

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Kommunikation im Hochschulmanagement: Führung - Verhandlung - Qualitätssicherung

- „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen
- Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung
- Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen
- Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen

1 | 2009

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Editorial

1

Führung und Hochschulsteuerung

Boris Schmidt

„Ein kleines bisschen mehr Führung und Management
wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns
deutscher Hochschulleitungen

2

Karsten König

Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhand-
lungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung

11

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Oliver Locker-Grütjen

Erfolgreiches Forschungsmanagement durch
zentrale Einrichtungen

Das Science Support Centre der Universität
Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden
Unterstützung für Wissenschaftler

17

Karl-Heinz Rau & Brigitte Gaiser
Transparenz und Glaubwürdigkeit sind
die Schlüssel zum Erfolg

Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements
in Hochschulen

21

Rezension

Brigitte Lion:

Dilemma im universitären Alltag. Irritationen und Wider-
sprüche im Spiegel von Gesellschaft und Organisation

(Thade Buchborn)

27

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Oliver Locker-Grütjen

Erfolgreiches Forschungsmanagement durch Zentrale Einrichtungen

Eine Möglichkeit zu umfassender Unterstützung für Wissenschaftler am Beispiel des neuen *Science Support Centre* der Universität Duisburg-Essen

Forschungsförderung und Forschungsmanagement verstanden als Dienstleistung für die Wissenschaftler gewinnen in Zeiten zunehmender Ansprüche an Organisation und vermehrter Aufgaben im Wissenschaftsbetrieb an Bedeutung. Hierbei wird der Begriff „Management“ funktional verstanden (vgl. auch Staehle 1999, S 71) und soll die Aufgaben und Tätigkeiten aufzeigen, die es ermöglichen, die Forschung zielgerichtet (=erfolgreich) zu unterstützen. Die gezielte Unterstützung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch zentrale Institutionen und Einrichtungen an Universitäten treten heute dabei immer stärker in das Bewusstsein der Leitungsebenen. Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild an solchen, die Forschung fördernde und unterstützende Strukturen in den Hochschulen. Forschungsmanagement zur Entlastung der Wissenschaftler beinhaltet ein breites Spektrum an Aufgaben und Unterstützungsangeboten, von der gezielten Information, der Begleitung von Anträgen bis hin zur Unterstützung bei der Durchführung von Veranstaltungen.

Die Universität Duisburg-Essen hat diesen aktuellen Anforderungen im Jahr 2008 mit der Einrichtung des Science Support Centre (SSC) Rechnung getragen. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie durch innovative Organisationsform, angepasste Aufgabenverteilung und Steuerung Rahmenbedingungen für die Forschung geschaffen werden können, die die Forderungen nach Flexibilität, Effektivität, Interdisziplinarität und Erfolg unterstützen. Wenngleich die Grundvoraussetzungen an den Universitäten in Deutschland sicherlich differieren, kann das Beispiel des Science Support Centres Duisburg-Essen zumindest als Modell herangezogen werden.

1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Die organisatorischen und strukturellen Ansprüche an Wissenschaftler in Universitäten haben durch umfangreiche Veränderungen in der Wissenschaftslandschaft in den letzten Jahren erheblich zugenommen – die Exzellenzinitiative und ihr nachfolgende Aktivitäten (z.B. BMBF Spitzenclusterwettbewerb) stehen hier stellvertretend für diesen Prozess innerhalb der Forschung. Die in Jahrzehnten gewachsenen Organisationsstrukturen der Hochschule, die durch eine disziplinäre Unterteilung und deutliche Hierarchien gekennzeichnet sind, erweisen sich mittlerweile oft als nicht mehr förderlich für diese neuen Herausforderungen. Die etablierten akademischen Differenzierungen, die durch zunehmende Spezialisierung in der Vergangenheit der damit notwendigen Arbeitsteilung geschuldet sind, stehen heutigen Anforderungen nach Interdisziplinarität und Ko-

operation über die Fach- und Universitätsgrenzen hinaus oft im Wege. Auch die Notwendigkeit, sich zunehmend in einem internationalen „Forschungsmarkt“ behaupten zu müssen, erfordert innovative, flexible und in Teilen neue Strukturen. Diesen notwendigen Fähigkeiten stehen jedoch oftmals eher traditionelle, „eingespielte“ Verwaltungsstrukturen aber auch die tradierte Art der damit verbundenen Kommunikation unter den Forschern an einer Hochschule im Wege.

