

Rico Defila, Antonietta Di Giulio und Michael Scheuermann

Forschungsverbundmanagement

Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte

Die Zusammenarbeit in einem Forschungsverbund kann durch eine Vielzahl an Faktoren beeinträchtigt werden. Es existieren beispielsweise Kommunikationsprobleme und Informationsverzerrungen zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Auch bei der Zusammenarbeit von Projektpartnern aus Wissenschaft und Praxis treten oftmals Verständnis- und Verständigungsprobleme auf. Durch die Vernetzung dieser unterschiedlichen Ebenen bei gemeinsamen Forschungsprojekten wird eine zusätzliche Managementaufgabe nicht nur in der Koordination und Zielsetzung, sondern auch in der Motivation geschaffen. Die Formulierung von gemeinsamen Zielsetzungen und Vorgehensweisen wird hierdurch zusätzlich erschwert, so dass eine zielgerichtete Leitung von Forschungsprojekten besonders wichtig wird.

Die Autoren des Handbuchs wurden durch den Schweizerischen Nationalfonds (SNF), die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), den BMBF-Projektträger GSF im Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit, das österreichische Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (BMBWK) und die Universität Bern unterstützt.

Das vorliegende Buch basiert auf einer empirischen Untersuchung von vier Forschungsprogrammen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Erhebung). Es verbindet Ansätze aus verschiedenen Disziplinen und beruht auf den Erfahrungen der Autoren im Management von Forschungsverbänden, in der Beratung von wissenschaftlichen Organisationen und in der Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen für Verantwortliche inter- und transdisziplinärer Forschungsprojekte.

Das Buch ist systematisch in zwei Bereiche aufgeteilt. Im ersten Teil erfolgt die Darstellung der Grundlagen des Forschungsverbundmanagements. Die Autoren stellen wichtige Begriffe des Managements im Zusammenhang mit Forschungsverbänden dar und zeigen die Anforderungen an das Management von Forschungsverbänden auf. Darüber hinaus formulieren sie die jeweiligen Managementaufgaben in acht „Aufgabenpaketen“, die zum Erfolg von Forschungsprojekten in Verbänden beitragen. Der Grundlagenteil schließt mit einer „Aufgabenmatrix“, welche die Aufgabenpakete mit den Ablaufphasen der Projekte verbindet.

Der zweite Teil orientiert sich an den einzelnen Aufgaben der Aufgabenpakete und führt diese weiter aus. Dabei werden die Aufgaben jeweils den Phasen Vorbereitung, Start, Durchführung und Abschluss zugeordnet und es wird auf die darin enthaltenen Gefahren hingewiesen. Die Konkretisierung der Aufgaben erfolgt anhand von Leitfragen.

Im Anhang sind nähere Informationen zur DACH-Erhebung, die Fragebögen und eine Zusammenfassung der Aufgabenpakete enthalten. Außerdem liegt dem Buch eine herausnehmbare Darstellung der Aufgabenmatrix bei.



Rico Defila, Antonietta Di Giulio,
Michael Scheuermann

Forschungsverbundmanagement.
Handbuch für die Gestaltung inter- und trans-
disziplinärer Projekte
vdf Hochschulverlag AG 2006, 348 Seiten,
ISBN 13: 978-3-7281-3042-6, 29,80 Euro

Zielgruppe

Managementverantwortliche, deren Aufgabe darin besteht, inter- und transdisziplinäre Forschungsprojekte in Forschungsverbänden zu leiten. Sie erhalten mit diesem Handbuch Erkenntnisse aus einer empirischen Untersuchung von vier Forschungsprogrammen (DACH-Erhebung) und können daraus Anforderungen und Aufgaben sowie Handlungsempfehlungen für ihre eigene Tätigkeit ableiten.

Message

Auch Wissenschaftler müssen lernen, im Wettbewerb um knappe Ressourcen zu bestehen. Ein Mittel hierzu ist der professionelle und zielgerichtete Umgang mit dem Management von Forschungsverbänden.

