

Daniel Bartschat, Ulf-Daniel Ehlers und Oliver Locker-Grütjen

Forschung neu aufgelegt

Der Aufbau des Support Center Forschung (SCF) an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)



Gut durchdachte Verbindungen schaffen eine stabile Struktur über weite Flächen.

Foto: Rainer Sturm/pixelio

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist im März 2009 als Nachfolgerin der früheren Berufsakademien gegründet worden. Sie ist nach dem Vorbild des sogenannten „State University System“ aufgebaut und mit einer Kombination aus zentraler und dezentraler Organisation über acht Standorte und insgesamt zwölf Niederlassungen in Baden-Württemberg verteilt. Diese neue Struktur hat es der DHBW in den vergangenen fünf Jahren insbesondere ermöglicht, Synergieeffekte besser zu nutzen und gleichzeitig die individuellen Stärken der einzelnen Standorte sowie deren jeweilige Bindung an die regionale Wirtschaft zu erhalten und gezielt auszubauen.

Ein wesentliches Merkmal der DHBW ist die direkte Kooperation zwischen der Hochschule und ihren über 9.000 Dualen Partnern, die sich aus Unternehmen der Wirtschaft, sozialen Einrichtungen und der öffentlichen Hand zusammensetzen. Mit ihrer Umwandlung zur Hochschule hat die DHBW zudem einen kooperativen Forschungsauftrag erhalten. Dem Prinzip der Dualität entsprechend erfolgt diese *Kooperative Forschung* anwendungs- und transferorientiert, vor allem in

Kooperation mit den oben genannten Dualen Partnern. Kooperative Forschung an der DHBW entwickelt insbesondere innovative Konzepte, Strategien und Technologien und reflektiert die professionellen und fachlichen Bedingungen in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen. Die kooperative Forschung bindet die DHBW zunehmend in die fachlichen und wissenschaftlichen Netzwerke ein. Darüber hinaus soll sie einen Mehrwert für die Partner bieten und der Verbesserung der Lehre dienen. Das duale Prinzip spiegelt sich damit im Praxis- und Wissenschaftsbezug wider und schärft das besondere Profil der DHBW in der Hochschullandschaft.

Die DHBW hat zudem seit ihrer Gründung eine weitere Strategie verfolgt: Den konsequenten Ausbau von disziplinären und interdisziplinären Forschungsaktivitäten an den einzelnen Standorten unter strategischer Steuerung und mit Unterstützung des Präsidiums. Somit wurde die einzigartige Chance genutzt, eine neue Art von anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung aufzubauen, gerade weil erst wenig etablierte Forschungsstrukturen vorhanden waren. Dies wurde unter anderem auch durch zahlreiche Berufungen von forschungsinteressierten Professoren aus der Unternehmenspraxis mit einem weiten wissenschaftlichen Forschungshintergrund ermöglicht, die die Grundlage für den Aufbau einer innovativen Forschungsinfrastruktur gelegt haben. Diese Maßnahmen, die die DHBW zentral durch gezielte Entwicklungspolitik des Präsidiums geschaffen hat, bildeten die Basis für eine im Jahr 2011 durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg (MWK) aufgelegte eigene Forschungsförderlinie für den Ausbau der Forschung an der DHBW. Diese Förderlinie konzentriert sich auf kooperative Forschungsansätze, fördert standortübergreifende Vernetzung und unterstützt die Vorbereitung von internationalen Forschungsvorhaben. Ziel der DHBW Förderlinie ist es somit, den Aufbau einer Forschungskultur wie auch einer Forschungsförderinfrastruktur (Forschungsmanagement) zu unterstützen und die durch Drittmittel geförderten Forschungsvorhaben zu etablieren und auszubauen.