Gleichzeitig befinden sich auch die Hochschulverwaltungen aktuell in einem Umbruch, da für die gesamte Hochschullandschaft ein tiefgreifender struktureller Wandel stattfindet. So stellen die Einführung von Globalhaushalten mit einer kaufmännischen Kosten- und Leistungsrechnung oder auch die Einführung von Modellen interner Mittelverteilung nach aufgaben-, leistungs- und innovationsorientierten Kriterien nur zwei Beispiele dieser Ausdifferenzierung dar.

Für die Forschung an deutschen Universitäten lässt sich somit ein Bild skizzieren, das aktuell nicht nur durch einen Umbruch in den Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist. Vielmehr sind die Aufgaben, die die Wissenschaftler erbringen müssen, im Vergleich zur Vergangenheit vielfältiger und umfassender. Die Änderungen der jüngeren Vergangenheit haben nicht nur zu neuen, andersartigen Herausforderungen geführt, sondern zu einer Addition in den Aufgaben. Musste die Hochschulforschung früher in erster Linie die vorhandene Zeit zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung teilen, sind heute zusätzlich Akquisitionstätigkeiten für Drittmittel und deren Verwaltung, aktive Beteiligung an Umstrukturierungen in der Hochschule und erhebliche Zeitressourcen für die Bewältigung interdisziplinärer Forschungsaufgaben (Kommunikation, Mehraufwand an Organisation) additiv hinzugekommen. Gleichzeitig ist der ökonomische Druck auf die gesamte Hochschule wie auf den einzelnen Wissenschaftler, diese Aufgaben zu bewältigen, immer größer geworden. Ein umfangreiches Portfolio an evaluativen und wettbewerbssteuernden Aktivitäten führt zudem nahezu zur Lähmung einer der originären Tätigkeit: der Forschung.

Diese Auswirkungen zeigen die Ergebnisse der Exzellenzinitiative nahezu überdeutlich, stellt die Rückführung der Spitzenwissenschaftler zur eigentlichen Kernkompetenz – Freiraum für Forschung zu haben – doch ein wesentliches Ziel vieler Exzellenzkonzepte dar (Locker-Grütjen 2008, S. 16).

2 Das Science Support Centre – aktive Unterstützung für die Forschenden

Vor dem skizzierten Hintergrund sind neue Strukturen gefragt, die im Universitätsalltag zu deutlichen Entlastungen der Wissenschaftler führen. Dies kann und muss vor allem durch eine engere Verzahnung von Verwaltung und Wissenschaft geschehen, um durch neue Koordinationsansätze und Zusammenarbeit zu neuen Aufgabenverteilungen zu kommen.

An nahezu allen Universitäten in der Bundesrepublik existieren bereits etablierte zentrale Strukturen, die die Wissenschaftlern in unterschiedlicher Weise bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Der aktuelle Trend geht eindeutig dahin, den Forschenden eine umfassende Dienstleistung v.a. bei administrativen, organisatorischen und kommunikativen Aufgaben anzubieten und sie somit deutlich zu entlasten, wenngleich die Umsetzung und die Ausdifferenzierung innerhalb der verschiedenen Universitäten und Einrichtungen hierbei noch weit auseinandergehen (Locker-Grütjen 2008, S 14ff). Die Universität Duisburg-Essen stand mit Blick auf die eingangs beschriebenen Rahmenbedingungen im Forschungsbereich ebenfalls vor der Herausforderung, geeignete Strukturen und Services für Forschung und Wissenschaft zu etablieren, nicht zuletzt auch um eine quantitative wie qualitative Steigerung der Forschungsleistungen zu erreichen. Daher wurde an der Universität seit der Fusion im Jahr 2003 ein neues „Management von Forschung“ auf allen Ebenen etabliert und konsequent strukturell weiter entwickelt, was schließlich im Jahr 2008 zur Umstrukturierung der ehemaligen Abteilung „Forschungsförderung und Transfer (FFT“) zum neuen Science Support Centre (SSC) geführt hat.

