



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Future Lab: Kooperationsgovernance - Diskussionspapier 4

ZUSAMMENARBEIT AGIL UND KOLLABORATIV GESTALTEN

Nick Wagner | Silja Conradi | Johanna Ebeling | Sebastian Walzik



**FUTURE
LAB[®]**

KOOPERATIONSGOVERNANCE

Zusammenarbeit kollaborativ gestalten -
Die Umsetzungsphase in Hochschulkooperationen

- » Mit der Bewilligung von Finanzierungen startet die Umsetzungsphase in Kooperationen. Personal muss gewonnen, effiziente Abläufe etabliert und aufkommende Interessen- oder Zielkonflikte rasch thematisiert werden.
 - » Das Wissenschaftsmanagement steht dabei vor der Herausforderung, in komplexen oder dynamischen Akteurskonstellationen und unter oft hohem Ergebnisdruck, die geplanten Aufgaben in vorgesehenen Zeiträumen zu erbringen.
 - » Elemente des agilen Projektmanagements, nach fachlichen, sozialen und kommunikativen Fähigkeiten zusammengestellte Teams, die Reflexion gruppenspezifischer Prozesse und eine verbesserte Besprechungskultur sind Erfolgsfaktoren einer guten Governance.
- » Nick Wagner, Johanna Ebeling (Stifterverband)
 - » Silja Conradi
 - » Sebastian Walzik

1. EINLEITUNG

In drei bereits veröffentlichten Diskussionspapieren zum Thema Kooperationsgovernance stellt der Stifterverband Ansätze für eine Typenbildung für Hochschulkooperationen vor und arbeitet typische Problemlagen in Kooperationen heraus (Winde et al. 2019). Ausgehend von einem Phasenmodell für den idealtypischen Verlauf von Kooperationen lassen sich spezifische Schritte für die Organisation und Gestaltung von Kooperationen ableiten.

In der ersten Phase - der Orientierungsphase - gilt es, aus einer ersten Idee für ein Kooperationsvorhaben eine Mission mit konkreten Zielen zu entwickeln. Hierzu ist es notwendig individuelle Motivationslagen sowie institutionelle Interessen der Handelnden transparent herauszuarbeiten (Wagner et al. 2019).

Die Herstellung einer belastbaren Beziehungsebene und ein frühzeitig aufgesetztes Projektmanagement bilden die Basis für die weitere Zusammenarbeit in der folgenden Konfigurationsphase. Sie ist geprägt von der Entscheidung für eine geeignete Organisations- und Rechtsform. Basierend auf dem Selbstverständnis der Kooperierenden und grundlegenden Organisationsprinzipien werden Strukturen und Prozesse des Kooperationsformates ausgestaltet (Wagner et al. 2020).

Dieser Beitrag betrachtet nun die Umsetzungsphase in Kooperationen. Er orientiert sich dabei an zwei Leitfragen: Was sind zentrale Schritte und Herausforderungen in der Umsetzungsphase (Kapitel 2) und wie können diese Schritte umgesetzt werden (Kapitel 3)? Die Empfehlungen in Kapitel 3 fokussieren insbesondere auf agiles wissenschaftliches Projektmanagement, die kooperationsadäquate Zusammenstellung von Teams und die effiziente Durchführung von Besprechungen in heterogenen Partnerstrukturen.

Hintergrund für die hier dargelegten Ausführungen und Empfehlungen sind Erkenntnisse aus dem „Future Lab: Kooperationsgovernance“ des Stifterverbandes. Mit der Reihe soll für typische Herausforderungen sensibilisiert, die Bedeutung eines professionellen Kooperationsmanagements verdeutlicht und praktische Hilfestellung gegeben werden.

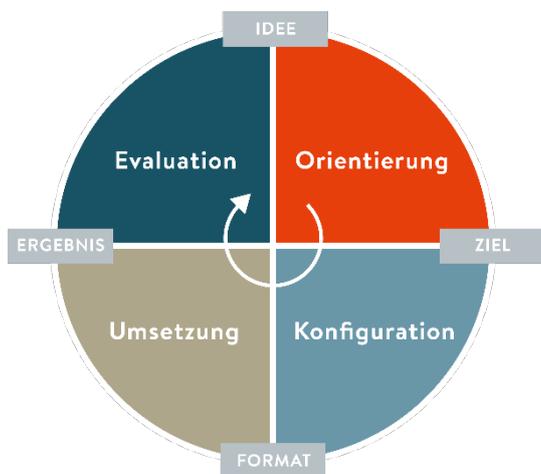
KONTEXT UND METHODIK

Das Future Lab ist ein agiles und kollaboratives Workshop-Format des Stifterverbandes. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung haben 2019 acht Hochschulen die Teilnahme am Future Lab: Kooperationsgovernance ermöglicht. In systematischen Innovationsprozessen entwickeln multidisziplinäre Teams Lösungen für durch sie eingebrachte Fragestellungen. Expertinnen und Experten arbeiten mit Praktikerinnen und Praktikern hierarchie-, organisations-, disziplin- und sektorenübergreifend zusammen. Die Lösungsansätze sollen durch die Teilnehmenden umgesetzt und erprobt.

