

Rahmenbedingungen für Forschung an deutschen Universitäten

„Wissenschaft in Ketten oder entfesselte Hochschule?“

Ansätze eines modernen Forschungsmanagements
in Zeiten des Wandels in der deutschen Hochschullandschaft

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor Philosophiae (Dr. phil.)

in der Fakultät Bildungswissenschaften an der

Universität Duisburg-Essen

Vorgelegt von

Oliver Locker-Grütjen

Essen im Oktober 2011

1. Gutachter: Prof. Dr. Rolf Dobischat
2. Gutachter: Prof. Dr. Karl Düsseldorff

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Januar 2012

Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für die Forschung an deutschen Hochschulen haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert. Dies umfasst sowohl die stetig gewachsene Notwendigkeit, Forschungsmittel von externen Mittelgebern einzuwerben als auch die Forschungsstrukturen und -verantwortlichkeiten innerhalb einer Hochschule selbst. Hinzu kommt eine erhöhte Forderung nach Legitimierung der Forschungstätigkeit im ökonomischen wie im gesellschaftspolitischen Sinne und die ständige Erwartung, Forschung in Kooperation mit verschiedensten Partnern durchzuführen. Umfassend ist somit die Einführung und Umsetzung des New Public Management (NPM) als Additiv zu den traditionellen Aufgaben eines Wissenschaftlers¹ an einer Hochschule – wie Lehre und Mitwirkung in der Selbstverwaltung – anzusehen, was zu einer zunehmend stärkeren Verschiebung der Arbeitsbelastung in einen eher managerial ausgerichteten Bereich führt. Der Wandel umfasst auch die Forschungsstrukturen selbst, denn in der Folge der vermehrten Drittmittelforschung ist Forschung heutzutage eher kurzfristig und projektförmig angelegt; dazu kommt die ständige Forderung nach Interdisziplinarität und Zusammenarbeit mit den verschiedensten Partnern. Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch Tätigkeiten jenseits der eigentlichen Profession. Zusammen mit Anforderungen und Aufgaben in der Lehre sowie der Mitwirkung bei der Selbstverwaltung ergibt sich heute für Wissenschaftler eine zunehmend schwieriger zu bewältigende Arbeitsbelastung. Verstärkt reagieren Universitäten auf diese Arbeitsbelastung mit der Einführung neuer Strukturen und Mechanismen, die die Wissenschaftler in ihrem Alltag unterstützen und deutlich entlasten sollen. Moderne Managementstrukturen an Universitäten, neue und erweiterte Tätigkeitsfelder im Bereich Lehre und Forschung sowie der zunehmende Aufbau von Wissenschaftsmanagementeinrichtungen sind einige der Reaktionen auf Veränderungen der Anforderungen an deutsche Universitäten in den letzten Jahrzehnten.

Erfolgreiche, aber auch zufriedenstellende Forschung erfordert zunehmend professionelles Management insbesondere der Tätigkeiten, welche nicht forschungsimmanenter Natur und daher von der Profession her nicht unbedingt oder ausschließlich dem Wissenschaftler obliegen müssen. Profunde Unterstützung und Know-how rund um die Themen Forschungsförderung und -finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, Patente und Verwertung, Vermarktung, internationale Kooperation, Transfer und Management müssen zunehmend von professionellen Strukturen – und dem dazugehörigen Personal – angeboten werden. Da-

¹ Der Lesbarkeit halber wurde auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet, die aber selbstverständlich als in dem Begriff beinhaltet gesehen wird. Dies gilt auch für alle anderen Begriffe.

bei wird für die Universitäten nach Strukturen gesucht, die einem neuen organisatorischen Typus entsprechen, der zwischen der klassischen Routineverwaltung und den Wissenschaftlern (Einzelpersonen und Fakultäten) angesiedelt ist. Ziel einer jeden Universität sollte es daher sein, professionelle Rahmenbedingungen für die Forschung gezielt zu implementieren, um deren Entwicklung voranzutreiben. Hierzu zählt ganz besonders die Einrichtung starker, forschungsorientierter Servicestrukturen, die dem Wissenschaftler nicht nur Anreize bieten, sondern ihn aktiv in seiner Forschung unterstützen und massiv von forschungsfremden Aufgaben entlasten. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, die Qualität des Supports, die eine solche Serviceeinrichtung leisten kann, deutlich zu machen und die Grenzen aufzuzeigen. Hierbei sind zwei Faktoren entscheidend: Zum einen ist die Forschung und Wissensgenerierung an sich nur durch die Wissenschaftler in ihren Fachgebieten zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbünde, Cluster und andere Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt – selbstredend – in der Verantwortung der Wissenschaftler. Zweitens kann Erfolg in der Wissenschaft und die (personengebundene) Reputation ebenfalls nicht durch Forschungsmanagement direkt beeinflusst werden, sondern ist ein grundlegender Arbeitsprozess in der Wissenschaft. Beides soll verdeutlichen, dass der Kern der Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, nämlich die Generierung von Wissen, beim Wissenschaftler liegen. Der Mehrwert durch die Einbindung von neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt vielmehr in der Entlastung der Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Steuerung der Aktivitäten. Hierdurch kann ein Umfeld geschaffen werden, welches es dem Wissenschaftler ermöglicht, die Forschungsleistung zu steigern und damit nicht nur die persönliche Reputation, sondern auch die der gesamten Universität zu steigern.

Die Zielsetzung der Arbeit ist es, die Strukturreformen an deutschen Hochschulen der vergangenen Jahrzehnte darzustellen und in den aktuellen Kontext zu setzen. Hierbei werden insbesondere der Bezug zum Arbeitsfeld Forschung gesucht und Erkenntnisse zu Belastungs- und Entlastungsmechanismen gesammelt. Die entsprechenden Parameter und Verfahren zur Messung und strategischen Einschätzung von Forschung und deren Umsetzung in den Universitäten werden dargestellt und diskutiert. Diese Ergebnisse sind Grundlage für das Aufzeigen der Potenziale moderner Formen der Forschungsunterstützung und des Forschungsmanagements. Dies erfolgt mit Blick auf die Entwicklung innovativer Strukturen und Organisationsformen entsprechend der tatsächlichen Bedürfnisse der Wissenschaftler im Forschungsbetrieb.

Weiterhin werden Handlungsempfehlungen entwickelt, die zum einen modernes Forschungsmanagement ausmachen, zum anderen aber auch den bestehenden hochschul-

politischen Entwicklungskurs hinterfragen und Grenzen aufzeigen. Zentral für die Arbeitsergebnisse ist hierbei die Erkenntnis, dass die strukturellen Umwälzungen in den Hochschulen zu zunehmend „wissenschaftsfernen“ Anforderungen an die Wissenschaftler führen, welche zu weitreichenden Umstrukturierungen in den jeweiligen Organen einer Universität führen (müssen). Die Ergebnisse der Arbeit stützen diesen Ansatz, zeigen sie doch auf, dass sowohl politisch als auch von der entsprechenden Expertise der Beteiligten her eine alleinige Differenzierung und Spezialisierung der Routineverwaltung nicht ausreichen. Vielmehr bedarf es eines neuen Typus, der zwischen der bekannten administrativen Struktur und der Wissenschaft existiert; es bedarf also neuer Support-Strukturen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

So ist eine wesentliche Empfehlung, professionelle Rahmenbedingungen für die Forschung gezielt an Universitäten zu implementieren. Dies kann durch die Einrichtung starker, forschungsorientierter Servicestrukturen, die dem Wissenschaftler nicht nur Anreize bieten, sondern ihn aktiv in seiner Forschung unterstützen und massiv von forschungsfremden Aufgaben entlasten, erfolgen.

Ein modernes Forschungsmanagement darf dabei aber nicht bei der Bewältigung anstehender Aufgaben in der Forschungsförderung oder dem Forschungstransfer stehen bleiben. Wichtige Beiträge sind auch für die zukünftige Entwicklung der Hochschulen zu liefern. So müssen Strukturen (weiter-)entwickelt werden, die die Forschenden von ihren sehr zeitaufwändigen Aufgaben jenseits von Forschung (und Lehre) entlasten. Durch eine notwendige enge Zusammenarbeit zwischen Service, Wissenschaft und Hochschulleitung sowie einer Kenntnis von Forschungsaufgaben der gesamten Universität muss und kann Forschungsmanagement Beiträge und Anregungen liefern. Dabei werden sich die Aufgaben auch zukünftig weiterentwickeln und universitätsspezifisch ausdifferenzieren. Es bleibt daher spannend, diesen Prozess in der Zukunft zu begleiten und zu beobachten.

Inhalt

1	Einführung	11
1.1	Rahmenbedingungen für Forschung	13
1.2	Ziel der Arbeit	19
1.3	Aufbau der Untersuchung	21
2	Hochschulentwicklung in historischer Perspektive	22
2.1	Die Anfänge der „modernen“ Universität	23
2.2	Hochschulentwicklung in Westdeutschland nach 1945	29
2.2.1	Restoration nach dem 2. Weltkrieg	29
2.2.2	Hochschulpolitische Entwicklung in Westdeutschland bis in die 1970er Jahre	33
2.2.3	Die Umbruchsituation im Land – von der „gesteuerten Autonomie zur „unternehmerischen Universität“	43
2.2.4	Zusammenfassende Betrachtung der bisherigen Entwicklungen	47
3	Die Ökonomisierung der Universitäten als Folge eines Paradigmenwechsels	50
3.1	Von der öffentlich verantworteten zur „unternehmerischen Hochschule“: Die Einführung des New Public Management	53
3.1.1	New Public Management und die Ökonomisierung der Wissenschaften	55
3.1.2	Die Ökonomisierung der Forschung	63
3.2	Ökonomisierung, Veränderungseffekte und die Notwendigkeit neuer, professionalisierter Strukturen – ein erstes Fazit	70
4	Qualität? Expansion neuer Methoden, Instrumente und Prozesse im Forschungsbetrieb	76
4.1	Höher, schneller, weiter: Rankings und Evaluationen	77
4.1.1	Verfahren und Parameter	79
4.1.2	Verfahrensaufwand	82
4.2	Messung der Forschungsleistung durch Drittmittel: Die Expansion der letzten Jahrzehnte	82
4.3	Die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV)	90
4.4	Transparenz, Wirtschaftlichkeit, nachprüfbare Effizienz und die zunehmende Projektförmigkeit der Forschung	94
4.5	Forschen in Gruppen aus organisationssoziologischer Sicht	99

4.6	Folgen der quantitativen Expansion	102
5	Strukturen und Organisationsformen des Forschungsmanagements an deutschen Universitäten.....	106
5.1	Begriffsabgrenzung: Wissenschaftsmanagement – Forschungsmanagement .	106
5.2	Die personelle Umsetzung der Managementaufgaben: Wissenschafts- und Forschungsmanager	112
5.3	Die strukturelle Umsetzung der Managementaufgaben an Universitäten	117
6	Fallstudie: Forschungsmanagement im Vergleich der Universitäten Dortmund, Düsseldorf und Duisburg-Essen.....	122
6.1	Gegenstand und Fragestellung der Fallstudie	122
6.1.1	Ausgangsüberlegungen	122
6.1.2	Methodischer Ansatz und Forschungsdesign der explorativen Fallstudie	126
6.1.3	Untersuchte Universitäten	132
6.2	Ergebnisse aus den Befragungen	136
6.2.1	Allgemeine Informationen	137
6.2.2	Bewertung von Forschung	140
6.2.3	Zeitaufwand	142
6.2.4	Forschungsmanagement	146
6.2.5	Wünsche an die Forschungsförderung	155
6.2.6	Verbesserungsansätze	161
6.3	Fazit der Umfrage: Schwerpunkte für ein innovatives Forschungsmanagement.....	163
7	Das Fallbeispiel Universität Duisburg-Essen	166
7.1	Die Herausforderung: Fusion	166
7.2	Das Science Support Centre.....	178
7.2.1	Aktuelle Prozesse, Erfolge sowie Akzeptanz und Konfliktfelder	184

8	Anforderungen, Potenziale und Grenzen des modernen Forschungsmanagements	190
8.1	Erfassung von Forschungsleistung – nur wie?	191
8.2	Der Faktor Zeit: Konkurrenz im Spektrum anderer Aufgaben	194
8.3	Der Wandel des Hochschullehrerberufes und die Problematik der Karrierewege für den Nachwuchs	199
8.4	Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses durch Serviceangebote	204
8.5	Die Forschungsmanager: Personalrekrutierung	207
8.6	Handlungsempfehlungen für ein modernes Forschungsmanagement	210
9	Abschließende Betrachtung und Ausblick des Forschungsmanagements in Zeiten des Wandels der Hochschullandschaft	222
10	Literaturverzeichnis	227

Abkürzungsverzeichnis

[unternehmen!]:	Zeitung der UnternehmerverbandsGruppe e.V.
7. RP	7. EU-Rahmenprogramm
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EU	Europäische Union
EXC	Exzellenzcluster
F&E	Forschungs- und Entwicklungsvorhaben
FB	Fachbereich
FOR	Forscherguppe
GRK	Graduiertenkolleg
GSC	Graduiertenschule
IHK	Industrie- und Handelskammer
INTERREG	Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union. Heute: Europäische Territoriale Zusammenarbeit (ETZ)
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
KWG	Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft
MEO	Magazin der IHK Essen für Mülheim a.d.R., Essen, Oberhausen
MPI	Max-Planck-Institut
NOE	Network of Excellence
SFB	Sonderforschungsbereich
SPP	Schwerpunktprogramm
ZUK	Zukunftskonzept

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Funktionsmodell des Wissenschaftsmanagements	107
Abb. 2: Förderstrukturen der Universitäten in Deutschland	119
Abb. 3: Schematische Darstellung Forschungsdesign.....	131
Abb. 4: Geschlechterverhältnis	138
Abb. 5: Verteilung der Teilnehmer nach Wissenschaftsbereichen und Forschungsfeldern.....	139
Abb. 6: Indikatoren für erfolgreiche Forschung (Antworten „Sehr wichtig“ und „wichtig“)	140
Abb. 7: Zufriedenheit mit der für die Forschung zur Verfügung stehenden Zeit	142
Abb. 8: Größte zeitliche Belastungen – 1. Rangstufe: Lehre	143
Abb. 9: Größte zeitliche Belastungen – 2. Rangstufe: Lehre	143
Abb. 10: Belastung durch Forschungsmanagement (1. Rangplatz), der Selbstverwaltung (3. Rangplatz) und Begleitung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (4. Rangplatz).....	144
Abb. 11: Reihenfolge der Tätigkeiten nach Zeitaufwand	145
Abb. 12: Zufriedenheit mit dem Forschungssupport und den Strukturen.....	146
Abb. 13: Vorhandene Unterstützung im Bereich Forschungsprojekte/Drittmittelprojekte	148
Abb. 14: Vorhandene Unterstützung in den Bereichen Nachwuchs, Internationale Kooperationen und Verwertung von Forschungsergebnissen	152
Abb. 15: Vorhandene Unterstützung in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten und Einbindung in Entscheidungsprozesse.....	154
Abb. 16: Gewünschte Unterstützung im Projektbereich.....	155
Abb. 17: Gewünschte Unterstützung im Umfeld: Nachwuchs, Internationale Kooperationen und Verwertung von Forschungsergebnissen	157
Abb. 18: Gewünschte Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten und Einbindung in Entscheidungsprozesse	159
Abb. 19: Übersicht über gewünschte Verbesserungsmöglichkeiten an den Universitäten in den einzelnen Themenfeldern.....	161
Abb. 19: Ergebnisse des Forschungsworkshops zum Forschungsmanagement	176
Abb. 20: Einbindung des SSC in die Universität sowie Aufgabenbereiche des SSC und der Zentralverwaltung.....	179

Abb. 21: Anteil des befristet beschäftigten wissenschaftlichen Personals an Hochschulen und das Verhältnis der Drittmiteleinahmen zu den Grundmittleinnahmen der Hochschulen für die Jahre 1992-2008.....	201
Abb. 22: Baukasten Service-Einrichtung.....	218
Abb. 23: Neue Formen des Managementpersonals	219
Abb. 24: Erfolgsraten österreichischer Universitäten im 6. EU-Rahmenprogramm	224

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Laufende Grundmittel für Lehre und Forschung je Studierenden, je Wissenschaftliches Personal und je Professor/-in sowie Drittmittel je Professor/-in und je Wissenschaftliches Personal	84
Tab. 2: Gesamtfördervolumen im Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union	85
Tab. 3: Kennzeichen herkömmlicher und neuer Formen der Wissensproduktion	101
Tab. 4: Allgemeine Forschungsrahmendaten der Universitäten	132
Tab. 5: Übersicht über die unterschiedlichen Einrichtungen	136
Tab. 6: Beteiligung und Ausschöpfung der Erhebung.....	137

1 Einführung

Die Veränderungen in der Hochschullandschaft seit der „Entfesselung der Hochschule“ (MÜLLER-BÖLLING 2000) haben in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen, was vor allem auf die Universitäten, ihre Leitungsebene und aber insbesondere auf den Wissenschaftsbetrieb einen enormen Innovationsdruck ausgelöst hat. Wurde noch bis Mitte der 1980er Jahre des letzten Jahrhunderts davon ausgegangen, dass der wesentliche Unterschied der universitären und der außeruniversitären Forschung im Finanzierungsmodus zu suchen war – langfristige, grundlagenorientierte von öffentlicher Hand bezahlte Forschung versus kurzfristige, „bedarfsorientierte“ von Industrie oder anderen Drittmittellgebern finanzierte Forschung – sind diese Grenzen längst verwischt. In Zeiten der Ressourcenknappheit ist das Einwerben von finanziellen Mitteln für die Universitäten schon längst eine Überlebensnotwendigkeit geworden. Dadurch sind sie nicht nur in Konkurrenz zu anderen Forschungseinrichtungen getreten, sondern müssen sich auch einem verstärkten zwischenuniversitären Wettbewerb stellen.

Hinzu kommt eine erhöhte Forderung nach Legitimierung der Forschungstätigkeit im ökonomischen wie im gesellschaftspolitischen Sinne und eine ständige Erwartung, Forschung in Kooperation mit verschiedensten Partnern durchzuführen. Umfassend ist somit die Einführung und Umsetzung des New Public Management (NPM) als Additiv zu den traditionellen Aufgaben eines Wissenschaftlers an einer Hochschule – wie Lehre und Mitwirkung in der Selbstverwaltung – anzusehen.

Dabei ist die Situation einer Universität im Gegensatz zu anderen Forschungseinrichtungen von weiteren Besonderheiten gekennzeichnet. Die in Jahrzehnten gewachsenen Organisationsstrukturen der Universität, die durch eine disziplinäre Differenzierung und deutliche Hierarchisierung gekennzeichnet sind, erweisen sich oft als nicht förderlich für die neuen Herausforderungen in der Forschung. Etablierte akademische Aufteilungen, die durch zunehmende Spezialisierung in der Vergangenheit der damit notwendigen Arbeitsteilung geschuldet sind, stehen heutigen Anforderungen nach Interdisziplinarität und Kooperation oft im Wege. Und auch die Notwendigkeit, sich stärker in einem internationalen „Forschungsmarkt“ behaupten zu müssen, erfordert innovative, flexible Strukturen. Diese notwendigen Fähigkeiten stehen häufig im Gegensatz zu traditionellen, lange eingespielten Verwaltungsstrukturen, aber auch zu der tradierten Art der damit verbundenen Kommunikation unter den Wissenschaftlern an einer Universität.

Nicht unproblematisch ist dabei auch die – noch in Teilen vorhandene – Forschungstradition an Universitäten. Früher war die Forschung ein Teil der Arbeit, der in relativ großer

Autonomie von Wissenschaftlern langfristig durchgeführt werden konnte. Qualitätsanforderungen ergaben sich in erster Linie aus der Wahrnehmung der Forschungsergebnisse in der und durch die Fachwelt. Die Forschung war schwerpunktmäßig grundlagenorientiert und disziplinbezogen. Durch die seit vielen Jahren notwendig gewordene Einwerbung von Drittmitteln und einem Sich-öffnen in den „Markt“, mussten sich auch Wissenschaftler an Universitäten mit eher kurzfristiger, anwendungs- oder nutzenorientierter Forschung auseinandersetzen, die zudem einen größeren Grad der Abhängigkeit gegenüber dem Geldgeber beinhaltete. Damit einher gingen immer größer werdende Anforderungen an interdisziplinäre Forschung, die inzwischen weit über ein bloßes Nebeneinander verschiedener Disziplinen unter einem Dach hinausgehen. Somit ist die Forschung nicht mehr nur eine akademische, sondern auch eine ökonomische Zielgröße geworden, die – wenn auch unklar formulierten – Produktivitätsanforderungen unterlag. Forschungserfolg wird seitdem sehr häufig – mehr oder weniger verklausuliert – unter anderem mit dem Erfolg beim Einwerben von Drittmitteln gleichgesetzt, also der Fähigkeit, erwartungsgemäße Resultate gegenüber einem Auftraggeber fristgerecht zu erbringen.

Weiterhin ist der Alltag der Wissenschaftler an einer Universität auch durch zunehmende Aufgaben in der Lehre gekennzeichnet, was sie gravierend von anderen Forschungseinrichtungen unterscheidet. Die Vermittlung des jeweils aktuellen Wissensstandes und die Einbindung des wissenschaftlichen Nachwuchses in die Forschung sind ebenso wichtige wie arbeitsintensive Aufgaben. Außerdem gilt es, sich aktiv an einer permanenten Diskussion zur Aus- und Umgestaltung von Lehrplänen, Lehrinhalten und Studiengängen zu beteiligen, damit die Konkurrenzfähigkeit der Universität gewahrt bleibt².

Damit wird bereits ein weiteres Feld angerissen, in das die Forschung an Universitäten eingebunden ist. Durch traditionelle Forschung auf der einen Seite, in der es um Verteilung von Mitteln innerhalb der Universität und geschickte Nutzung der darauf ausgerichteten Verwaltungsstrukturen geht und Drittmittelforschung auf der anderen Seite, die einer völlig anderen Administration bedarf, ist ein erheblicher Anteil von Verwaltungsaufgaben durch die Wissenschaftler selbst zu erbringen. Vielfach befinden sich die Hochschulverwaltungen aktuell in einem Umbruch, da auch für die gesamte Hochschullandschaft ein tiefgreifender struktureller Wandel stattfindet. Dieser zeigt sich unter anderem in der Ausweitung ökonomischer und managementorientierter Prozesse in den Hochschulen wie

² Es sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass die Arbeit insbesondere die Forschung als Untersuchungsgegenstand betrachtet. Bereiche wie Lehre oder Weiterbildung können nur am Rande aufgenommen werden.

zum Beispiel Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Modelle interner Mittelverteilung nach aufgaben-, leistungs- und innovationsorientierten Kriterien, die Einführung von Globalhaushalten, Steuerungsinstrumente wie Budgetierung, Konzepte eines Hochschul-Controllings mit Rechenschafts- und Berichtspflicht, Evaluation der Lehre und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung oder Prozesse zur Profilbildung und Marktpositionierung (vgl. DÖRRE & NEIS 2010; MÜNCH 2009; SCHIMANK 2008; FACHHOCHSCHULE OSNABRÜCK 2007; MÜHLE 2007). Hier zeigen sich nachdrücklich einige der umfangreichen Umstrukturierungen und zusätzlichen Aufgaben, die auf die Universitäten zukommen beziehungsweise zugekommen sind und bereits massiv Umsetzung finden.

1.1 Rahmenbedingungen für Forschung

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 „der Forschende“ erbringen muss, im Vergleich zur Vergangenheit – und im Vergleich zu anderen Forschungseinrichtungen – vielfältiger und umfassender geworden. Die Änderungen der jüngeren Vergangenheit haben nicht nur zu neuen, andersartigen Herausforderungen geführt, sondern zu einer Addition in den Aufgaben. Mussten sich die Wissenschaftler früher in erster Linie auf die Verteilung von Mitteln innerhalb der Universität konzentrieren und die vorhandene Zeit zwischen Forschung, Lehre, Selbstverwaltung und Weiterbildung teilen, sind heute zusätzlich Akquisitionstätigkeiten für Drittmittel und deren Verwaltung, aktive Beteiligung an Umstrukturierungen in der Universität und erhebliche Zeitressourcen für die Bewältigung interdisziplinärer Forschungsaufgaben (Kommunikation, Mehraufwand an Organisation) hinzugekommen. Gleichzeitig ist der ökonomische Druck auf die gesamte Universität wie auf den einzelnen Wissenschaftler, diese Aufgaben zu bewältigen, immer größer geworden. Die skizzierte Situation von Forschung an Universitäten ist vielschichtigen Prozessen in den Universitäten selbst und vor allem gesellschaftlichen Entwicklungen geschuldet. Ebenso vielschichtig sind die Reaktionen auf die resultierenden Anforderungen. Dabei wird in jüngster Zeit dem Bereich des „Wissenschafts- oder Forschungsmanagements“ eine zunehmend wichtigere Rolle bei den Problemlösungen zugesprochen.

So jung dieser Begriff ist, so unterschiedliche Ansätze werden bereits darunter verstanden (vgl. KRÜCKEN 2006; TEICHLER 2005; THOMAS 2005; MAYNTZ 1985). Teilweise ist damit das Management der Wissenschaft (inklusive der Forschung) gemeint, also ein politisch-gesamtgesellschaftlicher Ansatz über den Stellenwert, die Verankerung, die Ausrichtung und Grundsatzfinanzierung von Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Der Begriff

findet aber auch Anwendung in Bezug auf die Ausbildung von Leitungspersonal. Dabei werden die gesamte Hochschulverwaltung und ihre Leitung umfasst, von denen ein neues Selbstverständnis gefordert wird. Damit wurde die Basis gelegt, in diesen Leitungsfunktionen bislang nicht vorhandene oder nur schwach ausgeprägte Managementkompetenzen auszubilden. Bis dato hat sich die Hochschulverwaltung entweder als Ausführungsorgan der nächsthöheren Behörde (Ministerium) verstanden oder als relativ eigenständigen Bereich, dem exklusiv die Geschäfte der „laufenden Verwaltung“ obliegen. Die tradierte Selbstbeschreibung als eine Hochschulverwaltung mit Ordnungsfunktion, die mit den ihr eigenen Eingriffsinstrumentarien ministerielle Gesetze und Verordnungen vollzieht und deren Einhaltung durch Studierende und Wissenschaftler überwacht, soll einem neuen Rollenverständnis weichen, das sich an den spezifischen Zielen und Aufgaben der Universität ausrichtet, um sich im internationalen, wettbewerblichen Wissenschafts- und Bildungssystem zu bewähren. Statt ausführend-administrativer Arbeiten stehen zunehmend Management- und Steuerungsaufgaben sowie die Gestaltung und Optimierung von Prozessen im Vordergrund. Das setzt Leitungspersonal voraus, das sowohl über institutionelles und betriebswirtschaftliches Wissen als auch über kommunikative Kompetenzen und entsprechende Soft Skills verfügen muss, um die neuen Management- und Steuerungsfunktionen meistern zu können (vgl. KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010; NICKEL, ZIEGELE 2010; KLUMPP, Krücken 2006; TEICHLER 2006; TEICHLER 2005; THOMAS 2005).

Bei weiteren Interpretationen wird stärker auf die umfassende Ausbildung von Wissenschaftlern in Leitungsfunktionen gesetzt, damit sie die anstehenden Aufgaben besser bewältigen können. Wissenschaftler müssen nicht nur exzellente Forschungsergebnisse abliefern, sondern zusätzlich Managementaufgaben wie Mitarbeiterführung oder Marketing übernehmen und in Fragen wie Karriereplanung, Selbstorganisation oder dem Aufbau eines internationalen Netzwerkes bewandert sein (ZWM 2007). Bei den letzteren Interpretationen von Wissenschaftsmanagement wird davon ausgegangen, dass die anstehenden Aufgaben durch Verbesserungen in Führungsstil und Kommunikation, ergänzt um ökonomisch-verwaltungstechnische Fähigkeiten, bewältigt werden können.

Nicht berücksichtigt werden dabei Organisationsformen in der Wissenschaft, obgleich die Organisation neben den Umweltbeziehungen eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für eine Einrichtung ist. Aus organisationssoziologischer Sicht prägen eben diese Rahmenbedingungen das Management in der Praxis und weniger die aktive Steuerung des Prozesses selbst.

„Was in einer Forschungseinrichtung über Zeit geschieht, ist das Ergebnis der nur teilweise aufeinander abgestimmten, aber auf jeden Fall im Sinne von Aktion-Reaktion miteinander verknüpfter Handlungen zahlreicher Akteure innerhalb und außerhalb der Ein-

richtung, die dabei auch noch mehrfach und über Zeit veränderliche Ziele verfolgen“ (MAYNTZ 1985, S. 34).

Ein kurzer organisationstheoretischer Einblick in die Universitätsstrukturen soll verdeutlichen, welche Rahmenbedingungen auch hieraus zu berücksichtigen sind.

Auch wenn ein in sich geschlossenes Aussagesystem, mit dessen Hilfe Organisationen befriedigend beschrieben und erklärt werden können, derzeit nicht verfügbar ist, lassen sich für die Organisation der Universität vor dem Hintergrund verschiedener Ansätze doch einige Besonderheiten hervorheben (vgl. ENGELS 2004). Nach der Organisationstypologie von Henry Mintzberg entsprechen Universitäten dem Prototyp der „Professional Bureaucracy“ (Spezialistenbürokratie), deren konstituierendes Merkmal die herausragende Bedeutung der Mitarbeiter im betrieblichen Kern ist.

„Die Spezialistenbürokratie ist bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auf professionalisierte Mitarbeiter angewiesen, die über in langjähriger Ausbildung erworbene berufliche Kenntnisse und Qualifikationen sowie berufsständische Standards und Normen verfügen. Aufgrund ihrer Schlüsselposition verfügen die Mitglieder des betrieblichen Kerns über ein hohes Maß an Autonomie. Im Wesentlichen setzen sie sich ihre eigenen Ziele und kontrollieren sich selbst“ (ENGELS 2004, S. 15).

Die Standards eines solchen Organisationstypus werden außerhalb der Organisation durch die „Professional Community“ entwickelt. Die Technostruktur – die Spezialisten für Arbeitsgestaltung, Planung und Budgetierung – ist weitgehend entbehrlich, auch das mittlere Management fällt klein aus, da die Mitarbeiter ihre Arbeit weitgehend selbst koordinieren und kontrollieren und auch administrative Aufgaben kollektiv wahrnehmen (vgl. ENGELS 2004).

Methodisch und theoretisch komplexer ist das Konzept der „Organized Anarchy“ (Organisierte Anarchie), das im Wesentlichen auf organisatorische Entscheidungsstrukturen beruht. Grundlage ist die Annahme, dass Menschen nur begrenzt rational handeln, da der menschlichen Fähigkeit zur Gewinnung und Verarbeitung von Informationen Grenzen gesetzt sind. Darüber hinaus sind Entscheidungsträger nicht in der Lage, alle Lösungen und deren wahrscheinliche Konsequenzen erschöpfend und simultan miteinander zu vergleichen. Hinzu kommt die Situation, in der Entscheidungen getroffen werden können. Diese sind an Universitäten vor allem durch Mehrdeutigkeit und Ungewissheit gekennzeichnet.

Daher weist auch der Prozess der Entscheidungsfindung Züge auf, die wie folgt zu charakterisieren sind:

- Inkonsistente und nicht-operationale Ziele:

Ziele sind unklar formuliert, schlecht definiert oder inkonsistent und darüber hinaus instabil. Ziele werden oftmals erst nach einer Entscheidung gefunden oder erfunden.

- Beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien:

Es fehlt an Wissen über die Umwelt und die entscheidungsrelevanten Kausalbeziehungen, Entscheidungen werden eher auf Grundlage einfacher Versuchs- und Irrtumssequenzen, des Lernresiduums aus zufällig gewonnenen Erfahrungen und pragmatischen, aus der Not geborenen Annahmen getroffen.

- Wechselnde Teilnehmer und Aufmerksamkeiten:

Die Mitglieder der organisierten Anarchie nehmen gleichzeitig an mehreren unterschiedlichen Entscheidungsprozessen teil und widmen diesen in unterschiedlichem Maße Zeit und Aufmerksamkeit. Außerdem wechseln die Entscheidungsträger. (vgl. ENGELS 2004, S. 16f).

Diese Form der „Entscheidungssituationen mit unklaren Zielen, unvollkommener Technologie und fluktuierenden Teilnehmern kommen [...] in allen Organisationen teilweise oder zeitweise vor. Für bestimmte Organisationstypen wie die Universität stellen die Bedingungen einer organisierten Anarchie aber den Regelfall dar“ (ENGELS 2004, S. 18).

Die Vertreter der „institutionalistischen“ Perspektive zeigen auf, dass die „These, nach der die formale Struktur im Sinne eines technologisch-rational gestalteten Werkzeugs die Steuerung der Aktivitäten in der Organisation leistet, nicht aufrecht zu erhalten ist“ (ENGELS 2004, S. 19). Die formale Struktur und die Technologie der Leistungserbringung sind nur „lose gekoppelt“. Dennoch bestehen viele Gleichheiten der Strukturen bei ähnlichen Organisationen, da sie im Aufbau und in ihren Handlungen den Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen zu entsprechen versuchen, die durch die Gesellschaft an sie herangebracht werden, selbst wenn diese nicht rational oder ökonomisch effizient sind. Im Hinblick auf ihre technologische Umwelt sind Universitäten „lose gekoppelt“, im Hinblick auf die institutionelle Umwelt aber sehr „eng gekoppelt“, da sie zum Beispiel die Vorstellungen darüber, was eine Universität auszeichnet (bezüglich Professoren, Studenten, Lehrinhalten, Forschungsmethoden) rituell entsprechen. Dadurch entstehen Spannungen, da nicht nur die institutionalisierten Imperative im Widerspruch zu den Anforderungen der effizienten Aufgabenbewältigung stehen, sondern auch durch die Vorstellungen und Anforderungen, die durch unterschiedliche Interessensgruppen an die Institution gestellt werden.

„So sieht sich eine Universität Anforderungen ausgesetzt, die auf verfestigte kulturelle Vorstellungen, berufsständische Normen und professionelle Einstellungen oder auch auf gesetzliche Regelungen zurück gehen.“ (ENGELS 2004, S. 21).

Die Reaktion darauf ist eine Strategie der Entkoppelung und der Vertrauensbildung, wodurch die realen Geschehnisse durch eine möglichst undurchdringliche Legitimationsfassade abgeschirmt werden. „Entkoppelung beinhaltet den Versuch, eine unmittelbare Einsichtnahme in das reale, materielle Geschehen einer Organisation zu verhindern [...]“ (ENGELS 2004, S. 21). Kombiniert wird die Entkoppelung mit vertrauensbildenden Maßnahmen nach innen und außen, dass hinter der zeremoniell aufrecht gehaltenen Fassade tatsächlich alle Anstrengungen zur Zielerreichung unternommen werden. Ein prägnantes Beispiel für solche Maßnahmen ist, mit Verweis auf die im Wege der Professionalisierung verinnerlichten Werte, dass die Aktivitäten eines Professors keinen engen Kontrollen und Bewertungen unterzogen werden (ENGELS 2004, S. 22).

Die dargestellten Konzepte verdeutlichen, dass in Organisationen ein und dieselbe Wirkung mehrere Ursachen und ein und dieselbe Maßnahme verschiedene, sogar gegensätzliche Wirkungen haben kann. Sie lassen aber nur in geringem Maße gestaltungsorientierte Aussagen zu. Diesbezügliche allgemeingültige Aussagen mit gesetzestartigem Charakter sind auch kaum denkbar, da der Gegenstand der Betrachtung das menschliche Handeln ist.

Bei aller gebotenen Vorsicht zeichnet sich bei Universitäten aber ein Muster ab, dass durch präsituierte Regelungen dominiert ist, durch die Vorgabe von Ressourcen und weniger über eine Bindung der Organisationsmitglieder an die zu erreichende Ziele. Dieses Muster wird zunehmend aufgeweicht zugunsten einer verstärkten „Outputorientierung“ im Sinne einer verminderten staatlichen Planung auf der einen und verstärktem Management und wachsender korporativer Autonomie der Universitäten auf der andern Seite. Dabei muss bedenklich stimmen, dass die Möglichkeiten einer normativen „Inpflichtnahme“ der Organisationsmitglieder im Sinne einer inneren Steuerung und der sozialen Kontrolle nicht nur wenig beachtet, sondern in Teilen geschwächt und behindert werden (ENGELS 2004, S. 22ff).

„Dabei kann kein Zweifel dahingehend bestehen, dass die Leistungsfähigkeit struktureller Regelungen in Universitäten begrenzt ist. Eine Universität wirkt in erster Linie durch ihre Mitglieder, die sich allein über ihr Wissen qualifizieren.“ (ENGELS 2004, S. 28).

Die Ausrichtung der Mitglieder einer Universität auf ein Ziel ist erschwert dadurch, dass neben dem hohen Grad an individueller Leistungserbringung auch wenige Orte, Anlässe und Möglichkeiten zur Einigung auf gemeinsame institutionelle Standards gegeben sind. Die Autonomie der Mitglieder wird überwiegend ganz individuell gestaltet, so ist zum Beispiel bei Karrieren weniger die jeweilige Universität als vielmehr das „Invisible College“

der Peers des Faches, das quer zu der Ebene der Institution liegt, entscheidend. Die professionelle Identität der Organisationsmitglieder ist also mit dem Fach, weniger mit der Organisation verbunden. Überfachliche Qualitäten wie zum Beispiel Führungskompetenz geraten bei der Beurteilung der Qualifikation ins Hintertreffen und gute Führungsleistungen tragen auch nicht zur Reputation bei.

Die moderne Universität kann als eine vielschichtige Organisation angesehen werden, in der sehr unterschiedliche Interessen und Ziele zusammentreffen, die sich in den zentralen Aufgabenbereichen einer Universität, nämlich in Lehre, Forschung und Dienstleistung widerspiegeln (vgl. PELLERT 1999). Insgesamt verfügen Hochschulen als Organisationen nur über ein geringes Maß an kollektiver Handlungs- und Strategiefähigkeit, sie sind eher für Veränderungen auf der Ebene des einzelnen Fachs geeignet (vgl. PELLERT & WIDMANN 2007).

„Zu kollektiv verbindlichen, gemeinsamen Entscheidungen zu kommen und damit institutionelle Veränderungsprozesse zu gestalten, ist äußerst schwierig.“ (PELLERT & WIDMANN 2007 S. 25).

Dennoch muss auch eine Universität als Organisation gemanagt werden. Eine Möglichkeit ist, die Macht der Institution durch hauptberufliche Manager zu stärken, die die richtigen Anreize für eine Weiterentwicklung setzen. Allerdings wird eine Universität nie eine klassische Hierarchie sein; sie ist eine Expertenorganisation, die von den Professoren und Studenten im Sinne von Koproduzenten mitgetragen werden muss. Universitäten müssen professioneller gemanagt werden, aber sie werden nie wie Unternehmen funktionieren (vgl. PELLERT 2010).

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit und Vorgehen

Die deutschen Universitäten sind seit den vergangenen drei Jahrzehnten und insbesondere in den letzten zehn Jahren einer permanenten „Dauerreform“ in Struktur, Forschung und Lehre „unterzogen worden, deren Ende nicht abzusehen“ (KAUBE 2009, S. 7).

Die vorliegende Arbeit geht von der Annahme aus, dass diese Strukturreformen in einer historischen Linie begründet und deren aktuelle Mechanismen auch aufgrund der geänderten gesellschaftlichen Anforderungen an Universitäten größtenteils unumkehrbar sind. Darauf aufsetzend müssen einerseits Strukturen der „Freiraumschaffung für die Wissenschaftler“ entwickelt werden, die zurzeit kaum vorhanden sind (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008, 2011). Andererseits müssen bestimmte Entwicklungen hinterfragt, möglicherweise aufgehoben und neu justiert werden.

Ziel der Arbeit ist es daher, zunächst die Rahmenbedingungen für die Forschung und die Veränderungsprozesse in der deutschen Hochschullandschaft, die diese beeinflussen, aufzuzeigen und kritisch zu hinterfragen. Daraus sollen letztlich Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die zum einen modernes Forschungsmanagement ausmachen, zum anderen aber auch den bestehenden hochschulpolitischen Entwicklungskurs hinterfragen und Grenzen aufzeigen. Dabei sind insbesondere die folgenden Fragen von besonderer Bedeutung für die Arbeit:

1. In welchem historischen und hochschulpolitischen Kontext sind die aktuellen Entwicklungen zu sehen?
2. Welches sind hierbei die maßgeblichen Veränderungen, die durch die Ökonomisierung der Universitäten eingetreten sind?
3. Was sind die wesentlichen Faktoren der aktuellen Entwicklungen, die die Forschung an den Universitäten beeinflussen (Drittmittel, Rankings etc.) und wie sind diese zu werten?
4. Welche Strukturen im Forschungsmanagement stehen dem entgegen?
5. Was sind die tatsächlichen Herausforderungen und Bedürfnisse für die beziehungsweise der Wissenschaftler (Fallstudie)?
6. Welche Angebote schaffen Freiräume und Entlastung?
7. Wo sind die Grenzen der Ökonomisierung, was kann Forschungsmanagement leisten und was nicht?

Hierzu werden einerseits historisch gewachsene Strukturen reflektiert und deren Einfluss in Bezug auf moderne Ansätze der „unternehmerischen Universität“ analysiert. Dazu wird zunächst zusammenfassend dargestellt, wie sich die Aufgaben und das Selbstverständnis der Universitäten im Laufe der modernen Geschichte gewandelt haben und welche Anforderungen und Faktoren die Arbeit an Universitäten heute prägen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Auswirkungen hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes der Wissenschaftler, insbesondere auf die Forschungsarbeit gelegt.

Weiterhin widmet sich die Arbeit der Diskussion um die entsprechenden Parameter und Verfahren zur Messung und strategischen Einschätzung von Forschung und deren Umsetzung in den Universitäten. Diese Ergebnisse sind Grundlage für das Aufzeigen der Potenziale moderner Formen der Forschungsunterstützung und des Forschungsmanagements. Dies erfolgt mit Blick auf die Entwicklung innovativer Strukturen und Organisationsformen entsprechend den tatsächlichen Bedürfnissen der Wissenschaftler im Forschungsbetrieb. Geleitet wird diese Zielsetzung von dem Anspruch, Freiräume und Entlastungen für die Wissenschaftler zu entwickeln und einzuführen, die für die Wissensgenerierung und den kreativen Arbeitsprozess notwendig sind und durch den Übergang zum akademischen Kapitalismus des New Public Managements möglicherweise zunehmend eingeschränkt werden. Ein Blick auf die Praxis soll weiterhin zeigen, mit welchen Strukturen und Angeboten die deutschen Universitäten auf die neuen Herausforderungen reagieren. So wird anhand von Fallbeispielen genauer untersucht, welche Angebote an Forschungsunterstützung tatsächlich bestehen und ob beziehungsweise wie sie von den Wissenschaftlern genutzt werden.

Daraus folgend wird erarbeitet, wie eine optimale Unterstützung der Wissenschaftler in Hinsicht auf ihre Forschungstätigkeit aussehen kann, die einerseits den besonderen Bedingungen und Voraussetzungen von Forschung an einer Universität gerecht wird, aber auch den Umgang mit den neuen Herausforderungen erleichtert.

