



Transdisziplinäres Arbeiten I

Erwartungsmanagement

**Christian Eismann, Susanne Schön,
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann ***

Service Center Beitrag Nr. 5

Zitationsempfehlung:

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke/ Ansmann, Till (2016): *Transdisziplinäres Arbeiten I - Erwartungsmanagement*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

* Wir danken Sebastian Rogga für seine hilfreichen Anmerkungen und Vorschläge zu einer früheren Version dieses Textes.

Dieses Paper bildet den Auftakt des dreiteiligen Service-Reihen-Schwerpunkts zum Thema Transdisziplinarität. Der Schwerpunkt startet mit einem Blick auf das Management von Erwartungen, das er auch als Ressource versteht. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Schnittstellenmanagement zwischen Innovationsgruppe und Praxispartnern, bevor der letzte Teil das Konfliktmanagement aufgreift.

Erkenntnis- und Verwertungsinteresse verbinden

In transdisziplinären Projekten bearbeiten Wissenschaft und Praxis gemeinsam Fragestellungen von gesellschaftlicher Relevanz. Das Ziel: zu einer umsetzbaren Lösung zu kommen. Idealerweise verfolgen beide Seiten uneigennützig dasselbe übergeordnete Ziel, doch oftmals sind Nebenschauplätze für die Beteiligten viel näher und interessanter. Sie sind das, was sich die Beteiligten aus dem gemeinsamen Unterfangen versprechen. Dabei folgen sie teils ihrem Idealismus (bspw. Wertvorstellungen); teils ganz praktischen Nützlichkeitsabwägungen, und manchmal geht es auch schlicht um Machtverhältnisse. In ihrer Summe bilden Einzelziele aber nicht unbedingt die ursprüngliche gesellschaftliche Herausforderung ab. Mangelnde Absprache über die eigenen Ziele fördert unrealistische Erwartungen, die wiederum die gemeinsame Zielerreichung gefährden. Die Erwartungen der Beteiligten an das Projekt müssen daher zumindest thematisiert werden.

Für transdisziplinäre Projekte haben Erwartungen zwei Funktionen: Erstens sind die Akteure innerhalb der Projekte äußerst heterogen. Sie konfrontieren jedes einzelne Mitglied mit ihnen bislang womöglich unbekanntem Erwartungshaltungen, denen sie nicht gerecht werden oder die sie fehlinterpretieren. Die Zusammenarbeit gerät ins Stocken. Zweitens verbindet das Umfeld konkrete oder diffuse Erwartungen mit dem Projekt, die dann erfüllt, zurückgewiesen oder als Ressource verstanden und aufgenommen werden müssen.

Ursprung und Folgen von Erwartungen

Erwartungen entstehen aus einer Mischung persönlicher Erfahrungen und Moralvorstellungen sowie Regeln und Normen des sozialen und professionellen Umfelds. Sie ziehen sich von grundsätzlichen Umgangsformen bis zur Vorstellung darüber, wie ein Projekt am besten zu managen ist oder welche Strategien eine Situation erfordert. Erwartungen sind das Fundament von Kooperation, denn mit ihrem Prinzip „Ich erfülle deine Erwartungen, damit du im Gegenzug meine erfüllst“ verbinden sie Einzelhandlungen zu Kooperationen. Im Alltag funktioniert das, weil Erwartungen gesellschaftlich definiert sind. Transdisziplinäre Verbünde sind jedoch immer wieder neue Situationen, in denen kein Erwartungs-Common Sense herrscht. Die Mitglieder transdisziplinärer Projekte transportieren organisationsspezifische Routinen, Rollen und Erwartungen wie selbstverständlich in das Projekt hinein – als „Haltestange“, um sich besser orientieren zu können. Werden solche „externen“ Erwartungen nicht ausgehandelt, entwickeln sie sich zum Problemherd.

