

Selbstregulierung von Forschungsverbänden

Zehn Regeln zur Lösung von Kooperationsproblemen in der Wissenschaft

| MICHAEL BAURMANN | GERHARD VOWE |

Wie kann eine produktive Zusammenarbeit in einem Forschungsverbund wie etwa einem Sonderforschungsbereich oder einer Forschergruppe erreicht und gesichert werden? Wie könnten die Umrisse einer Strategie der Selbstregulierung für die Kooperation in der Verbundforschung aussehen? Ein Vorschlag.

Wir betrachten Forschungsverbände als *Forschungskclubs*, als exklusive, freiwillige und dauerhafte Zusammenschlüsse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich von einem Forschungsverbund optimierte Rahmenbedingungen für ihre Forschung erhoffen und als Klubgut eine gemeinschaftliche Forschungschance realisieren wollen. Aus ihrer Doppelrolle als Produzenten und Konsumenten dieses Klubguts ergeben sich für die Mitglieder eines Forschungsverbundes drei grundlegende Kooperationsprobleme:

Ein *Balanceproblem* entsteht, weil intellektuelle und strategische Fähigkeiten austariert werden müssen. Aus der Klubperspektive ist ein Forschungsverbund keine ideelle Vereinigung rasonierender Gelehrter, sondern ein strategisches Bündnis – eine „Beutegemeinschaft“. Seine Mitglieder müssen gemeinsam ein ambitioniertes Forschungsprogramm verkörpern und zugleich erfolgreich Drittmittel einwerben. Ein Forschungsverbund braucht beide Komponenten!

Ein *Bindungsproblem* entsteht, weil eine kontinuierliche und langfristige Teamarbeit sichergestellt werden muss,

die erhebliche Vorleistungen bei schwer kalkulierbaren Erfolgsaussichten verlangt. Diese Risiken verstärken sich noch dadurch, dass Vorleistungen sofort erbracht werden müssen, während der Erfolg nur schemenhaft am Horizont winkt. Es kann für den einzelnen Interessenten deshalb rational erscheinen, erst einmal abzuwarten und erst dann zu investieren, wenn sich ein Erfolg mit

»Der beste Weg für eine produktive Zusammenarbeit in der Forschung ist die Selbstregulierung.«

hinreichender Wahrscheinlichkeit abzeichnet.

Ein *Fairnessproblem* entsteht, weil bei der Produktion und Konsumtion des Klubguts eine akzeptable Reziprozität von Leistung und Gegenleistung gewährleistet sein muss. Trittbrettfahrer demotivieren die anderen Mitglieder und gefährden den Erfolg des Gesamtprojekts. Es droht das notorische soziale Dilemma, dass individuell rationales Verhalten insgesamt zu einem für alle Beteiligten suboptimalen Ergebnis führen kann. Dies verschärft sich bei der

Kooperation in der Forschung. Denn die Leistungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind nur mit Einschränkungen objektiv zu- und anrechenbar, und ihre Qualität hängt vor allem von dem persönlichen Bestreben ab, ein nach eigenen Maßstäben bestmögliches Resultat zu erarbeiten. Außerdem sind die Beteiligten an große Freiräume gewöhnt und werden eine Autorität mit formeller Sanktionsmacht kaum akzeptieren. Folglich müssen andere Mechanismen eine faire Kooperation sicherstellen.

Jedes dieser drei Probleme bedeutet eine Gefahr für einen Forschungsverbund. Zudem können sich die drei Probleme wechselseitig verstärken. Es ist folglich alles andere als selbstverständlich, dass die Kooperation in einem Forschungsclub funktioniert und die angestrebte exklusive Forschungschance als Klubgut realisiert wird.

Unsere These lautet: Der beste Weg, um die speziellen Probleme für eine produktive Zusammenarbeit im Forschungsbereich zu lösen, ist die *Selbstregulierung*. Um das zu konkretisieren, stellen wir zehn pragmatische Regeln zur Diskussion.

