



wirtschaftsimpulse von frauen in forschung und technologie

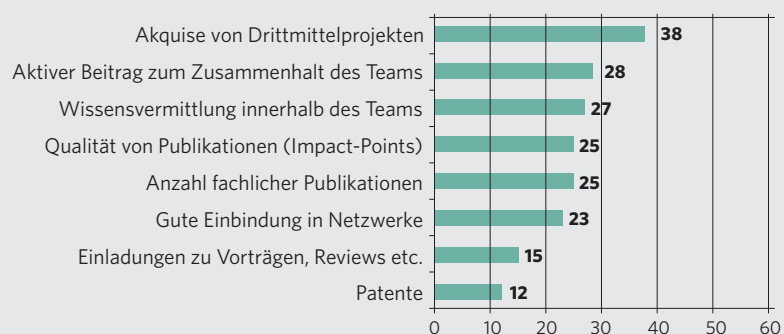
## Karrieren zwischen Team und individuellem Erfolg

**Forschung an der Schnittstelle von Wissenschaft und 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.**

In der kooperativen Forschung werden wissenschaftliche Erkenntnisse an Unternehmen transferiert bzw. unternehmerische Fragestellungen im wissenschaftlichen Kontext bearbeitet. In diesem Spannungsfeld steht die Frage nach der Bewertung des Erfolgs der einzelnen Forschenden sowie des Teams. Laut Ergebnis der Studie „Teams in der kooperativen Forschung“ wird der Erfolg gemessen an:

- 1 Akquise von Drittmittelprojekten** Sie ist die wichtigste wissenschaftliche Kenngröße für Erfolg. Dafür müssen nachhaltige Kooperations- bzw. Kundenbeziehungen zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und Industriepartnern aufgebaut werden. Hierzu gehört die Fähigkeit, ein gemeinsames Verständnis zwischen den verschiedenen Arbeits- und Forschungskulturen bezüglich Methoden, Ergebnissen und Verwertbarkeit herzustellen.
- 2 Teambezogene Aktivitäten** stehen bereits an zweiter Stelle. Damit ist besonders gemeint, zum Zusammenhalt des Teams beizutragen oder das eigene Wissen innerhalb des Teams verfügbar zu machen. Für diesen Beitrag fehlen Indikatoren zur Erfassung, Bewertung und schließlich Belohnung.
- 3 Weitere wissenschaftliche Kenngrößen** wie die Qualität und Anzahl wissenschaftlicher Publikationen sind wesentlich für die individuelle Positionierung im wissenschaftlichen Feld und gleichzeitig eine erforderliche Referenzgröße bei der Einwerbung von Drittmittelprojekten.

### Welche Kriterien sind entscheidend, um im Team als erfolgreich zu gelten?



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

## Erfolg braucht Teamplayer - haben Teamplayer individuellen Erfolg?

Die Forschungsergebnisse zeigen sehr deutlich:

- » Um die Herausforderungen in der kooperativen Forschung zu meistern, braucht es gut zusammenarbeitende Teams!
- » Vertrauen ist die Grundlage konstruktiver Teamarbeit. Der Aufbau vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen in Projektteams benötigt Zeit und eine teamorientierte Arbeitshaltung. Eine teamorientierte Arbeitshaltung bedeutet, der Akquise von Drittmitteln (für das Team) und dem Funktionieren des Teams Priorität gegenüber der individuellen Profilierung einzuräumen. Es bedeutet, die individuellen Karriereinteressen in den Hintergrund zu rücken. Zeit und Energie für die Akquise von Drittmitteln und/oder Betreuung von neuen KollegInnen bedeutet weniger Zeit für eigene Publikationen.
- » In Teams findet sich oft eine zentrale Person, die maßgeblich zum *Wir-Gefühl* beiträgt. Diese stimuliert die informelle Kommunikation im Team, übernimmt die Begleitung weniger erfahrener KollegInnen, ist in viele Projekte eingebunden und sorgt für den Informationstransfer. Diese Person übernimmt die Leitung des Teams auf der sozialen, informellen Ebene, während sich die formale Teamleitung durch fachliche Expertise/Reputation legitimiert.
- » Einzelne Teammitglieder, die zum guten Funktionieren eines Teams beitragen, erhalten dafür kaum Anerkennung oder Belohnung.

## FAZIT

### Professionelles Personalmanagement und Führung sind notwendig

An der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft ist eine teamorientierte Arbeitsweise essenziell für den Erfolg eines Forschungsprojekts. Sie trägt aber nicht notwendigerweise zum individuellen Karriereerfolg bei. Der individuelle Erfolg wird noch immer an Publikationen gemessen, für die es in kooperativen Forschungsteams oft an Zeit mangelt. Für die Entfaltung von Spitzenleistungen braucht es die Motivation und Anerkennung des individuellen (Team-) Beitrags: Teamkompetenzen auf individueller Ebene gehören ausgebaut, Führungskompetenzen der Teamleitungen professionalisiert, langfristige Karrierewege und die Karriereplanung der Teammitglieder unterstützt.

### Erfolgsfaktor Chancengleichheit

Ein professionelles Personalmanagement und modernes Führungsverständnis bedeuten, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Hintergründe von Teammitgliedern einzugehen. Die Berücksichtigung und Förderung des Aspekts der Vielfalt in Projektteams führt nachweislich zu höherer Innovationskompetenz und trägt zum Erfolg von Forschungsprojekten bei.

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 (BMWFW) 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)