

Gesa Gordon und Christoph Beck

## Forschung zwischen Exzellenz und Wissenstransfer

Ein „Stab“ als dritte Kraft zwischen Forschung und Verwaltung zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Forschungseinrichtungen



*Forschung, Administration und Stabsstellen stärken gemeinsam die Innovationskraft der Forschungseinrichtung.*

*Foto: Karl-Heinz Laube/pixelio*

**Forderungen nach Exzellenz, Wissenstransfer und Evaluierung sowie wachsender Kostendruck und vermehrte Kooperationen verlangen nach mehr Managementkompetenzen in Forschungseinrichtungen. Welche Beiträge kann ein Stab zur Effizienzsteigerung im „Kerngeschäft Forschung“ leisten? Ähnlich wie in anderen Organisationen auch liegt es nahe, zur Ergänzung des Kerngeschäfts die Organisationsstruktur so anzupassen, dass neue Aufgaben auch ihren neuen „Ort“ bekommen. Klassischerweise wird in diesem Zusammenhang von einer Stabsfunktion gesprochen, wenn auch nicht immer unter diesem Begriff. Im Folgenden wird umris-**

**sen, welche Rolle ein Stab als dritte Kraft zwischen Forschung und Verwaltung für Forschungseinrichtungen und deren Leitung unter sich verändernden Rahmenbedingungen – insbesondere mit Blick auf Exzellenz und Wissenstransfer – spielen kann. Hintergrund bildet die politische Forderung nach Exzellenz einerseits und Wissens- und Technologietransfer zur Stärkung der Innovationskraft in Deutschland andererseits.**

Um sich als Innovationsstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten zu können, fordert die Politik eine Stärkung der Innovationskraft, gerade auch durch die Forschung. Ökonomische Zwänge und wachsender Innovationsdruck postulieren einen Verwertungsanstieg der Forschungsergebnisse. In diesem Zusammenhang mussten sich die Einrichtungen folgenden Veränderungen stellen:

2002 endete mit dem gestrichenen Hochschullehrerprivileg die Zeit, in der Erfindungen der Hochschulwissenschaftler diesen mit freier Verwertungs- und Verfügungsbefugnis gehörten. Seit 2006 wird mit der Exzellenzinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) herausragende Forschung an deutschen Universitäten gefördert. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen werden über den Pakt für Forschung und Innovation gefördert. Ein forschungspolitisches Ziel des Paktes ist es, nachhaltige Partnerschaften zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu etablieren. Parallel startete 2006 die Hightech-Strategie der Bundesregierung, um zukunftsfähige Lösungen, die nur durch Forschung, neue Technologien und die Verbreitung von Innovationen bereitgestellt werden können, zu entwickeln. Im Rahmen der Hightech-Strategie starteten auf Bundesebene diverse Förderinstrumente zur Stärkung des Wissens- und Technologietransfers, um den Forschungseinrichtungen zusätzliche Mittel zum Aufgreifen neuer,

innovationsfördernder Themen zugänglich zu machen. Erklärtes Ziel der Hightech-Strategie ist es, die strukturelle Lücke zwischen Forschung und Verwertung zu schließen.

Allerdings spielt für die Umsetzung der Hightech-Strategie räumliche Nähe bzw. Distanz zum Verwertungspartner eine nicht unerhebliche Rolle. Vor allem Forschungseinrichtungen, die aufgrund dezentraler Wirtschafts- und Forschungsförderung in strukturschwachen Regionen angesiedelt sind, fehlen in der Regel ökonomische wie auch wissenschaftliche Konzentrationsdynamiken in ihrer Nähe. Aus dem gleichen Grund können sie sich im nationalen Wettbewerb um die Kooperation mit Industriepartnern eher nur in Ausnahmen erfolgreich platzieren. Die Teilnahme an Technologieclustern ist ihnen aufgrund räumlicher Distanz von vornherein maximal erschwert. Sichtbar wird auch eine „Unwucht“ im Binnenverhältnis zwischen den Wirtschafts- und Bildungsministerien einiger Länder: Wirtschaftsministerien stoßen Vernetzungsanstrengungen von Wirtschaft und Wissenschaft an. Die zu erhöhende Innovationsbereitschaft soll auch mit Hilfe vermehrten Technologietransfers aus Forschungseinrichtungen stimuliert werden, indem aus der Grundlagen- wie Anwendungsforschung neue Ideen und Anwendungsoptionen mit dem Ziel ökonomischer Verwertung generiert werden. Zugleich stärkt die Exzellenzinitiative auch außeruniversitär und auf Landesebene die Bedeutung der Grundlagenforschung, was der Anwendung noch zu häufig als entgegengesetztes Ziel gegenübergestellt wird. Parallel ist eine perspektivisch sinkende Grundfinanzierung zu erwarten, die einher geht mit steigendem Wettbewerb um Fördermittel – auf Landes-, Bundes- wie auch auf EU-Ebene.