Unterschiedliche professionelle und Erfahrungshorizonte prägen also spezifische Erwartungen. Damit sind vor allem zwei Dinge gemeint: Sie können erstens persönliche Vorstellungen darüber sein, wie sich Projektmitarbeiter in einer konkreten Situation zu verhalten haben. Auf dieser Ebene entsprechen Erwartungen bestimmten sozialen Rollen und Zuschreibungen. Zweitens stehen Erwartungen auch für gegenstandsbezogene Vorstellungen, also Produkte der gemeinsamen Arbeit. Geteilte Ziele fördern den Zusammenhalt und das gegenseitige Interesse im Projekt und koordinieren das Miteinander.

Ähnliches gilt für Akteure außerhalb der Innovationsgruppe in der Projektregion. Auch sie entwickeln eine Haltung gegenüber dem Projekt, die auf Annahmen über dessen Möglichkeiten und Ziele basiert.

Die Folgen unterschiedlicher Erwartungen sind vielfältig. Beispielsweise steigen Koordinationsaufgaben in dem Maße, wie die Vorstellungen über Vorgehensweisen oder Ergebnisse auseinanderdriften (über Dasselbe reden, aber Unterschiedliches meinen). Und sie fallen immer wieder an, bis die Grundpositionen kompatibel sind. Sie können die operative Arbeit stören, beispielsweise bei der Datenerhebung (Beobachtungen, Interviews, Fragebögen). Denn hier locken Abkürzungen: Daten werden gerne so erhoben und Fragen so gestellt, dass sie möglichst gut zum eigenen Verwertungsinteresse passen. Für Kollegen, die ebenso auf diese Daten angewiesen sind, bedeutet das wiederum einen Informationsverlust. Die Aufbereitung erfordert dann zusätzliche Ressourcen. Die Arbeitsweise oder die Form der Ergebnisse muss daher im Vorfeld besprochen werden. Überhaupt ist es essenziell, Erwartungen zu vergegenständlichen und zu diskutieren, um sie aufeinander abzustimmen und entsprechenden Enttäuschungen vorbeugen zu können.

Erwartungen im transdisziplinären Kontext

Menschen werden schnell bestimmte Rollen zugeschrieben: Der Wissenschaftler/ der Praktiker an sich will dies und jenes und verhält sich so und so. Bereits darin äußern sich Erwartungen. Denkt man intensiver über solche Vorurteile nach, stellt man fest, dass Eigenschaften, die man dem Gegenüber zuschreibt, genauso auf der Seite zu finden sind, die man selbst vertritt.



Abbildung 1 Wissenschaftler und Praktiker im Diskurs (eigene Darstellung)

Praktiker stehen transdisziplinären Forschungsprojekten nicht so nah wie Wissenschaftler. Sie haben weniger Erfahrung in diesem Bereich und brauchen eine engere Begleitung. Sie nutzen vorrangig institutionenbezogene Ziele als Motivation und Orientierung. Wissenschaftler müssen ihnen eindeutig vermitteln, was in transdisziplinären Projekten überhaupt realistische Ziele sind und sie bei der Konkretisierung ihrer Erwartungen unterstützen. Gleiches gilt in Bezug auf

projektexterne Akteure. Für beide Seiten gilt, bewährte Rollenmuster der eigenen Herkunftsorganisation oder Profession in Richtung transdisziplinärer Rollenverständnisse zu modifizieren.

Praktiker sollten sich als Teil eines öffentlich geförderten Forschungsprojekts verstehen, bei dem der Fördermittelgeber den damit verbundenen Mehraufwand kompensiert. Das soll erstens vom Zwang des regulären Arbeitsumfelds befreien, kontinuierlich schnelle Ergebnisse produzieren zu müssen. Und zweitens soll es animieren, unter Beibehaltung der eigenen Handlungsfähigkeit das eine oder andere bewährte Prinzip auszusetzen. Sie müssen lernen, die eigene Rolle in der Praxis zu hinterfragen, eingefahrene Strukturen zu erkennen und sich deren Wirkung bewusst zu sein. Um zu übertragbaren Lösungen zu kommen hilft es, sich selbst als Vertreter seinesgleichen zu sehen und so zu agieren.

