

Konfliktmanagement in Forschungsprojekten vorab budgetieren!

Eine Formulierungshilfe für Projektanträge

Wieder ein Konflikt in einem wissenschaftlichen Projekt, aber kein Budget zur professionellen Bearbeitung? Konflikte in Forschungs-Projekten können viel Ärger machen, aber durch eine Mediation auch als Quelle von Innovationen und Effizienzgewinnen dienen. Nur: Wie abrechnen? Dieses Paper will Hinweise und Anregungen für Formulierungen geben, wie ein mediatives Konfliktmanagement beantragt werden kann.

Manchmal werden die Ansätze für folgende Bereiche etwas mühsam für ein Konfliktmanagement umgewidmet:

- Weiterbildung – eine nachhaltige Verständigungs-Mediation bringt immer auch alle Beteiligten persönlich weiter und stärkt ihre Kommunikationsfähigkeiten.
- Teamentwicklung – wenn in Projekten dafür (vernünftigerweise) Budget vorgesehen ist, kann es ebenfalls mit guten Gründen für Mediation verwendet werden; auch Mediation hilft, Teams zusammenschweißen und gut aufzustellen.
- Moderation oder andere Kommunikationsprozesse – sind zwar etwas anderes als Mediation, aber der Übergang ist fließend (s. dazu ein kommender Beitrag von [Einigungshilfe bei LinkedIn](#)).

Zeichen eines modernen Konfliktverständnisses, das Konflikte als unvermeidlich ansieht und gleichzeitig die Chance in ihnen erkennt, ist es, sie bereits bei der Antragsphase wissenschaftlicher Projekte mitzudenken und ein begrenztes Budget einzuplanen. Als Größenordnung reichen 1% der geplanten Personalausgaben (eine Abschätzung dazu finden Sie in [diesem Post](#)). So sinkt im Falle eines Falles die Hemmschwelle und Sie können eingreifen, bevor ein Konflikt die Kommunikation vergiftet und seine vielen Folgeprobleme entfaltet hat. Dazu möchte dieses Paper Formulierungsanregungen geben.

Konkret für einen Projektantrag haben wir ein paar Ideen für Sie zusammengestellt, am Beispiel der Ausschreibung für die aktuelle Förderinitiative „Innovative Hochschule“, bei der es jetzt in der zweiten Förderrunde um fast 300 Millionen Euro Fördersumme geht. Bis zum 2. Dezember 2021 können sich kleine und mittlere Hochschulen mit überzeugenden Transferstrategien und Umsetzungskonzepten bewerben. Die Förderrichtlinien rufen geradezu danach, ein mediatives Konfliktmanagement mitzudenken und mit zu beantragen, wenn man sie entsprechend liest. Hier die in der Ausschreibung erwähnten beispielhaften neun Förder-„Tatbestände“ und ein Ansatz für eine Begründung, warum Mediation dazugehört – als Anregung für Ihre nächste Ausschreibung.

