

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN · ERFAHRUNGEN · LÖSUNGEN

Auf vielen Ebenen unterwegs

Forschungsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft

IM PORTRÄT

**Der Physiker Hans-Hennig von Grünberg
leitet mit Verve die Hochschule Niederrhein**

FUNDRAISING

**Die Technische Universität München setzt
auf Innovation durch Philanthropie**

REFLEXIONSZEIT

**„Führung ist ein sozialer Prozess“, sagt
Hochschulberaterin Elisabeth Holuscha**

Mittler zwischen den Welten

Forschungsmanager im eigentlichen Sinn arbeiten an der Schnittstelle von Verwaltung und Forschung. Im Idealfall entlasten sie die Forscher von der Sorge um das liebe Geld.

| Von Judith Theben und Jens-Peter Krüger

Forschungsmanagement an Hochschulen findet überwiegend durch Support-Services statt. Herzstück jedes Forschungsdezernats und jeder Stabsstelle für Forschung ist der Bereich für Forschungsförderung und Antragsberatung. Hier arbeiten die Forschungsmanagerinnen und Forschungsmanager im engeren Sinne, die häufig noch Forschungsreferentinnen und -referenten genannt werden. An größeren Hochschulen werden die Angebote zur Antragsberatung in einer eigenen Abteilung gebündelt. Diese umfasst meist mehrere Forschungsreferenten mit verschiedener Expertise. Besonders häufig ist dabei die Spezialisierung auf bestimmte Geldgeber und Förderprogramme anzutreffen, seltener auf bestimmte Fachbereiche oder auf bestimmte Karrierephasen der Zielgruppen. Oft wird zwischen EU-Referenten, die sich auf Förderprogramme der EU spezialisiert haben, und Forschungsmanagern unterschieden, die sich überwiegend auf nationale, aber auch auf internationale Förderprogramme fokussieren.

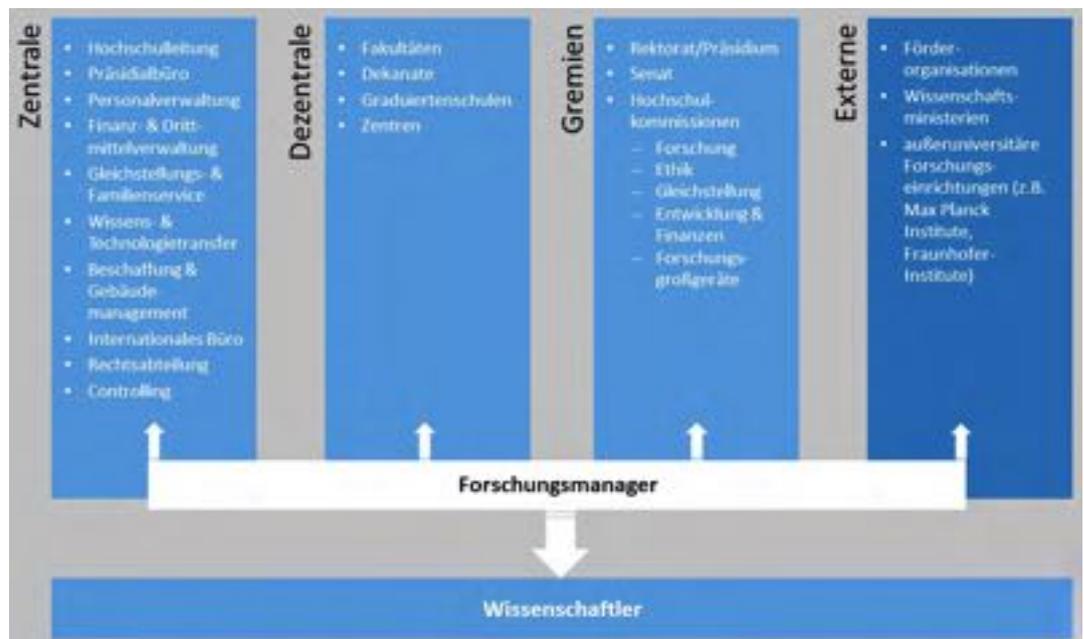
An manchen Hochschulen ist der Bereich für Forschung innerhalb der zentralen Verwaltung noch sehr klein, und der Forschungsmanager oder die Forschungsmanagerin übernimmt neben der Antragsberatung weitere Aufgaben im Forschungsmanagementbereich, zum Beispiel in der Forschungsberichterstattung oder der Entwicklungsplanung. Andernorts wiederum gibt es auf Fakultäts- oder Fachbereichsebene flankierend zum zentralen Angebot weitere Forschungsmanager, die in der Regel auf die von ihnen unterstützten Fachbereiche spezialisiert sind.