1. Ein Forschungsverbund muss auf einer *geteilten kognitiven Basis* beruhen. Zwar muss es Raum für divergierende Vorstellungen und fruchtbare Auseinandersetzungen geben, aber ein Forschungsverbund braucht eine hinreichende Übereinstimmung in der Sicht des Forschungsproblems und einen Konsens über methodologische Grundnormen.

2. Als Gegengewicht zur ausgeprägten Individualität von Forscherinnen und Forschern sollte ein Forschungsverbund eine *Corporate Identity* nach außen und innen signalisieren. Eine „Wir-



AUTOREN

Professor **Michael Baumann** lehrt Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Gerhard Vowe lehrt Kommunikationswissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf.

Identität“ fördert die Bindung an eine Gruppe, stärkt das Commitment für gemeinsame Ziele und fördert ein genuin kollektives Handeln.

3. Die Mitgliedschaft in einem Forschungsverbund sollte ein *exklusives Gut* sein. Sie legt fest, wer das Recht hat, die Klubgüter zu nutzen, und wer die Pflicht hat, Beiträge für ihre Bereitstellung zu leisten. Anspruchsvolle Auswahlkriterien und sorgfältige Aufnahmeverfahren sollten verdeutlichen, dass die Mitgliedschaft selbst bereits ein knappes und erstrebenswertes Gut ist.

4. Ein Forschungsverbund sollte bei der *Mitgliederzahl* ein optimales Verhältnis von Entlastungseffekten und Belastungseffekten anstreben. Ist die Mitgliedschaft zu klein, steigen die Investitionskosten für das einzelne Mitglied. Ist sie zu groß, wachsen die Koordinationskosten und die Anreize zum Trittbrettfahren.

5. Die *Zusammensetzung* der Mitgliedschaft sollte nach wissenschaftlicher Kompetenz, fachlicher Kompatibilität und professioneller Vernetzung, aber auch nach persönlicher Vertrauenswürdigkeit, Teamfähigkeit und strategischer Intelligenz erfolgen. Heterogenität von Fachrichtungen, Ansätzen und Persönlichkeiten ist erforderlich für die Qualität und die erfolgreiche Umsetzung eines Forschungsprogramms, wird sie aber zu groß, sinkt die Kohärenz und der Zusammenhalt.

6. Ein Forschungsverbund sollte *flache Hierarchien mit hoher Transparenz* anstreben. Selbstregulierung schließt aber nicht aus, dass Koordinationsaufgaben einvernehmlich an ein Mitglied delegiert werden, etwa an eine Sprecherin oder einen Sprecher. Deren Befugnisse sind schwach ausgeprägt, sie sind „Erste unter Gleichen“. Trotzdem sollte es *checks & balances* geben. Mitwirkungsrechte der Mitglieder sollten gesichert sein, eventuell in Form eines beratenden Kollegialorgans. Eine Überwachung ist allerdings nur begrenzt möglich und sinnvoll. Unerlässlich sind deshalb persönliche Integrität und Leitungskompetenz der Sprecherin oder des Sprechers.

7. Die Kooperation sollte auf *Vertrauen* beruhen. Kontrollen und Sanktionen greifen in Forschungsverbänden nur sehr begrenzt. Herrscht dagegen Vertrauen unter den Mitgliedern, verlassen sie sich auf Reziprozität und faire Behandlung auch dann, wenn ein direkter Austausch von Leistung und Gegenleistung nicht möglich ist. Vertrauen

wird gestärkt durch eine soziale Einbettung von Kooperationsbeziehungen. Wenn sich in den Interaktionen eine soziale und affektive Dimension entwickelt, entsteht soziales Kapital mit einem positiven Spill-Over-Effekt auch für die sachbezogene Kooperation. Emotionale Nähe, Sympathie, Respekt und nicht zuletzt gemeinsam anerkannte Werte erleichtern die Kommunikation und geben der Zusammenarbeit einen nicht-instrumentellen, affektiven Eigenwert.

