Interview

„Es ist wie eine Familie zu gründen und Eltern zu werden“

Die Direktoren des Bernstein Center Freiburg berichten über ihre Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement und die Herausforderung, die richtige Balance zwischen Administration und Wissenschaft zu finden

Die richtige Balance zwischen Administration und Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement als Herausforderung im universitären Leben.

Foto: Rosel Eckstein/pixelio

Ulrich Egert

Fotos: Gunnar Grah, Bernstein Center Freiburg

Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement gehen für die Direktoren des Bernstein Center Freiburg Hand in Hand: In ihrem Alltag widmen sie sich gleichermaßen der Erforschung des Gehirns und der nachhaltigen Entwicklung des Forschungsschwerpunktes Computational Neuroscience und Neurotechnologie an der Universität Freiburg. Seit der Eröffnung im Jahr 2004 konnten die Forscher das Bernstein Center kontinuierlich zur zentralen Anlaufstelle für die interdisziplinäre Erforschung des Gehirns mithilfe von mathematischen und computergestützten Modellen entwickeln. Im Jahr 2009 verlieh die Albert-Ludwigs-Universität dem Bernstein Center Freiburg offiziell den Status einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung. Im Interview sprechen die Direktoren Professor Stefan Rotter, Professor Ad Aertsen und Professor Ulrich Egert über die Herausforderungen der fakultätsübergreifenden und interdisziplinären Arbeit an einem universitären Forschungszentrum und den alltäglichen Spagat zwischen Forschungsarbeit und Management.

Was verstehen Sie unter dem Begriff Wissenschaftsmanagement?

Ulrich Egert (UE): Unter universitären Bedingungen ist das für mich die Koordination von Forschungsarbeit sowie Ressourcen, auch im Umfeld von Lehrtätigkeit, akademischer Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit. Außerhalb forschender Institutionen ist Wissenschaftsmanagement die Betreuung wissenschaftlicher Projekte und / oder Projektfinanzierung mit dem Ziel, Forschung und Lehre zu fördern. Zumindest sollte es dieses Ziel haben.

Stefan Rotter (SR): Wissenschaftsmanagement fasst für mich alles zusammen, was für die Umsetzung eines größeren wissenschaftlichen Ziels notwendig und zielführend ist: Die Rekrutierung geeigneter Nachwuchswissenschaftler, die kontinuierliche Gewinnung von Forschungsmitteln in ausreichendem Umfang und die angemessene Vermittlung der Ergebnisse an internationale Forscherkollegen sowie die interessierte Öffentlichkeit. Wissenschaftsmanager müssen ihre Aufmerksamkeit ganz besonders auf die Voraussetzungen zur Umsetzung langfristiger Ziele richten und vorausschauend handeln.

Was zeichnet einen erfolgreichen Wissenschaftsmanager für Sie aus?

UE: Erfolgreiches Wissenschaftsmanagement realisiert die bestmögliche Unterstützung von Forschung und Lehre, beispielsweise durch effiziente Projektadministration im Dienste der Wissenschaftler. Diese beinhaltet unter anderem die vorausschauende Organisation von Projekten zur Sicherung einer zuverlässigen Finanzierung, die Koordination oder Reduktion von wissenschaftsperipheren Aufgaben sowie die Kontaktpflege mit Kooperationspartnern, Förderorganisationen und Partnern.

SR: Viele würden wahrscheinlich das Gesamtvolumen eingeworbener Drittmittel, die Sammlung prestigeträchtiger Forschungspreise und die Anzahl ehemaliger Doktoranden auf Professorenstellen als Kriterien nennen. Ich würde aber in jedem Fall die nachhaltige Wirksamkeit des Er-

reichten mit dazu nehmen und vielleicht sogar ganz oben in der Liste einordnen: Ist ein neues Forschungsgebiet entwickelt worden, das es vielleicht vorher nicht gab? Strahlt die Forschung auch in die Ausbildung der Studenen hinein? Haben die ehemaligen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter etwas mitgenommen, das sie in die Lage versetzt, anderswo ebenfalls erfolgreich zu sein?

