

Die Probleme, die sich einem modernen Forschungsmanagement stellen, sind vielfältig. Dr. Matthias Hendrichs von der Universität zu Köln gibt einen kurzen Überblick.

Herausforderungen im Forschungsmanagement – ein aktuelles Streiflicht



An vielen Hochschulen und Forschungseinrichtungen wird aktuell an einer Neuausrichtung des Forschungsmanagements gearbeitet mit dem Ziel, die Unterstützungsstrukturen für die Wissenschaftler zu professionalisieren. Und dabei geht es nicht mehr nur um allgemeine Serviceleistungen wie die Beratung zu Fördermitteln, sondern um ganz konkrete und spürbare Entlastungen von den unverändert umfangreichen und weiter steigenden administrativen Aufgaben in der Durchführung von extern finanzierten Forschungsprojekten, insbesondere in der Finanzadministration. Der durch das Forschungsmanagement bereitgestellte Service sollte daher eine echte Entlastung der Wissenschaftler bieten von dem administrativem „Ballast“, der die Forschungsprojekte zwangsläufig immer begleitet.

Wer soll das bezahlen?

Eine Herausforderung für die dramatisch unterfinanzierten Hochschulen ist dabei sicher die Finanzierung: Welche Servicelei-

stungen können wir aus welchen Mitteln bezahlen? Nur in sehr sorgfältig in die Gesamtstrukturen integrierten Forschungsprojekten reichen die bereitgestellten pauschalen Mittel und Overheads zur auskömmlichen Finanzierung der Unterstützungsstrukturen aus.

In vielen Fällen belasten die extern finanzierten Projekte den zentralen Haushalt zusätzlich und führen zu einer zunehmenden Zurückhaltung gegenüber solchen extern finanzierten Forschungsprojekten. Eine Erhöhung der Pauschalen und Overheads stellt eine notwendige und sinnvolle externe Maßnahme auf Seiten der Mittelgeber dar. Allerdings kann auch eine verbesserte interne Planung der Projekte und der zentral vorgesehenen Mittel eine solche Verschiebung von Ressourcen wirksam vermeiden. Und es liegt in der Verantwortung und im Interesse sowohl der Forscher wie auch der Einrichtung, eine langfristige und nachhaltige Finanzierung der Forschungsprojekte zu erreichen, die nicht zu Lasten der Gesamteinrichtung geht.

Nur so kann die kompetitive Einwerbung weiterer extern finanzierter Forschungsprojekte langfristig Akzeptanz innerhalb der Einrichtung und auch gegenüber den das Forschungssystem finanzierenden Stellen finden.

Verschiedene Interessen

Diesen Prozess der Planung und Einbettung der Projekte in die Universität sollte das Forschungsmanagement in den finanziellen und administrativen Details begleiten und unterstützen. Hier gilt es die Interessen der Gesamteinrichtung und des geförderten Wissenschaftlers gleichermaßen zu beachten und auszugleichen. Konkret bedeutet das, innerhalb der stellenweise engen formalen und rechtlichen Vorgaben die vorhandenen Freiräume zu gestalten und den Wissenschaftlern die notwendige und grundgesetzlich zugesagte Freiheit zu ermöglichen. Das wiederum erfordert eine große Fachkompetenz in den administrativen Anforderungen – denn nur wer die Regeln sehr gut kennt, kann die Spielräume nutzen.

Jeder Fall ist anders

Ob eine solche Unterstützung aus einer zentralen Struktur heraus geleistet werden kann oder dezentrale Stellen hier besseren Service bieten können, muss im Einzelfall und auf Grundlage der Kultur und Praxis der jeweiligen Einrichtung beurteilt und entschieden werden. Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit sollten die Gesamtkosten für die administrative Unterstützung der Forscher im Interesse der Forschungseinrichtung optimiert werden. Deutlich ist, dass viele internationale Forschungseinrichtungen hier sehr viel umfangreichere Ressourcen vorhalten, um Serviceleistungen für die Wissenschaftler zu erbringen. Ob die aufgewandten Mittel dabei immer effizient eingesetzt werden, muss ebenfalls einrichtungsbezogen analysiert werden.

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für die sorgfältige Planung der Projekte ist die Transparenz in den Finanzdaten und die Verfügbarkeit möglichst exakter Angaben zu den Kosten. Nicht zuletzt aus diesem Grund werden aktuell umfangreiche finanzielle und personelle Ressourcen in die Einführung von kaufmännischen ERP-Systemen (SAP, Mach etcetera) investiert, oftmals jedoch unter Vernachlässigung der für Forschungseinrichtungen wichtigen Anforderungen der (öffentlichen) Mittelgeber mit spezifischen Reportings und der Erstellung von Verwendungsnachweisen. Wer es aber versäumt, die Realitäten der komplexen Forschungsprojekte mit in die kaufmännischen Systeme zu integrieren, wird den speziellen Anforderungen einer Forschungseinrichtungen nicht gerecht – und eine nachlaufende Korrektur ist mühsam und kostspielig. Auch hier gilt es die Freiräume der Forschung zu wahren in einem enger werdenden Korsett der neuen kaufmännischen Anforderungen. Das Forschungsmanagement hat dabei die Aufgabe, die Interessen der Forscher und die Anforderungen der Mittelgeber im Implementierungsprozess zu vertreten, da dieser aus gutem Grund primär an zentralen und standardisierten Finanz-Kennzahlen orientiert ist, dabei aber die Realität der Wissenschaftler oftmals zu wenig berücksichtigt. Das erfordert neue und breite Kompetenzen, denn nur wer beide Anforderungen versteht und akzeptiert, kann diesen schwierigen Spagat begleiten und effektiv unterstützen.

Die Suche nach dem richtigen Personal

Und damit ist die nächste und vielleicht größte Herausforderung im Forschungsmanagement definiert: Die Suche nach gut qualifiziertem und motiviertem Personal, das bereit ist, zu den Bedingungen des öffentlichen Dienstes diese anspruchsvolle Mittlerrolle mit den vielfältigen Aufgaben zu übernehmen. Es zeigt sich zunehmend, dass die herkömmlichen niedrigen Tarif-Gehälter im öffentlichen Dienst keine attraktiven Bedingungen für diese Spezialisten bieten. Und schon jetzt werden gleichartige Aufgaben im Forschungsmanagement von den verschiedenen Forschungseinrichtungen sehr unterschiedlich bewertet und die frühere einrichtungs- und länderübergreifende Einheitlichkeit in den Gehältern besteht nicht mehr. Es ist zu befürchten, dass die Forschungseinrichtungen hier in einen Wettbewerb geraten, der sich auch an den eingesetzten Personalmitteln entscheidet. Umso wichtiger wird es, nicht-monetäre Anreize auch im Forschungsmanagement zu bieten; darunter sicher ganz zentral die Wertschätzung und Anerkennung für die in dieser komplexen Schnittstelle tätigen und oftmals besonders engagierten Vermittler im Wissenschaftssystem.



Dr. Matthias Hendrichs

Matthias Hendrichs leitet das Dezernat Forschungsmanagement der Universität zu Köln und berät andere Einrichtungen zum Aufbau und der Organisation ähnlicher Unterstützungsstrukturen.