

# Wer Drittmittel verwaltet, muss doppelte Vorgaben beachten

Ist ein Projekt bewilligt, kann der Wissenschaftler forschen – muss aber auch insbesondere die Fördermittel verwalten. Dabei unterstützt und entlastet ihn der Drittmittelservice. Ein Berufsfeld im Überblick. | **Von Dorothea Uhle**



Dr. Dorothea Uhle

ist seit 2008 in der Abteilung Forschung und Transfer der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf tätig. Sie ist Vorsitzende des Netzwerks der Forschungs- und Technologiereferenten.  
dorothea.uhle@hhu.de

**D**er Bereich Drittmittelservice und Projektmanagement ist eines der Kernhandlungsfelder von Supportstrukturen im Forschungsmanagement (1). In diesem Bereich geht es um die Betreuung von Forschungsprojekten nach Eingang des Bewilligungsbescheids, insbesondere die Administration der Fördermittel. Unterstützung und Entlastung der wissenschaftlichen Projektverantwortlichen sind im Drittmittelservice besonders augenfällig, weil in der täglichen Arbeit viele administrative Tätigkeiten mit hohem Finanzbezug anfallen.

Wie in vielen Bereichen des noch jungen Berufsfelds Forschungsmanagement sind die Begriffe für dieses Aufgabefeld nicht einheitlich, gebräuchlich sind Drittmittelbewirtschaftung, -management, -service, Projektcontrolling und andere. Im Folgenden geht es um Drittmittelmanagement an Hochschulen. Davon abzugrenzen ist die Situation in außeruniversitären Forschungseinrichtungen (3) sowie auch das Projektmanagement für (EU-)Verbundprojekte. Dies kann Teil des Drittmittelservices an Hochschulen sein, hat jedoch andere Schwerpunkte (4).

Drittmittelservice ist die älteste Aufgabe des Forschungsmanagements in dem Sinne, dass sie an Hochschulverwaltun-

gen etabliert ist, seitdem es Drittmittelprojekte gibt. Andere Handlungsfelder wie Transfer oder Forschungsförderung kamen als Verwaltungsaufgabe erst später dazu. Vor Einführung der kaufmännischen Buchführung war diese Aufgabe in den Haushaltsabteilungen angesiedelt, als zusätzliche Spezialisierung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder in eigenen Sachgebieten.

## Organisationsumwelten

Heute arbeiten Drittmittelmanagerinnen und Drittmittelmanager in der Regel in Finanzdezernaten, an größeren Hochschulen in eigenen Drittmittelabteilungen. An einigen drittmittelstarken Universitäten (Humboldt-Universität Berlin, Bonn, Köln, Leipzig) wurde der Drittmittelservice mit anderen forschungsunterstützenden Bereichen in einem Forschungsdezernat zusammengefasst. Dort sind alle Services für den Lebenszyklus eines Forschungsprojekts vertreten: angefangen von der Fördermittelrecherche über die Antragsberatung, den Drittmittelservice während der Projektdurchführung bis hin zur Verwertung der Forschungsergebnisse.

Häufig sind Drittmittelmanager auf bestimmte Mittelgeber spezialisiert, weil die genaue Kenntnis der Richtlinien der Mittelgeber eine Grundvoraussetzung

für die tägliche Arbeit ist. Je nach Situation vor Ort übernehmen sie auch andere Aufgaben im Finanzbereich, etwa in der Bewirtschaftung des Hochschulhaushalts, in der Buchführung oder im Controlling. Mitunter sind sie auch gleichzeitig in das Projektmanagement für einzelne Forschungsverbände involviert beziehungsweise beraten Forschende bei der Antragstellung.

