

Hans-Jürgen Graalke und Ewald Scherm

Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements

Autonome Forscher in unternehmerischen Universitäten



Gemeinsam an den unterschiedlichen Zielen der Universität arbeiten – Manager und Forscher müssen einander respektieren.

Foto: Marko Greitschus/pixelio

Stichwörter

Forschungsmanagement
unternehmerische Universität
Autonomie der Forschung
kooperative Strukturen

Das Management von Forschung in Universitäten ist durch zahlreiche Konflikte geprägt, die insbesondere durch eine mangelhafte Berücksichtigung des Managementkontextes hervorgerufen werden. Dieser Beitrag fokussiert die zentralen Aspekte dieses Kontextes und entfaltet einen grundlegenden Rahmen für die Reflexion von Managemententscheidungen sowie die Entwicklung von Managementoptionen.

Forschung stellt eine der zentralen Leistungen der Universität dar. Ihre Ausrichtung und Qualität sind von herausragender Bedeutung im Wettbewerb der Universitäten um Studierende, Forscher, Reputation und Finanzmittel. Hochschulleitungen, die sich diesem Wettbewerb stellen und ihre Universitäten wie Unter-

nehmen führen wollen, müssen sich mit der Frage der Steuerung universitärer Forschung auseinandersetzen. Forschung erweist sich jedoch als ein sehr spezifisches Steuerungsobjekt. In Unternehmen erprobte Verfahren können nur sehr eingeschränkt zur Anwendung kommen. Der unternehmerisch denkende Universitätsmanager muss dies ins Kalkül ziehen und seine Steuerungsoptionen entsprechend eingrenzen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Beitrags, Kooperation zwischen Hochschulleitungen und autonomen Forschern als ein Grundprinzip des Forschungsmanagements herauszuarbeiten.

Eine Universität unterscheidet sich deutlich von anderen Organisationen. In Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen werden von einer (Unternehmens-)Leitung Ziele vorgegeben und es besteht die legitime Erwartung, dass das Management versucht, diese Ziele zu erreichen, und Mitarbeiter ihre Handlungen aufgrund ihrer vertraglich geregelten Mitgliedschaft in der Organisation – zumindest weitgehend – an den Zielen ausrichten. Diese Situation gibt es in Universitäten nicht und es lassen sich insbesondere zwei Dinge nennen, die Universitäten als Organisationen einzigartig machen: Zum einen gibt es nicht das eine zentrale organisationale Ziel oder Zielbündel. Dieses kann zwar von einem Rektorat ausgegeben werden, wird aber nicht allein deshalb schon in der Universität gelebt. Die Praxis der Universität sieht anders aus. Trotz der qua Gesetz eingeführten Stärkung der Rektorate gibt es in den Universitäten nach wie vor zahlreiche dezentrale Orte der Zielbildung und unterschiedlichste Vorstellungen, wohin eine Universität steuern sollte. Dieser Pluralismus hinsichtlich der „Idee der Universität“ (Jas-

pers 1980) wird durch vielfältige Unklarheiten, Ambiguitäten und Widersprüche offensichtlich: Auseinanderklaffende Überzeugungen über die Messung universitärer Leistung, opponierende Haltungen gegenüber der Legitimierung des Effizienzbegriffs, divergierende Vorstellungen über die angemessenen Bedingungen universitärer Leistungserbringung (mit Bezug auf insbesondere österreichische Universitäten vgl. Laske/Meister-Scheytt 2006). Die Idee eines Rektors über die Zukunft seiner Universität ist dabei nur eine unter vielen.

Zum anderen gibt es an Universitäten die weitreichende Handlungsautonomie und partiell legitimierte Steuerungsresistenz der Forschenden und Lehrenden. Hochschulleitungen, die versuchen, Profildesigns und damit ihre Vorstellung über die Zukunft der Universität um- und durchzusetzen, steht auf breiter Front professorale Macht entgegen. Professoren verteidigen die in der Geschichte der Universität begründete Freiheit der Wissenschaft von den übrigen Sphären der Gesellschaft und damit auch von den nicht-wissenschaftlichen Entscheidungen einer Universitätsleitung. Nach ihrem Selbstverständnis sind sie berechtigt, Steuerungsversuche der Rektorate als nicht legitim anzusehen, und in der Lage, fehlender Akzeptanz Ausdruck zu verleihen sowie Widerstand zu leisten. Die Autonomie der Universitätsprofessoren markiert damit eine deutliche Grenze universitären Managements. Professoren sind jedoch nicht autark. Sie benötigen den Zufluss insbesondere finanzieller Ressourcen, deren Quellen sich im Zuge der bekannten Reformen verändert haben. Eine der neueren Quellen stellen die Angebote der Forschungsförderung auf einem vom Staat inszenierten Quasi-Markt dar, über den Wissenschaftler mit gesellschaftlichen Erwartungen und Ansprüchen an ihre Forschung konfrontiert werden sollen. Wenngleich sich Professoren in ihren Entscheidungen auch an geförderten Forschungsbereichen orientieren, so bleibt ihre grundsätzliche Entscheidungsautonomie doch weiterhin unangetastet.

