

Service für die Wissenschaft

Supportstrukturen für Wissenschaftler ermöglichen neue Professionen. Sie stehen in den Hochschulen aber auch im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen.

Eine Bestandsaufnahme zu Forschungsmanagement und Serviceorganisationen in der deutschen Hochschullandschaft. | Von Oliver Locker-Grütjen und

Daniel Stietenroth



Die strukturellen Veränderungen und Reformen der vergangenen Jahrzehnte im deutschen Wissenschaftssystem betreffen nicht nur das Verhältnis von Institutionen, Hochschulen und Gesellschaft, sondern führen auch zu neuen Strukturen innerhalb der Hochschulen. Steigende interne und externe An- und Herausforderungen sowie die zunehmende Einbindung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in „wissenschaftsperiphere“ Aktivitäten führen dazu, dass eine zunehmende Mehrfachbelastung den Alltag der Forschenden bestimmt. Um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mehr Zeit für ihre Forschung zu ermöglichen („facilitating research“), sind zunehmend professionelles Management und Supportstrukturen notwendig. Die professionellen Kompetenzen der Forschenden garantieren die notwendigen Sicherheiten bei Forschungsprojekten an Hochschulen.

Der Begriff Forschungsmanagement umfasst in der Praxis meist die Bereiche Förderung, Administration sowie Transfer und Marketing. Diese werden zunehmend von spezialisierten Managern angeboten. Diese Servicebereiche haben sich in den vergangenen fünf Jahren weiterentwickelt und sind in Hochschulen in Dezernaten, Stabstellen oder Zentren aufgebaut und zusammengeführt worden. Darüber hinaus werden mittlerweile auch strategische und den wissenschaftlichen Nachwuchs betreffende Aufgaben diesen Strukturen zugeordnet, wodurch sich ein ganzheitlicher und umfassender Ansatz verstärkt (s. Abb. nächste Seite).

Die zunehmenden Berichtspflichten für die unterschiedlichen Entscheider und Geldgeber belasten zudem die zeitlichen Ressourcen sowohl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die diese nicht zum Forschen nutzen können, als auch der Manager, die bei der Unterstützung von Forschern fehlen. Im Umgang mit Indikatoren ist aber auch eine gewisse Ambivalenz zu beobachten: Wissenschaftler und Wissenschaftseinrichtungen werben auch gern mit einem hohen Hirschfaktor oder einem vorderen Rankingplatz.

Wichtig ist, die Qualität des Supports einer solchen neuen Struktur deutlich zu machen und deren Grenzen aufzuzeigen. Hierbei sind zwei Faktoren entscheidend: Zum einen ist die Forschung und Wissensgenerierung in den einzelnen Fachbereichen ausschließlich durch die Wissenschaftler zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbünde, Cluster und andere Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt somit in der Profession der Forschenden. Zweitens kann Erfolg in der Wissenschaft und die (personengebundene) Reputation ebenfalls nicht durch Forschungsmanagement direkt beeinflusst werden, sondern ist ein grundlegender Arbeitsprozess in der Wissenschaft. Der Mehrwert durch die Einbindung von neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt vielmehr in der Entlastung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Steuerung ihrer Aktivitäten.

Ergänzende Maßnahmen können den Wissenschaftlern Anreize bieten, die Forschungsaktivität zu steigern. Dies können sowohl harte Maßnahmen sein – Anschubfinanzierungen, finanzielle Bonifikationen oder Deputatsreduktionen – als auch weiche Maßnahmen, die insbesondere die Wertschätzung und die Reputation betreffen. Darüber hinaus muss eine Hochschule durch die gezielte Weiterbildung ihres wissenschaftlichen Personals dem Bedarf nach Expertise aus dem Bereich Forschungsmanagement gerecht werden. Hierzu zählt insbesondere, frühzeitig den Nachwuchswissenschaftlern einen professionellen Über- und Einblick der zu leistenden Managementaufgaben zu vermitteln. Darüber hinaus muss für die Anerkennung dieser Managementaufgaben geworben und müssen Karrierechancen eröffnet werden, um als ernstzunehmende Alternative zur sonst attraktiver scheinenden wissenschaftlichen oder außerhochschulischen Karriere zu gelten.