Aufgaben und Handlungsfelder

In der Antragsberatung tätige Forschungsmanager informieren, beraten und vernetzen. Zielgruppen ihres Handelns sind primär die Wissenschaftler, die in Fragen der Fördermöglichkeiten für Forschungsprojekte und der Gestaltung von Drittmittelanträgen beraten werden. Dabei bewegen sich die Forschungsmanager in einem Netz zahlreicher Akteure, das neben den Wissenschaftlern auch die Hochschulleitung, andere zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten, Fakultätsleitungen, Fördergeber und Wissenschaftsorganisationen umfasst (s. Abb. unten). Das Spektrum der Themen, zu denen die Forschungsmanager beraten, ist vielfältig. Zunächst geht es für die Wissenschaftler dabei um die Frage: Welches Förderprogramm passt am besten zu meiner Forschungs idee? Die Forschungsmanager wissen, welche nationalen und internationalen Fördergeber es gibt und welcher Programmatik die jeweiligen Förderprogramme folgen. Sie kennen die Ausschreibungsrichtlinien und auch die ungeschriebenen Regeln, die es für eine erfolgreiche Antragstellung zu beachten gilt. Für die Wissenschaftler stellen sie aufbereitete Förderinformationen, zum Beispiel in Form von Newslettern, Recherchedatenbanken oder personalisierten E-Mails zur Verfügung.

Die Forschungsmanager unterstützen sowohl promovierte Wissenschaftler in der Qualifizierungsphase als auch etablierte Professoren, das jeweils passende Förderprogramm zu identifizieren. Nachwuchswissenschaftler werden zudem über geeignete Förderstrate-

Die Rolle der Forschungsmanager an Hochschulen



gien beraten. Zweites zentrales Thema der Förderberatung ist das Handwerk des Antragschreibens. Die Forschungsmanager unterstützen die Wissenschaftler dabei, aus einer Forschungsidee ein Forschungsprojekt zu entwickeln und in einen Drittmittelantrag zu überführen. Die Forschenden erhalten Feedback zu ihren Antragsentwürfen: Stimmt der Antrag im Aufbau und in der Gesamtkonzeption mit den Erwartungen des Fördergebers überein? Ist der argumentative Aufbau nachvollziehbar und überzeugend, ist ein roter Faden erkennbar? Eine wichtige Rolle spielt dabei auch der Finanzteil des Antrags. Ist der Bedarf für die beantragten Mittel nachvollziehbar und gut begründet? Vor allem der Aspekt der Personalplanung spielt hierbei eine wichtige Rolle: Welches Personal wird für das Projekt benötigt? Wie ist dessen tarifliche Eingruppierung? Wie hoch sind die anzusetzenden Arbeitgeberkosten? Darüber hinaus vermitteln die Forschungsmanager Ansprechpartner bei rechtlichen Aspekten wie Kooperationsverträgen, Steuerfragen und Intellectual Property Rights.

