

Oliver Locker-Grütjen, Bruno Ehmann und Georg Jongmanns

Definition für optimales Forschungsmanagement

Wie umfassend kann Forschung unterstützt werden?



Erfolgreiches Forschungsmanagement setzt den Rahmen für herausragende Forschung – mit forschungsorientierten Servicestrukturen, die die Wissenschaftler bei ihren Kernaufgaben unterstützen.

Foto: Marika/pixelio

Mit den sich ändernden Rahmenbedingungen der Forschung an den deutschen Universitäten – zum Beispiel dem Bedeutungszuwachs der Drittmittel, den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Evaluationen – und mit den Herausforderungen zunehmend strategischer Prozesse wachsen zugleich die Anforderungen an die Forschenden und die Hochschulleitungen. Ein zeitgemäßes Forschungsmanagement, das durch professionelle, an ihren Zielgruppen ausgerichtete Support-Strukturen flankiert wird, scheint daher wichtiger denn je.

Die strukturellen Änderungen in den Universitäten führen zunehmend zur Einbindung der Wissenschaftler in neue Tätigkeitsbereiche und zur Erweiterung ihres bisherigen Aufgabenspektrums. Neben der Zunahme von z.B. gutachterlichen Tätigkeiten kommen vermehrt wissenschaftsperiphere Aktivitäten wie das Projektmanagement zum Kern

der Forschung hinzu. Damit nicht genug. Wissenschaftler sind an Universitäten nach wie vor mit den traditionellen Aufgaben der Lehre und der Mitgestaltung der Universität betraut, sodass eine kaum noch zu bewältigende Mehrfachbelastung den Alltag bestimmt. „Die immer umfangreicheren Evaluationen, Kontrollen und Berichtspflichten“, die durch die „Ökonomisierung der Hochschulen“ mit bedingt sind, führen letztlich europaweit zu einem gewissen „Unbehagen“ (Knie/Simon 2008). Die Wissenschaftler stehen vor dem Dilemma, einerseits mehr Zeit und Aufmerksamkeit aufwenden zu müssen, um den äußerlichen Bedingungen der Forschung gerecht zu werden. Andererseits stehen die Forschungsleistungen selbst unter verstärkter Beobachtung.

Sehr deutlich wird das Dilemma im Bereich der Hochschulfinanzierung, deren Struktur sich in den vergangenen Jahrzehnten nachhaltig verändert hat. So hat der Vorsitzende des Wissenschaftsrates im Juli 2011 darauf hingewiesen, dass sich der Anteil der Drittmittel am Gesamtbudget der Hochschulen zwischen 1995 und 2008 annähernd verdoppelt hat, während die Höhe der Grundmittel nur unwesentlich gestiegen ist. In Bezug auf die Finanzierung der Forschung an Universitäten hat sich das Verhältnis zwischen Grundmitteln und Drittmitteln deutlich verschoben. Entfielen im Jahr 1995 zwei Euro Grundmittel auf einen Euro Drittmittel, so stehen im Jahr 2008 nur noch 85 Cent an forschungsbezogenen Grundmitteln zur Verfügung.

Die Wirkungen auf den Arbeitsalltag der Forschenden an deutschen Universitäten sind in der Wissenschaftlerbefragung des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung

dargestellt (Böhmer et al. 2011). Allgemein wird der Zwang, Drittmittel einzuwerben, als viel zu hoch eingestuft. Der Antragsaufwand für Drittmittelprojekte wird im Verhältnis zum Ertrag ebenfalls als sehr groß empfunden. Dieser Befund wirft die Frage auf, inwieweit der Druck zur Einwerbung von Drittmitteln noch angemessen ist und inwieweit die Universitäten Angebote entwickeln sollten, um den Mehraufwand zu kompensieren. Eine umfassende Antwort, die den gesamten wissenschaftsperipheren Bereich erfasst, steht von Seiten der Hochschulverwaltungen, deren Aufgabe im Wesentlichen darin besteht, Forschung und Lehre zu unterstützen, noch aus. An einigen deutschen Universitäten werden in jüngerer Zeit Konzepte von „Research Services“ mit einem breiten Angebot erprobt, die eine Antwort auf die genannten Herausforderungen geben sollen. Das dazugehörige Forschungsmanagement soll an dieser Stelle definiert und konkretisiert werden.