Herausforderungen des Forschungsmanagements an der DHBW

Die Bedeutung und Zielsetzung des Forschungsmanagements ist im wesentlichen, den Wissenschaftlern die Möglichkeiten zu geben, ihre Aufmerksamkeit der Forschungsarbeit widmen zu können, sie also von delegierbaren Aufgaben zu befreien (Auer & Herlitschka 2007; Green & Langley 2009; Locker-Grütjen et al. 2012). 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. Der seit der Hochschulwerdung erteilte Auftrag zur kooperativen Forschung wird durch die Vielzahl von Partnerorganisationen aus der Wirtschaft und dem sozialen Bereich unterstützt. Das inter- und transdisziplinäre Potenzial dieser kooperativen Partnerschaft in der Forschung konnte bislang aber nur unstrukturiert oder in ad-hoc Ansätzen genutzt werden. Die DHBW hatte daher seit ihrer Gründung einen spezifischen Bedarf, Forschung als Aufgabe und hochschulweiten Ansatz zu etablieren und entsprechende Kulturen der Motivation zu schaffen. Hierzu bedurfte es in erster Linie der Berufung forschungsaffiner Professoren mit entsprechendem wissenschaftlichem Hintergrund. Weiterhin konnten durch die Klärung von administrativen Anforderungen in strategischen Workshops an den Standorten, sowie der intensiven Beratung der Forscher in der ersten Umsetzungsphase des im Jahr 2012 eingerichteten/ gegründeten „Support Center Forschung“ (SCF) entscheidende Beiträge zur anfänglichen Entwicklung einer Forschungskultur geleistet werden. Die Ausschreibung einer DHBW-eigenen För-

Stichwörter

**Forschungsservicestrukturen
Forschungsmanagement
Hochschulentwicklung
Hochschulstrukturen
Organisationsentwicklung
Duales Hochschulsystem**

” **Der seit der Hochschulwerdung erteilte Auftrag zur kooperativen Forschung wird durch die Vielzahl von Partnerorganisationen aus der Wirtschaft und dem sozialen Bereich unterstützt. Das inter- und transdisziplinäre Potenzial dieser kooperativen Partnerschaft in der Forschung konnte bislang aber nur unstrukturiert oder in ad-hoc Ansätzen genutzt werden. Die DHBW hatte daher seit ihrer Gründung einen spezifischen Bedarf, Forschung als Aufgabe und hochschulweiten Ansatz zu etablieren und entsprechende Kulturen der Motivation zu schaffen.**

derlinie unterstützt darüber hinaus die Professoren bei der Entwicklung eigener Projekte, die für weitere Förderanträge anschlussfähig sind. Hierdurch war es möglich, die Forschungskultur und intrinsische Motivation aufzubauen beziehungsweise anzuregen und „Berührungsgänge“ mit antragsimmanenten Prozessen und administrativen Hürden abzubauen (Giles 2005). Weiterhin galt es aber auch, eine umfassende Unterstützung für die Forschenden im Sinne eines umfassenden Forschungsmanagements aufzubauen. Dabei ist das spezifische Modell der dezentralen und zentralen Strukturen der DHBW mit einzubeziehen, sodass einerseits eine ausgewogene Mischung aus zentralen Förder- und Verwaltungsprozessen aufgesetzt wird, die rechtssichere Forschungsabläufe garantiert, andererseits aber ebenso eine dezentrale Unterstützungsstruktur geschaffen wird, die eine effektive und unmittelbare Forschungsförderung vor Ort gewährleistet. Der für die DHBW vorgesehene Bereich der kooperativen Forschung muss dabei in einem Strategieprozess entfaltet werden, sodass sich konkrete Handlungsfelder für die spezifische duale Struktur der DHBW ergeben.

Aufbau der notwendigen Infrastruktur: Das Support Center Forschung

Nach einer ersten Entwicklungsanalyse wurden die notwendigen Maßnahmen an der DHBW in zwei Phasen unterteilt:

1. Aufbau eines Support Center Forschung (SCF) mit dem Forschung innerhalb der Hochschule unterstützt werden kann, indem Forschungsförderung, -administration und -transfer systematisch ausgebaut werden.
2. Aufbau von hochschulinternen, standortübergreifenden dezentralen Forschungsförderstrukturen nach dem Oxforder Modell der „Research Facilitators“ vor Ort an den Standorten.