## Aufgaben

Die Aufgaben von Forschungsmanagerinnen und Forschungsmanagern, die im Bereich Drittmittelservice tätig sind, liegen schwerpunktmäßig im Bereich der Fördermitteladministration. Gegenüber dem Mittelgeber ist in der Regel die Hochschule und nicht der Forschende der verantwortliche Zuwendungsempfänger beziehungsweise Vertragspartner. Insofern ist die vertragskonforme Verwendung der Fördermittel mit den entsprechenden Nachweisen eine Basisanforderung an Forschungsmanagement (5). Drittmittelmanager unterstützen die Projektverantwortlichen dabei, die Fördermittel gemäß den Vorgaben der Mittelgeber zu planen und zu verausgaben. Gleichzeitig haben sie die Aufgabe, die Mittelverwendung im Auftrag der Hochschule zu prüfen, um finanziellen Schaden von der Hochschule abzuwenden. Im Vergleich zur Antragsberatung ist diese Phase sehr viel stärker geprägt durch Richtlinien und gesetzliche Vorgaben. Die Besonderheit im Drittmittelmanagement liegt dabei darin, dass doppelte Vorgaben zu beachten sind: einerseits die Haushaltsordnungen des Bundes und des Bundeslandes und andererseits die Förderverträge beziehungsweise die Richtlinien der Mittelgeber.

Dabei gibt es große Unterschiede je nach Mittelgeber und Projektart. Grundlegend ist zwischen nichtwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Projekten

zu unterscheiden. Bei wirtschaftlichen Projekten, etwa Forschungsaufträgen, agiert die Hochschule wie ein Unternehmen, das sich um einen Auftrag bewirbt. Solche Forschungsaufträge sind steuerpflichtig, müssen mit Vollkosten kalkuliert werden und unterscheiden



*Die Masse der geförderten Projekte ist nicht-wirtschaftlich.*



sich auch in der Projektadministration von den Projektförderungen im nicht-wirtschaftlichen Bereich. Im Folgenden stehen nichtwirtschaftliche Projekte im Vordergrund, da sie die Masse der geförderten Projekte und die Spezifika des Drittmittelbereichs an Hochschulen ausmachen. Jedoch auch innerhalb des nichtwirtschaftlichen Bereichs unterscheiden sich die Anforderungen an das Drittmittelmanagement zum Teil erheblich. Große Verbundprojekte wie zum Beispiel Sonderforschungsbereiche der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sind anders zu behandeln als Druckkostenzuschüsse. Auch der Detailgrad für Abrechnungs- und Dokumentationspflichten seitens der einzelnen Mittelgeber ist sehr unterschiedlich.

## Projektstart

Der Startpunkt für Drittmittelmanager, sich mit einem Forschungsprojekt zu beschäftigen, ist in der Regel der Eingang des Zuwendungsbescheids beziehungsweise Fördervertrags. In den meisten, wenn nicht allen Landeshochschulgesetzen ist darüber hinaus eine hochschulinterne Drittmittelanzeige vorgeschrieben, mit zusätzlichen Angaben und rechtlichen Erklärungen der Projektverantwortlichen. Diese beiden Dokumente liefern wichtige Infor-

---

### Definition Drittmittel:

Drittmittel sind Mittel, die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden.

(Statistisches Bundesamt, H201/32137100-5, Hochschulfinanzstatistik, Stand 30.01.2018)

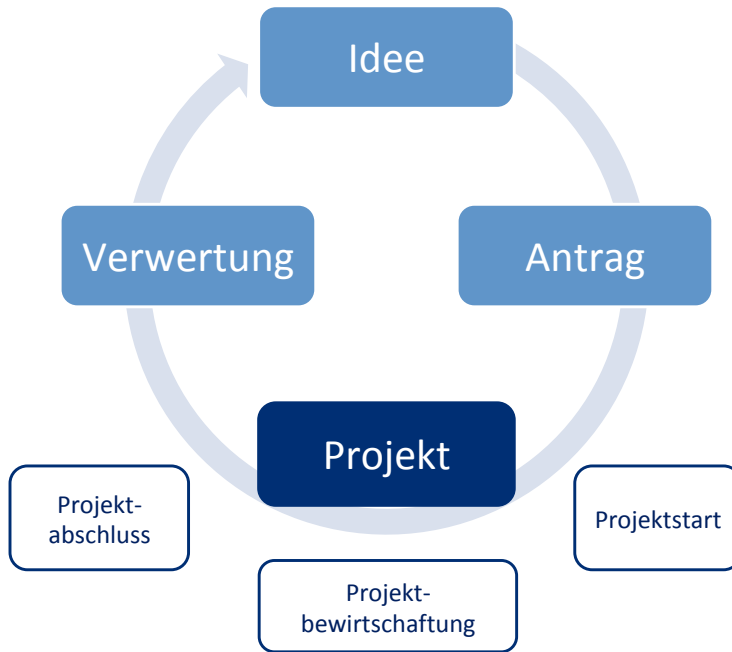
mationen für die Drittmittelmanager. Sie verstehen die Tragweite der Regelungen im Förderbescheid und übersetzen sie in die Sprache der Finanzsysteme der Hochschule. Zunächst schätzen sie ein, ob die Hochschule das Projekt annehmen kann. In der ganz überwiegenden Mehrheit der Fälle ist dies kein Problem, aber in Ausnahmefällen kann ein Projekt so viele Risiken wie zum Beispiel Folgekosten in sich bergen, dass es ratsam sein könnte, die Annahme des Projekts zu verweigern.