Bei größeren Verbundprojekten (etwa Sonderforschungsbereiche der Deutschen Forschungsgemeinschaft, DFG) oder anderen Projekten, die für die Hochschule strukturwirksam sind (zum Beispiel drittmittelfinanzierte Professuren), obliegt den Forschungsmanagern die strategische Steuerung des Antragsprozesses. Sie planen den internen Verwaltungsablauf und organisieren Gespräche mit den relevanten Akteuren. Sie wissen, wer zu welchem Zeitpunkt der Antragstellung einzubinden ist, und kommunizieren mit dem Fördergeber. Zu wissenschaftsperipheren Antragsteilen wie Gleichstellung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Datenmanagement, Verwertung und Ähnlichem kennen die Forschungsmanager die Erwartungen der Fördergeber und unterstützen bei der Ausarbeitung der entsprechenden Antragsteile oder vermitteln an die jeweiligen Experten vor Ort. Wichtig ist ihre Expertise mit Hinblick darauf, welche Grundausstattung und Infrastruktur gegeben sein muss, um ein Drittmittelprojekt durchführen zu können.

Bei Projektanträgen, die vor Ort begutachtet werden, spielen die Forschungsmanager auch bei der Vorbereitung und Durchführung der Begutachtung eine wichtige Rolle. Sei es, dass sie Probeläufe der Begutachtung organisieren, sei es durch die Vorbereitung der Hochschulleitung auf die Begutachtung. Als Ansprechpartner in Sachen Forschermobilität unterstützen Forschungsmanager insbesondere Wissenschaftler in der

Qualifizierungsphase bei der Einwerbung von Forschungsstipendien und der Planung von Forschungsaufenthalten im internationalen Rahmen. Etablierte Wissenschaftler unterstützen sie vorrangig bei der Beantragung von Mitteln für Fellowships, um internationale Wissenschaftler an den jeweiligen Standort zu holen.

Durch ihr umfassendes Wissen über die verschiedenen Forschungsexpertisen und -aktivitäten der Wissenschaftler ihrer Einrichtung können die Forschungsmanager auch einen Beitrag bei der fachübergreifenden Vernetzung der Wissenschaftler innerhalb der eigenen Hochschule leisten. Dies ist vor allem für neuberufene Professoren sowie für Forschende am Beginn ihrer Qualifizierungsphase nach der Promotion von Bedeutung. Für neu an die Hochschule kommende Wissenschaftler bieten die Forschungsmanager Unterstützung dabei, sich in den neuen Verwaltungsstrukturen zurechtzufinden, und beim Umzug bereits laufender Drittmittelprojekte, die die Wissenschaftler an ihren neuen Forschungsstandort mitbringen. Externe Wissenschaftler in der Qualifizierungsphase nach der Promotion, die mit einem Drittmittelprojekt an die jeweilige Hochschule kommen wollen, werden durch die Forschungsmanager bereits bei der Antragstellung unterstützt. Dies betrifft vor allem die geplante Einrichtung einer Nachwuchsforschergruppe (zum Beispiel Emmy-Noether-Programm der DFG oder ERC-Starting Grant des European Research Council) oder einer drittmittelfinanzierten Professur (etwa die Heisenberg-Professur der DFG). Das gilt entsprechend für etablierte Wissenschaftler, die beispielsweise mit einer Humboldtprofessur der Alexander von Humboldt-Stiftung aus dem Ausland an die jeweilige Einrichtung wechseln wollen.

Die Kommunikation der Forschungsmanager erfolgt über verschiedene Kanäle, seien es persönliche Gespräche, sei es per Telefon oder E-Mail. Die Forschungsreferenten stehen den Wissenschaftlern auch bei der Kontaktaufnahme mit Fördergebern zur Seite. Um grundlegende Informationen gleichzeitig mehreren Wissenschaftlern zu vermitteln, bieten die Forschungsmanager häufig auch Informationsveranstaltungen und Workshops an – zum Beispiel um einen Überblick über Fördermöglichkeiten zu vermitteln oder in das Handwerk des Antragschreibens einzuführen. Hierfür arbeiten die Forschungsmanager oftmals auch mit Wissenschaftlern vor Ort zusammen, die in der Begutachtung bestimmter Förderformate

erfahren sind, in Auswahlgremien bei Fördergebern mitarbeiten (zum Beispiel Mitglieder der DFG-Fachkollegien), oder sie laden Referenten der Fördergeber zu Vorträgen ein.