Nicht zuletzt ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, das Maß der Einflussnahme moderner Strukturen zu hinterfragen und die Grenzen eines modernen Forschungsmanagements aufzuzeigen.

1.3 Aufbau der Untersuchung

Nach der erfolgten kurzen Einführung in die Problematik und die Zielsetzung der Arbeit soll im Folgenden das Vorgehen und der Aufbau der Arbeit skizziert werden.

In **Kapitel 2** wird zunächst der historische Hintergrund der Hochschulentwicklung nachgezeichnet. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die bildungs- und hochschulpolitischen Veränderungen seit den 1970er Jahren gelegt, die im neuen Jahrtausend ihren derzeitigen Höhepunkt der Umstrukturierungen fanden. Eine abschließende Betrachtung der geschichtlichen Veränderungsprozesse leitet zu **Kapitel 3** über. In diesem werden die Rahmenbedingungen und Auswirkungen der Ökonomisierung der Universitäten und des New Public Managements beschrieben. Als ein Kern dieser Veränderungsprozesse, der wesentliche Auswirkungen auf den Alltag der Wissenschaftler hat, wird in **Kapitel 4** die Bedeutung der quantitativen Expansion von Drittmitteln sowie der Evaluationen und Rankings thematisiert.

Nach Abschluss dieser Herleitung wird im folgenden **Kapitel 5** auf das Thema Forschungsmanagement hingeführt. Hierzu wird einerseits die Begrifflichkeit erarbeitet, andererseits werden unterschiedliche Strukturen an den Universitäten erfasst und diskutiert.

Es folgt die eingehende Beschreibung der Fallstudie in **Kapitel 6**, die den Ansatz, den Aufbau der Befragung, die untersuchten Universitäten als auch die Ergebnisse der Befragung aufzeigt und bereits kurz zusammenfassend die Thematik des Forschungsmanagements diskutiert. Am Ende des Kapitels wird ein erstes Fazit im Hinblick auf ein modernes und innovatives Forschungsmanagement gezogen.

Ausgehend von den Fragestellungen wird die konkrete Umsetzung einiger Aspekte der neuen Strategien am Beispiel des Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen in **Kapitel 7** näher ausgeführt.

Die Erfahrungen innerhalb der Einrichtung, die Ergebnisse der Studie sowie die aktuellen Diskussionsprozesse in der Wissenschaft bilden die Basis für die in **Kapitel 8** folgenden Entwicklungsvorschläge und Handlungsempfehlungen. Die abschließende Betrachtung in **Kapitel 9** soll sich erneut kritisch mit den nunmehr erfolgten Erfahrungen und Ergebnissen befassen und einen hinreichend interessanten Ausblick für weitere Aktivitäten bieten.

2 Hochschulentwicklung in historischer Perspektive

Moderne Managementstrukturen an Universitäten, neue und erweiterte Tätigkeitsfelder im Bereich Lehre und Forschung sowie der zunehmende Aufbau von Wissenschaftsmanagementeinrichtungen sind die Reaktionen auf Veränderungen der Anforderungen an deutsche Universitäten in den letzten Jahrzehnten. Diese betreffen nicht nur die Rahmenbedingungen, wie etwa die stetig gewachsene Notwendigkeit, Forschungsmittel von externen Mittelgebern einzuwerben, was einen erheblichen organisatorischen Mehraufwand bedeutet. Der Wandel umfasst auch die Forschungsstrukturen selbst, denn in der Folge der vermehrten Drittmittelforschung ist Forschung heutzutage eher kurzfristig und projektartig angelegt, dazu kommt die ständige Forderung nach Interdisziplinarität und Zusammenarbeit mit den verschiedensten Partnern (vgl. hierzu unter anderem BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL, 2011; GLOBERT 2010; ENGELS 2006; MÜNCH 2006; TORKA 2006). Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch Tätigkeiten jenseits der eigentlichen Profession. Zusammen mit Anforderungen und Aufgaben in der Lehre sowie der Mitwirkung bei der Selbstverwaltung ergibt sich heute für Wissenschaftler eine zunehmend schwieriger zu bewältigende Arbeitsbelastung (vgl. KRECKEL 2010; FRANK 2006). Dass hier Abhilfe nottut, ist unbestritten und praktisch alle deutschen Universitäten haben mit mehr oder weniger umfangreichen Unterstützungsangeboten darauf reagiert (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008). Es ist dann von Wissenschafts- oder Forschungsmanagement die Rede, Begriffe, die in unterschiedlicher Weise verwendet werden. Für die vorliegende Arbeit wird weiterhin der Begriff „Forschungsmanagement“ verwendet, da die Unterstützung der Wissenschaftler bei der Kernaufgabe „Forschung“ hierbei im Mittelpunkt stehen soll (vgl. zur Begriffsdefinition auch Kapitel 5).

Im nunmehr folgenden Kapitel soll in einem zusammenfassenden Überblick die Entwicklung vom Humboldt'schen Bildungsideal hin zum Hayek'schen Glauben an die Überlegenheit der Wettbewerbssteuerung in der Wissenschaft zusammengefasst werden, um die Folgen für den Wissenschaftsbetrieb und die sich daraus ergebenden Kompetenzveränderungen und Strukturherausforderungen skizzieren und darstellen zu können, die die Ursache für die enormen Veränderungen im Bereich der Universitäten sind. Einen umfangreichen Überblick insbesondere mit Blick auf die zeitliche und räumliche Einordnung, die Herkunft und den Wirkungsbereich sowie die Ausstrahlung und Relevanz der verschiedenen Konzepte gibt die aktuelle Arbeit von PASTERNAK und VON WISSEL (2010), die neben anderen auch Grundlage des folgenden Kapitels ist.

So definieren diese insgesamt 24 konzeptionellen Entwürfe der Hochschulentwicklung in einem zeitlichen und räumlichen Kontext seit den Jahren Humboldts. Ebenso werden die Veränderungen in Bezug auf die Herkunft und den Wirkungsbereich sowie ihre Ausstrahlung und Relevanz hin untersucht und eingeordnet. „Die nach diesen Kriterien vorgenommene Auswahl spannt den Bogen von ‚Humboldt‘ bis zur ‚Hochschule im Wettbewerb‘, von der Ordinariuniversität über die Gruppenuniversität zum *managerialism* (PASTERNAK & VON WISSEL 2010, S. 6). So konnten die Autoren „die dominierenden Ideen der hochschulpolitischen Debatten in den letzten sechs Jahrzehnten nachvollziehbar“ aufzeigen (PASTERNAK & VON WISSEL 2010, S. 6).

2.1 Die Anfänge der „modernen“ Universität

Die Entwicklung der heute hinlänglich bekannten „christlich-abendländischen“ Universitäten (Anm.: versus der Universitätsentwicklungen im arabischen Raum und der iberischen Halbinsel) kann zeitlich verständlicherweise nur durch fließende Übergänge markiert werden, die zudem in Teilen auch nur unscharf zu erkennen sind (vgl. PASTERNAK & VON WISSEL 2010; BERG 1996A). Umfassend wurde spätestens seit der Gründung der ersten Universitäten in Europa im 12. Jahrhundert deren Entwicklung vorangetrieben; ebenso hat sich ihr Gesicht in den kommenden Jahrhunderten wesentlich gewandelt. So geriet mit Anbruch der Reformation zunächst das (scheinbar) einheitliche Weltbild der Klassengegensätze aus den Fugen.

„Die Reformation [...] wurde [...] von anderen damaligen Erfahrungen gestützt – von der überseeischen Ausbreitung, der Ausbildung der frühnationalen europäischen Staatenwelt, von neuen Techniken und Erfindungen etc., ohne daß die Zeitgenossen ihre weithin traditionellen Lebenswelten und Verhaltensweisen aufzugeben willens sein konnten. Bei der daraus entstehenden Unrast sollten die gewohnten Bahnen möglichst nicht verlassen, sie sollten allenfalls reformiert, verbessert werden. [...] Zu dieser traditionellen Ordnung gehörte auch, daß, von vorübergehenden Ausnahmen der ersten Hälfte des 16. Jahrhunderts abgesehen, nur wenige lesen oder gar schreiben konnten.“ (BERG 1996A, Vorwort)

Es bleibt zudem noch lange als ein Zeichen der damaligen Zeit bestand, dass nur wenige Menschen einer sehr kleinen Oberschicht überhaupt lesen und schreiben konnten und somit Schulen weitgehend fern blieben. Die Bildungsgeschichte und Bildungsentwicklung vollzieht sich demnach nur in einem kleinen, privilegierten Teil der Gesellschaft. Einem Großteil der Bevölkerung waren somit über lange Zeiten Schulen oder gar Universitäten ein fremder Ort. Die sogenannte „gelehrte Erziehung“ erhielt mit dem Auftreten der „Italienischen Humanisten“ im 15. und 16. Jahrhundert und der Weiterentwicklung ihrer Ziele und Ideale enorme Schubkraft und bedeutenden Einfluss auf das gelehrte Bildungswesen

in Europa. Nicht zuletzt wurden Grundsteine für die Entwicklung des höheren Schulwesens an Gymnasien und Universitäten durch diese pädagogischen Neuansätze im 17. Jahrhundert weiterentwickelt und ausgebaut (vgl. hierzu insbesondere BERG 1996A, HAMMERSTEIN 1994, 1987). Die Entwicklung der Gelehrtenschulen insbesondere in den großen Fürstenstaaten wie Brandenburg-Preußen vollzog sich gegen Ende des 18. Jahrhunderts nun zunehmend unter staatlicher Kontrolle, was bis dato lediglich den Bereichen Militär, Wirtschaft und Finanzen originär vorbehalten war. Somit wurde die Verstaatlichung des Höheren Schulwesens zu einem entscheidenden Prozess in der Hochschulentwicklung des ausgehenden 18. Jahrhunderts.

„Als Fundamentalprozesse bei der Konstituierung des modernen Schulwesens werden immer wieder mit Recht die Verweltlichung, Verstaatlichung und Verfachlichung sowie damit einhergehend die Vereinheitlichung und Verbreiterung genannt. [...] Im Bereich des institutionalisierten Höheren Schulwesens zweigt sich damit die Tragfähigkeit des von Reinhart Koselleck geprägten Begriffs der ‚Sattelzeit‘, die bereits seit der Mitte des 18. Jahrhunderts den Weg in die Moderne weist und damit die Einheit zwischen der beschleunigten Reformphase der Aufklärungsepoche und dem Ende des Umgestaltungsprozesses im Vormärz markiert.“ (BERG 1996B, S. 313–314)

Häufig dienten zu dieser Zeit Neugründungen einzelner Universitäten als Einschnitt in der Entwicklungshistorie. Beispielhaft sei hier auf die Gründung der „Friedericana zu Halle“ im Jahr 1694 hingewiesen, die für die Universitätsgeschichte des 18. Jahrhunderts prägend war (vgl. BERG 1996B).

„Wenn auch die meisten der zahlreichen Universitäten des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation im Laufe des 18. Jahrhunderts dem hallisch-göttingischen Vorbild nachzueifern suchten, so waren doch die Möglichkeiten dazu wie auch die Ergebnisse im Einzelfall höchst unterschiedlich. [...] Immerhin: Alle bisherigen Universitäten bestanden weiterhin fort, und das, obwohl es auf dem Boden des Reichs mehr Hochschulen gab als in den anderen europäischen Staaten nämlich 22 protestantische und 18 katholische.“ (BERG 1996B, S. 313–314)

Der wichtigste Umbruch bei der akademischen Bildung wird im Allgemeinen auf die Gründung der Berliner Universität 1810 zurückgeführt, an der Wilhelm von Humboldt federführend beteiligt war³. Vor dieser Zeit war die zentrale Aufgabe der Universitäten und Hochschulen die Bewahrung, der Schutz und die Weitergabe des Wissens (vgl. EDEL 2005). Sie glichen eher Berufsschulen, die akademische Berufe wie Ärzte, Juristen, Pfarrer oder Philologen ausbildeten. Wissenschaft fand dagegen in Akademien oder Gelehrten-

³ Hier sei im Wesentlichen auf Humboldts Denkschrift: *Über den zukünftigen Zustand Deutschlands* verwiesen. Humboldt schrieb die Denkschrift wohl um 1809/10. Das etwa zehnzeilige Essay wurde zunächst in Auszügen 1896 in Bruno Gebhardts Biographie Wilhelm von Humboldts veröffentlicht. Vollständig veröffentlicht wurde der Text 1903 in BRUNO GEBHARDT (Hg.), *Wilhelm von Humboldts Politische Denkschriften*, 2 Bde., Berlin 1903, 250-260.

Gesellschaften statt (vgl. OELKERS 2009). Um 1800 entwickelte sich dann die sogenannte neuhumanistische Universitätsidee⁴, die sich aus Schriften Schleiermachers, Fichtes und Wilhelm von Humboldts herausdestillieren lässt (vgl. zum Beispiel SCHLEIERMACHER 1808). Die wesentlichen Schlagworte dieser Idee sind:

1. „Die Einheit von Forschung und Lehre;
2. Die Freiheit von Forschung und Lehre;
3. Die Vorstellung, dass die Universität zweckfrei der ‚reinen‘ Idee der Wissenschaft dient und nicht die akademische Berufsbildung, sondern das wissenschaftliche Studium primäres Ziel sei;
4. Die Annahme, dass Wissenschaft bildet und wahrhaft sittliche Führungspersönlichkeiten heranzieht;
5. Die Einheit aller Wissenschaften an der Universität, die durch die Disziplinen der philosophischen Fakultät zusammengehalten werden“ (PALETSCHEK 2002, S. 184).

Jedoch erst mit Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte sich zunehmend die Vorstellung, dass diese neuhumanistische Universitätsidee und die Gründung der Universität Berlin einen entscheidenden Schritt in der deutschen Universitätsentwicklung darstellen⁵. So beginnt um 1900 die „Rezeption von Wilhelm von Humboldts berühmter ‚Denkschrift über die äußere und innere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin‘“ (PALETSCHEK 2002, S. 186). Dieser epochale Ansatz Humboldts gilt als Kern der damaligen Humboldt’schen Universitätsidee und wurde seinerzeit insbesondere von Adolf von Harnack einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (vgl. HARNACK VON 1900). Ebenfalls prägten Eduard Spranger, Carl Heinrich Becker sowie Helmut Schelsky die damalige Diskussion mit (SCHELSKY 1935; BECKER 1925; SPRANGER 1910).

In den 1910er/20er Jahren wurde eine überzeitliche Idee der deutschen Universität entwickelt und die Sichtweise verstärkt, dass die „moderne klassische deutsche“ Universität mit

⁴ Die Gleichsetzung dieser Idee mit der Universität Berlin und mit dem Namen Humboldt scheint allerdings in Teilen „eine Erfindung des 20. Jahrhunderts. Die Zeitgenossen des 19. Jahrhunderts kannten ihn nicht, und sie sahen auch in der Gründung der Universität Berlin keine Zäsur in der Universitätsentwicklung.“ (PALETSCHEK 2002, S. 184; vgl. auch SCHULZE 2005).

⁵ „In neueren Arbeiten etwa von *Mitchell Ash* und *Rüdiger vom Bruch* wird von einem „Mythos Humboldt“ gesprochen, der um die Wende zum 20. Jahrhundert entstanden sei. Hier wird das Phänomen der Konjunktur Humboldts um die Jahrhundertwende aufgegriffen – ein Faktum, [...] und insofern weisen diese Arbeiten in eine ähnliche Richtung. Allerdings wird immer noch davon ausgegangen, daß es im 19. Jahrhundert ein vorbildliches Berliner Modell gab und eine Humboldt-sche Universität im Kern zumindest für kurze Zeit realisiert war (ca. 1810–1830 in Berlin). Der um 1900 einsetzende Mythos habe diese Vorreiterfunktion Berlins überhöht und zur Legende gemacht zu einem Zeitpunkt, als die Universität mit dem Übergang zum Großbetrieb eine neue Struktur erhalten und letztlich Abschied von Humboldt genommen habe.“ (PALETSCHEK 2002, S. 185)

der Universität Berlin – mit Humboldts Universität – begonnen hat (vgl. auch HUMBOLDT VON 1909/1910). Dieser Rückgriff diente gleich

„mehreren zeitgenössischen Zwecken: Die Grundlagenforschung erhielt eine neue Legitimation, preußisch-nationale Bildungspolitik konnte auf diese Weise glorifiziert werden, und in den neo-idealistischen Zeitgeist fügte sich der Humboldt-Rekurs nahtlos ein“ (BARTZ 2005, S. 100).

Seitdem werden die „Humboldt’schen Prinzipien“ als überzeitlich postulierte Idee der deutschen Universität immer wieder neu belebt und neu konstruiert. Sie legitimierten und legitimieren Universitätskritik, Universitätsreformen und die Verteidigung bestehender Einrichtungen gleichermaßen. Dass diese Prinzipien solche Wirkung entfaltet haben, ist sicherlich in dem Umstand zu suchen, dass seitdem kein anderes Modell eines übergreifenden universitären Selbstverständnisses mehr entwickelt wurde (vgl. BARTZ 2005; PALETSCHEK 2002).

Mit der „Erfindung“ Humboldts wurde in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zugleich ein festgefügtes Gedankengebäude über die vermeintlich „einzig wahre Struktur“ und innere Organisation der Universitäten errichtet, nämlich die „Ordinarienuniversität“. Der Staat stellt zwar die Mittel für die Universität zur Verfügung, aber er mischt sich nicht ein. Im Gegenteil, es wird aus den Humboldt’schen Prinzipien die unbedingte Autonomie der Universität und damit auch ihre Selbstverwaltung abgeleitet. Die Universität soll ihre inneren Angelegenheiten, vor allem Forschung⁶ und Lehre, die Entscheidung über wissenschaftliche Leistungen und das Recht, Vorlesungen zu halten, selbst bestimmen und auch bei der Berufung des Lehrkörpers mitsprechen (vgl. BARTZ 2005; VORLÄNDER o.J.). Auf dieser Basis haben sich auch die traditionellen Organisationsstrukturen der deutschen Universitäten entwickelt. Fakultäten, Fachbereiche und Institute waren für die vorherrschende disziplinäre Orientierung und stark individualisierte Form der Wissenschaft geeignet, die in relativer Isolation von gesellschaftlichen Fragestellungen betrieben wurde. Damit einher ging eine einstufig verabfolgte akademische Ausbildung und ein Lehrling-Meister-Modell der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses (vgl. WEILER 2005; vgl. auch KRECKEL 2010).

⁶ Bereits im 17. Jahrhundert wurde explizit auf den gesellschaftlichen Erfolg in Abhängigkeit von „Erfolgen in der Forschung“ abgehoben (KROHN 2010, S. 333). Ebenso maß man dem Wissen, das aus der Forschung generiert wird, enorme Bedeutung bei: „Für die Wissenschaft an sich ist der radikal neue Grundgedanke, das jedes Wissen aus der Forschung stammt und zu Forschung führt, also essentiell Wissen im Wandel ist“ (KROHN 2010, S. 334).

Die Epochen der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus

Nach dem Ersten Weltkrieg sehen sich auch die Universitäten mit neuen Anforderungen konfrontiert; es wurde eine Reform des Hochschullebens gefordert, da die militärische Niederlage auch auf Mängel im Erziehungssystem zurückgeführt wurde. Durch die Kriegsrückkehrer und eine verstärkte soziale Öffnung der Universitäten stiegen die Studentenzahlen zwischen 1910 und 1930 auf etwa das Doppelte. Das führte ab Ende der 1920er Jahre zu einer Diskussion der Überfüllungskrise der Universitäten. Parallel dazu tat sich die Mehrheit der Professorenschaft schwer, von der „deutschen Weltgeltung“ Abstand zu nehmen und ein Großteil stand der Weimarer Republik feindlich oder skeptisch gegenüber (vgl. POMMERIN 2003; PALETSCHEK 2002). Kurz nach dem Krieg wurde noch von einer Erneuerung der Universitäten auch die Erneuerung des Volkes erwartet, so dass der neue Staat den Universitäten zunächst wohlwollend gegenüberstand. Bis Ende der 1920er Jahre hatte sich dies geändert, nicht zuletzt auch wegen der Unfähigkeit der Hochschullehrer und der Hochschulen, auf überkommene Privilegien zu verzichten und sich einer demokratisierenden Gesellschaft verständlich zu machen.

„Ab 1930 wurden beim Blick auf die Universität verstärkt Krisenphänomene wahrgenommen: Vermassung, Verweiblichung und ein befürchteter Verlust des geistigen Antlitzes verschmolzen zu einem düsteren Bild“ (PALETSCHEK 2002, S. 192).

Dieser eher skeptischen Einstellung vieler Professoren gegenüber der jungen Demokratie lag eine deutschnational-konservativ – und das hieß immer auch antisemitische – Gesinnung zugrunde. Und auch in der deutschen Studentenschaft hatte sich gegen Ende der Weimarer Republik die politische Rechtsentwicklung zunehmend verstärkt, getragen vor allem von den studentischen Verbindungen (vgl. GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN 2010). Sie erreichten 1932/33 den Höhepunkt ihrer organisatorischen Entwicklung, als reichsweit etwa 80 Prozent der männlichen Studenten einer Korporation angehörten, davon über 50 Prozent schlagenden Verbindungen. Geprägt von Antirationalismus, Frontsoldatenmythos, Volksgemeinschaftsideen, Antisemitismus und Opposition gegen das „System von Weimar“ bestand bei ihnen eine große ideologische Nähe zum Nationalsozialistischen Deutschen Studentenbund (vgl. GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN 2010). Obwohl auch linksstehende Dozenten und Studenten existierten, gab es nur vereinzelt Widerstand an den deutschen Universitäten gegen die nationalsozialistische Gleichschaltung 1933 (vgl. GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN 2010; PALETSCHEK 2002; SZÖLLÖSI-JANZE 2001; SEIER 1984; 1983)⁷. Die Selbstverwaltung wurde aufgehoben

⁷ An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass die Aufarbeitung der nationalsozialistischen Zeit und der Frage nach Verantwortung und Schuld an den einzelnen Universitäten erst ab etwa Mitte der achtziger Jahre begonnen wurde und noch lange nicht abgeschlossen ist.

und durch das sogenannte Führerprinzip ersetzt, das den Rektor zum weisungsbefugten „Führer“ der Hochschule machte. Hochschullehrer jüdischer Herkunft und politisch Andersdenkende wurden entlassen und akademische Würden aberkannt. Außerdem wurden Studienbeschränkungen erlassen, die in erster Linie jüdische Studenten trafen, und die vor dem Hintergrund der Ende der 1920er Jahre diskutierten „Überfüllungskrise“ der Universitäten auf breite Zustimmung trafen. Die verschwommenen Vorgaben der Nationalsozialisten waren breit ausdeutbar und scheinen daher unterschiedliche Erwartungshaltungen in der Professorenschaft flexibel bedient zu haben (vgl. PALETSCHEK 2002). Bei allen Eingriffen, die besonders in den ersten Jahren nach der Machtergreifung stattfanden, gab es keine konsistente Vorstellung über

„die Behandlung von Wissenschaft und Universität. Lediglich die Rassenlehre und der völkische Gedanke konnten als Postulate übernommen werden. Die Ansätze zu einer systematischen nationalsozialistischen Wissenschaftspolitik findet man eher in neugegründeten außeruniversitären Forschungseinrichtungen als an den Universitäten [...]“ (PALETSCHEK 2002, S. 197).

2.2 Hochschulentwicklung in Westdeutschland nach 1945

Die folgenden Ausführungen beziehen sich primär auf die Entwicklung und Ausgestaltung der inneruniversitären Strukturen an den deutschen Hochschulen. Hierbei sollen insbesondere solche Prozesse Berücksichtigung finden, die den Bereich der Forschung an den Universitäten tangieren und hier maßgeblich zu Veränderungsprozessen führten. Sie erheben nicht den Anspruch, ein Gesamtbild der Entwicklung der Universitäten seit 1945 zu zeichnen – so wird zum Beispiel der gesamte Bereich der Entwicklung und Ausdifferenzierung von Studiengängen an den Universitäten nicht berücksichtigt.

2.2.1 Restauration nach dem 2. Weltkrieg

Der Neubeginn der Universitäten in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg begann mit einer Orientierung an der Vergangenheit:

„[...] im Allgemeinen nahm man die Möglichkeit einer Wiederbelebung der Humboldt'schen Tradition als gegeben an und verstand die Universität von dort her [...] als im Kern gesund“ (SCHELSKY 1963, S. 179).

Denn die Humboldt'schen Ideale und die nun wieder als überzeitlich postulierte neuhumanistische Universitätsidee waren eine der wenigen nicht kompromittierten Traditionen, an die angeknüpft werden konnte (vgl. PALETSCHEK 2002). Dieser Rückgriff war letztlich die negative Abgrenzung von der nationalsozialistischen Entwicklung, die als zutiefst wissenschaftsfeindlich dargestellt wurden, indem jüdische Wissenschaftler vertrieben und die Universitäten durch das aufoktroierte Führerprinzip gelitten hätten, was die Universitäten aber nicht im Kern berührte. Eine unmittelbare Anknüpfung an die Zeit vor der Machtergreifung wurde daher als möglich angesehen,

„(...) womit zugleich auch die Verstrickungen zahlreicher amtierender Hochschullehrer in den Nationalsozialismus erfolgreich unter den Teppich gekehrt wurde“ (BARTZ 2005, S. 105).

In der Strukturbildung wurden alte Personalstrukturen verfestigt, die auf der umfassenden Kompetenz des Ordinariats in der Lehre, der Selbstverwaltung und der Leitung der Institute beruhten. Die Wiederherstellung der Selbstverwaltung der Hochschulen konnte dabei in ihrer Gliederung an erprobte Prinzipien anknüpfen: Fakultäten als Grundeinheiten der Organisation von Lehre und Nachwuchsrekrutierung, Institute als Zentren der Forschung, der Senat als Instanz des Ausgleichs zwischen den Einzelanliegen der Disziplinen und der Rektor als Repräsentation der gesamten Hochschule.

„Das Verhältnis von Staat und Hochschule war [...] gekennzeichnet durch eine verfassungsmäßig und in den Hochschulsatzungen niedergelegte Sicherung der Autonomie von Forschung, Lehre und Studium, in einem Umfang, wie sie selbst in der Weimarer Zeit so nicht garantiert war“ (OEHLER 1989, S. 17).

Damit sind die wesentlichen Strukturmerkmale, die weit über die Gründungsphase hinaus bestimmend waren, beschrieben. Gleichzeitig bestand in der Restaurationsphase politischer Konsens dahingehend, dass das politische Ordnungsprinzip auch für den Universitätsbereich der Föderalismus sein sollte (vgl. VON FRIEDBURG 1992). Und dieses Prinzip wurde im Grundgesetz festgeschrieben, obwohl schon damals die Probleme, die mit diesem Prinzip für den Universitätsbereich verbunden waren, gesehen wurden. Jede Universität entwickelte sich in der ihr eigenen Weise, eine staatliche Einsicht in die inneren Entwicklungsprozesse war nicht gegeben, selbst auf der universitären Leitungsebene war eine Übersicht über die in der Universität ablaufenden Prozesse nicht vorhanden. Die dominanten Probleme zu dieser Zeit waren die Schaffung von materiellen Bedingungen, um den Forschungs- und Lehrbetrieb überhaupt aufnehmen und ausbauen zu können.

„Die Entwicklung der Forschung nach 1945 war zunächst durch die prekäre Personalsituation, die schlechte räumliche und apparative Ausstattung der Hochschulen und zunächst auch durch Forschungseinschränkungen der Besatzungsmächte, so auf den Gebieten der Kernphysik, behindert. Nachholbedarf bestand bei der Wiederherstellung der internationalen Kontakte.“ (OEHLER 1989, S. 78)

Gleichwohl formierten sich zeitnah auch Organisationen, die als Interessensvertretungsorgane der Universitäten beziehungsweise von Teilsegmenten der Universitäten zu verstehen sind.

Im April 1949 wurde durch Zusammenschluss der Rektorenkonferenzen aus den Besatzungszonen die Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK) gegründet, die nach ihren Statuten sowohl der internen Koordination als auch der Artikulation gemeinsamer Anliegen gegenüber der Öffentlichkeit diene (vgl. OEHLER 1989). Nach 1989 wurde aus der Westdeutschen Rektorenkonferenz die Hochschulrektorenkonferenz (HRK). 1949 begann die Gründung der Max-Planck-Gesellschaft als Nachfolgeeinrichtung der ehemaligen Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft. Die zentrale Aufgabe der Max-Planck-Gesellschaft war und ist die Förderung der Forschung unabhängig von sonstigen Aufgaben (vgl. OEHLER 1989). 1951 wurde die Deutsche Forschungsgemeinschaft als Zusammenschluss der ehemaligen Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft und des deutschen Forschungsrats gegründet. In den fünfziger Jahren waren die Länder zunächst diejenigen, die für die Entwicklung von Forschung und Lehre an den Universitäten zuständig waren. Noch vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland verständigten sich die Erziehungsminister der drei Westzonen im Juli 1948 darauf, eine Ständige Konferenz der Kultusminister (KMK)

mit einem eigenständigen Organisationsapparat einzurichten, der später auch um einen Hochschulausschuss erweitert wurde (vgl. FRIEDEBURG 1992).

Kurzer Exkurs zur Entwicklung der Universitäten in der ehemaligen DDR

Auch in der sowjetisch besetzten Zone und der späteren DDR wurde nach dem Zusammenbruch des nationalsozialistischen Regimes in der Diskussion um die Hochschulen wieder auf das Humboldt'sche Ideal zurückgegriffen. Der Umbau der Wissenschaft und Forschung in der ehemaligen DDR vollzog sich im Prinzip parallel zum Aufbau der sozialistischen Strukturen. Mit der Erneuerungsphase in der sozialistischen Wirtschaft, dem sogenannten „Neuen ökonomischen System der Planung und Leitung“ (NÖSPL) (KROHN 2010, S. 330) entstand ab dem Jahr 1963 ebenfalls ein Wandel in der damaligen Wissenschaftsplanung hin zur „Entwicklung der Wissenschaft zur unmittelbaren Produktivkraft“ (KROHN 2010, S. 330).

Weiterhin wurde die Hochschulpolitik als eine Anknüpfung und Vollendung der Humboldt'schen Tradition dargestellt, aus der neuhumanistischen Tradition wurde jetzt ein demokratisches Erbe abgeleitet (vgl. PALETSCHEK 2002).

Wichtigstes Ziel der sowjetischen Militäradministration war der Aufbau einer neuen sozialistischen Gesellschaft. Diesem Ziel hatte sich auch und vor allem die Hochschulpolitik unterzuordnen, das heißt, Ziel der Universität war nicht die Suche nach Wahrheit, sondern die Heranbildung loyaler Kader, die problemlos funktionieren und stets der Partei ergeben sein sollten. Polizei und Militär sollten unmittelbaren Zugang zur Universität haben und kontrollieren, ob die Vorgaben der Partei eingehalten würden. Die Universitäten hatten Forschung und Lehre den Erfordernissen des Klassenkampfes unterzuordnen und durch verbindliche Lehrpläne und politische Kontrolle in erster Linie für die Umgestaltung der Gesellschaft zu sorgen (vgl. MALTESER KREIS 2010). Damit einher ging ein Traditionsbruch mit der Forschungsuniversität, da nun entsprechend dem sowjetischen Hochschul- und Wissenschaftsmodell allmählich eine tendenzielle Verlagerung der Forschung von den Universitäten weg, hin zu den Akademien der Wissenschaften nach sowjetischen Vorbild mit angelagerten (insgesamt 70) Forschungsinstituten stattfand. (vgl. SCHLICHT 2010; PALETSCHEK 2002).

Das Personal an den über 50 Hochschulen der DDR war handverlesen, die Mehrheit der Professoren waren Mitglieder in der SED und den Ideen der DDR verbunden. Studieren durfte nur,

„wer seine sozialistische Grundeinstellung unter Beweis gestellt hatte oder sie zumindest glaubhaft vortäuschte. Entsprechend war die Studienanfängerquote in Ostdeutschland Mitte der achtziger Jahre nur halb so groß wie in der Bundesrepublik“ (HIMMELRATH, MERSCH 2009, o.S.).

Durch Pflichtstunden in Marxismus-Leninismus und politische Überwachung der „korrekten Gedanken“ durch Spitzel wurde das strikte Gebot, sich dem System umfassend unterzuordnen, durchgesetzt (vgl. HIMMELRATH, MERSCH 2009). Für die Überwachung und die Unterdrückung von Opposition war jedes Mittel recht, auch

„Maßnahmen des verdeckten und des offenen Terrors: Einschüchterungen durch das Kommissariat 5 (K 5) und den NKWD häuften sich, Studenten und Dozenten wurden bespitzelt, Oppositionelle, die am Prinzip der Freiheit festhielten, wurden verschleppt (in den Semesterferien, versteht sich) und ohne Verfahren zu bis zu 25 Jahren Zwangsarbeit in sowjetischen Bergwerken verurteilt – oder hingerichtet. Sie wurden als „Faschisten“ oder „Feinde des Volkes“ diffamiert und galten damit nicht mehr als Mitglieder der Universität. Nachfragen der Kommilitonen waren nicht erlaubt. Die Professoren und Dozenten enthielten sich bald jeglicher Opposition“ (vgl. MALTESER KREIS 2009, o.S.).

Im Gegenzug waren Studenten und linientreue Wissenschaftler privilegiert.

„Wer als Studienbewerber den üblichen Weg von den Jungen Pionieren über die FDJ bis zum Wehrdienst in der Volksarmee beschritten hatte, konnte anschließend mit einem Studienplatz rechnen, wenn auch nicht immer in seinem Wunschfach“ (SCHLICHT 2010, o.S.).

Außerdem konnten die einmal ausgewählten Studenten mit Stipendien, Wohnheimplätzen und einem sicheren Arbeitsplatz nach Beendigung des Studiums rechnen (vgl. SCHLICHT 2010). Trotz des strengen Reglements gab es durchaus Fachgebiete, die sich als weitgehend immun gegen die alles durchziehende Ideologie erwiesen. Insbesondere auf ihre Standards in den Naturwissenschaften waren die DDR-Forscher stolz. Im Wesentlichen fehlte den DDR-Wissenschaftlern jedoch der Zugang zu international publizierten Forschungsergebnissen und die Kenntnis darüber.

2.2.2 Hochschulpolitische Entwicklung in Westdeutschland bis in die 1970er Jahre

Nach der ersten Restaurationsphase verschoben sich die Probleme in den Universitäten hin zur Bewältigung zunehmender Studierendenzahlen. Gleichzeitig entwickelten sich die Verhältnisse zwischen dem Bund und den Ländern nicht mehr parallel; die finanziellen Ressourcen des Bundes nahmen zu und die der Länder stagnierten. Vor diesem Hintergrund begann die dogmatische Ablehnung eines Engagements des Bundes im Bereich der Finanzierung von einzelnen Aktivitäten in und an den Universitäten zu bröckeln.

„Vor dem Hintergrund eines finanzpolitisch fundierten kooperativen föderalen Klimas in der Kulturpolitik bestand [...] Mitte der 1950er Jahre die historische Möglichkeit für Bund und Länder, zu einer intensiveren Zusammenarbeit in Wissenschaftsfragen zu gelangen“ (BARTZ 2007, S. 23).

So wurde am 5. September 1957 zwischen Bund und Ländern ein Verwaltungsabkommen unterzeichnet, mit dem die Errichtung des Wissenschaftsrats beschlossen wurde. Damit existierte seit diesem Zeitpunkt eine Einrichtung mit den folgenden Aufgaben:

„Der Wissenschaftsrat hat die Aufgabe, im Rahmen von Arbeitsprogrammen übergreifende Empfehlungen zur inhaltlichen und strukturellen Entwicklung der Wissenschaft, der Forschung und des Hochschulbereichs zu erarbeiten sowie zur Sicherung der internationalen Konkurrenzfähigkeit der Wissenschaft in Deutschland im nationalen und europäischen Wissenschaftssystem beizutragen. Die Empfehlungen sollen den Erfordernissen des sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Lebens entsprechen und mit Überlegungen zu den quantitativen und finanziellen Auswirkungen und ihrer Verwirklichung verbunden sein. [...] Der Wissenschaftsrat hat ferner die Aufgabe, auf Anforderung eines Landes, des Bundes, der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung oder der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder gutachtlich zu Fragen der Entwicklung der Wissenschaft, der Forschung und des Hochschulwesens einschließlich der Qualitätssicherung Stellung zu nehmen; auf Anforderung eines Landes nimmt er gutachtlich zu Fragen der Entwicklung der Hochschulen im betreffenden Land Stellung“ (BARTZ 2007, S. 282).

Mit der Errichtung des Wissenschaftsrats existierte nunmehr eine „neutrale“ Institution, die gleichsam von außen den Prozess der Entwicklung der Universitäten begleiten, im Rahmen von Politikberatung Empfehlungen aussprechen und zur Vorbereitung von Entscheidungen Entwicklungen im Wissenschaftsbereich sowohl national als auch international abschätzen sollte. Die Bedeutung, die der Wissenschaftsrat nach seiner Gründung in der politischen Diskussion erlangt hat, ist auch auf sein Konstruktionsprinzip zurückzuführen. Im Verwaltungsabkommen wird mit Artikel 4 festgelegt (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1968), dass die 39 Mitglieder Wissenschaftler oder anerkannten Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sind. Sie werden auf Vorschlag der Deutschen Forschungsgemeinschaft,

der Max-Planck-Gesellschaft, der Rektorenkonferenz sowie der Bundes- und der Landesregierungen berufen. Aufgrund dieser Zusammensetzung konnte davon ausgegangen werden, dass der Wissenschaftsrat in der Öffentlichkeit und in der Politik Gehör finden würde. Im Folgenden wird anhand einzelner, ausgewählter Stellungnahmen des Wissenschaftsrats verdeutlicht, wie sich die Anforderungen an den inneruniversitären Umgang mit Forschung in den Universitäten auch im Zusammenhang mit Ansprüchen, die im externen Umfeld erzeugt werden, verändert haben. Hierbei werden – vor dem Hintergrund der Entwicklung unter externem Umfeld – sowohl die nationalen Belange wie auch die Anforderungen, die sich aus dem Prozess der Gestaltung der europäischen Union als auch aus dem Prozess, der unter dem Stichwort „Globalisierung“ verstanden wird, erfasst.

In der Literatur herrscht Konsens darüber, dass die größten Probleme im Hochschulbereich nach der Restaurationsphase ab der Mitte der 1950er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in einer sich beschleunigenden Expansion im Bildungsbereich zu sehen sind. Wirtschaftliches Wachstum, materieller Wohlstand und Expansion der Produktion führten zu einer dynamisch steigenden Nachfrage der Leistungen der Bildungseinrichtungen. (vgl. FÜHR 1997; FRIEDEBURG 1992; OEHLER 1989). Parallel dazu begannen auf der wissenschaftlichen Ebene Forschungsarbeiten, die später unter dem Sammelbegriff „Bildungsökonomie“ gefasst wurden. Diese, seit den frühen 1950er Jahren existierende Disziplin, befasst sich im Wesentlichen mit den Auswirkungen und Effekten von Bildung auf unterschiedliche gesellschaftliche Systeme, insbesondere auf den Arbeitsmarkt (vgl. BREWER & MCEWAN 2010). Spätestens seit den bedeutenden Arbeiten zum „Humankapital“ des Nobelpreisträgers Gary Becker haben Fragestellungen der Wirtschaftlichkeit von Bildungsausgaben in die wissenschaftlichen Disziplinen Einzug gehalten (ebd.).

In den Forschungsarbeiten waren Fragen nach dem Verhältnis von Ausbildung und Produktivität, nach Verteilungen von Qualifizierungsprofilen etc., kurz die Kosten und die ökonomischen Auswirkungen von Schulbildung und Ausbildung im Fokus (vgl. FRIEDEBURG 1992). Infolge dieser Untersuchungen nahm die Öffentlichkeit wahr, dass Fortschritt und Stabilisierung der gewonnenen ökonomischen Verhältnisse auch abhängig ist von einer breit angelegten Qualifizierung nachwachsender Generationen. Die grundlegende Bedeutung von Wissenschaft und Forschung für den wirtschaftlichen Erfolg wurde immer offenkundiger. Dadurch wurden Forderungen laut, möglichst vielen jungen Menschen eine Chance auf möglichst viel Bildung zu öffnen (vgl. KERSTAN 2009). Damit sollte der Sorge begegnet werden, dass das deutsche Bildungssystem einschließlich der Universitäten den Anforderungen einer Verwissenschaftlichung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr gerecht werden könnte, vor allem auch im internationalen Vergleich (vgl. KESSLER 2006).

Der sogenannte „Sputnikschock“ im Jahr 1957, mit dem in der Phase des damaligen „Kalten Krieges“ die Vorstellung des Verlusts der technologischen und wirtschaftlichen Vorrangstellung der westlichen Industrieländer verbunden war, galt als ein weiterer Anlass, sich intensiv mit dem Thema Bildung öffentlich auseinanderzusetzen. Eine bereits in den 1950er Jahren und darauf sich zunehmend verstärkende und bis in die Gegenwart andauernde Tendenz wurde mit dem Begriff Bildungsexpansion umschrieben. Diese

„hatte zu einer zunehmenden Bildungsbeteiligung in allen sozialen Klassen geführt. Während im Jahre 1952 noch gerade 18% der 13-jährigen Schulkinder die sekundären Schullaufbahnen einschlugen, so befanden sich im Jahre 1989 rund 56% dieser Schulpflichtigen in weiterführenden Schulen. Die Mehrheit der 13-jährigen Schüler und Schülerinnen besuchte Anfang der 50er Jahre die Volks- und Hauptschule, während eine Minderheit von rund 12 beziehungsweise 6% dieser Schulkinder auf das Gymnasium oder auf die Realschule ging. Im Jahre 1967 befanden sich rund 35%, im Jahre 1971 bereits 39% und im Jahre 1983 mehr als 54% der 13-jährigen Schulkinder auf den weiterführenden Schulbahnen. Zu diesen drei Zeitpunkten wechselten jeweils 19%, 21% und rund 28% dieser Schüler und Schülerinnen auf das Gymnasium über. Ende der 80er Jahre hingegen war die Mehrheit der 13-jährigen Schulpflichtigen entweder auf das Gymnasium (30%) oder auf die Realschule (26%) gewechselt“ (BECKER 2000, S. 448).

Entgegen der seinerzeit vermuteten Bildungskatastrophe (vgl. PICT 1964, siehe auch unten) stiegen die Bildungschancen einer breiten Bevölkerungsgruppe und es kam zu einer „allgemeinen Höherqualifizierung in der Bevölkerung“ (BECKER 2000, S. 448). Gründe hierfür wurden in der positiven demographischen Entwicklung der geburtenstarken Jahrgänge, der „Kontraktion des Arbeitsmarktes infolge von Rezessionen, die dazu führt, dass sich Eltern und Jugendliche aufgrund ungünstiger Lehrstellen- und Arbeitsplatzentwicklungen für die fortgesetzte Ausbildung entscheiden“ (BECKER 2000, S. 448) sowie im steigenden Wohlstand und den zunehmend besseren Lebensverhältnisse gesehen. Ebenso kamen intrinsisch motivierte Faktoren, „wie beispielsweise [der] Wandel der Bildungsaspirationen und des Bildungsverhaltens in der Generationenfolge, das über die intergenerationale Reproduktion höherer Bildung zur kontinuierlich ansteigenden Bildungsbeteiligung beiträgt“ (BECKER 2000, S. 448) hinzu.

