



Dr. acad. Sommer



*Liebe Frau Dr. Acad. Sommer,*

*ich habe die Arbeitsgruppe meines Vorgängers übernommen und es herrscht eine aus meiner Sicht unangenehme Konkurrenz - besonders unter den drei Promovierenden. Aber auch unter den anderen Mitgliedern. Was kann ich tun, um eine kooperative Atmosphäre zu schaffen, die meinem Wissenschaftsverständnis näher kommt? Fragt eine neuberufene Professorin der Chemie.*

Liebe X,

eine relevante Frage, die Sie stellen. Studien zeigen, dass kooperatives Arbeiten im Team viele Vorteile hat, u.a. fördert es Kooperation und Innovation. Mitarbeitende sozial einzubinden, erhöht ihre Zufriedenheit. Gleichzeitig braucht es für kooperative Arbeit bestimmte Voraussetzungen (z.B. eine gemeinsame Aufgabe und komplementäre Expertise), die in der Wissenschaft, vor allem innerhalb einer Arbeitsgruppe, selten gegeben sind. Auch die Anreize des Wissenschaftssystems belohnen eher Konkurrenz und Individualismus als Kooperation. Was können Sie vor diesem Hintergrund tun?

Zunächst sollten sie die Rahmenbedingungen betrachten und sie da, wo es geht, verändern. Damit Ihre Mitarbeitenden kooperatives Verhalten zeigen können, braucht es u. a. geeignete Aufgaben, konkrete Anlässe und ein Anreizsystem für kooperatives Verhalten.

Überlegen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden, welche Aufgaben kooperativ besser bewältigt werden können und welche vielleicht auch sinnvollerweise allein bearbeitet werden sollten. Jenseits der eigentlichen Forschung gibt es Anlässe für Kooperation: Könnten Lehraufgaben im Tandem ausgeübt werden? Teams aus Lehrenden gelten als Schlüsselfaktor für nachhaltige Innovationen in der Hochschulbildung. Könnte im Rahmen einer „Community of Practice“ die gemeinsame Kompetenzentwicklung z. B. im Bereich Methoden vorangetrieben werden? Journal Clubs (auch in Zusammenarbeit mit benachbarten Arbeitsgruppen) können Räume für kooperatives Lernen und Arbeiten sein. Für das Gelingen dieser Kooperationen ist es zentral, dass den Beteiligten klar wird, worin der (langfristige) Nutzen der Zusammenarbeit besteht. Zumal am Anfang oft erst investiert werden muss, bevor die Kooperationen „Früchte“ tragen.

Anreize spielen eine wichtige Rolle: wo bisher vielleicht die Person mit einem Konferenzbesuch belohnt wurde, die gute Forschungsleistungen zeigt, könnte nun auch der Faktor kooperatives Verhalten neben den Forschungsleistungen ein Kriterium sein. Da dies mitunter als krasser Gegenentwurf zur Systemlogik empfunden wird, sollten Sie die Grundambivalenz zwischen Kooperation und Konkurrenz immer wieder situativ transparent besprechen, auch z. B. beim Umgang mit gemeinsam entwickelten Forschungsideen. Für Kooperation ist gegenseitiges Vertrauen zentral: dies entsteht im Kontakt und in gemeinsam erlebten Situationen und bearbeiteten Aufgaben. Schaffen Sie Räume für Begegnung. Dies ist insbesondere wichtig, wenn viele Ihrer Mitarbeitenden im Home-Office arbeiten.

Last but not least: Sie haben es mit einer kulturellen Veränderung zu tun - diese braucht Zeit und Partizipation. Fragen Sie die Mitarbeitenden, wie es ihnen mit der aktuellen Situation geht und wo sie Veränderungsbedarf sehen. Vielleicht lässt sich dort bereits der eine oder andere Punkt kooperativ lösen? Überlegen Sie auch, ob ein Teil der Konkurrenz daher röhrt, dass sich die Mitarbeitenden Ihnen als neue Führungsperson in besonders gutem Licht präsentieren möchten – hier ist Transparenz in Bezug auf Ihre Werte und Bewertungskriterien hilfreich. Nehmen Sie Befürchtungen beispielsweise in Bezug auf die eigenen beruflichen Chancen ernst und überlegen gemeinsam – z. B. im Rahmen von Team Meetings und Jahresgesprächen, wie diese gut zu lösen sind – in einem kooperativen Rahmen.

*Dr. Neela Enke, Berlin, ist Biologin, Coach, Trainerin und Mediatorin. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: [www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de) und [www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)*

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an [wissendrei@zeit.de](mailto:wissendrei@zeit.de), twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns **in diesem Kontaktfomular** anonym Ihre Frage!