Ziel des Aufbaus eines Support Center Forschung und des Aufbaus eines zentralen Forschungsteams ist es, Forschung an der DHBW effektiv, rechtssicher und fördernd zu ermöglichen. Dabei gilt das Prinzip „one face to the customer“, in dem ein Servicecenter sich um alle Prozesse und Angelegenheiten der Forschung kümmert. Durch das Support Center Forschung ist die DHBW in der Lage, den Bereich Forschung gezielt aufzubauen, um das große Potenzial der kooperativen Forschung entsprechend nutzen und erweitern zu können. Die Erweiterung der bestehenden Strukturen orientiert sich an den derzeit führenden Einrichtungen der deutschen Hochschullandschaft (zum Beispiel Dezernat Forschungsmanagement der Universität zu Köln oder dem Servicezentrum Forschung der HU Berlin) und verspricht daher eine optimale Nutzung möglicher Synergieeffekte. Somit soll erreicht werden, den gestiegenen professionellen Anforderungen der Forschungs- und Förderlandschaft Rechnung zu tragen. Ziel des Ansatzes ist es, die vielfältigen Aufgaben des Forschungsmanagements, die von der Information über Mittelgeber und über die Unterstützung bei der Akquise und der Antragstellung bis hin zur Begleitung der tatsächlichen Projektdurchführung (Projektmanagement) reichen, zunehmend auf speziell geschultes Personal zu übertragen. Vor dem Hintergrund des intensiveren Wettbewerbs der Hochschulen untereinander und einer erhöhten Komplexität der Antragsverfahren im nationalen und internationalen Bereich, nimmt die Entwicklung eines solchen forschungsstrategischen Ansatzes einen wichtigen Bereich ein. Dies gilt umso mehr für die DHBW, die als junge Hochschule im Bereich der Forschung zurzeit Aufbauarbeit leistet. So deckt das SCF idealerweise alle Prozesse des „Forschungslifecycles“ ab, angefangen bei der Ideenentwicklung, proaktiver Forschungsförderung und Antragsstellung, über die Vertragsberatung, -gestaltung und Drittmittelabwicklung bis hin zur Beratung bei Fragen des Transfers von erforschten Produkten/Dienstleistungen in den privatwirtschaftlichen Sektor und des Marketings von Forschungsleistungen (Locker-Grütjen et al. 2012). Der Aufbau eines solchen umfassenden Forschungsmanagements

„ **Ziel des Ansatzes ist es, die vielfältigen Aufgaben des Forschungsmanagements, die von der Information über Mittelgeber und über die Unterstützung bei der Akquise und der Antragstellung bis hin zur Begleitung der tatsächlichen Projektdurchführung (Projektmanagement) reichen, zunehmend auf speziell geschultes Personal zu übertragen. Vor dem Hintergrund des intensiveren Wettbewerbs der Hochschulen untereinander und einer erhöhten Komplexität der Antragsverfahren im nationalen und internationalen Bereich, nimmt die Entwicklung eines solchen forschungsstrategischen Ansatzes einen wichtigen Bereich ein.**

erfordert den konsequenten Aufbau von Know-how und Strukturen sowie einen ausreichenden Einsatz professionellen Personals (Krücken et al. 2010). Nur dadurch kann perspektivisch gewährleistet werden, dass die DHBW ein effektives Serviceportfolio anbieten kann, welches auch vor dem Hintergrund von alternativen Forschungsservices am Markt attraktiv sein wird.

Organisationelle Struktur und Anbindung

Sowohl in der bundesweiten Universitätslandschaft, wie auch international gibt es unterschiedliche Ansätze und Strukturen der organisationellen Anbindung solcher Serviceeinheiten in die Hochschulen, von der eher wissenschaftszentrierten Ausrichtung um eine Thematik herum bis hin zu eher administrativen managerialen Einheiten (Sá 2008, Reichert et al. 2012). Das Support Center Forschung ist im Präsidium der DHBW angesiedelt. Es wird durch einen Koordinator im Bereich des Vorstandes für Qualität, Lehre und Forschung geleitet, der wiederum der Forschungskommission des DHBW Senats vorsitzt. Diese fungiert als übergeordnete Steuerungsgruppe für den Themenkomplex der Forschung. Neben der zentralen Serviceeinrichtung im Präsidium sollen im Rahmen der hochschulinternen Forschungsorganisation auch dezentrale Förderstrukturen geschaffen werden (siehe oben). Dabei wird das Modell der Universität Oxford (UK), der sogenannten „Research Facilitators“, zugrunde gelegt. Ziel ist es dabei, dass speziell geschulte Forschungsförderer („Ermöglicher“) für eine Zeitlang direkt mit den Wissenschaftlern vor Ort an den Standorten zusammenarbeiten, um Förderanträge zu entwickeln und administrativ umzusetzen.