## „Elektronische Drittmittelakten vereinfachen Übergaben.“

Die erste Übersetzungsleistung in Richtung Finanzsysteme betrifft die Verschlüsselung des Projektkontos, die so gewählt werden muss, dass spätere Auswertungen zum Beispiel für den finanziellen Jahresabschluss der Universität problemlos möglich sind. Es folgt die Bereitstellung der Projektmittel auf diesem Konto. Das Projektbudget muss getrennt nach Kostenarten des Mittelgebers eingestellt werden, und hier spielt die oben erwähnte Herausforderung der doppelten Vorgaben eine Rolle: Die Kostenarten der Mittelgeber sind nicht identisch mit den Kostenarten (Sachkonten), die für die Hochschule nach Landeshaushaltsordnung gelten. Also gilt es, im jeweiligen Buchführungssystem der Hochschule beide Kostenarten so zu vermitteln, dass später bei den Projektabrechnungen so wenig wie möglich manuell nachzuarbeiten ist. Einige Buchführungssysteme wie SAP verfügen über Module, die auch die Kategorien der Mittelgeber abbilden können, andere jedoch nicht.

Wenn das Projekt während der Antragstellung von einem Forschungsmanager begleitet wurde, erhalten die Drittmittelmanager weitere Informationen und Unterlagen aus dem Forschungsmanagement, meist in Papierform. An einigen Hochschulen gibt es elektronische Drittmittelakten (6). Diese machen die Übergabe einfacher und bieten den Vorteil, dass die Forschungsmanager auch danach Zugriff auf die entsprechenden Dokumente haben. Für einen guten Service gegenüber den wissenschaftlichen Projektverantwortlichen ist es wesentlich, dass diese Übergabe rasch und ohne Informationsverluste vonstattengeht. Sie ist verbunden mit einem Wechsel des Ansprechpartners in der Verwaltung und sie ist meist zeitkritisch, weil Projektmitarbeiter eingestellt werden müssen.

Bei kleineren Projekten vollzieht sie sich im Hintergrund, und der Drittmittelmanager versorgt die Projektverantwortlichen in einem Projekteinrichtungsschreiben mit den Informationen zum Projektkonto und den Bewirtschaftungsregeln für das Projekt. Bei größeren oder komplizierten Projekten ist ein Kick-off-Meeting eine gute Möglichkeit, die Übergabe sichtbar zu vollziehen und den Projektverantwortlichen die nötigen Informationen zukommen zu lassen. Wichtig ist dabei zu klären, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten beim Projektverantwortlichen und welche beim Drittmittelmanager liegen. Ein Großteil der späteren Probleme ergibt sich erfahrungsgemäß daraus, dass zum Beispiel die Budgetverantwortung nicht klar zwischen Drittmittelmanagement und Projektverantwortlichen geregelt wurde. Wenn es eine Drittmittelrichtlinie an der Hochschule gibt, gibt diese den grundlegenden Rahmen vor, sonst müssen individuelle Regelungen für das Projekt vereinbart werden.



