizin, Biologie, Theologie, Ökonomie und Geschichte. Ziel des Projekts ist die multidimensionale Erforschung der medizinischen, ethischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen der Individualisierten Medizin, wobei bereits in dieser Zielrichtung deutlich wird, dass das Gesamtziel nur gemeinsam erreicht werden konnte, während jedoch die einzelnen Wissenschaftler aus sehr unterschiedlich geprägten Wissenschaften kamen.

Ex-post stellt sich die Frage, ob die Typologie sowie die daraus abgeleiteten Normstrategien der Realität eines stark interdisziplinären Forschungsverbundes standhalten konnten beziehungsweise wie die Dynamik zu einer Veränderung der Konzeption geführt hat. Hierzu wurde am Projektende bei den Koordinatoren desselben Verbundprojektes eine Folgebefragung durchgeführt. Bei der Folgebefragung wurden die 18 Koordinatoren der GANI_MED-Teilprojekte sowie eine weitere, maßgeblich an einem Projektbereich beteiligte Person eingeladen. Einer der Koordinatoren stand für ein Interview nicht zur Verfügung. Die Ergebnisse sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Ergebnisse

Wirkungen auf Vertrauensintensität und Performanzbedeutung: Die Folgebefragung zur Vertrauensintensität (Performanzbedeutung, Identifikation und Beziehungen im Projekt) ergab, dass ein Drift auf der Identifikationsachse stattgefunden hat (siehe Abb. 2). Dies geschah hauptsächlich bei Personen, die eine hohe Performanzbedeutung für das Projekt hatten.

Außerdem ist es gelungen, die Projektidentifikation der Good Buddies und Stars durch die vorgeschlagenen Verhaltensweisen aufrechtzuerhalten. Zu den Maßnahmen zählten beispielsweise eine angemessene Berücksichtigung ihrer Interessen auch bei Projektversammlungen sowie die Verdeutlichung von Projekterfolgen, die einer Frustration durch Misserfolge entgegenwirken sollten.

Ergebnis der Interviews ist auch, dass die Predators im Projekt nicht beziehungsweise kaum erreicht werden konnten. Besonders diese Personen beklagten im Gespräch die mangelnde gemeinsame Zielsetzung im Projekt und das Fehlen von festen Regeln, während die Koordinatoren aus den anderen Quadranten hauptsächlich Regelungsbedarf bei Sanktionsmöglichkeiten sahen.

Projektphasenbezogene Bedürfnisse der Kooperationspartner

Erste Phase Projektstart: Insgesamt formulierten die Befragten ihre Bedürfnisse im Projektphasenbezogen. Sie gaben an, dass rückblickend eine Einigung auf einige Rahmenbedingungen der Kooperation zu Projektbeginn hilfreich gewesen wäre, damit jeder Beteiligte seine Verantwortung und Bedeutung im Projekt kennt und weiß, wem was wann zur Erreichung des Gesamtziels zur Verfügung gestellt werden muss.

Konkret wurde der Bedarf an einer gemeinsamen Einigung auf das Projektziel oder die -ziele benannt, bei der jeder Partner mitspracheberechtigt ist und ein Recht auf die Berücksichtigung seiner Interessen erhält. Weiterhin wurde angegeben, dass Entscheidungsregeln (die meisten Interviewten bevorzugten die Regel „einfache Mehrheit“) für ex ante nicht geregelte Fragestellungen gemeinsam besprochen und transparent gemacht werden müssten. Hier wurde angegeben, dass man sich einen zentralen Ort wünsche, an dem Neuigkeiten für alle Projektmitglieder zugänglich veröffentlicht werden.

