



Foto: Fotolia

Martina Weichsler

## Teamarbeit an der Universität

### Herausforderungen und Möglichkeiten am Beispiel der TU Graz

Wissenschaftliche Teamarbeit wird auch an Universitäten zunehmend bedeutender. Die Gründe dafür liegen klar auf der Hand. Sie reichen von der Bewältigung steigender gesellschaftlicher Komplexitätsanforderungen, über die Ergänzung von Kompetenzen, die Perspektivenerweiterung bis hin zur Verfolgung strategischer Zielsetzungen – bspw. die Profilbildung mittels Integration über die gesamte wissenschaftliche Wertschöpfungskette von der Grundlagenforschung bis hin zur konkreten Anwendungsentwicklung. Warum aber ist es schwierig, interdisziplinäre Zusammenarbeit in Universitäten zu forcieren bzw. zu unterstützen und welche Herausforderungen, Möglichkeiten und Grenzen gibt es dabei? Der Versuch einer Beantwortung dieser Fragen wird im Rahmen dieses Beitrages unternommen und dabei exemplarisch ein Blick auf die TU Graz geworfen.

**B**evor diese Kernfragen behandelt werden können, ist es jedoch erforderlich, zwei Punkte zu klären – einerseits was unter dem Begriff Teamarbeit zu verstehen ist und andererseits welche Rahmenbedingungen Universitäten so besonders machen, wenn es um die Förderung dieser Teamarbeit geht.

Ersteres lässt sich definitorisch lösen, indem unter Teamarbeit jene Zusammenarbeit, die durch ein gemeinsames Ziel, Komplementarität der durch die Teammitglieder eingebrachten Fähigkeiten, gegenseitiges Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl gekennzeichnet ist, verstanden wird (vgl. Gareis 2006, S. 137). Zweiteres erfordert ein zumindest rudimentäres Verständnis des kulturellen Rahmens von Universitäten. Demgemäß sind Universi-

täten als Expertenorganisationen bzw. Profibürokratien einzustufen, in deren Zentrum – im sogenannten betrieblichen Kern – die Expertinnen und Experten, also die hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, stehen. Diesen wird ein erhebliches Maß an Autonomie und Kontrolle über die eigene Arbeit zugestanden, was aufgrund der Natur von Universitäten erforderlich ist und diesen Expertinnen und Experten höchste Wirksamkeit in ihren einzelnen Forschungsdisziplinen garantiert (vgl. Mintzberg 1982, S. 10f. und Mintzberg 1992, S. 256f.).

Diese Eigenständigkeit reicht meist soweit, dass Professorinnen und Professoren selbstständig darüber entscheiden, wann und wo sie arbeiten bzw. wann, wie und ob überhaupt sie

die Ergebnisse ihrer wissenschaftlichen Arbeit publizieren wollen (vgl. Kühl 2007, S. 3) und ob bzw. wie sie bereit sind, sich untereinander abzustimmen (vgl. Mintzberg 1982, S. 11). Somit lassen sich für Teamarbeiten essentielle Zielbildungsprozesse nur schwer in Gang setzen bzw. wird von den Expertinnen und Experten hierzu oftmals auch keine Notwendigkeit gesehen.

Loyalität wird auch eher dem Berufsstand entgegengebracht und nicht der Organisation (vgl. Mintzberg 1992, S. 280). Die sich damit ergebende besonders intensiv wirkende Berufsgruppenabgrenzung (vgl. Heimerl 2009, S. 150) verstärkt nochmals bestehende Vorbehalte gegen interdisziplinäre Teamarbeitsformen. So zeigt sich auch eine besonders lose Kopplung (vgl.

Weick 1976, S. 3ff.) der gelebten Aufbauorganisation von Universitäten, in der Fakultäten mit ihren einzelnen Instituten ohne direkte Möglichkeiten der Beeinflussung nebeneinander bestehen und höchst unterschiedliche fachliche Kulturen aufweisen (vgl. Pellert 2005, S. 52f.).

All diese Rahmenbedingungen lassen den Schluss nahe, dass teamorientierte, interdisziplinäre Zusammenarbeit an Universitäten schwierig

Zusammenarbeits- bzw. Teamorientierung erst überwunden werden müssen.