In dieser Situation veröffentlichte der Wissenschaftsrat 1960 sein erstes Gutachten. Ende 1960 wurden die Empfehlungen zum Ausbau der Wissenschaftlichen Einrichtungen (hier: Teil I: Die Hochschulen) veröffentlicht (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1968). Mit der Veröffentlichung dieses Gutachtens, das relativ schnell die „Blaue Bibel“ genannt wurde, wurde der Wissenschaftsrat zu einem zentralen Element der hochschulpolitischen Diskussion in der Bundesrepublik Deutschland und ist seitdem aus der Hochschulpolitik nicht mehr wegzudenken (vgl. BARTZ 2007). In dem Gutachten hat sich der Wissenschaftsrat intensiv mit der Situation in den einzelnen Universitäten im Allgemeinen und der Lage der Disziplinen im Besonderen auseinandergesetzt. Mit dem Gutachten empfahl der Wissenschaftsrat ei-

nen massiven quantitativen Ausbau der vorhandenen Kapazitäten in den Universitäten sowohl in der Lehre als auch im baulichen Bestand. Ebenso wurde nahegelegt, über eine Neugründung von Universitäten in der Bundesrepublik nachzudenken. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass zwischen 1960 und 1975 so viele Universitäten gegründet wurden wie nie zuvor und nicht mehr danach.

„Im Ergebnis wurden innerhalb von anderthalb Jahrzehnten nicht weniger als 20 Universitäten, 8 Gesamthochschulen, 2 Medizinische Akademien und eine Fernuniversität gegründet. An ihnen wurde ein Viertel aller inzwischen vorhandenen Studienplätze geschaffen“ (OEHLER 1989 S. 96; FÜHR 1997, S. 204).

Bezogen auf die Binnenstrukturen in den Universitäten ist allerdings festzustellen, dass in diesen Empfehlungen die Basisbezugsgröße für alle abgeleiteten Folgeüberlegungen das Ordinariat war und das Strukturprinzip für die Organisation die autonomen Institute in den jeweiligen Fakultäten (vgl. BARTZ 2007). Man kann bilanzierend zu der Überzeugung gelangen, dass „bedeutsam für die rasche und günstige Aufnahme der Wissenschaftsratsempfehlung [...] ihr Abstand von jeglicher Strukturveränderung“ war (FRIEDEBURG 1992, S. 341). Ohne innere Reformmaßnahmen stellte sich in der öffentlichen Diskussion der Eindruck ein, dass die zeitgenössisch wahrgenommenen Problemlagen, namentlich „Überfüllung“ und „Studienzeitverlängerung“, sich augenscheinlich nicht besserten (vgl. BARTZ 2005). Mit der sogenannten „blauen Bibel“ wurden schließlich erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik auch Richtzahlen für jährliche Sachmittelbedarfe in den Universitäten genannt, die in Abhängigkeit von den Disziplinen definiert wurden.

Insgesamt war die Reaktion auf diese Empfehlungen sehr positiv, der Wissenschaftsrat wurde dafür gelobt, dass er im Ansatz pragmatisch war, aber den Umfang der vorgeschlagenen Perspektiven groß angelegt hatte. Zugleich war es dem Wissenschaftsrat gelungen, eine Ebene zu vitalisieren, auf der der Bund und die Länder konstruktiv zusammenarbeiten konnten (vgl. BARTZ 2007). Dieses Gutachten kann daher auch als erster Einstieg in eine „gesamtstaatliche Hochschulplanung“ verstanden werden (vgl. FRIEDEBURG 1992). Das erste übergeordnete Hochschulgesetz der Bundesrepublik überhaupt trat 1966 in Hessen in Kraft; andere Länder folgten zwar erst ab 1970, hatten aber gleichfalls schon Jahre zuvor mit den Vorarbeiten begonnen. Diese Ereignisse vollzogen sich vor dem Hintergrund eines Planungs- und Machbarkeitsoptimismus seitens der Politik, die zu dieser Zeit ihr Gestaltungsstreben auf immer weitere Felder des gesellschaftlichen Lebens ausdehnte. Diese beiden Tendenzen führten zusammen mit dem Beharrungsvermögen der deutschen Universitäten, die den Übergang zur Massenuniversität weder mitgestalten wollten noch – aufgrund ihrer Erstarrung im Humboldtianismus – konnten, zu einer schweren Modernisierungskrise im bundesrepublikanischen Hochschulwesen, die nicht zuletzt einen erheblichen Anteil an der im Rahmen der 1968er-

Unruhen hierzulande besonders heftig ausgefallenen Studentenbewegung hatte (vgl. BARTZ 2005).

Gut veranschaulichen lassen sich die Konfliktlagen an den 1966 vom Wissenschaftsrat veröffentlichten „Empfehlungen zur Neuordnung des Studiums an den wissenschaftlichen Hochschulen“. Dieser Ratschlag für eine grundlegende Studienreform, an dem der Wissenschaftsrat seit 1964 gearbeitet hatte, schlug im Kern vor, das Studium in seinen ersten Jahren stärker zu strukturieren und ausdrücklich auf Wissensvermittlung auszurichten. Außerdem sollte eine Scheidung eingeführt werden zwischen dem regulären, auf neun Semester begrenzten und verpflichtend mit einem Abschluss (Diplom, Magister, Staatsexamen) versehenen Studium einerseits und einem anschließenden, forschungsnahen Aufbaustudium andererseits, welches nicht mehr allen Interessierten offen stünde. Diese „Zweiteilung“ des Studiums rührte an einem Fundament des Humboldtianismus (vgl. BARTZ 2005).

Die 1960er Jahre des vergangenen Jahrhunderts können daher mit Recht als das Jahrzehnt der großen bildungspolitischen und bildungsreformerischen Diskussion begriffen werden. Vor dem Hintergrund ungelöster Massenprobleme im gesamten Bildungssystem, immer deutlicher werdender Interdependenzen zwischen Ausbildungssystem und wirtschaftlicher Entwicklung und der politischen Veränderungen als Folgen des Mauerbaus in Berlin 1963 gelangte die Diskussion um inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung des Bildungssystems in einem bis dahin unbekanntem Ausmaß in die öffentliche Diskussion. Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang hingewiesen auf die Thesen von Picht zur „deutschen Bildungskatastrophe“ (vgl. PICT 1964), mit denen er in einer vierteiligen Artikelserie im Rheinischen Merkur auf die Zustände im deutschen Bildungssystem hinweist und damit Auslöser für flächendeckende Diskussionen unter anderem in allen Landesparlamenten und dem Deutschen Bundestag wurde. Gleiche Aufmerksamkeit erlangte die Schrift von Dahrendorf „Bildung ist Bürgerrecht“ (vgl. DAHRENDORF 1968), mit der die strukturellen Ungleichheiten bezogen auf die Bildungschancen ausgehend von der sozialen Herkunftssituation, in die man hineingeboren wird, diskutiert werden.

In den 1960er Jahren war viel Bewegung in der Diskussion, der Deutsche Bildungsrat wird 1965 gegründet, der 1970 einen Strukturplan für das Bildungswesen vorlegt⁸. Der Wissenschaftsbereich war aus den Diskussionen des Deutschen Bildungsrats ausgeschlossen, da dies in die Zuständigkeit des Wissenschaftsrats fällt. Ebenfalls wurde Anfang der 1970er die „Bund-Länder-Kommission“ (BLK) gegründet⁹, die 2007 in die „Gemeinsame Wissenschaftskonferenz“ (GWK) überführt wurde¹⁰.

Angesichts mangelnder Lehrstellen und Studienplätze erklärten sich die Universitäten 1977 schließlich mit dem sogenannten „Öffnungsbeschluss“ bereit, für eine bestimmte Zeit eine Überlast von Studierenden aufzunehmen. Durch die Abschaffung des Numerus Clausus und mit der „Zusatzlast“ (auf 100 Plätze sollen notfalls 115 Studenten kommen), sollten ausreichend Plätze für jeden Studierwilligen geschaffen werden (vgl. MAYER 2008; KESSLER 2006). Die Hoffnung, die damals rückläufigen Studentenzahlen würden sich fortsetzen, erfüllten sich nicht, die Zahl der Studienanfänger stieg seitdem um 70 % und werden nach den Prognosen auch noch weiter steigen (vgl. MAYER 2008; FÜLLER 2006). Zusätzlich wollten weder der Bund noch die Länder in der Folgezeit die für die Bewältigung des rasanten Anstiegs der Erstsemesterzahlen erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung

⁸ „Mit dem Strukturplan für das Bildungswesen hat der Deutsche Bildungsrat am 13. Februar 1970 eine langfristige Perspektive für das ganze bundesdeutsche Bildungssystem vorgelegt, deren Themen die Bildungspolitik bis in die Gegenwart bestimmen. Fast alle Bereiche des Bildungssystems bis auf die Hochschule wurden in den Blick genommen. Das Dokument ist ein Zeugnis für die bildungspolitische Aufbruchsstimmung, die nach den studentischen Unruhen 1968 und mit der sozialliberalen Koalition seit 1969 die westdeutsche Diskussion bestimmte. Viele Inhalte des Planes gingen in den "Bildungsgesamtplan" von 1973 ein.“ (WIKIPEDIA: http://de.wikipedia.org/wiki/Strukturplan_f%C3%BCr_das_Bildungswesen; Zugriff: 29. Januar 2011)

⁹ „Die BLK wurde 1970 als Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung durch ein Verwaltungsabkommen zwischen Bund und Ländern gegründet. Nachdem sie 1975 durch die Rahmenvereinbarung Forschungsförderung zusätzliche Aufgaben erhalten hatte, wurde ihr Name am 5. April 1976 geändert in "Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung" (BLK). Sie war eine Regierungskommission auf Ministerebene und arbeitete eng mit den Fachministerkonferenzen der Länder zusammen.“ (<http://www.blk-bonn.de/blk-rueckblick.htm>; Zugriff: 29. Januar 2011)

¹⁰ „Die Errichtung der GWK wurde am 14. Juni 2007 von den Regierungschefs von Bund und Ländern beschlossen. Die Neuorganisation der gemeinsamen Wissenschafts- und Forschungsförderung von Bund und Ländern ist Folge der am 1. September 2006 in Kraft getretenen Föderalismusreform. Bund und Länder können danach in Fällen von überregionaler Bedeutung zusammenwirken bei der Förderung von Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung außerhalb der Hochschulen, Vorhaben der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen sowie Forschungsbauten an Hochschulen einschließlich Großgeräten. Diesen Aufgaben werden sich Bund und Länder künftig in der GWK widmen.“ (<http://www.gwk-bonn.de/index.php?id=252>; Zugriff: 29. Januar 2011)

stellen, so dass die Zahl der Lehrenden im gleichen Zeitraum nur um 10 % stieg (vgl. MAYER 2008). Diese Überlast an Studierenden wurde unter dem Begriff der „Massenuniversität“ Synonym für einen immens teuren und ineffektiven, im Ganzen oft als desolat beschriebenen Ausbildungsbetrieb an den Universitäten bekannt. Die nivellierende Wirkung der Lehre wurde noch dadurch verstärkt, dass nicht die Qualität, sondern die Quantität von Lehrenden und Lernenden die Mittelzuweisung bestimmte (vgl. SEEWALD 1995). Nachdem weiterhin die Einheit von Forschung und Lehre an den Universitäten hochgehalten wurde, bedeutete der Ansturm von Studierenden eine enorme Mehrbelastung für die Lehrenden und Forschenden.

Die dominante Frage in dieser Phase war die Frage nach der Organisation des Studiums, die auch auf die inneren Strukturen der Hochschulen Auswirkungen hatte. Die strukturell deutlichste Abkehr von der Vergangenheit bestand in der neuen Gestalt der akademischen Gremien, die mit dem Begriff „Gruppenuniversität“ bezeichnet wurde. Außerdem gingen alle Akteure seit der zweiten Hälfte der 1960er Jahre wie selbstverständlich davon aus, dass angesichts der nunmehr benötigten Menge an Professoren nicht mehr der einzelne Lehrstuhlinhaber, sondern der Fachbereich die Basiseinheit der Hochschule bildet. Die neuen sozialen Gegebenheiten der Massenuniversität hatten dem Idealbild des gemeinsamen Forschens und Sich-Bildens von Professor und Student schlichtweg den Boden entzogen (vgl. PASTERNAK und VON WISSEL 2010; HARTMANN 2007; BARTZ 2005). Die Entwicklung hin zu derartigen „Massenuniversitäten“ war als

„Prozess der Hochschulexpansion [...] in allen west- und nord-europäischen Ländern (mit Ausnahme Spaniens und Portugals) zu beobachten. Die Zahl der Studierenden nahm rasant zu, allerdings nicht überall im gleichen Tempo und in denselben Jahren“ (HARTMANN 2007, S. 62).

Der Wissenschaftsrat tat sich zunächst schwer mit der Akzeptanz des Massenproblems und begann erst spät sich darauf einzulassen, dass sich mit der alleinigen Rückbesinnung auf das Humboldt'sche Ideal die Probleme, die er zunächst für vorübergehend hielt, nicht lösen ließen (vgl. PASTERNAK und VON WISSEL 2010; BARTZ 2007). Mitten in der Bildungseuphorie der 1960er-Jahre – genauer im Jahre 1966 – hat sich der Wissenschaftsrat in seinen „Empfehlungen zur Neuordnung des Studiums an den wissenschaftlichen Hochschulen“ erstmals zur Strukturierung und Differenzierung des Studiengangsystems geäußert. Angesichts der Bildungsexpansion sprach er sich für eine Zweiteilung des Studiums aus in einen zeitlich gestrafften ersten Studienabschnitt, nach dem die Mehrzahl der Studierenden die Hochschule verlassen solle, und ein Aufbaustudium für diejenigen Studierenden, die an weitergehender Forschung interessiert und dafür befähigt seien. In den 1970er Jahren empfahl der Wissenschaftsrat erneut die Einrichtung kürzerer Studiengänge an Universitäten. Da die ablehnenden Stimmen seitens der Professorenschaft

jedoch zahlreich waren und die Arbeitgeberseite die Meinung vertrat, dass neben dem klassischen Universitäts- und dem inzwischen eingeführten Fachhochschulabschluss ein dritter Abschluss nicht notwendig sei, blieben diese Empfehlungen wirkungslos. Die vom Wissenschaftsrat angemahnte Studienreform beschränkte sich deshalb im Wesentlichen auf eine institutionelle Differenzierung des Hochschulsystems durch den Aufbau der Fachhochschulen als neue Hochschulart seit Ende der 1960er Jahre (vgl. SCHULZE 2005). Dies geschah auch vor dem Hintergrund einer vielfältigen Differenzierung der Hochschultypen in ganz Europa. Der Versuch, in Deutschland eine „intrainstitutionelle Differenzierung statt einer inter-institutionellen Differenzierung“ (TEICHLER 2011, S. 424) zu implementieren, erfolgte Beginn der 1970er Jahre mit der Einführung von Gesamthochschulen.

11

Zu innovativen Hochschulstrukturen äußert sich der Wissenschaftsrat weiterhin in seinen „Empfehlungen“ von 1968 insoweit, als dort über eine neue Qualität der Professionalität einer Universitätsleitung sowie der Einheitsverwaltung in der Universität nachgedacht wird (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1968).

Im Bereich der Forschung sorgte der Wissenschaftsrat in den 1960er Jahren für die Einführung von Sonderforschungsbereichen als Verbundsysteme und schuf damit ein Unterscheidungsmerkmal zwischen den im Prinzip für gleich gehaltenen Universitäten, das sich im Laufe der Zeit als sehr bedeutsam erweisen sollte (vgl. BARTZ 2007)¹². Außerdem werden vom Wissenschaftsrat erstmalig Differenzierungen in der Ausgestaltung von Arbeitsplatzstrukturen von Wissenschaftlern in den Hochschulen als gegeben angesehen. So könnten zum Beispiel Arbeitsplätze schwerpunktmäßig mehr in der Forschung oder mehr in der Lehre angesiedelt sein. Die Einheit von Forschung und Lehre bezöge sich auf die gesamte Hochschule als Ort von Forschung und Lehre und weniger auf die konkreten Personen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1970). Darüber hinaus nimmt der Wissenschaftsrat es als gegeben an, dass Wissenschaftler sich um die Einwerbung von zusätzlichen Mitteln für die Realisierung der eigenen Forschungen bei externen Geldgebern bemühen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1970). Er empfiehlt auch, dass die Organisationseinheit für die Forschung die Fachbereiche anstelle der bisherigen Fakultäten und Institute sein sollen.

¹¹ Gesamthochschulen waren als Hochschule geplant, die verschiedenen Studentengruppen unterschiedlicher vorschulischer Bildung ein akademisches Angebot unterschiedlicher Studiengänge offerieren sollten. Insbesondere Kurzzeitstudiengänge sollten hierbei als Alternative zum Studium an einer Universität dienen.

¹² Interessant in diesem Zusammenhang ist der Hinweis, dass die DFG zunächst vehement gegen die Einrichtung von Sonderforschungsbereichen war, aber bereits 1967 auch sich selbst den erfolgreichen Start der Sonderforschungsbereiche zuschrieb (vgl. BARTZ 2007, S. 99).

So werden besondere Aufgaben der Fachbereiche hervorgehoben wie zum Beispiel

- die ständige Information über Forschungsvorhaben und Koordinierung von Forschungsarbeiten;
- die Planung und Förderung von Forschungsprojekten;
- die Abstimmung der Forschungstätigkeit mit anderen Fachbereichen und Sicherung der Zusammenarbeit mit ihnen.

Bezogen auf die gesamte Hochschule schlägt der Wissenschaftsrat die Einrichtung einer ständigen Kommission für Angelegenheiten der Forschung vor, mit Aufgaben wie

- der *Formulierung* einer Forschungspolitik für die Hochschule;
- der *Koordinierung* der Planung innerhalb der Hochschule, insbesondere soweit die Einrichtung von Sonderforschungsbereichen betroffen ist;
- der *Sicherung* der Kooperation zwischen den verschiedenen Forschungseinrichtungen der Hochschule und mit hochschulfreien Instituten,
- der *Zustimmung* zur Einrichtung von Zentralinstituten und Projektgruppen;
- der *Verteilung* der Forschungsmittel auf die einzelnen Fachbereiche und sonstigen Forschungseinheiten der Hochschule in Zusammenarbeit mit den anderen hierzu berufenen Organen der Hochschule;
- der *Zuteilung* von Forschungsmitteln auf Antrag für einzelne Forschungsvorhaben aus einem Verfügungsfonds;
- der *Überprüfung* der Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von Forschungsmitteln im Sinne einer Erfolgskontrolle.

Hier zeigt sich deutlich, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen des Wissenschaftsrates nunmehr zunehmend den Einfluss ökonomischer Faktoren offenbaren. Es geht hierbei um Planbarkeit, Zielorientierung, Überprüfung von Forschung und der damit zur Verfügung stehenden Finanzmittel also hin zu einer Orientierung anhand ökonomischer Kategorien (vgl. auch FRAMBACH 1993).

Bilanzierend stellt der Wissenschaftsrat fest:

„Die Hochschule kann die Gesamtverantwortung für die Forschung nur dann wahrnehmen, wenn sie über alle Forschungsvorhaben, die in ihrem Bereich durchgeführt werden, informiert ist. Das gilt besonders für die Forschungsvorhaben, die mit Mitteln Dritter finanziert werden. Zu diesem Zweck müssen alle an der Hochschule tätigen Wissenschaftler der Hochschule die Annahme von Mitteln Dritter für Forschungszwecke anzeigen.“ (WISSENSCHAFTSRAT 1970, S. 100).

Mit diesen Positionen revidiert der Wissenschaftsrat seine Haltung gegenüber den Hochschulen. Bereits hier wird deutlich, dass das Handeln in Forschungszusammenhängen innerhalb der Hochschulen professioneller gestaltet werden muss. Nach heutigen Maßstäben wird hier der Ruf nach einem umfassenden und strategischen Forschungsmanagement laut. So müssen Forschungszusammenhänge innerhalb der Hochschulen in unterschiedliche Planungshorizonte eingebunden werden (Fachbereichsebene, Ebene der gesamten Hochschule) und es sollte weitergehend in den Hochschulen auf der Gesamtebene eine strategische Forschungsplanung und entsprechende Mittelverteilungen erfolgen. Damit dies möglich wird, fordert der Wissenschaftsrat eine zeitnahe Bestandsaufnahme der Forschungsaktivitäten an Hochschulen.

Auch der Bereich der Forschung in den Universitäten wird nunmehr dem Planungsgedanken untergeordnet, die Zuständigkeit für die Forschung als Bestandteil der Hochschule aus der alleinigen Verantwortung der Wissenschaftler herauszulösen. Im Ansatz wird bereits hier professionelles Personal nicht nur für die Bearbeitung der inhaltlichen Forschungsfragen sondern für die Bearbeitung der Forschung als Bestandteil des Hochschulhandelns gefordert. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass seit den späten 1960er Jahren die sogenannte Drittmittelforschung zunahm, der Beginn wachsender Notwendigkeit von unterstützenden Strukturen für die Wissenschaftler.

„Wachsende Bedeutung haben die Ressortforschungen erlangt, besonders der obersten Bundes- und Landesbehörden, bei denen meistens administrative Entscheidungshilfen im Vordergrund stehen; so arbeitsmarktpolitische, gesundheitspolitische, infrastrukturelle, sozialpolitische, außenwirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche wie die Humanisierung des Arbeitslebens oder die Folgen der Anwendung von Schlüsseltechnologien. [...] Dann wurden umfassende Programme zur Förderung aller Forschungsbereiche beziehungsweise Schlüsseltechnologien aufgestellt, die für die technologische, wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik gerade auch angesichts internationaler Konkurrenz von Bedeutung sind. Die hieraus fließenden Ressourcen sind für die Forschung an den Hochschulen inzwischen fast ebenso wichtig wie diejenigen der zentralen wissenschaftlichen Selbstverwaltungseinrichtungen“ (OEHLER 1989, S. 79).

Es folgt nunmehr zunehmend eine Ausrichtung von Fördermitteln entlang vorgesetzter Ziele in sogenannten Rahmenprogrammen. Großforschungsvorhaben, die die Expertise vieler Personen bündeln sind ebenso gewollt wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit über Universitäten hinweg. Die individuelle Forschung bleibt zwar bestehen, wird aber in der Folge mit „bescheideneren“ Fördermitteln auskommen müssen.

Ab der Mitte der 1970er Jahre wurden durch die Krisen in der Wirtschaft und in den staatlichen Finanzen die quantitativen Ausbaupläne als „nicht finanzierbar“ zurückgestellt und die Themen, die sich im weitesten Sinne mit dem Stichwort Bildung in Verbindung bringen lassen, gerieten aus dem Fokus des öffentlichen Interesses. In der gleichen Situations-

analyse kommt der Wissenschaftsrat zu dem Ergebnis, dass die Forschung in den Hochschulen in fächerweise unterschiedlichem, insgesamt aber erheblichem Umfang durch Drittmittel mitfinanziert wird (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1983). Die Prognose des Wissenschaftsrats bezogen auf die Drittmittel lautete:

„Bei stagnierenden Hochschuletats und wachsenden Anforderungen für die Ausbildung einer steigenden Studentenzahl erhalten die Drittmittel eine zunehmende Bedeutung für die Finanzierung der Hochschulforschung.“ (WISSENSCHAFTSRAT 1983, S. 140)

Damit wird eine Tendenz beschrieben, die sich als unumkehrbar herausgestellt und sich seither dynamisiert hat. Dabei ist festzustellen, dass die Forschungstätigkeiten der Wissenschaftler sowohl grundlagen- als auch anwendungsorientiert sind und in der Regel von öffentlicher oder industrieller Hand gefördert werden. Zunehmend wird hierbei auch eine enge Verzahnung zwischen Forschung und Lehre angestrebt. Hinzu kommen mit der Bearbeitung von Forschungsprojekten auch zunehmende Publikationsaktivitäten sowie Teilnahmen an internationalen Konferenzen.

Dies alles sind bereits erste Hinweise auf die zunehmenden Anforderungen an die Wissenschaftler, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben.

2.2.3 Die Umbruchsituation im Land – von der gesteuerten Autonomie zur „unternehmerischen Universität“

Seit den 1980er Jahren ist ein tiefgreifender Wandel des Wissenschaftssystems eingetreten. Das System der „gesteuerten Autonomie“, das lange Zeit sowohl von Seiten der Politik als auch seitens der Wissenschaft als tragfähig erachtet wurde, ist seitdem in Frage gestellt worden. Es wurden Zweifel an der Selbststeuerungsfähigkeit der Wissenschaft laut, nachdem ethisch umstrittene Forschungen sowie Betrugs- und Fälschungsfälle öffentlich diskutiert und Forderungen nach gesellschaftlicher Nützlichkeit von Forschung immer lauter wurden. Gleichzeitig musste die Wissenschaft einer zunehmenden Ökonomisierung, Medialisierung und Transnationalisierung gerecht werden. Ursachen sind unter anderem die Globalisierung der Wirtschaft und die zunehmende Europäisierung von Innovationspolitik und -systemen. Das führte dazu, dass Wissenschaft nun einer komplexen Konstellation dynamischer Prozesse und Regelmechanismen ausgesetzt ist (zum Beispiel Hierarchien, Märkte, Netzwerke), die auf neuartige Weise kombiniert werden (vgl. DÖRRE & NEIS 2010; MÜNCH 2009; BMBF 2009; WISSENSCHAFTSRAT 1985). Als Umbruch, der das „Ende des Gesellschaftsvertrags“ für die Wissenschaft markiert, lässt sich die deutsche Wiedervereinigung ausmachen, als es notwendig geworden war, das ostdeutsche Hochschulsystem zu integrieren. Zum ersten Mal wurden formale Evaluationsprozesse an wissenschaftlichen Einrichtungen durchgeführt und damit der schon 1985 aufgestellten For-

derung nach „quantifizierbaren Kategorien“ in der Wissenschaft nachgekommen. Zur Überführung des bis dato gültigen Hochschulsystems in eine neue politische wie auch ökonomische Ära wurden Evaluierungen und andere Verfahren wie Rankings und Benchmarking auf das gesamte deutsche Universitätssystem ausgeweitet (vgl. MAASEN, WEINGART 2006). Eine ausführliche Diskussion der Expansion derartiger Verfahren wird in Kapitel 4 entfaltet. Im Wissenschaftsrat fand in den 1980er Jahren eine Grundsatzdiskussion statt, die zu einer Neubewertung der universitären Situation führte. Diese Diskussion wurde zentral geführt um die Frage der Relevanz von Qualitäts- und Leistungsparametern im Zusammenhang mit der Diskussion um universitäres Handeln. Vor dem Hintergrund einer gesamtgesellschaftlichen Diskussion und Neuausrichtung zugunsten neoliberaler Positionen legte der Wissenschaftsrat 1985 seine „Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem“ (WISSENSCHAFTSRAT 1985) vor. Damit wurde erstmalig auf die Notwendigkeit von Wettbewerb hingewiesen, wobei gleichzeitig auch deutlich gemacht wurde, dass damit das Ende einer „prinzipiellen Egalität“ der Universitäten gekommen sei. Auch wenn die Empfehlungen nicht unmittelbar handlungsrelevant wurden, so war damit eine Perspektive eröffnet, die den politischen Handlungsrahmen verändern sollte. In diesem Gutachten werden vom Wissenschaftsrat gefordert:

- *Transparenz* innerhalb der Universität über die Leistungen der einzelnen Fachbereiche beziehungsweise Forschungseinheiten, sowie Transparenz über vergleichbare Leistungen im gesamten deutschen Universitätssystem.

„Wo es an Transparenz fehlt, weil der Wille und die Möglichkeit zu vergleichender Bewertung von Forschungs- und Ausbildungsleistungen der einzelnen Hochschulen, Fachbereiche, Institute nicht vorhanden sind, kann der Wettbewerbsmechanismus gar nicht greifen“ (WISSENSCHAFTSRAT 1985, S. 7).

- *Differenzierung und Profilbildung*

„Es gehört freilich zum Wesen des Wettbewerbs, dass nicht alle die Ersten sein können. Wettbewerb, wenn er Freiräume für besondere Anstrengungen schafft und Leistung belohnt, hat zur Folge, dass bessere Lehrer und Forscher, bessere Institute und Fakultäten hervortreten und durch Reputation, Ausstattung und andere Gratifikationen dafür besonders belohnt werden. Diejenigen, die bei einem solchen Verteilungssystem zurückfallen, dürfen jedoch keineswegs ihrer Arbeitsmöglichkeiten und Wettbewerbschancen beraubt werden. Dies ist schon deshalb auszuschließen, weil im Sinne deutscher Hochschultradition und im Einklang mit der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland die Länder gehalten sind, [...] Mindeststandards für gute Forschung und Lehre einheitlich im ganzen Hochschulsystem zu gewährleisten. Darüber hinaus gilt: Wenn der Wettbewerb im Hochschulbereich sich nicht darauf beschränkt, dass alle das gleiche – nur jeweils besser als der andere – zu tun versuchen, sondern dazu führt, dass alle Beteiligten ihre besonderen Stärken herauszufinden und zu entwickeln sich bemühen, wenn also Wettbewerb ein hohes Maß an Differenzierung hervorbringt, können viele Gewinn davon haben“ (WISSENSCHAFTSRAT 1985, S. 9).

Transparenz und erhöhter Wettbewerb verbunden mit der Profilbildung der jeweiligen Hochschule erfordern sowohl auf Leitungsebene als auch bei der Umsetzung in den Fakultäten und Arbeitsgruppen andere und neue Herangehensweisen. Es spielen nunmehr vielfach strategische Überlegungen zur Entwicklung der Forschungsaktivitäten eine Rolle, die immer auf einer grundierten Analyse und Erhebung der Forschung fußen. Hierzu werden zusätzliche Aktivitäten der Wissenschaftler nötig sein; der Zeitdruck nahm zu.

Hinsichtlich der Umsetzung dieser Vorschläge des Wissenschaftsrates lohnt sich jedoch auch ein Blick über die Landesgrenzen hinaus. So sind in den meisten Ländern – anders als in der Bundesrepublik – aus solchen Forderungen auch Handlungsansätze und politische Konsequenzen gefolgt. Während zum Beispiel Großbritannien eine flächendeckende Evaluation der Forschungsleistung einführte, die in letzter Konsequenz über die Zuteilung von Finanzmitteln entscheidet und auch der niederländische Nachbar zentral evaluiert, „wurde in der Bundesrepublik lediglich die Relation von Drittmittel und antragsungebundener Grundausrüstung zugunsten der ersteren verändert. Anders gesagt, die kompetitiven Elemente wurden verstärkt, jedoch wurde weder die dazugehörige Leistungstransparenz hergestellt noch die Steuerungsfähigkeit der Hochschulen verstärkt. (vgl. HORNBOSEL, 2001)

Weiterhin führt der Wissenschaftsrat aus und bekräftigt zudem ein zusätzliches Ziel, die Leistungsfähigkeit der Hochschulforschung durch Personal- und Mittelkonzentration im Zusammenwirken von Hochschule, Land und Deutscher Forschungsgemeinschaft zu steigern. Die Förderung von Sonderforschungsbereichen soll es den Hochschulen ermöglichen, Schwerpunkte der Forschung ausgehend von bestehenden Ansätzen fortzuentwickeln, um auf diese Weise ein differenziertes Profil zu gewinnen, das sie von anderen Hochschulen unterscheidet.

Die Initiative zur Bildung eines Forschungsschwerpunktes liege bei den Hochschulen und in erster Linie den beteiligten Forschern. Hingegen wurde die Erwartung, im Wege einer Arbeitsteilung langfristig zu einem regional und fachlich ausgewogenen „System“ der Forschung in Deutschland zu gelangen, als nicht mehr tragfähig bezeichnet und damit aus der Zielsetzung des Programms gestrichen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2002A). Es wird aber auch immer wieder betont, dass Bund und Länder ausreichend Mittel für die Grundausrüstung der Universitäten zur Verfügung stellen müssen, das sich erst darauf eine weitere Profilierung aufbauen könne.

Um Transparenz zu erzeugen empfahl der Wissenschaftsrat, Methoden für Universitätsrankings – analog zum amerikanischen Hochschulsystem – zu entwickeln. Gleichzeitig empfahl er, eingeworbene Drittmittel als Indikator für die Forschungsstärke der jeweiligen

Hochschule anzusehen. Dazu verweist er auch auf die Notwendigkeit einer aktiven Administration in den Hochschulen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1985). Auch wenn der Wissenschaftsrat zum damaligen Zeitpunkt mit diesem Gutachten eher eine Denkrichtung angegeben hat denn eine Handlungsanweisung, ist festzustellen, dass dieses Gutachten die Entwicklungen, die in den späten 1990er Jahren und danach stattfanden, vorgedacht hat. Das ordnungspolitische Modell einer weitgehend autonomen, wettbewerbsfähigen Hochschule, die einen Profilbildungsprozess hinter sich hat und in der Lage ist, sich im Wettbewerb um Personen und finanzielle Ressourcen mit institutionsspezifischen Strategien zu behaupten, ist hier strukturell angelegt.

Die folgenden Jahre waren dominiert von Fragestellungen, die sich für den Hochschulbereich aus der Wiedervereinigung Deutschlands, aus den finanzpolitischen Engpässen in den 1990er Jahren und aus den Konsequenzen der Beschlüsse des „Bologna Prozesses“ ergaben.

2.2.4 Zusammenfassende Betrachtung der bisherigen Entwicklungen

In den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, dass die 1960er, 1970er und 1980er Jahre des vorherigen Jahrhunderts Jahrzehnte intensiver Diskussionen und dynamischer Entwicklungsprozesse nicht nur, aber auch bezogen auf den Universitäts- und Hochschulbereich waren. So konnte bislang insbesondere vor dem Hintergrund von Stellungnahmen des Wissenschaftsrats aufgezeigt werden inwiefern strukturelle Änderungen in der Organisation Hochschule unter Fokussierung auf den Bereich der Forschung notwendigerweise eingefordert wurden. Dies ist – mit Blick auf den Gegenstand dieser Arbeit – wichtig; geht es doch darum, aktuelle Notwendigkeiten und Entwicklungen von Support-Strukturen für den Bereich Forschung in Universitäten und Hochschulen aufzuzeigen und Maßnahmen wie auch Empfehlungen zu entwickeln. Hierzu erschien eine Herleitung anhand der Dokumente des hochschulpolitisch überaus einflussreichen Wissenschaftsrats sinnvoll.

Gleichwohl soll abschließend darauf verwiesen werden, dass die Diskussionen, die seit den 1960er Jahren des vorigen Jahrhunderts geführt werden, sich aus vielfältigen Quellen¹³ speisen und inhaltlich nahezu unübersichtlich sind. Grundsätzlich besteht in der intensiv geführten Diskussion um die Hochschul- (und Bildungs-)politik rückblickend weitestgehend Konsens darüber, dass in dieser Zeit

„die gesellschaftliche Bedeutung der in der Hochschule geleisteten Wissensproduktion und Ausbildung sowie die dafür aufzuwendenden Mittel ständig wuchsen, während zugleich ihr Funktionieren immer weniger selbstverständlich schien“ (HUBER 1993, S. 16).

Die Diskussionen bewegten sich weitgehend in dem Spannungsfeld „Wissenschaftsbezug, Praxisbezug und Personenbezug“ (vgl. ebd. S. 20) und werden unter Stichworten wie:

- Beziehungen zwischen der Universität und dem Beschäftigungssystem;
- Beziehungen zwischen der Universität und dem Wissenschaftssystem und
- Beziehungen zwischen der Universität und den in ihr agierenden Personen – insbesondere den Studierenden – bearbeitet.

¹³ Die angeführten Literaturstellen zeichnen sich dadurch aus, dass sie jeweils über einen sehr umfangreichen bibliografischen Anhang verfügen, der für denjenigen, der diese Diskussionen intensiver kennenlernen möchte, hilfreich ist.

Darüber hinaus finden selbstverständlich auch Diskussionen über die Geschichte der Universitäten und deren Entwicklungsverläufe sowie über die organisatorischen Strukturen und deren gewollte beziehungsweise notwendigen Veränderungen statt.

Kritisch wird jedoch immer wieder angemerkt, dass „eine Qualifikationsforschung im Hochschulbereich [...] erst in den Anfängen“ (TEICHLER 1993, S. 66) steckt. Auch unter der Perspektive einer Bewertung der Politik kommt TEICHLER zu einem ähnlichen Ergebnis.

„Eindeutige Linien einer Politik zum Verhältnis von Hochschule und Beschäftigungssystem zeichnen sich um 1980 kaum ab. Auch innerhalb aller Parteien, staatlichen Instanzen und gesellschaftlichen Gruppierungen zeigen sich große Kontroversen über eine angemessene Politik“ (ebd., S. 75) .

Bezogen auf den Themenkomplex Bildungsökonomie wird zudem festgestellt, dass die „bildungsökonomische Theorie, die sich durch die chaotische Vielfalt ihrer Ansätze und die scheinbar unentwirrbare Abfolge von Kritik – Apologetik – Antikritik auszeichnet“, nicht mehr zu überblicken ist, auch wenn Systematisierungen unter theoretischen Ausgangsfragestellungen oder zeitlichen Phasenverläufen erprobt werden. (vgl. BECKER & WAGNER 1977, S. 9, S. 14ff und S. 53ff)

In der Summe kann festgehalten werden, dass alle Diskussionsbeiträge der damaligen Zeit sich eher herleiten von aktuellen, politischen Problemstellungen und sich weniger ableiten lassen aus einer Theorie der Universität, deren Fehlen angemerkt wird (vgl. HUBER 1993; BECKER & WAGNER 1977). So wird auch aktuell in einem bilanzierenden Rückblick bis zum Beginn der 1990er Jahre des vergangenen Jahrhunderts festgestellt, dass die gravierenden Entwicklungen, die die Diskussionen um die Veränderungen im Universitätsbereich dominiert haben und dominieren, nach wie vor bekannte Rahmenbedingungen als Basis haben. Dies sind insbesondere:

- „der auch nach dem Abklingen des Zustroms geburtenstarker Jahrgänge kaum veränderte Andrang von Studierenden;
- Die Verknappung der öffentlichen Finanzausschüsse und die dadurch bedingte Unterfinanzierung der Grundausstattung;
- die veränderte Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen beziehungsweise veränderte Qualifikationsansprüche des Staates und der Wirtschaft an Hochschulabsolventen;
- die veränderten Verhaltensweisen und Ansprüche der Studierenden;
- die zunehmende Europäisierung und Internationalisierung.“ (Mayer 2008, S. 600f)

Auch hier wird konstatiert, dass die strukturellen Problemlagen bekannt sind, dass jedoch über Lösungsmöglichkeiten keine konsensfähigen Auffassungen bestehen. In ihrer aktuellen Studie kommen PASTERNAK & VON WISSEL weiterhin zu dem Ergebnis, dass seit 1945 mehr als 20 Konzepte identifiziert werden können, die seitdem als „geronnene Form

der Debattengrundlinien“ hochschulpolitischer Diskussionen fungieren (PASTERNAK & VON WISSEL 2010, S. 6). Damit wird deutlich, dass die Diskussionen, die die Entwicklungsprozesse der Universitäten begleitet haben, sich durch völlige Heterogenität und theoretische Diversität auszeichnen.

Gemeinsam ist allen Analysen der Situation der Universitäten in den vergangenen 40 Jahren, dass sie strukturell unterfinanziert sind, und dass eine Bereitstellung von zusätzlichen Mitteln unverzichtbar ist. Ein Teil der Möglichkeiten, zusätzliche Mittel einzuwerben, wird in einer verbesserten Infrastruktur für die Einwerbung von Drittmitteln gesehen. Damit einher geht die Forderung nach einer **zunehmend professionellen Unterstützung** der Forschenden durch die Hochschulleitung und deren Einrichtungen.

3 Die Ökonomisierung der Universitäten als Folge eines Paradigmenwechsels

Veränderungen, wie die, deren Auswirkungen auf die heutige Situation in Universitäten in dieser Arbeit diskutiert werden, ereignen sich nicht in Form von genau definierten Ereignissen, sondern sind immer das Ergebnis mehr oder weniger offen ablaufender Prozesse. So gibt es einen Konsens darüber, dass bereits in den 1970'er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in der Bundesrepublik ein Umdenken stattfand, das einherging mit einer Verabschiedung von eher sozialdemokratisch geprägten, auf den theoretischen Ansätzen der keynesianischen Denktradition basierenden Lösungsstrategien für wirtschaftliche und finanzielle Probleme des Staates (vgl. BARTZ 2007). Parallel zu diesem Umdenken in Expertenkreisen fand eine intensive öffentliche Verbreitung neoliberaler Ideen statt, mit deren Umsetzung eine weitaus effektivere Lösung der offensichtlichen Probleme versprochen wurde (vgl. LANGE 2006).

„Forschung und Lehre an den Universitäten haben im globalen Wettbewerb um Anteile an der Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft erstrangige strategische Bedeutung für die Politik erlangt. [...] Dabei sind weltweit die gleichen Muster der Reform zu beobachten. Sie folgen dem Paradigma des Neoliberalismus, das, ausgehend von den USA und Großbritannien, in den achtziger Jahren einen weltweit scheinbar unaufhaltsamen Siegeszug angetreten und längst auch die koordinierten Marktwirtschaften des konservativen und sozialdemokratischen Typs erfasst hat“ (MÜNCH 2011, S. 9).

Diese in der bundesrepublikanischen Diskussion beobachtbaren Veränderungen sind nach Ansicht von Analytikern eingebettet in einen globalen Prozess. In Deutschland war das sichtbare Zeichen für diesen Prozess die politische Initiative, mit der das Projekt „Exzellenzuniversitäten“ gestartet wurde, als eine Initiative, mit der ausdrücklich die Elitenfrage in den Hochschulbereich implementiert wurde, nachdem ideologisch über mehrere Jahrzehnte seit den Diskussionen um „Bildungskatastrophen“ und „Chancengleichheit für alle“ eher das Gleichheitsprinzip für die Universitäten gegolten hatte. In diesem Kontext soll ein Erklärungsansatz aus der Bildungssoziologie aufgearbeitet werden, der für den Bereich der Universitätsentwicklung darstellt, welche Bedingungen dazu geführt haben, dass die Diskussionen dergestalt verlaufen und heute Begriffe wie New Public Manage-

ment, Wettbewerb, Profilbildung und Exzellenz offensichtlich zum Grundvokabular einer jeden Diskussion über aktuelle Hochschulentwicklungsfragen gehören.¹⁴

Die zentrale These in dem Erklärungsansatz von Münch ist, dass sich in den letzten Jahrzehnten eine Weltkultur entwickelt hat, die den normativen Rahmen hervorbringt, in dem Nationalstaaten, Organisationen und Individuen als handelnde Akteure wahrgenommen werden. Es hat sich eine „world polity“ herausgebildet, die normgebende Dominanz erlangt hat (MÜNCH 2009, S. 10). Das bedeutet, dass zumindest in den Industriestaaten, die in der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) zusammengeschlossen sind, sich in den vergangenen Jahrzehnten in unterschiedlichen zeitlichen Geschwindigkeiten eine ähnliche oder gleiche Form der Wahrnehmung von gesellschaftlichen Problemstellungen und ähnliche oder gleiche Formen der Lösung für diese Problemstellungen entwickelt haben. Als entscheidende Akteure in diesem Prozess werden Netzwerke identifiziert, die sich im Rahmen von internationalen Regierungsorganisationen und Nichtregierungsorganisationen sowie internationalen Institutionen gebildet haben. Die Weltkultur entsteht im ständigen Austausch von Informationen und Diskussionen auf der Akteursebene losgelöst von lokalen Gegebenheiten. Ziel dieser Entwicklung ist die Herstellung einer anderen Realität als die durch historische Entwicklungen geprägten Realität, die sich durch „lokale Zufälligkeiten“ beschreiben lässt (MÜNCH 2009, S. 20).