Integration wissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ökonomie

Um vor diesem Hintergrund Forschung in Universitäten managen zu können, ist es erforderlich, ein Verständnis für das unterschiedliche Funktionieren einer betriebswirtschaftlich orientierten Hochschulleitung einerseits und eines Forschungssystems andererseits zu entwickeln. Wenn Management vor dem Hintergrund autonomer Akteure etwas bewegen will, dann muss es verstehen, was Forscher antreibt, was sie motiviert. Sind es die zu entdeckenden Wahrheiten oder Lösungen gravierender Probleme, sind es die zu maximierenden Reputationsgewinne der Wissenschaftler? Was auch immer es ist, es unterscheidet sich von dem, was Hochschulleitungen antreibt. Braun-Thürmann (2008) spricht in einem ähnlichen Zusammenhang treffenderweise von zwei unterschiedlichen Ökonomien. Forschung orientiert sich nicht an monetären Dingen, sondern an Wahrheit und zunehmend an Reputation. Für Wissenschaftler zählen die Resonanz auf ihre Forschung in ihrer Scientific Community, Veröffentlichungen in ausgewählten Journals, Beiträge auf angesehenen Konferenzen und Auszeichnungen. So betrachtet, kann dann Wissenschaft auch ohne explizites betriebswirtschaftliches Management effizient organisiert sein.

Die Herausforderung für das universitäre Forschungsmanagement besteht vor diesem Hintergrund darin, diese differierenden Operationsweisen zu integrieren und Wege zu finden, wissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Ökonomie „zu beiderseitigem Vorteil verknüpfen“ zu können (Braun-Thürmann 2008). Dazu muss Management zwingend lernen, auch in Kategorien wissenschaftlicher Ökonomie zu denken, und bereit sein, Entscheidungen vor dem Hintergrund dieser Kategorien zu treffen. Wenn Reputation der Code ist, auf dessen Basis die wissenschaftliche Ökonomie funktioniert, dann muss Hochschulmanagement die Möglichkeiten schaffen, sichern und erweitern, dass Universitätswissenschaftler ihre Reputation maximieren können. Nur so kann wissenschaftlicher Output maximiert werden, unabhängig von seiner wirtschaftlich-monetären Verwertbarkeit. Dies erweist sich als eine nicht wegzudiskutierende und unbedingt



Dipl.-Kfm. Hans-Jürgen Galke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

„ Wenn Management vor dem Hintergrund autonomer Akteure etwas bewegen will, dann muss es verstehen, was Forscher antreibt, was sie motiviert.

keywords

research management
entrepreneurial university
research autonomy
cooperative structures

summary

In this paper, cooperation between university managements and autonomous researchers is worked out as a fundamental principle of university research management.

” **Um die Reputation der Universität stärken und die Finanzen sichern zu können, müssen Strukturen geschaffen werden, die zwar einerseits der Reputationsmaximierung der Forschenden dienen, andererseits aber Wissenschaftler anregen, aufgrund autonomer Entscheidungen Forschung zu betreiben, die – im Idealfall – auch im Sinne der Hochschulleitung liegt.**

BMBF-Projekt StratUM

StratUM (Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren) ist ein vom BMBF gefördertes Forschungsprojekt (Förderkennzeichen 01PW11016). Informationen online unter: http://www.fernuni-hagen.de/scherm/forschung/bmbf_stratum.shtml

zu erfüllende Bedingung eines erfolgreichen Forschungsmanagements. Um darüber hinaus die Reputation der Universität stärken und die Finanzen sichern zu können, müssen Strukturen geschaffen werden, die zwar einerseits der Reputationsmaximierung der Forschenden dienen, andererseits aber Wissenschaftler anregen, aufgrund autonomer Entscheidungen Forschung zu betreiben, die – im Idealfall – auch im Sinne der Hochschulleitung liegt.