2. CHARAKTERISTIK UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNGSPHASE VON KOOPERATION

Kooperationen durchlaufen idealtypisch vier Phasen, welche durch die Kooperationspartner und das Kooperationsmanagement mit spezifischen Schritten und Instrumenten gestaltet werden. Auf Orientierungs- und Konfigurationsphase folgen die Umsetzungsphase, welche maßgeblich gekennzeichnet ist durch die Leistungserbringung und damit die Zweckerfüllung der Kooperation. Zentrale Merkmale für den Übergang von der Konfigurationsphase in die Umsetzungsphase sind dabei die erfolgte Festlegung auf eine Organisations- und Rechtsform und die Bewilligungen einer Finanzierung.

ABBILDUNG 1: KOOPERATIONSPHASEN (EIGENE DARSTELLUNG)



Auf Basis der gewählten Rechts- und Organisationsform, welche Kompetenzen und die effiziente, arbeitsteilige Erfüllung von Aufgaben regelt, gilt es nun geeignetes Personal zu rekrutieren. In Folge müssen funktionierende Teams zusammengestellt, effektive Arbeitsweisen etabliert und eine spezifische Kooperationskultur geschaffen werden.

Grundlegend sind die folgenden Schritte typisch für die Umsetzungsphase in Kooperationen:

- » Personal rekrutieren, Teams zusammenstellen und dabei Motivationslagen sowie Fähigkeiten berücksichtigen
- » basierend auf dem gewählten organisatorischen Rahmen Rollen und Kompetenzen vergeben und transparent darstellen
- » effiziente Kommunikationskanäle nach innen und außen etablieren, Partizipation von Stakeholdern an Gestaltungsprozessen ermöglichen
- » Teambuilding-Aktivitäten fortsetzen, Methoden- und Fachwissen ausbauen und Organisationskultur aktiv gestalten
- » Arbeits-, Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse evaluieren und gegebenenfalls anpassen
- » Wissensmanagement aufsetzen, um personellen Veränderungen in der Kooperation zu begegnen
- » Monitoring und Evaluation der Zwischenergebnisse, um Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen

In homogenen Kooperationen, also der Zusammenarbeit von Partnern aus der Wissenschaft, lässt sich beobachten, dass Personal für Kooperationsvorhaben mit

der Bewilligung des Vorhabens aus dem Wissenschaftssektor rekrutiert oder auf Bestandspersonal der beteiligten Einrichtung zurückgegriffen wird. Bei fachlicher Nähe hat diese homogene Akteurskonstellation eine kulturelle Nähe und ähnliche Vorstellungen beispielsweise von Arbeitsweisen zur Folge, sodass weniger Friktionen in der Zusammenarbeit zu erwarten sind.

Anders gestaltet sich die Situation in heterogenen Kooperationen. Ist die Hochschule in einer intersektoralen Kooperation im *lead* und rekrutiert in gleicher Weise ihr Personal aus dem Wissenschaftssektor, läuft sie Gefahr, über kulturelle Silos in Friktionen in der Zusammenarbeit mit nicht-wissenschaftlichen Partnern zu laufen. Fernen können Synergien und Innovationspotenziale aus der Zusammenarbeit heterogener Teams nicht genutzt werden. Dies betrifft beispielsweise Zugriffsmöglichkeiten heterogener Teams auf unterschiedliche Erfahrungen, Netzwerke, Wissensbestände oder Infrastrukturen. Eine ähnliche Situation liegt in ungleichen Partnerschaften vor, bei denen die operative Durchführung des Kooperationsvorhabens bei nur einem Partner liegt und der beziehungsweise die anderen Partner nur begleitend beteiligt werden.

Jedoch stehen diverse Teams, zusammengestellt aus den kooperierenden Organisationen oder Organisationseinheiten, vor der Schwierigkeit, kulturelle, hierarchische, disziplinäre oder andere Unterschiede zu überwinden, sich als Gruppe zu verstehen und zusammen zu arbeiten. Dies gilt besonders für Kooperationen mit Partnern aus der außeruniversitären Forschung, der Industrie oder der Zivilgesellschaft. Als Klammern zwischen den Welten *Mission Statements* beziehungsweise Leitbilder niedergeschrieben, also ein gemeinsames Selbstverständnis der Partner, von denen berichtet wird, dass sie nur selten gelesen und noch seltener gelebt werden. Im Kooperationsalltag lässt sich dann beispielsweise beobachten, dass die jeweils eigenen Arbeitsweisen, Begriffe, Methoden und Prozesse als selbstverständlich angesehen, nur selten hinterfragt oder gar verteidigt werden. Es kommt zum Widerstand gegenüber kulturellen Veränderungen, zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Akteure und zu einer verstärkten Risikoaversion von Partnern.

Gehen Kooperationen mit einer Projektförmigkeit einher, sind sie also temporär befristet, folgen daraus eine hohe Ergebnisorientierung und ein entsprechender Druck, Ergebnisse zu erreichen. Neu formierte Teams müssen sich daher innerhalb kurzer Zeit zusammenfinden. Gruppendynamische wie funktionale Rollen gilt es rasch zu etablieren, gemeinsame Arbeitsweisen zu vereinbaren und effiziente Abläufe aufzusetzen. Maßgeblich dabei sind effiziente Abstimmungs- und Kommunikationswege, die alle Beteiligten in der Kooperation mit den Informationen versorgen, welche sie für ihre jeweilige Aufgabe benötigen.