Diese Entwicklung wird zurückgeführt auf zwei Prinzipien:

- auf das Prinzip einer „Sakralisierung des wissenschaftlichen Wissens“, und
- auf das Prinzip einer „Sakralisierung der individuellen Autonomie“ (MÜNCH 2009, S. 11).

Unter der Sakralisierung des wissenschaftlichen Wissens wird verstanden, dass weder im unternehmerischen Raum, noch im politischen Raum im weitesten Sinne grundlegende Entscheidungen getroffen werden, die nicht im Vorfeld durch intensive Hinzuziehung von Experten aus den Universitäten und aus nicht-universitären, wissenschaftlichen Arbeitszusammenhängen vorbereitet und auf mögliche Implikationen hin überprüft werden. Entscheidungen werden gestützt und legitimiert durch Experten. „Von diesem Trend profitieren insbesondere die Universitäten und besonders angesehene außeruniversitäre For-

¹⁴ Die folgenden Ausführungen lehnen sich im Wesentlichen an soziologische Untersuchungen und Modellvorstellungen an, die unter der Überschrift „Globale Eliten“ entwickelt worden sind. Vgl. insbesondere: Münch, R., Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co., Frankfurt am Main 2009. Suhrkamp Verlag, edition suhrkamp. Ebenso werden die Ausführungen von Münch (2011) zum „Akademischen Kapitalismus und der Ökonomie der Hochschulreform“ berücksichtigt. Zusammenfassende Äußerungen zum „Dilemma der unternehmerischen Universität“ finden sich darüber hinaus in Dörre & Neis (2010).

schungsorganisationen“ (ebd.). Unter der Sakralisierung der individuellen Autonomie wird verstanden, dass die Lebenschancen des Einzelnen in verstärktem Maße nicht mehr realisiert werden durch historisch gewachsene Einbettungen in soziale Gegebenheiten sondern durch den je individuellen Erfolg auf dem Markt (vgl. Hartmann 2007).¹⁵

Eine Folge aus diesen beobachtbaren Trends ist, dass sich eine globale akademische Elite ausbildet, die nicht nur wesentlichen definitorischen Einfluss auf die Frage nimmt, was als Problemstellungen identifiziert werden kann, sondern auch auf die Frage, was die angemessenen Reaktionen auf die identifizierten Problemstellungen sind. Diese akademische Elite rekrutiert sich überwiegend aus den eigenen Reihen und bildet einen zunehmend geschlossenen Raum (vgl. MÜNCH 2009, S. 11). Münch identifiziert als dominante Institutionen, aus denen heraus die Weiterentwicklung dieser Trends voran getrieben wird, insbesondere die führenden amerikanischen Universitäten, aber auch Verfassungsgerichte, den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte und internationale Menschenrechtsorganisationen (ebd).

Ein Ergebnis dieser Bündelung von definitorischer Macht ist eine Homogenisierung der Identifikation von zu überwindenden Problemen und der Lösungsansätze für diese Probleme insbesondere im Zusammenhang mit der Staatsdiskussion. Es ist eine zunehmende Dominanz einheitlicher ökonomischer Denkmodelle festzustellen, mit denen historisch gewachsene, lokale Praktiken in Frage gestellt werden (vgl. MÜNCH 2011; DÖRRE & NEIS, 2010). „Diese Modelle beherrschen in wachsendem Maße die Gesellschaftspolitik, von der Bildungspolitik bis zur Sozial- und Gesundheitspolitik. Besondere Relevanz besitzen dabei Modelle, die aus der Neuen Institutionenökonomik abgeleitet werden.“ (MÜNCH 2009, S. 13). Die neue Institutionenökonomik hat sich den vergangenen Jahrzehnten zu einer ausdifferenzierten akademischen Disziplin entwickelt, die „sich mit der institutionellen Strukturierung von Institutionen beschäftigt. Neben den Institutionen der Wirtschaft stehen dabei die Institutionen des Rechts und der Politik im Vordergrund.“ (MÜNCH 2009, S. 15). In zunehmendem Maße werden diese Denkansätze auch auf die Gestaltung der Bereiche Bildung und Wissenschaft übertragen. Im Alltag umgesetzt werden derartige Modelle durch die Übernahme von Instrumenten des New Public Management (NPM), das zunächst in den USA, in Großbritannien und Neuseeland entwickelt und umgesetzt wurde, heute jedoch in allen Industriestaaten zum vorherrschenden Denkmuster avanciert ist (vgl. ausführlicher hierzu Kapitel 3.1).

¹⁵ Anm.: Hartmann verdeutlicht in seiner Studie, dass die Unterstellung, Chancen seien gleich verteilt, die Beschwörung eines Mythos ist.

„Nach diesem Modell leidet der einst von Max Weber beschriebene Typus der bürokratischen Verwaltung unter Inflexibilität, grenzenloser Expansion, nicht mehr zu befriedigendem Finanzbedarf und mangelnder Servicequalität für die Bürger. Aus der Umwandlung von Verwaltungsbehörden in öffentliche oder noch besser private Dienstleistungsunternehmen verspricht man sich spiegelbildlich mehr Flexibilität, Kostenbewusstsein und Servicequalität. Im neuen Dienstleistungsunternehmen wird das Denken in den Kategorien von Verträgen, Wettbewerb, Kosten - Nutzen- Rechnung und Prinzipal - Agenten - Beziehungen der Neuen Institutionenökonomik in die Praxis umgesetzt. An die Stelle bürokratischer Regeln – aber auch an die Stelle von Handeln nach Maßgabe von professionellen Ethiken – treten Kontraktmanagement mit Zielvereinbarungen, Outputorientierung statt Regeltreue beziehungsweise Berufsethik, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen, Budgetierung, Kundenservice, prozessorientierte Organisation, Qualitätsmanagement und Benchmarking in die Konkurrenz mit vergleichbaren Leistungsanbietern.“ (MÜNCH 2009, S. 18).

Dieses Denkmodell, das durch ökonomische Vorstellungen geprägt wird, ist mittlerweile zum Standardmodell für Handeln geworden und prägt in seiner Umsetzung den Alltag auch in bundesrepublikanische Universitäten. Es wird ein allgemeiner Sog erzeugt, dem sich eine einzelne Universität nicht entziehen kann, und die zentrale Frage ist, welche Instrumente zur Verfügung stehen, um mit diesem Veränderungsprozess umzugehen und wie den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in ihrer Praxis Unterstützung zukommen kann.

3.1 Von der öffentlich verantworteten zur „unternehmerischen Hochschule“: Die Einführung des New Public Management

Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte der Universitätsentwicklung aus den letzten Jahrzehnten zusammenfassend dargestellt, um die veränderten Anforderungen an die Wissenschaftler insbesondere im Hinblick auf ihre Forschungstätigkeit hervorzuheben.

Wie zuvor beschrieben, existierte im ausgehenden 20. Jahrhundert erheblicher Reformbedarf an den deutschen Universitäten. Dem Anspruch nach wurde das Humboldt'sche Prinzip „Bildung durch Wissenschaft“ grundsätzlich nach wie vor hochgehalten, jedoch wurden dem aufklärerischen Kern der deutschen Hochschultradition zunehmend ökonomische Geltungsansprüche entgegengesetzt. Wesentlicher Bestandteil des folgenden Paradigmenwechsels war der Wandel des gesamtgesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Leitbildes über mehr als 30 Jahre – rückblickend also seit den 1980er Jahren.

Ausgehend von den USA und hier insbesondere stark beeinflusst von der Chicagoer Schule um Milton Friedman wurde der Ruf nach der „Befreiung“ der Märkte zunehmend

lauter. Vom Washingtoner Konsens, über die Weltbank und die Welthandelsorganisation IWF setzte sich – in Abgrenzung zum vorherrschenden Keynesianismus, der dem Staat eine aktive Rolle im wirtschaftspolitischen Geschehen zuschrieb – ein neues wirtschaftsliberales Denken durch, das mit Begriffen wie Privatisierung, Deregulierung, Wettbewerb und drastischen Einschränkungen bei den Staatsausgaben und damit der Zurückdrängung des Staates zusammengefasst werden kann. In Deutschland wurde diese Wende auf politischer Ebene insbesondere durch den damaligen Bundeswirtschaftsminister Graf Lambsdorff und sein „Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit“ – den sogenannte „Scheidebrief“ für die damalige sozialliberale Koalition – im Jahre 1982 eingeleitet (vgl. GRAF LAMBSDORFF 1982). Der damit einhergehenden Verschlechterung der öffentlichen Leistungen auf vielen gesellschaftlichen Feldern folgten auf vielen Politikfeldern Kampagnen gegen das staatliche Angebot verbunden mit dem Versprechen, der Markt und der Wettbewerb würden besser und zielorientierter und damit erfolgversprechender regulieren als der Staat.

So wurde in der Hochschulpolitik der Hochschulausbau durch eine zunehmende Sparpolitik gestoppt (siehe oben der sogenannte „Öffnungsbeschluss“). Universitäten sollten über ein Jahrzehnt eine „Überlast“ an Studierenden bei etwa gleichbleibendem Budget und stagnierendem Lehrpersonal akzeptieren. Diese Vorgehensweise gehörte zu den größten „Unwahrheiten“ in der Hochschulpolitik der Nachkriegszeit, die vielfach bis heute nachwirkt (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2008). So haben sich in den Zeiten von 1972 bis 2005 die Betreuungsrelationen an den Hochschulen dramatisch verschlechtert (1972/73 im Mittel 40 Studierende pro Professur an Universitäten versus mehr als 60 in 2005/2006). Diese Politik überdauert bis heute. So ging der Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt von 6,9 % im Jahr 1995 auf 6,3 % im Jahr 2005 und auf 6,2 % im Jahr 2006 zurück (AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2008). Die Ausdifferenzierung und Umstrukturierung des deutschen Hochschulsystems umfasst letztlich auch eine gewisse Entkopplung von Forschung und Lehre (vgl. MAASEN & WEINGART 2006; BODE 2004).

Die dargestellten und real existierenden, jedoch zum Teil politisch herbeigeführten Probleme der Universitäten bildeten die Basis für ein zumeist „alternativloses“ Reformangebot. So wurden dort, wo bislang keine quantitativen (und vermeintlich leicht handhabbaren) Steuerungsinstrumente des Wettbewerbs existierten, wettbewerbliche Steuerungsinstrumente eingeführt (New Public Management, Rankings und Benchmarks siehe unten). Dies geschah vor allem im öffentlichen Sektor und demnach auch bei den Universitäten, was zu einer zunehmenden Ökonomisierung der Wissenschaft führte und erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der Wissenschaftler hatte und bis heute hat (vgl. DÖRRE & NEIS 2010).

3.1.1 New Public Management und die Ökonomisierung der Wissenschaften

Seit dem Sputnik-Schock Ende der fünfziger Jahre, spätestens jedoch seit der 1964 von Georg Picht in seiner konstatierten „Bildungskatastrophe“ entwickelte sich in Deutschland ein Konsens in der Politik. In fast allen gesellschaftlichen Gruppen und Parteien und an den Hochschulen bestand ein Konsens, wonach Bildung und speziell das Studium ein öffentliches, gemeinnütziges Gut sein sollte, dessen Förderung eine öffentliche Aufgabe sei.¹⁶ Deutschland erlebte somit in den 1970er Jahren eine Phase der Bildungsexpansion (s. o.). Seit den 1980er Jahren und dann verstärkt seit Mitte der neunziger Jahre hat eine gegenläufige Bewegung an Stärke gewonnen, die den Paradigmenwechsel weg von einem Hochschulstudium als einem gemeinnützigem „Kollektivgut“ hin zu einem Studium als marktfähigem Gut aufzeigt. Diese eher ökonomische Betrachtungsweise von Hochschulen, die sich insbesondere in der zunehmenden Diskussion um Studiengebühren zeigt, wurde von verschiedenen Institutionen aufgegriffen, wie zum Beispiel vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), der Bertelsmann-Stiftung oder dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und danach unterstützt von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) bis hin zum Jahresgutachten des Sachverständigenrats von 2004/2005. Grundsätzlich erfolgte zunehmend eine „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Hochschulen und des bildungspolitischen Denkens (vgl. PRANTL 2005).

Der Begriff des New Public Management (NPM) wird hierbei zentral in den bildungspolitischen Debatten aufgegriffen und gilt immer wieder als Umschreibung für die Veränderungsprozesse gerade auch in den Universitäten.

¹⁶ Nach dem Bildungsaufschwung der Bundesrepublik seit den 1950er Jahren folgten zunehmend Generationen, die einen solch modernes Bildungswesen und dessen Vorteile nicht mehr genießen konnten. Da jedoch das Bildungssystem eines der tragenden Fundamente des modernen Staates und der Gesellschaft sei, komme es folglich zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen Deutschlands (vgl. PICT 1964).

New Public Management (NPM)

„NPM [ist] eine weltweite Bewegung, die auf eine Umgestaltung von Staat und Verwaltungen mit ihren einzelnen Einheiten abzielt. Auslöser dieses Reformprozesses waren die Dysfunktionalitäten bürokratischer Grundstrukturen bei zunehmend komplexer werdenden dynamischen Umfeldentwicklungen sowie die anhaltenden Finanzkrisen von Industriestaaten und Gebietskörperschaften. [...] Methodisch ist der Wandel von Staat und Verwaltungen durch den Wandel von der Struktur- zur Prozessanalyse und -gestaltung geprägt. Im Zentrum steht die Analyse und Ausgestaltung von Wertschöpfungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen.“ (HANDELSBLATT WIRTSCHAFTSLEXIKON 2006)

Der Reformdruck auf die Universitäten wurde insbesondere durch den politischen Veränderungswillen, die historischen Grundstrukturen der deutschen Universitäten aufzubrechen, ausgelöst. Oftmals werden die geringe „Differenzierung und Stratifizierung im Hochschulsystem“ und die „Stellung der Hochschullehrer als Berufsbeamte mit hoher Autonomie in der Hochschulorganisation“ herangeführt, um die Veränderungsprozesse primär zu begründen (JANSEN 2010, S. 39). Auch von einer „organisierten Unverantwortlichkeit“ ist bisweilen die Rede, um einer neuen Entwicklung Raum geben zu können (BUDÄUS & HILGERS 2010, S. 4). Neben den so angeführten ‚Mängeln‘ im System wurden aber auch neue Ideen der Hochschulsteuerung in den Vordergrund gerückt – wie zum Beispiel die Einführung von „Hochschulautonomie, Globalbudgets, Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe“ –, die sich am globalen Trend der „Orientierung am Leitbild des New Public Management“ ausrichten (BOGUMIL & HEINZE 2009, S. 7). Die hierbei vorrangig angeführten Zielsetzungen sind vor allem die Leistungssteigerung der Bildungseinrichtungen (vgl. LANGE & SCHIMANK 2007; LANZENDORF & PASTERNAK 2008) durch die „Mobilisierung brachliegender Ressourcen durch Wettbewerbselemente [und] die Stärkung der Führungsstrukturen in den Hochschulen“ (BOGUMIL & HEINZE 2009, S. 8). Auch der bisher ausreichende Verweis auf die „Eigengesetzlichkeit der Wissenschaft oder die Freiheit von Forschung und Lehre reichen heute nicht mehr aus“ (DÖRRE & NEIS 2010, S. 57). Die neuen Strukturen des New Public Management sollen zunehmend gewährleisten, dass die Gesellschaft Wissenschaftssysteme versteht und Einblicke in deren Organisation gewinnt (DÖRRE & NEIS 2010, S. 57). Dies ist in der Gesamtheit der Auswirkungen auf das Wissenschaftssystem sicherlich nicht unkritisch zu betrachten.

So sei hier bereits kurz darauf hingewiesen, dass eine

„unvoreingenommene Überprüfung des Funktionalitätsarguments [...] zunächst feststellen [muss], dass sich die Wissenschaft über Jahrhunderte ganz ohne Überwachung durch institutionalisierte Evaluationen, Rankings und Ratings in einem kaum noch zu übertreffenden Tempo entwickelt hat. [...]Es gibt sogar Gründe zu der Annahme, dass das Gegenteil der Fall ist, weil die zwangsläufig daraus hervorgehende Tendenz zur verfestigten und sich selbst reproduzierenden Stratifikation in der Wissenschaft zur Monopolisierung [...] führt“ (MÜNCH 2009, S. 126).

Am ehesten lassen sich die Prinzipien des NPM anhand der Rationalitäten allgemeinverständlich erklären, wie sie zunächst auf kommunaler Ebene als „Public Management“ in Deutschland eingeführt wurden (vgl. BOGUMIL & HEINZE 2009, S. 7). So ist New Public Management

„ein Sammelbegriff für eine weltweite Reformbewegung von Staat und Verwaltungen mit einem weiten Spektrum recht heterogener Ansätze, Schwerpunkte und Reforminstrumente. Diese liegen in einer generellen Hinwendung zu mehr Ökonomie, zu mehr marktorientierter Steuerung, Wettbewerb und Managementkonzepten. Staat und Verwaltung haben im Rahmen des skizzierten gesellschaftlichen Wandels ihr Anpassungsverhalten mit der Knappheit der verfügbaren Ressourcen in Einklang zu bringen. Eine relativ beliebige Ressourcenerweiterung durch wachsende Verschuldung wird dabei als unverantwortlich und unzulässig angesehen. Neue Governance Strukturen beziehen sich hingegen, auch wenn sie noch keine klaren Konturen erkennen lassen und sich erst nur schemenhaft abzeichnen, auf eine Abkehr des „Regiert-Werdens“ von oben nach unten. Es geht allgemein um Mitwirkung und Mitgestaltung der von politisch administrativen Entscheidungen Betroffenen. [...] Public Management zielt generell auf eine stärkere Einbeziehung ökonomischer Knappheit des öffentlichen Sektors ab, während die neuen Governance Strukturen eine Hinwendung zu multiplen Formen der Mitwirkung, Willensbildung und Kompetenzen im Sinne von Zivilgesellschaft bedeuten. Es handelt sich somit nicht um einen Gegensatz zum Public Management, sondern um eine notwendige Kombination der Institutionalisierung einer aus dem Knappheitsproblem resultierenden ökonomischen Rationalität mit der aus dem Bedarf der Bevölkerung resultierenden gesellschaftlichen/kollektiven Rationalität“ (BUDÄUS & HILGERS 2010, S. 10).

New Public Management wird somit als ein aktuelles Instrumentenbündel angesehen, mit dessen Hilfe im Allgemeinen öffentliche Dienste betriebswirtschaftlichen Modellen untergeordnet und „ökonomisiert“ werden. Dies erfolgt häufig in der Erwartung, bei gleichbleibender oder verbesserter Qualität, Kosten einzusparen. Gleichzeitig soll das NPM helfen, Arbeits- und Organisationsabläufe besser zu kontrollieren und Gewinn versprechende Dienstleitungen zu privatisieren. So sollen die Qualität öffentlicher Dienstleistungen verbessert und ihre Kosten gesenkt sowie Arbeits- und Organisationsabläufe einer effektiveren Kontrolle unterzogen werden (vgl. GRÜNING 2000; KÖNIG & BECK 1996). Immer wieder wird als Zielsetzung der Reformanstrengungen, insbesondere im Hochschulsektor, die Entwicklung der Universitäten zu „leistungsstarken und schlagkräftigen Organisationen im

nationalen und internationalen Wettbewerb“ angeführt (JANSEN 2010, S. 39). „Als ‚brand leaders‘ [des NPM] gelten Australien, Neuseeland, Großbritannien und die USA. Hingegen steht man demnach in Japan, Deutschland und Italien dem NPM zurückhaltender gegenüber“ (SCHIMANK 2008, S. 18).

Ausgehend vom sogenannten Tilburger Modell¹⁷ wurde in Deutschland das NPM seit Ende der 1980er Jahre eingeführt und vermittelt. Die ersten Beschreibungen und Angaben hierzu stammen von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), in denen von einem neuen Steuerungsmodell gesprochen wird (vgl. PELIZZARI 2001; BLANKE 1998; BEHRENS 1995). Im Universitätsbezug wird damit zumeist eine Dreigliedrigkeit unternehmerischen Denkens und Handelns in Zusammenhang gebracht, die POWER (1997) mit Rechenschaftslegung, Transparenz und Effizienz umschreibt. Somit wird deutlich, dass es bei den NPM-Bestrebungen nicht nur um klassische Transferobliegenheiten einer Hochschule, sondern vielmehr um die Umstrukturierung und Steuerung wesentlicher Prozesse einer Universität wie zum Beispiel Finanzplanung, Ressourcenmanagement, Strategieplanung, Benchmarking, Qualitätsmanagement und vieles mehr geht (vgl. BIRNBAUM 2000).

Ergänzend zu diesen neuen managerialen Denkansätzen ist die stetige Differenzierung von Finanzierungsquellen der Universitäten zu betrachten. Zunehmend ist dabei ein Wandel zu beobachten, der insbesondere im Europäischen Hochschulraum weg von öffentlichen hin zu privaten Fördermittelgebern führt (vgl. GEUNA, NESTA 2006). Dies kann auch zu einer Verlagerung von Interessen in der Ausgestaltung von Wissensgenerierung und zu einer nicht mehr der Öffentlichkeit zur Verfügung stehenden Produktion von Wissen führen (vgl. WEINGART 2008). Der somit eingeschlagene Weg führte die Universitäten

¹⁷ Ende der 1980er Jahre befand sich die öffentliche Verwaltung in Deutschland in einem Zustand der als "organisierten Unverantwortlichkeit" umschrieben wurde. Die zunehmende Bürokratisierung und die Einführung von Regeln und Gesetzeswerken nahmen ein nicht mehr leistbares Ausmaß an. Als Lösungsansatz wurde seinerzeit das niederländische Musterbeispiel der Stadt Tilburg hinzugezogen. Die Stadt Tilburg hatte bereits Anfang der 1980er Jahre ein neues System der Verwaltung eingeführt. Die wichtigsten Elemente des Modells, welches durch strategische Zielsetzungen der Leitungsorgane gestützt wurde, waren dabei die Aufhebung der herkömmlichen Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung, dezentrale Grundstrukturen der Verwaltung, eine klare Dienstleistungsorientierung für den Bürger, die Einführung des Controlling und Vertragsmanagements sowie des kaufmännischen Rechnungswesens. „Das Tilburger Modell entwickelte sich nach einem Vorbild aus dem angelsächsischen Raum, dem NPM (New Public Management), welches einen Schwerpunkt auf eine betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Verwaltung legte. Jedoch wurden die Kerngedanken des NPM schon in Tilburg zumindest abgewandelt und sollten auch bei der weiteren Entwicklung in Deutschland noch modifiziert werden. Aus diesem System wurde in Deutschland das neue Steuerungsmodell (NSM) entwickelt mit den Kernzielen der Kosteneinsparung und Wirtschaftlichkeitssteigerung. Dies sollte aber, hingegen der rein betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des NPM, eher durch eine Neustrukturierung des Organisationsaufbaus und eine eher dezentrale Hierarchie erreicht werden.“ (vgl. Holtkamp, 2008, S. 423-446; Banner 2008, S. 447-455)

von der oben bereits erwähnten vormaligen institutionalisierten Gleichheit auf Vertrauensbasis hin zu einer „kontrollierten Verantwortlichkeit“ in der die Universitäten wettbewerblich aktiv, sich selbst organisierend und steuernd auf einem „universitären Markt agieren können“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 20).

Ein Vergleich der Umsetzung der NPM-Aktivitäten in der Bundesrepublik zeigt, dass

„alle Bundesländer neue Steuerungsinstrumente wie zum Beispiel Hochschulräte oder Zielvereinbarungen in ihren Landeshochschulgesetzen verankert [haben]. Jedoch lassen sich durchaus Unterschiede erkennen. Auf der einen Seite gibt es eine Gruppe von Bundesländern, welche die am NPM-orientierte Hochschulreform offensiv vorantreiben, während auf der anderen Seite ein Gruppe von Bundesländern die am NPM-orientierte Reform eher zurückhaltend angeht“ (BOGUMIL & HEINZE 2009, S. 9).

Im Wissenschaftsbetrieb und hier speziell im Bereich der Forschung kann eine solche Ökonomisierung am ehesten durch eine Gegenüberstellung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung erläutert werden. Demnach kann nicht per se von Ökonomisierung gesprochen werden, nur weil in bestimmten Programmen, Förderbereichen oder bei Unterstützung von außen bestimmte Fragestellungen priorisiert behandelt werden (vgl. WEINGART 2008). Ohnehin ist die Forschung im gesellschaftlichen Kontext zu betrachten und daher nie frei von bestimmten „Strömungen“, seien sie nun wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, politischer oder auch persönlicher Natur seitens der Wissenschaftler. Schwierig und für den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn gefährlich, würde jedoch diejenige Forschung sein, die nicht dem „Naturverstehen“ gewidmet ist, sondern vielmehr einer reinen Nutzenorientierung unterliegt (vgl. CARRIER 2007). Die Motivation der Forschung ist hierbei das leitende Element zwischen Nutzenorientierung oder Neugier (vgl. WEINGART 2008).

Hierbei sollte aber nicht unberücksichtigt bleiben, dass auch in der reinen Grundlagenforschung schon im 19. Jahrhundert „institutionalisierte Verbindungen“ zur Wirtschaft bestanden (ebd.), diese Ausprägung der „Ökonomisierung“ also keinesfalls neu ist. Es scheint hier zudem nicht abstreitbare Parallelen zur wissenschaftlichen Revolution des 16. und 17. Jahrhunderts und dem Aufbruch der 1960er Jahre zu geben, in dem auf die unbedingte Produktivkraft der Wissenschaft und Erneuerungsmöglichkeit der Gesellschaft vermehrt gesetzt wird. Es zeigt sich deutlich eine „Strukturähnlichkeit zwischen dem Baconismus¹⁸ des 17. Jahrhunderts und der Planungseuphorie der Zeit von ungefähr 1960

¹⁸ Die Bedeutung Bacons mündete in der Prägung des Begriffs „Baconismus in der Enzyklopädie die Aufklärung die historische Führerschaft für denjenigen fest schrieb, der als erster und unzweideutig die Forderung nach einer neuen Wissenschaft aus dem Wandel der Gesellschaft ableitete und den Erfolg gesellschaftlichen Wandels von den Erfolgen der Forschung abhängig sah. Bacon

bis 1980“ (KROHN 2010, S. 334). Erstaunlicherweise hat bei zunehmender Bedeutung der anwendungsorientierten Forschung die „Bedeutung der durch Neugier getriebenen, an Zufällen und Gelegenheiten statt an Planungen orientierten Forschung nicht abgenommen“ (KROHN 2010, S. 344). Bedeutender ist in diesem Zusammenhang jedoch weniger die Abgrenzung der Grundlagenforschung von der angewandten Forschung als vielmehr der Wandel der Universitäten selbst, als die Institutionen der Grundprinzipien der Wissenschaft.

Leider liegen bis heute nur wenige Texte zu den Effekten und Auswirkungen der Einführung des NPM vor, wohingegen es eine Vielzahl an Arbeiten zur Einführung von NPM gibt (vgl. STOCK 2009). So findet man einige wenige Untersuchungen, die sich damit beschäftigen, New Public Management unter dem Gesichtspunkt der Folgen für Forschung und Lehre betrachten. So konstatiert BLEIKLIE (1998) hierzu:

„The ideology behind the university reforms [...] emphasises the importance of higher education for national economic growth. [...] academic work can be administered as any work in any service-providing agency. [...] The notion of academic performance is redefined from one which emphasises its ‚inherent‘ quality to one in which measurable aspects are prominent“ (BLEIKLIE 1998, S. 307f)

In einer umfassenderen ländervergleichend angelegten Studie, die Befunde aus Schweden, den Niederlanden, Spanien und insbesondere Portugal berücksichtigt, ziehen auch AMARAL und MAGALHAES (2002) den Schluss, dass die Übertragung von Managementvorstellungen aus dem Unternehmensbereich in den Hochschulbereich Ausdruck einer allgemeinen Tendenz sei, die den Ansprüchen von ‚external stakeholders‘ gegenüber den Hochschulen mehr und mehr an Gewicht verschaffe. „Dies könne zur Folge haben, dass ‚core academic values may be replaced by short-term views and criteria focusing on the needs of the economy“ (STOCK 2009, S. 19). Ähnliches konstatieren auch aktuell HEINZE und ARNOLD:

„In der vom NPM dominierten Debatte wird [...] einseitig die Output-Effizienz staatlich finanzierter Forschungseinrichtungen in den Vordergrund gerückt. Dabei wird völlig übersehen, dass die Fähigkeit von Forschungseinrichtungen, neue Themen und Gebiete zügig aufzugreifen oder effektive Formen des Technologietransfers zu entwickeln, mittel- und langfristig von weit größerer Bedeutung ist als einfache Effizienzkennziffern. In der gegenwärtigen forschungspolitischen Diskussion wird viel zu wenig reflektiert, dass Forschungsleistungen mehrdimensional operationalisiert werden müssen und dass die ein-

hat mehrfach betont, dass es eine „Schande“ wäre, wenn die „Entdeckungen der geistigen Welt“ auf ihren alten Kreis beschränkt blieben, nachdem für die materielle Welt der ganze Erdkreis eröffnet wurde (Bacon 1990, Erster Teil, Aph. 84). Sowohl die materielle als auch die geistige Expansion läuten eine neue Revolution sein, wobei dieser Begriff halb „Epoche“ oder „Umschwung“, halb „neue Weltordnung“ trägt.“ (KROHN 2010, S. 333)

seitige Ausrichtung der Governanceregimes auf Produktivität und Output-Effizienz die für wissenschaftliches Arbeiten gerade notwendigen Freiheiten zu ersticken droht“ (HEINZE, ARNOLD 2008, S. 716).

Weitere Studien zeigen, dass die Idee einer unternehmerischen Universität zwar von vielen Universitätsleitungen akzeptiert und übernommen wird, in der Forschungs- und Lehrtätigkeit aber von den Wissenschaftlern (auch) unterlaufen wird.

„Auch wenn in Hochschulen intern auf eine Indikatorisierung der Mittelzuteilung umgestellt ist, muss dies keineswegs eine Verhaltensänderung von Professoren implizieren; sie können davon nicht berührt sein oder sich sogar zu einem Verhalten veranlasst sehen, dass den Zielen einer Indikatorisierung geradezu widerspricht“ (MISSEN, WILKESMANN 2003, S. 12).

[...] Denn die Aufgaben der Professoren lassen sich als multiple tasks beschreiben: Sie müssen nicht nur lehren und Studierende im Examen betreuen, sondern auch Drittmittel einwerben, ihre Forschungsergebnisse veröffentlichen, sich in der Selbstverwaltung engagieren etc. Wird nur eine Handlung finanziell belohnt, so wird sich ein rationaler Akteur auf die Steigerung des Outputs dieses Faktors konzentrieren und alle anderen vernachlässigen“ (ebd. S. 5).

Ebenso bewerten die Wissenschaftler die gesetzten Ziele auf Organisationsebene in ihrem Forscheralltag überaus unterschiedlich und verhalten sich demgemäß.

„Während wissenschaftlichen Publikationen höchste Priorität zukam, wurde die Realisierung des Demonstrators [Anm.: Prototyp zur Anwendung der Forschungsergebnisse] als wenig wissenschaftlich bezeichnet und als zweitrangig behandelt. Gleichwohl stellten die Forscher die Realisierung des Demonstrators nie fundamental infrage. In Anbetracht all der Mühen, Kontroversen, der Bindung von Zeit und materiellen Ressourcen, die alternativ direkt in die wissenschaftliche Forschung hätten fließen können, stellt sich letztlich dann doch die Frage, wieso die Forscher die Entwicklung des Demonstrators so fraglos in Angriff nahmen“ (Baumeler 2009, S. 80).

Empirische Untersuchungen zu den Effekten der indikatorbasierten Zuweisung von finanziellen Mitteln kommen zu analogen Ergebnissen. „Das faktische Handeln der Professoren“, so der zentrale Befund, „entziehe sich dem Zugriff des neuen Steuerungsinstrumentes.“ (STOCK 2009, S. 20, vgl. auch DÖRRE & NEIS, 2010). Selbst bei offenkundig erfolgversprechenden Aktivitäten einer Professionalisierung in bestimmten Strukturen der Universitätsadministration bleibt zu konstatieren, dass der „Universitätsadministration noch immer einer Expertenorganisation vorsteht, deren Mitglieder auf Steuerungsversuche sehr unterschiedlich, mitunter offen ablehnend, reagieren“ (DÖRRE & NEIS 2010, S. 60).

Grundsätzlich muss hierbei hinterfragt werden, ob an Universitäten – als „sehr lose gekoppelte Organisationen“ (MISSEN & WILKESMANN 2003, S. 23) – überhaupt externe Steuerungsmechanismen greifen. „Was auf der Zentralebene der Hochschule als Steuerungsimpuls ankommt, reflektiert und umgesetzt wird, muss in den dezentralen Einheiten noch nicht einmal bemerkt werden“ (MISSEN & WILKESMANN 2003, S. 23). So konnten MISSEN &

WILKESMANN (2003) auch zeigen, dass die Wissenschaftler sich anhand stabiler „Einstellungsmuster [verhalten], die im Laufe der wissenschaftlichen Sozialisation erworben worden sind.“ (ebd., S. 23)

Zudem wird der Professionalisierungsanspruch auch dadurch ‚verwässert‘, dass viele Länder versuchen, die Idee der Professionalisierung mit der internen Legitimierung der Leitungsorgane gegenüber den Hochschulmitgliedern in einer gewissen Balance zu halten“ (DÖRRE & NEIS 2010, S. 60). Aus diesen Konfliktpotenzialen ergeben sich sowohl Potenziale für ein professionalisiertes Forschungsmanagement als auch Gefahren der Nichtachtung, die Berücksichtigung finden müssen. Einer aktuellen Studie zufolge (BOGUMIL, HEINZE, GERBER 2011), die einerseits einen flächendeckenden Überblick über die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente und deren Ausgestaltung in deutschen Universitäten gibt und andererseits die Zusammenhänge in Forschung und Lehre untersucht, ist die Implementierung von NPM weit vorangeschritten. So existiert

- 1) „[ein] hoher Umsetzungsstand neuer Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten: Die Bedeutung der Governance-Mechanismen „Außensteuerung“, „hierarchische Selbststeuerung“ und „Wettbewerb“ hat stark zugenommen.
- 2) [eine] insgesamt sehr positive Beurteilung der Wirkung neuer Steuerungsinstrumente durch die Hochschulleitungen, etwas größere Skepsis bei den Dekanen.
- 3) [eine] insgesamt deutlich positivere Beurteilung der Performanzverbesserung in der Forschung und der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten als bezogen auf die Performanzverbesserung im Bereich der Lehre“ (ebd.)

Letzteres erscheint vor dem Hintergrund professionalisierter Strukturen im Forschungsmanagement von besonderer Bedeutung.

Von deutlich größerer Bedeutung ist der Paradigmenwechsel an den Universitäten zudem noch, wenn dieser Wechsel mit dem Verlust der „Qualität des kommunizierten Wissens“ (WEINGART 2008) einhergeht. Dieser Umstand würde in Bezug auf die umgreifende „Ökonomisierung“ der Universitäten schwerwiegender sein, da das Urvertrauen in die Wissensgenerierung per se abhandenkommt, die sich ausschließlich an der Wahrheit orientiert. Es bleibt somit eine wichtige Aufgabe für öffentliche Hochschulen, dieses Gut trotz einer zunehmenden „Ökonomisierung“ zu wahren, aber vielleicht auch gerade mit dieser neuen Ausrichtung Chancen zu ergreifen, um die Zukunft zu gestalten. Der Wandel an den Universitäten als tradiertem Ort freien wissenschaftlichen Denkens hin zu eher auf Produktion ausgerichteter Wissensgenerierung kann so zu „tiefgreifenden Veränderungen der sozialen Werte und institutionellen Grundlagen“ führen (WEINGART 2008).

Dabei muss aber das Dilemma, in dem sich die verschiedenen Akteure einer Universität befinden, hinreichend berücksichtigt werden. Einerseits müssen Administration und Lei-

tung Sorge tragen, „steuernde Politiken an den Regeln wissenschaftlicher Reputationskonkurrenz auszurichten. Andererseits laufen alle Versuche, dieser Konkurrenz an messbaren Kriterien auszurichten, unweigerlich darauf hinaus, Nischen und Freiräume einzuschränken, die die Universität ihren Wissenschaftlern bietet“ (DÖRRE & NEIS 2010, S. 78).

3.1.2 Die Ökonomisierung der Forschung

Einen besonderen Stellenwert nimmt in der Entwicklung der Universitäten seit den 1990er Jahren zunehmend die *Ökonomisierung der Forschung* ein. Im weitesten Sinne ist darunter die Umstrukturierung von Universitäten nach dem Vorbild von Unternehmen zu verstehen, mit Leitungsstrukturen, die sowohl weitreichende Kompetenz über die ökonomischen Ressourcen als auch maßgeblichen Einfluss auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung haben. Damit wird den Bestrebungen Ausdruck verliehen, Forschung in zunehmenden Maß an Kriterien der unmittelbaren gesellschaftlichen Nützlichkeit ausrichten zu wollen (vgl. hierzu unter anderem DÖRRE, NEIS 2010; BMBF 2009; MÜNCH 2009; SCHREY 2009; BARTZ 2007; WISSENSCHAFTSRAT 1985). Universitäten müssen heute in die Lage versetzt werden, sich in einem verschärften nationalen und internationalen Wettbewerb um Studenten, Spitzenforscher und Drittmittel behaupten zu können (vgl. unter anderem DÖRRE & NEIS 2010; MÜNCH 2009; FRANZMANN 2001). Denn *Wettbewerb* zwischen Universitäten und Wissenschaftlern wird als der beste Weg angesehen, um den gegenwärtigen Anforderungen zu entsprechen (vgl. SÜß 2006; WISSENSCHAFTSRAT 1985). Eng damit verbunden ist die Medialisierung der Wissenschaft: Von der Produktion bis hin zur Verwertung des Wissens besteht die Forderung, neue Medien zu nutzen und eine weitgehende öffentliche Darstellung zu betreiben.

Auch Universitäten reagieren auf das zunehmende öffentliche Interesse an wissenschaftlichen Themen und erkennen den Wert der Kommunikation von Ergebnissen aus Forschung und Lehre. So verdeutlicht der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft sehr anschaulich, dass „Wissenschaftskommunikation, die nicht zum Kerngeschäft einer Universität gehört“, und nach wie vor einen Mangel an Ressourcen und die noch zu geringe Bereitschaft zu Investitionen aufweist (HERMANNSTÄDTER, SONNABEND, WEBER 2007, S. 7). Ebenso wurde gezeigt, „dass Wissenschaftskommunikation trotz aller Förderprogramme weiterhin einen untergeordneten Stellenwert in der akademischen Karriereplanung einnimmt und aufgrund der vorhandenen Mehrfachbelastung nur von Einzelnen als Chance gesehen wird.“ (ebd.). Es sollte daher vielmehr beachtet werden, dass „Wissenschaftskommunikation nicht als nachgeordnetes, oftmals ungeliebtes Nebenprodukt von Wissenschaft zu begreifen [ist], sondern als ein die Wissenschaft begleitender Prozess, der neue

Denkräume öffne und damit wiederum produktiv auf Forschung und Lehre zurückwirke“ (HERMANNSTÄDTER, SONNABEND, WEBER 2007, S. 9).

Wettbewerb

„Unter Wettbewerb ist das Streben von zwei oder mehr Personen beziehungsweise Gruppen nach einem Ziel zu verstehen, wobei der höhere Zielerreichungsgrad des einen i.d.R. einen geringeren Zielerreichungsgrad des (der) anderen bedingt (zum Beispiel sportlicher, kultureller oder wirtschaftlicher Wettkampf). [...] Der Wettbewerb bringt ein antagonistisches Element in die sozialen Beziehungen. Dies hat den Menschen und den Moralphilosophen seit Jahrhunderten theoretische und ethische Probleme bereitet. Wirtschaftsethik hat deutlich zu machen, dass der Wettbewerb, sofern er unter einer geeigneten Rahmenordnung stattfindet, eine ethische Begründung hat: Er hält alle Akteure zu Kreativität und Disziplin an und garantiert so, dass die Allgemeinheit sehr schnell in den Genuss der relativ besten Problemlösungen gelangt. Wettbewerb ist nach Böhm ‚das großartigste und genialste Entmachtungsinstrument der Geschichte‘.“

(nach: GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2009)

Es zeigt sich, dass bewusst gewollter Wettbewerb im Hochschulsystem möglicherweise der Gesellschaft auf schnelle und einfache Art und Weise Wissen (=Problemlösungen) zuführt, jedoch immer zu Lasten derer, die im Wettbewerb nicht gewinnen.

„Und es wurde Wettbewerb implementiert, in Großbritannien zum Beispiel durch das Research Assessment Exercise (RAE) oder in Deutschland durch die Exzellenzinitiative. Damit entstanden all die Akteure und Verfahren, deren Koordination die Politik nunmehr durch „Management von Interdependenz“ leisten muss.“ (ZECHLIN 2010)

Die Auswirkungen der Exzellenzinitiative scheinen dies schon heute zu belegen. Der Wettbewerb sorgt mit Sicherheit dafür, dass die „vermeintlich Besten“ noch besser werden – das Gesamtbild deutscher Universitäten dürfte sich aber zu Lasten der „Verlierer“ verschieben (vgl. HARTMANN 2011; KAUBE 2009; BLOCH, KELLER, LOTTMANN, WÜRMAN 2008). Das die Exzellenzinitiative im Prinzip nur die bislang am stärksten ausgeprägte Form der zunehmenden Programm- und Projektförderung in der Forschung darstellt, scheint offenkundig. So ist sie vielmehr die Fokussierung auf eine überfällige Diskussion über die Profilbildung an den Hochschulen (vgl. BLOCH, KELLER, LOTTMANN, WÜRMAN 2008). Dies erfolgt jedoch vor dem Hintergrund einer anhaltenden Diskussion um die Kriterien, die für die Auswahl in der Exzellenzinitiative angewendet wurden. So wurde auch

hier deutlich, dass gängige Indikatoren wie Publikationen oder Drittmittelquoten nicht ausreichen würden, um wissenschaftliche Exzellenz zu identifizieren (ebd.).

Exzellenzinitiative

Die Exzellenzinitiative zielt darauf ab, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen.