Das Science Support Center ist als Zentrale Einrichtung der Universität konzipiert und direkt dem Rektorat – hier dem Prorektorat für Forschung, Wissenschaftlichen Nachwuchs und Wissenstransfer – zugeordnet. Gleichzeitig ist die Leitung des SSC in die Tätigkeiten der Forschungskommission – als beratende Kommission des Rektorates – eingebunden, was einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren ermöglicht und auch die inhaltliche Abstimmung genereller Forschungsstrategien der Universität sicherstellt. Strukturell werden die Aufgaben und Tätigkeiten des SSC in horizontale (Koordinierung und Unterstützung der zentralen forschungsorientierten wissenschaftlichen Einrichtungen = Abteilungskonferenz Forschung) und vertikale (sechs verschiedenen Ressorts mit originären, zentralen Aufgaben) unterteilt (vgl. Abbildung). Die Tätigkeiten des Science Support Centres sind somit in vielfältiger Weise mit den Ressorts und Dezernaten der Zentralverwaltung verknüpft. Dies umfasst den einfachen gegenseitigen Informationsaustausch bis hin zu einer engen verzahnten Zusammenarbeit bei der sowohl Mitarbeiter des SSC als auch der Zentralverwaltung gemeinsam an Problemlösungen arbeiten. Eine gute Kommunikationsstruktur ist somit existentielle Basis für die Unterstützung in den Wissenschaften. Diese basiert nicht zuletzt auf der wissenschaftlichen Ausrichtung der Mitarbeiter im SSC.



Abbildung: Einbindung des SSC in die Universität sowie Aufgabenbereiche des SSC und der Zentralverwaltung

2.1 Horizontale Querschnittsaufgaben zur Unterstützung der Forschungszentren: Die Abteilungskonferenz Forschung

Innerhalb ihrer universitären Breite hat die Universität Duisburg-Essen fünf Profilschwerpunkte definiert. Auf diesen Themengebieten unternimmt sie besondere Anstrengungen, um durch Spitzenleistungen in der Forschung internationales Ansehen zu gewinnen. Diese Forschungsthemen sind breit angelegt, interdisziplinär in ihrem Charakter und bieten vielen Wissenschaftlern an der Universität die Möglichkeit zur Mitarbeit. Alle Profilschwerpunkte der Universität werden daher von (mindestens) einer Zentralen Wissenschaftlichen Forschungseinrichtung organisatorisch betreut und begleitet. Die Leistungen einer Universität erschöpfen sich jedoch nicht nur in fünf Themen, auch wenn diese breit gefasst sind. Um dieser Vielfalt Rechnung zu tragen, existieren an der Universität Duisburg-Essen selbstverständlich weitere Institute und Zentrale Wissenschaftliche Forschungseinrichtungen, die nicht an die Profilschwerpunkte angebunden sind. Mit dieser wissenschaftlichen Breite wird ein großer Anteil der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität direkt angesprochen.

Es ist aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und Expertisen in den Zentren unabdingbar, die Aktivitäten der Forschungszentren untereinander sowie zwischen den Zentren und der Hochschulleitung und der Zentralverwaltung abzustimmen und zu koordinieren. Ersteres ist notwendig, da allein durch die verbesserte und „strukturierte“ Kom-

munikation eine wesentliche Effizienzsteigerung erzielt werden kann. Dies geschieht zum Beispiel dadurch, dass die Erfahrungen der Leitungspersonen des jeweils anderen Zentrums bei der eigenen Problemlösung genutzt werden können. Zu diesen Zwecken wurde im SSC die Abteilungskonferenz Forschung eingerichtet, in der neben der organisatorischen Abstimmung auch inhaltliche oder strategische Überlegungen unternommen werden. Das SSC hat dabei eine koordinierende Rolle, indem es die verschiedenen Zentren informiert, bei gleichen oder ähnlichen Problemlagen koordinierend eingreift und zu gezielten Lösungsstrategien durch die Organisation von Gesprächen und eigenen inhaltlichen Vorschlägen beiträgt. Durch die enge Verzahnung des SSC sowohl mit dem Rektorat als auch mit der Zentralverwaltung, ist es möglich, konzertiert Verbesserungen in kurzer Zeit zu entwickeln und umzusetzen, die wiederum allen, die ähnliche Probleme zu lösen haben, unmittelbar zur Verfügung stehen. Neben der Effizienzsteigerung findet – quasi als Nebenprodukt – auch eine Zufriedenheitssteigerung statt, da alle Beteiligten nicht wiederholt mit gleichen Problemstellungen und unbefriedigenden Lösungen konfrontiert werden. Ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeiten ist hierbei also das gegenseitige voneinander Lernen.

