

# Forschungsmanagement in Hochschulen

## Service aus einer Hand: ein Praxisbeispiel aus der Universität zu Köln

DR. MATTHIAS HENDRICH, PROJEKTTRÄGER JÜLICH

Mit dem Begriff Forschungsmanagement (FM) ist nicht das Management des Forschungsprozesses gemeint, sondern die Organisation aller die Forschung begleitender und unterstützender Prozesse. Entsprechend spezialisierte Organisationseinheiten stellen Serviceleistungen bereit, um die Wissenschaftler in ihrer Forschung zu unterstützen und sie von möglichst vielen administrativen Aufgaben zu entlasten. Als Abgrenzung zum Wissenschaftsmanagement ist das Forschungsmanagement als besondere und praxisnahe Ausprägung von Forschungsunterstützung zu verstehen. Es ist ein Teil des Managements einer Wissenschaftsorganisation und oft ein separater Organisationsbereich derselben. Dabei werden vom Forschungsmanagement ganz unterschiedliche Anspruchsgruppen (Stakeholder) mit sehr vielfältigen Anforderungen adressiert, die zu besonderen Herausforderungen in der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft führen.

### Die beleuchteten Gestaltungsebenen des Wissenschaftsmanagements: Mikroebenen 1 und 2

**Schlüsselbegriffe:** Service aus einer Hand, Drittmittelprojekte, Finanzadministration, Fördermittelberatung, Forschungsmanagement, Hochschulverwaltung, Projektadministration, Projektförderung, Wissenschaftsorganisation

*Das Forschungsmanagement ist komplex, dass sich zwei Beiträge mit einem engen Bezug zueinander hierzu anbieten. Diese erste Analyse von Matthias Hendrichs beschreibt das Forschungsmanagement einer großen und forschungsstarken Universität als einen Bereich, der auf die Besonderheiten von drittmittelfinanzierter Forschung spezialisiert ist und die Wissenschaftler unterstützt. Dabei ist eine enge Zusammenarbeit mit anderen und ebenfalls spezialisierten Verwaltungseinheiten (beispielsweise Personal oder Finanzen) notwendig. Die Anforderungen werden am Beispiel des Dezernats Forschungsmanagement der Universität zu Köln beschrieben, das Matthias Hendrichs aufgebaut und geleitet hat, bevor er zum Projektträger Jülich wechselte. Autor Christian Wolf nimmt die Perspektive zum Forschungsmanagement aus dem Blickwinkel des Max-Planck-Instituts für chemische Energiekonversion, Mülheim an der Ruhr, ein (siehe den nächsten Text ab Seite 286).*



## A. OBJEKTIVE DARSTELLUNG

Zur Ausgangslage: Das Thema Wissenschafts- und Forschungsmanagement wird regelmäßig diskutiert. Allerdings sind gute Praxisbeispiele für eine gelungene Implementierung der damit verbundenen Anforderungen und Kompetenzen in Forschungseinrichtungen eher selten zu finden. Mit Hinweis auf die Unterschiedlichkeit der Kulturen und der jeweiligen Organisationsformen wird argumentiert, dass es ein allgemein gültiges Modell für die Umsetzung an den verschiedenartigen Forschungseinrichtungen nicht gibt.

### Forschungsmanagement in Hochschulen

Das Forschungsmanagement in Hochschulen bietet vielfältige Unterstützungsleistungen als Service für Wissenschaftler. Diese Angebote reichen von der Beratung zu Förderprogrammen über die Administration der Fördermittel und Verwertung von Forschungsergebnissen bis hin zur Unterstützung von Ausgründungen oder die Erhebung von Forschungskennzahlen (Abbildung 1). Das Forschungsmanagement soll ebenfalls die gesetzes- und richtlinienkonforme Verausgabung von Mitteln und die Einhaltung der geltenden Grundsätze sicherstellen.

Die Projektadministration reicht hierbei von der Anforderung und Abrechnung bis zur abschließenden Dokumentation der eingesetzten externen Projektmittel in enger Abstimmung mit den Mittelgebern und ist die Basisanforderung an das Forschungsmanagement.

Da in der Regel die Hochschule und nicht der projektleitende Wissenschaftler die verantwortliche Zuwendungsempfängerin ist, bestehen hier besondere Verpflichtungen. Dazu gehört beispielsweise die Prüfung von geplanten Sach- und Personalausgaben hinsichtlich ihrer Konformität mit den Richtlinien und Vorgaben des jeweiligen Mittelgebers. Zur Abrechnung des Projektes gegenüber dem Mittelgeber werden alle relevanten Informationen im sogenannten Verwendungsnachweis zusammengestellt und abschließend mit dem Ziel geprüft, dem jeweiligen Mittelgeber einen vollständigen und korrekten Nachweis aus der geförderten Hochschule vorzulegen.