„Unter dem Titel "Brain up! Deutschland sucht seine Spitzenuniversitäten" sollte ein Wettbewerb ausgeschrieben werden, um diejenigen Universitäten zu ermitteln, die "weltweit strahlen" und die "klügsten Köpfe" vorweisen oder gewinnen können. Das Projekt wies auf ein schwer wiegendes Problem hin, nämlich auf die andauernde, chronische Unterfinanzierung und damit Schwächung unserer Universitäten als Stätten der Forschung.“

(Quelle: WINNACKER 2005)

Die Forderung und der Zwang zur Ökonomisierung haben auch weitreichende Folgen, vor allem für die Wissenschaftler. Lag die Verantwortung für Forschung und Lehre überwiegend bei den Individuen, so sind heute Veränderungen in Richtung einer „vollständigen Organisation“ zu sehen mit einer Verschiebung der Verantwortung und Entscheidungskompetenzen hin zur Organisation (= Hochschulleitung) (vgl. MÜHLE 2007). Die Universität steht als Ganze – und damit in zentraler Funktion ihre Leitung – in einem Wettbewerb in der Forschung und Lehre und muss sich in diesem behaupten. Es bedarf entsprechender Strukturen, um diesem Anspruch Genüge zu tun.

Damit ist der Wissenschaftler nunmehr verstärkten internen Anforderungen und Kontrollen – neben den bereits bestehenden Kontrollen durch die Wissenschaftsgemeinschaft – unterworfen, die die gesellschaftlichen Forderungen reflektieren und die durch die Hochschulleitung umgesetzt werden. Ergebnis dieses Prozesses ist, dass die meisten Universitäten heute über Aufgabengebiete, Hierarchien und Strukturen verfügen, um die Umsetzung der Ziele (im Wettbewerb) zu kontrollieren und die Ergebnisse und Erfolge des universitären Managements offenzulegen (vgl. MÜHLE 2007). Dies ist jedoch unter dem immer noch hochgehaltenen Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre als schwieriges Spannungsverhältnis zu bewerten.

Unter dem Stichwort „Professionelles Management“ werden heutzutage die Grenzen zwischen „Universitätsleitung“ als zentral steuernder Einheit und „Universitätsverwaltung“ im

Sinne von buchhalterischen Tätigkeiten für die gesamte Universität und der Selbstverwaltung der Fakultäten, die Ausdruck von Interessenvertretung der jeweiligen dort vertretenen Disziplin war, verwischt. An ihre Stelle treten mehr und mehr Managementeinheiten, die Entscheidungen nicht mehr abhängig von einer Disziplin und der jeweiligen Wissenschaftsprofession treffen, sondern Entscheidungen mehr an den Zielen der gesamten Universität orientieren und diese auch durchsetzen können (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008; MÜHLE 2007). Neben Kontrollmechanismen sind *Anreizsysteme* ein Mittel der Wahl, um die Budgets der einzelnen Einheiten der Universität an zumeist rein quantitativ nachprüf- baren Parametern, wie zum Beispiel der Anzahl der Studierenden oder der Höhe der Drittmittel, errechnen und verteilen zu können (vgl. HORNBOSTEL 2010; LANGE 2010; MÜNCH 2007; FRANZMANN 2001).

Anreizsysteme

„Anreizsysteme können als Summe aller bewusst gestalteten Bedingungen für Mitarbeiter betrachtet werden, die vom Unternehmen gewünschte Verhaltensweisen honorieren (durch positive Anreize, Belohnungen), unerwünschte Verhaltensweisen dagegen durch geeignete Instrumente (negative Anreize, Sanktionen) bestrafen. [...] Funktionsvoraussetzung ist, dass die Motivationsstrukturen der Beschäftigten angesprochen werden.“

(Quelle: HANDELSBLATT WIRTSCHAFTSLEXIKON 2006)

Auch hier zeigt sich wiederum ein grundlegendes Problem bei der Einführung oftmals betriebswirtschaftlicher Mechanismen in den Wissenschaftsbetrieb. Um nämlich die Motivationsstrukturen der Wissenschaftler anzusprechen, bedarf es vordergründig weniger einer Steigerung monetärer Einflussgrößen als vielmehr der intrinsischen Motivation, sich im wissenschaftlichen Umfeld zu behaupten und die eigenen Forschungsarbeiten erfolgreich weiterzuführen. Oftmals kann das Ziel hierbei gar nicht klar definiert werden, was im Prinzip der Wissensgenerierung an sich zu erklären ist.

Letztlich muss jedoch die Hochschulleitung darauf hinwirken, die Rahmenbedingungen für die Forschenden zu verbessern. Hier sollten Anreizsysteme greifen können, die es den Wissenschaftlern ermöglichen, die von Ihnen selbst gesteckten wissenschaftlichen Ziele leichter zu erreichen.

Für die Wissenschaftler resultiert aus den Forderungen nach wirtschaftlicher Gestaltung des Hochschulbetriebs vielfach auch ein verstärkter Druck, die Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit fortwährend unter Beweis stellen zu müssen. Das gilt vor allem für jeden Einzelnen und nicht (nur) für die Ebene der Universität (vgl. SÜß 2006).

Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Ausrichtung der Forschung, denn die Legitimation von Forschung wird heute eng an wirtschaftlichen Erfolg gekoppelt.

„Damit kann im Extremfall sogar ein opportunistisches Handeln verbunden sein, wenn in Gebieten geforscht wird, weil diese modern und/oder konsensfähig sind. Ein dadurch wahrscheinlicherer Aufbau von Reputation und eine mögliche positive Beurteilung durch Gutachter trägt dauerhaft zu einer wissenschaftlichen Karriere bei. Insbesondere bei fortschreitender Institutionalisierung bestimmter Themen befassen sich immer mehr Wissenschaftler mit diesen, weil sie sich aus einer Variation oder Imitation eines Themas, einer Theorie oder einer Methodik Wettbewerbsvorteile – zum Beispiel in Form von verbesserten Publikationschancen – versprechen. Das hat die (unerfreuliche) Konsequenz einer inhaltlichen Konzentration beziehungsweise Verengung der Forschung, wodurch das Spektrum an Forschungsbereichen, Forschungsmethoden und letztlich auch Forschungsergebnissen von vornherein Beschränkungen unterliegt und nur solche Aspekte umfasst, die der Reputation dienlich sind; erstrebenswerte wissenschaftliche Differenziertheit sowie Heterogenität von Meinungen und Erkenntnissen können darunter leiden“ (SÜß 2006, S. 88ff).

Die Ökonomie definiert somit zunehmend den Rahmen der Forschung und hat auch grundlegende Auswirkungen auf die Art der Forschung und die unmittelbare Arbeitsweise von Wissenschaftlern: Sie ist zunehmend projektförmig, zeitlich befristet und der Druck, in großen internationalen Forschungsbeziehungen zu arbeiten, nimmt zu.

Der gesellschaftliche Diskurs über die Legitimation von Forschung führt aber nicht automatisch zu ihrem Wandel. Die Einrichtung von Institutionen im Service oder Verwaltungsbereich von Hochschulen, die scheinbar auf einen Wandel im Forschungsablauf hinweisen, kann im Gegenteil die noch immer gleiche Forschungspraxis, die von informellen Beziehungen und der Orientierung an traditionellen Forschungsidealen geprägt ist, verschleiern. Ähnliches lässt sich auch für die verstärkte Öffentlichkeitsorientierung von Forschungsakteuren vermuten. Dieser Trend ist unumstritten, nicht jedoch seine Deutung. Darin kann einerseits ein Beispiel für die neue, kontextualisierte Wissenschaft gesehen werden. Er kann aber auch als Reaktion auf veränderte gesellschaftliche Legitimationsbedingungen interpretiert werden, mit der Wissenschaftler und wissenschaftliche Einrichtungen ihre Kernaktivitäten gerade nicht verändern, sondern gegenüber externen Erwartungen und Einflüssen schützen. (vgl. KRÜCKEN 2006).

Die starke Orientierung auf den Vergleich der Universitäten mit einem Unternehmen ist dabei häufig nicht zielführend. Einerseits wird die größere Transparenz von Universitäten und die Einführung von Managementsystemen begrüßt, andererseits wird darauf verwiesen, dass Universitäten nur in Teilen mit einem Wirtschaftsunternehmen vergleichbar sind, dass die „Produkte“ einer Universität – Wissen und Lehre – etwas Besonderes und nicht einfach messbar oder standardisierbar sind (vgl. MÜHLE 2007). Bei allen Vorteilen der Übernahme von Modellen des Qualitäts- und Führungsmanagements wie Mitarbeiter-

gespräche, Mitarbeiter-Selbstbewertung, Führungsbewertungen, Strategieseminare und so weiter darf nicht übersehen werden, dass der Markt der Universitäten begrenzt ist und klassische Marktmechanismen nicht greifen.

„Wir haben es mit schwer quantifizierbaren Dienstleistungen zu tun, wo der Erfolg erst viele Jahre später messbar ist. Bei den Absolventen wissen wir nicht gleich, wie sie sich in der Praxis bewähren, erst längerfristig bekommen wir das Feedback aus der Industrie. Auch die Forschung hat nicht immer unmittelbare Anwendung in der Praxis, da haben wir ebenso den Timelag bis zu zehn Jahren“ (BIEDERMANN 2003, S. 3).

Obwohl damit auf die Probleme verwiesen wird, Lehre und Forschung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu beurteilen, wird dennoch nicht an dem Paradigma der Wirtschaftlichkeit, das mit Beginn der 1990er Jahre Einzug gehalten hat, gerüttelt. Bis dahin gab es einen gesellschaftlichen Konsens, wonach Bildung ein allgemeines Recht sei und ein Studium als ein öffentliches, gemeinnütziges Gut betrachtet werden müsse, dessen Förderung ein allgemeines Anliegen und eine öffentliche Aufgabe zu sein habe. Durch den grundlegenden Wechsel hin zu einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise wird wissenschaftliche Qualifizierung nun nicht mehr in erster Linie als Fundament für die technologische Innovation und Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft sowie als Element des wissenschaftlich-technischen Fortschritts und der demokratisch-kulturellen Entwicklung der ganzen Gesellschaft verstanden. Heute wird – getreu betriebswirtschaftlicher Prinzipien – der Schwerpunkt eher auf die persönliche Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) eines jeden einzelnen Studierenden gelegt, was unter anderem Studiengebühren, Hochschulrankings und vieles mehr begründet (vgl. LIEB 2009).

Von Seiten des Wissenschaftsrates wird das Thema Wettbewerb nach der Jahrtausendwende weiter in den Vordergrund gerückt, indem die Intensivierung der Programmförderung gefordert wird. Damit sollen sich die Universitäten weiter profilieren und ihre Stärken herausarbeiten. Hierbei muss jedoch auch beachtet werden, unter welchen Bedingungen Forschungsk Kooperationen zustande kommen und ob Gruppen für die Erarbeitung innovativer Ideen überhaupt von Vorteil sind. So können Programme genutzt werden, um bestimmte Themen von gesellschaftlichem oder wissenschaftlichem Interesse verstärkt in den Mittelpunkt zu stellen, jedoch ohne die „nachhaltigste Form der Förderung“ nämlich die Förderung der Individualforschung zurückzudrängen (vgl. MARQUARD & SCHWARZ 2011).

Weiterhin wird im institutionellen Wettbewerb nun das entscheidende Moment gesehen, um die Prozesse von Profilbildung und Leistungsdifferenzierung zu dynamisieren (was letztlich auch zur Schließung von Instituten und Fakultäten führen kann). Diese Perspektiven lassen sich jedoch nur realisieren, wenn gleichzeitig in den Hochschulen die Umbruchphasen genutzt werden, um betriebswirtschaftliche Organisations- und Steuerungs-

modelle auf wissenschaftliche Einrichtungen zu transferieren. Eine damit einhergehende Umstellung und Umstrukturierung der Organisations- und Steuerungsformen erscheint notwendig, „da es nur so möglich sein wird, der Komplexität der Managementaufgaben gerecht zu werden, die sich in modernen Wissenschaftseinrichtungen stellen.“ (WISSENSCHAFTSRAT 2000, S. 45). Weiterhin empfiehlt der Wissenschaftsrat:

„Wissenschaftseinrichtungen, die eigenständige Handlungspotentiale entwickeln und aktiv und flexibel auf ihre wissenschaftliche und gesellschaftliche Umwelt reagieren sollen, [Anm.] **bedürfen eines professionellen Managements, das zu Entlastungen führt**“ (WISSENSCHAFTSRAT 2000, S. 49).

Hier wird deutlich, dass einerseits die professionelle Steuerung der Umstrukturierungsmechanismen, andererseits aber auch die zunehmende Belastung der Wissenschaftler effiziente und professionelle Management- und Supportstrukturen erfordern. Insgesamt kommt der Wissenschaftsrat zu folgendem Ergebnis:

„Der Weg zu Universitäten, die auch die Rolle von Organisationszentren der Wissenschaft übernehmen können, wird erfordern, dass die Universitäten einen Teil der institutionellen Differenzierung, die sich außerhalb ihrer Mauern ereignet hat, intern nachvollziehen. Sie müssen Formen außeruniversitärer einschließlich großbetrieblicher Forschungsorganisationen mit ihren Strukturen vernetzen können. Sie müssen außerdem in der Lage sein, ihre verschiedenen Aktivitäten in Forschung und Lehre aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen und so eine sich immer wieder wandelnde zeitgemäße Form der Einheit von Forschung und Lehre zu realisieren“ (WISSENSCHAFTSRAT 2000, S. 49).

Insbesondere wird nun auch zunehmend die europäische Ebene bei der Förderung betont, da die Hochschulen mehr denn je zur Erfüllung ihrer Aufgaben auf Drittmittel angewiesen sind. So haben die europäischen Regierungschefs bei einem Gipfeltreffen in Lissabon im Frühjahr 2000 beschlossen, „dass Europa im Eiltempo zur ‚most competitive and dynamic knowledge-based economy of the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion‘ aufsteigen soll.“ (NICKEL 2009, S. 26). Das bedeutet auch, dass ein europäischer Forschungsraum geschaffen werden soll, in dem sich durch Prozesse der gezielten Förderung exzellente Forschungsstandorte entwickeln und etablieren sollen, die möglichst in ein Verbundsystem integriert sind.

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass wissenschaftliche Ausbildung und Forschung von allen Seiten hohe Bedeutung zugemessen wird. Gleichzeitig sieht sich die Wissenschaft aber mit einer Reihe von Forderungen konfrontiert:

- Steigerung der Effizienz von Forschung und Lehre (bei stagnierenden Mitteln), nicht zuletzt durch nachhaltige Reformen der institutionellen Strukturen;
- Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund einer Globalisierung der Wissenserzeugung und des Wissenstransfers;
- Optimierung der Innovationsfähigkeit des Wissenschaftssystems durch Verbesserung des Zusammenwirkens von öffentlich finanzierter Forschung und Wirtschaftsunternehmen und Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit. (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2010).

3.2 Ökonomisierung, Veränderungseffekte und die Notwendigkeit neuer, professionalisierter Strukturen – ein erstes Fazit

Die deutschen Universitäten befinden sich gegenwärtig in einem erheblichen Umstrukturierungs- und Ausdifferenzierungsprozess. Dies schließt die Entwicklung neuer Hochschultypen ebenso wie die inneruniversitäre Differenzierung und Strukturierung ein. Die Ausdifferenzierung des gesamten Systems ist in der letzten Zeit vor allem auch unter dem Gesichtspunkt der Forschungsleistung vorangetrieben worden – als Beispiel gilt hier die Exzellenzinitiative – und war „auf die Förderung von Spitzenniveaus der Forschung gerichtet“ (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2010).

Die Forschungsbedingungen an den Universitäten haben insbesondere seit den 1980er Jahren einen enormen Wandel erfahren. War Forschung bis dahin überwiegend eine autonome Angelegenheit der Universitäten und der Wissenschaftler, wurden nun vermehrt Forderungen nach Transparenz, Nachprüfbarkeit, Nützlichkeit und Wirtschaftlichkeit laut. Insbesondere die Forderung, dass sich Universitäten als Unternehmen verstehen müssten, hat sich auf die Organisation und die Anforderungen an Forschung niedergeschlagen und zu starken Veränderungsprozessen geführt.

„Alles in allem haben wissenschaftliche Einrichtungen in Deutschland wie auch in den meisten anderen Ländern seit geraumer Zeit damit begonnen, sich von eher lose gekoppelten Interessensgemeinschaften vorwiegend individuell agierender Forscher zu zielgerichtet handelnden, arbeitsteiligen Organisationen zu wandeln. Insbesondere Universitäten haben sich in den vergangenen Jahrzehnten von einer ‚organisierten Anarchie‘ zu einem

„korporativen Akteur“ gewandelt. Sie werden „unternehmerischer“ ohne allerdings zu Unternehmen zu werden“ (KOTTMAN, NICKEL 2010, S. 22).

Die aktuelle Debatte spiegelt sich zunehmend auch in hochschulpolitischen Zeitschriften wie „Wissenschaftsmanagement“ und „Forschung & Lehre“ insbesondere aber auch in der gestiegenen Anzahl von Beiträgen zur Hochschulforschung in sozialwissenschaftlichen Fachzeitschriften wider.

„[...] insbesondere seit den späten 1990er Jahren lässt sich ein sprunghafter Anstieg an Zitationen aus der Hochschulforschung verzeichnen. Diese Tendenz stützt die Beobachtungen [...], dass der Neo-Institutionalismus in den Sozialwissenschaften seit Mitte der 1990er eine Renaissance erlebt. Weitere mögliche Erklärungen dafür können die gestiegenen Reformaktivitäten und Homogenisierungsprozesse im Hochschulbereich sein, die in den letzten Jahren durch den Bologna-Prozess angestoßen wurden und nun in der europäischen Hochschulforschung verstärkt theoretisch und empirisch mit Hilfe des Neo-Institutionalismus untersucht werden. Eine Analyse der Autorenherkunft belegt, dass 85% der Beiträge von europäischen Hochschulforschern innerhalb der letzten 10 Jahren publiziert wurden und damit in eine Zeit fallen, in der die Reformaktivitäten im Hochschulwesen als besonders intensiv einzustufen sind“ (KRÜCKEN & RÖBKEN 2009, S. 326).

Neben dem beschriebenen Wettbewerb um Mittel, müssen Wissenschaftler auch gute Kontakte mit der regionalen Wirtschaft pflegen, da mehr und mehr Forschung als Lösung von konkreten Problemen stattfindet, die direkt in ökonomisch umsetzbare Erfolge münden soll. Die Menge an eingeworbenen Mitteln ist heute eines der Parameter, um den Erfolg – auch im gesellschaftlichen Sinne – von Forschung zu messen. Dies kann zu einem kaum zu bewältigenden Spagat für die Wissenschaftler führen, da sie einerseits Mittel beschaffen müssen, was dazu führen kann, sich in erster Linie um „aktuelle“ beziehungsweise „angesagte“ Themen zu bemühen. Die Form der Forschung hat sich zudem konsequent zur Projektförmigkeit entwickelt, das heißt zur Zerlegung von Fragestellungen in überschaubare Teile mit der Voraussage erwartbarer Ergebnisse in einer eng umrissenen Zeitspanne. Dadurch kann das Risiko der Mittelgeber minimiert und auch die geforderte Arbeit in Forschungsgruppen geleistet werden. Gleichzeitig wird von der Forschung nach wie vor erwartet, dass durch sie im Humboldt'schen Sinne Neues und Anderes gefunden und entwickelt wird.

Ebenso führen die strukturellen Umwälzungen in den Hochschulen zu zunehmend „wissenschaftsfernen“ Anforderungen an die Wissenschaftler, die zu weitreichenden Umstrukturierungen in den jeweiligen Organen einer Universität führen (müssen). Im Wesentlichen müssen die Akteure innerhalb der Hochschule nunmehr verstärkt Rechenschaft ablegen, eigene Ziele definieren, technische Strukturen einführen, die diesen Zielen dienen (zum Beispiel Leistungszulagen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen) sowie das Universitätsmanagement professionalisieren (vgl. KRÜCKEN & MEIER 2006). Wissenschaftler müssen somit zunehmend komplexe Aufgaben leisten, die nicht zu ihrer originären Profession

in Forschung und Lehre gehören. So machen es zum Beispiel immer komplizierter werdende Vertragswerke zwischen Wissenschaftlern und Unternehmen (Kooperationsverträge, F&E-Verträge, Material Transfer Agreements, Lizenzverträge – um nur einige Beispiele zu benennen) den Wissenschaftlern zunehmend unmöglich, ihrer Aufgabe in der Forschung adäquat nachzugehen, ohne in einen Interessenskonflikt mit der eigenen Überzeugung, der Universität als Ganzem und dem Kooperationspartner zu geraten (vgl. MIROWSKI 2008).

Damit nicht genug, Wissenschaftler sind an Universitäten nach wie vor mit den „traditionellen“ Aufgaben der Lehre und der Mitgestaltung der Universität betraut, so dass eine kaum noch zu bewältigende Mehrfachbelastung ihren Alltag bestimmt.

Die neuen Anforderungen sind ebenso nicht spurlos an der Organisation und Strukturierung der Universitäten vorbei gegangen. Entsprechend dem eingeforderten Vorbild der nach ökonomischen Gesichtspunkten wirtschaftenden Unternehmen, sind heute Leitungsstrukturen mit weitreichenden Kompetenzen über ökonomische Ressourcen und maßgeblichem Einfluss auf inhaltliche Schwerpunktsetzungen die Regel. Die Universitäten wurden vielfach in die Lage versetzt, unternehmerisch zu handeln, sich marktgerecht zu positionieren und gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Die meisten Universitäten verfügen über Ziele und formale Hierarchien/Strukturen, um die Umsetzung der Ziele zu kontrollieren und die Ergebnisse und Erfolge des universitären Managements offenzulegen. Erstaunlich ist hierbei in der Tat, mit welcher Geschwindigkeit die deutschen Universitäten „erstens die Identität eines organisationalen Akteurs bereits akzeptiert haben und zweitens schon auf dem Weg sind, diesem Modell die spezifisch unternehmerische Qualität zu verleihen“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 23).

Es bleibt somit – wie auch nicht anders zu erwarten – festzuhalten, dass es, je nach Betrachtungsweise und wissenschaftlicher Herkunft des Betrachters, sowohl positive als auch negative Auswirkungen dieser Hochschulentwicklungen in den letzten Jahrzehnten gegeben hat. So kann heute zum Beispiel mit Blick auf Aspekte der Mittelverteilung (weg vom „Gießkannenprinzip“ und der „Besitzstands-Wahrung“ hin zu einer Leistungsorientierung) sowie hinsichtlich einer Leistungsmotivierung durchaus eine positive Entwicklung konstatiert werden. Hierbei erhöht zum Beispiel der „Ökonomisierungsdruck das Aktivitätsniveau, messbar etwa an der Anzahl von Drittmittelanträgen, Einreichungen von Manuskripten bei peer-reviewed journals etc“ (SCHIMANK 2008, o.S.). Es bleibt zu beobachten, inwiefern intrinsische Arbeitsanreize nicht verloren gehen oder die Wissenschaftler sich ausschließlich auf extrinsische Motivation einlassen und damit in gewisser Weise auch einschränken (FREY 2007, S. 210ff.).

Besonders kritisch bleibt jedoch nach wie vor die Bewertung der Leistung. Bis heute sind entsprechende Parameter Bestandteil unzähliger Diskussionsbeiträge im Wissenschafts- und Forschungsmanagement. Die bisherigen Ausführungen konnten zeigen, dass es dabei weniger um die Erkenntnis an sich geht, dass gewisse Indikatoren anerkannte Leistung vermitteln, sondern vielmehr um die Anwendung in verschiedene Fachdisziplinen und deren Gewichtung.

„Wer würde bestreiten wollen, dass zum Beispiel auch in den Geschichtswissenschaften die erfolgreiche Drittmittelinwerbung oder internationale Sichtbarkeit etwas über Forschungsqualität sagen – solange man diese Indikatoren nicht verabsolutiert, sondern etwa auch Monographien und ‚armchair research‘ gelten lässt“ (SCHIMANK o.Z., o.S.; VGL. AUCH SCHIMANK 2008, S. 622-635).

Dennoch nimmt die Erfüllung dieser Leistungsparameter zunehmend die Wissenschaftler in Beschlag und führt bisweilen zu gefährlichen Tendenzen. So forderte erst kürzlich der Präsident der DFG, Prof. Dr. Matthias Kleiner, eine Abkehr von einer gewissen „Publizionitis“. Dabei gilt insbesondere, dass mit der Verknüpfung der Leistungsindikatoren mit finanziellen Konsequenzen für die Wissenschaftler ein Steuerungsmechanismus in Gang gesetzt wird, der zu einer systematischen Vernachlässigung davon nicht erfasster, aber gleichwohl unentbehrlicher Aktivitäten der wissenschaftlichen Leistung einhergeht.

„Wenn – im Extremfall – allein ‚Drittmittelkönige‘ und ‚Vielpublizierer‘ belohnt werden, und je mehr diese Belohnungen ins Gewicht fallen, dann darf man sich nicht darüber wundern, dass die Unterstützung des Nachwuchses, das Rezensionswesen, die Herausgabe von Fachzeitschriften, das Gutachtenschreiben, die öffentliche Vermittlung der fachlichen Erkenntnisse u.ä. links liegen bleiben“ (SCHIMANK o.Z., o.S.; VGL. AUCH SCHIMANK 2008, S. 622-635).

Die Wissenschaftler stehen jedoch in zunehmendem Maße und mit steigendem Umfang des Fortschreitens von NPM und neuer Governance-Strukturen vor der Herausforderung, nicht mehr leistbare und oftmals ihrer Profession nicht entsprechende Anforderungen erbringen zu müssen.

„Hier ist zunächst der Aufwand in Rechnung zu stellen, den der erhöhte Wettbewerbsdruck den Hochschulen, Instituten und Wissenschaftlern bereitet. Drittmittelanträge müssen geschrieben werden, längst nicht jeder davon ist erfolgreich, doch insbesondere größere kooperative Vorhaben kosten viel Zeit und Mühen, um eine tragfähige gemeinsame Basis zu finden“ (SCHIMANK o.Z., o.S.; VGL. AUCH SCHIMANK 2008, S. 622-635).

Die hier angesprochene Verbundforschung führt zudem – aufgrund erheblicher Hürden in der Bearbeitung sowie einer oftmals seitens der Fördermittelgeber und auch der Hochschulleitungen geforderten Profilbildung – zu einem enormen Aufwand an Koordinationsaufgaben seitens der Wissenschaftler. Es wird zunehmend angenommen,

„dass gute Forschung heutzutage nur noch in Gestalt ‚kritischer Massen‘ kooperierender Forscher, also in Clustern, Schwerpunkten, Verbänden etc. produziert werden könne. Die

„Exzellenzinitiative‘ ist das sichtbarste Aushängeschild dieser forschungspolitischen Leit-idee“ (SCHIMANK o.Z., o.S.; VGL. AUCH SCHIMANK 2008, S. 622-635).

Obwohl unumstritten ist, dass neue Managementformen an den Universitäten notwendig und nutzbringend sind, darf nicht übersehen werden, dass Management alleine nicht alle Probleme und Aufgaben lösen kann.

„Während die deutschen Universitäten im Zeichen von Brain up und Elite-Uni vollauf mit der Durchführung und Bewertung von, sowie der Reaktion auf Ratings und Rankings, Evaluationen und Exzellenzinitiativen beschäftigt sind, drohen wichtige Fragen aus dem Blick zu geraten: Wie ist festzulegen, wohin sich Forschung orientieren und was genau unter qualitativvoller Bildung verstanden werden sollte? Über Rankings und Evaluationen? Oder auf der Grundlage von Evaluationen und Rankings? Klar ist, dass in der Wissensgesellschaft Art und Qualität des Wissens geklärt werden müssen. Es ist zu bezweifeln, ob dies allein durch manageriale Prozeduren und unter Preisgabe inhaltlicher Debatte und substantieller Wissenspolitik geschehen kann“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 21).

Dennoch, eine derart umfangreiche Steigerung der institutionellen Komplexität und deren Ansprüche erfordert an den Universitäten

„raffinierte Instrumente der Koordination des Unternehmens beziehungsweise der Universität [...]. Es mussten Verfahren entwickelt werden, die professioneller und technischer zugleich waren, Verfahren, die sich schließlich als effizienter erweisen würden als die herkömmlichen Formen des Familienunternehmens im einen Fall beziehungsweise der Ordinarienuniversität im anderen Fall. Im historischen Vergleich könnte man deshalb die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung in der ‚managerial revolution‘ des frühen 20. Jahrhunderts und die Trennung von wissenschaftlicher Praxis und universitärem Management in der forschungsorientierten Universität des 21. Jahrhunderts als funktionale Äquivalente bezeichnen“ (GUGERLI 2005, o.S.)

Weiterhin wird jedoch der Umbau der Universitäten dahingehend forciert, dass spezialisierte Aufgaben im Bereich Technologietransfer, Controlling, Internationales, Organisationsentwicklung oder auch Gender-Fragen und psychologische Beratung zunehmend durch formale und professionalisierte Strukturen abgedeckt werden, um hiermit entsprechend kompetent umgehen zu können.

„Mit ihnen [diesen Strukturen] bewältigt die Organisation Aufgaben, die nun dezidiert als ihre Verantwortung betrachtet werden und deshalb spezifische Kompetenzbereiche einrichtet und Personal mit spezifischer Ausbildung rekrutiert.“ (KRÜCKEN, MEIER 2006, o.S.)

Hier wird deutlich, dass die Anpassung der Strukturen innerhalb der Hochschule von enormer Bedeutung ist, um den Forschungs- und Wissenschaftsbetrieb auf die neuen Rahmenbedingungen einzustellen und dabei zu unterstützen. Es ist also ganz gleich, wie man diese Entwicklungen beurteilt, inwieweit Forschung in Projektform, primäre Ausrichtung von Forschung auf ökonomischen Nutzen, Zwang zum Arbeiten in den unterschiedlichsten Gruppen als wünschenswert oder bedenklich gesehen wird: Die Universitäten müssen sich diesen Gegebenheiten stellen. Dies ist eine Herausforderung an das Ma-

nagement der Universität insgesamt, insbesondere aber auch eine Frage, wie die Wissenschaftler so unterstützt werden können, dass sie ihrer nach wie vor bestehenden zentralen Aufgabe – der Forschung – möglichst effektiv nachgehen können. Hier sind Ansätze zu finden, wie Freiräume für die Kernkompetenzen der Wissenschaftler geschaffen werden können¹⁹.

Es kann festgehalten werden, dass sich sowohl für die inhaltlichen Rahmenbedingungen für die Forschung in den Universitäten aber auch die organisatorischen Anforderungen im Prozess der Antragstellung für Forschungsprojekte, ihrer Realisierung und Abwicklung grundlegende Veränderungen ergeben haben. Daraus lässt sich folgern, dass sich die Forschungsantragstellung und organisatorische Forschungsabwicklung zu Prozessen gewandelt haben, die einer eigenen Professionalität bedürfen, wenn im Wettbewerb auf nationaler und europäischer Ebene erfolgreich um Drittmittel geworben werden soll.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher herauszuarbeiten, welche Strukturen und Services die Forschungsleistung in den Universitäten tatsächlich verbessern und ein professionelles Management der Forschung auf allen Ebenen der Forschungseinrichtung etablieren können (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2007). Damit sind sowohl Strukturen wie zum Beispiel die Verankerung der Service-Einrichtung in der Universität als auch die angebotenen Unterstützungen, die Art der Angebote und das dort arbeitende Personal gemeint. Oberstes Ziel muss hierbei jedoch die Orientierung an den Forderungen der Wissenschaftler sein. Letztlich geht es vornehmlich um die Rückführung oder Anpassung der Aufgaben auf die eigentliche Profession – insbesondere zwischen den Wissenschaftlern und den Hochschulmanagern/-professionals.

¹⁹ Es soll an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass sich die Rahmenbedingungen in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (also Fraunhofer-Gesellschaft, Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft sowie Leibniz-Gemeinschaft) ebenfalls deutlich verändert haben. So haben auch hier „hierarchisches Forschungsmanagement, Ressourcenwettbewerb, Netzwerkkoordination und Reputationswettbewerb an Bedeutung gewonnen. Die Vervielfachung der Koordinationsmechanismen deutet auf einen Trend zur ‚Übersteuerung‘ der außeruniversitären Forschung hin.“ (HEINZE, ARNOLD 2008).

4 Qualität?

Expansion neuer Methoden, Instrumente und Prozesse im Forschungsbetrieb

Im Folgenden soll auf die Ausweitung quantitativer Verfahren, deren Parameter und die Bedeutung, im Forschungsbetrieb näher eingegangen werden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung aber auch des damit verbundenen Aufwandes für die Universitäten und der Wissenschaftler.

Mit der Veränderung der Hochschullandschaft gehen ebenso die Einführung und Etablierung neuer Methoden und Instrumente zur Messung von Forschungsleistung einher, die diese Entwicklungen begleiten. Universitäten sind heute mehr denn je in einem Zwang, sich anhand von Zahlen (zum Beispiel Drittmittel und Publikationen) einschätzen und in zunehmend umfangreicheren Verfahren (Evaluationen und Rankings) bewerten zu lassen. Damit stehen sie in einem internen wie auch externen akademischen Wettbewerb (vgl. MÜNCH 2009). Einhergehend mit der rückläufigen öffentlichen Finanzierung der Universitäten und der stärkeren Forderung seitens der politischen Organe formulierte bereits im Jahr 1985 der Wissenschaftsrat die Notwendigkeit der Erfassung von „öffentlichen Leistungen“ sowie der „Leistungstransparenz“ (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1985) und gab somit indirekt den Startschuss für Jahrzehnte der Diskussionen um die Einführung von Parametern und Vergleichsverfahren im Wissenschaftsbetrieb. Umsetzung fanden die Anmerkungen und Empfehlungen wie oben erwähnt insbesondere in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung und der damit verbundenen Integration des ostdeutschen Hochschulsystems. Der Wandel im Sprachgebrauch dieser Wettbewerbsbewertung deutscher Universitäten könnte hierbei nicht deutlicher ökonomisch überprägt sein: Ranking, Output, Benchmark, Balanced Scorecard, Feed-Back, Drop-Out-Quote u.v.m.

Benchmarking

„Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Dieser Prozess erfolgt mit dem Ziel, Unterschiede und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ableiten zu können.“

(nach: HANDELSBLATT WIRTSCHAFTSLEXIKON 2006)

4.1 Höher, schneller, weiter: Rankings und Evaluationen

In der oben genannten Veröffentlichung empfiehlt der Wissenschaftsrat die Entwicklung von Methoden für Universitätsrankings – analog zum amerikanischen Hochschulsystem. Gleichzeitig sollen eingeworbene Drittmittel als Indikator für die Forschungsstärke der jeweiligen Hochschule herangezogen werden. Dazu verweist er bereits sehr früh auf die Notwendigkeit einer aktiven Administration in den Hochschulen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1985). Auch wenn der Wissenschaftsrat zum damaligen Zeitpunkt mit diesem Gutachten eher eine Denkrichtung angegeben hat denn eine Handlungsanweisung, ist festzustellen, dass mit diesem Gutachten die Entwicklungen, die in den späten 1990er Jahren und danach stattfanden, vorgedacht wurde.

Rankings

„Rankings haben das Ziel, Hochschulleistungen in Lehre und Forschung transparent und vergleichbar zu machen und damit einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu leisten. Sie sollen dazu beitragen, den Wettbewerb an Hochschulen anzuregen und ihre Profilbildung zu stärken. Weiterhin stellen sie eine Orientierungshilfe für die Studienwahl dar. Damit wenden sie sich sowohl an Studienanfänger und –wechsler, an Arbeitgeber, Personal- und Berufsberater als auch an die Hochschulen selbst.“

(Quelle: HANFT 2004, S. 395)

So erschien im Jahr 1989 das erste Ranking überhaupt, 1993 das seinerzeit erste bundesweite Ranking von Universitäten im Spiegel. Weitere Rankings erschienen zum Beispiel in den Jahren 1993 (Stern), 1995 und folgend (Westerwelle und Partner in Kooperation mit dem manager magazin beziehungsweise der Computerwoche oder auch in 1997 (Focus). Die methodischen Fehlerquellen bei diesem ersten Versuch waren mannigfaltig und bis heute blieb eine Vielzahl an Problemen in der Erhebung und Abbildung solcher Rankings bestehen. Die unterschiedliche Komplexität einer Hochschule, ihre Größe und Ausrichtung, die Untersuchungseinheiten und -dimensionen ebenso wie die befragten Experten bilden immer wieder die Basis für die Kritik an den heutigen Rankings, die in ihrer Gesamtheit sicherlich nur einen kleinen Einblick in die Komplexität einer Universität gewähren können (vgl. MAASEN & WEINGART 2006).

Wesentlich in diesem Entwicklungsprozess war mit Sicherheit die „*Entfesselung der Hochschule*“ (vgl. MÜLLER-BÖLLING 2000). Hierbei spielte in den 1990er Jahren die Gründung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) unter dem Unternehmer und Bertelsmann-Erben Reinhard Mohn und die enorme Einflussnahme der Bertelsmann-Stiftung

im Bildungsbereich eine entscheidende Rolle. So wurde unter der Prämisse einer durch Rankings geförderten größeren Markttransparenz deutscher Universitäten verschiedene Verfahren initialisiert und durchgeführt. Neben einem eher allgemein gehaltenen Hochschulranking existieren vielfältige Verfahren, wie zum Beispiel das CHE-Forschungs-Ranking, das CHE-Alumni-Ranking, das CHE-Länder-Ranking sowie das CHE-Exzellenz-Ranking (vgl. www.che.de), die unterschiedlichen Nutzergruppen (zum Beispiel Studierende oder Wissenschaftler) eine Qualitätsbeurteilung ermöglichen sollen. Die Verfahren suggerieren eine möglichst neutrale und kompetente Markttransparenz, um zum Beispiel Entscheidungen zur Studienwahl oder zur Berufswahl treffen zu können. Selbst bei vollkommener Negierung derartiger Methoden bleibt eine gewisse Verhaltensrelevanz vorhanden, da Rankings immer in gewisser Weise die Öffentlichkeit beeinflussen.

Es blieb daher nicht aus, dass der Wissenschaftsrat sich 2004 erneut mit der Thematik von Rankings im Wissenschaftssystem befasste und weitere Empfehlungen veröffentlichte. Diese beinhalten im Wesentlichen die Maßgabe, dass „vergleichende Leistungsbewertungen durch Rankings [...] die Leistungstransparenz im Wissenschaftssystem erhöhen, wissenschaftliche Einrichtungen in ihren strategischen Entscheidungen unterstützen und wesentlich zu einem effektiven und effizienten Wettbewerb beitragen [können]“ (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2004). Gleichzeitig weist der Wissenschaftsrat aber auch auf die Gefahr einer ausschließlich auf Rankings basierenden Steuerung des Wissenschaftssystems hin.

Auch das vielfach gepriesene Heranziehen der Erfahrungen im US-amerikanischen Universitätsraum, das häufig als Leitgedanke vieler Reformvorschläge genutzt wurde, muss zunehmend auch mit Blick auf die „Rankingeuphorie“ kritisch betrachtet werden. Zum einen ist das Universitätssystem in den Vereinigten Staaten – auch gefördert durch eine Rankinghörigkeit – nicht als einheitliche soziale Institution entwickelt und geprägt. Das Gros universitären Mittelmaßes befindet sich hier eingezwängt zwischen auserlesenen Spitzenuniversitäten und Universitäten des unteren Levels (vgl. DONOGHUE 2010). Zum anderen findet auch in den USA ein Wandel statt, der aufgrund „manipulativer Kreativitätsfreiräume“ Rankings zunehmend abwertet.

„Eine weitere Versuchung, das eigene Ranking zu manipulieren, bietet die Umfrage zum Ansehen der einzelnen amerikanischen Universitäten („reputation survey“), die vom Präsidenten, Kanzler oder Dekan einer Universität abgegeben wird; die Ergebnisse dieser Umfrage werden mit fünfundzwanzig Prozent im Ranking von U.S. News gewichtet. Die Umfrage fordert die Verantwortlichen auf, die eigene Hochschule mit den anderen Hochschulen zu vergleichen. Die Antworten beinhalten zumeist mehr Meinungen als Informationen – und was liegt näher, als die konkurrierenden Hochschulen bei dieser Gelegenheit ein wenig schlechter darzustellen als sie eigentlich sind? Seit Jahren zirkulieren Berichte, wie manche Universitäten das Rankingsystem manipulieren – im Fall Clemson University sind

die Methoden bestens dokumentiert. Als Reaktion auf diese Manipulationen forderte Lloyd Thacker, Gründer der ‚Education Conservancy‘ (einer Organisation, die sich für die Entkommerzialisierung der Universitätszulassungen einsetzt), die Hochschulpräsidenten nachdrücklich auf, die U.S. News-Umfrage zu boykottieren – mit großem Erfolg. [...] Man kann sagen, dass damit das wichtigste der amerikanischen Rankings seine Glaubwürdigkeit eingebüßt hat“ (Donoghue 2010).

4.1.1 Verfahren und Parameter

Neben der Begeisterung und Euphorie über die Verfahren darf nicht verschwiegen werden, dass es auch massive Kritik methodischer und inhaltlicher Art gibt (vgl. HORNBOSTEL, SCHELLING 2011). Vergleiche schaffen in der Regel eine Wettbewerbssituation. Dies gilt auch und ganz besonders für Evaluationen und Rankings an Universitäten. Hierbei wird häufig darauf hingewiesen, dass nur Wettbewerbsrelevantes gemessen und verglichen wird (vgl. MÜLLER-BÖLLING 2008). Die Annahme, dass allen Verfahren *per definitionem* eine Objektivität inne liegt, ist die Daseinsgrundlage aller Evaluationsverfahren aber auch zugleich deren allergrößte Schwachstelle. Was genau ist wettbewerbsrelevant im Vergleich von Hochschulen und wie sollte es gemessen werden? So formuliert zum Beispiel PRISCHING (2009, S. 148):

„Aber natürlich sind alle Vereinbarungen, Programme, Bewertungen, Evaluierungen, *mission statements* und dergleichen davon abhängig, dass Indikatoren vereinbart, angepeilt, erreicht oder verfehlt werden. Die neue akademische Planwirtschaft verspricht, alles zu messen, im Dienste des „Projektismus“ und zur Konzeption nützlicher, zukunftssträchtiger und nachhaltiger Drei- und Fünfjahresprogramme.“

Damit einher geht zunächst die Diskussion um angemessene Parameter wie zum Beispiel Drittmittel pro Wissenschaftler, Publikationen pro Wissenschaftler, Zitationen pro Publikation, Promotionen pro Professor, oder allgemein die Lehr- und Forschungsreputation (HORNBOSTEL, SCHELLING 2011; KRULL 2011; PLUMPE 2010). Die Erfassung dieser Forschungsleistungen, die Einteilung der Qualität des Wissens in derartige Parameter ist bis heute nicht leicht – bisweilen scheinen die Diskussionen immer wieder darauf hinzuführen, dass es scheinbar keine „aussagekräftigen quantitativen Indikatoren für Forschungsleistung“ gibt (PRISCHING 2009, S. 154).

So sind nicht nur die jeweils herangezogenen Parameter schwer zu bewerten, auch die unterschiedliche Betrachtungsweise der disziplinären Arbeitsweise unterschiedlicher Wissenschaftskulturen und damit ebenfalls verbunden die grundverschiedene Herangehensweise verschiedener Disziplinen zur Generierung von Wissen machen einen Vergleich nahezu unmöglich.

„Es gibt *zwischen* den Disziplinen überhaupt keine Vergleichbarkeit: Naturwissenschaftler schreiben so gut wie keine Bücher, für die meisten Geisteswissenschaftler hingegen sind Bücher immer noch die höchste Leistung. (Sozialwissenschaftler liegen irgendwo dazwischen.) Das bedeutet aber auch, dass man Äpfel und Birnen zusammenzählt, wenn man ein *Ranking* von Hochschulen oder Fakultäten erstellt“ (PRISCHING 2009, S. 155).