Akteure und Professionen in der Hochschule

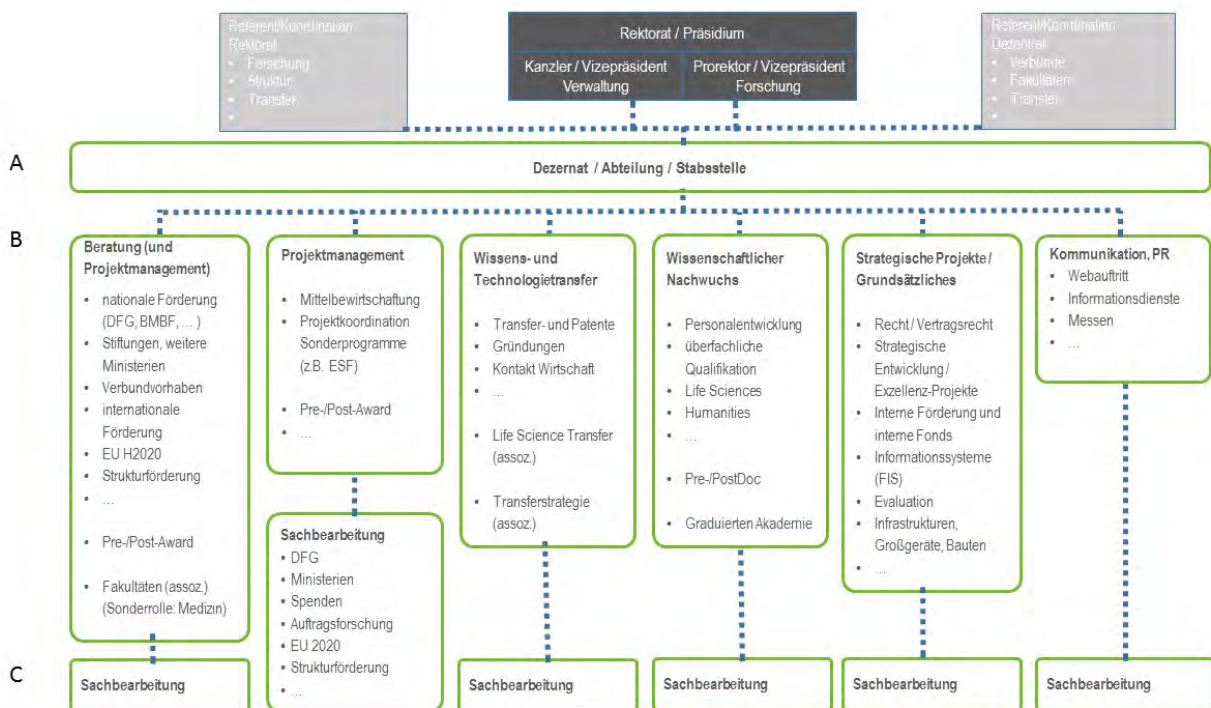
Erfolgreiche, aber auch zufriedenstellende Forschung erfordert zunehmend professionelles Management und Unterstützung. Dabei wird für die Hochschulen

Die Aufgaben:

- Beratung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Akquise von drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten;
- Entlastung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von Routineaufgaben während der Realisierung von Forschungsprojekten;
- Organisation von forschungsrelevanten Diskussionen und Abstimmungen im Rahmen der selbstverwalteten Aktivitäten der Wissenschaft in der Hochschule und in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Hochschule.

nach Strukturen gesucht, die einem „neuen organisatorischen“ Typus entsprechen, der zwischen der klassischen Verwaltung und der Wissenschaft (Einzelpersonen und Fakultäten) angesiedelt ist. Wie müssen die Strukturen beschaffen sein und über welche Kompetenzen müssen die Personen verfügen, um in dem Spannungsfeld zu agieren? Im Folgenden werden die einzelnen Interessensgruppen skizziert.

Handlungsfelder rund um die Hauptaufgabe Forschung



”

Zwischen den Handelnden in den Supportstrukturen und der Verwaltung müssen neue Inhalte verhandelt werden.“



Foto: stylephotographs / 123rf

Alleine diese Ansätze machen deutlich, dass ein eindeutiges Anforderungsprofil an Supportstrukturen aus dem Bereich Wissenschaft nicht zu erwarten ist. Hier ist nach Methoden zu suchen, mit denen die unterschiedlichen Erwartungsprofile überhaupt identifiziert werden könnten, wenn dies dann gewollt ist.