Eine solche Service-Einheit innerhalb der Universitätsverwaltung versteht sich als professioneller Dienstleister und entlastet die Wissenschaftler von allen formalen administrativen Zusatzaufgaben, die mit den Forschungsprojekten notwendigerweise verbunden sind. Das erfordert neben einer grundlegenden Servicebereitschaft eine hohe Kompetenz in den unterschiedlichen Themenfeldern, was in der Regel zu einer Spezialisierung und organisatorischen Aufteilung führt. Bei einer zunehmenden Anzahl von Forschungsprojekten und steigenden Drittmittelzahlen sind effiziente Strukturen und Prozesse sowie eine fortlaufende Optimierung und Anpassung der Serviceleistungen erforderlich, um eine professionelle, mittelgeberkonforme sowie rechts- und prüfsichere Unterstützung der Wissenschaftler sicher zu stellen und der Verantwortung auf Seiten der Verwaltung (sleitung) gerecht zu werden. Nur mit einer bedarfsgerechten und kompetenten administrativen Unterstützung und entsprechender Entlastung der Wissenschaftler ist eine nachhaltige Steigerung der Drittmiteleinahmen der Hochschule zu erreichen; anderenfalls blockieren die zunehmenden und stellenweise überbordenden formalen und administrativen Anforderungen ge-



**Abbildung 1:** Aufgaben des Forschungsmanagements (Locker-Grütjen et al. 2012, mit eigenen Ergänzungen)

rade die in der Einwerbung von Drittmittelprojekten erfolgreichsten Forscher. Nur wenn die formale Belastung durch die Forschungsprojekte wirksam abgefangen werden kann, steigt entsprechend die Bereitschaft dieser Wissenschaftler, sich in weiteren Forschungsprojekten zu engagieren.

Somit hat das Forschungsmanagement eine zentrale Rolle nicht nur bei der Aufgabenerfüllung, sondern insbesondere in der Weiterentwicklung einer forschungsorientierten Hochschule.

Darüber hinaus hat das Forschungsmanagement innerhalb der Hochschulverwaltung vielfach eine vermittelnde Rolle. Der intensive und direkte Austausch mit den Wissenschaftlern und ihren Forschungsprojekten erfordert ein hohes Verständnis für die Anforderungen der Forscher auf der einen Seite, gleichzeitig muss aber auch innerhalb der Verwaltung vermittelt werden, beispielsweise in der Abstimmung möglicher zentraler Kosten mit dem Haushalt oder in Fragen der Personaleinstellung in Forschungsprojekten mit der Personalabteilung. Hinzu kommt die laufende Abstimmung mit den externen Mittelgebern, die grundsätzlich auch die Richtlinien zur Verwendung und Verrechnung der zur Verfügung gestellten Drittmittel vorgeben und darüber sogar die zentralen Vorgaben der landesspezifischen Haushaltsverordnungen übersteuern können. Diese Sonderstellung des Forschungsmanagements innerhalb einer Hochschulverwaltung erfordert ein hohes Maß an Vermittlungskompetenz und Serviceverständnis sowie die überfachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter in diesem Bereich. Die Umstellung auf eine kaufmännische Buchführung und die entsprechende Rechnungslegung nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) führt an vielen Hochschulen zu gravierenden und grundlegenden Veränderungen mit besonderen Anforderungen an die Forschungsprojekte. Hier wird die Vermittlungsrolle im Forschungsmanagement besonders deutlich und ist für die Akzeptanz der kaufmännischen Systeme in der Hochschule von herausragender Bedeutung.



## B. BEISPIEL-DARSTELLUNG

Eckpunkte zur Universität zu Köln: Sie ist eine traditionsreiche und forschungsstarke Volluniversität mit medizinischem Fachbereich und Universitätsklinikum, aber ohne ingenieurwissenschaftliche Fächer. Mit knapp 50.000 Studierenden, 630 Professoren und circa 7.300 wissenschaftliches Personal ist sie eine der größten Universitäten in Deutschland. Die Haushaltsmittel von circa 465 Millionen Euro (davon 185 Millionen für die Medizin) werden ergänzt durch über 190 Millionen Euro jährliche Drittmiteinnahmen aus extern geförderten Forschungsprojekten (Stand 2016). Die Universität war in der zweiten Runde der „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder“ mit zwei Exzellenzclustern, zwei Graduiertenschulen und dem Zukunftskonzept erfolgreich und ist (Stand 2017) eine von bundesweit insgesamt elf Exzellenzuniversitäten. Die Wissenschaftler der Universität werden aus einer klassisch aufgestellten Zentralverwaltung heraus unterstützt und es gibt entsprechend nur sehr geringe Verwaltungskapazitäten in den dezentralen Fachbereichen (ausgenommen der Fachbereich Medizin, der von der Verwaltung des Universitätsklinikums unterstützt wird).