Zu den weiteren Herausforderungen gehört dabei die Überwindung regionaler und überregionaler Distanzen bei standortübergreifenden Kooperationen. Sie bedeuten beispielsweise für Präsenztermine einen zeitlichen Mehraufwand oder erschweren den informellen Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen. Gerade wenn es die Kooperationspartner in der Konfigurationsphase versäumt haben, Rollen und Befugnisse klar zu definieren, kann fehlende Nähe und damit fehlender regelmäßiger, persönlicher Austausch, Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse hemmen. Letztlich sind auch lokale Verbünde gefordert, die in der Konfigurationsphase „auf dem Papier“ entwickelten Strukturen und

» „Häufig wird eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild von wenigen schriftlich formuliert. Gelesen werden diese Dokumente nur von sehr wenigen und nur weil etwas schriftlich existiert, wird es noch lange nicht gelebt.“

Teilnehmender im Future Lab

» „Bei 120 Kilometern könnte man denken, das ist eine regionale Nähe, aber am Ende werden Sie zu Hürden. Gerade bei der Partnerhochschule, die am weitesten entfernt ist, sind die Schwierigkeiten am größten mit Bezug auf abgestimmtes Vorgehen. Für unsere Direktorin funktioniert das, denn sie pendelt viel. Für die Professoren ist das aber ein erhöhter Aufwand. Denen fehlt der Flur-Chat. Der Widerstand für eine echte Integration ist gerade dort noch ziemlich hoch. Wir haben bisher auch keine geeigneten Instrumente.“

Leitende Wissenschaftsmanagerin

Prozesse auf ihre Funktionsfähigkeit zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Weitere typische Herausforderung, die in diesem Beitrag nur am Rande betrachtet werden kann, ist die Etablierung einer Kooperationskultur und damit einhergehend die Überwindung von Silo-Denken. Eine Kultur des Teilens stellt die Basis für die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen oder Dienstleistungen und damit auch die Hebung von Synergien zwischen den Kooperationspartnern im Rahmen des Verbundes dar.

Gleichzeitig bieten sich in Kooperationen auch Chancen, Zusammenarbeit tatsächlich kollaborativ zu gestalten. Interessant hierbei ist die Betrachtung des Diskurses um New Work sowie agiles Arbeiten und die mit den Ansätzen einhergehenden Potenziale für die Zusammenarbeit in dezentralen, selbstorganisierten Teams.

New Work beschreibt neue Arbeitsweisen im digitalen Zeitalter und den damit einhergehenden Wandel der Arbeitswelt. Im Ergebnis der Entwicklung stehen unter anderem eine neue Organisations- und Führungskultur, neue Arbeitsstrukturen und -räume sowie ein höheres Maß an Agilität und Flexibilität.

Bereits 2001 formulierten namhafte Softwareentwickler in einem „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ die Werte ihrer Arbeit und schufen so die Grundlage für agile Arbeitsweisen auch in anderen Branchen und Sektoren - gerade mit dynamischen oder komplexen Herausforderungen. So heißt es im Manifest:

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- » Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- » Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- » Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- » Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein

Für agile Teams bedeutet das, dass diese so zusammengestellt werden, dass sie ihre Aufgaben selbst organisiert und autonom erfüllen können. Dies bietet zudem eine Lösung für das häufig genannte Problem, dass die Abwesenheit von Leitungsebenen in Entscheidungsgremien aufgrund einer fehlenden Benennung von Stellvertreterinnen beziehungsweise Stellvertretern Entscheidungen verzögert.

Die Arbeitsweise agiler Teams ist neben dem hohen Grad an Eigenverantwortung durch eine hohe Nutzerzentrierung sowie einer starken Fokussierung auf Ergebnisse gekennzeichnet. Dabei wird auf eine langfristige Detailplanung verzichtet. Vielmehr werden in kurzen Zeitintervallen (Sprints) Zwischenergebnisse erbracht. Diese Ergebnisse werden frühzeitig Kundinnen und Kunden präsentiert, mit Nutzerinnen und Nutzern getestet und können so gegebenenfalls angepasst werden. Solch ein agiles und iteratives Vorgehen bedarf unter anderem ein hohes Maß an persönlicher Kommunikation und einer positiven Feedback- und Fehlerkultur. Im folgenden Kapitel sollen daher die Zusammenstellung von Teams, auf

» „Es gibt Menschen, die wollen Macht ausbauen, indem sie Informationen horten. Es ist Ihnen wichtig, viele Informationen zu haben, aber sie wollen sie nicht rausgeben. Hat man zum Beispiel eine Arbeitsgruppe, steht man vor einem Dilemma. Einerseits sind diese Menschen sauer, wenn sie nicht eingeladen werden, denn sie wollen Informationen. Andererseits wollen sie aber auch nicht wirklich mitarbeiten, denn sie wollen keine Informationen herausgeben. Sie wollen nur nehmen, aber nicht geben.“

Leitende Wissenschaftsmanagerin

» „Lösungsansätze werden häufig nur langsam umgesetzt, wenn dem Wissenschaftsmanagement die notwendigen Befugnisse fehlen. Häufig müssen kleinste Schritte immer wieder mit der Führungsebene (mehrerer Einrichtungen) abgestimmt werden.“

Teilnehmerin Future Lab

einen Ansatz des agilen Projektmanagements sowie Besprechungen als Kernstück gelungener Kommunikation genauer betrachtet werden.

3. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE UMSETZUNGSPHASE

Aus Beobachtungen und Diskussionen im Future Lab sowie auf der Basis von Hinweisen aus der Forschungsliteratur möchten wir die folgenden Einschätzungen und erste Empfehlungen zur Diskussion stellen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Umsetzungsphase, sollten jedoch insbesondere in dieser beachtet werden.