### **Das Management der Forschung zwischen Exzellenz und Wissenstransfer**

Die wachsende Komplexität der politischen Forderungen führt insofern nicht selten zu Unterschieden zwischen policy intentions einerseits und policy outcomes andererseits. Den anstehenden Herausforderungen ist also vielfach zu begegnen: Dilemmas entstehen sowohl zwischen Exzellenz und Verwertung als auch zwischen Anforderungen der öffentlichen Mittelgeber und Partnern aus der Wirtschaft. Verbindendes Ziel ist es, die internationale Wettbewerbs- und damit Zukunftsfähigkeit des Standortes zu stärken. Zugleich steigt der Wettbewerb um (bisher unbekannte) Partner. Eine mehrfach widersprüchliche Lage, die Forschungseinrichtungen einzig über eine geschickte Positionierung der eigenen Möglichkeiten austarieren können.

Unabdingbar werden spezifische Institutsstrategien, die klare Positionen markieren. Die Herausforderungen verlangen zugleich strukturelle wie personelle Konsequenzen, um Veränderungen eine zukunftsweisende Orientierung geben zu können. Das gilt für das gesamte Spektrum von naturwissenschaftlichen Einrichtungen bis zu geistes- und sozialwissenschaftlichen Instituten.

Entscheidend ist, wie zwischen (exzellenter) Grundlagenforschung und Anwendung eine zukunftsfähige Balance gefunden wird und dies mit Blick auf die auch zunehmend internationaleren Mittelgeber aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Wesentlich ist ein Kompetenzportfolio, das aktuelle wie zukunftsweisende Fragen und Themen möglicher Anwender und daraus abzuleitende potenzielle Auftraggeber berücksichtigt. Es ist mit neuen Partnern und bisher fremden Kulturen in den Dialog zu treten. Hierfür gilt es, neuen Qualitäts-, Kooperations- und Managementanforderungen zu genügen wie auch einer andersartigen Komplexität. In einem Umfeld, in dem die Wettbewerbsintensität um Mittel und Partner zunimmt, sind Kooperations- und Akquisitionsanstrengungen zu erhöhen, um bestehende Förder- und Finanzierungsquellen zu erhalten und neue Quellen bei neuen Partnern erschließen zu können. Forschungsmanagement beginnt daher mit gezieltem Networking und einer komplexer werdenden Projektmitteleinwerbung und führt über die straffere Projektbegleitung und -überwachung (inkl. Controlling) bis hin zur erfolgreichen Verwertung. Um die komplexer werdenden Forschungsprozesse zwischen diesen Polen

**„Erfahrungsgemäß birgt die Zusammenarbeit zwischen Linien- und Stabsfunktionen Konfliktpotenziale. Sie können die Wirksamkeit gefährden. Daher ist eine solche Organisationsform mit großer Achtsamkeit zu etablieren.“**

**Stichwörter**  
**Wissens- und Technologietransfer**  
**Stabsfunktion**  
**Organisationsentwicklung**  
**Managementprozess**  
**strategische Forschungsplanung**



Dr. Gesa Gordon ist Mitarbeiterin im Stab des Leibniz-Instituts für Plasmaforschung und Technologie, Greifswald. Sie leitet ein Projekt zur Verwertung naturwissenschaftlichen Wissens und ist „Brückenkopf“ für den Forschungsbereich Umwelt & Energie.



Christoph Beck ist Gründer und Geschäftsführer der gleichnamigen Unternehmensberatung in Berlin. Er berät Unternehmen und Institutionen bei der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie in Transformations- und Change-Prozessen.

als Ganzes sowie in Teilen auszurichten und zu managen, kann es sinnvoll sein, den bisher bewährten Dreiklang aus Institutsleitung, Forschung und Verwaltung zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben für die (anwendungsnahe) Forschung um neue Qualifikationen zu ergänzen: auch, um aus Anwendungsfeldern Input für Fragen der Grundlagenforschung zu generieren. Ein Weg, diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist das Einrichten eines Stabes.