### Organisatorische Umsetzung

In Vorbereitung des Antrags in der Exzellenzinitiative und parallel zur Umstellung auf die kaufmännische Buchführung wurde das Dezernat „Forschungsmanagement“ aus dem Finanzdezernat herausgelöst und im Jahr 2010 als eigenständige Serviceeinheit etabliert. Unter dem Leitspruch „We facilitate your research“ und mit dem Anspruch des „Service aus einer Hand“ wurden fünf spezialisierte Abteilungen eingerichtet und entlang der Anforderungen eines typischen Forschungsprojektes – von der Beratung über die administrative Umsetzung bis hin zur Verwertung von Ergebnissen – aufgestellt (Abbildung 2).

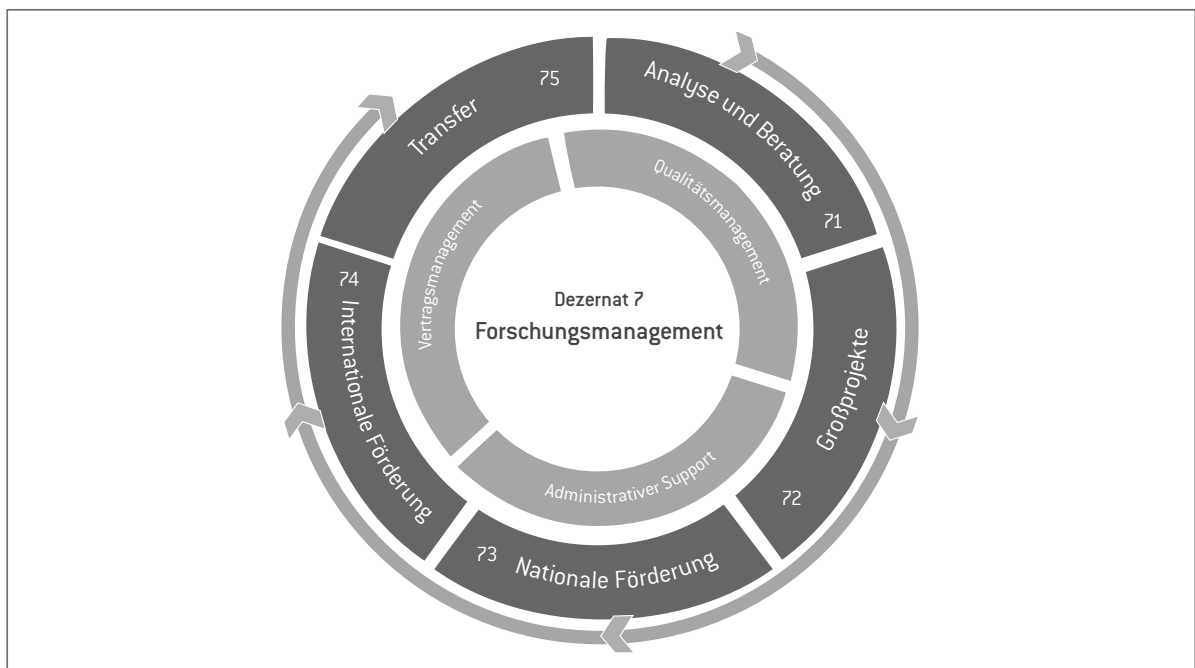


Abbildung 2: Die Struktur des Dezernats Forschungsmanagement der Universität zu Köln

Die Verantwortung für sämtliche Drittmittelprojekte der Universität zu Köln wurde in das Dezernat Forschungsmanagement übertragen und umfasst folglich auch die Finanzadministration der Mittel im neu eingeführten kaufmännischen System SAP ERP. Im Zuge der Einführung der SAP-Software ist es dem Dezernat Forschungsmanagement gelungen, das SAP-System den Realitäten der Hochschule und den Vorgaben der unterschiedlichen Mittelgeber für die Forschungsprojekte weitgehend anzupassen. Mit dem für die Administration der Drittmittel in SAP vorgehaltenen Modul Grants Management (GM) ist es für die Universität zu Köln inzwischen möglich, die jeweiligen Berichtspflichten gegenüber den unterschiedlichen Mittelgebern passgenau abzubilden und die bei Abrechnung der Projekte vom Mittelgeber geforderten Verwendungsnachweise aus dem SAP-System heraus zu generieren.

### Mehr Drittmittel

Innerhalb von fünf Jahren konnten trotz der Einführung der SAP-Software die Serviceangebote insgesamt so professionalisiert und ausgebaut werden, dass die jährlichen Drittmiteleinnahmen der Universität von 63 Millionen Euro im Jahr 2010 auf zuletzt über 110 Millionen Euro fast verdoppelt werden konnten. Diese Entwicklung wurde dadurch erleichtert, dass von vielen Fördermittelgebern seit einigen Jahren zusätzlich zu den direkten Projektmitteln auch pauschale Mittel bereitgestellt werden, die dazu dienen sollen, die mit den Forschungsprojekten verbundenen zusätzlichen Kosten der Hochschulen zu finanzieren. Diese pauschalen Mittel für forschungsbegleitende Aufwendungen wurden an der Universität zu Köln zu einem geringen Anteil dafür eingesetzt, die Servicestrukturen und Personalressourcen im Dezernat Forschungsmanagement auf- und auszubauen. Über diese Mittel kann auch zukünftig sichergestellt werden, dass bei einer von der Hochschulleitung gewünschten Steigerung der Drittmiteleinnahmen die Unterstützungsstrukturen bedarfsgerecht mitwachsen können und die zusätzlichen Kompetenzen und Ressourcen in der Forschungsunterstützung keine Belastung für den zentralen Haushalt darstellen. Und nur unter diesen Voraussetzungen kann eine Hochschule den Anforderungen gerecht werden und die Verantwortung tragen, welche sich aus einer hohen Dynamik der Forschung mit zusätzlichen Drittmittelprojekten in allen davon betroffenen Bereichen ergeben.