MIT AGILEM PROJEKTMANAGEMENT DIE ZUSAMMENARBEIT ERFOLGREICHER GESTALTEN

Gerade Kooperationsvorhaben müssen sich, aufgrund veränderlicher Rahmenbedingungen oder wechselnder Anforderungen seitens der Kooperationspartner, durch eine hohe Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Sie stehen somit vor der Herausforderung, ein effizientes Projektmanagement aufzubauen, welches zugleich mit planerischer Unsicherheit in einem dynamischen Kooperationsgeschehen umgehen kann. Zudem gilt es sicherzustellen, dass ein im Antrag vorgesehenes Projektmanagement in der Umsetzungsphase tatsächlich umgesetzt wird.

Verfolgt das Projektmanagement in Wissenschaftskooperationen das Ziel, die im Antrag formulierten Meilensteine und Arbeitspakete abzuarbeiten, kann dafür auf das klassische Projektmanagement nach dem Wasserfall-Prinzip - also ein lineares, nicht iteratives Vorgehen - zurückgegriffen werden. Es ist durch eine ausgedehnte Planungsphase gekennzeichnet, in der möglichst genau die Schritte beschrieben werden, die bis zum Erreichen des Ziels zu gehen sind. Mögliche Schwierigkeiten im Verlauf werden diskutiert, sind jedoch immer theoretischer Natur, da sich die tatsächlichen Herausforderungen meist unvorhergesehen erst im Verlauf ergeben. Die Reaktion auf diese unvorhergesehenen Probleme ist meist schwerfällig, bedingt durch unklare Zuständigkeiten, lange Kommunikationswege oder auch fehlendes Commitment der Handelnden.

Alternative Ansätze der Arbeitsorganisation beziehungsweise agiles Projektmanagements wie beispielsweise Scrum werden in Kooperationen bisher selten genutzt. Scrum, das seine Wurzeln in der agilen Softwareentwicklung hat, eignet sich jedoch durchaus, um auch im Kontext der Umsetzung von Kooperationsvorhaben eingesetzt zu werden.

EXKURS: AGILES PROJEKTMANAGEMENT MIT SCRUM

Scrum basiert auf den eingangs beschriebenen Werten des agilen Manifests. Es ist gekennzeichnet von klar definierten Rollen und einer inkrementellen Vorgehensweise, welche durch zeitlich definierte Arbeitsschritte und Besprechungen strukturiert ist. Voraussetzung für die Anwendung ist ein sehr eng zusammen arbeitendes Team, welches im Idealfall im täglichen Austausch steht. Daher eignet sich Scrum als Gesamt-Framework vermutlich nur für wenige Kooperationen, von agiler Logik und einzelnen Scrum-Aspekten können Hochschulkooperationen jedoch profitieren.

Um Scrum zu nutzen, erfordert es zunächst ein radikales Umdenken: Ein Projekt wird nicht mehr nach dem Wasserfall-Prinzip in sehr langen Zeitrahmen gedacht, geplant und abgearbeitet, sondern in kürzeren, sich wiederholenden Intervallen. Im klassischen Scrum sind diese Intervalle („Sprints“) 2 bis 4 Wochen lang. Wichtiger als die tatsächliche Länge des Intervalls ist das gemeinsame „commitment“ der Teilnehmenden. Es gilt, in jedem Intervall das Projekt einen spürbaren Schritt nach vorne zu bringen. In Tech-Unternehmen gilt beispielsweise: Es muss in jedem Sprint etwas an den Endnutzer ausgeliefert („delivered“) werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Sprintlogik ist die fortwährende Anpassung an Veränderungen oder unvorhergesehene Herausforderung - das Kernelement agilen Projektmanagements (der sogenannte „Build-Measure-Learn“-Kreislauf). So beginnt jeder Sprint mit einem Planungsmeeting, in dem dezidiert besprochen wird, welche Schritte als nächstes zu gehen sind. Grundlage der Meetings sind Wissen und Erfahrungen aller, die bis dahin gesammelt wurden. Am Ende eines jeden Sprints steht die Vorstellung der Ergebnisse, die Review, in der das Team sich gemeinsam auf den Status des Projektes besinnt, Herausforderungen bespricht und erzielte Erfolge feiert.

Teams erhalten in Retrospektiven die Möglichkeit, ihre Zusammenarbeit zu reflektieren. Sie stehen in der Regel am Ende eines Sprints. In jeder Retro sollen konkrete Punkte vereinbart werden, die dazu beitragen können, die Zusammenarbeit besser zu gestalten - ganz im Sinne des „continuous improvements“, welches ein weiteres zentrales agiles Prinzip darstellt. Auch das Teamgefühl wird durch regelmäßige Retrospektiven maßgeblich verbessert (oder überhaupt erst hergestellt), sodass sich dieses Format für Teams und Kooperationen jeglicher Art eignet.

Agile Teams werden klassischerweise durch einen sogenannten „Agile Coach“ unterstützt, der die Meetings moderiert und kontinuierlich Prozesse optimiert. Die Hinzuziehung eines solchen Coaches oder einer Change-Managerin ist vor allem Teams oder Kooperationen zu empfehlen, die mit dem Gedanken spielen, agiles Projektmanagement neu zu etablieren. Eingespielte agile Teams hingegen kommen häufig auch ohne Coach aus.

EMPFEHLUNGEN

- » Verbundleitungen sollten zur Aufgabenerfüllung ein zur Organisationskultur passendes Projektmanagement etablieren. Dabei sollten unabhängig von den herkömmlichen Vorgehensweisen der Kooperationspartner prüfen, welche Form des Projektmanagements zum Einsatz kommen soll.
- » Verbundleitungen und Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sollten insbesondere in komplexen oder dynamischen Kooperationsvorhaben der daraus resultierenden Planungsunsicherheit mit Elementen des agilen Projektmanagements begegnen.