### Stabsorganisationen – Ausprägungsformen

Stabsstellen können auf allen Ebenen der Hierarchie installiert werden. Sie verfügen über fachlich-funktionale Expertise, Spezialwissen und Autorität und sollen Leitungs- und Linienfunktionen an ihren Kapazitätsbegrenzungen (Engpässen) qualitativ unterstützen, d.h. Beratung und Hilfestellung leisten oder quantitativ entlasten (s. Abb. 1). „Hauptziel ist es, bestimmten Instanzen Spezialisten als Berater zur Seite zu stellen, um neuere wissenschaftliche Erkenntnisse und systematische Methoden der Problemlösung für die Verbesserung der Entscheidungen einsetzbar zu machen, ohne dabei die Instanz zusätzlich zu belasten.“ (Schreyögg 2008, S. 124).

Stabsstellen werden im Wesentlichen über zwei Wege eingerichtet und in den organisatorischen Gesamtkontext der Linienorganisation integriert: durch Delegation, um die Linien- und Führungsinstanzen zu entlasten, oder durch Zentralisation, d.h. die Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben aus mehreren Instanzen an einer Stabsstelle.

| Aufgaben der Linie  | Aufgaben des Stabes  |
|---|--|
| Verantwortung für die Realisierung der Organisationsziele | Unterstützung der Linie bei der Unternehmens-/Zielerreichung |
| Routineaufgaben   | Spezialaufgaben  |
| Kompetenzen der Anordnung                                 | Kompetenz der Ideen  |
| Entscheiden   | Beraten  |
| Realisieren   | Planen   |
| Initiativen ergreifen                                     | Analysieren  |

(Staeble 1999, S. 207)

### Der Stab in anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen

Die beiden Linienfunktionen in Forschungseinrichtungen sind die unterschiedlichen Forschungsabteilungen und die Verwaltung. Um Forschungsprozesse durch weitere, eher forschungsfremde Herausforderungen und Aufgaben nicht zu überlasten und zu verlangsamen, sind diese am besten offline anzusiedeln. Ein Weg kann es für die Leitung sein, neben den vertrauten Forschungs- und Verwaltungsstrukturen – evolutionär – eine dritte Kraft in Form einer Stabsfunktion zu etablieren, um die neuen Aufgaben – vermitteln, beraten, unterstützen oder übersetzen – adäquat und effizient entwickeln zu können.

Anspruch an einen Stab ist es, sowohl der Leitung als auch den Forschern und der Verwaltung Wissen und Kompetenzen zur Verfügung zu stellen, die bisher nicht oder auf niedrigerem Niveau vorhanden waren. Konkrete Arbeitsfelder können sein: Wachsende Anforderungen bringen einen erhöhten Kommunikationsaufwand mit sich. Intern, um die Interessen und Bedarfe aller Beteiligten adäquat zu berücksichtigen, und extern mit der steigenden Zahl an Partnern. Ebenso ist Transparenz ein immer wichtigeres Thema – über Kosten, Nutzen, Leistung, Zeit etc., was gute Planung impliziert, sowohl mit Blick auf öffentliche Mittelgeber und den achtsamen Umgang mit Steuergeldern als auch hinsichtlich industrieller Anforderungen.

### keywords

knowledge transfer

staff function

organizational development

management of processes

strategic research planning

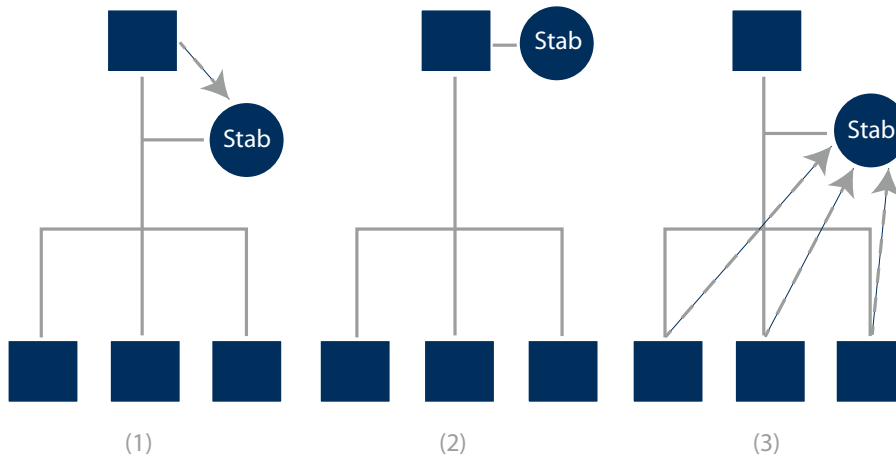


Abb. 1: Übersicht zur Aufgabenverteilung von Linie und Stab (Stahle 1999, S. 208)