8. Die *Signifikanz und Sichtbarkeit individueller Beiträge* sollten gefördert werden. Wenn der Beitrag eines einzelnen Mitglieds zum gemeinsamen Output erkennbar ist, erhöht das dessen Reputation und Motivation. Dies erhöht wiederum die Motivation anderer Mitglieder, weil damit Fairness und Kooperationsbereitschaft dokumentiert wird. Diese Spirale lässt sich durch ein kluges Design von Arbeitsstrukturen fördern, etwa durch Untergliederung von Aufgaben, Bildung von Arbeitsgruppen, und

»Ein Forschungsverbund sollte nicht als Sprint, sondern als Marathonlauf mit Zwischenspurts gesehen werden.«

sorgfältige Dokumentation der Arbeitsfortschritte auf elektronischen Kommunikationsplattformen.

9. Die Arbeit im Forschungsverbund sollte als ein *inkrementeller und sequentieller Prozess* organisiert werden. Die zeitlichen Ressourcen der Mitglieder sind der entscheidende Engpass. Je mehr Zeit ein Beitrag erfordert, desto höher sind die Opportunitätskosten und desto größer ist der Anreiz für den Einzelnen, sich in seinen Anstrengungen zurückzuhalten. Darum ist oberstes Gebot, die Zeit effizient zu nutzen. Arbeitsprozesse sollten die erforderlichen Investments zeitlich staffeln. Es sollten Zwischenziele definiert werden, die sich wesentlich aus extern gesetzten Terminen ergeben, also Einreichungen, Begehungen, Kongresse, Publikationen und Sitzungen. Die Sequenzierung eines Prozesses erzeugt außerdem eine zunehmende Bindungswirkung, weil die Investitionen sich Schritt für Schritt akkumulieren: Durch einen Exit werden die gesamten bisherigen Investitionen entwertet.

10. Ein Forschungsverbund sollte nicht als Sprint, sondern als *Marathon-*

lauf mit Zwischenspurts gesehen werden. Wie viel Zeit der Weg zum Ziel benötigt, kann kein Mitglied eines Forschungsverbunds vorher wissen. Es sollte aber allen Beteiligten klar sein, dass es sich um einen langfristigen Prozess handelt, dass für einen Forschungsverbund ein langer Atem erforderlich ist.

Sicherlich ist dieser Katalog von zehn Regeln nicht vollständig, und nicht jede Regel hat das gleiche Gewicht. Sie sind auch nicht unabhängig voneinander: So können sie sich negativ beeinflussen, indem Maßnahmen sich schwächen, oder positiv, indem sie sich wechselseitig verstärken.

Was ist vordringlich zu tun? Es gilt vor allem die empirische Basis zu verbreitern. Noch sind die Regeln keine Befunde empirischer Forschung, sondern bestenfalls plausible Thesen. Erforderlich ist eine Befragung von Exponentinnen und Exponenten unterschiedlicher Typen von Forschungsverbänden, um deren Sichtweise der Probleme und ihre Erfahrungen mit Lösungen zu ermitteln, die sie bereits praktizieren. Allerdings wird auch ein solides empirisches Fundament keine Rezepte ermöglichen, die es nur stur zu befolgen gilt, um in einem Forschungsverbund

Kooperation zu sichern. Es bleibt ein großer Spielraum, der individuell und kollektiv nach den situativen Bedingungen genutzt werden muss. Die sind bestimmt durch den Typ des Forschungsverbunds, die Persönlichkeiten der Beteiligten, die fachlichen Voraussetzungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Schon von daher ist mit einer Befolgung der Regeln keine Garantie auf Erfolg verbunden. Aber mit diesem Katalog ist ein Anfang gemacht, und zwar nicht nur für die Optimierung von Forschungskooperation, sondern auch für die systematische Erforschung der Faktoren, die eine produktive Zusammenarbeit in einem Forschungsverbund gelingen oder scheitern lassen.

Der Beitrag ist eine komprimierte Fassung von: Michael Baumann und Gerhard Vowe: Governing the Research Club. Wie lassen sich Kooperationsprobleme in Forschungsverbänden lösen?, in: Forschung: Politik. Strategie. Management 7. Jg., Heft 3, 2014, S. 73-8