Ad Aertsen (AA): Der Erfolg eines Wissenschaftsmanagers kann sich für mich letztendlich nur in der Zukunft abzeichnen. Welche Ideen werden sich langfristig durchsetzen? Welche Messverfahren werden wirklich zu Fortschritten führen? Welche Erkenntnisse werden uns wesentlich weiterbringen? Wir alle kennen den „Hype“ um jede neue Publikation in renommierten Fachmagazinen wie Nature oder Science. Ich verlasse mich jedoch lieber auf die Zukunft, die gnadenlos darüber urteilen wird, wie gut wir wirklich waren.

Ad Aertsen

Würden Sie sich als Wissenschaftsmanager bezeichnen?

UE: Nur in Teilzeit und gezwungenermaßen. In der Arbeit als Professor an einer zentralen Einrichtung der Universität ist ein erhebliches Maß an Wissenschaftsmanagement unvermeidlich. Es behindert aber leider in zunehmendem Umfang die Forschungs- und Lehrtätigkeit.

SR: Es ist wie eine Familie zu gründen und Eltern zu werden. Ehe man sich versieht, hat man eine Riesenverantwortung für andere sowie eine Menge organisatorischer Aufgaben, für die man sich nie freiwillig gemeldet hat. Ich kann aber nicht leugnen, dass es mir auch gelegentlich Spaß macht. Es macht mir jedenfalls nichts aus, als Wissenschaftsmanager bezeichnet zu werden.

AA: Ja, auch – aber nicht ausschließlich. In erster Linie bin ich noch immer Wissenschaftler.

Als Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager agiert man als Wanderer zwischen den Welten. Wie gehen Sie damit um?

UE: Für mich hat sich gezeigt, dass eine Kooperation mit gleichgesinnten Kollegen und hochqualifizierten administrativen Mitarbeitern vor Ort das Wissenschaftsmanagement sehr erleichtern kann. Das nichtwissenschaftliche Team ist im Bernstein Center Freiburg sowie im Lehrstuhl essenziell. Die Kollegen bringen Qualifikationen ein, die Wissenschaftler nicht haben, und entlasten uns im Wissenschaftsmanagement. Bei ihnen laufen die Koordination der Lehre in verschiedenen Fakultäten, die zentralen Prozesse der Verwaltung, der IT-Infrastruktur und der Labortechnik zusammen. Leider ist die Finanzierung solcher Mitarbeiter im Rahmen der Universität nicht vorgesehen. Auch die zentralen Einrichtungen sowie Dienste des Rektorats können diese Mitarbeiter nicht ersetzen. Zudem gibt es in Baden-Württemberg und Deutschland praktisch keine Förderinstrumente für personelle Unterstützung auf dieser Ebene, unter anderem da sie als Grundausstattung angesehen wird. Lediglich die Carl-Zeiss-Stiftung hat ein entsprechendes flexibles Förderprogramm entwickelt.

SR: Ich meine, das ist ein ganz natürlicher Prozess: Diejenigen mit der größten „Lebenserfahrung” in der Wissenschaft leiten diejenigen an, die neu einsteigen und noch nicht wissen, wie das geht. Wenn sich der Erfolg einstellt und das Zentrum wächst, ist es absolut essenziell, mit gleichgesinnten Kollegen zu kooperieren und hochqualifizierte administrative Mitarbeiter zu gewinnen. Das Kernteam des Bernstein Center Freiburg umfasst Spezialisten für Administration und Finanzverwaltung, die Aus- und Weiterbildung von Studenten, Doktoranden und Postdoktoranden, das wissenschaftliche Rechnen- und Datenmanagement sowie die Wissenschaftskommunikation. Jeder der genannten Bereiche beinhaltet Aufgaben, die ausgeprägtes Spezialwissen erfordern und die in der Regel die gesamte Arbeitskraft in Anspruch nehmen. Daher schafft ein exzellent funktionierendes Team Freiraum für die Betätigung als Wissenschaftler, die ich keinesfalls missen möchte.

„Ich meine, das ist ein ganz natürlicher Prozess: Diejenigen mit der größten ‚Lebenserfahrung‘ in der Wissenschaft leiten diejenigen an, die neu einsteigen und noch nicht wissen, wie das geht.

Stefan Rotter

Stefan Rotter

AA: Ich versuche in meiner Position als Wissenschaftsmanager die Interessen der Wissenschaftler zu wahren und in meiner Position als Wissenschaftler die Interessen der Wissenschaftsmanager nachzuvollziehen. Diese Interessen sind nicht unbedingt identisch. Die daraus entstehenden Interessenkonflikte gilt es zu lösen. Für alle anderen Aufgaben gilt: Ohne nichtwissenschaftliche Mitarbeiter geht nichts!