Obwohl die Servicestrukturen an der Universität zu Köln sehr klar innerhalb der Zentralverwaltung verankert sind und in der Interaktion zwischen den Verwaltungsbereichen sowie den zentralen Stabsstellen reibungslos funktionieren müssen, ist darüber hinaus eine Abstimmung mit dem Rektorat und den Fakultäten notwendig und für das Forschungsmanagement wichtig. An der Universität zu Köln steht das Forschungsmanagement in regelmäßigem und strukturiertem Austausch mit dem Prorektor für Forschung und dem Prorektor für Internationales sowie mit dem Transferbeauftragten der Universität. Mit den anderen Prorektoren, dem Rektor und den Dekanen der Fachbereiche bestehen neben den grundsätzlichen auch projektbezogene Austausch- und Abstimmungsmöglichkeiten, die für eine optimale und anforderungsgerechte Durchführung von Forschungsvorhaben grundlegend wichtig sind.

## Interne Dienste

Für Aufgaben, die in allen Fachabteilungen des Dezernats Forschungsmanagement anfallen oder eine zentrale Bedeutung haben, werden Spezialisten innerhalb des Dezernats als „interne Dienstleister“ eingesetzt. Die Optimierung der Verträge in Forschungsprojekten, insbesondere bei der Vertragsverhandlung mit Industriepartnern in der Auftragsforschung oder auch in den größeren internationalen Projekten, erfordert eine hohe und spezialisierte Kompetenz im Vertragsmanagement. Die Stelle der Vertragsjuristin wird im Dezernat vorgehalten und steht in direkter Abstimmung mit den verschiedenen Fachabteilungen.

Die Einführung eines ERP Systems zur Umsetzung der kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung nach HGB auch in den Forschungsprojekten stellt eine große Herausforderung für die Hochschulen dar. Da die meisten Mittelgeber, ähnlich wie die ministerialen Dienststellen, weiterhin nach eigenen und meist kameralen Grundsätzen verfahren, besteht innerhalb der Hochschule und insbesondere im Bereich der drittmittelfinanzierten Forschung ein hoher Schnittstellenaufwand: Um beide Seiten (intern die kaufmännischen Zahlen für den Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, extern die Berichte zur Verwendung der Mittel) anforderungsgerecht bedienen zu können, muss das kaufmännische System entsprechend angepasst und die Berichtsmöglichkeiten über den Standard hinaus optimiert werden. Das erfordert eine abteilungsübergreifende Koordinationsstelle, die auch die systemtechnischen Anforderungen kennt und alle mit SAP arbeitenden Mitarbeiter in den Abteilungen qualitätssichernd unterstützt.

Schließlich besteht ein Bedarf nach abteilungsübergreifender Expertise bei den Steuerfragen in Forschungsprojekten; daher wird diese Aufgabe im Dezernat zentral von einem Steuerexperten übernommen, der in engem fachlichen Austausch mit der zuständigen Stelle im Finanzdezernat steht.

## Abteilung Beratung und Analyse

Die Unterstützung der Wissenschaftler beginnt mit der Beratung zu den unterschiedlichen Fördermitteln und ist eine Basisleistung im Forschungsmanagement vieler Hochschulen. Die Anforderungen in der Fördermittelberatung sind aufgrund der verschiedenen nationalen und internationalen Förderorganisationen mit jeweils unterschiedlichen und wechselnden Förderprogrammen recht anspruchsvoll.

Zur Recherche von Förderinformationen wird auf vorhandene Datenbanken und die bereitgestellten Informationen der öffentlichen oder privaten Mittelgeber zurückgegriffen. Die Aufbereitung und Weitergabe dieser Informationen erfolgt meist über einen Newsletter und sollte so zielgruppenspezifisch wie möglich erfolgen, um die Relevanz und die Akzeptanz dieses Angebots bei den Wissenschaftlern zu erhöhen.

Das maßgebliche Kriterium für ein sinnvolles Beratungsangebot an Hochschulen sollte die Zahl der in einem bestimmten Förderprogramm gestellten Anträge der Wissenschaftler sein.