Aufgrund dieser äußerst speziellen Organisationsform „Universität“, mit ihren spezifischen Merkmalen, wird ersichtlich, dass es für Universitätsleitungen in hohem Maße herausfordernd ist, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern zu initiieren bzw. zu forcieren. Deren Interventionsmög-

wirksam. Trotzdem, bzw. gerade deshalb, setzt die TU Graz erste Schritte zur zielgerichteten Förderung der internen interdisziplinären Zusammenarbeit. Um den Grundstein dafür zu legen, wurde eigens ein strategisches Projekt definiert (siehe Abbildung).

Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Überzeugung besteht, dass gerade bei komplexen Forschungsthemen interdisziplinäre Zugangsweisen ein Vielfaches an Output versprechen. Das

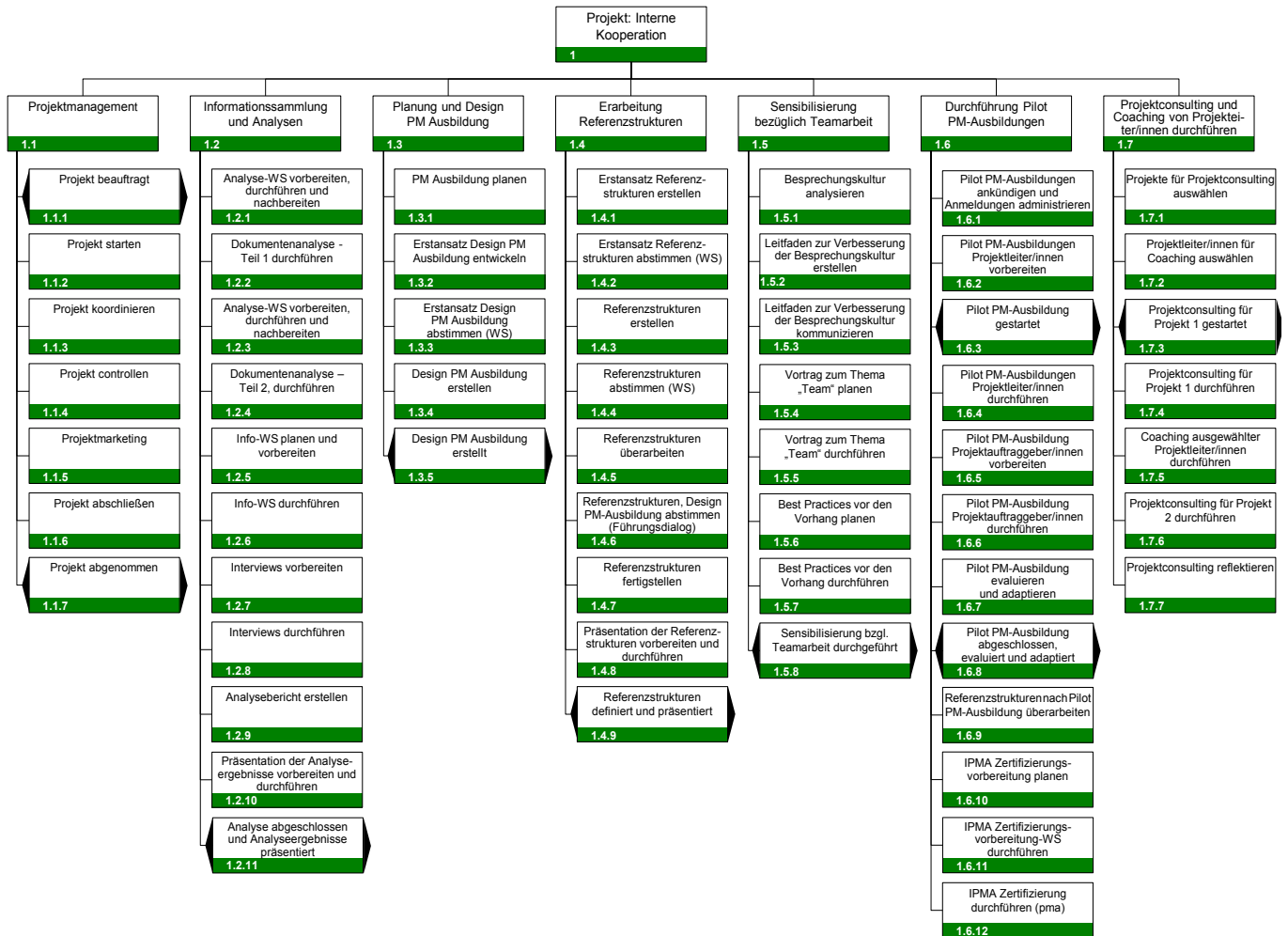


ABBILDUNG: PROJEKTSTRUKTUR DES STRATEGISCHEN PROJEKTES ZUR FÖRDERUNG DER INTERNEN KOOPERATION (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG GEMEINSAM ENTWICKELT MIT ROLAND GAREIS CONSULTING)