Die Arbeit eines Stabes dient der Entscheidungsvorbereitung ebenso wie strategischen und planerischen Fragen, die die Wissenschaft in allen peripheren Aspekten ihrer Forschungsarbeit unterstützt. Das Spektrum reicht vom Multi-Projektcontrolling, Projektkoordination, nicht-fachwissenschaftlicher Projektarbeit und Projektberatung über Trendscouting im öffentlichen Bereich wie in der Industrie, Fördermittelscreening, Auswertung und Antragsunterstützung bis hin zum Consortium Building. Parallel zum steigenden Wettbewerb untereinander sind Forschungseinrichtungen zugleich immer mehr auf Kooperationen angewiesen, sowohl innerhalb der Wissenschaftslandschaft als auch mit Unternehmen, Verbänden, Non-Profit-Organisationen und weiteren gesellschaftlichen Akteuren: einmal in (internationalen) interdisziplinären Verbundvorhaben, aber auch, um die eigene Kompetenz im Rahmen eines größeren inhaltlichen Verbundes sichtbar zu machen oder um für Partner aus der Industrie möglichst weite Teile der forschungsseitigen Wertschöpfungskette komplementär abzudecken. Das verlangt Akquisevorbereitung und Kontaktpflege, Netzwerkmanagement und Lobbying, Vertrags- und IP-Management, systematische Aufbereitung von Angeboten aus der Wissenschaft für fachfremde Interessierte, Marketing und PR ausgewählter Projekte, die wissenschaftsjournalistisch aufzubereiten sind, bis zur wissenschaftlichen Informationsversorgung und inhaltlich wie formal unterstützenden Gremienarbeit für den Vorstand. Zur Unterstützung der Drittmittelaktivitäten in einzelnen Fachbereichen können aus dem Stab Transfer-Ansprechpartner oder „Brückenköpfe“ etabliert werden.

Kurz, neue Qualifikationsprofile werden benötigt ebenso wie neue Formen der Aufgabenteilung – bei gleichzeitig an Bedeutung zunehmender Förderung von Teamgeist und neuen Formen der Zusammenarbeit, Vernetzung und Mitverantwortlichkeit. Die Finanzierung neuer Mitarbeiter kann über Drittmittel realisiert werden, die den inhaltlichen Anforderungen an die ergänzende Stelle entsprechen. Oder die Stabsarbeit wird über einen intern fest vereinbarten Anteil an gemeinsam akquirierten Drittmitteln finanziert.

### Implementierung eines Stabes

Vor der Implementierung stehen sechs Fragenkomplexe, die zunächst zu beantworten sind:

- ◆ Wozu brauchen wir einen Stab? Was ist der Sinn und Zweck des Stabes?
- ◆ Wie wollen wir den Stab führen? Wer soll ihn führen?
- ◆ Welches Bild haben wir von dem Stab? Wie muss er konzipiert sein?
- ◆ Wen müssen wir alles von der Konzeptentwicklung bis zur Implementierung einbinden?
- ◆ Wie wollen wir konkret vorgehen bei der Implementierung der Stabsfunktion?
- ◆ Wie können wir das finanzieren?

„ In einem Umfeld, in dem die Wettbewerbsintensität um Mittel und Partner zunimmt, sind Kooperations- und Akquisitionsanstrengungen zu erhöhen, um bestehende Förder- und Finanzierungsquellen zu erhalten und neue Quellen bei neuen Partnern erschließen zu können.

### summary

Excellence claims, political demands for knowledge- and technology transfer, evaluation, increasing cost pressure and needs for cooperation – especially with the industry, all require more management competencies in research institutes. Which contributions can a management support unit make to help increase the efficiency in the “core business research”?

**Literatur:**

Häckel, M., Zwischen Wissenschaft und Verwaltung, in: Nachr. Chem., 60 (2012) 5, S. 606-607.

Koschatsky, K./Stahlecker, T., New forms of strategic research collaboration between firms and universities in the German research system, in: Int. J. Technology Transfer and Commercialization, 9 (2010) 1/2, S. 94-110.

Schreyögg, G., Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2008.

Stahle, W., Management, München 1999.