- » Verbundleitungen sollten ein Kommunikationsframework etablieren, in dem verschiedene Meetingformate mit klar definiertem Zweck regelmäßig abgehalten werden. Hierbei sollten sowohl Kooperationspartner und Verbundleitung als auch Verbundleitung und Arbeitsebene in entsprechenden Formaten zusammenkommen, über ihre Zusammenarbeit reflektieren und konkrete Punkte vereinbaren, die es zu optimieren gilt.
- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten mit der Bereitstellung von Anwendungen für Chat, Videokonferenz oder Projektmanagement die Voraussetzungen für digitale Kommunikation schaffen, um eine Zusammenarbeit über Distanz zu ermöglichen.

TEAMS BEWUSSTER ZUSAMMENSTELLEN UND GRUPPENDYNAMISCHE PROZESSE REFLEKTIEREN

Zur Umsetzung von Kooperationsvorhaben werden Teams aus vorhandenem Personal, teils unterschiedlicher Organisationen, zusammengestellt oder das Personal gänzlich neu rekrutiert. Es ist davon auszugehen, dass das dominante Kriterium der Personalauswahl die fachliche Eignung darstellt. Es scheint jedoch geboten, insbesondere die für Kooperationen wichtigen individuellen sozialen und kommunikativen Fähigkeiten stärker zu berücksichtigen. Wird vorhandenes Personal in Kooperationsprojekte entsendet, gilt es zudem die individuelle Motivation und persönliche Interessen zu beachten.

Besondere Aufmerksamkeit sollte auf der Gesamtpassung - neu zusammengestellter - Teams und auf gruppendynamischen Prozessen liegen. Folge des Projektgeschäfts sind eine hohe Ergebnisorientierung und damit zeitlicher Druck. Dieser kann dazu führen, dass der individuellen Rollenfindung, der Herausbildung eines Teamgefühls sowie der Reflektion der sozialen Interaktion in Gruppen nicht der notwendige Raum gegeben wird.

Gruppendynamische Prozesse, die sich in heterogenen Akteurskonstellationen ergeben, können zuweilen sehr interdependent und damit im eigentlichen Sinne komplex sein. Sie zu reflektieren und zu gestalten, stellen einen Erfolgsfaktor erfolgreicher Teams dar. Ein Modell zur Reflexion gruppendynamischer Prozesse ist das *Riemann-Thomann-Kreuz* welches zum *Modell der Sozialen Architektur von Gruppen* (SAG) weiterentwickelt wurde. Es gibt Hinweise, welche Kräfte in gut funktionierenden Teams - je nach Aufgabe und Kultur der Organisation - sinnvoll vertreten sind.

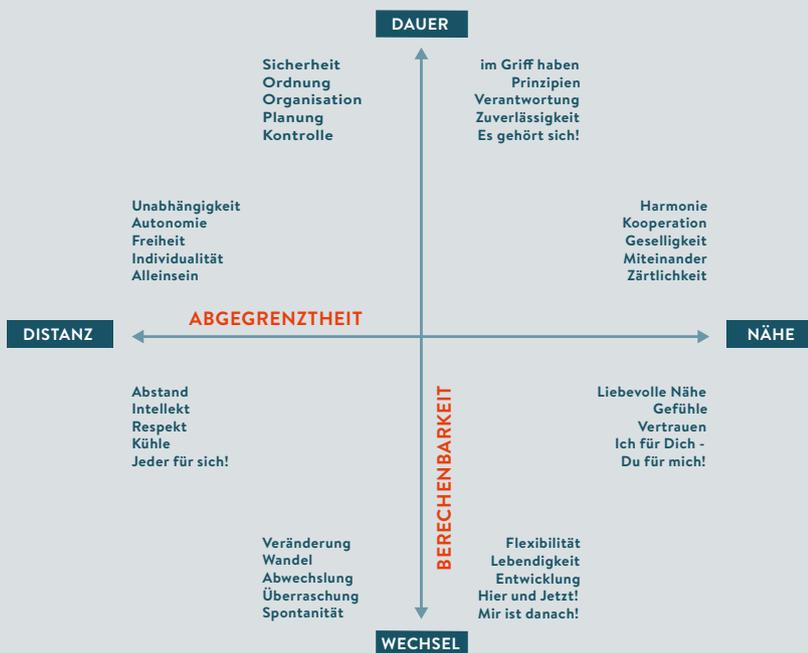
EXKURS: MODELL DER SOZIALEN ARCHITEKTUR VON GRUPPEN

Die Grundstruktur des Riemann-Thomann-Kreuzes

Das Modell unterscheidet zunächst zwei Achsen: die „Berechenbarkeit der Umwelt“ und die „soziale Abgegrenztheit“. Je nach Situation und Veranlagung fühlen sich Menschen eher wohl, wenn die Dinge absehbar bzw. berechenbar sind, mit denen sie konfrontiert werden (Pol „Dauer“) oder wenn die Dinge in Bewegung und in Veränderung sind (Pol „Wechsel“). In der Regel mögen Menschen die Extreme weniger. Jedoch hat jeder Mensch eigene Vorlieben für die Mischung von „Dauer“ und „Wechsel“. Folglich wird es in jedem Team Personen geben, die es eher schätzen, wenn sie spontan auf Unabsehbares reagieren müssen und sich

unwohl fühlen, wenn die Dinge zu geplant sind und solche, die - eher gegenteilig dazu - Struktur, Ordnung und Absehbarkeit schätzen und auf spontane Planänderungen eher ablehnend reagieren. Beides mag auch davon abhängen, wie das Team zusammengestellt ist. So mag jemand in einem Team eher als strukturiert, in einem anderen eher als spontan wahrgenommen werden.