Fokussierung auf einen Begriff: Forschungsmanagement

Wissenschafts- beziehungsweise Forschungsmanagement ist in der universitären Debatte mittlerweile ein gängiger Begriff, wenn es darum geht, den neuen Anforderungen in der Forschungslandschaft gerecht zu werden. Ebenso finden sich Begrifflichkeiten wie Forschungssupport, Forschungsservice oder Forschungsgovernance in unterschiedlichen Bedeutungskontexten wieder. Was darunter verstanden wird und welche Aktivitäten, Strukturen und Einrichtungen hinzuzuzählen sind, ist allerdings sehr unterschiedlich, handelt es sich doch bis heute um ein noch nicht eindeutig definiertes und klar umrissenes Feld (vgl. Pellert 2006). So wurde der Begriff des Forschungsmanagements schon seit den 1970er-Jahren im Zusammenhang mit der Organisation und Steuerung von Forschung vor allem in außeruniversitären Einrichtungen gebraucht. Dabei geht es schwerpunktmäßig um die optimale Aufbauorganisation, Leitungsstruktur und Leitungsrolle in Forschungsinstitutionen und die optimalen Steuerungsmöglichkeiten von Forschungseinrichtungen, die im Alltag als Spannungen erlebt und von der Leitung gemeistert werden müssen (vgl. Mayntz 1985).

Eher selten wird Forschungsmanagement in einer verengten Sichtweise verwendet, wie zum Beispiel bei Schultheiß (2001). Er bezieht den Begriff auf Unternehmen, die auch Forschung betreiben und ökonomische Entscheidungen zu treffen haben, inwieweit Grundlagenforschung zum mittelfristigen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

An den Universitäten stellen sich zunehmend Fragen der strategischen Planung von Forschungsprozessen, der Programmadministration, des effizienteren Einsatzes der eingeworbenen Fördermittel und eine verbesserte Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis (vgl. Auer/Herlitschka 2007; Hanft 2003). In dieser Situation haben sich teilweise sehr weitreichende Ansätze entwickelt, die Strukturen, Services und strategische Programme umfassen mit dem Ziel, auf allen organisatorischen Ebenen ein professionelles Forschungsmanagement zu etablieren und damit zu einer qualitativen und quantitativen Verbesserung der Forschungsleistung beizutragen (vgl. Auer/Herlitschka 2007).

So ist auch der Bedarf an Einrichtungen gestiegen, die mit einer mehr oder minder breiten Produktpalette Unterstützungsleistungen rund um die Forschung anbieten. Ihre Aufgaben sind in den vergangenen Jahren immer vielfältiger geworden. Sie umfassen die Aufbereitung von Informationen über Fördermöglichkeiten und die Unterstützung bei der Suche nach Geldgebern, die Erstellung von Anträgen und die Beratung zur Kalkulation von Projekten sowie die Aushandlung von Verträgen und die Unterstützung beim Projektmanagement inklusive der Kostenkontrolle (vgl. Green/Langley 2009). Über dieses konsultative und administrative Aufgabenspektrum hinaus zählen auch die Begleitung strategischer Entscheidungen und Prozesse zu einer umfas-

» **Die Wissenschaftler stehen vor dem Dilemma, einerseits mehr Zeit und Aufmerksamkeit aufwenden zu müssen, um den äußerlichen Bedingungen der Forschung gerecht zu werden. Andererseits stehen die Forschungsleistungen selbst unter verstärkter Beobachtung.**

Literatur:

