



wirtschaftsimpulse von frauen in forschung und technologie

## Führung: Erfolgsfaktor für Teams in der kooperativen Forschung

**Forschung an der Schnittstelle Wissenschaft-Wirtschaft erfolgt zunehmend in komplexen Projektteams. Die Teamarbeit über unterschiedliche Institutionen, Standorte und Fachdisziplinen ist eine besondere Herausforderung. Um Spitzenleistungen zu erzielen, müssen sich ForscherInnen und Führungskräfte dieser stellen. Dazu gehören: die Organisation und Führung häufig wechselnder Teams, das optimale Zusammenspiel aller Teammitglieder und der Ausgleich konkurrierender Interessen.**

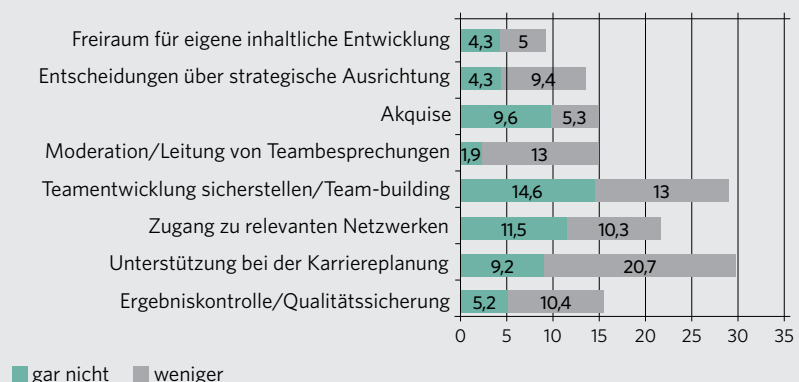
Die Führung von Projektteams, in welchen ForscherInnen aus unterschiedlichen Organisationen (z.B. Universitäten, FHs, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen) zusammenarbeiten, spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg. Die Ergebnisse der Studie „Teams in der kooperativen Forschung“ zeigen, MitarbeiterInnen in kooperativen Forschungsprojekten erwarten sich von ihren Vorgesetzten:

- 1 Freiraum für die eigene inhaltliche Entwicklung (Autonomie)**
- 2 Entscheidungen über die strategische Ausrichtung und Akquise**
- 3 Moderation von Teambesprechungen und Team-Building (Teamentwicklung)**

Die Studie verdeutlicht, dass es konkreten Handlungsbedarf im Bereich der Team-Entwicklung und Unterstützung bei der Karriereplanung gibt. Hier ist die Führungskraft gefordert.

### In welchem Ausmaß erfüllt Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre Erwartungen?

Zustimmung weniger und gar nicht, in % derjenigen Team-Mitglieder, die hohe Erwartungen an den/die Vorgesetzte haben



Quelle: JOANNEUM RESEARCH (2013), Online-Befragung, Angaben in Prozent

## Kompetente Führung gefragt!

Die Forschungsergebnisse zeigen sehr deutlich:

- » In Teams der kooperativen Forschung legitimiert sich Führung vorrangig über inhaltliche Expertise bzw. Reputation.
- » „Führung“ wird meist nicht als eigenständige Qualifikation (mit entsprechenden Kompetenzen) begriffen. Die Entwicklung von Führungskompetenzen deshalb auch nicht als notwendig erachtet.
- » Führung durch Freiraum spielt eine zentrale Rolle. Die Regulation von Freiräumen, welche Mitarbeiter/innen aktiv gegeben wird, wird zu einer zentralen Führungsleistung. Die Führungskraft gibt den Teammitgliedern dadurch das Gefühl selbstbestimmt zu sein. Alle fühlen sich für die Zusammenarbeit und das Gelingen des Projekts mehr verantwortlich.
- » Eine zentrale Anforderung an die Teamleitung ist das Synchronisieren von individuellen Interessen von Teammitgliedern und Projekt- bzw. Teaminteressen.
- » Effiziente Teamprozesse bedürfen einer gemeinsamen Teamidentität. Diese wird vor allem über gemeinsame Forschungsziele bzw. Visionen, ein ähnliches Arbeitsverständnis und ein gutes Arbeitsklima hergestellt.
- » Wesentlich ist eine funktionierende Kommunikation im Team. Das Teilen von implizitem Wissen und das Empowerment der Teammitglieder tragen zur Steigerung der Kreativität bei. Der Freiraum und die selbstbestimmte Arbeitsumgebung des Teams stärken die Mitglieder darin, Wissen zu teilen.
- » Männer und Frauen haben an Führung gleiche Erwartungen, allerdings erhoffen sich Frauen mehr Unterstützung bei der Karriereplanung.

## FAZIT

### Erfolgreiche Forschung braucht Teamentwicklung

Die zentrale Herausforderung an die Führung von Teams in der kooperativen Forschung ist erfolgreiche Teamentwicklung, durch Identifikation der Teammitglieder mit dem Forschungsprojekt. Dafür ist notwendig:

- » gemeinsame Zielvorstellungen
- » Stärkung des Team-Geists
- » Festlegung von Erfolgsindikatoren für das Team

### Führung ist eine Kompetenz, die gelernt werden muss

Um den hohen Anforderungen an die Führungskompetenz der Leitung gerecht zu werden, muss Führung als eigene Kompetenz mit entsprechenden Skills stärker ins Bewusstsein gebracht und professionalisiert werden. Ansatzpunkte:

- » Führungskräfte trainings
- » die Definition von Führungsstandards
- » Informationsmanagement

Dieses **Faktenblatt** entstand im Zuge von „w-fORTE: Im Gespräch“ in Zusammenarbeit mit JOANNEUM RESEARCH. Die Veranstaltungsreihe des Jahres 2014 beschäftigt sich mit den zentralen Ergebnissen der Studie „Teams in der kooperativen Forschung“ (2013). w-fORTE ist ein Programm des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFV) und wird von der FFG durchgeführt.

#### StudienautorInnen:

JOANNEUM RESEARCH,  
Helene Schiffbänker (Projektleitung),  
Sybille Reidl und Beratergruppe  
Neuwaldegg: Alexander Bernardis,  
Elisabeth Erasim.

**Download auf:** [www.w-fforte.at](http://www.w-fforte.at)