Wissenschaftler müssen Koordinationsaufgaben annehmen, die zwar eine akademische Bildung erfordern, an denen aber kein Forschungsinteresse andockt. Dazu zählt etwa, das Gesamtziel im Verhältnis zu den einzelnen Teilzielen im Blick zu behalten und vor diesem Hintergrund Einzelaktivitäten zu orchestrieren. Dagegen entspricht die Datenerhebung und -analyse eher dem klassischen wissenschaftlichen Rollenbild. Neu ist allerdings, gemeinsam mit Praxispartnern Empfehlungen und verallgemeinerbare Aussagen abzuleiten und objektive, aussagekräftige und belastbare Ergebnisse zu produzieren (gesellschaftliche Anschlussfähigkeit). Zu der wirklich neuen Rolle der wissenschaftlichen Vertreter in transdisziplinären Projekten gehört, praktisches Erfahrungswissen als relevantes Wissen einzuordnen und nicht mit dem Argument zurückzuweisen, es entbehre einer Legitimation. Denn auch Wissenschaftler handeln erfahrungsbasiert und hören auf ihr Bauchgefühl.

Erwartungen als Ressourcen verstehen

Als umsetzungsorientierte Projekte interagieren transdisziplinäre Verbünde eng mit ihrer Umwelt. Auf einer abstrakten systemtheoretischen Ebene könnte man sagen, sie sind strukturell an ihre Umwelt gekoppelt und nutzen deren Komplexität. Das heißt, sie bedienen sich bestimmter (fremder) Elemente, um anschlussfähige Lösungen zu produzieren. Abbildung 1 skizziert symbolisch den zeitlich und räumlich eingebetteten Innovationsprozess transdisziplinärer Projekte. Der Raum steht im geographischen Sinne für die Region, in der der Innovationsprozess stattfindet. Besonders im nachhaltigen Landmanagement spielt die räumliche Dimension von Innovation eine entscheidende Rolle (inklusive der regionalen Akteure). Auf bestimmte Zeit begleitet der Innovationsprozess die dortige Entwicklung, die genauso ein Davor wie ein Danach besitzt. Und hier kommen Erwartungen als Anknüpfungspunkte ins Spiel. Zu Projektbeginn zeigen sie, wofür die Umwelt empfänglich ist (andauernde Entwicklungen, Erwartungen an das Projekt), im weiteren Verlauf die Voraussetzungen und Bedingungen für Umsetzungsstrategien (Erwartung an die Funktionalität der Lösung) und gegen Ende zeichnen sich womöglich Ansatzpunkte für Verstetigungsmöglichkeiten ab (Erwartungen an die Zukunft). Sicherlich kann Erwartungen nicht eins-zu-eins entsprochen werden und sicherlich ist auch Aufklärungsarbeit seitens des Projekts erforderlich. Doch Erwartungen sind Punkte, die aufgegriffen werden müssen, um in Interaktion zu treten. Sie sind der Weg zu passfähigen Lösungen und damit wichtige Projektressourcen.

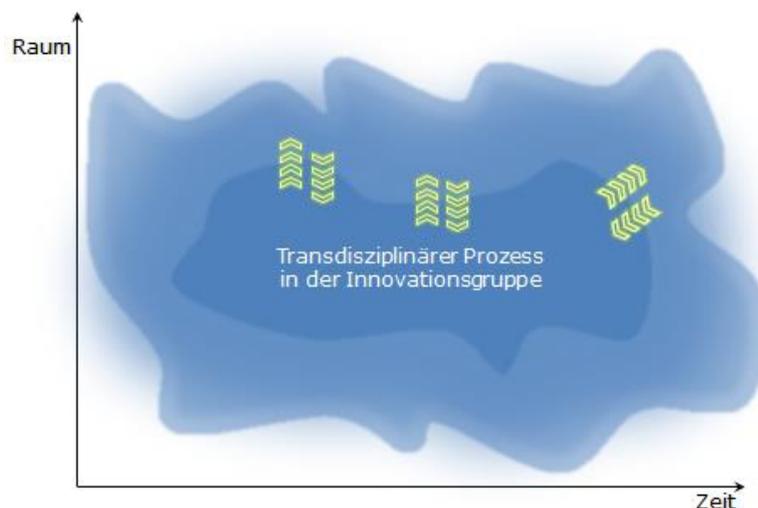


Abbildung 2 Einbettung des transdisziplinären Innovationsprozesses in breitere, asynchrone Entwicklungen (eigene Darstellung)

