

Organisationsberaterin TANIA LIECKWEG über KOORDINATION in internationalen FORSCHUNGSVERBÜNDEN

„Die Rollen nicht nur zu verteilen, sondern zu beschreiben, hilft sehr“

Gemeinsames Forschen in internationalen Teams gehört längst zum wissenschaftlichen Alltag. Doch wie gelingt es, dass sich alle an Absprachen halten? Die Soziologin und Organisationsberaterin Tania Lieckweg erklärt, wie die Koordination klappt, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen.

duz In Selbstbeschreibungen von Sonderforschungsbereichen hört sich das oft so einfach an: 80 Agrar- und Sozialwissenschaftler, Nahrungsmitteltechnologien und Ökonomen aus Deutschland, Thailand und Vietnam wollen die Armut in Bergdörfern bekämpfen, heißt es da beispielsweise. Klingt toll – aber wie groß sind die Herausforderungen auf der Führungsebene?

Lieckweg Enorm. Kooperationen in der Wissenschaft sind Gebilde ohne hierarchische Strukturen. Die Sprecher, Koordinatoren oder Geschäftsführer verfügen über eine begrenzte Legitimation; per Ansage wird dort in der Regel gar nichts entschieden. Ich würde aber einen Schritt zurückgehen und fragen: Warum machen die das? Weil Wissenschaft heute immer öfter unterschiedliche Kompetenzen benötigt, um Themenfelder überhaupt bearbeiten zu können. Also ist es unerlässlich, das Miteinander zu organisieren.

duz Was bedeutet das konkret?

Lieckweg Im Kern muss es zu Beginn gelingen, einen Meinungsbildungsprozess herzustellen, der die Kooperation auf solide und im Konfliktfall belastbare Beine stellt. Am Anfang ist das Miteinander meist einfach: Es gibt ein gemeinsames Thema. Daraus entsteht Attraktion, alle wollen mitmachen, es gibt Fördermöglichkeiten. Auf einen Antrag verständigt man sich schnell. Schwierig wird es, wenn es an die Umsetzung geht; wenn 80 Wissenschaftler mit ihren Teilprojekten etwas Gemeinsames entwickeln müssen. Gut ist, wenn sich gleich zu Beginn ein Einzelner oder ein Team bereitklärt, diese Gestaltung der Kooperation in die Hand zu nehmen.

duz Auf einer Checkliste der Deutschen Forschungsgemeinschaft zu Sonderforschungsbereichen taucht eine derartige Frage als letzter von fast 30 Punkten auf: „Wie ist die konkrete Zusammenarbeit geplant“, steht da.

Lieckweg Innerhalb der Kooperation brauchen Sie für diese Frage



Foto: privat

Tania Lieckweg

ist Management- und Organisationsberaterin bei der osb International Consulting AG mit Sitz in Berlin. Sie arbeitet mit Führungskräften in Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen und leitet unter anderem Seminare an der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte. Kooperation in Netzwerkstrukturen ist einer ihrer Schwerpunkte. Tania Lieckweg hat Soziologie studiert und in Wirtschaftswissenschaften promoviert.

eigentlich eine eigene Checkliste: Haben Sie sich über gemeinsame Ziele verständigt? Haben Sie besprochen, wie Sie Konflikte lösen – innerhalb des Teams, zwischen den Projektleitern? Was tun Sie, wenn ein Projekt nicht läuft? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie die Ressourcen nicht oder nur unzureichend bekommen?

duz Die meisten Sonderforschungsbereiche wie Exzellenzcluster sind geografisch weit verstreut. Die Kommunikation muss über weite Strecken hinweg online oder am Telefon erfolgen. Reicht das?

Lieckweg Auf der rein fachlichen Ebene: Ja. Zu Beginn ist aber unerlässlich, eine Basis des Vertrauens zu schaffen, wie sie nur in Face-to-Face-Begegnungen hergestellt werden kann. Es braucht eine Beziehungsebene zwischen den Teilnehmern – wohl wissend, dass diese soziale Dimension eines Tages einen anderen Zweck erfüllen wird als geselliges Miteinander. Dafür ist nicht nur Begegnung wichtig, sondern auch Zeit, in der die Anwesenden tatsächlich miteinander in Kontakt kommen. Ein dreitägiges Treffen, bei dem eine Präsentation nach der anderen gezeigt wird, hilft wenig.

duz Wie findet dieser Austausch im Alltag seine Fortsetzung?

Lieckweg Zum einen ist idealerweise eine Kultur des Austauschs geschaffen, die die Gestaltung der Kooperation auch am Telefon, per Video oder E-Mail besprechbar macht. Zum anderen braucht es dafür weiterhin Zeit. Auch im Ferndialog sollte immer wieder gefragt werden: Wie läuft es denn so? Was braucht ihr? Fühlt sich jeder mitgenommen? Was können wir verbessern? In der Praxis gibt es diesen Raum so gut wie nie; die gesamte Zeit wird für Präsentationen, Evaluationen, Abfragen von Publikationen verplant. Das ist alles wichtig; dafür gibt es ja die Fördermittel. Aber dafür, dass diese Mittel möglichst wirksam werden, braucht es mehr.

duz Wie wichtig sind schriftlich fixierte Zeitpläne sowie Methoden des Reporting und Controlling?

