

## Neue Arbeitsweisen: Projekte und Vernetzungen

*Marc Torka*

In vielen Berufen ist es heute eine Selbstverständlichkeit, in Form von Projekten zu arbeiten – auch in der Wissenschaft. Projekte sind zukünftige Vorhaben, deren Inhalte und Vorgehensweisen bestimmt werden, bevor die Arbeit an ihnen begonnen hat. Sie sind vorab zeitlich befristet und werden zumeist von mehreren Personen kooperativ betrieben (Seyfarth 2006). Die ersten Spuren der Projektform reichen bis ins 17. Jahrhundert zurück, das auch als *projecting age* bezeichnet wurde. Die in dieser Zeit entstandene Sozialfigur des ‚Projektmachers‘ und dessen Tätigkeit der ‚Projektmacherei‘ kennzeichnen Vorformen des modernen Wissenschaftlers. Erfinder, Entdecker, Abenteurer und Visionäre suchten meist bei Hofe nach (finanzieller) Unterstützung zur Verwirklichung ihrer Ideen. Da Projektmacher Neuerungen von überindividuellem Wert versprachen, bedurfte es schon damals vertrauensbildender Maßnahmen. Dem Antragswesen der heutigen Drittmittelförderung vergleichbar sah bereits der damalige Ehrenkodex von Projektmachern vor, Ziele, Mittel und Machbarkeiten eines Vorhabens in einem schriftlichen Entwurf vorab offenzulegen (vgl. Box 47). Der frühe Projektmacher galt allerdings als zwielichtige und betrügerische Gestalt und wurde zum Gegenstand zahlreicher Satiren über unsinnige oder nicht realisierbare Ideen, weshalb er für viele Jahre von der Bildfläche verschwand (Krajewski 2004; Bröckling 2005; Lazardzig 2006). Der Glaube an die rationale Gestaltbarkeit von Zukünften musste sich erst durchsetzen und die dafür nötigen kognitiven Ressourcen erst aufgebaut werden, bevor die Arbeitsform ‚Projekt‘ zu einer Grundstruktur der Wissenschaft werden konnte. Im „sich institutionalisierenden und zunehmend autonom agierenden Wissenschaftssystem“ des 18. Jahrhunderts wurden Projektmacher hingegen „regelrecht ausgeschieden und herausbefördert“ (Lazardzig 2006, 177).

Allmählich tauchte die Projektform im Rahmen der Industrieforschung sowie mit dem Aufkommen der *Big Science* und der projektbasierten Forschungsförderung wieder auf (Besio 2009). Seit den 1950er Jahren kann man sogar eine umfassende Durchsetzung der Projektform beobachten (Globert 2010), so dass das ‚Projekt‘ mittlerweile nicht nur zum positiv konnotierten Normalmodell der Forschung avanciert ist und für alle Disziplinen und Forschungsarten die „tragende Strukturform“ (Buchhofer 1979, 21) abgibt, sondern es ist zu einem allgegenwärtigen Strukturphänomen der modernen Arbeits- und Lebenswelt ge-

worden (Torka 2009). Eine Vielzahl kreativer und wissensintensiver Berufe nimmt heute auf die Projektform Bezug, und ganz unterschiedliche Sachverhalte und Handlungszusammenhänge – vom Alternativ-, Kultur- und Qualifizierungs- bis zum Forschungsprojekt – werden einheitlich als ‚Projekt‘ bezeichnet und institutionalisiert: allesamt Belege dafür, dass es sich um weit mehr handelt als um eine semantische Modeerscheinung. Abgestimmt auf die Projektform haben sich spezielle Techniken, Organisationsformen und Berufsrollen des Projektmanagements entwickelt, die dazu beitragen, unablässig Projekte zu entwerfen,

*Box 47: Frühe Zeugnisse von Projektmachern aus dem 17. Jahrhundert*

„Ein ehrenhafter Projektmacher jedoch ist der, welcher seine Idee nach klaren und deutlichen Grundsätzen des gesunden Menschenverstandes und der Ehrlichkeit in angemessener Weise ins Werk setzt, vorthut, worauf er hinaus will, nicht Griffe in fremde Taschen macht, selbst sein Projekt ausführt und sich mit dem wirklichen Erzeugnis als Gewinn von seiner Erfindung begnügt“ (Daniel Defoe, *Essay upon Project*, 1697).

„Meines Erachtens versteht man unter einem Project, einen ausführlichen Entwurf eines gewissen Unternehmens, wodurch unsere eigene oder anderer Menschen zeitliche Glückseligkeit befördert werden soll; zu welchem Ende alle zu ergreifende Mittel und Maßregeln, benebst den zu befürchtenden Schwierigkeiten und Hindernissen und die Art und Weise dieselben aus dem Wege zu räumen, in einem solchen Entwurfe deutlich vorgestellt werden. Nach diesem Begriffe glaube ich nicht, dass eben jemand böse werden wird, wenn man ihn mit dem Ehrennamen eines Projectemachers belegt.“ (Johann Heinrich Gottlob von Justi, *Gedanken von Projecten und Projectmachern*, 1761)