Gefördert werden... <small>(Quelle: Förderrichtlinie)</small>	...und warum Mediation dazugehört
<p>Der strategische Auf- und Ausbau von Kooperationen, Partnerschaften und Innovationsnetzwerken, um gemeinsam mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft thematische Schwerpunkte mit längerfristiger Perspektive zu bearbeiten.</p>	<p>Beim Aufbau von Kooperationen bietet es sich zur Prophylaxe von Konflikten an, einen Tag Teamentwicklung einzuplanen. Trotzdem werden sich in Kooperationen immer Reibungen zwischen Menschen ergeben. Dann kann eine mediative Konfliktbearbeitung die Nachhaltigkeit der Kooperation sichern.</p>
<p>Die Durchführung oder Vertiefung von Profilbildungsprozessen zur Weiterentwicklung des Transferprofils sowie von innovativen Anreizsystemen zur Förderung einer Transferkultur.</p>	<p>In der Regel werden Wissenschaftler:innen daran interessiert sein, ihr erworbenes Wissen auch weiterzugeben. Wenn es dafür an Motivation mangelt, kann das auch an den (vermuteten) Schwierigkeiten beim Kulturübergang von Forschung zu Wirtschaft liegen. Hier kann Mediation helfen.</p>
<p>Die Entwicklung, Implementierung und Durchführung von innovativen, insbesondere auch digitalen, auf Dauer angelegten Kommunikations-, Dialog- und Austauschformaten.</p>	<p>Hier wird nach Moderationsprozessen gefragt. Moderation kann an Grenzen stoßen, wo Positionen zu gegensätzlich scheinen, kann Mediation wirksam weiterhelfen.</p>
<p>Der Auf- und Ausbau von Innovationslaboren und -räumen, die zur Öffnung von Innovationsprozessen beitragen und auch innovative Kooperationsformen zwischen verschiedenen Partnern ermöglichen.</p>	<p>Das wird nicht ohne Reibungen gehen, die schon im Vorwege abgefangen und spätestens, wenn sie virulent werden, professionell durch Verständigungs-Mediation bearbeitet werden sollten.</p>
<p>Die initiale Einrichtung oder Weiterentwicklung eines Innovationsmanagements an Hochschulen zur Entwicklung von Wissenschaftsstandorten zu Innovationszentren im Rahmen der regionalen Innovationsstrategie.</p>	<p>Innovationsmanagement muss auch Konfliktmanagement beinhalten, denn destruktive Konflikte sind der Feind aller Innovation, und umgekehrt: Eine professionelle, mediative Bearbeitung von Konflikten setzt die innovativen Kräfte erst frei, die in einem Konflikt stecken.</p>
<p>Die Integration und Weiterentwicklung von Transferstrukturen.</p>	<p>„Transferstrukturen“ bedeutet, systematisch Menschen aus verschiedenen Bereichen (Forschung « Wirtschaft) bei erfolgreicher Kommunikation zu unterstützen. Oft funktioniert das natürlich von alleine, aber als Rückfall-Option sollte die Bearbeitung von Konflikten vorgesehen sein.</p>
<p>Transferprojekte zur Zusammenführung realer Herausforderungen externer Partner mit den Lösungskompetenzen der</p>	<p>Zusammenführung von Partnern mit so unterschiedlichen Interessen braucht interessenorientiertes Verhandeln, also Verhandlungs-Mediation, und für</p>

Gefördert werden... (Quelle: Förderrichtlinie)	...und warum Mediation dazugehört
Hochschulen und/oder zur Erschließung von Forschungsergebnissen für mögliche Anwendungen	die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit auch Kommunikation über den Einzelfall hinaus, also Verständigungs-Mediation.
Projekte für den Transfer über Köpfe, d. h. für den Wissensaustausch zwischen Hochschulen und externen Partnern über Personalaustausch.	Der Wechsel von Menschen aus einem Bereich in den anderen, also hier: zwischen Forschung und Unternehmen, ist immer ein „Change“ für beide betroffenen Bereiche, das alte und das neue Team, und natürlich für denjenigen, der seine Arbeitswelt wechselt. Jeder Change hat das Potential für Reibungen, die ja Innovation erst ausmachen. Wenn sich diese Reibungen aber zu handfesten Konflikten ausweiten – und das ist, wie ein kurzer Blick in die Literatur zu Change-Management ergibt, leicht möglich – dann sollte ein professionelles Konfliktmanagement nicht weit sein.

Für andere Projektanträge lassen sich analoge Argumentationen aufbauen, einfach, weil jede Forschung die Zusammenarbeit zwischen Menschen erfordert und Mediation im Falle eines Falles hilft, wieder auf Kurs zu kommen.

Wenn Sie Unterstützung für Ihren Forschungsantrag oder bei einem Konflikt wünschen, melden Sie sich gerne [bei uns](#).

*Dieser Beitrag wurde erarbeitet im November 2021 von
 Dr. Jürgen von Oertzen, Mediationsbüro Einigungshilfe, und
 Josefine Martha Pritschkoleit, M.Sc., BTU Cottbus, Innovation Hub 13
 und darf gerne auf jede Art geteilt, verbreitet und genutzt werden.*