zu initiieren und zu gestalten ist. Verstärkt wird dies durch den ohnehin wirksamen Umstand, dass Interdisziplinarität von Natur aus nur schwer zu organisieren ist – weisen die verschiedenen Disziplinen doch auch unterschiedliche Sprachen, einen jeweils unterschiedlichen Habitus und ebenso vielfältigste Arbeitsweisen und -rhythmen auf (vgl. Ramge 2011, S. 92). Alles in allem also Aspekte, die durchaus als stark wirkende Barrieren einzustufen sind, die im Sinne der Förderung der

lichkeiten sind gegenüber einer privatwirtschaftlichen Unternehmensleitung wesentlich geringer. Sie können nicht wie in der Privatwirtschaft üblich, zentrale Vorgaben über die Hierarchie deklinieren – vielmehr müssen sie die Institute für Beteiligung und Unterstützung gewinnen und Überzeugungsarbeit leisten (vgl. Altvater 2007, S. 20), um so Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Auch an der TU Graz sind all die zuvor skizzierten Spezifika spürbar und

Potenzial dazu ist groß. Immerhin beschäftigt die TU Graz in insgesamt 103 Instituten etwa 2300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist in sieben Fakultäten – also in jene für Architektur, für Bauingenieurwissenschaften, für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften, für Elektrotechnik und Informationstechnik, für Technische Mathematik und Technische Physik, für Technische Chemie, Verfahrenstechnik und Biotechnologie und jene für Informatik gliedert.

Die Fakultäten umfassen zwischen acht und zwanzig Institute, in denen jährlich an einer Vielzahl an Projekten gearbeitet wird.

Um bezüglich der innerhalb dieser Projekte stattfindenden Zusammenarbeit bzw. generell zum Thema interne Kooperation zumindest ein Stück weit mehr Klarheit zu erlangen, wurde eine TU Graz-interne Erhebung zum Thema Teamarbeit im wissenschaftlichen Bereich durchgeführt. Diese zeigte, dass - wenn an der TU Graz interdisziplinäre Zusammenarbeiten stattfinden - diese im überwiegenden Ausmaß eher mit Kunden-Lieferanten-Beziehungen gleichzusetzen sind. Zusammenarbeiten in interdisziplinären Teams, die durch eine vergemeinschaftete Zielrichtung, Fähigkeiten- bzw. Kompetenzkomplementarität der Teammitglieder Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl gekennzeichnet sind, konnten kaum identifiziert werden.

Dieses Ergebnis bestätigte auch die von Dilger dargestellten Überlegungen: An den relativ autark organisierten Instituten lässt sich Teamarbeit im engeren Sinne kaum feststellen. Die fachliche Spezialisierung führt zu Arbeitsteilung, die gerade nicht Teamarbeit ist. Zwischen ähnlich spezialisierten gibt es mehr Wettbewerb und Kontrolle anstatt Teamarbeit. Sofern es überhaupt zu Zusammenarbeiten bzw. Kooperationen in einzelnen Projekten kommt, werden die einzelnen Erfolgsanteile häufig im Vorfeld spezifiziert und in weiterer Folge gesondert erbracht (vgl. Dilger 2001, S. 141). Aufbauend auf diesen vorliegenden Erkenntnissen versucht die TU Graz nun Überlegungen zur Steigerung interner interdisziplinärer Zusammenarbeitsformen voranzutreiben bzw. partizipativ mit ihren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu entwickeln.

Dabei geht es zunächst darum, in Initiativen zur Sensibilisierung bezüglich Teamorientierung, die Attraktivität der Arbeit in interdisziplinären Teams universitätsweit aufzuzeigen, um so möglichst viele Forschende auf die darin liegenden Potenziale und den Wert von kooperativen Arbeitsformen aufmerksam zu machen. Zur Darstellung der an der TU Graz bestehenden Team- bzw. Kooperationsaktivitäten ist unter dem Motto „Erfolgreiche Team-

arbeit vor den Vorhang“ beispielsweise ein TU Graz-Team Award angedacht. Komplementär dazu werden weitere Möglichkeiten zur Initiierung interdisziplinärer Zusammenarbeiten darin gesehen, Begegnungsräume zu schaffen.