Letztlich führt ein ausuferndes Benchmarking tendenziell zur Verstärkung „erfolgreicher Strategien“, das System läuft damit Gefahr, seine Diversität und Innovativität zu verlieren (MAASEN, WEINGART 2006).

„Das verblüffendste Charakteristikum des Booms um Quantifizierung und Evaluierung bleibt deshalb, dass es Diskussion und Debatte über Qualität nicht auf der Grundlage von Zahlen führt, sondern von Zahlen kurzerhand auf Inhalte und Qualität schließt – oder, wie im Falle der Rankings, Universitäten zumindest befürchten, dass ihre relevanten Öffentlichkeiten dies tun.“ (MAASEN & WEINGART 2006, S. 43)

Neben der schwierigen Erfassung von Forschungsleistung durch vorbestimmte Parameter wird aber auch die institutionelle und professionalisierte Evaluation an sich zunehmend problembehaftet betrachtet. Diese vollzieht sich im deutschsprachigen Wissenschaftsraum zunehmend durch das Einsetzen von *Peers* und *Peer Review* Verfahren.

Peer-Review-Verfahren

„Modellhaft an dem in der Bundesrepublik Deutschland Platz greifenden Peer-Review-Verfahren erscheint die Kombination von Selbst- und Fremdevaluation. Die im Kontext veranstaltungsbezogener Evaluation bemängelte geringe Reichweite der Ergebnisse, die keinen systematischen Bezug zu den institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen Lehre stattfindet, zulassen, wird durch die Ausweitung der Evaluation auf das Peer-Review-Verfahren zu beheben versucht. Freiwilligkeit und Sanktionsfreiheit sind die umstrittenen *Essentials* dieser Evaluation.“

(Quelle: HANFT 2004, S. 116)

Hierbei findet im Forschungsbetrieb insbesondere die Begutachtung von Drittmittelprojekten, Publikationen, zu besetzenden Professuren, aber auch von ganzen Fakultäten zunehmend durch die eigenen (externen) wissenschaftlichen Kollegen statt (vgl. OSTERLOH, FREY 2009). Dabei erscheint es zunehmend unmöglich zu sein, objektive Peers zu finden,

deren Betrachtungen und Schlussfolgerungen nicht subjektiven Eindrücken und persönlichen Befindlichkeiten unterliegen.

„Berufs-Peers aus Evaluierungsagenturen kommen zum Einsatz, welche die Standards setzen; sie geben vor, welche Fragen jedenfalls abzuarbeiten sind, und schreiben die Entwürfe für die Berichte“ (PRISCHING 2009, S. 158).

Eine große Gefahr sieht PRISCHING weiterhin in der Veränderung der Betrachtungskulturen. Wenn letztlich die wissenschaftliche Argumentation und der Diskurs über ein Thema durch eine externe Begutachtung durch Peers abgelöst werden, eher durch die Betrachtung von Literaturlisten denn durch das Lesen und Diskutieren der Literatur, dann verschiebt sich die Bewertung wissenschaftlicher Leistungen hin zu „sekundären Indikatoren“ (ebd.).

„Man verlässt sich auf die Einschätzungen irgendwelcher unbekanntenen Personen, oft jener *referees* internationaler Zeitschriften, denen bereits in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen wurde, dass ihre Beurteilungen in hohem Maße zufallsgesteuert sind. Man glaubt keine *Urteilstkraft* mehr zu benötigen, um Forschungsergebnisse zu beurteilen: „Da sich niemand mehr der Mühe unterziehen will, einen Aufsatz, den er beurteilen soll, zu lesen, ist es gut zu wissen, in welcher Zeitschrift dieser Aufsatz erschienen ist, mit welchem Impact-Faktor diese Zeitschrift ausgestattet wurde und welche Punkteanzahl deshalb diesem Aufsatz gegeben werden kann. Multipliziert man dann die Anzahl von Publikationen mit den Impact-Faktoren der Publikationsorgane, ergibt sich eine Zahl, nach der man jährlich die Wissenschaftler reihen kann. Man hat ein sicheres Qualitätsmerkmal und muss nie mehr auch nur eine Zeile von dem lesen, was die Forscher geschrieben haben“ (PRISCHING 2009, S. 157).

Nicht selten werden so die Evaluationsergebnisse, in jedem Falle jedoch die zu Grunde liegenden Daten wie Drittmittel und Publikationen für die Erstellung von Rankings jeglicher Art herangezogen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass die eben diskutierten Parameter Drittmittel und Publikationen zwar in den vielfältigsten Erhebungen und Rankings Eingang finden, steuerungstechnisch auf Landesebene (LOM: Leistungsorientierte Mittelverteilung oder ZLV: Ziel- und Leistungsvereinbarungen) jedoch Publikationen keine Bedeutung haben. Dies scheint zumindest fragwürdig, stellen Publikationen doch das Instrument dar, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu transportieren und „bewerten“ zu lassen (vgl. SCHMOCH, SCHUBERT 2010).

4.1.2 Verfahrensaufwand

Einhergehend mit der Einführung, Erstellung und Betrachtung von Rankings und Evaluationen, ist ein enormer Aufwand in den Universitäten getrieben worden, um entsprechende Verfahren zu bedienen und oftmals auch positiv für die eigene Universität zu gestalten. Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch den Einsatz und das Mitwirken aller Mitglieder einer Hochschule, jenseits deren eigentlicher Profession (vgl. FRANK 2006; KRECKEL 2010; MÜLLER-BÖLLING 2008). Bestimmte Umsetzungen entsprechender Strukturen in der Wissenschaftspolitik resultieren ebenfalls hieraus. Zu nennen wäre die sich

„etablierende Evaluations- und Akkreditierungsindustrie. Schon jetzt lässt sich beobachten, dass ein fundamentales Prinzip verletzt wird, nämlich, dass die Kosten den Ertrag der Audits regelmäßig übersteigen.“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 41)

Zudem gibt es grundsätzliche Kritik an der unkritischen Übernahme von managerialen Tools. Zu nennen sind hier die Kosten, die dadurch produziert werden, dass sich eine wachsende Bürokratie mit den geforderten Daten auseinandersetzen muss und die Prozesse zunehmend umfangreicher organisiert werden müssen (vgl. auch GÜLKER, SIMON 2011).

Gesteigerter Aufwand der Wissenschaftler sowie Kosten für die Wissenschaftler ergeben sich im Forschungsbetrieb ohnehin auch durch den enormen Aufwand, der zum Beispiel bei Antragstellungen betrieben wird – heute immer öfter unterstützt durch entsprechende Abteilungen an den Universitäten. Dabei steht dem gesteigerten Aufwand ein geringerer Erfolg gegenüber, da die Zahl der Antragsteller bei den großen Fördereinrichtungen stetig steigt.

4.2 Messung der Forschungsleistung durch Drittmittel: Die Expansion der letzten Jahrzehnte

Der Drittmittelbereich einer Hochschule ist von zunehmender Bedeutung für ihre Forschungsleistungen und deren Erfassung. Die Antragstellung, Begutachtung und im positiven Fall damit verbundene Einwerbung der Drittmittel ist zu einem äußerst bestimmenden Faktor bei der Erfassung der Forschungsqualität von Wissenschaftlern und Universitäten geworden (vgl. MÜNCH 2006). So ist offensichtlich, dass Forschung in Deutschland mittlerweile „ohne die Einwerbung von Drittmitteln und erfolgreich begutachtete Anträge nahezu unmöglich geworden“ ist (vgl. KEMPEN 2011).

Definitiv umfassen Drittmittel in der Regel die Mittel, die nicht aus dem Grundhaushalt einer Universität (und damit des Landesministeriums) zur Verfügung gestellt werden. Zu-

meist handelt es sich hierbei um Mittel externer öffentlicher wie auch privater Förderer wie zum Beispiel der DFG, der Bundesministerien oder auch der Privatwirtschaft. Die Erfassung von Drittmitteln stellt neben abgeschlossenen Promotionen zudem das Hauptkriterium bei der Forschungsevaluation im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den Universitäten und den Bundesländern dar (vgl. SCHMOCH & SCHUBERT 2010).

Rückblickend ist in diesem Zusammenhang also von Bedeutung, dass seit den späten 1960er Jahren die sogenannte Drittmittelforschung zunahm, wiederum ein wichtiger Zeitpunkt in der wachsenden Notwendigkeit von unterstützenden Strukturen für die Wissenschaftler.

„Wachsende Bedeutung haben die Ressortforschungen erlangt, besonders der obersten Bundes- und Landesbehörden, bei denen meistens administrative Entscheidungshilfen im Vordergrund stehen; so arbeitsmarktpolitische, gesundheitspolitische, infrastrukturelle, sozialpolitische, außenwirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche wie die Humanisierung des Arbeitslebens oder die Folgen der Anwendung von Schlüsseltechnologien. [...] Dann wurden umfassende Programme zur Förderung aller Forschungsbereiche beziehungsweise Schlüsseltechnologien aufgestellt, die für die technologische, wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik gerade auch angesichts internationaler Konkurrenz von Bedeutung sind. Die hieraus fließenden Ressourcen sind für die Forschung an den Hochschulen inzwischen fast ebenso wichtig wie diejenigen der zentralen wissenschaftlichen Selbstverwaltungseinrichtungen.“ (OEHLER 1989, S. 79)

Es erfolgte zunehmend eine Ausrichtung von Fördermitteln entlang vorgesetzter Ziele in sogenannten Rahmenprogrammen. Großforschungsvorhaben, die die Expertise vieler Personen bündeln sind ebenso gewollt wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit über Universitäten hinweg. Die individuelle Forschung bleibt zwar bestehen, wird aber in der Folge mit „bescheideneren“ Fördermitteln auskommen müssen.

Ab der Mitte der 1970er Jahre wurden durch die Krisen in der Wirtschaft und in den staatlichen Finanzen die quantitativen Ausbaupläne als „nicht finanzierbar“ zurückgestellt und die Themen, die sich im weitesten Sinne mit dem Stichwort Bildung in Verbindung bringen lassen, gerieten aus dem Fokus des öffentlichen Interesses. In der gleichen Situationsanalyse kommt der Wissenschaftsrat zu dem Ergebnis, dass die Forschung in den Hochschulen in fächerweise unterschiedlichem, insgesamt aber erheblichem Umfang durch Drittmittel mitfinanziert wird (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1983).

Damit wird eine Tendenz beschrieben, die sich als unumkehrbar herausgestellt und sich seither dynamisiert hat. So hat der Wissenschaftsrat im Jahr 2001 erneut darauf hingewiesen, dass „die Grundfinanzierung der Länder nicht Schritt mit der Entwicklung der Aufgaben der Hochschulen hält“ (WISSENSCHAFTSRAT 2001). Dies zeigt sich in der zunehmend ungleichen Verteilung zwischen Grundetat und zusätzlich eingeworbenen Mitteln.

Dem statistischen Bundesamt zufolge sind demnach die Drittmittel an den Universitäten in den Jahren 1980 bis 2003 von € 384 Mio. auf rund € 3,4 Mrd. angestiegen, während die Grundhaushalte (Grundmittel) lediglich von € 5,1 Mrd. auf € 17,8 Mrd. angestiegen sind (vgl. MÜNCH 2006, STATISTISCHES BUNDESAMT 2010). Diese Tendenz ist in den letzten Jahren weiter verstärkt worden. So sind dem aktuellen Bericht zufolge die Grundmittel in den Jahren 2003 bis 2008 lediglich um € 400.000 auf € 18,3 Mrd. (=2,2 %) angestiegen, während die Drittmittel im gleichen Betrachtungszeitraum auf € 4,9 Mrd. (= 41 %) stiegen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2010. Noch deutlicher zeichnet sich dieser Wandel ab, wenn die Grundmittel und Drittmittel je Wissenschaftler verglichen werden (vgl. Tabelle 1)

Tab. 1: Laufende Grundmittel für Lehre und Forschung je Studierender, je Wissenschaftliches Personal und je Professor/-in sowie Drittmittel je Professor/-in und je Wissenschaftliches Personal

	Laufende Grundmittel in 1.000 €			Drittmittel in 1.000 €	
	je Studierende	je Wiss. Personal	je Professor/-in	je Professor/-in	je Wiss. Personal
2000	8,14	105,65	489,38	124,04	26,78
2003	8,25	111,41	557,56	153,34	30,64
2004	8,44	113,33	547,13	155,23	32,16
2005	8,22	113,84	546,84	165,53	34,46
2006	8,39	113,43	559,42	175,22	35,53
2007	8,54	111,55	552,08	193,2	39,04
2008	8,65	114,36	572,28	220,72	44,11
Zuwachs in %	6,3	8,2	16,9	77,9	64,7

QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT (2010); EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG

Die Bedeutung der Drittmittel für die Finanzierung der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist somit in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Ebenfalls hohe Drittmittelquoten weisen auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf (im Durchschnitt hier bei 35 % in 2008).²⁰ Es lässt sich festhalten, dass sich die Struktur der öffentlichen Mittelvergabe an die Hochschulen und Forschungseinrichtungen deutlich verschoben hat. Die Universitäten finanzieren somit ihren Forschungs- (und auch Lehr) betrieb zunehmend über die Einwerbung von Drittmitteln, was zunehmend kritisch betrachtet wird (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2011).

Hierbei spielt die DFG mit 35 % aber auch die Wirtschaft (26 %) und der Bund (23 %) eine wichtige Rolle (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 2002). Ebenfalls von steigender Bedeutung sind

²⁰ Quelle: Innovationsstudie 18-2010 der Expertenkommission für Forschung und Innovation

in diesem Kontext die durch die Europäische Union verausgabten Forschungsmittel, deren Gesamt- und Jahresvolumina stetig angestiegen sind (vgl. Tabelle 2).

Hier kann exemplarisch verdeutlicht werden, wie intensiv der Ausbau der Drittmittelforschung in den vergangenen Jahrzehnten vorangetrieben wurde und welche finanzielle Bedeutung er damit für die Universitäten erlangte.

Tab. 2: Gesamtfördervolumen im Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union

	Zeitraum	Gesamtvolumen	Volumen
	von..bis	(in Tsd. €)	(per anno/in Tsd. €)
1. Forschungsrahmenprogramm	1984..1987	3.300.000	1.100.000
2. Forschungsrahmenprogramm	1987..1991	4.400.000	1.100.000
3. Forschungsrahmenprogramm	1991..1994	6.600.000	2.200.000
4. Forschungsrahmenprogramm	1994..1998	13.100.000	3.275.000
5. Forschungsrahmenprogramm	1998..2002	15.000.000	3.750.000
6. Forschungsrahmenprogramm	2002..2007	17.500.000	3.500.000
7. Forschungsrahmenprogramm	2007..2013	50.500.000	8.416.667

QUELLE: WWW.CORDIS.EUROPA.EU; EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG

Die Beteiligungen deutscher Universitäten in den Forschungsrahmenprogrammen der EU sind zudem in den vergangenen Jahren stetig gestiegen (vgl. DFG 2009).

Auch der Wissenschaftsrat kommt aktuell zu der Erkenntnis, dass die Gesamtfinanzierungszahlen zwar eine scheinbar stabile Lage der Hochschulfinanzierung vermuten lassen, bei genauerer Betrachtung es jedoch deutliche Hinweise auf einen zunehmenden Missstand bei der Struktur der Finanzierungen gibt. So fielen „auf einen Euro Drittmittel im Jahr 1995 knapp zwei Euro Grundmittel für die Forschung, im Jahr 2008 nur noch 85 Cent“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 2).

„Dabei ist das Gesamtbudget, das für die Forschung zur Verfügung steht, durch die zunehmenden Drittmittel real mehr oder weniger konstant geblieben. Demgegenüber ist die Lehre, für die Drittmittel kaum zur Verfügung stehen und die ganz auf die steigenden Grundmittel angewiesen ist, von der Stagnation der Grundmittel stärker betroffen – in einem Zeitraum, in dem die Betreuungsanforderungen durch den Bologna-Prozess deutlich gewachsen sind“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 2).

Hier zeigt sich, dass es für die Universitäten zunehmend schwieriger wird, ihre Aktivitäten in Forschung und Lehre durch den Grundhaushalt abzusichern. Die skizzierte Verlagerung hin zu wettbewerbsorientierten Drittmitteln ist die letzten Jahre kontinuierlich forciert worden, nicht zuletzt, um „eine zielgenauere Verteilung der Mittel und damit letztlich eine Steigerung der Qualität und Leistungsfähigkeit der Wissenschaft zu erhalten.“ (ebd.) Da-

bei wurde aber nicht berücksichtigt, dass gerade die ausreichende Ausstattung mit Grundmitteln die Basis für die im Wettbewerb eingeworbenen Mittel stellt. Wichtiges Merkmal ist hierbei, dass die hochschuleigene Infrastruktur ohne genügend Grundmittel nicht entsprechend vorgehalten werden kann. Dementsprechend hat der Wissenschaftsrat zu Beginn des Jahres darauf hingewiesen, „dass nicht nur experimentelle Einrichtungen, sondern auch Forschungsdatenbanken, Sammlungen oder Bibliotheken ein unverzichtbarer Bestandteil des wissenschaftlichen Lebens sind.“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 4). Weiterhin dienen die Grundmittel aber auch dazu, Forschungsschwerpunkte an Hochschulen vor- und alte auszufinanzieren (vgl. BESIO, 2009). Ebenso sind sie aber nötig, um „ein bestimmtes Maß an Irrtum und Scheitern zu verkräften – zwei Voraussetzungen und zugleich Bedingungen für wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Sie brauchen sie, weil die Projektförmigkeit der Forschung die Gefahr in sich birgt, zu einer Kleinteiligkeit der Fragestellungen und zur Begrenzung der Risikofreude zu führen, weil bei Antragstellung oft mit hohem Detailgrad angegeben werden muss, in welchem Zeitraum mit welchen Ergebnissen gerechnet werden kann“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 5).

Abschließend kann mit Blick auf das Verhältnis von Drittmitteln zu Grundmitteln festgehalten werden, dass „Drittmittel nicht die notwendige Kontinuität [bieten], um solche Forschungsinfrastrukturen, die auf qualifiziertes Personal, Betriebsmittel, Reparatur sowie regelmäßige Wartung und Erneuerung angewiesen sind, nachhaltig zu betreiben“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 4).

Unabhängig von der Quantität der Drittmittel hat sich aber auch deren Einfluss auf die Erfassung der Qualität der Forschung ausgeweitet. So sind Drittmittel ebenso wie Publikationen bereits seit Jahren zunehmend als Leistungsindikatoren von Bedeutung. So bemessen sich offensichtlich Erfolge in der Forschung „nicht mehr allein am Erkenntnisgewinn, sondern an Zielvereinbarungen mit quantitativen Parametern wie Drittmitteln und Publikationsleistungen“ (KEMPEN 2011). Die Nutzung der Drittmittel zur Steuerung wissenschaftspolitischer Prozesse erzeugt bei den Wissenschaftlern einen gesteigerten Zwang zur Einwerbung solcher, bei ebenfalls enormem Antragsaufwand (vgl. BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL 2011).

Oftmals findet die Bedeutung der Drittmittelinwerbung ihre Begründung in der Anerkennung von Projekten und damit in der Verteilung der Gelder. Diese werden anhand von Begutachtungsverfahren aufgrund zumeist wissenschaftlicher Standards vergeben. Wenngleich die Objektivität der Peer-Review-Verfahren nicht unkritisch betrachtet wird (s.o.), gelten derartige Drittmittel als Qualitätsindikator (vgl. NEUFELD 2009). Auch das bekannte DFG-Förderranking wird immer wieder für die Erfassung der Qualität von Forschungsbereichen und Disziplinen bis hin zu ganzen Universitäten und Regionen heran-

gezogen. Dementsprechend gibt dieses Ranking erstmalig im Jahr 2009 in differenzierter Form einen umfassenden Überblick und eine detaillierte Analyse zur deutschen Forschungslandschaft sowie „Auskunft über die fachlichen Schwerpunktsetzungen deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen [...]“ (DFG 2009). Welches Gewicht derartigen Zahlen mittlerweile beigemessen wird, zeigt sich darin, dass „auf Basis von Förderdaten der DFG [...] zudem besonders forschungsstarke Regionen identifiziert [werden]“ (DFG 2009). Dass Drittmittel also die „Forschungsqualität“ einzelner Personen, von Fakultäten bis hin zu ganzen Universitäten und Regionen abbilden, scheint gesetzt, wenngleich auch die DFG darauf hinweist, dass nicht die Volumina an sich im Interesse stehen sollen, sondern vielmehr die „aus diesen Einwerbungen abgeleiteten, nach Wissenschaftsbereichen unterschiedenen Informationen zu den spezifischen Akzentuierungen, die von Standort zu Standort in je unterschiedlicher Form gesetzt werden“ (DFG 2009, S. 3). Allein die Wortwahl deutet an, dass man sich durchaus der Gefahr der reinen Betrachtung der Zahlen bewusst ist, den eigentlichen Nutzen aber nur unklar auszudrücken vermag. Dies zeigt sich umgehend auf der folgenden Seite der DFG-Ausführungen, in dem die „Gesamtbewilligungssummen“ verglichen werden. Hierbei ist es vorhersehbar, dass die Öffentlichkeit eher auf die drittmittelstarken Universitäten schaut (ausgedrückt in absoluten Zahlen), denn auf „den eigentlichen Nutzen“ – was auch immer dieser sein mag. Aber auch innerhalb der Universitäten wird der Drittmittelnutzen in Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Entwicklungsplänen verankert, er ist mittlerweile zum „verselbstständigten Leistungsindikator“ (vgl. MÜNCH 2009) geworden.

„[...] Viel wichtiger ist freilich, dass es sich beim Drittmittel-Kriterium um einen sonderbaren Rückfall in Denkweisen handelt, in denen politische oder administrative Leistungen danach bemessen wurden, ob es dem jeweils Verantwortlichen gelungen ist, *mehr* Geld anstelle von *weniger* Geld auszugeben. [...] Alles drängt danach, Horden von „*budget-maximierenden Wissenschaftlern*“ hervorzubringen. Das leitende Prinzip lautet: Erstens, es ist besser, eine wissenschaftliche Erkenntnis mit höheren Kosten (mit mehr Drittmitteln) hervorzubringen als mit weniger Geld; zweitens, eine Publikation ohne beachtliche Förderung kann keine gute Publikation sein, es kann sich höchstens um „Gelegenheitsforschung“ handeln. Drittens: Geldverbrauch ist der entscheidende Leistungsnachweis“ (PRISCHING 2009, S. 159).

Weiterhin ist die Bedeutung der Drittmittel vor dem Hintergrund der damit verbundenen (oder befördernden) Publikationstätigkeit der Wissenschaftler zu sehen. Stellt letzteres immer noch das am meisten akzeptierte Kriterium für Forschungsleistung dar, ist dennoch kritisch anzusehen, dass Drittmittel nicht per se „publikationsfördernd“ sind (vgl. SPIEWAK 2008). Das Gegenteil scheint der Fall zu sein.

„Insgesamt ist festzuhalten, dass steigende Drittmittelanteile an der Forschung ab einem bestimmten Niveau negativ auf die Publikationsproduktivität wirken, wobei es deutliche Indizien dafür gibt, dass dieser Effekt vor allem mit überoptimalen Gruppengrößen zusam-

menhängt. Konkret bedeutet dies, dass zusätzliche Drittmittel, einen hohen Drittmittelanteil gegeben, die absolute Anzahl der Publikationen sinken lässt, obwohl (wahrscheinlich) die Anzahl der Wissenschaftler steigt. Die dahinter liegenden Gründe dürften sein, dass zusätzliche Drittmittel überoptimales Wachstum der Einheiten induzieren können, so dass stark steigende, intraorganisationale Transaktions- und Akquisitionskosten den positiven Effekt zusätzlicher Wissenschaftler überkompensieren“ (JANSEN; WALD; FRANKE; SCHMOCH; SCHUBERT 2007 o.S.).

Mit Sicherheit sind Drittmittel aufgrund ihrer so einfachen quantitativen Erfassung (neben Publikationen) als einer der wenigen gültigen Parameter überhaupt denkbar – dennoch bleiben sie nicht unstrittig. Zumindest die qualitative Verwendung der Drittmittel als Leistungsparameter muss kritische Betrachtung finden, da sie in den unterschiedlichen Disziplinen (hier zum Beispiel Natur- vs. Humanwissenschaften) sehr unterschiedlich ausgeprägt sind (vgl. SPIEWAK 2008, BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL 2011).

„Die Untersuchungen zeigen weiterhin, dass Performanzvergleiche mit Hilfe von Indikatoren nur innerhalb von homogenen Fachgebieten eingesetzt werden sollten, wohingegen Vergleiche zwischen Fachgebieten zu nicht adäquaten Aussagen führen. Die Bedingungen wissenschaftlicher Produktion zwischen Disziplinen sind so unterschiedlich, dass dies in die Betrachtung eingehen muss.“ (JANSEN; WALD; FRANKE; SCHMOCH; SCHUBERT 2007 o.S.)

Die wissenschaftlichen Traditionen zur Erlangung eines Mehrwertes und Erkenntnisgewinns sind in den verschiedenen Disziplinen derart verschieden, dass grundsätzlich „Performanzvergleiche nur innerhalb homogener Forschungsfelder sinnvoll einsetzbar sind“ (vgl. JANSEN; WALD; FRANKE; SCHMOCH; SCHUBERT 2007 o.S.). Zudem darf die reine Betrachtung von Größe (einer Universität) und Menge (an Drittmitteln und Publikationen) nicht automatisch zu einer Qualitätsbeurteilung von Forschungsleistungen führen. Dies zeigt sich auch darin, dass das Heranziehen von Drittmitteln als Leistungsindikator „nur unterhalb eines von Disziplinen-spezifischen Produktionsbedingungen bestimmten Schwellenwertes sinnvoll ist“ (ebd.).

Abschließend kann konstatiert werden, dass „die Nutzung von Drittmitteln als Performanzindikator für die Forschung nur in einem Bereich mit begrenztem Anteil von Drittmittelforschung sinnvoll ist. Ab einem kritischen Schwellenwert, der in den Natur- und Technikwissenschaften höher als in den Gesellschaftswissenschaften liegt, besteht jedoch der positive Effekt zusätzlicher Drittmittel auf den wissenschaftlichen Output nicht mehr.“ (ebd.). Sehr diskutabel sind hingegen die zunehmenden mittelbaren Effekte der Drittmittelinwerbung. So dienen Drittmittel nicht mehr ausschließlich zu Bearbeitung wissenschaftlicher Projekte und zur Forschung. Sie sind vielmehr zum Kriterium der Leistungsorientierung sowie Mittelvergabe geworden und werden zunehmend „als reputations- beziehungsweise karrierefördernd eingeschätzt“ (vgl. BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL 2011). Hier stellt die iFQ-Studie weiter die entscheidende Frage, nämlich „wie viel ‚Unsicherheit‘ bei der Beantragung von Mitteln riskiert werden kann“, wenn ein zu starker Fokus auf „Performanzindikatoren“ und „Akquiseerfolge“ gelegt wird (ebd.). Ebenso muss kritisch festgehalten werden, dass das zunehmende Missverhältnis zwischen Grundmitteln einerseits und Drittmitteln andererseits zu „unerwünschten Nebenfolgen“ (WISSENSCHAFTSRAT 2011, S. 2) führt.

So muss es Aufgabe eines innovativen Forschungsmanagements sein, die ausschließliche Ausrichtung auf Drittmittel als Leistungsindikator abzuschwächen, dennoch aber die Einwerbung von Drittmitteln zu erleichtern und gleichzeitig die Publikationsleistung nicht zu behindern. Dies muss immer unter Berücksichtigung der entsprechenden wissenschafts-disziplinären Unterschiede stattfinden. Die Leitung einer Universität muss zudem darauf achten, das Drittmittelkriterium nicht überzustrapazieren, um die genannten Negativeffekte nicht eintreten zu lassen.

4.3 Die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV)

Das Instrument der Zielvereinbarung geht im Wesentlichen auf den Managementtheoretiker Peter F. Drucker zurück, der dieses Instrument Mitte der 1950er Jahre entwickelte und das als „management by objectives“ bekannt ist. Grundidee ist, dass die unternehmerischen strategischen Ziele auf die verschiedenen Organisationseinheiten bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter umgesetzt und gemeinsam festgelegt werden. Damit soll jeder Einzelne im Sinne der Gesamtstrategie agieren, aus dem Erreichen der Einzelziele soll sich das Unternehmensziel zusammensetzen. Im Zuge des New Public Management wurde dieses aus der Personalentwicklung stammende Instrument auf Organisationseinheiten übertragen und hat in den 1990er Jahren die Reformüberlegungen der Hochschulen erreicht (vgl. FEDROWITZ ET AL. 1998).

Bei dem Einsatz von Zielvereinbarungen werden strategische und operative Entscheidungen entkoppelt. Die Steuerung von untergeordneten Einheiten erfolgt nicht mehr über detaillierte Anweisungen, kameralistische Haushaltsführung und Rechnungslegung sondern über globale Leistungsaufträge und aufgabenbezogene Budgets. Für die Hochschulen hat der Einsatz dieses Instruments zum einen zu einer neuartigen Vertragsbeziehungen zwischen Staat und Hochschule geführt. Die Weisungs- und Regelungsrechte des Staates werden auf Rahmenkompetenzen rückgeführt und gleichzeitig den Hochschulen eine größere „Verwaltungs- und Finanzautonomie“ zugebilligt (vgl. MÜLLER-BÖLING & SCHREITERER 1998, S. 11). Zum andern musste auch das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fakultäten verändert werden (vgl. MÜLLER-BÖLING & SCHREITERER 1998).

„[...] Der zunehmende inter- und intrahochschulische Wettbewerb (um Studierende, Personal und Mittel ebenso wie um Leistungen und Reputation in Lehre und Forschung) verlangt nach einer stärkeren Transparenz von Aufgaben und Leistungen, Strukturen und Potentialen der einzelnen Hochschulen und ihrer Untereinheiten. Globalhaushalte für die Hochschulen und die Budgetierung einzelner Einheiten und Aufgabenbereiche schaffen einen zusätzlichen Bedarf, komplementär dazu Leistungsziele oder »Produkte« zu definieren und zu überprüfen.“ (MÜLLER-BÖLING & SCHREITERER 1998, S. 12).

Seit den 1990er Jahren hat sich der Einsatz von Zielvereinbarungen an den Hochschulen weit verbreitet. Insbesondere die externen Zielvereinbarungen zwischen den Ländern und den Hochschulen, die im Folgenden nicht weiter betrachtet werden sollen, sind inzwischen für alle Bundesländer auf eine gesetzliche Grundlage gestellt worden (vgl. BURKHARDT & QUAIßER 2005). Auch auf der Ebene der Hochschulleitung – Fakultäten und Fachbereiche kommen inzwischen bei der Mehrheit der Universitäten Zielvereinbarungen zum Einsatz. Dabei sind große Unterschiede in der Handhabung des Instruments zu ver-

zeichnen; es werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt beim Einsatz und der Verortung im Gesamtprozess der Hochschulsteuerung. Teilweise werden Zielvereinbarungen als zentrales Steuerungsinstrument in einem alle Fakultäten oder Fachbereiche umfassenden Koordinierungs- und Abstimmungsprozess eingesetzt. Trotz des damit verbundenen hohen Zeit- und Personalaufwandes wird dabei offensichtlich ein Mehrwert auf der Kommunikations- und Koordinationsebene gesehen (vgl. JAEGER 2006). Der Aufwand variiert darüber hinaus je nach Gestaltung der Vorgehensweise, die unterschiedliche Anteile eines „top-down“-Verfahrens – mit vorformulierten Entwürfen zur Abstimmung – und von „bottom-up“-Strategien – die Vorschläge kommen aus den Fakultäten und Fachbereichen und werden in den Gremien beschlossen – enthalten kann (MICHAELIS 2002, S. 4). Andere Hochschulen setzen das Instrument nur punktuell und entlang konkreter Bedarfe und zeitlich begrenzt ein. Das hat den Vorteil, dass auf steuerungsrelevante Ziele fokussiert werden kann und der Aufwand begrenzt ist. Problematisch ist dabei der Aspekt der Gleichbehandlung der Fakultäten beziehungsweise Fachbereiche (vgl. JAEGER 2006). Dominierendes Thema bei Zielvereinbarungen ist die Lehre, vor allem im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Studiengänge und der Einführung einer Lehrevaluation. Im Bereich der Forschung stehen die Einwerbung von Forschungsmitteln und die Förderung der Interdisziplinarität im Vordergrund. Ebenfalls häufiger thematisiert werden die Nachwuchsförderung in Form der Entwicklung beziehungsweise Beantragung von Graduiertenkollegs sowie Gleichstellungsaspekte. Von Seiten der Hochschulleitungen werden in erster Linie Zusagen über Ressourcen und allgemeine Unterstützung gemacht (ebd.).

In der Regel sind die internen Zielvereinbarungen für die Ressourcenverteilung relevant, wobei sich die finanziellen Zuweisungen meist auf spezifische, vereinbarte Ziele oder Maßnahmen beziehen. Dabei handelt es sich entweder um zusätzliche Mittel aus einem Zentralpool, aber ebenso oft werden die Zielvereinbarungen direkt für die Bemessung der Fakultäts- und Fachbereichsbudgets eingesetzt. Üblicherweise wird das Ausmaß der Zielerreichung als Grundlage für die nächste Zielvereinbarungsrunde herangezogen, nur selten werden finanzielle Zuweisungen direkt vom „Ausmaß der Zielerreichung“ abhängig gemacht, indem zum Beispiel Mittel nicht ausgezahlt oder zurück gefordert werden (JAEGER 2006, S. 61). Bemerkenswert ist, dass in deutschen Hochschulen die Zielvereinbarungen stark maßnahmenorientiert sind, das heißt es werden häufig konkrete Maßnahmen und Aufgaben vereinbart. Hintergrund ist vermutlich, dass die „konsensuelle Festlegung von konkret angestrebten Zielzuständen bzw. Zielwerten in der Praxis oft auf Schwierigkeiten stößt, etwa mit Blick auf die [...] Definition quantitativer Messgrößen.“ (JAEGER 2006, S. 64). Nicht immer ist dabei deutlich, auf welche Ziele sich diese Maßnahmen beziehen oder es fehlen zu erreichende Kennzahlen, so dass eine Erfolgskontrol-

le auf der Ebene von angestrebten Zielen erschwert ist. Problematisch ist bei diesem Trend, dass dadurch die Transparenz, die durch Zielvereinbarungen hergestellt werden könnte – über die Ziele, die gewählten Maßnahmen und die Kriterien zur Messung der Zielerreichung – eingeschränkt wird; die Überprüfung der Zielerreichung reduziert sich auf die Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen. Außerdem werden Zielvereinbarungen so zu einem Instrument einer detaillierten Maßnahmenregulierung, was die alte operativ geprägte Detailsteuerung mit anderen Mitteln verfestigt. Die Wirkungen von Zielvereinbarungen – positive wie negative – sind also von der Handhabung des Instruments abhängig. Problem kann sein, dass damit eine verdeckte hierarchische Steuerung umgesetzt wird. Die positiven Aspekte liegen in dem Leitgedanken, dass eine Kooperation auf Augenhöhe möglich ist und praktiziert wird (vgl. JAEGER 2006). Außerdem hängt das Funktionieren von hochschulinternen Zielvereinbarungen unter anderem davon ab, „inwieweit Ressourcenverantwortung auf Fachbereiche und zentrale Einrichtungen delegiert wird und inwieweit sich das in Entscheidungsstrukturen manifestiert.“ (SANDBERG 2006, S. 8).

Zudem muss berücksichtigt werden, dass sich Hochschulen in vielerlei Hinsicht von staatlichen Verwaltungen und Unternehmen unterscheiden, in denen Zielvereinbarungen erfolgreich eingesetzt wurden. Dies sind insbesondere heterogene, teilweise sogar konfligierende Aufgaben und ganz unterschiedliche Arbeitsweisen der einzelnen Fächer und Untereinheiten, die unter dem Dach der Hochschule versammelt sind. Verschiedene Gruppen und wissenschaftliche Disziplinen mit unterschiedlichen Relevanzhorizonten sind die institutionsprägenden Kerne, die nur sehr locker über gemeinsame Interessen miteinander verknüpft sind. Zielführende und effektive Willensbildungsprozesse sind daher eine schwierige Herausforderung (vgl. MÜLLER-BÖLING & SCHREITERER 1998)

Auf die grundlegende Problematik, ein Instrument aus dem Bereich des Managements von Wirtschaftsbetrieben auf Hochschulen zu übertragen, verweist STOCK (2006). Demnach muss berücksichtigt werden, dass Hochschulen höchst komplexe Organisationen sind, in denen eine einfache Rationalität, die unterstellt, dass ein Leistungoutput der Organisation planmäßig herbeigeführt werden könne, zu kurz greift. Des Weiteren sind die Handlungsbereiche Forschung und Lehre, die das wesentliche Element einer Hochschule sind, den Professionen zuzuschlagen. Professionen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich weder durch den Markt noch durch Bürokratien angemessen kontrollieren lassen. Sie unterliegen primär einer kollegialen Selbstkontrolle, denn für Forschung und Lehre gibt es keine berechenbaren Regeln der Transformation eines Inputs in einen Output, es kann also keine Erfolgsgarantien geben. Da in Hochschulen nur eine lose Koppelung zwischen der Ebene der Entwicklung von Plänen und Strategien, deren Untersetzung in weitere Entscheidungen und der tatsächlichen Durchführung besteht, gibt es keine Durch-

griffskausalität von oben nach unten, die der Eigenlogik von Zielvereinbarungen entspricht. Konsequenterweise wird zwar das Konzept der Zielvereinbarung als Instrument zur Steuerung der Hochschule kommuniziert, in den faktischen Entscheidungen beschränkt man sich aber auf das, was sich dem Begriff einer technischen Rationalität fügt, wie etwa „Maßnahmen zur Entwicklung von Forschungsinfrastruktur“ und nicht „zu erwartende Forschungsergebnisse“. Es besteht also die Gefahr, dass die Zielvereinbarungsrhetorik bedient wird, das faktische Geschehen etwa in der Forschung aber zugleich ein davon abgekoppeltes Eigenleben führt (vgl. STOCK 2006).

Grundsätzlich sind Zielvereinbarungen aber ein vielversprechendes Instrument für eine ergebnisorientierte Steuerung, denn die Ziele werden zwischen prinzipiell gleichgestellten Partnern ausgehandelt und somit eine Verständigung über kooperative Ziele der Hochschule und ihrer einzelnen Unter-Einheiten erreicht. Damit werden gleichzeitig die Handlungseinheiten zu einer strategischen Selbstreflexion oder Standortbestimmung aufgefordert, was auch eine Weiterentwicklung der mehr oder minder ungesteuerten „akademischen Selbstbestimmung“ darstellt. Mit Zielvereinbarungen können somit zeitlich terminierte wechselseitige Verbindlichkeiten zwischen verschiedenen Entscheidungsebenen in der Hochschule gesichert werden. Allerdings muss stets klar sein, welche Wirkungen angestrebt werden und welche Erfolgskriterien dafür gelten sollen. Ebenso unerlässlich ist die zeitliche Befristung von Zielvereinbarungen, damit Zielerreichungsgrade und auch die Ziele selbst überprüfbar bleiben (vgl. MÜLLER-BÖLING & SCHREITERER 1998).

4.4 Transparenz, Wirtschaftlichkeit, nachprüfbare Effizienz und die zunehmende Projektförmigkeit der Forschung

Die bislang beschriebenen Veränderungen in den Universitäten betreffen nicht nur die Rahmenbedingungen unter denen Forschung stattfindet, wie etwa die stetig gewachsene Notwendigkeit, Forschungsmittel von externen Mittelgebern einzuwerben, was einen erheblichen organisatorischen Mehraufwand bedeutet. Der Wandel umfasst auch die Forschungsstrukturen selbst, denn in der Folge der vermehrten Drittmittelforschung ist Forschung heutzutage eher kurzfristig und projektförmig angelegt, dazu kommt die ständige Forderung nach Interdisziplinarität und Zusammenarbeit mit den verschiedensten Partnern (vgl. ENGELS 2006; GLOBERT 2010; TORKA 2006). Dies sind die Folgen eines langen Wandels in der Forschungslandschaft.

Folgt man dem Humboldt'schen Forschungsideal, so ist die „reine Forschung“ zeitlich unbefristet, da es um den „reinen Erkenntnisgewinn“ geht. So war die ursprüngliche Förderung von Forschung an Institutionen beziehungsweise Forscherpersönlichkeiten gebunden. In Deutschland begann die Umstellung auf Projektförderung am 11. Januar 1911 mit der Gründung der ‚Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zur Förderung von Wissenschaft und Forschung‘ (KWG, heute: Max-Planck-Gesellschaft). Damit wurde dem international bereits florierenden Trend Rechnung getragen, staatsunabhängige Forschungsinstitute zu errichten und zu unterhalten. Die vorwiegend naturwissenschaftlich ausgeprägte KWG Preußens sollte zudem die existierende Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften ergänzen. Nach dem ersten Weltkrieg existierte die KWG in einem eher gespaltenen Verhältnis zu den Verantwortungsträgern der Weimarer Republik. Nach Ende der Inflation 1923 wurde die KWG von einer preußischen zu einer gesamtdeutschen Forschungsorganisation. Auch bemühte sich die KWG um eine intensivere Zusammenarbeit mit ausländischen Forschungseinrichtungen wie der Akademie der Wissenschaften in Wien oder der Rockefeller Foundation in New York.

Die am 30. Oktober 1920 gegründete Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft (seit 1929 dann Deutsche Forschungsgemeinschaft) unterstützte sowohl die KWG als auch eigene Forschungsaktivitäten, um die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wissenschaft zu gewährleisten. Mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten 1933 erfolgte jedoch für die deutsche Wissenschaft durch die politische „Eingliederung“ eine harte Zäsur. An das Regime angepasst, erfuhr die deutsche Forschungsförderung eine nationalsozialistische Blütezeit im Rahmen des „radikalnationalistischen Grundkon-

senses“ (vgl. KLEE 2001) vieler tonangebender Wissenschaftler. Die Notgemeinschaft der Deutschen Wissenschaft wurde nach dem Zweiten Weltkrieg neu gegründet und fusionierte am 2. August 1951 mit dem Göttinger Forschungsrat zur heutigen Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) (vgl. STAMM 1981).

Mit der Einrichtung der DFG ist die Projektförmigkeit der Forschung ausgehend von den Wissenschaftsakademien weiterentwickelt und etabliert worden (vgl. GLOBERT 2010). Damit Förderentscheidungen überhaupt getroffen werden können, muss der Forschungsgegenstand so dargestellt werden, dass seine Relevanz und Machbarkeit vorab einsehbar ist. In den 1960er Jahren tritt die Projektform der Forschung unter den Begriffen „Projektwissenschaften“ und „Projektforschung“ auf. Damit wurden Forschungsaktivitäten gekennzeichnet, die außerhalb der „eigentlichen“ Forschung stattfanden, wie zum Beispiel die Großprojekte der Raumfahrt, bei denen Wissenschaft, Industrie und Politik eng zusammenarbeiteten. Diese Art der Forschung galt – im Unterschied zu der „reinen universitären Forschung“ – überwiegend als Anwendungs- und Auftragsforschung. Ab den 1970er und 1980er Jahren war die Projektform dann im Zentrum der Wissenschaft als „Forschungsprojekt“ angekommen. Die Projektform war aber noch immer auf spezifische Kontexte ausgerichtet, nun aber innerhalb der Universitäten: Drittmittelforschung versus Einzelforschung, die über die lehrbezogenen Stellen möglich war (vgl. TORKA 2006, 2009).