Dabei kann es nicht der Anspruch sein, dass die Mitarbeiter in der Beratung selbst die Träger des Fachwissens sind oder werden – das ist angesichts der Vielfalt der Informationen und der wechselnden Förderformate personell für eine einzelne Hochschule nicht zu leisten. Es ist in der Praxis auch nicht notwendig, da viele Mittelgeber sehr gerne direkt über die jeweiligen (oder neuen) Förderformate informieren, oder im Bereich der EU-Forschungsförderung darauf spezialisierte Einrichtungen (beispielsweise Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi), Nationale Kontaktstellen des Forschungsministeriums (NKS)) sehr viel umfänglicher, früher und genauer zu den Förderformaten informiert sind und den Auftrag haben, dieses Wissen in die Forschungseinrichtungen zu tragen.

Die Aufgabe in der Abteilung Beratung besteht vielmehr darin, geeignete Formate zu entwickeln, um mit der Unterstützung dieser externen Experten zielgruppen- und fördermittelspezifische Informationsveranstaltungen durchzuführen. Diese reichen von Einzelgesprächen über Informationen für bestimmte Fachgruppen bis hin zu Hörsaalveranstaltungen. So wurde beispielsweise an der Universität zu Köln die Gruppe der Nachwuchswissenschaftler in den naturwissenschaftlichen Fächern (mehr als 200 Forscher) zu einem speziellen Nachwuchsförderprogramm in zwei Terminen von einem Vertreter des Mittelgebers, einer erfolgreichen Antragstellerin und einem als Gutachter tätigen Professor in Kurzvorträgen mit hohem Nachfrageanteil im Verlauf eines Vormittags zielführend informiert. Dabei sind eine sorgfältige Evaluation der durchgeführten Veranstaltungen und eine enge Rückkopplung mit den Teilnehmern notwendig. Sinnvoll ist auch ein Monitoring, welche Informationsveranstaltung tatsächlich zu einer Steigerung der Antragszahlen in einem Förderprogramm geführt hat beziehungsweise welche Gründe gegen eine Antragstellung sprechen. Aus diesen Rückmeldungen lassen sich meist sehr wichtige Informationen für passgenaue Folgeformate ableiten.

Hinzu kommt, dass innerhalb des Dezernats Forschungsmanagement eine klare Aufteilung zwischen den in anderen Abteilungen administrativ zuständigen (Abteilung 72 bis 75, Abbildung 2) und den in der Beratung tätigen Mitarbeitern vorgenommen wurde: Bei allgemeinen Fragen zu Förderprogrammen ist die Abteilung Beratung zuständig, sobald der Wissenschaftler aber konkrete Fragen zu einem bestimmten Antragsformular hat, wird die Betreuung von den administrativen Spezialisten in der jeweiligen Fachabteilung übernommen, beispielsweise ein Antrag für ein EU-Projekt in der Abteilung „Internationale Förderung“, weil dort das Detailwissen zu den formalen Anforderungen in den spezifischen Förderprogrammen vorgehalten wird.

## Analyse

Viele der forschungsbezogenen Daten und Kennzahlen sind nicht aus dem kaufmännischen System alleine abzuleiten, sondern bedürfen einer ergänzenden inhaltlichen Aufbereitung. Diese Aufgabe wird von einer spezialisierten Stelle innerhalb der Abteilung übernommen und reicht von der Vorbereitung spezifischer und passgenauer Beratungsangebote für einzelne Wissenschaftler über die Bereitstellung von Informationen zu bestimmten Forschungsprojekten bis hin zur Zusammenstellung übergreifender Kennzahlen und Berichte, beispielsweise die Erstellung von Drittmittelstatistiken für die forschungsbezogenen Zielvereinbarungen mit den Fakultäten oder einer Weltkarte zur Internationalisierung der Forschung.

Als Grundlage zur Auswertung der Forschungsaktivitäten dient eine einfache Projektdatenbank, in die von den administrativ zuständigen Mitarbeitern in den Fachabteilungen des Dezernats alle Angaben eingetragen werden, die nicht automatisch aus dem ERP-System gezogen werden können. Diese rein forschungsbezogenen Daten können als Grundlage für weitere, zentral erforderliche Berichte und ein umfängliches Forschungsinformationssystem dienen.

### Abteilung Großprojekte

Diese Abteilung wurde eingerichtet, um den besonderen Anforderungen an die Administration von großen und komplexen Forschungsprojekten entsprechen zu können. Hier übernehmen spezialisierte Mitarbeiter in der Verwaltung alle administrativen Aufgaben, beispielsweise in der Finanzadministration des Großprojektes. Gleichzeitig fallen umfangreiche kommunikative und organisatorische Zusatzaufgaben an, die diese Mitarbeiter in enger Abstimmung mit den Wissenschaftlern kompetent und serviceorientiert übernehmen.

Dabei konnte ein Modell entwickelt und umgesetzt werden, in dem ein Verwaltungsmitarbeiter im Sinne einer Matrix-Organisation (vergleiche Reber/Strehl 1988; Hendrichs/Schmitz 2014) sowohl der Verwaltung als auch dem Projekt organisatorisch zugeordnet wird (Abbildung 3). Die fachliche Zuordnung erfolgt zum projektleitenden Wissenschaftler, die formale und disziplinarische Zuständigkeit verbleibt innerhalb der Verwaltung, sodass beispielsweise Fragen des Einstellungsvertrages innerhalb des Dezernats und im Abgleich mit den anderen Abteilungen entschieden werden.