Lebenszyklus von Forschungsprojekten

### Projektbewirtschaftung

Ist das Projektkonto eingerichtet und das Personal eingestellt, folgt die Phase der Mittelbewirtschaftung. In dieser Phase fordern die Drittmittelmanager die Projektmittel beim Mittelgeber ab und leiten sie bei Verbundprojekten an die Projektpartner weiter. Sie stehen den wissenschaftlichen Projektverantwortlichen als Ansprechpartner für alle Fragen zur Verausgabung von Projektmitteln zur Verfügung. Dabei holen sie Informationen von anderen Verwaltungsabteilungen oder auch vom Mittelgeber ein und stimmen sich mit diesen ab. Sie klären Fragen wie zum Beispiel: Welche Sachmittelausgaben sind förderfähig? Was passiert im Fall der Schwangerschaft einer Projektmitarbeiterin? Was ist bei Anschaffungen im Projekt zu beachten? Welche Ausgaben müssen gegebenenfalls aus dem Hochschulhaushalt getragen werden? In manchen Fällen prüfen Drittmittelmanager alle Rechnungen in einem Projekt, in an-

deren Fällen nur in besonders sensiblen Bereichen wie der Einstellung von Projektpersonal oder Beschaffungen. Weiterhin achten Drittmittelmanager darauf, ob und in welchen Abständen Zwischenabrechnungen für den Mittelgeber erforderlich sind, und reichen diese termingerecht ein.

Einige Mittelgeber wie die EU verlangen Time-Sheets, um die Arbeitszeit der Projektmitarbeiter zu dokumentieren. Drittmittelmanager erstellen Time-Sheet-Vorlagen und stellen diese den Projektverantwortlichen mit den entsprechenden Anleitungen zur Verfügung. Später ist es ihre Aufgabe, die ausgefüllten Time-Sheets auf Krankheit, Urlaub und Abwesenheiten prüfen zu lassen, für die Personalkostenabrechnung einzuarbeiten und zu archivieren – wie übrigens auch alle weiteren Dokumente, die während der Mittelbewirtschaftung anfallen. Die laufende Aktualisierung der Projektakte sowie auch der Projektgrunddaten (Laufzeit,

Projektbeteiligte, Nachbewilligungen) ist eine ständige Aufgabe während dieser Phase.

### Projektabschluss und Prüfungen

Wenn das Projekt endet, koordinieren die Drittmittelmanager alle Aufgaben rund um den Schlussverwendungsnachweis. Sie überweisen Restmittel an den Mittelgeber beziehungsweise buchen diese auf die Kostenstelle des Projektverantwortlichen um, wenn sie an der Hochschule verbleiben dürfen, und schließen danach das Projektkonto. Gleichzeitig vervollständigen sie die Akten und archivieren diese entspre-

chend der Aufbewahrungsvorschriften der Mittelgeber.

Nach Projektabschluss prüfen die Mittelgeber nach dem Zufallsprinzip in ausgewählten Projekten, ob die Mittel korrekt abgerechnet worden sind. Drittmittelmanager organisieren diese Prüfungen, die häufig vor Ort stattfinden. Dies reicht von der Organisation von Räumen für die Prüfer über Meetings mit den damaligen Projektverantwortlichen und die Bereitstellung von Akten und Buchungsbelegen bis hin zur Umsetzung der Prüfbescheide. Das bedeutet meist, Nachzahlungen an die Mittelgeber in die Wege zu leiten.

## Unsere Partner & Experten

Dieser Beitrag ist Teil einer losen Serie zu **Akteuren und Handlungsfeldern im Forschungsmanagement**. Den Auftakt machte die Titelstrecke „Auf vielen Ebenen unterwegs – Forschungsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft“ in *Wissenschaft & Management 02/2018* vom 9. März, S. 10–23. Die Serie entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferentinnen und -referenten deutscher Hochschulen [www.forschungsreferenten.de](http://www.forschungsreferenten.de)