Diese spezielle Vernetzung soll am SCF an einer dafür vorgesehenen Koordinationsstelle (Vernetzung) aufgehängt sein. In einer ersten Ausbaustufe wurde diese Funktion durch Mitarbeiter im Bereich Forschungsförderung im SCF erfüllt. Hier fand eine Abstimmung mit den Wissenschaftlern vor Ort statt, um deren Bedürfnisse und Prozesse kennen zu lernen, zu fördern und diese mit geeigneten Informationen zu versorgen. In einer zweiten Ausbaustufe sollen bedarfsorientiert Stellen an den Standorten geschaffen werden, die die Wissenschaftler am Standort beraten und Forschungsförderung direkt vor Ort betreiben, Antragstellungen begleiten und als Schnittstelle zur Zentralinstitution dienen.

Herausforderungen bei der Implementierung und erste Erfolge

Zu Beginn der Implementierung des SCF im Präsidium der DHBW stellten sich verschiedene Herausforderungen:

Aufbau der Forschungsförderung und Forschungsadministration: Mangels einer gewachsenen Forschungstradition an der DHBW gab es bei Hochschulwerdung im Bereich der Forschungsförderung und Forschungsadministration kaum Know-how in den Verwaltungsbereichen. Schnell stellte sich heraus, dass die Einbindung der Standortverwaltungen für die Forschungsadministration einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Erst sie machen Forschung letztlich möglich und sind damit eine der wichtigsten Stakeholder des SCF. Entsprechend des dezentralen Ansatzes der Forschungsförderung waren zunächst lokale „Ansprechpartner für Forschung“ zu identifizieren und für die Professoren nach außen sichtbar zu machen. Gemeinsam waren im Anschluss die zentralen und dezentralen Anforderungen im Forschungslifecycle (siehe oben) zu erarbeiten und kommunizieren, um die lokalen Einheiten zur Forschungsförderung/Forschungsadministration zu befähigen.

Anreizsysteme: Nach dem Landeshochschulgesetz (LHG) gehört Forschung zu den Dienstaufgaben der Professoren an der DHBW. Die DHBW ging aus den 8 Berufsakademien in Baden-Württemberg hervor. Als reine Lehrinrichtungen hatten diese keine Forschungstradition.



Dipl. Finanzwirt (FH) Daniel Bartschat ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Management-simulation der DHBW Stuttgart.

Fotos DHBW



Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers ist seit März 2011 Vizepräsident der DHBW Stuttgart und verantwortet die Bereiche Qualität und Lehre.

Foto: DHBW



Dr. phil. Oliver Locker-Grütjen ist Leiter des Science Support Centre an der Universität Duisburg-Essen sowie beratendes Mitglied in der Kommission für Forschung, wissenschaftlichen Nachwuchs und Wissenstransfer.

Foto: UDE

„**Im weiten Sinne bezeichnet der Begriff „Kooperative Forschung“ einen Typus von Forschung, der mit mehreren Partnern im Konsortium durchgeführt wird. Dies kann sowohl grundlagenbezogene Forschung, anwendungsorientierte Forschung als auch Auftragsforschung umfassen. Damit einher gehen grundsätzliche Regelungen zum Verhältnis von Forschung und Lehre, die im Weiteren in eine strategische Ausrichtung münden.**

Forschungsaktivitäten wurden in Einzelfällen in Nebentätigkeit durchgeführt. Auch nach der Hochschulwerdung nimmt das Lehrdeputat die volle Arbeitsleitung der Professoren in Anspruch. Neben der in vielen Facetten vorhandenen intrinsischen Motivation waren Regelungen zu Deputatsermäßigungen und Leistungszulagen erforderlich, um weitere Anreize für Forschungstätigkeiten anbieten zu können.