- Auer, C./Herlitschka, S., Institutionelle Strategieorientierung in der Forschung, *Wissenschaftsmanagement* 1, 2007, S. 10-18.
- Böhmer, S./Neufeld, J./Hinze, S./Klode, C./Hornbostel, S., Wissenschaftler-Befragung 2010: Forschungsbedingungen von Professorinnen und Professoren an deutschen Universitäten. iFQ-Working Paper No. 8, Bonn 2011.
- Green, J./Langley, D., The professionalising of research management: results from a study of 20 English universities, EARMA, Brussels 2009.
- Hanft, A., Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem, in: Lütjhe, J./Nickel, S. (Hrsg.), *Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*, Frankfurt am Main/Wien 2003, S. 151-161.
- Knie, A./Simon, D., Unübersichtlichkeiten in der Forschungslandschaft – Neue Aufgaben und alte Probleme einer Wissenschaftspolitik, in: N.T.M. 16, 2008, S. 471-476.
- Krücken, G./Blümel A./Kloke, K., Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession. WSI-Mitteilungen 5/2010, Düsseldorf.
- Locker-Grütjen, O., Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Universitätsentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative, in: *Wissenschaftsmanagement* 3, 2008, S. 14-17.
- Mayntz, R., *Forschungsmanagement. Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis*, 1985.
- Pellert, A., *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfadens für Theorie und Praxis*, Bonn 2006.
- Schultheiß, R., *Erfolgsfaktoren im Forschungsmanagement*. Wiesbaden 2001.

summary

Changes in the higher education landscape, the growing commodification of universities and the introduction of New Public Management (NPM) are bringing with them new needs in research management and its definition which will be discussed in the article.

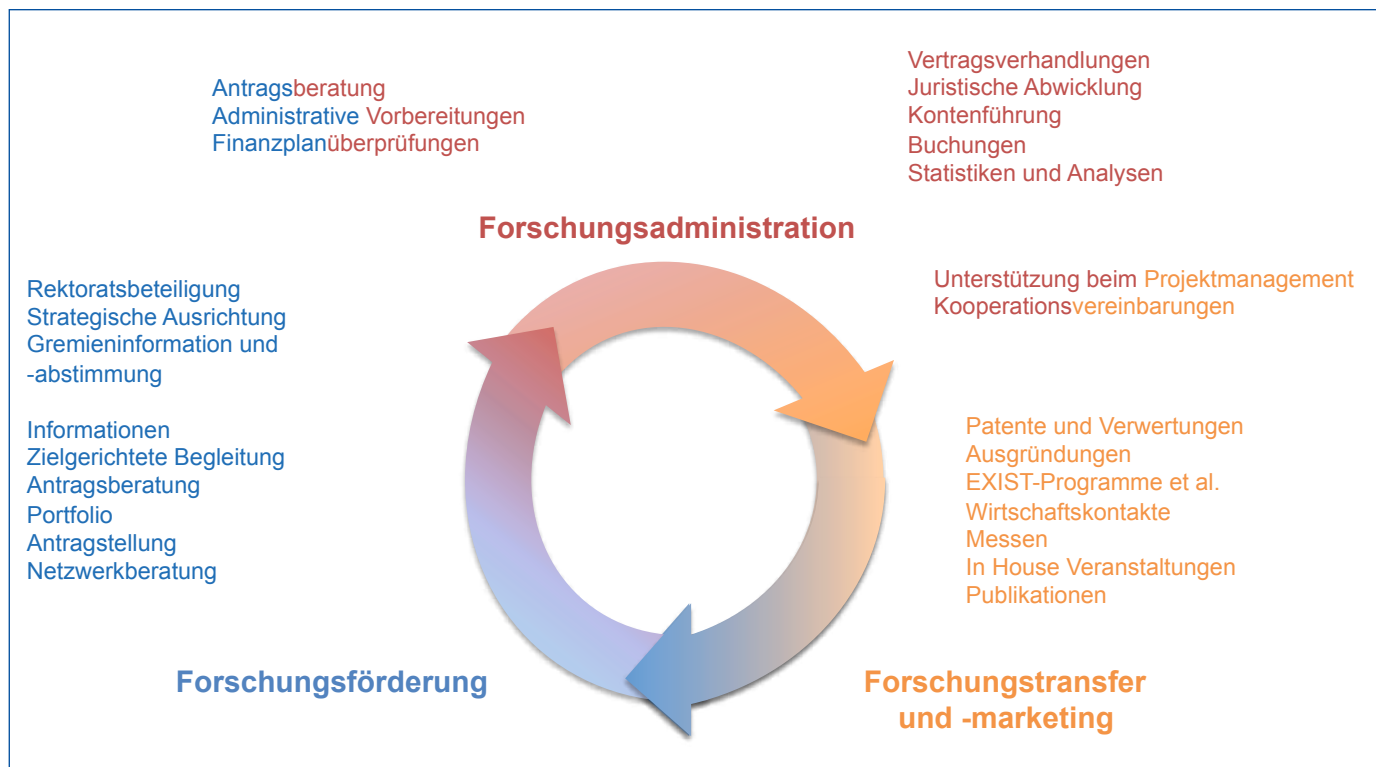
senden Support-Struktur des Forschungsmanagements. Sie kommen z.B. bei der Akquise koordinierter Förderprogramme oder bei profilbildenden Maßnahmen zur Geltung. In diesem Zusammenhang gewinnt die systematische Vernetzung innerhalb der Universitäten und darüber hinaus zunehmend an Bedeutung. Forschungsmanagement ist also ein Aufgabenfeld, das sich über die gesamte Hochschule – von den einzelnen Wissenschaftlern über die fachlichen Einrichtungen bis hin zum Präsidium – und über Kooperationen mit externen Partnern erstreckt. Nicht zuletzt gilt es auch, Unterstützung bei der Verbreitung und ökonomischen Nutzung der Forschungsergebnisse im weitesten Sinne zu geben (vgl. u.a. Green/Langley 2009; Auer/Herlitschka 2007; Hanft 2003).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Forschungsmanagement auf die Rahmenbedingungen der Forschung und auf die peripheren Tätigkeiten im Aufgabenspektrum der wissenschaftlichen Profession bezieht. Das Forschungsmanagement befasst sich mit den zunehmenden Herausforderungen im Forschungsbereich sowohl aus der Sicht der Forschenden als auch aus der Sicht der Hochschulleitungen.