Vorteil einer professionellen Forschungsförderung

Der Vorteil für die Wissenschaftler liegt einerseits in der Steigerung der Erfolgsrate ihrer Drittmittelanträge und damit der Steigerung ihrer Reputation, andererseits im Gewinn von Zeit für die Forschung. Wie wichtig beides für die Forschenden ist, zeigt sich nicht zuletzt daran, wie intensiv das Angebot der Forschungsmanager von ihnen angenommen wird.

Für die Hochschulleitung, aber auch für die Fakultätsleitungen besteht der Vorteil eines professionellen Forschungsmanagements ebenfalls darin, dass die Drittmittelinwerbungen für die Institution steigen und sich damit die Sichtbarkeit und Reputation sowie in Folge davon die Wettbewerbsfähigkeit des Forschungsstandorts erhöhen. Dies gilt vor allem für die erfolgreiche Einwerbung von Verbundprojekten (zum Beispiel Sonderforschungsbereich der DFG) und von Einzel Förderungen für Spitzenwissenschaftler (zum Beispiel ERC Grants). Darüber hinaus ist das durch den Kontakt der Forschungsmanager mit den Forschenden gewonnene Wissen über deren jeweiligen Forschungsinteressen und -leistungen hoch relevant bei der Identifikation von Forschungsschwerpunkten und Emerging Fields. Dieses Wissen hilft zugleich bei der Identifikation von Wissenschaftlern für die Nominierung für Forschungspreise. Nicht zuletzt ist das Wissen der Forschungsmanager damit für die Forschungsberichterstattung sowie die Entwicklungsplanung im Bereich Forschung relevant.

Mit ihrer Expertise hinsichtlich sich entwickelnder neuer Forschungsschwerpunkte, aber auch der spezifischen Herausforderungen von Wissenschaftlern verschiedener Karrierephasen und Fachkulturen in ihrem Forschungsalltag sowie auch mit bestimmten Förderprogrammen könnten Forschungsmanager auch wichtige Ansprechpartner für Fördergeber und Wissenschaftsorganisationen hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung von Förderprogrammen sein. Von einzelnen Förderorganisationen wird dies bereits genutzt, obgleich das Potenzial hier mit Sicherheit noch nicht ausgeschöpft ist.

Profil und Karrierewege

Professionelle Forschungsmanager im Bereich der Antragsberatung und Forschungsförderung zeichnen sich durch eine exzellente Kenntnis der Förderlandschaft aus. Sie sind ausgesprochen kommunikationsstarke Netzwerker, die Freude am Service für die Wissenschaft haben. Es ist von großem Vorteil, wenn die Forschungsmanager über eigene Forschungserfahrung verfügen – nicht nur, weil sie dann aus eigener Erfahrung wissen, wie Forschung und Wissenschaftssystem funktionieren. Wer selbst einmal Drittmittel eingeworben hat, kann sich leichter in die Perspektive der Forschenden hineinversetzen. Ein Dokortitel hilft darüber hinaus, dass die Professoren sich leichter tun, das Beratungsangebot durch die Forschungsmanager anzunehmen und diese schneller als Experten in Sachen Antragstellung zu akzeptieren. Hierfür bringen die Forschungsmanager Können darin mit, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Wichtig für eine gelungene Förder- und Antragsberatung ist außerdem Wissen darüber, wie die Hochschulverwaltung funktioniert und wie auf Ebene der Hochschulleitung Entscheidungen getroffen werden. Dementsprechend sind die Forschungsmanager im Bereich der Antragsberatung in aller Regel auch auf E13-Stellen beschäftigt.

Forschungsmanager sind in der Lage, zwischen verschiedenen Personengruppen zu vermitteln und quasi zu übersetzen – zwischen den Wissenschaftlern, der klassischen Verwaltung, der Hochschulleitung, Ministerialvertretern sowie Mitarbeitern der Fördergeber. Hier ist oftmals Verhandlungsgeschick gefragt. Eine gelungene Förder- und Antragsberatung setzt voraus, sich schnell in neue Sachverhalte einzudenken und Probleme lösen zu wollen. Die Forschungsmanager zeichnet zudem die Bereitschaft aus, sich kontinuierlich weiterzubilden und mit Kollegen anderer Standorte zu vernetzen. Grundlegende Voraussetzung für eine professionelle Förder- und Antragsberatung sind ausreichende Handlungsfreiräume, die es den Forschungsmanagern erlauben, sowohl eigenständig zu beraten, als auch konzeptionell das eigene Angebot weiterzuentwickeln.