zu beantragen, zu finanzieren, durchzuführen und in ihrem Verlauf zu kontrollieren. Das ‚Projekt‘ ist offensichtlich eine äußerst flexibel einsetzbare, sich dynamisch ausbreitende und somit sehr erfolgreiche Strukturbildung. Folglich sehen manche Autoren in der zunehmenden Verbreitung von Projekten einen Hinweis auf tiefgreifende Wandlungsprozesse der Gesellschaft. Für die Sozialtheoretiker Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003) bilden Projekte beispielsweise den Kern einer neuen Rechtfertigungslogik des modernen Kapitalismus („Cité par projects“), in dem Flexibilität, rastlose Aktivität und ständige Neuvernetzung prämiert werden. Für Ulrich Bröckling ist die Projektform eine zentrale Selbsttechnologie zur Modellierung des Lebens (2005), Kerstin Sahlin-Andersson und Anders Söderholm (2002) sehen sogar eine „projectified society“ (2002) hervortreten, und schon für Niklas Luhmann (1990a, 336–340) verweist die „zeitlimitierte Ordnung“ des Projekts auf eine radikale Verzeitlichung aller ehemals stabilen Strukturen. Projekte sind eine paradoxe Antwort auf fortlaufende Differenzierungsprozesse, in denen die Gewissheit abnimmt, was mit

wem auf welche Weise und zu welcher Zeit hervorgebracht werden soll oder kann. In dieser Lage scheint es funktional, Ausschnitte temporärer Verlässlichkeiten zu konstruieren, d. h. Projekt auf Projekt folgen zu lassen (Torka 2009).

Die Wissenschaft ist ein Bereich, der heute umfassend durch die Projektform bestimmt ist. Der Handlungsmodus ‚Forschung‘ zielt generell auf zukünftige Neuerungen ab, ohne jedoch Erfolg garantieren oder das Unterfangen gar selbst finanzieren zu können. Deshalb

tritt an die Stelle einer dauerhaften Alimentierung der Wissenschaft zunehmend eine Ökonomie des Versprechens von zukünftigen Erkenntnissen in Form von Projekten, die sich im Wettbewerb um begrenzte Forschungsmittel im Rahmen des Antragswesens bewähren müssen (Felt/Fochler 2010). Aber auch in sozialisatorischer Hinsicht sind Projekte relevant. Die Mitarbeit in und die Beantragung sowie Begutachtung von Projekten gehört heute zu jeder wissenschaftlichen Karriere, so dass diese im Übergang von Projekt zu Projekt bis zur Professur zunehmend die Form einer Projektkarriere annimmt: „Die eigene Karriere wird damit zu einem Projekt“ (ebd., 23). Selbst wissenschaftliche Organisationen, ob grundfinanziert oder nicht, sind intern in verschiedene Forschungsprojekte, Projektverbünde oder Projektbereiche gegliedert und zerfallen bei näherer Betrachtung in einzelne „Projektsequenzen“ (Luhmann 2000, 273). Diese können eng oder lose an andere Organisationsstrukturen (z. B. Fachbereiche) angebunden sein; sie können aber auch ein Eigenleben führen und sich wieder auflösen oder dauerhaft institutionalisieren und damit den internen Organisationswandel antreiben. Bisweilen nehmen wissenschaftliche Organisationen sogar selbst die Form eines befristeten Projekts an. Ihr Fortbestand ist heute nämlich nicht mehr *per se* gewährleistet, sondern hängt zunehmend von erfolgreichen Evaluationen ab, in denen wiederum die Verfügung über und Vernetzung von Projekten zu schlüssigen Programmatiken bedeutsame Erfolgsfaktoren sind. (→ *Lentsch*)

Die schleichende, aber gleichwohl umfassende und heute selbstverständliche Verankerung des ‚Projekts‘ in der Wissenschaft hat dazu geführt, dass sich selbst die hierfür zuständige Wissenschaftsforschung nur selten explizit mit dieser Grundstruktur beschäftigt. Einen Überblick über wichtige Positionen und Fragestellungen, die in der Forschungsliteratur zumeist nur verstreut vorzufinden sind, gibt der folgende Abschnitt.

## **1 Überblick: Projekte zwischen System, Organisation, Interaktion und individueller Karriere**

Für die Projektform ist nicht nur charakteristisch, dass sie keinem Handlungsbereich exklusiv zugehört und folglich heute überall vorzufinden ist. Sie ist zugleich eine Strukturbildung, die quer zu unterschiedlichen Handlungsebenen liegt. Dementsprechend finden sich mit Blick auf die Frage, welche Rolle Projekte in der Wissenschaft spielen, mindestens vier verschiedene Thematisierungsarten. Projekte werden als eine Form der strukturellen Kopplung zwischen Wissenschaft und ihren Umwelten (1.1), als basale Form der Organisation von Forschung (1.2), als typische Arbeitsform von Forschungsteams (1.3) und als befristete Projektkarriere (1.4) behandelt. Inwiefern sich die auf diesen Ebenen zu beobachtende Projektifizierung der Wissenschaft auch auf die Forschungsinhalte auswirkt, ist gegenwärtig eine vordringliche Frage der Wissenschaftssoziologie, der wir uns abschließend zuwenden werden (2).