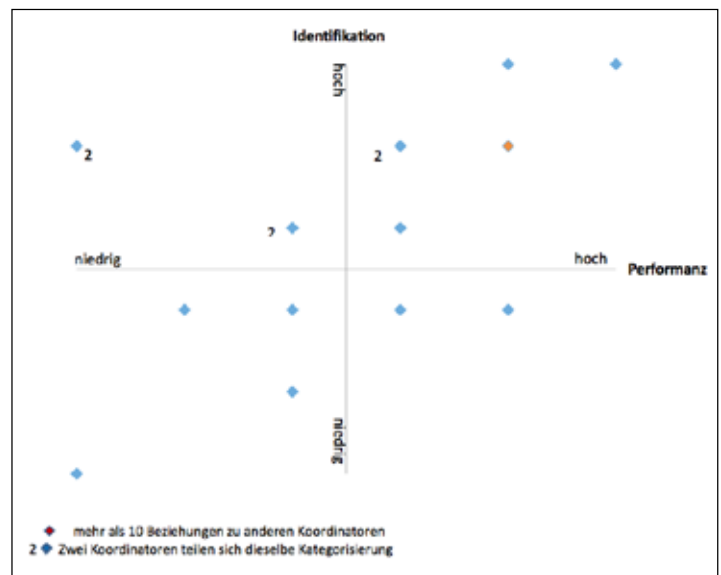


Abb. 2: Forschungsverbund-Matrix GANI_MED Folgebefragung

„ Konkret wurde der Bedarf an einer gemeinsamen Einigung auf das Projektziel oder die -ziele benannt, bei der jeder Partner mitspracheberechtigt ist und ein Recht auf die Berücksichtigung seiner Interessen erhält.

Stichwörter**Forschungsverbund****GANI_MED****Leistungsportfolio****Individualisierte Medizin****Phasenmodell****Systemvertrauen****Vertrauen**

Weiterer Abstimmungsbedarf ergab sich bei der Einigung auf Sanktionsmechanismen, auf die die Verbundmitglieder zurückgreifen können wollten, wenn ein Kooperationspartner die abgesprochenen Leistungen nicht erbringt. Die Interviewten legten viel Wert darauf, klarzustellen, dass ihnen keineswegs ein striktes Kontrollsystem vorschwebte. Es ginge viel mehr darum, für den Ernstfall eine Einflussmöglichkeit auf solche Partner zu haben. Sie sprachen sich aber gleichzeitig dafür aus, dass dieses Mittel nur in Einzelfällen eingesetzt werden solle. Hiermit ging auch die Forderung nach einer stärkeren Führung einher, die beispielsweise zum Einsatz solcher Sanktionsinstrumente berechtigt ist. Es wurde angegeben, dass sich im Projektverlauf die ungünstige Lage ergeben hat, dass der Champion vorzeitig ausschied und auch mehrere seiner Nachfolger den Verbund vorzeitig verließen. Dadurch ergab sich der Wunsch, Rechte und Pflichten des Projektleiters in der Projektstruktur festzulegen, da eine charismatische Führung wie sie zu Beginn des Projektes existierte den großen Nachteil aufweist, schwer ersetzbar zu sein. Nachfolger haben dann automatisch mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Es wurden außerdem weitere projekterfolgskritische Bereiche benannt (hier waren es die Aufsicht über die Biobank und die Verantwortlichkeit für OMICS-Analysen), bei denen Zuständigkeiten und Erwartungen klar geregelt werden sollten. Es wurde zusätzlich darauf hingewiesen, dass gerade solche Personen, die im Projekt zum Beispiel als Datenlieferanten unabdingbar sind ein großes Interesse an Publikationsvereinbarungen haben.

Zweite Phase Projektverlauf: Erweckten die Ergebnisse zu Bedürfnissen der Verbundpartner zu Projektstart den Eindruck eines hohen Regelungs- und Standardisierungswunsches, gaben die Befragten an, während des laufenden Projektes nur in Einzelfällen auf entsprechende Regelungen zurückgreifen zu wollen. Man wünsche sich eine freie, nicht einengende gemeinsame Forschungskultur, bei der ein Geben und Nehmen selbstverständlich sei und nicht auf dem Gefühl gegenseitiger Kontrolle beruhe. Gleichzeitig wurde der dringende Bedarf an Verlässlichkeit auf verbindlich getroffene Entscheidungen unabhängig von der Macht Einzelner deutlich. Dies wurde besonders von Partnern geäußert, deren Forschung erst spät im Projekt beginnen konnte, weil sie von vielen Ergebnissen und viel Vorarbeit anderer Projektbereiche abhängig war. Solche Kooperationspartner haben ein großes Interesse an der Einhaltung von Projektplänen.