2.2 Sechs Ressorts bieten eine breite Angebotspalette

Das Science Support Centre bietet den Wissenschaftlern der Universität Duisburg-Essen darüber hinaus in den bereits bewährten Bereichen Forschungsförderung, Transfer und Ausgründungen, Patente und Verwertungen, Messen und Vor-Ort-Service, Forschungspublikationen sowie Kommunikation und Medien ein breites Angebot zur Unterstützung an. Dies beinhaltet z.B. die organisatorische Betreuung der an der Hochschule bestehenden Programme der Deutschen Forschungsgemeinschaft (zentraler Schriftverkehr, Vorbereitung von Gutachterunterlagen, Rektoratsentscheidungen etc.) sowie die Abwicklung zentraler, durch die DFG gestellter Aufgaben (z.B. Fachkollegiumswahlen). Ebenso findet eine Unterstützung der Wissenschaftler der Universität bei der Teilnahme an weiteren Förderprogrammen wie z.B. denen der Europäischen Union, des BMBF und anderer Bundes- wie Landesministerien sowie relevanter Stiftungsprogramme statt. Hierbei werden die WissenschaftlerInnen aktiv begleitet, indem z.B. Information gezielt und strukturiert weitergegeben wird oder die WissenschaftlerInnen eine umfangreiche Unterstützung bei der Erstellung von Anträgen erhalten.

Weiterhin bietet das SSC NachwuchswissenschaftlerInnen ein breites Angebot an Unterstützung während ihres Aufenthaltes an der Universität an.

Der Transfer der wissenschaftlichen Leistungen der Universität in die Wirtschaft ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Aktivitäten des SSC. Eine Dokumentation der bestehenden Kontakte und Netzwerke, welche den WissenschaftlerInnen der Universi-

tät zur Verfügung steht, bietet hier gute Voraussetzungen. Hieraus ergeben sich Möglichkeiten für eigene Gründungen aus der Universität heraus. Das SSC vermittelt hierbei vielfältige Kontakte und konkrete Hilfen auf der Basis eines effizienten Gründungsnetzwerkes, das u.a. durch neue regionalen „Seed Fonds“ erheblich verbessert wird.

Die Sensibilisierung der WissenschaftlerInnen in patentrelevanten Bereichen durch Angebote von Veranstaltungen, Workshops und Sprechstunden ist ebenso wie die bedarfsorientierte individuelle Beratung ein wichtiger Aspekt im Angebotskatalog des SSC für den Bereich Patente. Hierbei sind vor allem die indirekten Vorteile dieses Technologie-Transfers festzuhalten: „[...] potenzieller Zusatzverdienst, Mehrung des eigenen Rufs, Sichtbarkeit in der Wirtschaft [...]“ (Handelsblatt vom 11.04.2008). Hier zeigt sich eine enge Verbindung zu den Aufgaben im Bereich Transfer und Ausgründung. Da es sich zudem im Bereich Patente um eine langfristige Strategiewerksausrichtung der Universität handelt, muss hier Kontinuität und Expertise vorhanden sein – ein wesentlicher Ansatz im SSC.

Das Science Support Centre ist weiterhin für die Präsentation der wissenschaftlichen Leistungen der Mitglieder der Hochschule auf Messen und ähnlichen Veranstaltungen verantwortlich. Der forschungs- und transferorientierte Vor-Ort-Service stellt dem Wissenschaftler Beratung zur Gestaltung von Informationsmaterialien und Equipment zur Verfügung, um in der Universität wie auch außerhalb seine Forschungsergebnisse präsentieren zu können. Einzelne forschungsorientierte Veranstaltungen (EU-Workshops, DFG-Antragsstellungen, Patent- und Verwertungsstrategie, Ausgründungen etc.) werden durch das SSC begleitet.

Die Betreuung von Printprodukten im SSC wird insbesondere durch hochschulweite Veröffentlichungen (z.B. Forschungsberichte, wissenschaftliche Journale) abgedeckt. Darüber hinaus ist das Ressort bemüht, neue und innovative Medien einzuführen und die WissenschaftlerInnen in der Anwendung dieser zu qualifizieren.

Das Ressort Kommunikation und Medien ist für die internetbasierte Informationsdienstleistung verantwortlich. Hierzu zählen insbesondere die Pflege und Weiterentwicklung bestehender Forschungsdatenbanken („Infoserver“) sowie die Neuentwicklung von Datenbanken und Informationssystemen, je nach Bedürfnis der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Mit diesen Aktivitäten richtet sich die Universität nicht nur nach Innen, sondern auch an eine breite wissenschaftliche Öffentlichkeit mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen. Um dem gerecht zu werden, sind die Informationssysteme des Science Support Centres mit intelligenten Recherchemöglichkeiten ausgestattet. Das Thema Informationsrecherche und der damit verbundenen bedarfsgerechten Informationsbereitstellung wird zukünftig, neben organisatorischen Fragen und Systemfragen ei-

ne wichtige und bedeutende Aufgabe dieses Ressorts darstellen, ist hier doch ein wesentlicher Nutzen für den Wissenschaftler gegeben.