### 1.1 Das Projekt als Form der strukturellen Kopplung

Wissenschaft ist auf gesellschaftliche Alimentierung angewiesen, da Forschungsergebnisse nicht unmittelbar Einnahmen produzieren. Insofern ist die Wissenschaft von Entscheidungen in der Wirtschaft, der Politik oder in Förderorganisationen und Stiftungen abhängig, unter welchen Bedingungen Forschung gefördert werden soll. Das Angewiesensein auf externe Forschungsfinanzierung („Drittmittel“) hat sich im Zuge der Ausdifferenzierung und Expansion der Wissenschaft gesteigert. Weder finden wir heute die Figur des vermögenden *gentleman scientist*, noch decken die Grundfinanzierungen der Forschung und Entwicklung die Kosten für die immer aufwändiger und teurer werdende Forschung in vollem Umfang. Projekte stellen heute keine zusätzliche ‚Sachbeihilfe‘ mehr dar, auf die man notfalls verzichten könnte. Vielmehr sind Forschungsfragen ohne zusätzliche Projektmittel nicht mehr bearbeitbar und kann der Personalbedarf nicht mehr gedeckt werden. Deshalb wenden deutsche Professorinnen und Professoren bis zu 12,5 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Drittmittelinwerbung auf und verwenden zusätzlich viel Zeit für die Begutachtung von Projektanträgen (Böhmer et al. 2011). In manchen Forschungsorganisationen (z. B. der Fraunhofer-Gesellschaft) ist selbst die Zuweisung der institutionellen Grundmittel an den Erfolg in der Drittmittelakquisition gebunden. Folglich steigen die Drittmiteleinnahmen stetig an (Abb. 9).

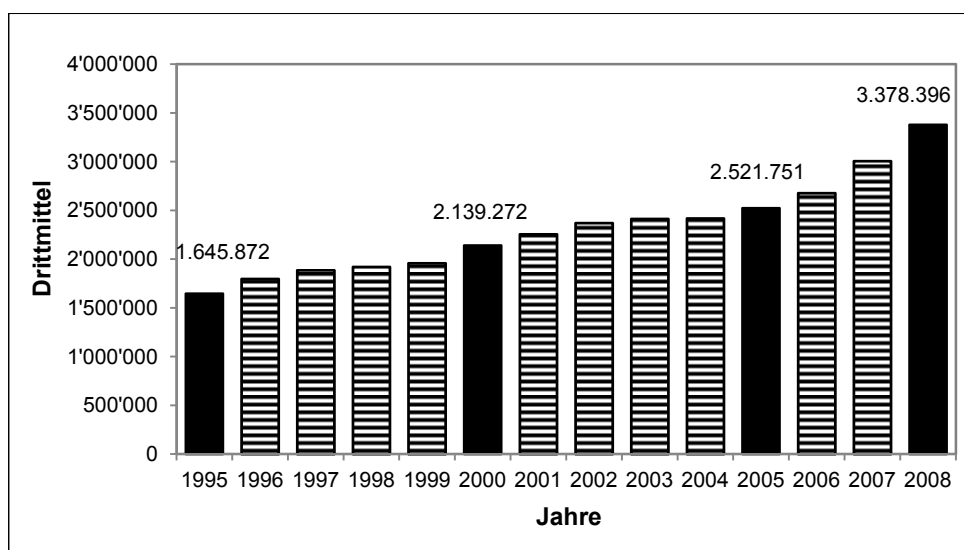


Abbildung 9: Drittmittelentwicklung Hochschulen in 1000 EUR (ohne Medizin). Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Abhängigkeit von knappen Mitteln zwingt zu einer Prioritätensetzung in der Forschung und eröffnet den Geldgebern Einflusschancen, welche Forschungsthemen und -arten vor-

rangig bearbeitet werden sollen. Bei aller Verschiedenheit von Förderorganisationen hat sich im 20. Jahrhundert dennoch ein gemeinsames Muster der Steuerung von Forschung etabliert. Dessen Kern ist nicht mehr die Schaffung von Dauerstellen für spezifische Fachbereiche, sondern die Finanzierung zeitlich befristeter und inhaltlich vorstrukturierter Förderprogramme, in deren Rahmen Wissenschaftler/innen einzelne Forschungsprojekte beantragen können (Stichweh 1994). Durch die Ausschreibung von speziellen Forschungsprogrammen, -aufträgen oder -formaten können Finanziers eigene Interessen einbringen und die Forschung dazu anhalten, sich auch an externen Relevanzen zu orientieren. So sehen manche Forschungsprogramme vor, inter- oder transdisziplinäre, gesellschaftlich relevante, anwendungs- und verwertungsorientierte oder zumindest zu Politikempfehlungen führende Forschung zu bevorzugen.

Das Projekt ist somit zur Grundlage jeder Planung, Steuerung oder, wie man heute vorsichtiger sagt, Governance der Forschung avanciert. Jedoch kann man von einer direkten externen Steuerung der Forschung nicht ausgehen. (→ *Bora*) Denn schließlich sind es Wissenschaftler/innen, die Forschungsprogramme mit auswählen, ausgestalten oder sogar selbst lancieren, sie übersetzen grobe Programmziele in konkrete wissenschaftliche Projektentwürfe und sie entscheiden im Rahmen des *peer review* letztlich darüber, welche Projekte förderungswürdig sind. Wissenschaftspolitisch initiierte Forschungsprogramme sind so gesehen nichts anderes als mehr oder minder stark vernetzte „zeitlimitierte Projektbündelungen“ (Luhmann 1990a, 339), über die Wissenschaftler/innen (mit) entscheiden. Auch empirische Studien zeigen, dass die Möglichkeit zur inhaltlichen Steuerung der Wissenschaft über Forschungsprogramme und Projekte begrenzt ist und vor allem davon abhängt, wie reichhaltig und differenziert die Drittmittellandschaft ausgebaut ist und wie ressourcenabhängig einzelne Disziplinen oder Forschungsrichtungen sind (Gläser et al. 2008). Zudem verstehen es Wissenschaftler/innen in der Regel sehr gut, die Relevanz ihrer Forschung nach außen darzustellen, ohne ihre Forschungsagenda deshalb ändern zu müssen (Leisyte et al. 2010; → *Franzen, Rödder & Weingart*).