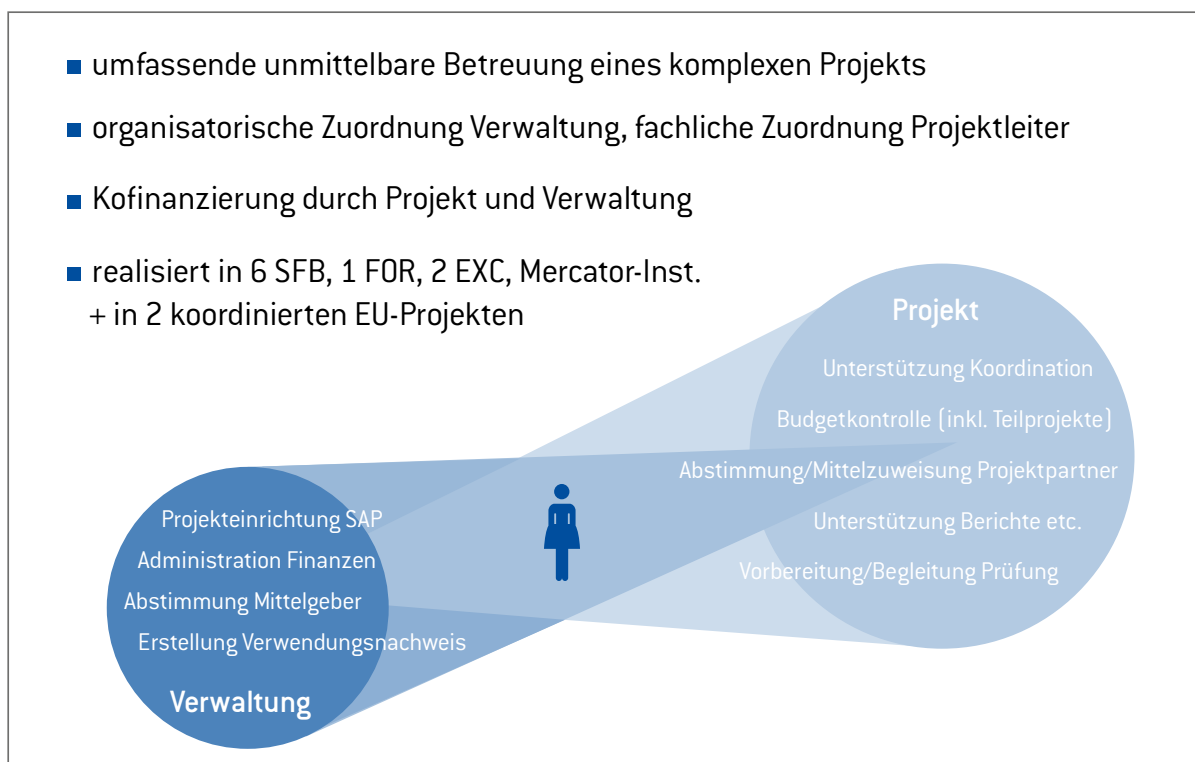


Abbildung 3: Das Matrix-Modell zur Administration von Großprojekten (vergleiche dazu auch Hendrichs/Schmitz 2014)



Die Interaktion zwischen der Verwaltung und den Wissenschaftlern in den Großprojekten wird durch diese Matrix-Position deutlich intensiviert und das Verständnis sowie die bedarfsgerechte Unterstützung werden erleichtert. Allerdings werden auch hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz der „Matrix-Mitarbeiter“ gestellt und es ist ein gutes Positionierungsvermögen nach beiden Seiten erforderlich.

Die Resonanz der Wissenschaftler auf dieses Modell ist so positiv, dass es inzwischen aktiv als Betreuungsmodell in komplexen Projekten gefordert wird und auf unterschiedliche Förderprojekte und Mittelgeber ausgeweitet wurde – zuletzt auch auf die großen koordinierten EU-Projekte in der Nachbar-Abteilung „Internationale Förderung“.

### Abteilung Nationale Förderung

Die ganz überwiegende Anzahl an Forschungsprojekten wird mit nationalen Mittelgebern durchgeführt. Daher ist in dieser zentralen Abteilung des Dezernats Forschungsmanagement auch das mit Abstand höchste Projektvolumen administrativ zu bewältigen. Für die Universität zu Köln sind das über 1.200 Projekte pro Jahr mit ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Fördervolumina, die von elf Mitarbeitern administrativ betreut werden.