Das heißt erstens, Projekte müssen so aufgestellt sein, dass sie Erwartungen von außen erkennen können. Hierfür sind in erster Linie die Praxispartner zuständig, aber auch Wissenschaftler, die sich im Feld bewegen. Sie sind daraufhin zu übersetzen, auf Konsistenz mit der Projektlogik zu testen sowie zu prüfen, inwieweit sie umsetzbar sind und welche Konsequenzen daraus folgen würden. Dazu gehört auch die Einschätzung, inwieweit die Erwartungen der Umwelt –

unabhängig von den Projektzielen – überhaupt realistisch erscheinen. Dies ist eine gemeinsame Aufgabe aller. Daran schließt sich zweitens an, die Projektsicht nach außen zurückzuspiegeln und dabei zu begründen, warum etwas nicht geht, anders gemacht werden muss oder auf falschen Annahmen beruht (siehe hierzu das Service-Paper Konfliktmanagement). Insgesamt geht es bei diesem Aspekt des Erwartungsmanagements darum, Unterschiede in den Erwartungen deutlich zu machen.

Erwartungsmanagement ist eine Führungsaufgabe

Erwartungen bilden sich im gegenseitigen Umgang zwar automatisch, aber das führt nicht zwangsweise zu optimalen Rollenverteilungen im Sinne der Projektziele. „Designen“ lassen sie sich aber auch nicht, denn sie müssen mit der Persönlichkeit ihrer Träger harmonieren. Was gebraucht wird, sind Akzente einer Führungsperson, die den Prozess der Herausbildung von Erwartungen begleitet. Zum einen auf der persönlichen Ebene, indem sie Rollen und Erwartungen als solche auch thematisiert, Abstimmungsprozesse vorlebt und alle Beteiligten für deren Notwendigkeit sensibilisiert. Zum anderen strukturell, indem sie Formate des Austauschs einrichtet, wie beispielsweise Wissenschaftler-Praktiker-Tandems, regelmäßige Statusberichte zwischen Teilprojekten, rotierende Verantwortlichkeiten o. ä. Wichtig ist dabei, die Balance zwischen Regeln und Freiheiten zu halten. Zu transdisziplinären Projekten passt ein transformationaler Führungsstil, bei dem die Führungsperson eine Vorbildfunktion hat, Mitarbeiter über Inspiration motiviert, intellektuell anregt und individuelle Unterstützung bietet.¹

Resümee

Ein Masterplan für ein erfolgreiches Erwartungsmanagement existiert nicht. Aber seine Funktion wäre klar: Es soll ermöglichen, dass jedes Mitglied in der Innovationsgruppe eine realistische Vorstellung davon besitzt, was das Projekt für einen selbst leisten kann und in welcher Art und Weise die anderen Innovationsgruppenmitglieder sich in das Projekt einbringen. Es verhindert dadurch einen ungewollten destruktiven Egoismus. In transdisziplinären Projekten ist dies eine besondere Herausforderung, denn gleich mehrere professionelle Kontexte begegnen sich und bringen ihre Erwartungen mit. Darüber hinaus sind Erwartungen eine Ressource, aus der transdisziplinäre Projekte Anknüpfungspunkte zur Umwelt schöpfen können (Anschluss- und Umsetzungsfähigkeit). Den Wissenschaftspartnern kommt eine Führungsrolle zu, denn sie sind mit Forschungsprojekten vertrauter und können besser einschätzen, welche Erwartungen realistisch sind und welche nicht. Dafür müssen sie die Praktiker womöglich desillusionieren, die wiederum die Forscher auf den Boden der Tatsachen holen. Wichtig ist, anschließend gemeinsam konstruktiv Erwartungen aufzubauen und mit dem Projektverlauf weiterzuentwickeln.

Dafür braucht es:

- Austauschformate, die Erwartungen mittransportieren können,
- Diskursregeln, die zu einem gemeinsamen Verständnis über Interessen und Positionen führen,
- den Blick auf Erwartungen als Ressource sowie
- eine verantwortliche Person, die all dies managt.

¹ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.