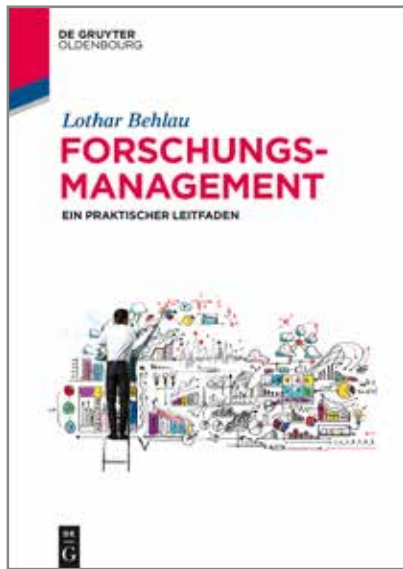


Lothar Behlau

# Forschungsmanagement

Ein praktischer Leitfaden



Lothar Behlau  
Forschungsmanagement  
Ein praktischer Leitfaden

2017, broschiert, 227 Seiten, 34,95 Euro  
Walter de Gruyter, Berlin/Boston  
ISBN 978-3-11-051781-1

„Das Nachschlagen gemäß gut strukturiertem Buchaufbau hilft, die Eckpunkte auszumachen, die ein gelingendes Management in Expertenorganisationen begünstigen.“

„Die Profession des Forschungsmanagers ist vielseitig und anspruchsvoll und sie ist essenziell für ein effektives und effizientes Forschungssystem, dazu möchte ich mit diesem Buch beitragen.“ Lothar Behlau skizziert mit diesen Worten in der Einleitung Motivation und Ziel des Leitfadens. Darin sind auch zwei Dimensionen der komplexen und nicht immer klar abgrenzbaren Handlungssysteme Management für die Wissenschaft und Management der Forschung enthalten.

Die erste Dimension – und das ist ein großer Wert der Publikation – betrifft die persönliche Sicht auf die Dinge; das erdet die 225 Seiten ungemein. Behlau hat aus seiner langjährigen Rolle als Lehrbeauftragter zum „Forschungsmanagement“ an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg geschrieben. Die zweite Ebene betrifft die Forderung, dass es dem Forschungsmanagement nicht um sich selbst gehen könne. Es müsse Wirkungen erzielen. So verlangt der Autor im Grunde, dass effektiver Ressourcenumgang durch effiziente Abläufe und Entscheidungen zu ergänzen seien, andernfalls blieben Veränderungen aus. Gleiches gilt auch für das Wissenschaftsmanagement, das der Autor aber vorrangig im Hochschulsystem verortet. Demgegenüber ist das „Forschungsmanagement... das professionelle ‚Organisieren von Forschung‘.“ Behlau sieht diese Form des Managements vornehmlich in der nicht-universitären Forschung sowie der Forschung und Entwicklung (FuE) in Unternehmen am Werk.

Rasch ist man durch diese frühen Klärungen mitten in der Lektüre. Das Nachschlagen gemäß gut strukturiertem Buchaufbau hilft, die Eckpunkte auszumachen, die ein gelingendes Management in Expertenorganisationen begünstigen. Klar ist aber die Botschaft Behlaus jederzeit, dass er – aus seiner beruflichen Rolle als Leiter der Unternehmensstrategie der Fraunhofer-Gesellschaft, München, auch nachvollziehbar – die nicht-universitäre Forschung und deren Management meint.

## Wissenschaft und Forschung

Seine Differenzierung beider Sphären ist wichtig und lautet grundsätzlich: „Die Wissenschaft ist prinzipiell zweckfrei und erhöht ständig das kulturelle Wissen der Menschheit, das heißt, sie muss permanent über den aktuellen ‚Stand des Wissens‘ – also die gegenwärtigen Erkenntnisse der Wissenschaft – hinausgehen und diesen durch neue Erkenntnisse weiter treiben.“ Dagegen sei die Forschung nicht zweckfrei, sondern beginne stets mit einer Fragestellung und verfolge ein konkretes Ziel. „Im Allgemeinen baut die Forschung... auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen (Stand des Wissens) auf und generiert auf dieser Basis einen aktuellen Forschungsstand, den ‚Stand der Technik‘.“ Der Kreis ist damit geschlossen. Die thematischen Grenzen der Publikation sind klar. Es ist ein „Leitfaden“, kein umfassendes Handbuch, wie Lothar Behlau äußert. Auch das ist eine lohnende Eingrenzung.

Viele Seiten weiter – im Abschlusskapitel – wird der Wert der zahlreichen grundlegenden Reflexionen im Buch (wie auch die zur Verantwortung in der Forschung, ab Seite 194) deutlich, weil nur so das Selbstverständnis dieser neuer Tätigkeiten verständlich wird: „Ein Forschungsmanager ist Dienstleister. Dazu ist es notwendig, genau die jeweiligen ‚Kunden‘ zu identifizieren, denen man seine Leistungen andient.“ (Seite 222). Sei es, dass der direkte Vorgesetzte oder eine Anzahl Kollegen in verschie-

denen Organisationseinheiten der Forschung und Entwicklung angesprochen werden. Sei es, dass in Abhängigkeit von Projekten die dahinter vermuteten Zielgruppen kontaktiert werden.