## Literatur

- 1 Locker-Grütjen, Oliver und Stietenroth, Daniel: Service für die Wissenschaft. In: *duz Wissenschaft & Management 02* (2018), S. 10-15, [www.wissenschaft-und-management.de](http://www.wissenschaft-und-management.de)
- 2 Theben, Judith und Krüger, Jens-Peter: Mittler zwischen den Welten. In: *duz Wissenschaft & Management 02* (2018), S. 16-21, [www.wissenschaft-und-management.de](http://www.wissenschaft-und-management.de)
- 3 Wolf, Christian: Forschungsmanagement in außeruniversitären Einrichtungen. In: *Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar*. Hg. von Markus Lemmens, Péter Horváth, Mischa Seiter. Berlin 2017, S. 286-296.
- 4 Andersen, Jan: Postaward. In: Andersen, Jan; Toom, Kristel; Poli, Susi; Miller, Pamela F.: *Research Management. Europe and Beyond*. Academic Press, London, 2018, S. 173-187.
- 5 Hendrichs, Matthias: Forschungsmanagement in Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar*. Hg. von Markus Lemmens, Péter Horváth, Mischa Seiter. Berlin 2017, S. 274-285.
- 6 Uhle, Dorothea: Elektronische Drittmittelakte: Zentral gebündelt, dezentral abrufbar. In: *duz Wissenschaft & Management 03* (2018), S. 26-29, [www.wissenschaft-und-management.de](http://www.wissenschaft-und-management.de)

## Aufgabenprofil im Wandel

Ähnlich wie bei Forschungsreferenten (2) gibt es keine Ausbildung zum Drittmittelmanager. Häufig haben Drittmittelmanager eine kaufmännische Ausbildung, und Kenntnisse in der Finanzbuchhaltung und im Haushaltsrecht gehören auf jeden Fall zu den Voraussetzungen ihrer Tätigkeit. Dazu kommen jedoch Kenntnisse, die meist on the job erworben werden und als Erfahrungswissen oder tacit knowledge einzustufen sind. Hierzu gehören Kenntnisse über die Richtlinien der Mittelgeber und Erfahrungswerte zu deren Handhabung, Wissen über den Aufbau der Hochschule, insbesondere die Struktur der Hochschulverwaltung, oder auch Überblickswissen aus den Bereichen Personalverwaltung, Einkauf und andere.

Wie eingangs festgestellt, ist zu beobachten, dass sich Drittmittelservice in den vergangenen zehn Jahren aus dem allgemeinen Finanzbereich der Hochschulen als eigene Aufgabe und eigene Organisationseinheit herausgelöst hat. Diese Entwicklung wird unterstützt durch die Einführung der kaufmännischen Buchführung mit einer zentralen Buchhaltung, die an den meisten Hochschulen ebenfalls in den letzten Jahren stattgefunden hat. Drittmittelmanager, die in der Vergangenheit in ihren Projekten Buchungsaufgaben übernommen haben, sind nun in der Regel von dieser Aufgabe entlastet. Weiter ist zu beobachten, dass die modernen Finanzsysteme (ERP-Systeme) eine bessere Information der wissenschaftlichen Projektverantwortlichen ermöglichen, wie zum Beispiel einen tagesaktuellen Online-Kontoüberblick für die entsprechenden Projektkonten. Damit entfällt für Drittmittelmanager die Aufgabe, die Projektverantwortlichen per Telefon oder mit Buchungslisten über die aktuellen Projektkontostände zu in-



*Forschungsförderung und Drittmittelservice werden künftig ähnlicher.* “

formieren. Im Gegenzug treten Aufgaben jenseits der reinen Finanzadministration stärker in den Vordergrund. Dazu zählen die Beratung der wissenschaftlichen Projektverantwortlichen, Abstimmungen mit dem Fördergeber, mit Projektpartnern, mit der Antragsberatung und anderen Verwaltungsbereichen sowie die Organisation von Informationsflüssen.

Drittmittelmanager haben damit ganz ähnliche Koordinations- und Kommunikationsaufgaben wie Forschungsmanager, nur dass diese in einer anderen Phase des Lebenszyklus von Forschungsprojekten verortet sind. Auch die Serviceorientierung gegenüber den Projektverantwortlichen wird wichtiger. Forschungsförderung und Drittmittelservice werden damit von der Struktur ihrer Aufgaben her ähnlicher und können stärker zusammengedacht werden, als das in der Vergangenheit üblich war.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die AG Drittmittel im Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten seit einigen Jahren mit den Bezügen zwischen Antragsberatung und Drittmittelmanagement. Im Kern geht es dabei um die Frage, was Forschungsmanager vom Drittmittelmanagement wissen müssen, um gut beraten zu können, und was umgekehrt Drittmittelmanager aus der Antragsphase wissen müssen, um ein Projekt gut betreuen zu können. ■