Empfehlung

Das Handbuch liefert handlungsorientierte Grundlagen für die Planung und Durchführung von inter- und transdisziplinären Forschungsprojekten in klar strukturierter Form. Es beschreibt die Anforderungen und Aufgaben des Forschungsverbundmanagements und gibt hierfür anschließend konkrete Hinweise und Beispiele. Darüber hinaus weisen die Autoren auf die jeweils drohenden Gefahren hin. Die Publikation kann somit als hochwertiges Nachschlagewerk für den Aufbau und das Management von Forschungsverbänden empfohlen werden. Aber auch um sich in die Thematik als Neuling einzulesen, eignet sich das Buch – nicht zuletzt aufgrund der sehr ansprechenden, kurzweiligen und übersichtlichen Gestaltung.

Teil I

In Teil I stellen die Autoren die einzelnen Aspekte der Thematik in einem kurzen und prägnant geschriebenen Grundlagenteil vor, so dass der Leser zügig einen Einblick in das Thema Forschungsverbundmanagement erhält. Nach einer ausführlichen Einleitung durch die beteiligten Forschungspartner und die Autoren, welche auf Herausforderungen im Forschungsverbundmanagement hinweisen, erfolgt im ersten Teil die Darstellung der Grundlagen. Unter der Überschrift „Management – Verständnis und Eingrenzung“ befassen sich die Autoren zunächst mit der Notwendigkeit einer professionellen Außerdarstellung von Wissenschaftssystemen, die durch die Konkurrenz um öffentliche Fördergelder geprägt ist, um anschließend den Begriff des Managements genauer zu untersuchen. „Im Handbuch wird ‚Management‘ im funktionalen Sinn verstanden. ‚Management‘ bezeichnet also Aufgaben, die mit dem Führen des zweckgerichteten sozialen Systems Forschungsverbund einhergehen“ (S. 28). Auf der Begriffsdefinition aufbauend werden die generellen Aufgaben des Managements aufgegriffen und, nach einer Aufarbeitung der spezifischen Charakteristika der Wissenschaft, zum Begriff des Forschungsverbundmanagements aggregiert.

Unter dem Punkt „Inter- und Transdisziplinarität – Anforderungen und Herausforderungen“ definieren die Autoren die genannten Begriffe und ihre Anwendung auf das Forschungsverbundmanagement. Aus diesen lassen sich die Anforderungen an Forschungsverbände und deren Merkmale ableiten. Es muss beispielsweise ein Konsens gefunden werden und Integration und Diffusion sind zu betreiben. Darüber hinaus wird ein Forschungsverbund definiert als eine Vereinigung mehrerer „Einzelprojekte (...), die auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse ausgerichtet sind“ (S. 38). Als Hauptherausforderungen nennen die Autoren Schwierigkeiten in der Prozessgestaltung und der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen. Aus diesen Schwierigkeiten ergeben sich Konsequenzen für das Forschungsverbundmanagement. Diese behandeln die Autoren unter dem Titel „Forschungsverbundmanagement – Aufgabenpakete und Phasen“. Sie enthalten beispielsweise gemeinsame Ziele und Fragen, die Vernetzung der Forschungsarbeiten oder die Personen- und Teamauswahl. Den Abschluss des ersten Teils bilden die Darstellung der Verflechtungen zwischen den Aufgabenpaketen sowie die Einführung der Aufgabenmatrix als Verbindung der Aufgabenpakete und der Arbeitsphasen eines Verbunds. Dies ist zugleich der Kern des Handbuchs, da auf dieser Matrix der zweite Teil aufbaut, in welchem die paket- und phasenspezifischen Aspekte umfassend vorgestellt werden.

Teil II

Im zweiten Teil werden die bereits eingeführten Aufgabenpakete mit den Arbeitsphasen verknüpft und Tipps und Hinweise zum Management inter- und transdisziplinärer Verbände gegeben. Die einzelnen Kapitel enthalten eine kurze Einführung in das durchzuführende Arbeitspaket, Aufgabenbeschreibungen und darauf aufbauend Tipps und weitere Hinweise. Diese Aspekte werden dann den Phasen Vorbereitung, Start, Durchführung und Abschluss zugeteilt. Charakteristisch für das vorliegende Werk ist die Behandlung der Arbeitspakete durch Fragen, welche die Aufgaben konkretisieren sollen. Den Abschluss bilden Hinweise auf Gefahren und weiterführende Literaturangaben. Erfreulich an diesem Buch ist die Tatsache, dass die Autoren die Aufgabenpakete nicht isoliert voneinander bearbeiten, sondern auch entsprechende Verknüpfungen zu anderen Paketen aufzeigen und behandeln.