Da neben der Projekteinrichtung, der Mittelbewirtschaftung und der Abrechnung in SAP auch die Aufgabe der Rechnungsprüfung in die Zuständigkeit aller Mitarbeiter im Dezernat fällt, ist hier eine besonders effiziente und effektive Arbeitsweise erforderlich. In Erweiterung des Prinzips „Service aus einer Hand“ sind hier nicht nur alle Projekte eines Wissenschaftlers bei einem Mitarbeiter verortet, sondern im Idealfall auch alle Projekte des jeweiligen Fachbereichs, sodass ein guter Überblick über die spezifische Drittmittelsituation gegeben ist.

In dieser Abteilung ergibt sich aufgrund der Zuständigkeit für alle nationalen Fördermittelgeber (DFG, BMBF, DAAD, Stiftungen und vielen anderen) und deren sehr unterschiedlichen Förderprogramme ein besonders hoher Anspruch an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Im Sinne des formulierten Serviceanspruchs und einer breiten und vielfältigen Kompetenz wurde in dieser Abteilung aber bewusst keine Spezialisierung auf einen Mittelgeber oder bestimmte Förderlinien aufgebaut, sondern die umfängliche Zuständigkeit für unterschiedliche Mittelgeber eines Wissenschaftlers erhalten. Ein solches System mit hoher Eigenverantwortung funktioniert nur mit sehr gut und breit qualifiziertem Personal und der nötigen Unterstützung durch die Leitungsebenen.

### Abteilung Internationale Förderung

Die Mitarbeiter dieser Abteilung sind Spezialisten für die Administration der Forschungsförderprogramme der EU und weiterer internationaler Mittelgeber. Die Anforderungen sind bekanntermaßen sehr komplex und eine funktionierende administrative Unterstützung ist die notwendige Voraussetzung für die Durchführbarkeit von EU-Förderprojekten an Hochschulen. Entsprechend wichtig sind kompetente Unterstützungsstrukturen in diesem Bereich für eine strategische Ausrichtung der Hochschule an den internationalen Förderprogrammen der Europäischen Kommission.

Auch in diesem Bereich hat sich das Matrix-Modell in komplexen koordinierten Förderprojekten bewährt mit dem Vorteil, dass diese Stellen komplett aus dem Management-Budget der EU-Projekte finanziert werden können.

Noch sehr viel deutlicher als in der Gesamtbilanz der Universität ist im Bereich der internationalen Förderungen eine Steigerung der Drittmiteinnahmen nach der Etablierung dieser Unterstützungsstrukturen festzustellen. Vom Ausgangspunkt eines über Jahre hinweg stagnierenden niedrigen einstelligen Millionenbetrags haben sich die Drittmiteinnahmen aus EU-Projekten innerhalb der Jahre nach Einrichtung der Abteilung mehr als verdreifacht. Diese erfreuliche Tendenz wird durch einen Ausbau der Servicestrukturen weiter gefördert und ermöglicht eine Spezialisierung und Fokussierung auf besonders prestigeträchtige Förderformate der Europäischen Kommission (Starting und Consolidator Grants des Europäischen Forschungsrats).

### Abteilung Transfer

Neben der Administration der Forschungsprojekte mit Industriebeteiligung und der Zuständigkeit für die Erfindungsmeldungen und die Schutzrechte der Universität werden in der Abteilung Transfer auch die Gründungsaktivitäten aller Mitglieder der Universität betreut und unterstützt. Dazu wurde im Frühjahr 2015 ein „Inkubator“ an der Universität in direkter räumlicher Nachbarschaft zum Dezernat Forschungsmanagement eingerichtet, in dem Start-ups aus der Universität einen Arbeitsplatz erhalten und über einen definierten Zeitraum von der Abteilung Transfer betreut werden. Dabei war es für eine Universität ohne technische Fachbereiche sehr wichtig, nicht nur auf forschungsbasierte Gründungen zu fokussieren, sondern Gründungsvorhaben von Studierenden aus allen Fachbereichen zu unterstützen und im Inkubator über einen definierten Zeitraum ein passendes Qualifizierungsangebot machen zu können.

In allen Vertrags- und Steuerfragen werden die Mitarbeiter in der Abteilung Transfer von den dezer-natsinternen zentralen Diensten für Vertragsmanagement und Steuern unterstützt und auch in den Terminen mit Wissenschaftlern bei Industriepartnern direkt begleitet. Darüber hinaus werden in dieser Abteilung sämtliche An-Institute der Universität betreut und die vielfältigen Schnittstellen in der Verwaltung zentral koordiniert. Dabei wird zunehmend darauf hingearbeitet, die für die Institute relevanten verwaltungsinternen Prozesse insgesamt so zu optimieren, dass sogar eine Umwandlung dieser externen Institute in interne Strukturen („In-Institute“) mit Vorteilen für alle Beteiligten sinnvoll möglich wird (vergleiche dazu Hendrichs/Streiter 2014).