Es kann damit nicht darum gehen, Wissenschaftler vor dem Hintergrund wirtschaftlich-monetärer und damit wissenschaftsfremder Überlegungen zu dirigieren oder gar einzuschränken. Wissenschaftler entdecken ihre neuen Potenziale immer selbst und nutzen sie dann auf der Basis eigener Entscheidungen. Professoren und ihren Mitarbeitern müssen daher Möglichkeiten gegeben werden, zu entdecken, wo ihre Forschung auch (!) anschlussfähig sein kann. Dieses Sichern und Erweitern des autonomen Entdeckens neuer Forschungsfelder kann sich Hochschulmanagement ausdrücklich zur Aufgabe machen. Wie dies in der Praxis gelingen kann, zeigen nicht zuletzt die zahlreichen Transferstellen an und um Universitäten, die den Sprung in die unternehmerische Verwertung universitärer Forschung durch verschiedenste Angebote erleichtern und anregen sollen. Forscher setzen sich aufgrund dieser Möglichkeiten früh mit den Anforderungen der Wirtschaft an ihren speziellen Forschungsbereich auseinander und richten ihre Aktivitäten durch autonome Entscheidungen an der Verwertbarkeit der Forschung aus. Damit wird ein Impuls gesetzt, dessen Folgen weit über einzelne Spin-offs hinausgehen. Vielmehr kann hierdurch eine eigendynamische Entwicklung in Gang gesetzt werden, wenn aus einzelnen Ausgründungen Kooperationsbeziehungen zwischen Universitäten und Unternehmen erwachsen, die erneut für Impulse universitärer Forschung sorgen.

Kooperation der ökonomischen Akteure

Hochschulleitungen können es sich aber keineswegs leisten, derartige Impulse zu setzen und im Trial-and-Error-Verfahren nach den aus ihrer Sicht optimalen Anreizen für die Entwicklung universitärer Forschung zu suchen. Sie müssen vielmehr ein Verständnis für die Wissenschaftler ihrer Universität entwickeln und wissen, was genau sie antreibt, womit genau sie ihre Reputation steigern können und wie Management sie konkret dabei unterstützen kann. Dazu ist es notwendig, dass die beiden ökonomischen Lager miteinander reden. Hochschulleitung und Wissenschaftsbereich kommen nicht umhin, sich als kooperierende Partner zu betrachten, die sich auf Augenhöhe begegnen und versuchen, ihre Vorstellungen über die Idee der Universität anzunähern. Erst auf diesem integrativen Weg können dann beispielsweise tragfähige Hochschulprofile überhaupt entwickelt werden, die eine breite Unterstützung in der Universität finden, nicht nur nach außen kommuniziert werden, sondern sich auch im universitären Alltag widerspiegeln.

Management ist insofern gefordert, eine adäquate Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftlern, insbesondere Professoren, zu sichern. Dazu können neue Gremien geschaffen oder bereits bestehende modifiziert werden. Entscheidend bei ihrer Gestaltung ist die Orientierung an der Idee eines Kooperationsgremiums. Wissenschaftler müssen sich von der Hochschulleitung in ihren Anliegen verstanden und in ihrer Eigenschaft als autonome Persönlichkeiten respektiert wissen. Im Gegenzug müssen sich Hochschulleitungen ihrer Anerkennung als Manager sicher sein, denen von den Professoren die Kompetenz zugestanden wird, Wissenschaft in der Eigenverantwortung der Forscher zu sichern. Dies kann aber nur gelingen, wenn die formale Hierarchie zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftsbereich für die Kommunikation in diesen Gremien keine Bedeutung hat. Hierarchie und Kooperation erweisen sich als unvereinbar. Funktionierende Kooperationsbeziehungen können jedoch nicht eingefordert werden, sondern benötigen unverzichtbar den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit (Wimmer 2011). Funk-

tionierende Kooperation ist insofern immer auch abhängig von dem Typ Professor und dem Typ Rektor. Sie müssen die Bereitschaft aufbringen, sich auf das jeweils andere Lager einzulassen.

Der Typ des kooperierenden Rektors oder Präsidenten ist jedoch – trotz einzelner positiver Gegenbeispiele – in der aktuellen Universitätslandschaft nicht weit vertreten (vgl. Müller et al. 2012): Ergebnisse des Forschungsprojektes StratUM (Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren) zeigen auf, dass Forschungsmanagement an deutschen Universitäten deutlich von hierarchischen Steuerungsvorstellungen der Hochschulleitungen geprägt ist und nicht von der Notwendigkeit der Kooperation mit den Forschenden. Statt tatsächlich gelebter Kooperation findet man Formen der Beteiligung der Professoren an Entscheidungsprozessen, die vornehmlich der Entscheidungsdurchsetzung dienen sollen und damit die Entwicklung tragfähiger Universitätsprofile nicht unterstützen. Die im Rahmen einer quantitativen Projektstudie befragten Mitglieder in Leitungsgremien sind zu einem deutlich überwiegenden Teil bereit, ihre in der Universität als unpopulär eingestuften Entscheidungen auch gegen den Willen der Betroffenen durchzusetzen. Und trotz auftretender Widerstände gibt es lediglich bei der Hälfte der Befragten die Bereitschaft, etwas an diesem Verfahren zu ändern – teilweise jedoch nur durch eine Konkretisierung auszugebender Präsidialziele.