Im Aufgabenpaket 1 stellen die Autoren die Bedeutung gemeinsamer Ziele und Fragen heraus, nicht nur für die Antragsphase, sondern auch für die tatsächliche Arbeit im späteren Forschungs-

verbund. Die Schaffung gemeinsamer Ziele und Fragen bildet die Grundlage sowohl für den Verbund als auch die weiteren Aufgabenpakete und Arbeitsphasen.

Die Vernetzung von Forschungsarbeiten ist Thema von Aufgabenpaket 2. Sie wird als wichtiger Bestandteil sowohl zur Durchsetzung gemeinsamer Ziele als auch für die weitere Arbeit im Verbund vorgestellt. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Abstimmung zwischen Einzelprojekten und die generelle Ausarbeitung einer zielorientierten Vernetzung der Verbundpartner.

Ein zentraler Aspekt wird in Aufgabenpaket 3 behandelt. Um Forschungsverbünde erfolgreich zu führen, bedarf es einer Synthesenbildung. Entgegen der oftmals am Projektende stattfindenden Synthesenbildung in der Praxis stellen die Autoren heraus, dass diese bereits viel früher erfolgen sollte. Auf diesen Punkt gehen sie dann auch präzise ein, indem sie wichtige Bestandteile und Entscheidungsträger in den Prozess einbinden.

Das Ergebnis eines Forschungsverbunds ist in den meisten Fällen die Entwicklung gemeinsamer Produkte. In Aufgabenpaket 4 werden die sichtbaren Ergebnisse des Forschungsverbunds vom Beginn der Produktentwicklung über die Überwachung bis hin zum Abschluss der Produktentwicklung behandelt.

Bei einem Forschungsverbund handelt es sich um ein hochgradig von Menschen abhängiges Gebilde. Deswegen sollte auf die Auswahl der Personen und die Teamentwicklung in allen Phasen besonders geachtet werden. Neben der Zusammenstellung der Einzelprojektteams sollte zusätzlich auch das Managementteam organisiert werden. Im Forschungsverbund muss also die fachliche und die soziale Kompetenz in besonderem Maße kombiniert werden. Dies wird durch eine geeignete Auswahl, Zusammenstellung, Entwicklung und Führung der Teams gewährleistet.

Die Beteiligung Externer ist in einer Vielzahl von Forschungsprojekten erforderlich. In Aufgabenpaket 6 wird die Einbindung dieser Personen in ein Netzwerk des Forschungsverbundmanagements thematisiert und auf wichtige Aspekte hingewiesen.

Das Aufgabenpaket 7 widmet sich der internen und externen Kommunikation im Forschungsverbund. Bei der internen Kommunikation sollte auf eine an die Entscheidungswege angepasste Kommunikationsstruktur geachtet werden, welche die Arbeitsabläufe unterstützt. Die Aufarbeitung der Ergebnisse und die Außendarstellung des Forschungsnetzwerks ist die Aufgabe der externen Kommunikation. Um dies zu erreichen, stellen die Autoren die Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts in den Mittelpunkt dieses Arbeitspakets.

In Aufgabenpaket 8 schließlich wird die Organisation der Arbeit beschrieben. Die Erkenntnisse aus den anderen Paketen müssen in eine organisatorische Struktur überführt werden. Hierzu ist über Rechte, Pflichten und Weisungsbefugnisse zu entscheiden. Es sollten aber auch Anforderungen aus dem jeweiligen Umfeld einfließen und auf Qualitätssicherung geachtet werden.

Das Handbuch liefert handlungsorientierte Grundlagen für die Planung und Durchführung von inter- und transdisziplinären Forschungsprojekten in klar strukturierter Form. Es beschreibt die Anforderungen und Aufgaben des Forschungsverbundmanagements und gibt hierfür anschließend konkrete Hinweise und Beispiele.

Martin Schneider und Martin Stirzel

Autoren:

Dipl.-Kfm. techn. Martin Stirzel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am International Performance Research Institute in Stuttgart.

Martin Schneider ist wissenschaftliche Hilfskraft am International Performance Research Institute in Stuttgart.