

## 2.3.2 BLAUPAUSE 5: MANAGEMENT VON KOMPLEXEN KONSORTIEN ALS KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR FÜR REALLABORE

Blaupause	
<b>Zielgruppen</b>	Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren, Verantwortliche für Förderprogramme
<b>Ausgangslage und Problemstellung</b>	Die SINTEG-Schaufenster erforderten eine effiziente Kommunikation und Koordination, die eine Vertrauensbasis schafft und eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht.
<b>Lösungsansatz</b>	Der Fokus des Reallabor-Managements liegt auf dem Zusammenführen und der Verknüpfung der Projektpartner und Inhalte, besonders während der Anfangsphase. Wesentlich ist es hier, entsprechende Ressourcen bereitzustellen, was sowohl die interne als auch die externe Projektkommunikation betrifft. Wichtige Faktoren sind hierbei die Entwicklung eines starken Narrativs (vgl. oben) und ein regelmäßiger Austausch mit einem (politischen) Beirat. Forschungspartner können Innovationen treiben bzw. die Untersuchungen hinsichtlich Übertragbarkeit unterstützen. Eine Begleitforschung ist für Schaufenster-übergreifende Abstimmungen und Ergebnissynthesen relevant. Da sich Inhalte, Ziele und Partner während der Laufzeit ändern können, sollte bei der Gestaltung der Ausschreibung und der Förderverträge eine gewisse Flexibilität zugelassen werden (siehe auch Kapitel 3.1).
<b>Einordnung in Prozessschema der Flexplattformen</b>	<div style="text-align: center;"> <p>Was hat die SINTEG-Reallabore ausgemacht?</p> <p>Was konnten die SINTEG-Reallabore im Kontext der Energiewende leisten?</p> </div>
<b>Innovationsgehalt</b>	Die Fokussierung des Projektmanagements auf den Kommunikations- und Abstimmungsprozess projektintern und -extern, mit einem breiten Spektrum an Inhalten.
<b>Bedingungen für Übertragbarkeit und Skalierbarkeit</b>	Übertragbar auf große und komplexe Reallabore mit ähnlicher Größenordnung wie SINTEG (nur eingeschränkt skalierbar).
<b>Eingeflossene SINTEG-Aktivitäten</b>	Erfahrungen aus dem Projektmanagement aller SINTEG-Schaufenster.

Die SINTEG-Schaufenster erforderten aufgrund der komplexen Strukturen hinsichtlich der Themenfelder und vieler Partner eine effiziente interne Kommunikation und Koordination, die die Zusammenarbeit der Partner ermöglicht und forciert. Sie standen vor der Herausforderung, eine Vertrauensbasis für effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Konsortiums zu schaffen. Auf dieser Basis konnte dann eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht werden, die über die Laufzeit des Förderprogramm hinaus besteht.

Anders als bei einem klassischen Projektmanagement benötigen die SINTEG-Reallabore zur Beantwortung der adressierten Fragestellungen sowie der damit verbundenen heterogenen und komplexen Aufgabenstellungen, Wünsche bzw. Rollen der unterschiedlichen Partner neue Herangehensweisen, Methoden und Strukturen.

Um effizient (*angemessener Umgang mit den verfügbaren Ressourcen*) und gleichzeitig effektiv (*vollständiges Erreichen der gesetzten Ziele*) zu sein, haben sich in SINTEG schlanke Strukturen zwischen den Projektpartnern und den Leitern der jeweiligen Arbeitspakete / Teilvorhaben als erfolgreich herausgestellt. Dazu gehört auch eine klare und straffe Organisations- und Reportingstruktur und transparente Kommunikationsprozesse.

Das Management der SINTEG-Reallabore hat versucht, den Fokus auf das Zusammenführen und die Verknüpfung der Projektpartner, Inhalte und Teilziele zu legen. Dieses inkludiert auch die Harmonisierung der Projektziele und Arbeitsinhalte mit dem teilweise veränderten politischen Rahmen und Weiterentwicklung der ursprünglichen in den Teilvorhabenbeschreibungen niedergelegten Pläne.