Es wurde angegeben, dass man mit der Führung des Projektes je nach Führungsperson unterschiedlich zufrieden gewesen sei. Dabei gaben einige Befragte an, dass der Mangel an Durchsetzungskraft der Projektleitung nicht in ihrer Person, sondern in den unzureichend abgestimmten Befugnissen lag. Teilweise wurde die Stelle des Projektleiters als „zahnlos“ beschrieben. Wünsche an die Führungskraft im Projekt wurden dahingehend geäußert, dass ihre Hauptaufgabe in der Etablierung einer harmonischen Projektkultur liegen solle und sie in Projektfragen unterstützend zur Seite stehen solle. Keineswegs solle sie aber deutlich mehr Macht als andere Projektmitglieder zugesprochen bekommen.

Strukturelle Mehrwerte

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass mit der während des Projektverlaufs eingerichteten Institution eines GANI_MED-Dinners anfängliche Probleme des interdisziplinären Austausches abgemildert werden konnten. So wurde von mehreren Befragten angegeben, dass zu Beginn des Projektes teilweise das Verständnis für Forschungsfragen thematisch weit entfernter Disziplinen sehr gering war. Die Einrichtung eines Treffens außerhalb des normalen, von operativen Entscheidungen geprägten Forschungsalltags habe die Möglichkeit geboten, Hintergründe dieser Fragestellungen zu erörtern und somit das Verständnis zwischen den Fachdisziplinen (besonders auf interfakultärer Ebene) zu fördern. Dieses Instrument wurde von den Beteiligten als Mehrwert für die Struktur und damit als Erfolgsfaktor für interdisziplinäre Forschungsverbünde

erkannt. Neben diesem wurden weitere strukturelle Mehrwerte benannt. Weitere Mehrwerte, die im Projekt generiert wurden, waren die Einrichtung der Biobank für Gewebeproben sowie das Verfahren für den Umgang mit den dort enthaltenen Gewebeproben (Datennutzung) und die Einrichtung eines Projekt-Information-Systems mit Zugriff auf das existierende KIS.

Zusammenfassung

Es wurde angegeben, dass sich der Projektplan insgesamt verzögert hat. Es wurde kurz vor Ende der Laufzeit die Phase der Probensammlung abgeschlossen. Die Auswertung wurde dadurch nach hinten verschoben. Als Grund für die Verzögerungen im Projektplan wurden vielfach Probleme bei der gemeinsamen Zielsetzung des Projektes und der Projektkoordination im Zeitverlauf genannt, die sich besonders durch an der Person der Führungskraft und nicht an ihrer Position ausgerichtet habe. Ein Ausfall dieser Person führte zu Irritationen des Projektgefüges. Die häufigsten genannten Verbesserungspotenziale für zukünftige Forschungskooperationen betrafen einerseits das bereits angesprochene Bedürfnis nach klaren Zielen und formalen Regeln wie etwa Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Schlechtleistern, konkrete Publikationsvereinbarungen, Aufgabenzuweisungen und Entscheidungskriterien für verbindliche Einigungen im Projektverlauf und deren Durchsetzung. Andererseits wurde fast gleich häufig und oft von denselben Personen angeregt, dass eine vertrauensvolle Projektkultur viele entstandene Probleme hätte verhindern können. Es wurde ausdrücklich der Wunsch geäußert, sich zwar für den Notfall auf gemeinsam verabschiedete Kontrollmechanismen zurückgreifen zu können, diese im Projektalltag aber nach Möglichkeit nicht einsetzen zu müssen, sondern eine Kultur der Zusammenarbeit und Offenheit leben zu wollen. Ein zu starkes Beharren auf Projektanträgen oder Regelwerken führe mit Sicherheit zu suboptimalen Forschungsergebnissen, da die historisch gewachsene Atmosphäre von Freiheit und Autonomie in der universitären Forschung in diesem Fall zu stark eingegrenzt werde.

Diskussion

Erfolge des Grundmodells: Offenbar haben sich die Anstrengungen der Projektführung darauf konzentriert, das Interesse der für das Projekt besonders wichtigen Personen zu stärken. Zieht man die Managementstrategie von Fleßa et al. 2011 heran, hat also eine Konzentration auf die Fighter im Projekt stattgefunden, mit dem Ziel, diese zu Stars zu machen. Während im vorangegangenen Artikel die Vermutung geäußert wurde, dass sich die Fighter als sehr ergebnisorientierte Individuen wahrscheinlich fast ausschließlich über Impact-Faktoren bei Veröffentlichungen und entsprechende Publikationsvereinbarungen steuern lassen, ergibt die Auswertung der neuen Interviews, dass durchaus Faktoren wie die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und ein Entgegenkommen bei der Ausrichtung der Teilprojekte auf die bereits bestehenden Forschungsschwerpunkte ebenfalls die Identifikation steigern können. Dies gilt besonders in frühen Projektphasen, in denen noch nicht absehbar ist, welche publizierbaren Ergebnisse das Projekt liefern wird. Die Idee, eine faire und transparente Publikationsvereinbarung zu Projektbeginn abzuschließen, sollte allerdings trotzdem weiterverfolgt werden.

