

Kommunizieren Sie

Eine zielgerichtete Kommunikation ist in der Auftragsforschung mitentscheidend für den Erfolg

Das Land Brandenburg lässt seine gesamte ESF-finanzierte Arbeitsförderung evaluieren. Eine wichtige Säule dieser Auftragsforschung ist die wissenschaftliche Bewertung und Begleitung von Fördermaßnahmen. Erfolgskritisch für derartige Forschungsaufträge ist neben einem adäquaten Forschungsdesign und einem kompetenten Forscherteam die begleitende Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Auftraggeber für einen Großteil der ESF-Evaluationsvorhaben ist das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF). Auftragnehmer ist in der Regel eine Forschungseinrichtung oder ein -institut. Bei größeren oder komplexeren Forschungsaufträgen kann auch eine Kooperation aus mehreren Einrichtungen Auftragnehmer sein. Eine solche Konstruktion erhöht zugleich die Anforderungen an die Kommunikation zwischen den Beteiligten. Mit seinen Evaluationsanstrengungen steht das Land nicht allein da. Die Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik hat bundesweit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Teilweise erfolgt die Forschung aufgrund gesetzlicher Vorgaben durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Darüber hinaus werden von Bund und Ländern, aber auch vom IAB selbst, vielfältige Forschungsaufträge im Bereich der Arbeitsmarktpolitik vergeben.

Für die Auftragsforschung gibt es einige organisatorische Regeln, die helfen, dass die Forschungsprojekte gut gelingen. Eine zentrale Rolle spielt hier die Kommunikation, vor allem in der Phase, wenn das Forschungsvorhaben in der Umsetzung ist. Im Vorfeld gibt es aber weitere organisatorische Aspekte, die den Erfolg des Vorhabens beeinflussen. So sollte der Auftraggeber genau wissen, welches Erkenntnisinteresse er verfolgt und sollte dieses auch klar und deutlich in der Leistungsbeschreibung niederschreiben. Wichtig ist auch eine realistische Zeit- und Budgetplanung sowie präzise Vergabekriterien. Zudem sollten Auftragnehmer und Auftraggeber frühzeitig ein Konzept erstellen, damit die Ergebnisse eine Chance haben, in den politischen Prozess einzufließen. Im Folgenden werden Aspekte aufgezeigt, die für die Kommunikation mit dem Auftragnehmer besonders relevant sind.

Feste Ansprechpartner

Zunächst ist wichtig, dass Auftraggeber und Auftragnehmer jeweils einen festen Ansprechpartner für das Vorhaben benennen. Absprachen zwischen den beiden Seiten sollten im Regelfall nur über diese beiden Ansprechpartner erfolgen, die ihrerseits die erforderlichen Abstimmungen in ihrer Organisation bzw. im Forschungskonsortium herbeiführen müssen. Zugleich soll jeder Ansprechpartner Informationen, die er erhält, an die relevanten Stellen und Personen in der eigenen Organisation weitertragen.

Auftaktgespräch

Zu Beginn des Projekts bietet sich ein Auftaktgespräch in größerer Runde an. Hier können sich alle Beteiligten kennenlernen und – ausnahmsweise – unmittelbar ihre Anliegen in Gegenwart der beiden Ansprechpartner vorbringen. Der Auftraggeber kann sein Untersuchungsinteresse jenseits einer formalen Leistungsbeschreibung deutlich machen, der Auftragnehmer kann sein Untersuchungsdesign allgemein verständlich vorstellen. Dadurch werden etwaige Missverständnisse deutlich und können ggf. ausgeräumt werden. Im Auftaktgespräch sollte auch geklärt werden, welche unvorhergesehenen Ereignisse der Auftragnehmer dem Auftraggeber unaufgefordert mitteilen soll. Hierzu gehören etwa relevante zeitliche Verzögerungen. Auch wenn Abweichungen vom ursprünglich geplanten Untersuchungsdesign erforderlich werden, sollte der Auftragnehmer diese so rechtzeitig mitteilen, dass der Auftraggeber Einfluss auf Alternativlösungen nehmen kann.