Eigene Ausbildungswege, die direkt in den Beruf des Forschungsmanagers münden, gibt es bislang nicht. Es gibt berufsbegleitende (Master-)Studiengänge, die

in das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement im Allgemeinen einführen (etwa M.P.A. Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaft Speyer oder MBA Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück. Allzu viele Forschungsmanager, die ein solches Aufbaustudium absolviert haben, gibt es jedoch nicht. Gemeinsam mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. führt das Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten an deutschen Hochschulen einen Lehrgang für Forschungsreferenten durch, der sich besonders an Berufsanfänger richtet. Auf nationaler Ebene bietet das Netzwerk mit seinen weit über tausend Mitgliedern Möglichkeiten der Vernetzung und Professionalisierung des Berufsfelds. Insbesondere die Jahrestagung des Netzwerks mit inzwischen mehreren hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmern und zahlreichen Workshops zu den unterschiedlichen Aspekten des Berufsalltags spielt für die Weiterqualifizierung der Forschungsmanager eine große Rolle. ■



Foto: privat

Dr. Judith Theben

ist seit 2008 Forschungsmanagerin für den Bereich Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Theologie im Science Support Centre der Universität Freiburg. | judith.theben@frs.uni-freiburg.de



Foto: Christoph Mischke

Dr. Jens-Peter Krüger

leitet seit 2011 den Bereiche nationale und internationale Forschungsförderung an der Abteilung Forschung der Universität Göttingen. | jens-peter.krueger@zvw.uni-goettingen.de

Literatur

- Banscherus et al.** (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Düsseldorf, S. 57f. und 82. Siehe auch:
- Wissenschaftsrat** (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Dresden.
- Blümel, Hüther** (2015): Verwaltungsführung an deutschen Hochschulen. Kassel, INCHER Working Paper 3.
- Boden** (2015): Systematische Dienstleistungs- und Organisationsentwicklung in universitären Support-Strukturen. Göttingen.
- Green, Langley** (2009): The Professionalising of Research Management. Results from a Study of 20 English Universities. Brüssel.
- Hüther, Krücken** (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden.
- Knies, Simon** (2008): Unübersichtlichkeiten in der Forschungslandschaft. Neue Aufgaben und alte Probleme einer Wissenschaftspolitik. In: N.T.M. 16, S. 471-476, hier: S. 476.
- Krücken** (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht 41, S. 345-358.
- Krücken et al.** (2010): Hochschulmanagement. Auf dem Weg zu einer neuen Profession? WSI Mitteilungen 5, S. 234-241.
- Locker-Grütjen et al.** (2012): Definition für optimales Forschungsmanagement: Wie umfassend kann Forschung unterstützt werden? Wissenschaftsmanagement 3, S. 34-38.
- Locker-Grütjen** (2012): Rahmenbedingungen für Forschung an deutschen Universitäten – „Wissenschaft in Ketten oder entfesselte Hochschule?“. Universitätsbibliothek Duisburg-Essen.
- Locker-Grütjen** (2011): Keine Zeit mehr für die Forschung? In: Forschung, Politik – Strategie – Management: 4 (1/2), S. 17-21.
- Locker-Grütjen, Stietenroth** (2018): Die Entwicklung der wissenschaftsunterstützenden Arbeitsbereiche in der Forschung, duz Wissenschaft & Management 2 (im Erscheinen).
- Schneijderberg et al.** (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M.
- Stichweh** (1987): Professionen und Disziplinen: Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften. In: Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Fallstudien – Materialien – Forschungsstrategien. Frankfurt a. M., S. 210-275.
- Whitchurch** (2006): Who Do They Think They Are? In: Journal of Higher Education Policy and Management 28, S. 159-171.