ABBILDUNG 2: RIEMANN-THOMAN-KREUZ. EIGENE DARSTELLUNG NACH STAHL, EBERHARD (2002): DYNAMIK IN GRUPPEN: HANDBUCH DER GRUPPENLEITUNG. WEINHEIM UND BASEL: BELTZ VERLAG, 1. AUFLAGE, S.221.



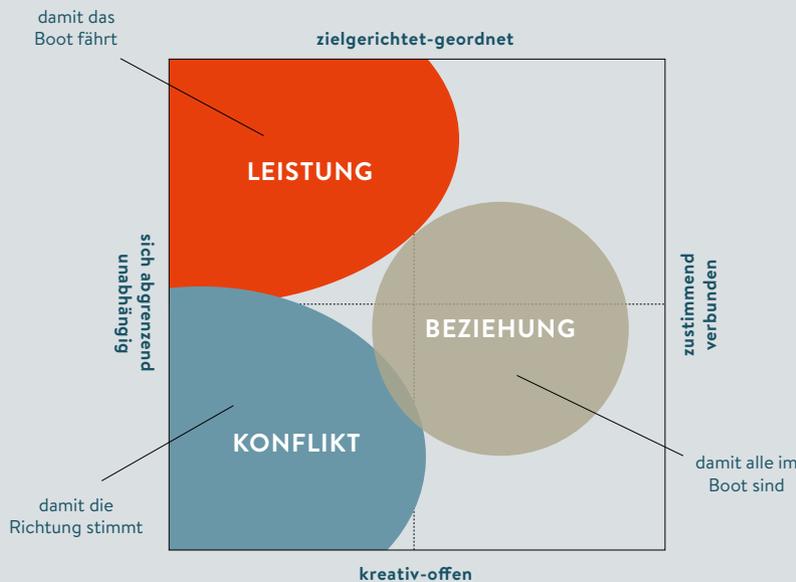
Ähnlich verhält es sich auf der anderen Achse: Jeder Mensch fühlt sich mit einer ihm eigenen Mischung aus sozialer Nähe und engem sozialen Kontakt zur Gruppe einerseits („Nähe“) sowie gesunder Abgrenzung und Individualität andererseits („Distanz“) wohl. Innerhalb eines Teams werden die einen dann eher als „nähebetonend“ oder „distanzbetonend“ wahrgenommen. Auch hier geht es nicht um „absolute Persönlichkeitseigenschaften“, sondern eher um Zuschreibungen, die sich aus der Dynamik der Kooperation ergeben.

Die Soziale Architektur von Gruppen (SAG)

Bei gut funktionierenden Teams lässt sich nun beobachten, dass in der Regel eine gewisse „gesunde Mischung“ verschiedener Kräfte vertreten ist. Metaphorisch gesprochen arbeiten Teams dann gut zusammen, wenn einige im Team dafür sorgen, dass alle im Boot sind („Beziehungsqualität“), andere sicherstellen, dass der Motor läuft beziehungsweise die Se-

gel gesetzt sind („Leistungsqualität“) und wieder andere gewährleisten, dass die Richtung stimmt („Konfliktqualität“).

ABBILDUNG 3: SOZIALE ARCHITEKTUR VON GRUPPEN. EIGENE DARSTELLUNG NACH REDLICH, ALEXANDER (1997): DIE SOZIALE ARCHITEKTUR VON GRUPPEN IN DER TEAMENTWICKLUNG. MATERIALIEN AUS DER ARBEITSGRUPPE BERATUNG UND TRAINING (BAND 8), HAMBURG: FACHBEREICH PSYCHOLOGIE DER UNIVERSITÄT HAMBURG, S.38.



Beziehungsorientierung fördert den nötigen Zusammenhalt in der Gruppe, sodass sich die Gruppe auch als Einheit wahrnimmt und die Atmosphäre als angenehm empfunden wird. Leistungsorientierung innerhalb der Gruppe ist notwendig, um die Sachaufgaben in Angriff zu nehmen, zu strukturieren und zu bewältigen. Konfliktpotenzial wiederum ist der Garant für die Entwicklungsfähigkeit der Gruppe. „Gruppenmitglieder, die Konfliktbereitschaft aufweisen, stehen oft auch in kreativem Widerspruch zur herrschenden Meinung, zeigen sich in der Gruppe unabhängig und sind ziemlich aktiv in diesem Widerspruch. In diesem Sinne ist Streit die Quelle von Innovation“ (Redlich 1997, S. 41).

Wenn es auch zuweilen möglich ist, dass einige Qualitäten von einer einzigen Person im Team vertreten werden, ist es doch meist sinnvoller, die einzelnen sich widersprechenden Kräfte aufzuteilen: Wer in der Lage ist, eine Teamentscheidung grundsätzlich kritisch infrage zu stellen, der dann aufkommenden Diskussion nicht ausweicht und damit bspw. das Team vor gravierenden Fehlentscheidungen bewahrt, braucht dafür gewisse „Distanzanteile“ und kann folglich schwer im gleichen Team für Zusammenhalt sorgen („Näheanteile“).