Aus der Tradition eher naturwissenschaftlich geprägter Forschungsaktivitäten heraus stellt seit den 1990er Jahren „das Projekt“ eine zunehmend generelle Form der Forschung dar. Es scheint wie geschaffen für eine innere und äußere Kontrolle von Forschung, es scheint „erwartbare“ Ergebnisse zu produzieren. Nicht in Projekte zerlegbare Fragestellungen werden dabei zunehmend ausgeklammert. Dass dies nicht auf alle wissenschaftlichen Disziplinen anwendbar ist, zeigt sich aber auch in den DFG-Kolleg-Forschergruppen in den Geisteswissenschaften. So sind diese gerade durch solche Arbeitsformen gekennzeichnet, die nicht „äußere Zwänge“ reflektieren sollen, sondern sich aus der Sache geisteswissenschaftlicher Forschung ergeben. Sie sind daher gerade nicht projektförmig organisiert. Es erfolgt vielmehr eine Vertiefung in die eigene forschersche Arbeit und Förderung der interkollegialen Dialoge über den engeren Kreis der eigentlichen Wissenschaft hinaus. Es muss daher beachtet werden, dass Forschung – oftmals disziplinspezifisch entsprechend der jeweiligen Kultur des Faches – nicht ausschließlich danach erfolgen kann und darf, welche „prospektive Wirkung [die] Forschung haben wird, wie sie überprüfbar gemacht werden kann, [und] wie sie sich ökonomisch oder gesellschaftlich umsetzen lässt“ (vgl. GÖRNER 2011).

Dennoch zeigt sich auch hier ein gewisser evolutionärer Erfolg der Projektform darin, dass scheinbar alles in ein Projekt verwandelt werden kann, selbst die durch diese Form ge-

schaffen Probleme. Offener und weiter reichende Fragestellungen werden in Sonderforschungsbereichen bearbeitet, in denen große Probleme in kleine zerlegt werden und sich die Projektform damit nur potenziert: Das Gesamtprojekt wird in Teilprojekte unterteilt. Die Generierung von Hypothesen wird durch Vorlaufprojekte, auf so genannten „Anforschungsstellen“ betrieben, oder das laufende Projekt dient selbst dazu, Anschlussprojekte auszuschütten. Durch die limitierte Zeit und die notwendigen Strukturen zur Darstellung des Forschungsgegenstands werden Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in Einklang gebracht. Damit wird Wissenschaft aber auch in nie gekanntem Maß abhängig von Organisation, so dass es den Anschein hat, dass der Fortgang der Forschung nur eine Frage der Organisation wäre (vgl. TORKA 2006, 2009). Die Projektform der Forschung bietet vor allem in Hinblick auf drei Aspekte der Forschung Vorteile:

- **Legitimationsgewinn**

Vor allem bei der Grundlagenforschung ist das Ergebnis nicht absehbar. Insofern ist es riskant, diesen Typus der Forschung zu finanzieren, der aber gleichzeitig für die gesamte Forschungslandschaft wichtig ist. Mit der Projektform stellte man sich auf dieses Problem ein und schaffte die Möglichkeit, zugleich das Risiko der geldgebenden Instanz zu verringern und die Autonomie der Forschung zumindest in Grenzen zu sichern. Forschungsvorhaben müssen Erwartbarkeiten in Aussicht stellen, indem sie sich vorab in ihren Zielen respektive Schritten der Zielerreichung festlegen und damit kommunizieren, wofür investiert werden soll.

- **Steuerung**

Die Projektform ermöglicht es, hochgradig spezialisierte Forschung zu bündeln und Forschungsprogramme arbeitsteilig zu bewerkstelligen. Durch die Bildung von zeitlich, sachlich und sozial begrenzten Ausschnitten (Projekten) kann Forschung zugleich auf wenige Aspekte konzentriert beziehungsweise spezialisiert und dennoch mit anderen Vorhaben koordiniert werden. Die Programme können dabei „intern“ oder „extern“ stimuliert sein, ohne dabei die Einzelprojekte zu präjudizieren. Inwieweit eine solche Zerteilung des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses möglich und inwiefern eine Integration durch Organisation erreichbar ist, variiert disziplinär.

- **Stabilisierung des Prozesses**

Die strukturelle Unsicherheit der Forschung liegt sachlich darin begründet, dass es keine „Letztbegründungen“ gibt. Das hat zur Folge, dass Forschung prinzipiell nicht beendbar ist und jede Argumentation an jeder Stelle scheitern oder eine Gegenargumentation hervorrufen kann. Ein Scheitern wird jedoch im Selbstverständnis der Forschung ebenso als ein Fortschreiten im Forschungsprozess verstanden wie das Er-

reichen von gesteckten Zielen. Vor diesem Hintergrund dient die Projektform einer möglichen Stabilisierung des Forschungsprozesses, indem grundsätzliche Richtungsentscheidungen vorab begründet getroffen werden und im Idealfall auch festlegen, wann einzelne Schritte als hinreichend abgeschlossen gelten können („Arbeitspakete“). In der Forschungspraxis ist dann ein stetiger Rückbezug und eine Rückbindung an den Antrag zu beobachten, der durch „Teamsitzungen“ und „Meilensteintreffen“ organisiert wird. In sozialer Hinsicht liegt die Verwendung der Projektform schließlich in dem Moment nahe, wo mehr als ein Wissenschaftler beteiligt ist und deshalb zeitlicher und sachlicher Koordinationsbedarf notwendig wird (TORKA 2006, S. 71ff).

Den Vorteilen der Projektform, die mit den heutigen Forderungen an die Forschung einhergehen – Transparenz, Wirtschaftlichkeit, nachprüfbare Effizienz etc. – steht heftige Kritik gegenüber. So formuliert zum Beispiel die DFG: „Der Forschungsprozess lässt sich nicht delegieren und zerlegen, weil er stets an die konkrete Auseinandersetzung der Forscherpersönlichkeit mit den Daten rückgebunden bleibt“ (DFG 2003, S. 7ff).

„Forschung als Praxis ist gerade durch ihre Nicht-Abschließbarkeit und ihre Präferenz für das Scheitern von Anfangserwartungen charakterisiert [...]. Eine wissenschaftliche Aussage ist unabhängig davon, wo, wann, in welchem Zeitraum und von wem sie aufgestellt wurde, wahr oder eben auch unwahr, und auch dann ist sie stets mit einem hypothetischen Vorbehalt versehen: solange keine gegenläufigen Ergebnisse vorliegen“ (TORKA 2006, S. 71).

Das heißt, dass ein bestimmtes vorgängiges Arbeitsprogramm nur begrenzt möglich ist. Der Bedarf an Kontinuität und die Nicht-Standardisierbarkeit des Forschens in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht stehen somit im Widerspruch zur zeitlichen Befristung der Projekte. Vorschläge für einen Ausweg aus diesem Dilemma bleiben allerdings aus, selbst die DFG, die die Projektförmigkeit problematisiert, folgert dann, dass Projekte der beste Weg für die Forschungsförderung seien und gegebenenfalls eine Anschlussförderung in größerem Umfang gewährleistet werden sollte. Ähnlich zaghaft schlägt der Wissenschaftsrat vor, dass mehr Finanzierungsmöglichkeiten für die Anlaufphase von Projekten Abhilfe aus der zeitlichen Befristung bringen könnten (vgl. TORKA 2006).

Ebenso muss man festhalten, dass neben den oben genannten Aspekten zunehmend auch die Thematik der Forschungsarbeiten – geschuldet dem Druck der Förderung und der Anschlusssicherung der Projektmitarbeiter – in engem Rahmen gesetzt wird, um auch unbedingt ein Projektergebnis zu erzielen. So formulieren viele Wissenschaftler eher Projektthemen, die gut „handhabbar“ sind, aber nicht überraschende Ergebnisse liefern können (BESIO 2009). „Es könnte sein, dass in manchen Bereichen eine gewisse Risikoscheu Einzug gehalten hat“ (GLOBERT 2010, S. 43).

Es bleibt demnach ein Spannungsfeld, in dem auch in naher Zukunft zwischen Wissenschaft und Politik Lösung gefunden werden müssen, um dem System nicht nachhaltig zu schaden.²¹

„Der ganze Betrieb wirft allerdings noch eine grundsätzlichere Frage auf. „Was durch die Organisation der Forschung in internationalen Netzwerken auf der Strecke bleibt“, sagt Richard Münch, „ist klassisches Gelehrtentum, weil es sich der Vereinnahmung durch die Kollektivzwänge solcher Netzwerke per se widersetzt und der Einbettung in eine kulturelle Tradition bedarf, um sich entfalten zu können. Die im Zuge der Internationalisierung forcierte Organisation von Forschung in Netzwerken belässt dieser klassischen Art des Forschens immer weniger Platz, zumal es für die organisierten Netzwerke keinen unmittelbaren Nutzen abwirft. Die Folge dieser Entwicklung ist die absolute Herrschaft der Normalwissenschaft, die den einzelnen Forscher und die Forscherin zu kleinen Spezialisten in einem Kollektiv macht.“ Denn dies ist einer der Punkte, an denen sich die Naturwissenschaften von den Humanwissenschaften deutlich unterscheiden: „Kleine, spezialisierte Laboruntersuchungen können in den ersteren kontinuierliche Erkenntnisfortschritte zu Tage fördern. In den Sozialwissenschaften hingegen fördert eine solche Forschungsstrategie in endlosen Wiederholungen immer wieder dasselbe zu Tage. Jeder Autor erzielt höhere Zitieraten, wenn er sich auf ein enges, international gut vernetztes Forschungsfeld spezialisiert und mit mehreren Ko-Autoren aus anderen Ländern hochfokussierte Studien in englischsprachigen Fachzeitschriften veröffentlicht. In Evaluationen werden der eigene Sachverstand und die eigene Urteilskraft zu Gunsten der vom *Social Science Citation Index* ausgeworfenen Zahlen suspendiert“ (PRISCHING 2009, S. 156).

Unabhängig von der Glaubwürdigkeit von solchen Zitationsraten und anderen Aussagemerkmalen der projektförmigen Forschung stellte bereits Thomas S. Kuhn fest, dass Forschung häufig nur über nicht bekannte Wege, Irrgänge und scheinbar unmögliche Ansätze zu neuen Erkenntnissen, Entdeckungen und Ergebnissen führt. Dies darf bei den durchaus auch positiven Ansätzen niemals in Vergessenheit geraten (KUHN 1976).

²¹ So fordert der Hamburger Universitätspräsident Dieter Lenzen in der ZEIT (45/2010 vom 4.11.2010) eine grundlegende Neuausrichtung der Forschungspolitik. Politik und Hochschulleitungen sollten bewusst das Tempo verlangsamen und auf eine dauerhaftere Forschungsförderung umschalten. Die Projektfixiertheit in den Universitäten habe die Lebensbedingungen der Wissenschaftler verändert. Es fehle heute, was für die Wissenschaft einst konstitutiv war: ausreichend Zeit. Es sei nur noch wenig „Zeit für zweckfreie Forschung, die nicht auf technologische Innovation schielen muss, es ist keine Zeit für Methodenreflexion und Kritik“, kritisiert der Erziehungswissenschaftler.

Vor diesem Hintergrund erscheinen drei aktuelle Forderungen wichtig:

„1. Wissenschaft entwickelt sich nicht ausschließlich deduktiv und kumulativ. Forschungsprojekte sind zwar wichtig, dürfen aber nicht das einzige Bestreben nach wissenschaftlichem Fortschritt sein. Infolgedessen erscheint es auch nicht zweckmäßig, wenn eine bestimmte Art von Forschung gegenüber anderen Arten hervorgehoben oder unnötig betont wird. 2. Die Dominanz von Projekten führt zu einer Selektion von Wissen und gleichzeitig zu einer Vernachlässigung wichtiger Bereiche, beispielsweise der Theoriearbeit. Im schlimmsten Fall kann sogar eine Stagnation des wissenschaftlichen Fortschrittes die Folge sein - vor allem dann, wenn es zu einer Ausschließlichkeit von projektorientierter Forschung kommt. Grund hierfür ist: 3. Theorieentwicklung ist wichtig, vor allem auch für zukünftige Projekte, da diese auf Theorien basieren. Demzufolge muss eine entsprechende Honorierung und auch Finanzierungsmöglichkeit für derartige Forschung geschaffen werden (ZIERER 2011).“

4.5 Forschen in Gruppen aus organisationssoziologischer Sicht

Neben den äußeren Rahmenbedingungen – die Wissenschaftler müssen ihre Forschung vorab in überschaubare Teile zerlegen und die zu erwartenden Ergebnisse prognostizieren – haben sich auch die Anforderungen an die Durchführung von Forschungsleistungen geändert. Wissenschaftler sehen sich vermehrt dem Druck ausgesetzt, unter dem Zeichen der ‚Globalisierung der Forschung‘ Forschungsk Kooperationen einzugehen. Dies gilt sowohl für fachübergreifende Gruppen als auch für internationale Arbeitsgruppen. Bei dieser Forderung wird außer Acht gelassen, unter welchen Bedingungen Forschungsk Kooperationen zustande kommen und ob Gruppen für die Erarbeitung innovativer Ideen überhaupt von Vorteil sind. Mit Sicherheit sind koordinierte Projekte und Forschungsprogramme dazu geeignet, disziplinenübergreifende Fragestellungen zu bearbeiten und Probleme übergreifender wissenschaftlicher Relevanz zu lösen. Weiterhin werden Programme zunehmend genutzt, um bestimmte Themen von gesellschaftlichem oder wissenschaftlichem Interesse verstärkt in den Mittelpunkt zu stellen (vgl. MARQUARD & SCHWARZ 2011). Demgegenüber muss jedoch der Individualförderung ebenso eine hohe Bedeutung beigemessen werden, stellt diese doch die „nachhaltigste Form der Förderung dar“ (vgl. MARQUARD & SCHWARZ 2011).

Die Untersuchung von ENGELS (2006) verweist zum Beispiel darauf, dass universitäre Forschungseinrichtungen dazu tendieren, weniger globalisierte Forschungsbeziehungen aufzuweisen als außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Das lässt sich einerseits auf die unterschiedliche Mittelausstattung der verschiedenen Forschungseinrichtungen zurückführen, andererseits scheint ein grundlegendes Strukturmuster universitärer For-

schung zum Tragen zu kommen: die hohe Autonomie der Einzelpersonen im Bereich der Forschung. Im universitären Bereich sind Kooperationen in erster Linie auf personalisierte Netzwerke zurückzuführen, während außeruniversitäre Einrichtungen, die meist stark hierarchisch organisiert sind, eher über institutionalisierte Beziehungen verfügen und deren Nutzung auch konsequent durchsetzen können. Universitäten haben dagegen eher wenige Möglichkeiten, eine globalisierte Forschung durchzusetzen, da sie meist von persönlichen Kapazitäten und Interessen abhängt (ebd.).

Ebenso wird darauf hingewiesen, dass zusätzlich die Größe einer Forschungsgruppe erhebliche Auswirkungen auf die Effektivität der Arbeit hat. Effektive Forschungsarbeit in Gruppen hat ihre Grenzen, es sind eher kleine Gruppen, die innovative Forschung leisten können. Und die Zusammensetzung der Gruppe – dass sich eine arbeitsfähige Gruppe überhaupt bildet – ist nicht nur von fachlichen Überlegungen geprägt; Zufälle und soziale Interaktionen – Persönlichkeiten – spielen ebenfalls eine Rolle. Folgende Bedingungen können demnach Einfluss auf eine kreative, innovationsorientierte Forschung haben:

- Kreative Gruppen sind eher klein (nicht über sechs bis acht Wissenschaftler);
- Die Nachwuchswissenschaftler haben individuellen Freiraum bei der Gestaltung der Arbeit;
- Forschergruppen benötigen eine Organisation als Umwelt, die komplementäre Vielfalt bereithält. Dazu gehören die Möglichkeiten des Rückgriffs auf Wissen, Materialien und Instrumente räumlich benachbarter Gruppen ebenso wie räumliche und soziale Arrangements für spontane multidisziplinäre Kontakte und kognitive Anregungen (zum Beispiel die Kantine, gemeinsame Laborräume oder Kolloquien);
- Forschergruppen benötigen flexibel einsetzbare Finanzmittel. Bei der Rekrutierung flexibler Mittel spielen die Gruppenleiter und ihre Verbündeten in der Organisation eine große Rolle (vgl. HEINZE 2007).

Zusammenfassend lassen sich die Kennzeichen von Forschung der herkömmlichen Art und der neuen Wissensproduktion wie folgt darstellen:

Tab. 3: Kennzeichen herkömmlicher und neuer Formen der Wissensproduktion

Herkömmliche Wissensproduktion	Neue Wissensproduktion
Disziplinenbezogen	Interdisziplinär und transdisziplinär; Einbeziehung unterschiedlicher Spezialisten
Problemformulierung ist durch Interessen einer spezifische Gruppierung bestimmt.	Problemformulierung ist durch die Interessen von Akteuren aus Anwendungsbereichen bestimmt.
Fragestellungen werden (überwiegend) innerhalb der Wissenschafts-Gemeinschaft erhoben und gelöst.	Fragestellungen werden im Zusammenhang mit Anwendungsfragen erhoben und gelöst.
Innovation wird als die Produktion „neuen“ Wissens verstanden.	Unter Innovation wird auch die Anwendung vorhandenen Wissens auf neue Zusammenhänge verstanden.
Wissensproduktion und Anwendung sind getrennt.	Wissensproduktion und Anwendung erfolgen integriert.
Verbreitung von Wissen erfolgt disziplinbezogen auf institutionalisierten Wegen.	Verbreitung von Wissen erfolgt durch Kooperationspartner und Netzwerke.
Eher statische Forschungspraxis, die als „gute Wissenschaft“ definiert wird.	Dynamische Forschungspraxis, die durch die Bearbeitung aktueller Fragestellungen gekennzeichnet ist
Wissenschaftler arbeiten innerhalb von Disziplinen/Institutionen.	Wissenschaftler arbeiten innerhalb von Netzwerken.
Das Newton'sche Wissenschaftsmodell ist bestimmend für das Untersuchungsfeld.	Gewachsene theoretische/konzeptionelle Rahmenbedingungen lassen sich nicht auf eine einzige Disziplin verengen.
Die Forschungspraxis wird durch die Normen der jeweiligen Disziplin bestimmt und vereinheitlicht	Die Forschungspraxis ist reflexiv und der Gesellschaft verantwortlich.
Quasi-dauerhafte Arbeitsgruppen auf der Grundlage von Institutionen	Arbeitsgruppen existieren kurzfristig, problemorientiert und nicht auf Grundlage von Institutionen.
Konservative, hierarchisch strukturierte Arbeitsgruppen	(Nicht) hierarchische, kurzlebige Organisation der Arbeitsgruppen
Reglementiertes Arbeiten, wissenschaftliches Erarbeiten von Wissen	Wissen wird im Konsens und ständiger Auseinandersetzung produziert.

(VGL. GIBBONS, 2005; EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG UND ÜBERSETZUNG)

Die beiden Formen der Wissensproduktion schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus, sie existieren vielmehr beide mit- und nebeneinander. Dass beide ihre Berechtigung haben, darauf verweist die Debatte um Grundlagenforschung versus projektorientierte Forschung, die oben bereits skizziert wurde.

4.6 Folgen der quantitativen Expansion

Ohne der abschließenden Diskussion (vgl. Kapitel 8) zu sehr vorzugreifen, zeigt sich doch bereits hier, dass die eigentliche Forschungstätigkeit an deutschen Hochschulen zunehmend von „forschungsfernen Tätigkeiten“ überlagert zu sein scheint. So haben sich in den letzten Jahrzehnten die Anforderungen an die Wissenschaftler wie auch Verantwortlichkeiten innerhalb einer Hochschule selbst stetig verändert. Hinzu kommt eine erhöhte Forderung nach Legitimierung der Forschungstätigkeit im ökonomischen wie im gesellschaftspolitischen Sinne und eine ständige Erwartung, Forschung in Kooperation mit verschiedensten Partnern durchzuführen. Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch Tätigkeiten jenseits der eigentlichen Profession. Zusammen mit Anforderungen und Aufgaben in der Lehre sowie der Mitwirkung bei der Selbstverwaltung ergibt sich heute für Wissenschaftler eine zunehmend schwieriger zu bewältigende Arbeitsbelastung (vgl. FRANK 2006; KRECKEL 2010). Dass hier Abhilfe nottut, ist unbestritten und praktisch alle deutschen Universitäten haben mit mehr oder weniger umfangreichen Unterstützungsangeboten darauf reagiert. Moderne Managementstrukturen an Universitäten, neue und erweiterte Tätigkeitsfelder im Bereich Lehre und Forschung sowie der zunehmende Aufbau von Wissenschaftsmanagementeinrichtungen sind einige der Reaktionen auf Veränderungen der Anforderungen an deutsche Universitäten in den letzten Jahrzehnten (LOCKER-GRÜTJEN 2008). Diese Reaktionen sind mit Sicherheit eine Notwendigkeit den Anforderungen zu begegnen; es bleibt aber auch kritisch zu hinterfragen, inwieweit die Belastungen tatsächlich zu einer Verschiebung der Tätigkeiten der Wissenschaftler führen (s. u.) und inwieweit sie in der Form weiter tragbar sind.

Trotz der immer wieder vielfach in der Hochschulöffentlichkeit diskutierten Fehlerbehaftung stellen zum Beispiel Rankings heutzutage ein weitgehend akzeptiertes Werkzeug für Universitäten dar, ihre eigene Stellung im System zu finden. Es ist zunehmend schwierig für Hochschulleitungen, Rankings jeglicher Form zu ignorieren, vielmehr sind viele Entscheidungsträger bereit diese zunehmend im unternehmerischen Sinne zu nutzen (vgl. VAN RAAN 2005). Oftmals stellen Rankings im Sinne eines unternehmerischen Handelns Anleitungen zur (Selbst)Steuerung dar, weil anzunehmen ist, dass die hochschulinteressierte Öffentlichkeit in jedem Fall auf sie reagieren wird. Ein Sich-Verschließen vor den Ergebnissen solcher Erhebungen und Auswertungen ist bisweilen kontraproduktiv für die jeweilige Universität, da Rankings – mag man sie nun für sinnvoll oder irrsinnig erachten – „eine Form imaginierter Öffentlichkeit“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 34) darstellen.

Der akzeptierte Umgang mit Rankings und Benchmarks darf aber keinesfalls darüber hinwegtäuschen, dass dies nicht das Kerngeschäft der Universitäten ist, werden soll und sein darf. Die zunehmende „Benchmarkisierung“ in den Hochschulen führt zu bisweilen skurrilen Verhaltensweisen, die beinhalten, dass Wissenschaftler wie Verwaltungsmitarbeiter und Leitungsorgane permanent mit der „Durchführung und Bewertung von sowie der Reaktion auf Ratings und Rankings, Evaluationen und Exzellenzinitiativen beschäftigt sind“ (MAASEN, WEINGART 2006, S. 21). Auch hier droht die öffentliche Wahrnehmung zunehmend überfordert zu sein, da die Flut an „Entscheidungshilfen“ eine Entscheidung letztlich unmöglich macht. Nicht selten wird bereits heute der Ruf nach dem „Ranking der Rankings“ laut (vgl. MEFFERT 2008).

Zudem liegt, so jedenfalls der österreichische Philosoph und Wissenschaftler des Jahres 2006 Konrad Paul Liessmann, in dieser Art der Beurteilung durch Reihung die Gefahr einer spezifischen Erscheinungsform von Unbildung, nämlich der mangelnder Urteilskraft (vgl. LIESSMANN 2006). Hierin liegt auch die grundsätzliche Gefahr quantitativer Parameter und der Verfahren, die darauf beruhen, dass die wissenschaftsethischen Normen, die über Jahrzehnte gewachsen sind erodieren (OSTERLOH, FREY 2009). So ist es für die Wissenschaft unerlässlich, Innovation und Kreativität aber auch Qualität und Neugierde nicht einer Quantität von Mitteln, Publikationen oder Rankingplätzen zu opfern. Es ist daher notwendig geworden, dem „wissenschaftsexternen Kampf um Sichtbarkeit durch Evaluations- und Akkumulationserfolge“ (MÜNCH 2009) entgegenzuwirken.

Ebenso kritisch muss betrachtet werden, dass die Einführung und Ausweitung von Evaluationen, Rankings und anderen Verfahren der Leistungsmessung zunehmend eine Bürokratisierung innerhalb und außerhalb der Universitäten erzeugen. Umfangreiche Verfahren erfordern das Sammeln von Daten, den Abgleich und die Berichterstellung die in Teilen an sich schon die damit verbundene Qualitätsmessung konterkarieren (MÜNCH 2009). Die zunehmende Ausrichtung auf derartige Leistungsparameter und Verfahren erzeugt in den Universitäten eine Verhaltensweise, die auf solche Darstellungen ausgelegt ist, quasi durch das Verfahren intrinsisch motiviert. Insofern drohen derartige Verfahren immer daran zu scheitern, dass sie eine Realität schaffen, „die sie zu messen vorgeben, nicht nur zugunsten besserer Leistungen: Sie erzeugen Reaktivität“ (ebd.). So ist es nicht verwunderlich, dass die wesentliche Kritik der Befürworter oder Gegner dieser Verfahren grundsätzlich im Anspruch der Transparenz zu suchen ist. Es scheint unmöglich, sich zwischen einer „echten“ Transparenz sowie eines objektiven Reputationsvergleichs und einer selbstgeschaffenen „Scheintransparenz“ entscheiden zu können (vgl. SPIEWAK 2008).

Ein entscheidender Punkt ist jedoch, dass das Benchmarking die Unterschiede aufzeigen soll, aus denen dann Ursachen erschlossen und Verbesserungsmöglichkeiten hergeleitet werden sollen (vgl. HANDELSBLATT 2006; MÜNCH 2009; SPIEWAK 2008). Dies scheint aber nach wie vor an Universitäten nicht erfasst und umgesetzt worden zu sein. Der Fokus liegt oftmals ausschließlich auf der reinen Verbesserung der eigenen Situation in den entsprechenden Rankings und das zumeist ohne ausreichende Ergründung der Ursachen (des vormals schlechteren Abschneidens) sowie der Planung und Umsetzung von langfristigen (oftmals strukturellen) Verbesserungen (vgl. MÜNCH 2009; SPIEWAK 2008).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Evaluation wissenschaftlicher Leistungen zurzeit fest im Hochschulsystem verankert ist. Häufig sollen die Verfahren als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden, benötigen jedoch zunehmend intensiveren Aufwand innerhalb der Hochschulen. Evaluierung verstanden als Outputsteuerung ist also immer mit enormem Messaufwand verbunden. Zahlen und Daten müssen regelmäßig aktualisiert und abgefragt werden, Einschätzungen und Selbstberichte von Wissenschaftlern, Fakultäten und ganzen Hochschulen werden erstellt, ohne, dass bislang eine Erfolgsmessung und eine ökonomische Betrachtung des Aufwandes sichtbar wären. Verständlicherweise führt dies zu Ansätzen, die das ganze System in Frage stellen, ohne es abschaffen zu wollen. So ist es hilfreich,

„1. Das Ausmaß an regelmäßigen Evaluationen von Individuen zu reduzieren. Es schränkt die Autonomie ein, insbesondere wenn sie zu häufig und zu eng geführt werden. Der Aufwand ist groß, größer noch sind die verborgenen Kosten, die durch reaktives Verhalten der Evaluierten entstehen. 2. Die Evaluationen von Instituten, die zur Verteilung von Ressourcen unvermeidlich sind, sind in erster Linie prozess- und nicht outputorientiert durchzuführen“ (OSTERLOH, FREY 2009).

Es ist offenkundig, dass, unabhängig von den realen Kosten von Evaluationen und Akkreditierungen, die Kosten in Form der Arbeitsleistung und des Einbringens von Zeitressourcen durch die Wissenschaftler nicht zu unterschätzen sind. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, auf der einen Seite die Anwendung der Verfahren zu minimieren, die Parameter zu offen zu gestalten und zu diskutieren und den Nutzen für die Hochschulen zu studieren. Letzteres ist bislang nicht annähernd nachgewiesen, inwieweit die in den Hochschulen eingesetzten Verfahren und Maschinerien auch den Effekt erzielen, den sie vorgeben versprechen: „Hochschulleistungen in Lehre und Forschung transparent und vergleichbar zu machen und damit einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu leisten“ (HANFT 2004, S. 395).

Ebenso zeigt die Durchführung der Exzellenzinitiative in Deutschland, wie umfangreich die Ausweitung der Forschungsmittel und deren Vergabe zu einer bislang nie dagewesenen Selbstbeschäftigung der Universitäten führte, die einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeitskraft und Ressourcen in das Verfassen von Anträgen und Konzepten investierten (vgl. KAUBE 2009).

„Dieselben Wissenschaftler, die von Bologna-Studienreformen, Evaluationen, Akkreditierungen und dem normalen Drittmittelgeschäft schon recht zermüht und von dieser Art der Nichtforschung ermüdet wirkten, wurden also mit einer zusätzlichen Form der Meta-Tätigkeit beglückt. (KAUBE 2009 o.S.)“

Um den zukünftigen Anforderungen entgegen zu treten – Exzellenz hin oder her – und die Wissenschaftler von der entsprechenden „Nichtforschung“ zu entlasten, benötigen die Universitäten unbedingt entsprechende professionalisierte Unterstützungsangebote im Zentralbereich, um die effektiven Belastungen der Wissenschaftler für die Bearbeitung jeglicher Art von Antragstellungen, Projektförmickeiten sowie Evaluationen und Akkreditierungen zu minimieren und strategische Entscheidungen für die Hochschulleitungen möglich zu machen. Diese Form der inneruniversitären Forschungsförderung darf dabei nicht zur Selektion und Einseitigkeit von Wissenschaft führen, sondern muss vielmehr alle Disziplinen und deren Kulturen berücksichtigen (vgl. ZIERER 2011; JANSEN ET AL. 2007). Hierbei sind zwei Faktoren entscheidend: Zum einen ist die Forschung und Wissensgenerierung an sich nur durch die Wissenschaftler und entsprechend der dort verankerten Kulturen der Genierung in den jeweiligen Fachgebieten zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbände, Cluster und andere Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt – selbstredend – in der Profession der Wissenschaftler. Zweitens kann Erfolg in der Wissenschaft und die (personengebundene) Reputation ebenfalls nicht durch Forschungsmanagement direkt beeinflusst werden, sondern ist ein grundlegender Arbeitsprozess in der Wissenschaft. Beides soll verdeutlichen, dass der Kern der Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, nämlich die Generierung von Wissen (die Forschung), beim Wissenschaftler liegen.

Der Mehrwert durch die Einbindung von neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt vielmehr in der Entlastung der Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Steuerung der Aktivitäten. Hierdurch kann ein Umfeld geschaffen werden, das es dem Wissenschaftler ermöglicht die Forschungsleistung (im Sinne der besprochenen Parameter) zu steigern und damit nicht nur die persönliche Reputation, sondern auch die der gesamten Universität, zu steigern.

5 Strukturen und Organisationsformen des Forschungsmanagements an deutschen Universitäten

Wissenschafts- beziehungsweise Forschungsmanagement sind heute in der hochschulischen Debatte gängige Begriffe, wenn es darum geht, den neuen Anforderungen in der Forschungslandschaft gerecht zu werden. Was darunter verstanden wird, welche Strukturen und Einrichtungen diesen Begriff ausfüllen sollen, ist allerdings sehr unterschiedlich, handelt es sich hierbei doch bis heute noch nicht um ein eindeutig definiertes und klar umrissenes Forschungs- und Handlungsumfeld (vgl. hierzu vor allem PELLERT 2006). Teilweise werden die Begriffe Wissenschafts- und Forschungsmanagement synonym, teilweise zur Beschreibung der unterschiedlich umfassenden Ansätze gebraucht. Entsprechend vielfältig sind die daraus resultierenden Strukturen und Maßnahmen, die von bloßen Sammlungen von Informationen bis zu innovativen Einrichtungen und Services reichen. Zunächst gilt es aber, den Begriff Forschungsmanagement für die Arbeit ab- und einzugrenzen, denn es existieren noch keine allgemein anerkannten Definitionen oder klare Abgrenzungen über Inhalt und Umfang dieser Aufgabe. Ähnliches gilt für die Profession, es gibt bisher kein klar abgegrenztes Arbeitsfeld oder Ausbildungs- und Karrierewege, was in einem weiteren Kapitel skizziert wird.

5.1 Begriffsabgrenzung: Wissenschaftsmanagement – Forschungsmanagement

Die weiteste Definition von Wissenschaftsmanagement umfasst alle Ebenen und Systeme, die in den Wissenschaftsbetrieb – nicht nur an Universitäten – eingreifen. Damit ist also ein politisch-gesamtgesellschaftlicher Ansatz über den Stellenwert, die Verankerung, die Ausrichtung und Grundsatzfinanzierung von Wissenschaft und Forschung in Deutschland ebenso gemeint wie die Um- und Durchsetzung von Managementansätzen und -strukturen in den verschiedensten Forschungseinrichtungen (vgl. THOMAS 2005).

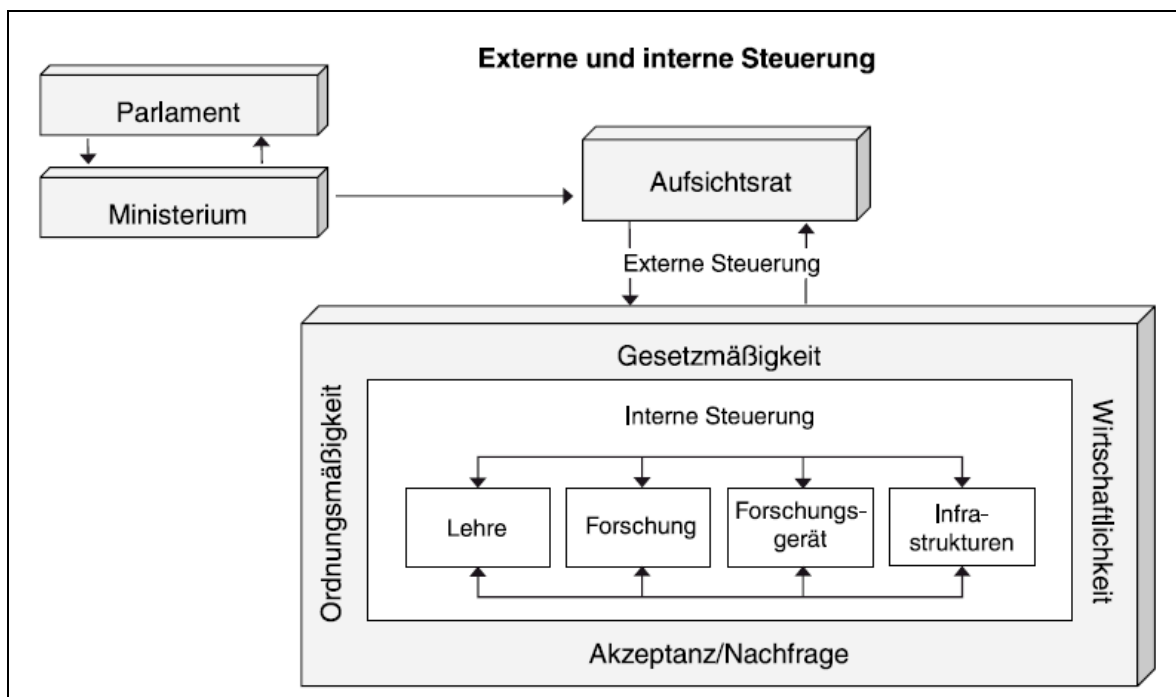
Historisch greift die Publikation von BLUM, BÜRCEL UND HOVÁTH (1993) den Begriff erstmalig auf.

„Wissenschaftsmanagement hat [...] die Führungsaufgabe, ein dem ökonomischen Prinzip adäquates Handeln in der öffentlichen beziehungsweise in der öffentlich geförderten Forschung zu bewirken. Formal sind seine Aufgaben mit den Führungsaufgaben in privaten Organisationen identisch: Ziele setzen, planen, steuern, kontrollieren, organisieren und koordinieren. Inhaltlich geht's es bei der Wahrnehmung dieser Funktionen um die Berücksichtigung des besonderen Kontextes öffentlicher Bereich“ (BLUM, BÜRCEL, HOVÁTH 1993, S. 5).

Bereits hier wird ein eindeutiger Bezug zur Forschung hergestellt. Im Laufe der Zeit findet eine deutliche Ausdehnung zum Beispiel über die Zeitschrift Wissenschaftsmanagement oder durch die Gründung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (Speyer) 2002 statt.

Meist wird unter der Begrifflichkeit die Aufgabe verstanden, Prozesse in Wissenschafts- und Forschungskomplexen zu steuern und zu optimieren (Organisation), Forschungsbedingungen auszubauen (Investition) sowie Ergebnisse aus Wissenschaft und Forschung in Märkte zu transportieren (Transfer). Dies erfolgt sowohl durch interne wie auch externe Steuerungsmechanismen (Abbildung 1).

Abb. 1: Das Funktionsmodell des Wissenschaftsmanagements



(QUELLE: BLUM 2006, S. 187)

So soll durch Wissenschaftsmanagement die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Forschungseinrichtungen gesteigert werden, indem Managementinstrumente

wissenschaftsadäquat für Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen aufbereitet werden (vgl. PELLERT 2006). Dies alles resultiert offenkundig, wie oben dargelegt, aus der Einführung des New Public Managements in den deutschen Universitäten (vgl. BLUM 2006; THOMAS 2005). Interessanterweise finden sich bei der Auslegung des Begriffs jedoch schon sehr früh Hinweise auf die kommenden Anforderungen eines Managements im Forschungsbereich:

„Besonders auffällig scheint dieser Trend auf dem Gebiet der Forschungstätigkeiten, die wir heute noch als Dienstleistungen, Hilfstätigkeiten oder technische Arbeiten bezeichnen. Wie ein Blick auf besonders große Institute für Sozialforschung erkennen lässt, zählen zu diesem Sektor längst nicht mehr nur Geschäftsführer und Bibliothekar, Zeichner und Rechner, Programmierer und Computerbedienung. Als Ergebnis einer nächsten Stufe der Differenzierung werden vielmehr jetzt schon sichtbar: Archivare, Computer-Forscher, Bearbeiter wissenschaftlicher Manuskripte, Spezialisten für Forschungsausbildung und -weiterbildung, Public-Relations-Experten und Lobbyisten für die Forschung“ (HARTMANN 1971, S. 110).

Die wesentlichen Elemente des Managements, die dabei zum Einsatz kommen, sind die strategische Planung, bei der eine Festlegung von langfristigen Rahmenkonzeptionen im Sinne einer „Unternehmensphilosophie“ erfolgt und die Einführung und Pflege leistungsfähiger Systemstrukturen wie zum Beispiel Planungs- und Kontrollsysteme.

Dabei kommt der Führung – im funktionalen wie im institutionellen Verständnis – der gesamten wissenschaftlichen Einrichtung eine stärkere Bedeutung zu als das traditionell der Fall war. Zentral müssen eine zielgerichtete Steuerung sowie effiziente und ökonomische Handlungsweisen umgesetzt werden. Dazu gehört auch die Gestaltung von Organisationen im Sinne von zweckgerichteten sozialen Systemen. Die zu befolgenden Regeln werden meist in Form von Leitbildern und Zielvereinbarungen fixiert, die verschiedenen lange Planungszeiträume umfassen. Statt ausführend-administrativer Arbeiten stehen zunehmend Management- und Steuerungsaufgaben sowie die Gestaltung und Optimierung von Prozessen im Vordergrund. Das setzt Leitungspersonal voraus, das sowohl über institutionelles und betriebswirtschaftliches Wissen als auch über kommunikative Kompetenzen und entsprechende Soft Skills verfügen muss, um die neuen Management- und Steuerungsfunktionen meistern zu können (vgl. NICKEL, ZIEGELE 2010; FACHHOCHSCHULE OSNABRÜCK 2007; NULLMEIER 2004).

Bei weiteren Interpretationen wird stärker auf die umfassende Ausbildung von Wissenschaftlern in Leitungsfunktionen gesetzt, damit sie die anstehenden Aufgaben besser bewältigen können. Wissenschaftler müssen nicht nur exzellente Forschungsergebnisse abliefern, sondern zusätzlich Managementaufgaben wie Mitarbeiterführung oder Marketing übernehmen und in Fragen wie Karriereplanung, Selbstorganisation oder dem Aufbau eines internationalen Netzwerkes bewandert sein (vgl. ZWM 2007). KRÜCKEN weist darauf

hin, dass es beim Wissenschaftsmanagement wichtig ist, „Management als eine Aufgabe zu verstehen, die alle Organisationsmitglieder betrifft, da von allen Mitgliedern kompetente Beiträge zur Zukunftssicherung erwartet werden.“ (KRÜCKEN 2007, S.11). Vielfach wird heute bei Zugrundelegung eines institutionellen Managementverständnisses an Universitäten in zwei Kategorien von Leitungs- und Managementebenen unterschieden: der Hochschulleitung (Präsidium/Rektorat) und der Administration (Routineverwaltung, Kanzler, Dezernenten, Abteilungsleiter) (vgl. BLÜMEL, KLOKE, KRÜCKEN 2010; HOFMANN 2002; STAEHLE 1991). In diesem Zusammenhang ist Wissenschaftsmanagement vielfach als Schnittstellenmanagement sowohl innerhalb einer Universität als auch nach Außen im Sinne externer Kooperationssysteme zu verstehen (vgl. BLUM 2006; HANFT 2003). Hierbei werden unterschiedliche Schnittstellenebenen definiert:

„Wissenschaftsmanagement auf der gesellschaftlichen Makroebene bedeutet Wissenschafts- und Forschungspolitik im Sinne steuernder Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen des Wissenschafts- und Forschungssystems; es erfasst die wissenschaftspolitischen Aktivitäten in den Bundes- und Landesministerien zur Umsetzung von wissenschaftsbezogenen Regierungsentscheidungen. Ein derart wissenschaftspolitisch orientiertes Verständnis von Wissenschaftsmanagement liegt zum Beispiel der Streitschrift zum Reformbedarf im Wissenschaftsmanagement (THOMAS 2005) zugrunde. Danach zielt Wissenschaftsmanagement auf der Makroebene auf eine effiziente und innovationsorientierte nationale Wissenschaftsförderung ab. [...] Daran anknüpfend benennt der WR Defizite im staatlichen Wissenschaftsmanagement, die aufgrund der organisatorischen Vielfalt des Wissenschaftssystems bestehen: Beispielsweise fehlen Möglichkeiten zur Koordination von Förderinitiativen unterschiedlicher Institutionen, so dass thematische Doppelungen oder Lücken in der Forschungsförderung auftreten, die die Wissenschaftsentwicklung bremsen würden.“ (WISSENSCHAFTSRAT 2003)

Auf der Mesoebene werden vielfach die in den Forschungsförderungs- und Beratungsorganisationen beschäftigten Angestellten sowie die in den Steuerungsgremien der Organisationen vertretenen Wissenschaftler als Wissenschaftsmanager wahrgenommen, so zum Beispiel die Senatsmitglieder und wissenschaftlichen Mitarbeiter der DFG. Aufgabe dieser Organisationen ist es, die Rahmenbedingungen für die Forschung mitzugestalten, indem auf Forschungsprogramme, Finanzierungs- sowie Kooperations- und Wettbewerbsbedingungen Einfluss genommen wird. Aufgrund der hohen Autonomie des Wissenschaftssystems verfügen diese Organisationen, deren Selbstverwaltungsgremien sowie deren leitende Wissenschaftsmanager über große Gestaltungsmöglichkeiten.