Bildung von Systemvertrauen: Aus den Befragungsergebnissen wird deutlich, dass aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Hintergedanken eine der Hauptproblematiken bei interdisziplinären Forschungsprojekten in der gemeinsamen Einigung auf Ziele, kooperationsfördernde Regeln und die Etablierung einer innovationsfördernden Projektkultur liegt. Als Lösungsmechanismus, der die konkreten Handlungsempfehlungen der Erstbefragung ergänzen kann, wird hier die übergeordnete Konzentration auf die Bildung von Systemvertrauen vorgeschlagen.



Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Eine Aufgabe mit Zukunft – Ein Studiengang mit modernem Profil

Bedarfsgerecht

Zertifikatsabschlüsse und MBA-Studium

Flexibel

in Studienorganisation, Umfang und Inhalten

Individuell

Lernen in kleinen Gruppen mit persönlicher Betreuung

Renommiert

International erfahrene Lehrkräfte mit ausgewiesener Expertise

Bewährt

Seit über 10 Jahren erfolgreich am Markt

Starten Sie eine berufsnah und professionelle Weiterbildung an einem der bundesweit größten Zentren für universitäre Weiterbildung – dem C3L.

→ www.mba.uni-oldenburg.de



Damit Vertrauen in ein System, also die Wirksamkeit des Systems entstehen kann, muss zunächst ein solches System geschaffen werden, über das (auch) kontrolliert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass bei besonders kontrollaversen Persönlichkeiten bereits die Erstellung dieses Systems als zu starker Eingriff in ihre Autonomie gesehen werden kann.

Beim Systemvertrauen wird das Vertrauen in jegliche Form der Strukturen oder gesellschaftlichen Konventionen betrachtet. Ebenso werden ethische Verhaltensstandards eingeschlossen. In diesem Sinne fungieren alle geschaffenen Institutionen zur Organisation arbeitsteiliger Prozesse als potenziell vertrauensbildend. Maßgeblich dafür, dass sie tatsächlich Vertrauen generieren, ist, ob sie sich mit der Zeit als zuverlässig herausstellen (Sell 2009). Diese Art des Vertrauens gründet also nicht in einer Person, sondern kann in Konstrukte von formellen und informellen Regeln entstehen, die das Grundgerüst jeder Organisation ausmachen. Vertrauen bildet weiterhin die Voraussetzung für mehrere, notwendige Verfahrensweisen innerhalb von Organisationen. So erfordern Dezentralisierung, Delegation und weite Handlungsspielräume Vertrauen und werden erst durch dieses ermöglicht (Ripperger 1998).

Damit Vertrauen in ein System, also die Wirksamkeit des Systems entstehen kann, muss zunächst ein solches System geschaffen werden, über das (auch) kontrolliert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass bei besonders kontrollaversen Persönlichkeiten bereits die Erstellung dieses Systems als zu starker Eingriff in ihre Autonomie gesehen werden kann. Wie aus der Befragung der GANI_MED-Koordinatoren hervorgeht, herrscht besonders bei universitären Forschungsverbänden mit professoraler Beteiligung eine hohe Aversion gegenüber der Aufgabe von Autonomie, selbst wenn dies nur temporär und nur auf Projektressourcen begrenzt geschieht. Ein Mittel, um Vorbehalten zu begegnen ist es, die Argumente und Vorbehalte aller Beteiligten anzuhören und argumentativ plausibel auszuräumen. Es ist von essentieller Bedeutung für den Erfolg des vorgeschlagenen Konzepts, dass alle Teilprojektleiter gleichermaßen bei der Einigung auf die formalen Rahmenbedingungen des Projektes beteiligt werden und nach Möglichkeit ein einstimmig verabschiedetes Regelwerk für die Projektlaufzeit beschlossen wird. Für die Erarbeitungszeit sind hohe Ressourcenbindungen zu erwarten. Trotzdem überwiegt der zu erwartende Nutzen, nämlich ein verhältnismäßig konfliktfreier Projektverlauf mit hohem Kooperationserfolg die anfänglich hohen Kosten.