Die Hochschulleitung

Die Aufgabe der Hochschulleitung ist sowohl die Gesamtvertretung der Hochschule nach innen und nach außen als auch die strategische Verantwortung für den Ist-Zustand und die Entwicklung der Hochschule. Diese Aufgabenbereiche haben vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen in den vergangenen zwanzig Jahren an Bedeutung gewonnen und stellen eine Leitung vor neue Herausforderungen. Um diesen gerecht zu werden, kann die Hochschulleitung die Entscheidung treffen, auf der zentralen Hochschulebene Supportstrukturen für den Gesamtbereich Forschung einzurichten, auszustatten und mit einer entsprechenden Aufgabenbeschreibung zu versehen. Es wird unterstellt, dass in der Hochschulleitung – ausgesprochen oder unausgesprochen – eine Meinung darüber vorherrscht, welche Entwicklung die Hochschule und insbesondere die Forschung nehmen soll. Aus diesem normativen Verständnis heraus werden sich Einschränkungen hinsichtlich der Handlungsfreiheiten von Supportstrukturen ergeben – die Frage ist, wie offen diese verhandelt werden.

Die Verwaltung

Die Verwaltung wird durch die Etablierung neuer Supportstrukturen einerseits in ihrem alltäglichen Handeln entlastet. Gleichzeitig haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Tätigkeitsfelder an den Hochschulen etabliert, die mit der klassischen Hochschulverwaltung wenig zu tun haben. Ein starker Zuwachs an sogenannten „Neuen Hochschulprofessionen“ ist zu verzeichnen. Das bedeutet, dass zwischen den Akteuren in den Supportstrukturen und der Verwaltung neue Inhalte verhandelt werden müssen.

Die Wissenschaftler

Aus dem Wissenschaftsbereich heraus werden die grundlegenden Leistungen in Forschung und Lehre erbracht. Die disziplinäre Unterteilung der Wissenschaften ist nie endgültig und kann sich ändern; die Organisation der Arbeit in den einzelnen Funktionsbereichen ist zum Teil abhängig von vorgegebenen Anforderungen. Grundsätzlich sind Wissenschaftler zunächst ihrer Disziplin verpflichtet. Dies gilt es zu berücksichtigen, weil im universitären Kontext die eigenen beruflichen Aspirationen immer über disziplinäre Zusammenhänge positiv oder negativ sanktioniert werden. Das bedeutet, dass die Entscheidungen der Wissenschaftler in einem anderen Kontext getroffen werden, als dies zum Beispiel von der Politik gewünscht wird. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass in den verschiedenen Disziplinen unterschiedliche Verständnisse von Forschung vorhanden sind.

Die Forschungsmanager

Besonders bei den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben sich mittlerweile ausdifferenzierte Tätigkeitsfelder mit vielfach hohen Anforderungen entwickelt, wobei zwei große Gruppen zu unterscheiden sind: Personal, dem vorrangig wissenschaftliche Dienstleistungen in Forschung, Lehre, Forschungsinfrastrukturbetreuung oder Transfer obliegen. Und Personal mit Aufgaben vorrangig in Wissenschaftsmanagement und der Wissenschaftsadministration – wobei viele Überschneidungen und hybride Aufgabenprofile bestehen. So findet ein beträchtlicher Anteil von Wissenschaftlern seit geraumer Zeit Beschäftigung im Bereich des Wissenschaftsmanagements. Durch die Zunahme von Drittmittelförderung und koordinierten interdisziplinären Projekten sowie durch die Zunahme des internationalen Wettbewerbs in Forschung und Lehre kommt diesen Tätigkeiten eine wachsende Bedeutung zu. Dabei gibt es an Hochschulen eine Bandbreite an Aufgabenbereichen mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen, die deutlich von traditionellen Verwaltungstätigkeiten abweichen und als Reaktion auf die geänderten Bedingungen in Hochschulen „in einem sehr umfassenden Verständnis“ als „Hochschulmanagement“ beschrieben werden können.

Diese Gruppe muss die Versprechungen inhaltlich füllen, die mit der Einrichtung einer Supportstruktur für die Forschung – mag sie als Forschungsdezernat, Stabsstelle Forschung oder Servicecenter Forschung bezeichnet sein – gegeben wurden. Allen ist gemeinsam, dass jeder in seinem Bereich (auch) über Spezialwissen verfügt und damit für eine spezielle Funktion befähigt ist. In einigen Fällen ist von einem Professionalisierungsprozess auszugehen, tradierte Qualifizierungswege sind eher selten, der Grad der Professionalisierung ist noch relativ niedrig und die Kompetenzen steigen mit der Erfahrungsdauer. Sie verfügen über ein „tacit knowledge“, das zum guten Gelingen der Aufgaben oft ebenso unerlässlich ist wie die positive, wohlwollende Haltung, die zur Tätigkeit selbst eingenommen wird.