Insbesondere während die Anfangsphase war eine intensive Koordinations- und Kommunikationstätigkeit wichtig. Dieser Schritt war wesentlich, um Vertrauen zwischen den Partnern auszubauen und ein gemeinsames Bild zu schaffen, damit dann eine selbständige Abarbeitung in den Teil- oder Subprojekten bzw. Arbeitspaketen erfolgen kann, die dann trotzdem zur Gesamtstruktur passt. Entsprechend waren bei SINTEG der interne Wissensaustausch und die internen Kommunikationsaktivitäten von großer Bedeutung. Hierbei wurde von den involvierten Akteuren betont, dass die Bereitstellung entsprechender Ressourcen (budgetär und personell) wichtig war.

Bei der internen Projektkommunikation haben sich im Rahmen von SINTEG unterschiedliche Formate als erfolgsversprechend herausgestellt. Dieses inkludiert regelmäßige Transferworkshops oder Gesamtprojekttreffen. *Anmerkung: Von den SINTEG-Schaufenstern wird einstimmig berichtet, dass gerade in der Anfangsphase persönliche Treffen von entscheidender Bedeutung waren. Die im Zuge der Corona Pandemie notwendigen Online-Meetings konnten dann erfolgreich für das Management des laufenden Projektes eingesetzt werden, wenn etablierte Strukturen und ein hohes Vertrauen zwischen den Partnern bestanden.*

Ein wichtiger Faktor bei der internen und externen Kommunikation der SINTEG-Schaufenster war die Entwicklung einer starken „Marke“, die einerseits an das Narrativ des Reallabors anknüpft und andererseits eine einheitliche Innen- und Außendarstellung gewährleistet. Damit kann sowohl eine klare Aufgaben- und Zielidentifikation bei den Projektpartnern als auch eine große Durchdringung in der Region sowie auf fachlicher Ebene erreicht werden, siehe auch Blaupause 6 (Abschnitt 2.3.3). Das durch die intensive interne Kommunikationsarbeit erreichte gemeinsame „Mindset“ und das darüberhinausgehend entstandene Vertrauen zwischen den Partnern war eine wichtige Grundlage für eine nachhaltige Zusammenarbeit. So bestehen die geschaffenen Netzwerke weiter und es wurden z.T. basierend auf den vorhandenen Partnerstrukturen und Projektergebnissen Bewerbungen für Folgeprojekte eingereicht.

Diese sehr heterogen aufgestellten SINTEG-Konsortien haben aufgrund ihrer Größe und Zusammensetzung eine hinreichend große Zahl an Ergebnissen geschaffen und sind damit ein wesentlicher Faktor eine Übertragbarkeit der entwickelten Lösungen zu erzielen und eine große Wirksamkeit zu erzeugen. Hierbei spielen auch eine ständige Kommunikation und ein regelmäßiger Austausch mit dem (politischen) Beirat eine Rolle. So konnten Empfehlungen für den künftigen rechtlichen und regulatorischen Rahmen bzw. dessen Weiterentwicklung formuliert werden. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang die Rolle der Forschung hervorzuheben, die einerseits Schaufenster-intern die Weiterentwicklung von Innovationen treibt bzw. mit Hilfe von Szenarien die Untersuchungen hinsichtlich Übertragbarkeit unter-

stützt (siehe Abschnitt 3.3). Andererseits wird einer funktionierenden Begleitforschung für die Schaufenster-übergreifende Kommunikation und die Ergebnissynthese von den SINTEG-Schaufenstern eine große Rolle zugeschrieben.

Des Weiteren ist es wichtig, dass aufgrund der üblicherweise langen Laufzeit der Reallabore neue Themen und Partner hinzukommen können bzw. können Themen aus der Antragsphase an Bedeutung verlieren bzw. Partner aufgrund sich ändernder Randbedingungen das Reallabor verlassen. Dementsprechend ist es wichtig, bei der Gestaltung der Ausschreibung und der Förderverträge eine gewisse Flexibilität zuzulassen (siehe auch Abschnitt 3.1).