Dies kann einerseits bspw. durch Veranstaltungen, in denen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre internen Netzwerke ausbauen können aber auch durch das Angebot von virtuellen Netzwerkmöglichkeiten, bspw. in Intranetplattformen, geschehen. Zielsetzung dabei ist es erstens potenzielle Kooperationspartner in möglichst ungezwungenem Rahmen kennenzulernen bzw. wiederzutreffen, zusammenarbeitsorientierte Denkprozesse in Gang zu setzen und in weiterer Folge zusammenarbeitsbehindernde Hemmschwellen abzubauen.

Um Barrieren zu verringern und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Folge in der Anbahnung und Organisation von interdisziplinären Zusammenarbeitsformen Unterstützung anzubieten, sollen kooperationsunterstützende Referenzstrukturen entwickelt werden. Dadurch soll insbesondere Transparenz und Klarheit rund um die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit (insbes. in Projekten und Arbeitsgruppen) geschaffen werden, wodurch interdisziplinäre Zusammenarbeit niederschwelliger werden sollte.

Haben dzt. bspw. zwei oder mehrere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschiedenster Institute Interesse gemeinsame Forschungsarbeiten zu realisieren, fehlen ihnen bis dato noch leitende Hilfsmittel zur aufbau- wie zur ablauforganisatorischen Eingliederung dieser Initiativen in den universitären Alltag. Auch sind dzt. noch keine - im Rahmen von Teamarbeiten zu übernehmenden - Rollen, im Sinne von Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen vorliegend. Durch die Bereitstellung von Referenzstrukturen sollen an Teamarbeit Interessierten einfache Organisationsvarianten angeboten werden, um die geplante gemeinsame Zusammenarbeit von Beginn an möglichst effizient und ohne dadurch verhinderbare Reibungsverluste aufzustellen bzw. in weiterer

Folge zu leben. Durch diese leitenden Organisations schemata soll es auch gelingen, den Forschenden Kommunikationsmittel bereitzustellen, um ihre Institutsleiterinnen und Institutsleiter von etwaigen institutsübergreifenden Zusammenarbeitsformen zu überzeugen und so von Anfang an Commitment und Vertrauen zu erreichen.

Die Referenzstrukturen sollten somit dazu beitragen, die Herausforderungen, die sich aus der zuvor skizzierten Subkulturen thematik ergeben, und der geringen Konnektivität zwischen den einzelnen Instituten zumindest in Teilbereichen ein Stück weit zu verringern. Dazu sind sie als praxisnahe Schemata zu erarbeiten, die es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erleichtert werden, interdisziplinäre Zusammenarbeiten innerhalb bestehender TU Graz-Organisationsstrukturen und -kulturen zu initiieren, zu formieren und zu organisieren.

Neben diesen eher auf der Ebene der Organisationsentwicklung wirkenden Überlegungen gilt es aber auch auf der Ebene der Personalentwicklung Interventionen zu setzen. Übergeordnete Zielsetzung dabei ist, die für interdisziplinäre Zusammenarbeitsformen entscheidenden Handlungskompetenzen zu vermitteln, um den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf der Ebene ihrer eigenen persönlichen Kompetenzen jenes Gefühl der Sicherheit und Souveränität zu vermitteln, das erforderlich ist, um sich auf interdisziplinäre Zusammenarbeitsformen vertrauensvoll einzulassen.

Dazu soll ein TU Graz-spezifisches Programm zur Förderung der Projekt- und Teamkompetenz - evtl. bis hin zu Zertifizierungsoptionen und begleitenden Projektcoachings - entwickelt und implementiert werden. Hintergrundüberlegung dabei ist, dass die Arbeit in Projekten einen grundlegenden Inkubator darstellt, um die interne interdisziplinäre Kooperation bis hin zur Teamarbeit weiter zu stärken. Positiver Nebeneffekt, der neben der gesteigerten Projekt- und Teamkompetenz und somit der persönlichen Employability der einzelnen Teilnehmer/innen erwartet werden kann, ist jedenfalls die Bildung von Netzwerken durch Personen, die an Projekt- und Teamarbeit interessiert sind - wodurch sich sogar

aus diesem Programm heraus die eine oder andere interdisziplinäre Zusammenarbeit entwickeln kann.