Das vorgestellte Modell kann dabei nicht nur genutzt werden, um Personen und Rollen im Team zu reflektieren. Ähnlich wie einzelne Personen einen „Schwerpunkt“ in einem Quadranten haben können, lassen sich Aufgaben einem Quadranten zuordnen. Ein Team, das den Austausch von Menschen befördern soll, ist gut beraten, einen gewissen Schwerpunkt im Quadrant Nähe-Wechsel zu haben. Ein Team, das eine technische Innovation entwickelt, die ein sehr präzises Vorgehen erfordert, braucht neben Wechselanteilen (für die Unabsehbarkeiten auf dem Wege der Entwicklung) auch Daueranteile für die Genauigkeiten im Prozess.

EMPFEHLUNGEN

- » Führungskräfte sollten bei der Personalauswahl neben der fachlichen Eignung insbesondere auf ausgeprägte soziale und kommunikative Fähigkeiten achten.
- » Führungskräfte sollten bei Teamzusammenstellungen auf Basis von bestehendem Personal auf interne Ausschreibung setzen und so stärker individuelle Motivations- und Interessenlagen berücksichtigen. Werden Tandem- oder Gruppenbewerbungen ermöglicht, können sich auch bereits eingespielte, effiziente Teams auf neue Aufgaben bzw. Projekte bewerben.
- » Führungskräfte sollten neu zusammengestellten Teams den Raum geben, die jeweiligen gruppenspezifischen Rollen und Prozesse aber auch Werte und Normen der Zusammenarbeit zu reflektieren. Regelmäßige Teambuilding-Aktivitäten oder *Offsites* stellen hierfür geeignete Rahmen dar.
- » Teams und Führungskräfte können bewusst versuchen, Funktionsrollen und gruppenspezifische Rollen in Übereinstimmung zu bringen.
- » Verbundleitungen sollten erfahrene und weniger erfahrene Wissenschaftsmanager*innen in einem gemeinsamen Team einbinden, um einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten. Gerade im Falle von Personalfluktuationen wird so das Risiko von verzögerten Abläufen oder Qualitätseinbußen gesenkt.

» „Kultur bilden heißt gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen finden und das passiert nicht nach nur einem Mal. Da muss man dran bleiben.“

Teilnehmer des Future Labs

BESPRECHUNGEN EFFEKTIV UND ERGEBNISORIENTIERT GESTALTEN

Kooperationspartner verabreden in der Regel gleich zu Beginn ihrer Entstehung Modi des formalen Austausches. Diese finden häufig in Form eines regelmäßigen *Jour Fixes* in wöchentlichem oder monatlichem Turnus statt. Die Beteiligten eint dabei der gemeinsame Wunsch, Transparenz und Abstimmung im gemeinsamen Vorhaben zu ermöglichen.

Nicht selten sind diese Besprechungen jedoch durch unklare Ziele, mangelnde Vorbereitung, lange Monologe und spontane bilaterale Diskussionen gekennzeichnet. Auch in der Wissenschaft sind Besprechungen bekannt, die mehr durch Problemorientierung und Ursachenanalyse als durch Lösungs- und Handlungsorientierung gekennzeichnet sind. Zudem werden in einem gemeinsamen Jour Fixe mehrerer Partner schnell die aufeinandertreffenden unterschiedlichen Organisationskulturen, ungeklärte Entscheidungsprozesse oder Uneinigigkeiten über Grundlagen des Projektmanagements sichtbar.

Die Folge sind überlange Besprechungen, aus denen die Teilnehmenden unzufrieden herausgehen, deren Effizienz sie als unbefriedigend empfinden und die ihren Zweck hinsichtlich Information und Transparenz verfehlen. Hier leitet sich die Notwendigkeit ab, bereits frühzeitig die Frage der operativen Zusammenarbeit zu adressieren und folglich die eigene Organisationskultur aktiv zu gestalten.

Abgeleitet aus diesen grundsätzlichen Überlegungen und Herausforderungen lassen sich am Beispiel des Jour Fixe konkrete Empfehlungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit auf operativer Ebene aussprechen. Hierfür kann ein Blick in Richtung *New Work* und dem Organisationsmodell *Holacracy* helfen. Der Jour Fixe heißt in diesem Organisationsmodell *Tactical Meeting* und ist durch seine klare Prozessstruktur und Moderation ein gutes Vorbild auch für Organisationen, Teams und Kooperationsverbünde jenseits von Startups und *New Work*.

Zentrale Funktionen eines effizienten und ergebnisorientierten Jour Fixe sollten daher die Synchronisation des Teams, der Austausch von relevanten Informationen und damit die Herstellung von Transparenz sowie gegebenenfalls die gemeinsame Entscheidungsfindung sein.