Der Wunsch nach zum Beispiel Verbindlichkeit getroffener Entscheidungen auch bei Missfallen einzelner Personen mit großer Macht (auch außerhalb des Projektes), Publikationsvereinbarungen, Festlegung von Entscheidungsregeln samt Verbindlichkeit und dafür verantwortliche Personen, Festlegung der Befugnisse der Projektführung und einstimmige Einigung auf potenzielle Sanktionsmechanismen bei Schlechtleistung lässt das Bedürfnis nach einem System deutlich werden, in das die Projektgemeinschaft ihr Vertrauen setzen kann. Hier wird besonders deutlich, dass die Befragten mit einem vertrauensfähigen System eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf einen zukünftigen Projekterfolg verbinden. Auch die Wünsche nach klaren Regelungen zu Projektbeginn lassen darauf schließen, dass man sich mit einer fest vereinbarten Kooperationsbasis im Projektverlauf sicherer fühlt und sich erhofft, dann während der eigentlichen Laufzeit des Projekts frei an den Forschungsfragen arbeiten zu können. Die Bildung von Systemvertrauen ist demnach ein zentraler Erfolgsfaktor interdisziplinärer Forschungsverbänden. Aus diesem Grund wurde das zugrundeliegende, typenorientierte Modell der Netzwerkführung so erweitert, dass nun auch die Bildung von Systemvertrauen enthalten ist.

Managementstrategien

Projektstart – Einigung auf ein vertrauenswürdiges System: Der Wunsch nach einer Zielanpassung zu Beginn des Projektes spiegelt wieder, dass keine ausreichende Beachtung aller Forschungsinteressen der Partner stattgefunden hat. Ziel ist es hier, alle Forschungsinteressen so gut wie möglich miteinander zu vereinbaren, um die anfängliche und auch fortgesetzte Motivation im Projekt auf einem hohen Level zu stabilisieren. Dies bringt mit sich, dass Absprachen und Ziele eingehalten werden müssen.

In der Phase nach Gewährung der Projektmittel ist es daher wichtig, dass alle Teilprojektleiter sich intensiv zu realistisch erreichbaren Zielen und Aufgabenverteilungen austauschen. Je nach Projektgröße und anderweitiger Verpflichtungen der Projektpartner kann sich diese Phase über mehrere Monate erstrecken, weshalb sie auch im Projektplan berücksichtigt werden sollte. Am Ende sollte ein typischer Projektplan mit konkreter Zielsetzung inklusive Teilziele je Partner, Abhängigkeiten im Projekt (Netzplan) und Zeitplan erstellt sein. Außerdem müssen regelmäßige Koordinatorentreffen und Regeln für in diesem Gremium verbindlich zu treffende Einigungen beschlossen worden sein. In Forschungsprojekten ist außerdem darauf zu achten, dass möglichst konkret ausgearbeitete Regelungen zu Publikationen und Patentanmeldungen getroffen worden sind. Außerdem muss in dieser Phase eine Einigung darüber erzielt werden, welche Sanktionsmechanismen für den Fall eintreten sollen, dass ein Projektpartner sich nicht an den Projektplan hält und welche Kriterien hierfür erfüllt sein müssen. Wichtig ist es, Zuständigkeiten zu verteilen, also eine Art Projekthierarchie mit Verantwortlichkeiten zu beschließen, die Stellen und nicht Personen zugeordnet werden.

Es ist besonders darauf zu achten, dass in dieser Phase alle Beteiligten gehört werden. Ihre Vorbehalte gegenüber den entsprechenden Einigungen müssen berücksichtigt werden, auch wenn dies langer Diskurse bedarf. Es ist unter allen Umständen auf höchstmögliche Transparenz bezüglich des Zusammenhangs der Regelungen untereinander und ihrer Auswirkungen zu gewährleisten. Ziel in dieser Phase ist es, ein Regelwerk zu den kritischen Punkten im Projekt und zu geforderten Verhaltensweisen zu erstellen, das einstimmig beschlossen werden kann. Herrschen an dieser Stelle bereits Vorbehalte, die nicht ausgeräumt werden konnten, läuft das System Gefahr, später nicht von allen Beteiligten mitgetragen zu werden. Der für die Durchsetzung des Regelwerks Verantwortliche wird dann Schwierigkeiten haben, das System als vertrauensfähig aufrecht zu erhalten.