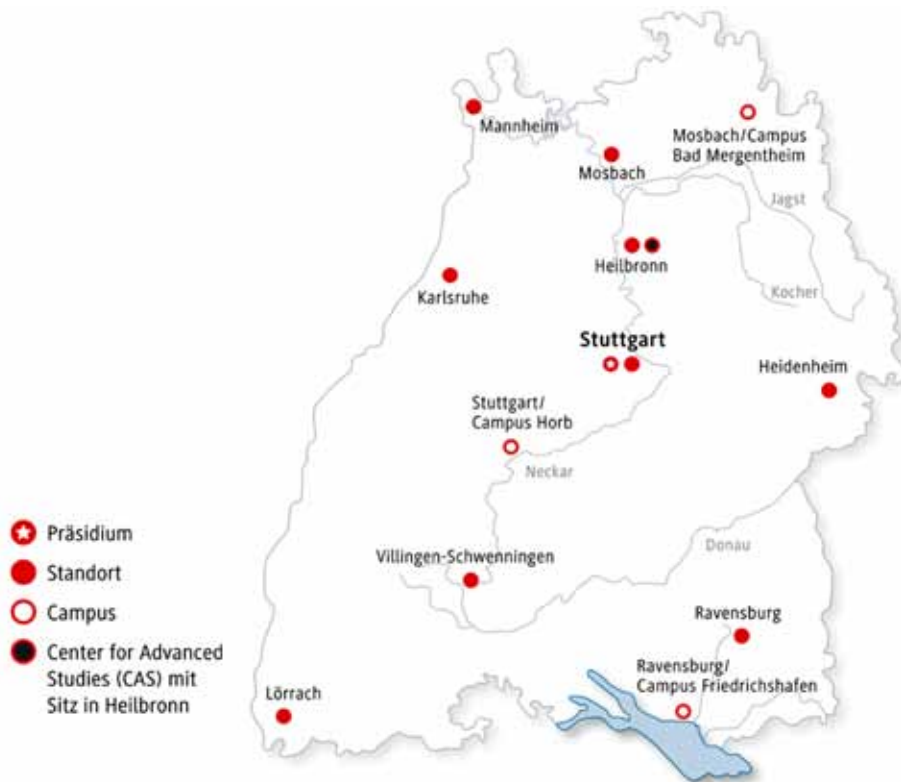
Infrastruktur und Akademischer Mittelbau: Enorme Herausforderungen stellen die räumlichen und personellen Kapazitäten dar. Nach wie vor werden sämtliche Ressourcen von der Lehre in Anspruch genommen. Neben dem Wachstum der Studentenzahlen in den vergangenen Jahren ist der Zuwachs bei den Forschungstätigkeiten nur unter spürbarem Mehreinsatz abzuwickeln. Dies erschwert zunehmend den Aufbau des für die Forschung erforderlichen Akademischen Mittelbaus.

Strategie: Mit Hochschulwerdung hat die DHBW den Auftrag zur kooperativen Forschung erhalten und damit die besondere Struktur der Dualen Hochschule zum Ausdruck gebracht: Forschung zusammen mit den Dualen Partnern, die das Pendant zur dualen Lehre darstellt. Dies machte zunächst eine inhaltliche Definition dieses Begriffes erforderlich. Im weiten Sinne bezeichnet der Begriff „Kooperative Forschung“ einen Typus von Forschung, der mit mehreren Partnern im Konsortium durchgeführt wird. Dies kann sowohl grundlagenbezogene Forschung, anwendungsorientierte Forschung als auch Auftragsforschung umfassen. Damit einher gehen grundsätzliche Regelungen zum Verhältnis von Forschung und Lehre, die im Weiteren in eine strategische Ausrichtung münden. Dieses Verständnis in die DHBW zu tragen ist unter anderem auch Aufgabe der Forschungskommission. Erste Erfolge zeigen sich im zwischenzeitlich deutlichen Anstieg von Forschungs- und Förderanträgen, sowohl auf nationaler, also auch auf internationaler Ebene. Neben dem Aufbau der Infrastrukturen im SCF ist es bereits früh gelungen, die Unterstützungsfunktionen an den Standorten vor Ort zu etablieren. Nachdem die Standorte jeweils einen Ansprechpartner aus den Bereichen Administration und Forschungsförderung benannt hatten, wurden diese Mitarbeiter mittels Workshops und im Rahmen von individuellen Beratungsgesprächen zu den zentralen und dezentralen Aufgaben geschult. Dabei haben sich auch Synergien der lokalen Forschungsförderer untereinander ergeben, indem sich für einzelne Themenkomplexe (zum Beispiel Haushalt, Personal, Förderprogramme, et cetera) verschiedene Experten herausgebildet haben.