Dabei erweist sich die breite Forderung nach kooperativen Managementstrukturen an Universitäten als offensichtlich, wenn man sich beispielsweise die Ergebnisse des letzten DHV-Rankings zur Wahl des Rektors des Jahres 2013 ansieht (vgl. Krüger/Rudinger 2013). Danach gilt aus der zunehmend deutlich, kritisch und ungeduldig anmutenden Perspektive der Professoren, Privatdozenten, Habilitierten und Habilitanden der Respekt für die Unterschiedlichkeit der Wissenschaftskulturen als eine der zentralen Eigenschaften eines guten Rektors. Und es gibt markante Bemerkungen in der Befragung, die die Einforderung der Kooperation auf Augenhöhe klar signalisieren: so die Forderung nach einem angstfreien Zulassen anderer Meinungen oder die Kritik an Rektoren hinsichtlich fehlender Kommunikationsbereitschaft und sogar Kommunikationskompetenz sowie ihres Hangs zum Ausbau von Hierarchien und zur Verfolgung von Partikularinteressen.

Schlussplädoyer

Hochschulleitungen und Forscher treffen ihre Entscheidungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ökonomien. Diese sind jedoch nicht unabhängig voneinander und bieten dem Management einen Rahmen zur Reflexion seiner Entscheidungen. Zudem ist es möglich, die Verschränkung der parallel existenten Ökonomien zu nutzen, um neue Managementoptionen zu entwickeln. Welche Optionen sich damit en détail ergeben und wie ein adäquates Forschungsmanagement dann operationalisiert werden kann, muss zwingend im Einzelfall geprüft werden. Dazu ist aber vorab ein grundsätzliches Umdenken bei einem Großteil der Hochschulleitungen erforderlich. Forschungsmanagement darf erstens nicht – wie dies bereits Einacker (2011) für das Wissenschaftsmanagement im Allgemeinen formuliert – als Management der Forschung, sondern muss als Management für die Forschung verstanden werden. Es muss dazu zweitens deutlich auf Kooperation mit den Forschern setzen. Dass ein Wandel hin zu einem Management in der hier aufgezeigten Art, das die Entscheidungsautonomie der Forschenden umfänglich respektieren und vor allem nutzen will, im Einzelfall nicht problemlos erfolgen kann, davon ist wohl auszugehen. Dem stehen Spannungen und gegenseitige Vorbehalte in den Universitäten entgegen, die sich im Zuge der Reformbestrebungen aufgebaut haben. Universitäres Forschungsmanagement nach dem Grundprinzip der Kooperation zwischen Hochschulleitungen und autonomen Forschern setzt aber gerade auf eine Entspannung zwischen den parallelen Ökonomien, sodass die Chance der Umsetzung gegeben ist.

Literatur:

- Braun-Thürmann, H., Die Ökonomie der Wissenschaft und die Möglichkeiten ihrer Verwertung, in: Hochschulmanagement 3 (2008) 1, S. 3-7.
- Einacker, I., Wissenschaftsmanagement ist kein Selbstzweck, in: Wissenschaftsmanagement 17 (2011) 5, S. 10-11.
- Jaspers, K., Die Idee der Universität, Berlin, Heidelberg, New York 1980.
- Krüger, T., Rudinger, G., Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2013. Ergebnisse des DHV-Rankings, in: Forschung & Lehre 20 (2013) 3, S. 204-207.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C., Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität – Potenziale der Universitätsentwicklung unter der Bedingung gegenwärtiger Reformen, in: Hochschulmanagement 1 (2006) 2, S. 34-41.
- Müller, U., Scherm, E., de Schrevel, M., Zilles, M., Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 23 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2012.
- Wimmer, R., Die Steuerung des Unsteuerbaren. Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management, in: Pörksen, B. (Hrsg.), Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden 2011, S. 520-547.

Kontakt:

Dipl.-Kfm. Hans-Jürgen Galke
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation und Planung
58084 Hagen
Tel.: + 49 2331 987-4575
E-Mail: hans-juergen.galke@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/scherm/team/hans-juergen.galke.shtml