Besondere Aufgaben kommen der Leitung der Supportstruktur zu. Sie hat zum Beispiel die Infrastruktur in der Hochschule zu positionieren, das heißt die Austauschprozesse zwischen der universitären Leitungsebene und den möglichen Abnehmern der Leis-



Foto: stylephotographs/123rf

tungen zu organisieren, zu moderieren und möglicherweise auch erst zu initiieren. Sie muss dabei ein Gespür für das politisch Gewollte und für die jeweiligen Besonderheiten in den verschiedenen Forschungskontexten entwickeln, um möglicherweise problemorientierte Diskurse initiieren und moderieren zu können. Weiterhin muss eine proaktive Personal- und Organisationsarbeit für die Infrastruktur realisiert werden. Das bedeutet einerseits, klare Vorstellungen zu möglichen Weiterentwicklungen der Infrastruktur zu haben, andererseits, auch Vorstellungen über die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leistungsportfolios unter Einbeziehung aktueller technischer Möglichkeiten zu erarbeiten. Abschließend muss die Leitung dafür sorgen, dass sie selbst und die übrigen Agenten der Infrastruktur systematisch in die relevanten nationalen und internationalen Diskurse eingebunden sind. Nur so lassen sich die relevanten Veränderungen frühzeitig wahrnehmen und entsprechend reagieren.

Vor diesem Hintergrund bleibt zu diskutieren, ob sich eine neue und eigenständige Profession an Hochschulen entwickelt und die professionsbezogenen Bestimmungskriterien wie Status, Autonomie, Selbstregulation und klar umrissene Wissens- und Kompetenzbasis auf diese Berufsgruppe nicht – anders als bislang diskutiert – doch zutreffen. ■

Forschungsmanager: Funktionsunterschiede

- **Fachberater** haben oft selbst in einer wissenschaftlichen Disziplin geforscht und haben dadurch ein fundiertes Verständnis des Fachgebietes und der dort üblichen Gepflogenheiten. Sie sind in der Lage, Fachtexte zu verstehen und kritisch zu hinterfragen. Eine Reduktion dieser Funktion auf die Beratung zur Antragstellung wird dieser Aufgabe nicht vollumfänglich gerecht.
- **Managementberater** haben umfangreiche Kenntnisse in strukturellem Aufbau, Zeit- und Monetärressourcen und im Management von Projekten. Der Beratungsschwerpunkt liegt oft in der Drittmittelinwerbung.
- **Projektmanager** sind in der Lage, Projekte konform der bestehenden Regularien abzuwickeln, zu planen und dies gegenüber den Wissenschaftlern zu kommunizieren. Sie unterscheiden sich durch ihre Qualifikation und Befugnisse von Sachbearbeitern, die wiederum in allen hier genannten Bereichen unterstützende Tätigkeiten übernehmen.
- **Transferreferenten** sind in der Lage, ökonomische und gesellschaftliche Potenziale zu erkennen, zu kommunizieren und daraus Folgeaktivitäten zu entwickeln, die gewonnene Erkenntnisse in anwendbare Werte transferieren.
- Die **Begleiter des wissenschaftlichen Nachwuchses** entwickeln überfachliche Qualifikationsangebote, fördern die Inter- und Transdisziplinarität und die Persönlichkeitsentwicklung – ohne dabei in die wissenschaftliche Arbeit einzugreifen.
- **Spezialisten für Grundsatzfragen** sind unerlässlich, da das Aufgabengebiet Forschung neben der Lehre und der Third Mission eine zentrale Daseinsberechtigung für Hochschulen darstellt.
- **Kommunikatoren** geben Erkenntnisse in geeigneter Form an relevante Personen-/Organisationsgruppen weiter und fördern damit den Bekanntheitsgrad und Folgeaktivitäten.



Dr. Daniel Stietenroth

ist seit 2009 an der Hochschule Bochum tätig, seit 2015 im Dezernat Forschungsförderung. Er ist Vorsitzender des Netzwerks der Forschungs- und Technologiereferenten. | daniel.stietenroth@hs-bochum.de



Dr. Oliver Locker-Grütjen

ist seit 2008 Direktor des Science Support Centre der Universität Duisburg-Essen und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Netzwerks der Forschungs- und Technologiereferenten. | o.locker-gruetjen@uni-due.de