Bei all diesen auszugsweise angesprochenen Initiativen ist es von erfolgsentscheidender Bedeutung, dass sie partizipativ - also unter ständiger Einbeziehung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern - entwickelt werden. Einerseits deshalb, um Zielgruppenbedürfnisse zu treffen und andererseits um der eingangs skizzierten Autonomie der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Rechnung zu tragen. Universitäre Forschende sind meist in höchstem Maße intrinsisch motiviert und stehen autoritären Vorgaben meist äußerst ablehnend gegenüber, selbst wenn diese mit Anreizsystemen hinterlegt sind.

Deshalb ist es bei all den zuvor vorgestellten Initiativen keinesfalls geplant, über den Weg von Vorschriften und Regelungen Verhaltensänderungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler herbeizuführen. In diesem Fall wäre mit deren umfassendem Widerstand zu rechnen - selbst wenn es sich dabei um durchaus sinnvolle Überlegungen und Intentionen handelt (vgl. dazu auch Laske / Meister-Scheytt / Küpers 2006, S. 110). Die leitende Devise lautet somit Partizipation schafft Commitment wodurch eine Vorgehensweise begründet wird, die in einem Projekt, das der Förderung der internen interdisziplinären Zusammenarbeit gewidmet ist, per se verfolgt werden sollte, da dadurch auch bereits kooperatives Probandeln in Gang gesetzt wird.

Sämtliche im Rahmen dieses Beitrages skizzierten Vorhaben scheinen vielleicht also nur auf den ersten Blick trivial und einfach umsetzbar zu sein. Doch mit dem Wissen um die äußerst spezifischen universitären Rahmenbedingungen, scheinen die dargestellten Überlegungen durchaus ambitioniert und lässt sich erkennen, dass jede

Etappe des dabei zu beschreitenden Weges ein gutes Stück des Zieles darstellt.

*Literatur:*

Altvater, Peter: Organisationsberatung im Hochschulbereich - Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Altvater, Peter / Bauer, Yvonne / Gilch, Harald (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen: Dokumentation. 2007, S. 11 - 22.

Dilger, Alexander: Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 15, Heft 2/2001, S. 132 - 148.

Gareis, Roland: Happy Projects: Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation. 3. Aufl., Wien 2006.

Heimerl, Peter: Zur expeditionalen Organisationsentwicklung. Bern 2009

Kühl, Stefan: Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten - Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: Altvater, Peter / Bauer, Yvonne / Gilch, Harald (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen: Dokumentation. 2007, S. 1 - 10.

Laske, Stephan / Meister-Scheytt, Claudia / Küpers, Wendelin: Organisation und Führung. In: Hanf, Anke (Hrsg.): Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Band 3., Münster / New York / München / Berlin 2006.

Mintzberg, Henry: Organisationsstruktur: modisch oder passend? In: Harvard Business manager, 4. Jg., Heft 11, 1982, S. 7 - 19.



**Mag. phil.**

**Martina Weichsler,  
MSc**

**Personal-/Kompetenzentwicklung an der  
TU Graz**

Mintzberg, Henry: Die Mintzberg-Struktur: Organisationen effektiver gestalten. Landsberg / Leech 1992.

Pellert, Ada: Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement. In: Welte, Heike / Auer, Manfred / Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. Universität und Gesellschaft - Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung, 1. Aufl., München und Mering 2005, S. 51 - 63.

Ramge, Thomas: Wie eine Herde Katzen. In brand eins, 13. Jg., 06/2011, S. 88 - 93.

Weick, Karl E.: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Volume 21, Issue 1 (Mar., 1976), 1-19.

*Autorin:*

Martina Weichsler Mag. phil; MSc Studien der Erziehungs- und Bildungswissenschaften mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Berufspädagogik an der Karl Franzens Universität in Graz und Human Resource Management and Organizational Development an der PEF Privat Universität für Management in Wien.

Verantwortlich für den Bereich Personal-/Kompetenzentwicklung an der Technischen Universität Graz; Haupttätigkeitsschwerpunkte strategisches Personalmanagement, Führungskräfteentwicklung sowie Management Development.