### **Welt des Forschungsmanagements**

Bleiben in der Wissenschaft, die ihre Freiheit der Fragestellung, Methoden- und Themenwahl mit guten Recht verteidigt, Bemühungen des dortigen Managements noch immer einem strengen Wirkungsvorbehalt unterzogen (können es Wissenschaftler ohne Manager nicht noch immer besser?, Anm. d. Red.), so scheint nach Behlau die Welt im Forschungsmanagement etwas pragmatischer, vielleicht wirklich rosiger auszusehen. Ziele, Erfolgskriterien, Wirkungsmessung sowie klare Projekt- und Produkt- beziehungsweise Dienstleistungskategorien sind zwar auch dort nicht leicht, angemessen und fair zu definieren. Aber die Einsicht, dass das alles erforderlich ist, scheint verbreitet(er) zu sein.

Um das Forschungsmanagement letztlich zu verstehen, zieht die Publikation einen großen und guten Themenbogen: Acht Kapitel werden geboten – (1) Grundlagen zur Wissenschaft und Forschung; (2) Akteure in der deutschen Forschung; (3) Agenda Setting in der Forschung; (4) Management von Forschungseinrichtungen; (5) Qualitätssicherung in der Forschung; (6) Nutzen und Transfer von FuE-Ergebnissen; (7) Verantwortung in der Forschung und (8) Der Forschungsmanager. Ein besonderer Verdienst liegt auch in den farbig unterlegten Kästen und persönlichen Anekdoten. Das ist das, was angehende Mangerinnen und Manager (in Wissenschaft wie Forschung) benötigen. Sie sind das Salz in der Suppe. So liest sich erfrischend auf Seite 132 zur „Fehlerkultur“ in einem Unternehmen, dass ein Chef einen Angestellten nach einem verpatzten Projekt mit einer Million Euro Schaden nicht – wie von diesem erwartet – entlassen habe. Vielmehr habe der Chef entrüstet geantwortet: „Sie sind wohl verrückt? Ich habe gerade eine Million Euro in Ihre Ausbildung investiert. Machen Sie was daraus!“ Diese Passage ist umso erwähnenswerter, weil auch in Wissenschaft und Forschung die Bedeutung einer solchen Haltung bei den Themen Scheitern, Burnout, Fehlertoleranz und Neustart erst allmählich ins Bewusstsein zu dringen scheint.

Noch ein Verweis auf einen lehrreichen blauen Kasten zum Abschluss: Die Passage „Zu den Missionen der deutschen FuE-Organisationen“ (Seite 77) verbindet aktuelle Forschungs- und Finanzierungspolitik. Früher war wirklich manches besser. Insbesondere die Profilierung und Abgrenzung der Big Four (Helmholtz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft) sowie der Hochschulen untereinander sei klarer gewesen. In den 50er und 60er Jahren habe es sehr „ausgeprägte differenzierte Zielsetzungen“ gegeben, so Behlau. Das sei heute anders. Annäherungen sind allorten erkennbar. Es heißt dazu differenziert aber kritisch: „Diese Vielfalt hat auf der einen Seite ein großes (Kreativ-)Potenzial sowie eine Robustheit und Resilienz gegenüber möglichen Fehlsteuerungen (also der Aufnahme ‚falscher‘ Themen), allerdings muss auf der anderen Seite unter Effizienzgesichtspunkten auch eine zu große Redundanz vermieden werden.“

### **Fazit**

Es ist ein gelungenes Buch, gut geeignet zum Einstieg aber auch zur Vergegenwärtigung der Entwicklungen, wenn man im System längst aktiv. Es ist gut redigiert – sieht man von einem kleinen aber für die aktuelle Grundgesetz-Diskussion zur Bund-Länder-Zuständigkeit in Wissenschaft- und Forschung doppelbödigen Aspekt ab: Auf Seite 141 wird „Die Freiheit der Forschung“ mit dem § 5 GG hinterlegt. Natürlich weiß der Autor, dass der Art 5 GG gemeint ist – aber vielleicht wollte er den Paragraphenhubern in der Wissenschaftspolitik auch „sagen“: hängt alles etwas niedriger, Pragmatismus muss nicht schaden. China, die USA und die Welt um uns herum läuft im Wissenschaft-, Forschungs- und Transfer-Galopp.

” **Um das Forschungsmanagement letztlich zu verstehen, zieht die Publikation einen großen und guten Themenbogen: Acht Kapitel werden geboten.**

**Markus Lemmens**