Das Erfordernis einer neuen Profession

Erfolgreiche und zufriedenstellende Forschung erfordert zunehmend professionelles Management insbesondere der Tätigkeiten, die nicht forschungsimmanenter Natur sind und daher nicht notwendigerweise oder ausschließlich dem Wissenschaftler obliegen müssen. Profunde Unterstützung und Know-how rund um die Themen strategische und operative Forschungsförderung, Forschungsadministration sowie Forschungstransfer und -marketing (vgl. Abb. 1) müssen verstärkt von professionellen Strukturen – und dem dazugehörigen Personal – angeboten werden. Anderenfalls sind die Bündelung bestehender und das Bearbeiten neuer Aufgaben dauerhaft nicht zu gewährleisten. Unabhängig vom jeweiligen Zuschnitt der „Research Services“ geht es im Wesentlichen um eine Erhöhung des Organisationsgrades zur Bewältigung zusätzlicher An-

Abb.: Ganzheitlicher Ansatz:
Der Forschungsmanagement-Kreislauf



forderungen. Dabei wird für die Universitäten nach Strukturen gesucht, die einem „neuen organisatorischen“ Typus entsprechen (Knie/Simon 2008), der zwischen der klassischen Routineverwaltung und den Wissenschaftlern angesiedelt ist. Um einen solchen Support anbieten zu können, bedarf es bestimmter Professionen und Expertisen, die immer weniger in traditionellen Verwaltungsstrukturen zu finden sind. So stellen Krücken, Blümel, Kloke zu Recht fest, dass „mit zunehmender Nähe zu den Kernaktivitäten Forschung und Lehre auf sehr gute Kenntnisse der Forschungszusammenhänge“ nicht mehr verzichtet werden kann (2010).