EMPFEHLUNGEN

- » Verbundleitungen sollten frühzeitig den Raum für eine aktive Gestaltung der Organisationskultur öffnen. Gemeinsam sollten Prinzipien der Zusammenarbeit und Antworten auf grundlegende Fragen der Kommunikation, zum Beispiel „Wie stellen wir in unseren Meetings eine Redekultur auf Augenhöhe sicher?“ oder „Wie sollen sich Hierarchien auf Entscheidungsprozesse auswirken?“ formuliert werden.
- » Teilnehmende des Jour Fixes sollten eine Moderation bestimmen. Diese kann beispielsweise in einem Dreimonat-Turnus wechseln. Aufgabe der Moderation ist neben dem *Timeboxing* und der Leitung von Diskussionen vor allem das Stellen der Frage „Was brauchen Sie?“. Diese Frage wird adressiert an die Person, welche den Agenda-Punkt einbringt. Sie fragt danach, was die Person braucht, um den nächsten Schritt im Arbeitsprozess zu gehen, um einen Projektfortschritt im eigenen Verantwortungsbereich sicherzustellen.
- » Teilnehmende des Jour Fixes sollten zu Beginn ihrer gemeinsamen Arbeit ein Projektmanagement-Tool zur Dokumentation der Projektfortschritte aufsetzen. Anwendungen wie *Trello* können dafür ausreichend sein.
- » Teams sollten im Vorfeld gemeinsam (und nachsteuernd fortlaufend) Rollen für jedes Teammitglied festlegen. Dies geschieht idealerweise in einem gesonderten *Governance-Meeting*. Dabei sollte festgelegt werden

» „Viele Verbündete haben in keiner Weise geregelt, wie Entscheidungen getroffen werden. Manche sagen dann: Der Präsident unserer Uni sagt, was getan wird und die anderen nicken. Wenn jemand etwas dagegen hat, versucht er es im Voraus auszuklämüsern, aber letztendlich entscheidet das Wort des Präsidenten. Bei uns ist das ganz klar in der Geschäftsordnung geregelt. Alle müssen zustimmen. Das heißt, wenn eine Hochschule neun sagt, ist der Plan gestorben.“

Leitende Wissenschaftsmanagerin

für welche Teilbereiche, Projekte (und Projektschritte) beziehungsweise regelmäßigen (kleineren) Aufgaben jedes Teammitglied verantwortlich ist. Durch diese Klarheit wissen alle Teammitglieder, was sie von ihren Kolleginnen und Kollegen erwarten können. Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen sind klar abgesteckt und transparent.

- » Teilnehmende eines Jour Fixe kommen vorbereitet zum Meeting. Was auf den ersten Blick so naheliegend erscheint, bedeutet in der Realität, dass man sich darüber bewusst wird, was man selbst von den Kolleginnen und Kollegen in diesem Meeting braucht, um den nächsten Schritt für de eigenen Arbeitsprozess tätigen zu können: Dies können Inspiration, Feedback, eine Freigabe oder ein höheres Budget sein oder aber das Teilen einer relevanten Information.

4. FAZIT

Die Umsetzungsphase baut auf den Ergebnissen der vorhergehenden Phasen auf. Lassen sich unklare Zielvorstellungen oder divergierende Interessen mit Eintritt in die Leistungserbringung des Vorhabens beobachten, gilt es diese rasch zu thematisieren. Gleiches gilt für die in der Konfigurationsphase aufgesetzten Strukturen und Prozesse. Konflikte oder eine hemmende Governance gefährden sonst den Projektfortschritt.

Im Future Lab konnten fünf zentrale Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Organisation von Kooperationen in der Umsetzungsphase herausgearbeitet werden. Es gilt

- » fachliche, soziale und kommunikative Fähigkeiten von Mitarbeitenden bei der Zusammenstellung von Teams zu beachten,
- » Rollen, Aufgaben und Befugnissen klar und transparent zu definieren,
- » gruppensdynamische Rollen und Prozesse regelmäßig zu reflektieren und etwaige Probleme frühzeitig zu lösen,
- » ein professionelles Projektmanagement mit agilen Elementen aufzusetzen und
- » Besprechungen hinsichtlich ihres Zweckes effektiv und ergebnisorientiert zu gestalten.

Hinweise und Anleitungen zur konkreten Ausgestaltung finden sich in vielen Ansätzen von New Work oder dem agilen Arbeiten. Hochschulen und Hochschulkooperationen sollten ihre Freiräume nutzen und den verschiedenen Ansätzen und Methoden mit Offenheit und Neugier begegnen. Sie bieten Potenzial für die Entwicklung eines kooperationsadäquaten Projektmanagements, welches der Komplexität und Dynamik in einer Multi-Stakeholder-Zusammenarbeit gerecht wird und zugleich den Weg für eine Vertiefung der Kooperation hin zu einer tatsächlichen Kollaboration ebnet.

5. LITERATUR

Beck, Kent et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development

Ebeling, Johanna (2017): So funktioniert Holacracy wirklich. Eine persönliche Zwischenbilanz - wie Holacracy Effizienz und Selbstverantwortung im Unternehmen fördert. <https://www.tbd.community/de/a/effizienz-holacracy-definition>

Robertson, Brian J. (2016): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München.

Redlich, Alexander (1997): Die soziale Architektur von Gruppen in der Teamentwicklung. Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training (Band 8), Hamburg: Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.

Riemann, Fritz (1999): Grundformen der Angst: eine tiefenpsychologische Studie. E. Reinhardt, München, Basel.

Stahl, Eberhard (2012): Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Wagner, Nick et al. (2020): Clever konfigurieren: Hochschulkooperationen die geeignete Form geben. Stifterverband, Essen.

Wagner, Nick et al. (2019): Smart starten: Wie der Einstieg in Hochschulkooperationen gelingt. Stifterverband, Essen.

Winde, Mathias et al. (2019): Kooperationsgovernance: Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft. Stifterverband, Essen.

IMPRESSUM

Essen, 2020

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1, 45239 Essen
T 0201 8401-0 F 0201 8401-301
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Redaktion

Simone Höfer
Lisa Syniawa

Titelbild

Samuel Zeller via Unsplash.com

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFTERVERBAND

 Heinz Nixdorf Stiftung