Der generelle Vorteil einer strukturellen Kopplung zwischen Wissenschaft und den sie finanzierenden Umwelten über befristete Programme und Projekte ist einerseits, dass die Zahlungsbereitschaft größer sein dürfte, wenn das stets vorhandene Risiko unergiebigere Forschung über die Eingrenzung von Ressourcen, Zeit und Zwecken minimiert wird. Andererseits steigert die Wissenschaft ihre eigenen Legitimations- und Selbststeuerungsmöglichkeiten, wenn die *scientific community* und nicht die Auftraggeber oder einzelne Wissenschaftler/innen unmittelbar über Anfang und Ende zukünftiger Forschungen bestimmen:

„In einer generelleren Perspektive gesehen ist der für die Wissenschaft als Folge einer solchen Umstellung auf die Projektstruktur anfallende Legitimationsgewinn enorm, weil Wissenschaft sich gleichsam im Einzelakt, von Projekt zu Projekt, einer Evaluation unterzieht, die nicht nur wissenschaftliche Standards prüft, sondern in jedem einzelnen Fall auch den Kontakt zu Forschungsprogrammen affirmiert, die letztlich extern stimuliert sind.“ (Stichweh 1994, 165f.)

Die Umstellung der Forschungsfinanzierung auf zukunftsbezogene, zeitlich befristete und sachlich eingegrenzte Forschungsprogramme und -projekte prägt die Arbeitsweisen der

Wissenschaft erheblich. Wenn nämlich Forschung immer weniger über langfristige Stellen finanziert wird und Förderentscheidungen sich nicht an den erbrachten Leistungen von Forschenden, sondern an sachlichen Entwürfen zukünftiger Forschung orientieren, dann hat das Implikationen für den Forschungsprozess. Forschungsideen müssen bereits zu einem frühen Zeitpunkt offenbart, möglichst umfassend dargelegt und fixiert werden, damit Gutachter überhaupt über sie entscheiden können. Es bedarf also eines verbindlichen Entwurfs zukünftiger Forschung. Wie aber kann man den Verlauf und den Ertrag von Forschungsprojekten im Vorhinein kennen, wenn Forschung doch *per definitionem* in Gebieten nach Erkenntnisgewinn strebt, in denen man wenig oder kein Wissen hat? Die Möglichkeiten, mit dieser grundsätzlichen Paradoxie umzugehen, sind vielfältig. So stößt Friedhelm Neidhardt (1988, 118) auf eine „Gutachterkulanz“, weil diesen die Schwierigkeit bewusst ist, aus unzuverlässigen „Projektannoncen Prognosen abzuleiten“. Und Wissenschaftler/innen bemühen sich in Projektanträgen um eine „tiefsinnige Metakommunikation“ (Neidhardt 1983, 555), in der sie das Grundsätzliche und Programmatische ihres Forschungsvorhabens darlegen, weil konkrete Forschungsergebnisse naturgemäß noch nicht vorliegen können. Sie verharren in ihnen bekannten Forschungslinien und variieren die Anwendungsbeispiele oder nehmen außerordentlich lange Beantragungszeiten in Kauf (Torka 2009). Für Joachim Matthes führt der Zwang zur frühzeitigen Offenlegung und Fixierung von Vorhaben zur „Frühverküppelung von Forschungsideen“ und zu „schnellen Brütern“ (1988, 68, 71), deren Lücken im Forschungsprozess ausgehalten, ausgebessert oder vertuscht werden müssen. Um solche Spannungen zu vermeiden, gibt es schließlich die Möglichkeit, Forschungsrichtungen von vornherein an die Projektform anzupassen, damit die Vielfalt der Forschung einzuschränken oder manche Fragen überhaupt nicht mehr zu stellen:

„Ähnlich wie am Beginn moderner Wissenschaft um die Wende zum 19. Jahrhundert Fragestellungen ausgegrenzt wurden, die einem theoretischen und/oder methodischen Zugriff nicht zugänglich waren, werden als Folge der Elementarisierung der Forschung Fragestellungen problematisch, die nicht in Projekte zerlegt werden können“ (Stichweh 1994, 165).

Die Folgen einer vollständigen Anpassung von Forschungslinien an Projektstrukturen könnten also erheblich sein (vgl. Besio 2009, 307–372). So erschwert die zeitliche Befristung Forschungen, die auf lange Beobachtungsintervalle angewiesen sind. Ebenso erscheinen Projekte weniger für die Theorien- und Methodenentwicklung geeignet zu sein, weil sie diese voraussetzen, sich konkreten Forschungsgegenständen widmen und einen Problemlösungsbias aufweisen (Luhmann 1990a, 427). Für Matthes passt der im Projektplan sich abzeichnende Durchführungscharakter von Projekten folglich besser zu Hypothesen testenden als zu Hypothesen generierenden Vorgehensweisen. Andere Autoren sehen in der generellen Erwartung, bereits vor Beginn eines Projektes möglichst viel über den Forschungsstand und den Gang der zukünftigen Forschungsarbeiten wissen zu müssen, gar den Wechsel zu ganz neuen Forschungslinien behindert. Projektförmige Forschung fördere deshalb, so die Annahme, überwiegend inkrementelle, konventionelle, jedenfalls keine risikoreiche oder gar revolutionäre Forschung und bediene damit die „Normalwissenschaft“ (Neidhardt

1988, 136; Stichweh 1994, 241; Gläser et al. 2008, 165; Besio 2009, 370ff.) – eine gewichtige These, der wir uns am Ende nochmals zuwenden werden.