In dieser Phase wird besonders den Vorbehalten von Personen begegnet, die eine ineffektive Arbeitsweise von Gruppen im Vergleich zu Einzelforschung vermuten. Dies betrifft definitionsgemäß eher die wenig mit dem Projekt identifizierten Typen Predator und Fighter. Es werden aber auch Bedürfnisse der stark identifizierten Good Buddies und Stars nach Sanktionsmöglichkeiten und Regelungen zu kooperativen Projektstrukturen (wie Koordinatorenstunden) berücksichtigt. Die Performanzbedeutung eines jeden Projektpartners wird im Netzplan verdeutlicht, der wiedergibt, an welcher Stelle welches Teilprojekt Ergebnisse liefern muss, um im Sinne des Gesamtprojektes Fortschritte zu erzielen, aus dem aber auch hervor geht, was er dafür an Input von anderen Projektpartnern braucht.

Projektverlauf – Etablierung von Systemvertrauen: In der restlichen Laufzeit des Projektes gilt es für den Projektleiter, basierend auf den gemeinschaftlich verabschiedeten Regelungen legitimiert und akzeptiert zu führen und besonders auf eine wachsende Forschungskultur zu achten. Die in der ersten Phase verabschiedeten Rahmenbedingungen sollten im Projektalltag in den Hintergrund rücken. Es sollte aber darauf geachtet werden, zu günstigen Zeitpunkten im Projekt (Jahrestreffen, Situationen, die enge Verbindungen zum Rahmenwerk aufweisen) auf ihre Vorteilhaftigkeit und Wirksamkeit hinzuweisen. Dies begünstigt die Entstehung von Systemvertrauen durch Verdeutlichung der Vorteile eines Regelwerks. Die Projektleitung darf aber im Notfall nicht darauf verzichten, auf legitimierte Sanktionen zurückzugreifen, um eben ihre Wirksamkeit demonstrieren zu können. Der gewissenhafte und zurückhaltende Einsatz von formal legitimierten Regelungen lässt den Projektleiter im Alltag als Person erscheinen, die Authentizität und Führungsstärke ausstrahlt. Auf diese Weise verdient sich die Person den Respekt und die Anerkennung der übrigen Projektmitglieder, die ihm im Zweifelsfall außerhalb des Projektes in

” In der restlichen Laufzeit des Projektes gilt es für den Projektleiter, basierend auf den gemeinschaftlich verabschiedeten Regelungen legitimiert und akzeptiert zu führen und besonders auf eine wachsende Forschungskultur zu achten. Die in der ersten Phase verabschiedeten Rahmenbedingungen sollten im Projektalltag in den Hintergrund rücken.

der „normalen“ Universitätshierarchie übergeordnet sein können. Die Erwartungen an die Führungskraft eines interdisziplinären Forschungsprojektes sind hoch. Dies gilt insbesondere dann, wenn die übrigen Projektmitglieder eine geringe Bereitschaft zur Aufgabe ihrer eigenen Autonomie aufweisen und lediglich sehr flache Hierarchien – eben eher Netzwerke – bevorzugen. Gemeinsam mit dem Verlangen nach einer Person, die Sanktionen verhängen darf, kann an dieser Stelle der einzige Kompromiss sein, dass die Sanktionswünsche von der Mehrheit der Projektpartner mitgetragen werden muss, die Führungskraft lediglich die Aufgabe der Durchsetzung und Koordination des „Sanktionierungsprozesses“ übernimmt. Wenn die Projektleitung dann regelmäßig in ihrem Amt bestätigt werden muss, ist wiederum eine Kontrollfunktion über den Projektleiter gegeben. Bei dem Wunsch nach Sanktionsmöglichkeiten wird deutlich, dass während des Projektes zumindest eine Situation aufgetreten sein muss, bei der man sich solch eine Möglichkeit gewünscht hätte und dass man sich von ihrem Einsatz eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit für das Projekt versprochen hätte als ohne ihren Einsatz. Auffällig ist, dass dieser von Personen geäußert wurde, die angaben, zu Beginn des Projektes gegen eine solche Regelung gewesen zu sein. Man habe aber festgestellt, dass die Größe dieses Forschungsprojektes, mit der viele Beteiligte noch keine Erfahrung hatten, ein höheres Maß an Struktur benötige als bislang durchgeführte Projekte mit zwei bis vier Partnern.