Begleitende Kommunikation

Der Auftraggeber sollte sich allerdings nicht darauf verlassen, unaufgefordert und vollständig vom Auftragnehmer über relevante Ereignisse informiert zu werden. Vielmehr sollte er von sich aus den Auftragnehmer ansprechen und sich über erfolgskritische Aspekte und etwaige Probleme informieren lassen. Der Auftraggeber sollte möglichst frühzeitig intervenieren, damit er auf etwaige erforderliche Anpassungen Einfluss nehmen kann. Zudem empfiehlt es sich, sich vom Ansprechpartner auf Auftragnehmerseite gelegentlich versichern zu lassen, dass die übrigen Beteiligten auf seiner Seite in die Absprachen und den Informationsfluss auch tatsächlich eingebunden sind.

Falls der Auftraggeber bestimmte Leistungen, Verfahren, Informationen o. Ä. vom Auftragnehmer explizit einfordert, sollte dies konsequent erfolgen. Andernfalls macht sich der Auftraggeber unglaubwürdig und schwächt seine künftigen Durchsetzungsmöglichkeiten. Dies setzt allerdings voraus, dass die eingeforderten Leistungen im Rahmen des Auftrags auch realisierbar sind. Um dies beurteilen zu können, benötigt der Auftraggeber selbst ein Mindestmaß an Forschungs-kompetenz. Für eine adäquate Umsetzung des Vorhabens ist es für den Auftragnehmer wichtig,

dass die Anforderungen und Entscheidungen des Auftraggebers für ihn nachvollziehbar sind.

Berichtspflichten

Neben dem Abschlussbericht können Zwischen- und Sachstandsberichte vereinbart werden. Während Zwischenberichte bereits vorliegende Ergebnisse einzelner Untersuchungsbausteine aufzeigen, geben Sachstandsberichte Auskunft über den Stand und Fortgang der Arbeiten sowie ggf. aufgetretene oder zu erwartende Probleme. Zwischenberichte erscheinen nur dann sinnvoll, wenn sie entweder ausnahmsweise unabhängig vom Abschlussbericht einen eigenständigen Berichtswert haben oder sie dem Auftraggeber eine Vorschau auf den Abschlussbericht geben. Im zweiten Fall kann der Auftraggeber dann noch Einfluss auf den Abschlussbericht nehmen; zu diesem Zweck sollte allerdings nicht mehr als ein Zwischenbericht erstellt werden müssen.

Sachstandsberichte hingegen sind für den Auftragnehmer und den Auftraggeber deutlich weniger aufwändig und können daher auch häufiger verlangt werden. Sie geben vor allem über den Stand und Fortgang empirischer Erhebungen bzw. die Beschaffung externer Daten Auskunft. Im Anschluss an Zwischenberichte und den Abschlussbericht bieten sich ähnlich wie beim Auftaktgespräch gemeinsame Sitzungen in größerer Runde an. Hier kann der Auftragnehmer seine Untersuchungsergebnisse präsentieren, der Auftraggeber hat Gelegenheit zu kritischen Rückfragen zu Inhalt, Validität und Interpretation der Ergebnisse. Dadurch können auch etwaige Missverständnisse ausgeräumt werden. Erst danach sollte der Auftraggeber über die formale Abnahme der Berichte oder Änderungswünsche endgültig entscheiden.

Fazit

Eine geregelte und zielgerichtete Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist in der Auftragsforschung mitentscheidend für den Erfolg und die Qualität des Forschungsvorhabens. Davon unbenommen ist die Frage, wie die Erkenntnisse aus dem Vorhaben in den politischen Prozess eingespeist werden. Auch hier rückt die Kommunikation wieder in den Blick. So ist der Kommunikationsprozess mit dem Auftragnehmer fortzuführen und zu erweitern. Hierbei sind alle handlungsrelevanten Akteure einzubeziehen. Bei der Implementierung der Forschungsergebnisse haben die Auftragnehmer vielfach die Funktion, Politik zu beraten und Alternativen aufzuzeigen. □

Dr. Bruno Kaltenborn, Nina Wielage,
Wirtschaftsforschung und Politikberatung