## 1.2 *Das Projekt als basale Organisationsform der Forschung*

Projekte sind die „elementarste und rudimentärste Organisationsform der Forschung“ (Buchhofer 1979, 22). In der Organisationssoziologie werden Projekte allerdings als eine atypische, mit zahlreichen Anomalien versehene Organisationsform behandelt, die sich dem Normalmodell der formalen oder bürokratischen Organisation nicht fügt. So fehlt Projekten der Charakter der Dauerhaftigkeit oder formalen Reguliertheit, und selbst die Mitgliedschaft in ihnen ist nur auf Zeit gebaut, weshalb sie auch als „temporary organization“ (Lundin/Söderholm 1995) bezeichnet werden. Andere Autoren hingegen sehen in Projekten den Nukleus neuartiger Organisationsbildungen, so etwa Sydow et al. 2004 mit der „project-based organization“. Und schon Mintzberg rekurrierte mit seinem Modell der „Adhokratie“ (Mintzberg 1992) auf die Organisationsform des Projekts. Dementsprechend gilt die projektförmige Organisation der Forschung als eine Flexibilisierung von formalen und hierarchischen Organisationsstrukturen (→ *Lentsch*), die parallel weiter existieren und heute in unterschiedlichem Ausmaß mit Projekten durchsetzt sind. Das ist schon deshalb der Fall, weil drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte eine institutionelle Anbindung haben müssen und auf Infrastrukturen von Forschungsorganisationen angewiesen sind (Büros, Labore, Administration). Projekte können von einzelnen Lehrstuhlinhabern, innerhalb von Fachbereichen oder Abteilungen betrieben werden, zwischen diesen angesiedelt oder auch als Allianzen von Einheiten mehrerer Organisationen angelegt sein. Das Projekt ist also die Basiseinheit sowohl der disziplinären als auch der inter- und transdisziplinären Forschung. Vor allem wenn es darum geht, neuartige Koalitionen zu bilden, sind Projekte besonders geeignet, weil sich die Zusammenarbeit nur auf bestimmte Inhalte richtet und durch die zeitliche Befristung garantiert ist, dass sie nicht von Dauer sein muss.

Oft werden verschiedene Projekte zu umfassenderen Projektverbänden (Sonderforschungsbereichen, Clustern etc.) verknüpft und tragen auf diese Weise zur Entstehung neuer Netzwerke und Forschungsschwerpunkte innerhalb von und zwischen Organisationen bei. In umgekehrter Richtung werden aber auch bestehende Netzwerke durch die Zusammenarbeit in einem Projekt intensiviert oder dazu genutzt, Programme zu schmieden, die dann neuen Projekten den Boden bereiten. Projekte sind vielfältig kombinierbar, da sie nicht an bestehende Organisationsstrukturen gebunden sind, und besitzen das Potenzial, neue Vernetzungen zu schaffen. Das Verhältnis zwischen Projekten und Organisationsstrukturen kann deshalb ganz unterschiedlich sein (Besio 2009). Manchmal führen Projekte ein Schattendasein im Institutsbetrieb, etwa wenn Projektgruppen dort nur formal oder nur kurzfristig – und gegebenenfalls auch nicht ausschließlich – angesiedelt sind und ihnen eine engere Anbindung an die Lehre oder andere Institutsaufgaben fehlt (Kaddatz 1987). Projekte können zeitweilig aber auch verschiedene Stelleninhaber zusammenführen, Brücken zwischen Abteilungen schlagen und so zur Ausbildung neuer Arbeitsbereiche beitragen, die ggf. in die Profile von Professorenstellen eingehen und somit verstetigt werden. Damit können Konflikte zwischen dauerhaften Organisationsstrukturen und projektförmigen For-

schungsverbänden entstehen, weil nicht deutlich wird, wer die Entscheidungsgewalt über die inhaltliche Entwicklung und Finanzierung innehat (Gerhards 2010, 107f.).

Die Initiative zur Einrichtung von Projekten kann unterschiedlich motiviert sein. Oft stellen Professorinnen und Professoren Anträge für Projektstellen, um ihre eigene Forschung mangels Zeit von „Projektsklaven“ (Münch 2007) ausführen zu lassen oder um die Versorgung von vorhandenen Mitarbeiter/innen zu sichern. Es können also sowohl geeignete Personen für Projekte gesucht als auch auf Personen zugeschnittene Projekte entworfen werden, bei denen Professoren nur formal die Projektleitung und Schirmherrschaft übernehmen. Zwei neuere Entwicklungen sind, dass über Projekte Forschungszeiten eingeworben werden können, die zur Reduktion der Lehrbelastung führen, und dass die Einwerbung von Drittmitteln in Evaluationen zunehmend einen Eigenwert darstellt (Torka 2006). Damit könnte die Verfügung über Projekte langfristig zu einer Binnendifferenzierung zwischen mehr oder weniger ‚erfolgreichen‘ Professorinnen und Professoren und zwischen Lehr- und Forschungsprofessuren führen und das bislang gültige Kollegialitätsprinzip aufweichen (Torka 2009, 297). Ebenfalls wird im Zuge der Exzellenzinitiative gegenwärtig diskutiert, ob die Fähigkeit, Projekte zu akquirieren und zu größeren Verbänden zu kumulieren, automatisch weitere Drittmittel anzieht und auf diese Weise zu einer Stratifikation im Universitätssystem führt (Münch 2007). Gesichert scheint zumindest, dass die Projektorientierung in vielfältiger und noch zu wenig erforschter Weise den Organisationswandel in der Wissenschaft antreibt (Besio 2009).