Von besonderer Bedeutung ist hierbei, die Qualität solcher neuen organisatorischen Lösungen deutlich zu machen und ihre Grenzen aufzuzeigen. Die Grenzen kenntlich zu machen heißt, zu zeigen, was Forschungsmanagement nicht ist: Es ist keine Forschung. Forschung und Wissensgenerierung sind nur durch die Wissenschaftler innerhalb der jeweiligen Fachgebiete zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbünde, Cluster und vergleichbare Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt in ihren Händen. Auch der wissenschaftliche Erfolg und die Reputation entscheiden sich nicht vermittels Forschungsmanagement, sondern ausschließlich in der Wissenschaft.

Der Mehrwert der neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt in der Entlastung der Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Begleitung ihrer Aktivitäten. Hierdurch kann ein Umfeld geschaffen werden, das es dem Wissenschaftler ermöglicht, weniger Zeit für periphere Tätigkeiten aufwenden zu müssen, mittelbar die Forschungsleistung zu erhöhen und damit nicht nur die persönliche Reputation, sondern auch die der gesamten Universität zu steigern. Mithin bemisst sich die Qualität des Forschungsmanagements nach dem Grad der Entlastung (auf der Ebene der Wissenschaftler) und nach dem Grad der Impulse für neue Forschungsaktivitäten (auf der Ebene der Universität als Organisation).

Umsetzung in den Universitäten

Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild solcher Strukturen (vgl. Locker-Grütjen 2008). Es herrscht „eine große Unübersichtlichkeit und Unsicherheit in der Wissenschaftslandschaft, die auch die Frage nach Akteuren, Konzepten, Grenzen und Herausforderungen in und für die Wissenschaftspolitik auf die Agenda der Tagespolitik setzt“. (Knie/Simon 2008). Umfassende und integrierte Unterstützungsleistungen finden sich nur an wenigen Universitäten. Bei diesen „Vorbildern“ werden die Wissenschaftler durch eine zentrale Stelle über die aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Mitteln hinaus in umfangreicher Weise bei Aufgaben des Projektmanagements aktiv unterstützt. Viele Tätigkeiten werden den Wissenschaftlern in Gänze abgenommen. Interdisziplinäre Forschung wird durch interne und externe Evaluierung unterstützt und konkurrenzfähig gehalten (vgl. Locker-Grütjen 2008).

Ziel einer jeden Universität sollte es sein, professionelle Rahmenbedingungen für die Forschung gezielt zu implementieren und deren Entwicklung voranzutreiben. Hierzu zählt ganz besonders die Einrichtung starker, forschungsorientierter Servicestrukturen, die den Wissenschaftlern nicht nur Anreize bieten, sondern sie aktiv in ihrer Forschung unterstützen und massiv von forschungsfremden Aufgaben entlasten. Darüber hinaus muss eine Universität durch die gezielte Weiterbildung ihres wissenschaftlichen Personals dem Bedarf nach Expertise gerecht werden. Hierzu zählt insbesondere, frühzeitig den Nachwuchswissenschaftlern einen fachmännischen Über- und Einblick auf die zu leistenden Managementaufgaben zu vermitteln und zu verhindern, dass ein jeder das Rad neu erfinden muss. Dies erfolgt sowohl vor dem Hintergrund, die jungen Wissenschaftler besser über die Services zu informieren, als auch die Aufmerksamkeit auf das



Dr. Oliver Locker-Grütjen ist Leiter des Science Support Centres der Universität Duisburg-Essen und beschäftigt sich mit der Umsetzung von innovativen Servicestrukturen in der Forschung an Universitäten.



Dr. Bruno Ehmann ist als Leiter des Science Support Centres der Universität Freiburg für die Forschungsförderung zuständig und unter anderem auch Senior Officer der League of European Research Universities.



Dr. Georg Jongmanns ist im Bereich Hochschulentwicklung und Hochschulmanagement als Projektleiter in der Hochschulberatung und -forschung an der HIS Hochschul-Informations-System GmbH in Hannover tätig.