3. Ein erstes Fazit

Forschungsmanagement ist zurzeit hochaktuell, wenn es um die Diskussion verbesserter Dienstleistungsangebote für WissenschaftlerInnen in der Forschung geht. Ziel ist dabei stets, die WissenschaftlerInnen von den immer weiter zunehmenden organisatorischen, kommunikativen und ökonomischen Anforderungen zu entlasten, damit sie wieder mehr Zeit mit ihren Kernaufgaben – dem Forschen und Lehren – verbringen können.

Mit dem Science Support Center (SSC) der Universität Duisburg-Essen wurden dabei neue Wege beschritten, die sich konsequent aus den Erfahrungen mit der Vorläufereinrichtung „Forschungsförderung und Transfer“ sowie den innovativen Ansätzen im Bereiche des Wissenschafts- und Forschungsmanagements entwickelt haben. Durch die Angliederung des SSC unmittelbar an das Rektorat und die Einbindung in die Forschungskommission ist die Einrichtung bereits bei strategischen Entscheidungen und grundsätzlichen Ausrichtungen des Forschungsprofils der Universität aktiv beteiligt. Als zentrale Einrichtung der Hochschule ist das SSC mit Mitarbeitern mit wissenschaftlichem Hintergrund besetzt, was die Kommunikation sowohl in Richtung WissenschaftlerInnen als auch in Richtung Zentralverwaltung vereinfacht. Ein wichtiges Instrument ist dabei auch die Einrichtung der „Abteilungskonferenz Forschung“, die nicht nur Anlaufpunkt für alle Forschungseinrichtungen und Wissenschaftler ist, sondern die auch aktive Koordinierung der einzelnen Forschungszentren untereinander und mit der Universität leistet. Damit ist einerseits ein Erfahrungsaustausch unter den leitenden Akteuren der Zentren gewährleistet – für den sonst normalerweise keine Zeit bleibt – und gleichzeitig ist ein neuer Problemlösungsmechanismus in Bezugsrahmen Verwaltung – Wissenschaft geschaffen. Durch das „Sprachrohr“ SSC können Schwierigkeiten gebündelt und klar definiert an die Verwaltungseinheiten oder das Rektorat weitergeleitet werden und zeit- und ressourceneffizient umsetzbare Lösungen gefunden werden, die allen Seiten unmittelbar zugute kommen.

Darüber hinaus bietet das SSC die klassische Forschungsunterstützung in Form von sechs Ressorts. Neben gezielter Information, Unterstützung bei Ausgründung und Patenten wird hier besonderer Wert auf die Unterstützung bei kommunikativen Tätigkeiten gelegt, von der Präsentation von Forschungsergebnissen über Publikationen bis hin zur Einführung neuer Kommunikations- und Präsentationsmedien – ebenfalls ein Feld, das im normalen Forscheralltag oft zu kurz kommt. Wesentlich ist hierbei die aktive Unterstützung der Wissenschaftler durch die Mitarbeiter des SSC. In einer Zeit unzähliger Informationsquellen und -fluten durch Internet und Co. ist es unabdingbar, gezielte Infor-

mation, Beratung und Unterstützung an die Wissenschaftlerin und den Wissenschaftler heranzutragen, um den Prozess zu initiieren und zu begleiten.

Insgesamt stellt das SSC eine Einrichtung dar, die von der Verankerung in der Universitätshierarchie, über die Anbindung an die forschenden WissenschaftlerInnen bis hin zur strategischen Ausrichtung – die Forschungsförderung beginnt schon, bevor der einzelne Forscher um Unterstützung bei der Antragsstellung nachsucht – als beispielhaftes Modell für die Einrichtung eines innovativen Forschungsmanagements dienen kann. Inwieweit diese zunächst eher qualitativ erfassten Vorteile einer solchen Struktur auch nachweislich zu quantitativ nachprüfbareren Erfolgen (Entlastung, Drittmittelaufkommen etc.) führt, muss sich in den kommenden Jahren noch zeigen.

Literaturverzeichnis

Locker-Grütjen, O. (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. Wissenschaftsmanagement, Nr. 3

Staehele, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, Verlag Franz Vahlen.

Informationen zum Autor

Oliver Locker-Grütjen,
Leiter des Science Support Centre (SSC),
Universität Duisburg-Essen

Kontaktdaten

Oliver Locker-Grütjen
Universität Duisburg-Essen
Science Support Centre (SSC)
Universitätsstraße
45141 Essen

Web: www.uni-due.de/ssc

Email: o.locker-gruetjen@uni-due.de

Telefon: +49 201 183 3669