### 1.3 *Das Projekt als Arbeitsform von Forschungsteams*

Projekte sind zumeist kooperative Forschungsprozesse in Forschungsteams. (→ *Gläser*) Selbst beim Sonderfall des Einpersonenprojekts handelt es sich nicht um einsame Forschung, da relevante andere (Geldgeber, Projektleiter oder Kollegen in Graduiertenkollegs und Projektverbänden) den Fortschritt im Projekt beobachten und ggf. den Verlauf beeinflussen können. Forschungsteams sind allerdings durch eine „kontinuierliche wechselseitige Beeinflussung der Arbeitsvollzüge“ (Bahrtdt 1971, 159) sowie einen erhöhten kollektiven Entscheidungs- und Konsensdruck gekennzeichnet, da ein gemeinsames Forschungsziel arbeitsteilig verfolgt wird. Sobald die Fortsetzung eigener Forschungsarbeiten von den Arbeiten anderer abhängt, nimmt Forschung projektförmige Züge an. Es bedarf der Konzentration auf bestimmte Inhalte, der zeitlichen Abstimmung und der wechselseitigen Kontrolle, ob die Einzelarbeiten auch zu dem im Antrag vorgezeichneten gemeinsamen Gesamtergebnis führen oder doch in nicht integrierbare Teilprojekte zerfallen. Für die Projektarbeit ist deshalb ein Rhythmus typisch, der zwischen Phasen der Alleinarbeit und Teamsitzungen pendelt, in denen das gemeinsame Ziel und der Projektplan stets aufs Neue vergegenwärtigt werden müssen (Torka 2009).

Für die zunehmende Bedeutung teamartiger Forschung anstelle individueller Einzelforschung lassen sich verschiedene Gründe anführen (Bahrtdt 1971). Viele Forschungsprobleme sind zu umfangreich, um von einer einzelnen Person bearbeitet zu werden, und bedürfen der Integration von unterschiedlichem Spezialwissen. Manchmal ist es aber auch nur die zeitliche Begrenzung, die eine Beschleunigung von Forschungsprozessen und damit



eine Zusammenarbeit erforderlich macht. Ein weiteres Motiv für Forschung im Team ist der allgemeine Trend, interdisziplinäre Forschung bevorzugt zu fördern, weil ihre Gegenstände so umfassender beleuchtet werden könnten und wissenschaftlicher Fortschritt vornehmlich zwischen den Disziplinen zu erwarten sei. Teams wird aber auch an sich eine erhöhte Problemlösungsfähigkeit zugeschrieben, da sie Kreativität und Disziplin miteinander kombinierten: „Indem man Kommunikation erzwingt, erwartet man, dass sich im Verkehr zwischen Personen Irrationalitäten abschleifen und am Ende bestandsfähige Erkenntnisse übrig bleiben“ (Neidhardt 1983, 557).

Von ihrer inneren Struktur her sind Forschungsteams eigentümliche Hybride zwischen „Zweckverband und Gemeinschaft“ (Bahrdt 1971, 166) oder zwischen „Organisation und Gruppe“ (Neidhardt 1983, 560), die eine Vielzahl struktureller Spannungen aufweisen. Einerseits konstituieren sich Projektteams nur, um ein sachliches Ziel in gegebener Zeit bearbeiten zu können, und lösen sich dann wieder auf oder benötigen ein Folgeprojekt zur Sicherung ihrer Existenzberechtigung. Andererseits ist es unabdingbar, dass sich die Teammitglieder als ganze Personen mit ihren je unterschiedlichen Statuspositionen, Kompetenzen, Interessen, Biographien und Karriereorientierungen in das Projekt einbringen (Platt 1976). Denn auch projektförmige Forschung ist alles andere als Routinearbeit. Nur selten stehen ‚durchführbare‘ Methoden und Techniken zur Verfügung (Matthes 1988), und selbst in konsolidierten Disziplinen erwächst aus Daten alleine noch keine Erkenntnis. Bereits bei der Einstellung von Projektmitarbeitern spielen deshalb sowohl sachliche als auch soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle, die nicht zwangsläufig koinzidieren, aber für die gelungene Selbstorganisation des Teams notwendig sind. Sympathien und Antipathien, verschiedene inhaltliche Orientierungen, Arbeitsrhythmen oder Fähigkeiten, Kritik zu üben und zu ertragen, können die Zusammenarbeit und damit den Projekterfolg gleichermaßen gefährden (Neidhardt 1983). In zeitlich befristeten und unter Zeitdruck stehenden Forschungsprojekten eine gelungene Abstimmung zwischen diesen Sozialdimensionen und der gemeinsamen Sache zu finden, ist eine schwierige Aufgabe, die auch aus einem weiteren Grund mit strukturellen Spannungen zu rechnen hat. Forschungsprojekte werden meistens von jungen Nachwuchswissenschaftlern betrieben (Buchhofer 1979), so dass parallel zur Projektarbeit individuell zurechenbare Qualifikationsarbeiten entstehen müssen (Besio 2009, 230f.). Ob Materialien und Ideen aus dem Projekt für eigene Qualifikationsarbeiten verwendet werden können, ob konkrete Projektthemen überhaupt den Allgemeinheitsanspruch von Dissertationen und Habilitationen hergeben, wie viel Zeit für nicht unmittelbar projektbezogene Themen verwendet werden darf oder ob und wie lange bei fehlenden Anschlussoptionen das Projektteam und -thema überhaupt im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, sind typische Problemlagen befristeter Forschungsprojekte. Teilzeitanstellung, Anpassung von Projektthemen an Forschungsinteressen der Mitarbeiter und die Aufteilung des Projekts in relativ unabhängige Teilprojekte sind übliche Lösungsversuche hierfür. Zuviel Arbeitsteilung gefährdet allerdings das Team und damit die Einheit des Projekts (Torka 2009). Angesichts dieser strukturellen Spannungen im Inneren von Projektteams verwundert es nicht, dass kleine Forschungsgruppen ihre besondere Innovationskraft einbüßen, wenn diskontinuierliche Projekte ihre Zusammenarbeit durchkreuzen (Heinze et al. 2009).