Ausblick

Früher als zeitlich erwartet setzt sich das SCF zusammen mit der Forschungskommission des Senates zunehmend mit strategischen Fragen zur Forschungsausrichtung der DHBW auseinander. Nachdem in einem ersten Schritt die Dokumentation von Forschungsleistungen der Professoren an der DHBW im Vordergrund stand, wird aktuell die Definition von sogenannten Forschungsclustern ausgearbeitet. Dies soll zum einen die standort- und disziplinübergreifende Zusammenarbeit der Professoren fördern und zum anderen die Bildung von Forschungsschwerpunkten ermöglichen, mit denen sich die DHBW in der nationalen und internationalen Forschungslandschaft positionieren kann. Weiter hat die Förderung von standortübergreifenden Projekten dazu geführt, dass erste Bestrebungen erkennbar werden, themenspezifische zentrale Institute einzuführen, die standortübergreifend Expertisen bündeln sollen und sich damit als gestärkte Akteure in der nationalen und internationalen Forschungslandschaft etablieren. Daneben spielt auch die gezielte Berufungspolitik eine entscheidende Rolle. In den vergangenen 4 Jahren wurden weit über 100 Professoren an die DHBW berufen. Im Rahmen der Berufungsgespräche werden regelmäßig mögliche Forschungsgebiete der Bewerber erörtert. Da

diese in der Regel aus der Praxis beziehungsweise von anderen Hochschulen kommen, wird dieses Thema zunehmend auch initiativ von deren Seite angesprochen. Junge Wissenschaftler sind die wichtigsten Antreiber, um den Bereich Forschung an der DHBW weiter zu implementieren. Steigende Forschungsaktivitäten machen parallel dazu Schulungen der lokalen Mitarbeiter im Forschungssupport erforderlich. Dabei ist aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen zwischen Administration und Forschungsförderung zu differenzieren. Aus Sicht des Forschungsmanagements wird der Aufbau einer Forschungsdatenbank erforderlich, was mit Reform des LHG als Vorhabenregister seine gesetzliche Grundlage in § 41a Abs. 2 LHG gefunden hat. Um die Clusterbildung weiter zu unterstützen wird zu Beginn des Jahres 2015 standortübergreifend der „1. Forschungstag an der DHBW“ durchgeführt.



Standorte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg DHBW

Literatur:

Auer, C., Herlitschka, S., Institutionelle Strategieorientierung in der Forschung, in: *Wissenschaftsmanagement* (2007) 1, S. 10-18.

Giles, J., The Nightmare before funding, *NATURE*, (2006), Vol. 437.

Green, J., Langley, D., The professionalising of research management: results from a study of 20 English universities, *EARMA*, Brussels (2009).

Krücken, G., Blümel A., Kloke, K., Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession, in: *WSI-Mitteilungen* 5/2010. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf (2010).

Locker-Grütjen, O., Ehmann, B., Jongmanns, G., Definition für optimales Forschungsmanagement: Wie umfassend kann Forschung unterstützt werden?, in: *Wissenschaftsmanagement* (2012) 3, S. 34-38.

Reichert, S., Winde, M., Meyer-Guckel, V., *Jenseits der Fakultäten. Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre.* Edition Stifterverband (2012), Essen.

Sá, C. M., University-Based Research Centers: Characteristics, Organization, and Administrative Implications, in: *The Journal of Research Administration*, Vol. 39, No. 1, (2008), S. 32-40.

Kontakt:

Ass. jur., Dipl. Finanzwirt (FH) Daniel Bartschat
 Zentrum für Managementsimulation (ZMS)
 Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
 Paulinenstr. 50
 70178 Stuttgart
 Tel.: +49 711 1849 4571
 Fax: +49 711 1849 504
 E-Mail: daniel.bartschat@dhw-stuttgart-de

Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers
 Vizepräsident
 Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
 Friedrichstraße 14
 70174 Stuttgart
 Tel.: + 49 711 3206 6031
 Fax: + 49 711 3206 6066
 E-Mail: ehlers@dhw.de

Dr. phil. Oliver Locker-Grütjen
 Direktor
 Science Support Centre (SSC)
 Universität Duisburg-Essen
 Universitätsstraße 2
 45141 Essen
 Tel.: +49 201 183 3669
 Fax: +49 201 183 4694
 E-Mail: o.locker-gruetjen@uni-due.de
 www.uni-due.de/ssc