Im Laufe des GANI_MED-Projektes haben sich mehrere Möglichkeiten des Projektleiters herausgebildet, eine offene und kooperative Projektkultur zu schaffen. Dazu gehört ein regelmäßig stattfindendes Treffen (z. B. in Form eines gemeinsamen Dinners), das bewusst außerhalb des alltäglich stattfindenden Forschungsalltags veranstaltet wird. Solche Treffen können als Plattform genutzt werden, um zwischen den Disziplinen einen Austausch über Forschungsinteressen und ein zusammenwachsen verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen anzustoßen. Ein Verständnis für die jeweils andere Disziplin, ein Kennenlernen jeweiliger Fachsprachen und Paradigmen kann besser gedeihen, wenn sich das Gespräch außerhalb operativer Fragestellungen des Projekt- oder Universitätsalltags entwickelt. Dieses Verständnis füreinander ist in den Interviews als wichtiger Erfolgsfaktor für interdisziplinäre Forschung benannt worden. Solche und weitere Teambuildingmaßnahmen können ein Kennenlernen der Projektpartner teilweise auf persönlicher Ebene und damit eine wachsende Einigkeit als Team ermöglichen.

Unterstützt werden kann dieser Prozess durch die Einrichtung eines gut funktionierenden Informationsmanagements. Dieses kann in Forschungsverbänden dazu beitragen, besonders solche Ziele zu erreichen, die abhängig von der sequentiellen Bearbeitung desselben Forschungsgegenstandes sind. Auf diese Art kann jedem Partner schnell und eingängig verdeutlicht werden, welchen Beitrag er zu welchem Zeitpunkt leisten muss, um das Gesamtprojekt voran zu bringen. Hier kann auf typische Instrumente des Projektmanagements zurückgegriffen werden (Meilensteinplanung, GANTT-Diagramm).

Aus den Ergebnissen der Befragung lässt sich die Notwendigkeit von großer Transparenz über Zusammenhänge in der Projektorganisation erkennen. Viele Ratschläge und Änderungswünsche für zukünftige Projekte lassen sich auf die Unzufriedenheit mit Verlässlichkeit von Absprachen und Informationsverlusten erklären. Außerdem wird deutlich, dass man durchaus bereit ist, viel Zeit in Abstimmungsprozesse und gemeinschaftliche Beschlüsse zu investieren. Die Abneigung gegen hierarchisch getroffene Entscheidungen, die im schlimmsten Fall ohne weitere Erklärung lediglich mitgeteilt werden, ist sehr hoch.

Die Performanzbedeutung jedes Partners ist in dieser Phase jedem Projektmitglied bekannt. Die Identifikation mit dem Projekt steigt durch die gemeinsame Arbeit an einer übergeordneten Zielsetzung und die wachsende Gruppenkultur. Die Bedürfnisse intrinsisch motivierter Stars



Viele Ratschläge und Änderungswünsche für zukünftige Projekte lassen sich auf die Unzufriedenheit mit Verlässlichkeit von Absprachen und Informationsverlusten erklären. Außerdem wird deutlich, dass man durchaus bereit ist, viel Zeit in Abstimmungsprozesse und gemeinschaftliche Beschlüsse zu investieren. Die Abneigung gegen hierarchisch getroffene Entscheidungen, die im schlimmsten Fall ohne weitere Erklärung lediglich mitgeteilt werden, ist sehr hoch.

und Good Buddies werden dauerhaft erfüllt, Enttäuschungen werden weitestgehend vermieden. Durch das wachsende Systemvertrauen werden Predators und Fighter sich mit der Zeit von der Funktionsfähigkeit der Projektorganisation überzeugen können und erste Kooperationserfolge können sie vom Nutzen eines Kooperationsprojektes überzeugen.

In dieser Phase wächst das Systemvertrauen. So kann ein anfänglich anonymes und eigeninteressegetriebenes Forschungsprojekt zu einer Erfolgsgeschichte werden, das Mehrwerte generiert, die mehr als die Summe der einzelnen Forschungsergebnisse sind.