## C. KOMMENTAR UND EMPFEHLUNGEN

So wie sich eine Verwaltung insgesamt mit ihren Serviceleistungen als Dienstleister und „Ermöglicher“ verstehen sollte, darf auch das Forschungsmanagement als Teil einer Verwaltung die Forschungsprojekte mit ihren sehr speziellen Anforderungen nicht unnötig bürokratisieren. Vielmehr sollten die komplexen Rahmenbedingungen im Sinne der Wissenschaftler gestaltet und vereinfacht werden, soweit dies zulässig und möglich ist.

**Erstens:** Konkret hat das Forschungsmanagement die Aufgabe, die Wissenschaftler bei der Einrichtung bedarfsgerecht und kompetent in allen Aspekten zu unterstützen, die nicht direkt mit dem Gegenstand der Forschung, sondern mit den administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu tun haben. Dabei gilt es, sowohl die Anforderungen der Forscher selbst, als auch die formalen Rahmenbedingungen der Forschungsprojekte zu kennen und so zu unterstützen, dass die Verwaltung ihrer besonderen Verantwortung gegenüber Wissenschaftlern, externen Mittelgebern und Prüfbehörden gerecht wird. Insofern stehen der Wissenschaftler und der Mitarbeiter im Forschungsmanagement in einer gemeinsamen, geteilten Verantwortung in der Durchführung der extern finanzierten Forschungsprojekte – mit klarer sachlicher Priorisierung der Forschungsaktivitäten.

**Zweitens:** Die Aufgaben stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter im Forschungsmanagement. Neben dem hoch spezialisierten Fachwissen über die formalen Vorgaben bestimmter Förderformate und Mittelgeber wird ein hohes Maß an Servicebereitschaft und Vermittlungskompetenz verlangt. Die wichtigste Ressource einer bedarfsgerechten Unterstützungsleistung für die Wissenschaftler aus dem Forschungsmanagement heraus sind ohne Zweifel die Mitarbeiter, welche die hohen Anforderungen an dieser besonderen Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft erfüllen (vergleiche Hendrichs 2014). Entsprechend vielfältig sind die Ansprüche an die Erwartungen für einen „idealen“ Mitarbeiter im Forschungsmanagement in den einschlägigen Stellenausschreibungen.

**Drittens:** Die im internationalen Wettbewerb weiterhin rasant zunehmende Dynamik der Forschung zwingt alle Forschungseinrichtungen dazu, die verfügbaren Unterstützungsstrukturen in ihren Kompetenzen und Ressourcen so zu gestalten, dass sie sich anforderungsgerecht mitentwickeln können. Nur diejenigen Hochschulen, die sich im Forschungsmanagement in dieser Form professionell aufstellen, können langfristig das gewünschte Wachstum in den extern geförderten Forschungsprojekten und eine damit einhergehende Steigerung der Drittmitteleinnahmen bewältigen und mitgestalten. Anderenfalls droht eine solche Dynamik, die Hochschulen zu überfordern und die regulären Abläufe sowie die Ressourcenplanungen der Organisation stark zu belasten.

**Viertens:** Das Dezernat Forschungsmanagement der Universität zu Köln ist mit seinen Aufgaben im Verhältnis zum Projektvolumen vergleichsweise schlank aufgestellt. Hier sind ein hohes Serviceverständnis, effiziente Prozesse und eine große Eigenverantwortung der spezialisierten Mitarbeiter die wichtigste Voraussetzung, um die gewünschte Unterstützungsleistung für die Wissenschaftler zu erbringen. Eine solche bedarfsgerechte und nutzerorientierte Unterstützung sowie die Entlastung der Wissenschaftler von den stellenweise überbordenden administrativen Anforderungen in extern finanzierten Forschungsprojekten schafft wiederum die Freiräume, die für eine kreative Forschung notwendig sind.

Ein funktionierendes Forschungsmanagement ist letztendlich nicht nur die Voraussetzung für eine weitere Steigerung der Einnahmen einer Hochschule, sondern letztendlich die notwendige Bedingung, auch in stark reglementierten und extern finanzierten Forschungsprojekten die grundgesetzlich garantierte Freiheit der Forschung für die Wissenschaftler sicherstellen zu können.

## Quellen und Literatur

**Hendrichs, M. (2014):** Herausforderungen im Forschungsmanagement – ein aktuelles Streiflicht.

In: University Journal 15, August 2014, 12-13.

**Hendrichs, M./Schmitz, A. (2014):** Das Matrix-Modell an der Universität zu Köln – Ein Praxisbeispiel zum Management großer Forschungsprojekte. In: Wissenschaftsmanagement 3/2014, 40-44.

**Hendrichs, M./Streiter, F. (2014):** Die Gründung von Stiftungsinstituten in staatlichen Hochschulen – Eine Handreichung für die Praxis. In: Wissenschaftsmanagement 4/2014, 30-35.

**Locker-Grütjen, O./Ehmann, B./Jongmanns, G. (2012):** Definition für optimales Forschungsmanagement.

In: Wissenschaftsmanagement 3/2012, 34-38.

**Reber, G./Strehl, F. (Hrsg.) (1988):** Matrix-Organisation – klassische Beiträge zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Stuttgart.