#### 1.4 Projektkarrieren

Die Durchsetzung projektförmiger Forschung hat international zu einem Anstieg befristeter Drittmittelstellen geführt (Kreckel 2010; AAUP 2006) und einen neuen Karriereweg in der Wissenschaft etabliert. Projektkarrieren sind durch einen ständigen Übergang von Projekt zu Projekt gekennzeichnet, der bei ansteigendem Anspruchsniveau bis zur Professur führen kann. Projektkarrieren beginnen mit einer Partizipation als Student, setzen sich über eine Mitarbeit als Nachwuchswissenschaftler/in fort und münden ggf. in der Leitung, Konzeption und Begutachtung von Projekten oder ganzen Projektverbänden als (angehende/r) Professor/in (Torca 2009). Wie wichtig projektbezogene Karrieren geworden sind, schlägt sich in vielfältiger Weise nieder: Der Verweis auf Erfahrungen in der teambezogenen Projektarbeit, der Projektleitung und Projektakquise gehört heute zu jedem wissenschaftlichen Lebenslauf und jeder Stellenausschreibung; die Einwerbung und Leitung einer eigenen Projektgruppe (z. B. über das Emmy-Noether-Programm der DFG) gilt als ein besonders erfolgversprechender Zugang zur Professur; Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen im Zeitmanagement, in der Mitarbeiterführung oder im Forschungsmanagement sind Teil der Nachwuchsförderung. Darüber hinaus drängt die Institutionalisierung von Alters- und Zeitgrenzen beim Durchlaufen der verschiedenen Qualifikationsphasen auf eine Beschleunigung wissenschaftlicher Karrieren (Felt/Fochler 2010), die Ratgebern zufolge, am besten durch eine gesteigerte Projektorientierung zu meistern ist („Machen Sie aus Ihrem Vorhaben ein Arbeitsprojekt!“). Zeit- und Teamorientierung, thematische und örtliche Flexibilität, Kooperationsfähigkeit mit Wissenschaftler/innen verschiedener Ausprägung, ein Gespür für förderungswürdige Fragestellungen und die Kunst, erfolgversprechende Anträge zu formulieren, sind Eigenschaften, die heute von jeder Wissenschaftlerin und jedem Wissenschaftler erwartet werden und dem Einzelgelehrten alten Zuschnitts noch fremd gewesen sein dürften.

Unsichere Projektkarrieren sind in der Wissenschaft zum Normalfall geworden. Sie werden institutionell und normativ abgestützt, weil Projekte am besten zur wissenschaftlichen Tätigkeit passen würden (Wissenschaftsrat 2000, 52) und sie einen vorläufigen Anker auf dem schon immer risikoreichen Weg zur dauerhaften Professur bilden. Dennoch regt sich gegenwärtig in der Wissenschaft (Böhmer et al. 2011) und in wissenschaftspolitischen Debatten Widerstand gegen die Vorherrschaft der Projektkarrieren. Sie gefährden die Attraktivität der Wissenschaft als Beruf, sind kaum mit Partnerschaft und Familie vereinbar und fördern Abhängigkeiten statt einer für die Wissenschaftsentwicklung wichtigen frühzeitigen Autonomie in der Themen- und Problemwahl. Die vorgeschlagenen Alternativen sind allerdings durch eine Rückkehr zu alten Karrieremodellen gekennzeichnet, die von der Projektförmigkeit der Forschung sukzessive abgelöst wurden: dauerhafte Mittelbau- und Forschungsstellen, Tenure-Track, mehr und frühzeitiger erreichbare Professuren. Ob das Projekt als selbstverständliche Denk- und Handlungsform der modernen Wissenschaft damit gezähmt oder als „Entscheidungsprämisse“ (Besio 2009) bei der Stellenvergabe und Stellenausgestaltung fortleben würde, ist zumindest fragwürdig.

## 2 **Problematisierung: Projektförmige Forschung als Form der Normalwissenschaft?**

Der Überblick hat gezeigt, dass sich die projektförmige Forschung auf allen Ebenen des Wissenschaftssystems durchgesetzt hat. Sie ist durch die *vorgängige* Begrenzung des Forschungsprozesses in der Sache, in der Zeit und im sozialen Erzeugungskontext gekennzeichnet. Da das Projekt eine Strukturbildung ist, die in alle Dimensionen, Arten und Ebenen der Forschung regulierend und gestaltend eingreift, lohnt sich ein abschließender Blick auf die prognostizierten Folgen für eine mehr und mehr mit Projekten durchdrungene und von Drittmitteln abhängige Wissenschaft.

Eine wiederkehrende Kritik an der Projektform ist, dass die zeitliche Befristung von Projekten zu einer Kurzatmigkeit der Forschung, der Zwang zur vorgängigen sachlichen Fixierung der Vorhaben zu einem strukturellen Konservatismus und der Durchführungscharakter zu einer stärkeren Anwendungs- und Problemlösungsorientierung in der Forschung führe. Weil in Projekten auf bekannte Theorien, Methoden und Techniken zurückgegriffen werde, seien sie eher eine Form der normalen Wissenschaft und weniger für risikoreiche Forschung geeignet. Projektförmige Forschung gilt deshalb überwiegend als inkrementelle und dem Mainstream zugewandte Forschung (siehe 2.1).