Stichwörter
Forschungsmanagement
Forschungsservice
Forschungsstrukturen

keywords

research management

research services

research structures

Kontakt:

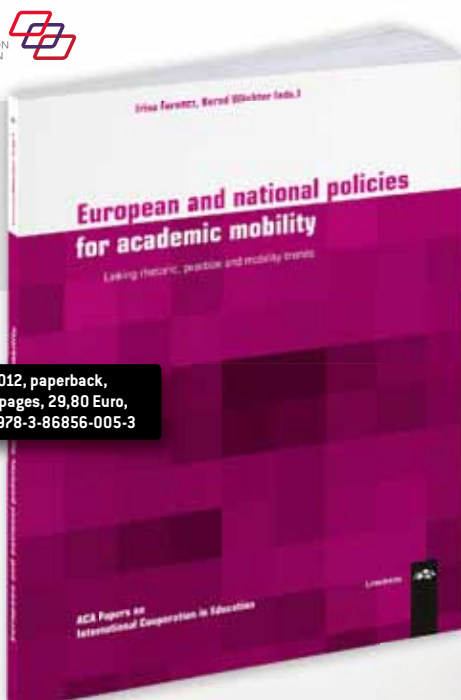
Dr. Oliver Locker-Grütjen
 Science Support Centre (SSC)
 Universität Duisburg-Essen
 Universitätsstraße
 45141 Essen
 E-Mail: o.locker-gruetjen@uni-due.de

neue Berufsfeld zu lenken. Für die Anerkennung dieser Managementaufgaben muss geworben und müssen attraktive Karrierechancen eröffnet werden, damit Talente einen Anreiz erhalten, in das Management zu wechseln.

Ziele

Die Bedeutung des Forschungsmanagements lässt sich am besten an erfolgreichen, innovativen Forschungsaktivitäten festmachen. Dabei hat wohl kein anderes Instrument und Programm in den letzten Jahren an Deutschlands Universitäten derart innovative Ideen hervorgebracht und Bewegung erzeugt wie die Exzellenzinitiative. Wirft man heute einen Blick auf die neun Universitäten, die in der Förderlinie Zukunftskonzept erfolgreich waren, so wird schnell deutlich, dass nahezu alle Konzepte den Bereich der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements als wichtigen Bestandteil hervorheben und hierbei innovative Ideen und Konzepte entwickeln. Die Grundideen und die Ziele zur Stärkung von Forschung sowie die dafür benötigten Instrumente sind vergleichbar. Wesentliches Ziel ist es, den Wissenschaftlern die Möglichkeiten zu geben, ihre Aufmerksamkeit der Forschungsarbeit widmen zu können. In diesem Zusammenhang werden Kreativitäts- und Forschungsfreiräume als wesentliche Elemente für ein forschungsfreundliches Umfeld beschrieben. Die Herausforderung besteht nun darin, die in den vergangenen Jahren gemachten Erfahrungen zu sammeln, auszuwerten und – wie teilweise bereits geschehen – skalierbare Ansätze zu entwickeln, die auch bei geringeren finanziellen Spielräumen sowie unterschiedlichen fachlichen und organisatorischen Voraussetzungen ein integratives und leistungsfähiges Forschungsmanagement gestatten.

Anzeige



2012, paperback,
244 pages, 29,80 Euro,
ISBN 978-3-86856-005-3


Irina Ferencz, Bernd Wächter (eds.)

European and national policies for academic mobility

Linking rhetoric, practice and mobility trends

The promotion of international student and staff mobility has over the past decades become a major policy objective of the European Union. Large-scale mobility programmes, such as ERASMUS, have been created, and ambitious mobility targets (20% of all students) have been set at the European level, to ensure that more and more European students become internationally mobile. Have these European efforts been mirrored by similar attempts at the national level? Are national policies and strategies in line with the European mobility ambitions, and if so, on which issues and to what extent?

www.lemmens.de

Lemmens  Medien