Fazit

Das von Fleßa et al. 2011 vorgestellte Modell zur situativen Führung in universitären Forschungsnetzwerken wurde einem ersten erfolgreichen Test unterzogen. Besonders bei der Berücksichtigung der Predators im Projekt stellten sich die vorgeschlagenen Möglichkeiten zur Erhöhung von Identifikation und Performanzbedeutung allerdings als nicht ausreichend heraus. Auf Basis der Folgebefragung konnte eine Modellerweiterung erarbeitet werden, die die Möglichkeit bietet, den Kritikpunkten der Predators (und aller anderen Beteiligten) an Forschungsprojekten allgemein über die Etablierung von Systemvertrauen und gleichzeitiger Beachtung der Vorteilhaftigkeit einer kooperativen Forschungskultur zu begegnen. Dieses beinhaltet in einem ersten Schritt die konsensuale Einigung auf konkrete „Spielregeln“ im Projekt und in der zweiten Phase (während der Projektlaufzeit) eine Konzentration auf eine Etablierung einer offenen und partnerschaftlichen Forschungskultur.

Wesentliche Kriterien für ein gesteigertes Vertrauen in Forschungsverbänden können sein:

- ◆ Festlegung von Strukturen, Institutionen und verlässlichen Entscheidungsregeln von Beginn an
- ◆ Realistischere Zielsetzung
- ◆ Interessenangleich von Anfang an
- ◆ stärkere und kontinuierliche Führung
- ◆ Höhere Transparenz
- ◆ Vermeidung von Machtkonzentration durch
 - Stärkere Beachtung, Förderung und Verdeutlichung der individuellen Fachkulturen
 - Förderung der Bereitschaft, professorale Autonomie in Teilen abzugeben, um die Erreichung des Gesamtziels zu unterstützen

Verkürzt lässt sich sagen: Die Festlegung von Strukturen, Institutionen und verlässlichen Entscheidungsregeln zu Beginn gewährleistet Sicherheit und ist Grundlage für die Bildung von Systemvertrauen. Die Förderung einer offenen Kultur und des Gebens und Nehmens ist dabei zentraler Erfolgsfaktor und Führungsaufgabe in Forschungsverbänden.

Literatur:

- Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement*, Berlin, Heidelberg 2011.
- Bergmann, M., *Transdisziplinäre Forschung: integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*, Frankfurt am Main 2008.
- Blanckenburg, C., von Böhm, B., Dienel, H. L., Legewie, H., *Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeitgestalten*, Stuttgart 2005.
- Defila, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M., *Management von Forschungsverbänden: Möglichkeiten der Professionalisierung und Unterstützung*, Weinheim 2008.
- Fleßa, S., John, M., Mahnke, J., *Zwischen Vertrauen und Kontrolle. Management interdisziplinärer Forschungsverbände – eine exemplarische Analyse*, in: *Wissenschaftsmanagement* 17 (2011) 6, S. 38-43.
- Giddens, A., *Konsequenzen der Moderne*, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Gilbert, D. U., *Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive*, in: Götz K., (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*, München 2006.
- Luhmann, N., *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3. Aufl., Stuttgart, 1989.
- Neumeier, R., *Interdisziplinäres Forschen: synthetisierende, theoretische und empirische Sichten auf Basis von Weltbild, Formalismen und sozialpsychologischen Ansätzen*, Frankfurt am Main 2008.
- Ripberger, T., *Ökonomik des Vertrauens*, München 1998.
- Sell, F. L., Wiens, M., *Warum Vertrauen wichtig ist. Der ökonomische Blickwinkel*, in: *Wirtschaftsdienst* 89 (2009) 8, S. 526-533.
- Wald, A., *Sozialkapital als theoretische Fundierung relationaler Forschungsansätze*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (2011) 1, S. 99-126.

Kontakt:

Till Suchsland
Lehrstuhl für ABWL sowie Organisation Personalwirtschaft und Innovationsmanagement
Friedrich-Loeffler-Straße 70
17487 Greifswald
Tel.: +49 3834-863725
E-Mail: till.suchsland@uni-greifswald.de

Prof. Dr. Steffen Fleßa
Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Gesundheitsmanagement
Friedrich-Loeffler-Straße 70
17487 Greifswald
Tel.: +49 3834-862476
Fax: +49 3834-862475
E-Mail: Steffen.Flessa@uni-greifswald.de