Wie viel Zeit investieren Sie in das Wissenschaftsmanagement und wie viel Zeit bleibt Ihnen für die Wissenschaft?

UE: Das ist sehr unterschiedlich. Im langjährigen Mittel und je nach Definition nimmt das Wissenschaftsmanagement effektiv wohl mindestens 30 Prozent der Arbeitszeit ein.

SR: Interessanterweise hält sich das ziemlich die Waage: Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement nehmen meine Zeit etwa zu gleichen Teilen in Anspruch. Und oft genug vereint eine konkrete Aufgabe auch mehrere dieser Aspekte auf sich, wie etwa die gemeinsame Projektarbeit mit einem Doktoranden, der Aufbau eines neuen interdisziplinären Studiengangs oder die Koordination eines größeren Forschungskonsortiums mit mehreren Teilprojekten.

AA: Die Hälfte meiner Zeit verwende ich auf die wissenschaftliche Arbeit, die andere Hälfte für das Wissenschaftsmanagement. Auch bei mir halten sich beide Tätigkeiten die Waage.

Was ist Ihre bisher erfolgreichste Koordinationsaufgabe, und was hat diese für Sie ausgezeichnet?

UE: Das lässt sich so nur schwer beantworten. Je nachdem ob man den Schwerpunkt auf die Forschungsleistung, eingeworbene Mittel oder Stabilität legt, sind das unterschiedliche Projekte. Insgesamt halte ich die Entwicklung und Führung des Bernstein Center Freiburg für die erfolgreichste Aufgabe im Wissenschaftsmanagement, an der ich beteiligt bin.

SR: Auf meine Beiträge zum nachhaltigen Aufbau und zur stabilen Weiterentwicklung des Bernstein Center Freiburg bin ich am meisten stolz und die gemeinsame Arbeit mit meinen Kollegen hat mir am meisten Spaß gemacht. Dieser Prozess ist seit 2004 im Gange und die im Moment stattfindende partielle thematische Neuausrichtung hält viele große Herausforderungen bereit. Ich bin aber zuversichtlich, dass unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit die beste Voraussetzung dafür sind, dass Neues entsteht und ein stabiler Übergang erreicht werden kann.

AA: Das war wohl mein Mitwirken am Aufbau und an der Weiterentwicklung des Bernstein Center. Hier sind wir sowohl wissenschaftlich als auch organisatorisch neue Wege gegangen, auf denen wir in beiderlei Hinsicht erfolgreich waren und sind. Diese gilt es unbedingt weiter zu verfolgen!

Im Bernstein Center Freiburg kooperieren Arbeitsgruppen aus verschiedenen Fachbereichen. Die Fäden völlig unterschiedlicher Forschungs- und Förderprogramme laufen hier zusammen. Wie bekommt man das alles unter einen Hut?

UE: Mit viel Vertrauen in die Kollegen, intensiver Abstimmung, Flexibilität und kontinuierlichem Bemühen, die Ziele des Bernstein Center Freiburg im Auge zu behalten.

SR: Das gemeinsame Forschungsgebiet – Computational Neuroscience und Neurotechnologie – gilt als integrative Disziplin im wissenschaftlichen Sinn: Experimentelle Daten und theoretische Modelle bedingen sich gegenseitig. Das schafft Synergien, auch wenn die unvermeidlichen Abhängigkeiten nicht immer ganz einfach zu managen sind. Verschiedene Wissenschaftstraditionen, verschiedene Temperamente und Charaktere sowie unterschiedliche persönliche Ziele kommen hinzu. Aber die Vielfalt und Breite sind eine Stärke, wenn man das gemeinsame Ziel im

> **„Die Hälfte meiner Zeit verwende ich auf die wissenschaftliche Arbeit, die andere Hälfte für das Wissenschaftsmanagement.**
>
> Ad Aertsen

Auge behält. Wahrscheinlich hilft es auch, dass jeder der derzeitigen Direktoren die Überschreitung von Disziplingrenzen schon in der eigenen Biographie angelegt hat.

AA: Mit viel Geduld – und aktiven Anstrengungen zu noch mehr Geduld.

Was ist für Sie dabei die größte Herausforderung?