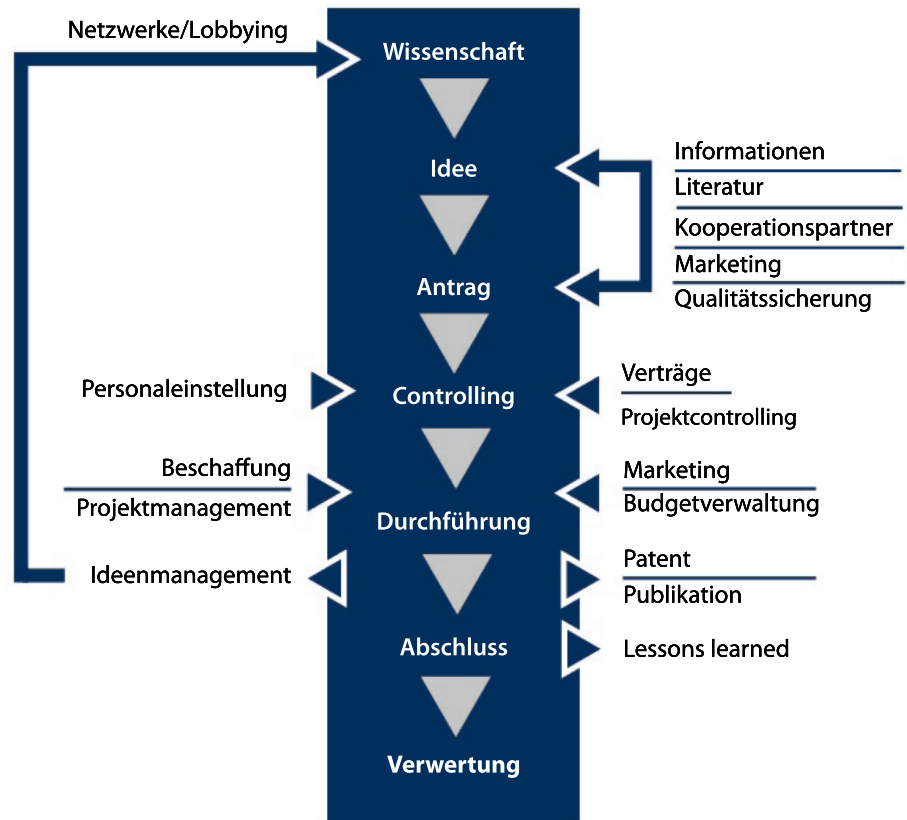


Abb. 2: Kernprozess Forschung

Quelle: ©INP

Erfahrungsgemäß birgt die Zusammenarbeit zwischen Linien- und Stabsfunktionen Konfliktpotenziale. Sie können die Wirksamkeit gefährden. Daher ist eine solche Organisationsform mit großer Achtsamkeit zu etablieren. Es ist von Anfang an darauf zu achten, dass diese Konfliktpotenziale erkannt, benannt und durch offene Ansprache und präventive Maßnahmen vermieden werden.

Wird ein Stab eingerichtet, ist es hilfreich, von Beginn an auf folgendes zu achten:

- ◆ Bei der Aufgabenverteilung zwischen den Stab-Linien-Funktionen steht der übergeordnete Nutzen für das Institut und die Effizienz der Prozessabläufe insbesondere in der Forschung im Vordergrund. Die Forschungsprozesse dürfen weder unterbrochen, noch verlangsamt werden.
- ◆ Die Aufgabenabgrenzung zwischen Stab und Linie ist entsprechend der unterschiedlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten möglichst eindeutig. Damit beugt man Konflikten zwischen Stab und Linie vor und vermeidet Doppelarbeit.
- ◆ Das Personal wird auch aus den Forschungsfunktionen rekrutiert. Die Tätigkeit wird als eine Stufe auf der Karriereleiter erlebt. Stäbe eignen sich als „Personalentwicklungsmaßnahme“ für qualifizierungswillige Mitarbeiter. Auch dadurch werden das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit intensiviert.
- ◆ Die Wirksamkeit der Stabsstelle ist von der gegenseitigen Bereitschaft zur guten Zusammenarbeit abhängig. Es sind gemeinsame Spielregeln aufzustellen und deren Einhaltung sollte regelmäßig überwacht werden.

Um exzellente Forschung enger mit Transfer zu verzahnen, kann ein Stab eine sinnvolle Ergänzung in der Organisation von Forschungseinrichtungen sein. Unterstützend wären adäquate Anreize und harte Zielvorgaben.

**Kontakt:**

Dr. Gesa Gordon  
Leibniz-Institut für Plasmaforschung  
und Technologie  
Felix-Hausdorff-Straße 2  
17489 Greifswald  
Tel.: 0162 4107 482  
Fax: 03834 554 301  
E-Mail: gesa.gordon@inp-greifswald.de  
www.inp-greifswald.de

Christoph Beck  
Unternehmensberatung  
Urbanstraße 41  
14165 Berlin  
Tel.: 0172 3906973  
E-Mail: beck@beck-consult-berlin.de  
www.beck-consult-berlin.de