Diese weit verbreitete These setzt zum einen voraus, dass sich Forschungsprozesse vollständig an den Erwartungen ausrichten, die mit der Projektform verbunden sind. Zum anderen unterstellt sie, dass die Projektform eine der Forschung aufgezwungene Struktur ist, die man durch andere Finanzierungsformen aus der Welt schaffen könnte. Es gilt allerdings zu beachten, dass das Denken und Handeln in Projekten jenseits der Drittmittelforschung und weit über die Wissenschaft hinaus zu einem selbstverständlichen, der Forschung inhärenten und konstruktiv wirksamen Deutungsmuster avanciert ist.

Erste empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Projektform tatsächlich spezielle Selektionen in Forschungsprozessen vornimmt. Sie eliminiert aber weder deren Unsicherheiten noch gestaltet sie Forschung rationaler, effektiver und effizienter (Besio 2009, 401–404). Ebenso wenig führt sie zwangsläufig dazu, dass bestimmte Forschungsziele nicht mehr verfolgt werden können (Torka 2009, 299f.). Die ambivalente Haltung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu der Frage, ob sich ‚normale‘ und ‚risikoreiche‘ Forschung unterscheiden lassen und eigens gefördert werden sollten (Böhmer et al. 2011), zeigt, dass konstitutive Eigenschaften von Forschung (die Suche nach Neuem, Unsicherheit, fehlende Prognostizierbarkeit) in Projektkontexten nicht einfach fallen gelassen werden und gerade deshalb in dauerhafte Spannungen zur Projektform geraten. So gliedert sich der Forschungsprozess in Phasen der stärkeren Ablösung und solche der Anbindung an das im Antrag versprochene Forschungsziel, und es gibt zahlreiche kreative Umgangsweisen mit dem Problem, bereits am Anfang genaue Kenntnis über die zukünftige Forschung haben zu müssen. So stößt man neben dem Verbleib in bekannten Forschungslinien auch auf Strategien zur Erschließung neuer Themengebiete: Mithilfe von Abschluss- und Doktorarbeiten etwa werden Probebohrungen für zukünftige Forschungen unternommen; in Anträgen werden weniger die erhofften Erkenntnisleistungen als deren Erzeugungsumfeld (experimentelles Setting, Datenbasis) expliziert; unsichere Erkenntnisziele werden im Vagen gehalten oder im Antrag versteckt, damit sie dennoch verfolgt werden können; und

schließlich werden umfangreichere Forschungsideen in einzelne Projekte zerlegt, miteinander vernetzt oder nacheinander bearbeitet. All diese Praktiken reagieren auf die Herausforderungen der projektförmigen Forschung, belegen die Eigenwirkung der Projektform im Forschungsprozess und zeigen zugleich Auswege auf.

Zweifelsohne gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen Projektform und Forschungstätigkeit. Dieses resultiert allerdings nicht nur aus der Drittmittelabhängigkeit, sondern ist der Forschung inhärent. So findet die Projektform auch außerhalb der Drittmittelforschung vielfach Verwendung, weil sachliche, zeitliche und soziale Begrenzungen nicht nur restriktive Beschränkungen, sondern auch konstruktive Strukturierungs- und Disziplinierungsversuche der Forschung sind. Forschung ist schließlich ein destruktiver Handlungsmodus, der in endlosen rekursiven Prozessen dazu neigt, alle Ausgangsprämissen in Frage zu stellen, ohne zu einem Ergebnis zu gelangen. Deshalb bedarf es sozialer Absicherungsmechanismen. Gegenüber Dritten Themen anzukündigen, Forschungsvorhaben zumindest in Grundzügen zu entwerfen und Termine zu vereinbaren, schafft Verbindlichkeiten, wenigstens vorläufig einer Sache nachzugehen. Der unzweifelhafte Erfolg der Projektform, ihre expansive und heute selbstverständliche Verwendung auf zahlreichen Ebenen des Wissenschaftssystems, gründet also nicht bloß auf externen Zwängen, sondern auch auf ihrer Anschlussfähigkeit im Forschungsprozess. Den restriktiven und konstruktiv gestaltenden Wirkungen der Projektform in der Wissenschaft empirisch nachzugehen und aufzuzeigen, wie sie den institutionellen Wandel vorantreibt, ist ein noch immer weitgehend unerschlossenes Forschungsfeld, dem es sich weiter zu widmen lohnt.

### 3 Weiterführende Literatur

- Besio, Cristina (2009): Forschungsprojekte. Zum Organisationswandel in der Wissenschaft. Bielefeld: transcript.
- Bröckling, Ulrich (2005): Projektwelten. Anatomie einer Vergesellschaftungsform. *Leviathan* 33(3), 364–383.
- Lazardzig, Jan (2006): Masque der Possibilität – Projekt und Projektemacherei im 17. Jahrhundert. In: Schramm, Helmar/Schwarte, Ludger/Lazardzig, Jan (Hrsg.): *Spektakuläre Experimente. Praktiken der Evidenzproduktion im 17. Jahrhundert*. New York/Berlin: de Gruyter, 176–212.
- Lundin, Rolf A./Söderholm, Anders (1995): A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* 11(4), 437–455.
- Matthes, Joachim (1988): Projekte – nein, danke? *Zeitschrift für Soziologie* 17(6), 465–473.
- Torka, Marc (2009): *Die Projektförmigkeit der Forschung*. Baden-Baden: Nomos.