Lieckweg Das ist sicher wichtig. Aber auf der Ebene des reinen Projektmanagements sind die meisten Teams schon gut aufgestellt. Dazu tragen auch die Förderbedingungen bei: Sie fordern immer häufiger, die Kooperation auf der managerialen Ebene bei der Antragstellung vorausdenken, Meilensteine und Zwischenschritte festzuschreiben. Dass bei dem einen oder anderen dann vom Geschäftsführer oder Koordinator nachgehakt werden muss, mag sein, ist aber nicht der Knackpunkt.

duz Dafür müssen die Rollen von Geschäftsführung, Koordination und Projektmanagement allen klar sein.

Lieckweg Unbedingt. Die Rollen nicht nur zu verteilen, sondern zu beschreiben, hilft sehr. Also nicht nur festzuhalten, wer Sprecher, Stellvertreter, Koordinator ist, sondern auch, welches die Aufgaben und Kompetenzen sind. Doch auch hier gilt: Noch wichtiger ist eine Gesprächskultur, in der jemand zum Telefonhörer greift und sagt: „Ich finde das nicht in Ordnung, dass ihr das letzte Woche ohne mich entschieden habt. Können wir darüber reden?“ Die Alternative ist, dass, wer sich übergangen fühlt, denkt: „Ob der das wohl gemacht hat, weil ich vorletzte Woche dieses und jenes gemacht habe?“ So wird die Beziehungsebene schleichend vergiftet ...

duz ... und Konflikte sind programmiert. Wenn diese doch auftauchen – was ist dann zu tun?

Lieckweg Auch Konflikte sind nur im Alltagsverständnis etwas Negatives. Innerhalb einer Organisation lassen sie sich nutzen. Wenn Sie mit ihrer Hilfe herausbekommen, was im Gesamtsystem verbesserungsfähig ist, erfüllen sie einen wichtigen Zweck.

duz Interessant, dass wir so viel über Beziehungen und Gesprächskultur sprechen – und mit keinem Wort über Führung.

Lieckweg Ich würde sagen: Wir haben es auch hier mit Führung zu tun – mit kooperativer Führung, nicht mit hierarchischer. Letztere finden Sie in der Wissenschaft auch außerhalb von Sonderforschungsbereichen und Exzellenzclustern nur selten. Welche Form von Führung sinnvoll ist, hat immer mit dem Ziel einer Organisation zu tun. In einem Ministerium zum Beispiel, das in einem engen Rahmen politischer Vorgaben zu diesem und jenem Ergebnis kommen möchte, ist eine hierarchische Struktur sehr sinnvoll. In Wissenschaft und Forschung stehen die Ergebnisse im Vorhinein nicht fest; da wäre eine klassische Führungsstruktur eher kontraproduktiv.

duz Wie viel schwieriger ist das Miteinander in internationalen Teams? In Modellen interkultureller Kompetenz heißt es: Das mit dem Essen und der Kleidung in anderen Kulturen lernt man schnell, unterschiedliche Verständnisse von Subordination und Führung hingegen als allerletztes.

Lieckweg Richtig. Das potenziert die Herausforderung. Um bei den 80-Wissenschaftlern-in-drei-Ländern zu bleiben: Idealerweise treffen sie sich zu Offsites oder Retreats, die mal in Deutschland, mal in Vietnam oder Indien stattfinden. Vor allem zu Beginn ist Zeit wichtig, um interkulturelle Differenzen sichtbar und besprechbar zu machen. Auch dazu müssen die Beteiligten persönlich in Kontakt kommen, also beispielsweise ein deutscher und ein vietnamesischer Wissenschaftler bilateral im Gespräch feststellen: Wie tickt der denn? Und auch ruhig einmal nachfragen: Wie wirkt mein Verhalten auf dich? Wenn sich dabei etwa herausstellt, dass der Deutsche sich in den Augen des anderen sehr direkt ausdrückt, kann dieser ja nachdenken: Kann ich dies oder jenes anders formulieren? Das Thema ist aber im Prinzip dasselbe: Das A und O der Zusammenarbeit ist die Kultur des Austauschs. ■

Die Fragen stellte Jeanette Goddar.
Sie ist Journalistin in Berlin.

Lesetipps

- Peter Drucker: *Managing the Non Profit Organization – Principles and Practices*; Harper Business, 256 Seiten, 2006.
- Henry Mintzberg: *Managing*; Financial Times/Prentice Hall, 320 Seiten, 2013.