UE: Die größte Herausforderung ist die zuverlässige und langfristige Finanzierung unserer sehr guten Mitarbeiter bei ständig wechselnden und befristeten Budgets, wachsenden Anforderungen und zunehmender Reglementierung. Leider ist es kaum möglich, insbesondere nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern eine sichere langfristige Perspektive zu geben. Trotz sehr hoher Qualifikation und weit überdurchschnittlichen Leistungen der Mitarbeiter bietet die Universität hierfür so gut wie keine Möglichkeit. Die neueste Gesetzesnovelle zu Zeitverträgen in der Wissenschaft soll hier zwar Abhilfe zu Gunsten der Mitarbeiter schaffen, die finanzielle Ausstattung der Universitäten und der Stellenplan geben das allerdings bisher nicht her. Wie das schließlich aufgehen soll, ist mir schleierhaft. Das Bernstein Center benötigt dafür mittelfristig eine zuverlässige finanzielle Ausstattung, um fachspezifische und flexible logistische Unterstützung leisten zu können. Das ist, wie bei anderen Freiburger Zentren auch, derzeit nicht gegeben.

SR: Die Neurowissenschaften sind an unserer Universität ein sichtbarer Forschungsschwerpunkt und der aktuelle Struktur- und Entwicklungsplan weist dem Gebiet auch für die Zukunft eine zentrale Rolle zu. Die Herausforderung ist, auf allen wichtigen, aber keinesfalls auf allen Hochzeiten zu tanzen. Diverse Promotionsprogramme, neue Studiengänge, innovative Forschungsansätze und attraktive Kooperationen… Es droht die Gefahr, sich am Strohfeuer zu verbrennen und Sklave einer zu wenig selektiven Auswahl zu werden. Die aus so einer Situation entstehenden administrativen Notwendigkeiten können sehr leicht aus dem Ruder laufen.

AA: Die nachhaltige Sicherstellung der Realisierung unserer Zielsetzungen angesichts kurzfristiger Fluktuationen (Erfolg oder Misserfolg) bei Drittmittelanträgen und die strukturell mangelhafte Grundfinanzierung seitens der Universität.

Was wünschen Sie sich für die zukünftige Entwicklung des Wissenschaftsmanagements?

UE: Ich kenne Projektbetreuer in der Forschungsförderung, die versuchen Wissenschaft nach Kräften zu unterstützen, ohne sie zu sehr einzuengen. Bei anderen Förderinstitutionen scheint eher ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber Wissenschaftlern zu herrschen. Dort wird dann gerne ein wachsendes Kontrollsystem aufgebaut, mit vielen Regeln und einem hohen administrativen Aufwand, das die Forschung ernsthaft behindert. Ich würde mir wünschen, dass sich die professionellen Wissenschaftsmanager darauf besinnen, was eigentlich ihr Auftrag ist: Forschung zu fördern. Das klappt nach meiner Erfahrung am besten, wenn die Wissenschaftsmanager selbst Erfahrung als Wissenschaftler haben.

SR: Wissenschaftsmanagement sollte weiter professionalisiert werden. Das bedeutet zunächst, dass Wissenschaftsmanagement als Karriereoption für junge Wissenschaftler mit eigener Forschungserfahrung salonfähig wird. Das schließt aber auch ein, dass passende Gelegenheiten zur Weiterbildung und Zusatzqualifikation etabliert werden, wo erfahrenen Wissenschaftlern effektive Hilfe zur Selbsthilfe in Bezug auf Wissenschaftsmanagement vermittelt wird. Meine Erwartung und Hoffnung wäre, dass beide Arten der Professionalisierung den Wissenschaftlern zumindest einen Teil ihrer Freiheit zurückgeben.

AA: Es sollte stärker professionalisiert werden und auch flexibler und verständnisvoller gegenüber jungen und aufstrebenden Wissenschaftlern sein.

> **„Die größte Herausforderung ist die zuverlässige und langfristige Finanzierung unserer sehr guten Mitarbeiter bei ständig wechselnden und befristeten Budgets, wachsenden Anforderungen und zunehmender Reglementierung.**
>
> Ulrich Egert

Kontakt:

Michael Veit
Science Communicator
Bernstein Center Freiburg
Albert-Ludwigs-Universität
Hansastraße 9a
79104 Freiburg
Tel.: +49 761 203 9322
Fax: +49 761 203 9559
E-Mail: michael.veit@bcf.uni-freiburg.de
www.bcf.uni-freiburg.de