„Schließlich erfolgt Wissenschaftsmanagement zunehmend auf der Ebene der Hochschulen und Fakultäten und erfasst hier die Gestaltungs- und Führungsprozesse im Bereich von Forschung und Lehre. Dabei kommt eine weitere Schnittstelle in den Blick: So bewegt sich hochschulinternes Wissenschaftsmanagement zwischen Forschung, akademischer Selbstverwaltung, Administration und Management. Von unterschiedlichen Seiten wird empfohlen, das Hochschulmanagement zu professionalisieren (Wissenschaftsrat 2003 und 2006, BMBF 2002, Stifterverband 2006) als Voraussetzung dafür, den Hoch-

schulen eine stärkere Handlungsautonomie durch den Staat einzuräumen“ (JOERK 2009, S. 25).

Forschungsmanagement

Der Begriff des Forschungsmanagements wird schon seit den 1970er Jahren im Zusammenhang mit der Organisation und Steuerung von Forschung, vor allem in außeruniversitären Einrichtungen gebraucht. Dabei geht es schwerpunktmäßig um die optimale Aufbauorganisation, Leitungsstruktur und Leitungsrolle in Forschungsinstitutionen und die (begrenzten) optimalen Steuerungsmöglichkeiten von Forschungseinrichtungen, die im Alltag als Spannungen erlebt und von der Leitung gemeistert werden müssen.

„Der Leiter einer Forschungseinrichtung muss [...] ständig auf die Versuche punktueller oder auch globaler Steuerung durch verschiedene Umweltinstanzen einerseits und die Strategien verschiedener Mitglieder beziehungsweise Untereinheiten andererseits reagieren. [...] Ein solches System besitzt eine spezifische Eigendynamik und ist deshalb nicht nur schwer steuerbar, sondern reagiert auf eventuelle Steuerungsversuche des Leiters häufig auch ganz unvorhergesehen. Hiermit fertig zu werden, gehört zu den schwierigsten Aufgaben des Forschungsmanagements [...]“ (MAYNTZ 1985, S. 34).

Forschungsmanagement findet an Universitäten zunehmend im Hinblick auf eine strategische Planung von Forschungsprozessen, Programmadministration, den effizienteren Einsatz von knappen Fördermitteln und eine verbesserte Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis Einsatz (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2007; WISSENSCHAFTSRAT 2003; HANFT 2003; WEINGART 2003; KUHLMANN, SCHMOCH, HEINZE 2003). Verschärfter Wettbewerb und knappe Ressourcen bedeuten, dass alle Forschungseinrichtungen zunehmend darauf angewiesen sind, sich selbst um die Aufstockung ihrer Forschungsmittel zu bemühen. Doch das nach und nach gewachsene System der Drittmittel wird immer komplexer und unübersichtlicher. Wissenschaft und Verwaltung kämpfen beim Einwerben und Verwalten von Drittmitteln mit einer Vielzahl von Regeln, die je nach Förderer völlig unterschiedlich sind (vgl. PRESSEBOX 2009). Aus dieser Situation haben sich teilweise sehr weitreichende Ansätze entwickelt, die Strukturen, Services und strategische Programme umfassen mit dem Ziel, die qualitative und quantitative Forschungsleistung zu verbessern und ein professionelles Management der Forschung auf allen Ebenen der Forschungseinrichtung zu etablieren (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2007). Insofern ist Forschungsmanagement in erster Linie als Teil des Wissenschaftsmanagements zu verstehen.

So ist auch der Bedarf an Einrichtungen gestiegen, die bei der gesamten „Produktpalette“ der Forschung Unterstützung anbieten. Die Aufgaben, die dort geleistet werden sollen und müssen, sind immer umfassender und vielfältiger geworden. Denn, so eine Definition von Forschungsmanagement, die Arbeit einer Forschungsmanagement-Einrichtung beinhaltet alles, was zu einer Verbesserung der Forschungsaktivitäten beiträgt. Das umfasst die

Unterstützung bei der Suche nach Geldgebern, die Erstellung von Anträgen und Beratung zur Kalkulation von Projekten sowie die Aushandlung von Verträgen. Dazu gehören auch Unterstützung beim Projektmanagement inklusive der Kostenkontrolle. Nicht zuletzt gilt es auch, Unterstützung bei der Verbreitung und ökonomischen Nutzung der Forschungsergebnisse im weitesten Sinne zu leisten (vgl. ACU, GRMN 2008; GREEN, LANGLEY 2009).

Eher selten wird Forschungsmanagement in einer verengten Sichtweise verwendet, wie zum Beispiel bei SCHULTHEIß (2001). Er benutzt den Begriff bezogen auf Unternehmen, die auch Forschung betreiben und die ökonomische Entscheidungen zu treffen haben, inwieweit Grundlagenforschung zum mittelfristigen Erfolg des Unternehmens beiträgt (vgl. SCHULTHEIß 2001).

In den weiteren Ausführungen der Arbeit wird der Begriff Forschungsmanagement verwendet. Dies erfolgt im Sinne von Strukturen und Services die das Ziel haben, die qualitative und quantitative Forschungsleistung zu verbessern und ein professionelles Management der Forschung auf allen Ebenen der Forschungseinrichtung zu etablieren (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2007). Damit sind sowohl Strukturen, wie zum Beispiel die Verankerung der Service-Einrichtung in der Universität als auch die angebotenen Unterstützungen, die Art der Angebote und das dort arbeitende Personal gemeint.

5.2 Die personelle Umsetzung der Managementaufgaben: Wissenschafts- und Forschungsmanager

Genauso unscharf wie die Begrifflichkeiten zu dem neu entstandenen Aufgabenfeld „Wissenschaftsmanagement“ sind auch die Arbeitsfelder und Hintergründe derjenigen, die in diesem Feld arbeiten. Die Etablierung dieses Berufs hat in den deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen erst vor wenigen Jahren begonnen und der Aufbau dauert an. Entsprechend gibt es noch wenig gesichertes Wissen über Karrierewege sowie Chancen und Hindernisse (NICKEL, ZIEGELE 2010).

Unter „Wissenschaftsmanager“ können zunächst „sowohl in der universitären Selbstverwaltung erfahrene Hochschullehrer als auch Wissenschaftler in (außer)universitären Wissenschaftseinrichtungen, die größere Forschungsprojekte leiten“ verstanden werden (LAUER, LEINEN, SECKELMANN 2004, S. 10). Hierbei werden die Aktivitäten der Wissenschafts- und Forschungsmanager auf allen Ebenen der Selbstverwaltung (Hochschule, Institut, Fakultät, Abteilung) wahrgenommen. Grundsätzlich sind die nach NULLMEIER (2004) dargestellten Professionalisierungsansätze nach wie vor gültig. Demnach werden fünf unterschiedliche Tendenzen unterschieden:

1. „Qualifizierung ohne eine vollberufliche Ausübung der Managementtätigkeit,
 2. Spezialisierung innerhalb kollegialer Leitungsgremien ebenfalls ohne vollberufliche Ausübung,
 3. Erhöhung der Attraktivität von Leitungspositionen durch gestärkte Kompetenzen und finanzielle Anreize,
 4. Einstellung von vollberuflichen Geschäftsführern auf Leitungsposten und
 5. Akademisierung des Wissenschaftsmanagements im Sinne einer Vollprofessionalisierung und Schaffung der Laufbahn eines Hochschul- oder Wissenschaftsmanagers.“
- Da keiner dieser Ansätze allein überzeugt, werden sie in der gegenwärtigen Hochschul- und Institutspraxis kombiniert“ (JOERK 2009, S. 28).

Die unterschiedlichen Ämter, die durch Wissenschaftsmanager wahrgenommen werden, insbesondere aber ihre sehr heterogene Sozialisation, erzeugen häufig ein Spannungsfeld, das in der Doppelfunktion Wissenschaftler und Manager zu suchen ist (ebd.). Daher vollzieht sich zunehmend eine Trennung von Wissenschaftler und Manager. Wenngleich eine Sozialisation als Wissenschaftler unabdingbar erscheint, um die Prozesse innerhalb „der Wissenschaft“ verstehen zu können, findet doch eine deutlichere Fokussierung der managerialen Fähigkeiten statt (vgl. JOERK 2009, HANFT 2000). Dieses Erfordernis liegt darin begründet, dass Management-adäquate Entscheidungslogiken den wissenschaftsimmanenten Logiken vorgezogen werden, da es sonst aus organisationssoziologischer Sicht zur ausgeprägten „organisierten Anarchie“ führen würde. Es muss somit zu einer deutlichen „Entwissenschaftlichung“ von Leitungsebenen kommen (vgl. HANFT

2000). Dies wird auch zum Beispiel durch PASTERNAK (2006) in den deutlichen „Defiziten sozialwissenschaftlicher Analysefähigkeiten von akademischen Leitern“ begründet. Hierbei geht es darum, „komplexe Handlungssituationen bewältigen zu können, insbesondere dort, wo ein sensibles Abstimmen“ verschiedener Interessenslagen (Wissenschaftler – Leitung – Politik) erforderlich ist (JOERK 2009, S. 30). Diese Steuerungsmechanismen erfordern von den Wissenschaftsmanagern zunehmend Erfahrungen und Kenntnisse in strategischem, wissenschaftspolitischem Handeln und den entsprechenden „Kommunikationsstilen“ (ebd.). „Wissenschaftsmanagement bezieht sich [also] auf Gestaltungs- und Führungsprozesse im Bereich der Forschung und Lehre im öffentlichen beziehungsweise öffentlich geförderten Bereich, also auf Universitäten sowie auf außeruniversitäre staatlich geförderte Forschungsorganisationen.“ (LAUER, LEINEN, SECKELMANN 2004, S. 11). Damit ist – zumindest aktuell – davon auszugehen, dass trotz der vorangegangenen Eingrenzung des Begriffs „Wissenschaftsmanagement“ auf „Forschungsmanagement“ die Aufgabenwahrnehmung in erster Linie durch „Wissenschaftsmanager“ erfolgt.

Grundsätzlich soll zwischen einem Karriereweg im akademischen und im Verwaltungsbereich unterschieden werden, wobei jeweils drei Karriereebenen angenommen werden können: die Einstiegspositionen, das mittlere und das Top-Management. Die Karriereförderung wird somit in drei Bereiche unterteilt:

- „Rekrutierung:
Grundvoraussetzung für die Karriereförderung ist die Gewinnung der Talente für eine Managementtätigkeit. Der Zugang muss offen und transparent sein, die Bedingungen müssen Talente ermuntern, den Schritt in das Wissenschaftsmanagement zu unternehmen.
- Entwicklung:
Innerhalb einer Hierarchiestufe müssen die Talente gefördert werden, beispielsweise durch Weiterbildung, Anreize etc.
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten:
Es müssen Karrierewege entstehen, d. h. es sollte Optionen geben, höhere Hierarchiestufen zu erreichen und zwischen akademischem und Verwaltungsbereich zu wechseln. Je mehr Möglichkeiten vorhanden sind, desto attraktiver werden Managementkarrieren“ (NICKEL, ZIEGELE 2010, S. 13).

Weiterhin werden Karrieren durch äußere Bedingungen beeinflusst, wie die institutionellen Merkmale der Hochschule, den Arbeitsmarkt, die Gesetzgebung und das allgemeine „Klima“ (NICKEL, ZIEGELE 2010, S. 14) für Management.

Dabei scheint aber die Ausprägung als eigenständiges Berufsbild im Sinne einer klar definierten Profession zurzeit noch nicht gegeben. Einer aktuellen Studie zufolge ist aber eine zunehmende Einrichtung solcher Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder im Bereich des „administrativen Hochschulmanagements“ festzustellen, die ihre Profilierung zwischen

klassischer Verwaltung und Wissenschaft suchen (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010; siehe auch Abbildung 21)²². Das Aufgabenspektrum, die Ansiedlung in den Hochschulstrukturen und die fachlichen Hintergründe von Wissenschaftsmanagern sind (noch) sehr heterogen. Durch die zunehmende Bedeutung ihrer Tätigkeit wird es notwendig, gezielter als bisher, geeignetes Personal zu rekrutieren und weiterzubilden.

„Das Wissenschaftsmanagement grenzt sich in seinem Selbstverständnis bewusst von der traditionellen Wissenschaftsverwaltung ab. Es umfasst ein Tätigkeitsspektrum, das vom Leiten und Führen ganzer Organisationen beziehungsweise Organisationseinheiten über die Organisation von Forscher(innen)gruppen und Studiengängen bis zum IT-Service reicht. Wissenschaftsmanagement umfasst sowohl die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente für Planung, Steuerung/Organisation und Controlling als auch Methoden und Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung, wie beispielsweise Change Management, Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Mitarbeiter(innen)gespräche. Wissenschaftsmanagement sorgt für eine Adaptation dieser Methoden und Instrumente an die Spezifika wissenschaftlicher Prozesse der Leistungserstellung in Forschung und Lehre. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Wissenschaftsmanagement durch seine spezifischen Handlungsfelder nach einer eigenen Anwendung dieser Methoden verlangt und beispielsweise über klassische Verwaltungslaufbahnen deutlich hinausgeht. Es ist deshalb von besonderer Bedeutung, Talente in Managementpositionen zu bringen, ein positives Klima zu ihrer Entfaltung zu schaffen sowie Karrieremöglichkeiten und dadurch Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben zu bieten. Als Grundlage für die Schaffung von Karrieremöglichkeiten ist die Etablierung von Karrierepfaden mit entsprechenden Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten nötig“ (NICKEL & ZIEGELE 2010, S. 10ff).

Obwohl die Notwendigkeit der Personalausbildung erkannt wurde (vgl. LEICHSENRING 2007) und sich bereits eigene Studiengänge zum Wissenschaftsmanager etabliert haben, erfolgt die Professionalisierung derzeit eher zufällig als Reaktion auf anstehende Anforderungen. Daher sind in der Regel mehr Quereinsteiger zu finden als Personen mit einem entsprechenden Studium (ebd.). Die Aneignung notwendiger Qualifikationen erfolgt teils durch ‚Learning by Doing‘, teils unterstützt durch den Besuch von Weiterbildungsseminaren. Im Zuge dessen hat sich in Deutschland innerhalb kurzer Zeit ein breites Angebot an Weiterbildungsangeboten etabliert, welches von ein- bis zweitägigen Seminaren bis hin zu ganzen Studiengängen reicht.

²² Es zeigt sich, dass die in diesem Bereich Tätigen heterogene Studienhintergründe, eine starke Affinität zum Wissenschaftsbereich und eine hohe Identifikation mit der Hochschulorganisation aufweisen. Gegenwärtig gibt es jedoch nur wenige Anzeichen für die Herausbildung eines einheitlichen Berufsbildes oder neuen Profession administrativer Hochschulmanager/ Hochschulmanagerin. (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010)

So finden Interessierte zum Beispiel umfangreiche Studienmöglichkeiten an außeruniversitären Einrichtungen wie dem DLR (Nachwuchsdialog), der Fraunhofer-Gesellschaft (Programm zur Entwicklung und Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften) oder der Helmholtz-Gemeinschaft (Helmholtz-Akademie für Führungskräfte – Programm für die Nachwuchsführungskräfte). Am umfassendsten können die Übersichten und Angebote des Stifterverbandes der Deutschen Wissenschaft (AG Wissenschaftsmanagement) angesehen werden. Hier werden unter anderem Angebote der Technischen Universität Berlin (Masterstudiengang Wissenschaftsmarketing), des INCHER Kassel (Masterstudiengang Higher Education), der Fachhochschule Osnabrück (Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement), der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer (Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement) und des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer (Lehrgang für junge Wissenschaftsmanager(innen), Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement, Junior Professional Management-Programm) aufgeführt (vgl. Nickel & Ziegele 2010, S. 10ff).

Das Interesse an Fragen der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement nimmt in jüngster Zeit weiter spürbar zu (vgl. Nickel 2011). Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Entwicklung von Leitungs- und Führungskompetenzen von Professoren, insbesondere bei den Personengruppen, die zeitweise oder kontinuierlich als *manager academics* arbeiten. Allerdings ist festzustellen, dass die Personalentwicklung an Hochschulen dennoch nach wie vor eher unkoordiniert verläuft (vgl. KOTTMANN, NICKEL 2010). Dabei ist eine Unterscheidung in „eigentliche“ Wissenschaftler und Wissenschaftler, die überwiegend managen und die Etablierung von Managementpositionen in der Wissenschaftsverwaltung, erst in jüngster Zeit evident geworden (KOTTMANN, NICKEL 2010, S. 29).

Für Leitungsfunktionen im akademischen Wissenschaftsmanagement lassen sich fünf Grundrichtungen der Professionalisierung unterscheiden:

- „Qualifizierungsansatz:
Die Managementfähigkeiten von Fakultäts- und Hochschulleitungen werden verbessert, ohne deren Positionen in hauptamtliche Stellen zu verwandeln.
- Spezialisierungsansatz:
Spezialisierung innerhalb kollegialer Leitungsgremien ebenfalls ohne vollberufliche Ausübung.
- Attraktivitätssteigerungs-Ansatz:
Stärkung der Ämter in Rektoraten/Präsidien und Dekanaten durch Zuwachs an Entscheidungskompetenzen, Verlängerung der Amtszeiten und Gewährung von Funktionszulagen zusätzlich zum Gehalt.

- **Managerialismus-Ansatz:**
Leitungsgämter in der akademischen Selbstverwaltung werden zugunsten der Einstellung hauptamtlicher Geschäftsführer(innen) und Manager(innen) in ihrer Bedeutung gemindert oder abgeschafft.
- **Vollprofessionalisierungs-Ansatz:**
Verwissenschaftlichung der Tätigkeiten von Hochschul- und Fachbereichsleitungen durch Schaffung von Laufbahnen und Ausbildungsgängen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanager(innen)“ (KOTTMANN, NICKEL 2010, S. 29).

Gegenwärtig finden sich in der Praxis eine Kombination aller genannten Entwicklungsrichtungen; wohin der Trend zukünftig geht, ist noch unklar, möglicherweise wird sich die Vollprofessionalisierung durchsetzen (vgl. KOTTMANN, NICKEL 2010, S. 29).

Obwohl also – wie bisher gezeigt werden konnte – die Karrierepfade an Universitäten noch nicht besonders gut strukturiert sind – Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland besitzen erst seit vergleichsweise kurzer Zeit eine erweiterte Personal-, Organisations- und Finanzautonomie – hat die hohe Personalautonomie der Hochschulen in jüngster Zeit eine aktive Personalpolitik ermöglicht, die diese auch genutzt haben. Durch die Stärkung der Führungspositionen in deutschen Wissenschaftseinrichtungen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür geschaffen worden, dass sich Wissenschaftsmanagement als neues Berufsfeld etabliert. Leitungskräfte in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen betrachten ein gut funktionierendes Management als zentralen Erfolgsfaktor für ihre Einrichtung. Damit wird diesem Tätigkeitsfeld ein hoher Stellenwert beigemessen und ist mit ein Grund für einen wachsenden Arbeitsmarkt und gute Berufsperspektiven vor allem in der mittleren Managementebene.

Bisher ist es allerdings nicht gelungen, eine professionelle Identität zu etablieren. (vgl. NICKEL, ZIEGELE 2010).

„Wissenschaftsmanager(innen) sind nicht selten Pioniere in ihrem Feld, die für eine Akzeptanz ihrer Tätigkeit werben müssen. Diese Akzeptanz erreichen sie in der Regel dadurch, dass sie eigene Erfahrungen in Lehre und Forschung mitbringen. Dieser Druck, sich als Multitalent sowohl in Wissenschaft als auch im Management auskennen zu müssen, birgt die Gefahr einer Überforderung.“ (NICKEL, ZIEGELE 2010, S. 237f).

Damit einher geht eine unsystematische und durch Zufall und „Stallgeruch“ geleitete Rekrutierung von Wissenschaftsmanagern und die Rate von Quereinsteigern aus dem Wissenschaftsbereich ist hoch. Hinzu kommen intransparente Auswahlverfahren, die oft von persönlichen Kontakten geleitet sind und einer systematischen „Talentsuche“ entgegenstehen.

Außerdem sind die Karrierechancen von Wissenschaftsmanagern unstrukturiert, der Beruf hat ein „second best“-Image und Aufstiegschancen in Top-Positionen sind meist unklar. Ein weiteres Reputations- und Attraktivitätsgefälle besteht zu den Manager-Positionen im Verwaltungsbereich, die als noch unattraktiver gelten (NICKEL, ZIEGELE 2010, S. 238ff).

Wissenschaftsmanagement ist also prinzipiell als wichtig erkannt und es sind durchaus wesentliche Strukturen entstanden, mit denen entsprechendes Personal rekrutiert und in universitären Strukturen verankert werden kann. Dabei gibt es aber noch erheblichen Verbesserungsbedarf, vor allem bei der systematischen Rekrutierung, der Personalentwicklung und klaren Karrierechancen, die entsprechender Strukturen in den Hochschulen bedürfen.

5.3 Die strukturelle Umsetzung der Managementaufgaben an Universitäten

Deutsche Universitäten erbringen wie bislang geschildert ihre Leistungen unter sich ändernden Rahmenbedingungen und einem weitreichenden Umbruch der deutschen Hochschullandschaft (vgl. KRÜCKEN, KOSMÜTZKY, TORKA 2007; TEICHLER 2005) und sind nicht zuletzt auch durch die Exzellenzinitiative in eine neue Dimension vorgedrungen, die zu einem „Paradigmenwechsel“ geführt haben (vgl. HARTMANN 2006). Dies weist darauf hin, dass im Laufe der Jahrzehnte Strukturen zur Förderung der Forschungsleistung an den einzelnen Universitäten geschaffen und weiterentwickelt worden sind, die die Wissenschaftler bei den gewachsenen Anforderungen unterstützen. Nur so können sie ihre bisherigen Leistungen in Lehre und Forschung weiter aufrechterhalten und sogar im Rahmen des Wettbewerbs steigern. Forschungsmanagement, verstanden als Unterstützung in der Forschungsförderung und in der Forschungsadministration umgesetzt als Dienstleistung für den Wissenschaftler in zentralen Einrichtungen in Universitäten zur gezielten Unterstützung scheinen daher wichtiger denn je (vgl. auch LEICHSENRING 2007). Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild an solchen, die Forschung fördernden und unterstützenden Strukturen in den Universitäten, wie im Folgenden dargestellt wird.

Die Erhebung der Daten der Untersuchung zur Forschungsförderung und ihren Strukturen in den Universitäten erfolgte durch eine internetbasierte Recherche der jeweiligen Einrichtungen (vgl. hierzu auch LOCKER-GRÜTJEN 2008). Es wurden von 74 deutschen Universi-

täten²³ die zur Verfügung stehenden Daten hinsichtlich ihres Forschungsprofils, ihrer Forschungsschwerpunkte, der internen Unterstützung und diesbezüglicher Ziele ausgewertet. Besonderes Augenmerk galt den dargestellten Einheiten, Einrichtungen und zentralen Strukturen zur Unterstützung der Forschungseinrichtungen (Fachbereiche, Arbeitsgruppen etc.) bei der Einwerbung von Sach- und Personalmitteln, der Kontaktpflege zu Mittelgebern, des Forschungsmarketings und der Unterstützung beim Projektmanagement.

Die gewonnenen Informationen wurden mit dem Ziel ausgewertet, darzustellen, welche Strukturen bei der Forschungsförderung auf zentraler Ebene vorhanden beziehungsweise welche Art von „innovativen“ Ideen hierbei eingesetzt werden. Es konnten insgesamt drei Strukturtypen zur Kategorisierung der Forschungsförderung herausgearbeitet werden: konventionelle, flexibilisierte und innovative Strukturen. In der Praxis existieren selbstverständlich Mischformen und Übergänge zwischen allen Kategorien, so dass die wesentlichen Übergangsformen im Folgenden mit den Kategorien „konventionelle/flexibilisierte Strukturen“ und „Strukturen mit innovativen Ansätzen“ bezeichnet worden sind. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen Elemente aus den Hauptkategorien nebeneinander in vielfältiger Kombination bestehen. Die Hauptstrukturtypen lassen sich wie folgt charakterisieren:

Konventionelle Strukturen

Unter dieser Kategorie sind diejenigen Universitäten zusammengefasst, bei denen die Forschungseinrichtungen „passiv“ unterstützt werden. Dies erfolgt durch die Zusammenstellung von Hinweisen auf Verwaltungszuständigkeiten und Verwaltungsmodalitäten, der Bereitstellung von Datenbanken über Förderer zur eigenen Recherche und in der Regel durch Hinweise auf Partner in der regionalen Wissenschaft und Wirtschaft, die mit der Universität zusammenarbeiten.

Die Darstellung der interdisziplinären Zusammenarbeit der Forschungseinrichtungen beschränkt sich zudem hauptsächlich auf Sonderforschungsbereiche der DFG, wie sie heute an nahezu allen Universitäten zu finden sind.

²³ Ausgewertet wurden alle deutschen Universitäten mit eigenem Internet-Auftritt. Fachhochschulen, Bundeswehrhochschulen, Pädagogische Hochschulen oder andere nur auf eine Fachrichtung ausgerichtete Hochschulen wurden nicht berücksichtigt.

Flexibilisierte Strukturen

Universitäten, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, haben eine Forschungsförderung aufgebaut, die durch „aktive“ Beratung zu Fördermöglichkeiten gekennzeichnet ist. Der Wissenschaftler muss nicht mehr (nur) alleine diesbezüglich recherchieren, er bekommt dabei aktive Unterstützung. Darüber hinaus sind Ansätze zu erkennen, Forscher für die anstehenden Verwaltungsaufgaben bei der Projektabwicklung durch Fortbildungen weiter zu qualifizieren.

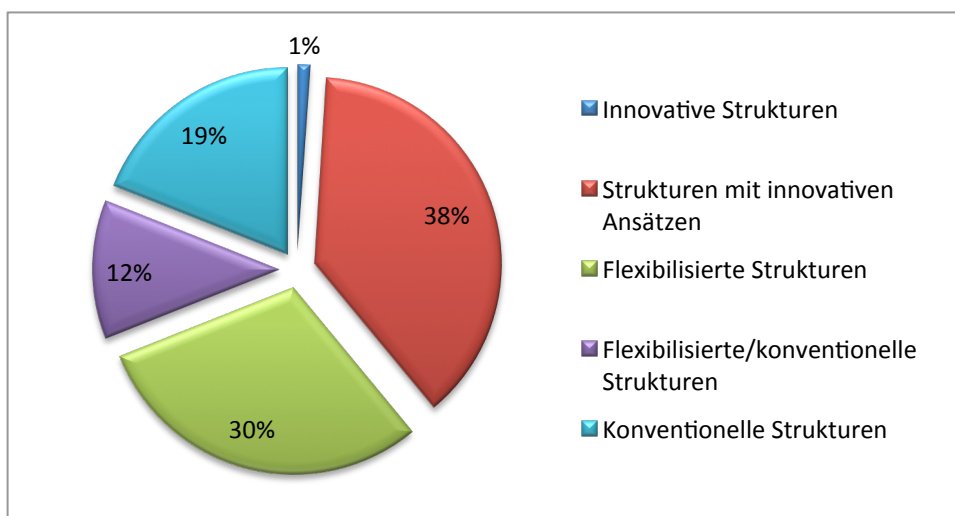
Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist bei Universitäten in dieser Kategorie vielfältig und flexibel dargestellt. Es existieren zum Beispiel Zielvorstellungen über Forschungsschwerpunkte, vielfältige Forschungszusammenschlüsse innerhalb der Universität, zu anderen Universitäten und zur Wirtschaft oder es ist erkennbar, dass die Einrichtung neuer Forschungsgruppen gefördert wird.

Innovative Strukturen

Alle über die bereits genannten Strukturen hinausgehenden Ansätze sind in dieser Kategorie zusammengefasst. Forschungsförderung ist hier umfassend angelegt, mit der Übernahme von Managementfunktionen in allen Phasen eines Projektes, besonderen Förderanreizen und der Einrichtung einer Struktur, die sich deutlich von der bloßen Umbenennung einer Verwaltungseinheit unterscheidet. Der Wissenschaftler wird aktiv informiert und umfassend begleitet und unterstützt. Die Betreuung interdisziplinärer Verbünde ist hierbei ein besonders wichtiges Ziel.

Erkennbare Trends

Abb. 2: Förderstrukturen der Universitäten in Deutschland



EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG AUF BASIS DER INTERNETAUSWERTUNG

Rund 20 % der Universitäten in Deutschland unterstützen die Wissenschaftler kaum aktiv, es werden vielmehr standardisierte Informationssysteme und Hinweise zur Verfügung gestellt. Bezieht man die Universitäten mit ein, die lediglich wenige flexiblere Strukturen aufweisen, erhöht sich dieser Anteil auf nahezu ein Drittel aller Universitäten. Diese Universitäten setzen nach wie vor darauf, dass notwendige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Forschungsleistung im heutigen Wettbewerb um Förderer, aber auch Forschungsmarketing in den Fächern selbst vorhanden sind und die Leistungen dementsprechend ohne (oder nur mit wenig zentraler) Unterstützung durch die Wissenschaftler selbst erbracht werden (s. Abbildung 2). Ein weiteres knappes Drittel bietet den Wissenschaftlern aktive Unterstützung zur Planung, Umsetzung und Durchführung eigener Ideen an. In diesen Universitäten werden in der Regel auch interdisziplinäre Verbünde begleitet und unterstützt. Damit werden die Wissenschaftler in ihrer originären Tätigkeit (Forschung) unterstützt und durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen entlastet (s. Abbildung 2).

Eine strukturierte Entlastung von möglichst vielen Aufgaben, die nicht inhaltlicher oder forschungsimmanenter Natur sind, findet sich nur an sehr wenigen Universitäten. Hier werden die Wissenschaftler über die aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Mitteln hinaus in umfangreichen Projektmanagementaufgaben durch eine zentrale Stelle aktiv unterstützt – forschungsferne Tätigkeiten wie zum Beispiel das Berichtswesen bei der Durchführung eines Projektes werden dem Wissenschaftler abgenommen. Interdisziplinäre Forschung wird hier durch interne und externe Evaluierung unterstützt und konkurrenzfähig gehalten. Dass die Notwendigkeit zur Schaffung solcher weitergehenden Strukturen vorhanden und erkannt ist, wird deutlich an dem hohen Anteil von Universitäten (über ein Drittel), die zumindest innovative Ansätze in ihren Förderstrukturen erkennen lassen. Auffallend sind dabei Innovationen in Richtung Kontakt zur regionalen Wirtschaft und alle Dienstleistungen, die für beide Seiten – Universität und Wirtschaft – damit zusammenhängen, wie zum Beispiel Existenzgründungsförderung, Beratung über Patentrechte und Lizenzen, Entwicklung von passgenauen Forschungsfragen für die Wirtschaft und Weiteres.

Insgesamt ergibt sich ein Bild, das einen deutlichen Trend hin zu einer umfassenden Dienstleistung für die Forschenden an den Universitäten erkennen lässt. Das lässt darauf schließen, dass ein großer Teil der Universitäten beim Konkurrenzkampf um Drittmittel für die Forschung auf innovative Managementstrukturen setzt. Es scheint allgemein anerkannt zu sein, dass Management- und Steuerungsaufgaben sowie Gestaltung und Optimierung von Forschung zunehmend von zentraler Stelle erbracht werden müssen. Dabei gewinnt die Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft in verschiedenen Formen ne-

ben den professionalisierten Kontakten zu den „klassischen“ Geldgebern eine immer größere Bedeutung. Alle Universitäten erkennen somit die dringende Notwendigkeit, ihre Forscher zu ihrer eigentlichen Kernaufgabe zurückzuführen, nämlich Freiheit für innovative Forschungsarbeit zu haben. Die Mittel, die an den Universitäten zur Erfüllung dieser Aufgaben eingesetzt werden sollen, sind dabei sehr unterschiedlich. In allen Konzepten wird jedoch die Schaffung geeigneterer Managementstrukturen als wichtiges Instrument erkannt und in unterschiedlicher Art und Weise umgesetzt.

Der Aufbau von professionellen Managementzentren (zum Beispiel Center for Cluster Development, Berlin; Brain Gain, Göttingen) sowie die Schaffung von Support Strukturen (Research Services LMU, München; Support Services, Konstanz; Houses of „Support“, Karlsruhe; Science Support Centre, Freiburg) werden als eine entscheidende Maßnahme zur Unterstützung der Wissenschaftler angesehen. Aufgrund der Recherche lässt sich nicht erkennen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg bei der Einwerbung von Mitteln und den vorhandenen Strukturen gibt – jedenfalls nicht nach den Selbstdarstellungen und bekannt gegebenen „Positionen im Wettbewerb“. Weitere Forschungen hierzu könnten jedoch Messdaten generieren und spannende Erkenntnisse bringen (siehe auch unter Kapitel 9). Wie das Beispiel der Einführung des Strategischen Forschungsmanagements an der Medizinischen Universität Graz, Österreich, gezeigt hat, sind Erfolge durchaus abbildbar und nach einer Startphase von wenigen Jahren messbar (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2008 sowie weitere Ausführungen hierzu in Kapitel 9).

6 Fallstudie: Forschungsmanagement im Vergleich der Universitäten Dortmund, Düsseldorf und Duisburg-Essen

Nahezu alle Universitäten in Deutschland haben mit der Bildung von ‚Forschungsunterstützungs-Einheiten‘ auf die zunehmenden Anforderungen im Forschungsbereich reagiert. Diese Service-Leistungen werden jedoch in sehr unterschiedlicher Form angeboten (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008). Beispielhaft soll im Folgenden untersucht werden, welche Leistungen angeboten, wie sie angenommen werden und welche Unterstützung die Wissenschaftler erwarten. Dabei kann Forschungsmanagement nur erfolgreich sein, wenn die verschiedenen davon betroffenen Einheiten dessen Notwendigkeit erkennen und auf die Angebote zurückgreifen.

6.1 Gegenstand und Fragestellung der Fallstudie

6.1.1 Ausgangsüberlegungen

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Feststellung, dass, durch den allgemeinen Wandel der Rahmenbedingungen für die Universitäten und für die Forschung im Besonderen, auf den Wissenschaftler weitaus mehr Aufgaben zukommen, als bisher. Dabei wird der Aspekt der Mehrbelastungen durch die Lehre und der damit teilweise verbundenen Überkapazitäten, nur am Rande betrachtet. Das bedeutet, dass sowohl organisatorische als auch funktionelle Veränderungen an der Universität gefragt sind, die es den Wissenschaftlern ermöglichen, der Forschung intensiv nachzugehen. Wie bisher gezeigt werden konnte, erweiterten sich die Ansprüche an die Wissenschaftler und damit verbunden die „Erbringung von Forschungsleistungen“ in den letzten Jahrzehnten zunehmend und können nochmals wie folgt zusammengefasst werden:

- Nützlichkeit der Forschung unter Beweis stellen:
Damit ist vor allem die Wirtschaftlichkeit der Forschung gemeint und zwar in allen Phasen: Die Durchführung der Forschung, die Ergebnisse als solche und die Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse. Damit einher geht die Problematik, dass in erster Linie Forschung möglich ist, die sich „verkaufen“ lässt, was im Widerspruch

zum noch immer hoch gehaltenen Humboldt'schen Prinzip des Forschens um der Erkenntnis willen steht.

- **Forschung muss innovativ sein:**
Darunter ist einerseits zu verstehen, dass zwar passgenaue Forschungsergebnisse zu aktuellen Fragen erwartet werden. Gleichzeitig wird von Forschung nach wie vor erwartet, dass neue Felder erschlossen werden und damit Lösungen quasi „vorab“ zur Verfügung stehen.
- **Erhöhte Anforderungen an Reputation:**
Wissenschaftliche Reputation war – und ist es in Teilen noch immer – die Anerkennung in Fachkreisen zu erlangen, indem Leistungen anerkannt beziehungsweise Forschungsergebnisse als wichtig wahrgenommen werden. Dafür wird heute in der Regel die Publikationstätigkeit in einem rein quantitativen Sinne herangezogen, weil diese Größe auch Nicht-Fachleuten zugänglich ist. Hinzu kommt häufig die Menge an eingeworbenen Drittmitteln. Dadurch unterliegen Wissenschaftler einem erhöhten Druck an Publikations- und Akquisitionstätigkeit.
- **Größere Konkurrenz um Forschungsmittel:**
Insgesamt werden Mittel für die Forschung immer geringer – vor allem von der öffentlichen Hand, die zum Beispiel über Stiftungen noch immer der größte Mittelgeber ist. Gleichzeitig gibt es immer mehr Konkurrenz, da Forschung schon lange nicht mehr nur an den Universitäten stattfindet.
Damit einher gehen immer kompliziertere und aufwendigere Antragsverfahren, (zum Beispiel EU, DFG, BMBF): Forschungsanträge sind oft mehrstufig, in strategische Entscheidungen der Universität mit eingebunden, müssen Langfristigkeit und Nachhaltigkeit nachweisen, manchmal werden „business-Pläne“ verlangt.
- **Interdisziplinarität und Kooperationen:**
Es wird heute zumeist postuliert, dass Innovation beziehungsweise problemorientierte Lösungen in erster Linie durch Kooperationen (zwischen Wissenschaftlern, aber auch zwischen Wissenschaftlern und Wirtschaft) erreichbar sind beziehungsweise durch Interdisziplinarität, wenn möglich sogar durch internationale Zusammenarbeit.
Dies bedeutet einen enormen Mehraufwand an Organisation und Kommunikation.
- **Öffentlichkeitsarbeit:**
Um der gesellschaftlichen Forderung nach Transparenz und Nützlichkeit von Forschung nachzukommen, muss ein Wissenschaftler mehr denn je seine Arbeit in der Öffentlichkeit allgemeinverständlich präsentieren und auch „vermarkten“ können und

aktiv für Interesse an seiner Arbeit sorgen, was vermehrte und professionelle Öffentlichkeitsarbeit verlangt.

- Hochschulinterne Mitwirkung bei Umstrukturierungsprozessen:
Die Umstrukturierungsprozesse der Universitäten erfolgen einerseits von außen durch eingesetzte Berater und/oder Leitungsgremien. Dem Personal der Universitäten wird dabei in der Regel ein Mitgestaltungsspielraum eingeräumt, den es zu nutzen gilt. Denn neben den neuen ökonomischen Anforderungen und der Einwerbung von Drittmitteln, müssen und können die Wissenschaftler sich nach wie vor um hochschulinterne Mittel bewerben.
- Umstellungen in der Lehre
Neben den – zwar disziplinar sehr unterschiedlich ausgeprägten – allgemeinen Belastungen in der Lehre durch eine Überbelegung mit Studenten, muss ein Wissenschaftler gegebenenfalls auf ökonomische Prinzipien reagieren, da die Anzahl der Studenten und die „Beliebtheit“ bei Studenten mit über finanzielle Mittel entscheiden kann. Hier greift oftmals das Steuerungsinstrument der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (siehe oben Kapitel 4.3).

Die Herausforderungen und Anforderungen an Wissenschaftler sind vor allem in organisatorischer Hinsicht umfangreicher geworden. Die ablesbare Reaktion (wenn denn vorhanden) der Universitäten darauf ist meist – wie oben dargestellt – die Einrichtung zentraler Unterstützungs-Abteilungen. Hinzu kommt, dass durch Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, strategische Forschungsentscheidungen der gesamten Universität und Steuerungsinstrumente wie Anreize durch Mittelvergabe etc. der Wissenschaftler auch funktionell in seiner Tätigkeit neuen Herausforderungen gegenüber steht.

Daraus ergibt sich die Frage, wie eine optimale Unterstützung der Wissenschaftler in Hinblick auf seine Forschungstätigkeit aussehen kann, die einerseits den Besonderheiten von Forschung an einer Universität gerecht wird, aber auch den Umgang mit den neuen Herausforderungen erleichtert. Das heißt, Wissenschaftler müssen nicht nur Unterstützung hinsichtlich der geforderten höheren Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Internationalisierung der Forschung bekommen, es muss auch berücksichtigt werden, dass gerade universitäre Forschung an Individuen, personalisierte Netzwerke und räumliche Nähe für die Bildung neuer Kooperationen gebunden ist. Außerdem ist stets die Vielfachbelastung durch Lehre und Mitwirkung in der Selbstverwaltung zu berücksichtigen.

Aus den oben genannten Faktoren, die heute die Forschungslandschaft bestimmen sowie aus den bisherigen Angeboten von Forschungsserviceabteilungen (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008), lassen sich Bereiche für das Management abstecken, in denen Unterstützung vorstellbar und möglich ist:

- **Nützlichkeit:**
Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeit, Ergebnisverwertung, Existenzgründung, Leistungsnachweis von Forschung;
- **Innovationen:**
Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung), Öffentlichkeitsarbeit, Leistungsnachweis von Forschung;
- **Reputation:**
Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung), Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeit; Leistungsnachweis von Forschung;
- **Konkurrenz um Forschungsmittel:**
Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung), Leistungsnachweis von Forschung, Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeit;
- **Interdisziplinarität:**
Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung);
- **Internationale Kooperationen:**
Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung);
- **Hochschulinterne Mitwirkung:**
Mitwirkung bei Entscheidungen;
- **Umstellungen in der Lehre:**
hier ausgenommen, da Fokus auf Forschung.

Zusammenfassend ergeben sich daraus folgende Bereiche, die im Zentrum der Befragungen im Rahmen der Fallstudie stehen sollen:

- „Leistungsparameter“ in der Forschung („Leistungsnachweis“ von Forschung);
- Projektarbeit (Drittmittelinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung);
- Existenzgründung;
- Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten;
- Mitwirkung bei Entscheidungen auf der Hochschulebene.

Hinzu kommen zwei Aspekte, die sich indirekt aus der Gesamtsituation der Forschung ergeben, zum einem, dass die Zeit aus Sicht der Wissenschaftler der am meisten begrenzende Faktor ist, und zum anderen der Wissenschaftliche Nachwuchs, der zwischen der reinen Forschungstätigkeit und der anderen Hauptaufgabe der Wissenschaftler – der Lehre – angesiedelt ist.

Weiterhin wird in der Untersuchung berücksichtigt, dass Forschung an Universitäten mehr als an anderen Forschungseinrichtungen von personalisierten Netzwerken und räumlicher Nähe für die Bildung neuer Kooperationen geprägt ist. Dies kann nicht im klassischen Sinne durch Managementaufgaben abgedeckt werden, gleichwohl kann beim Gesamtkonzept des Forschungsmanagements der Aufbau von Strukturen Berücksichtigung finden, dass die die Wissenschaftler zwanglos zusammenbringen und Austausch ermöglichen. Dies können zum Beispiel Strukturen sein, in denen ein regelmäßiger Austausch stattfindet oder aber auch das aktive Anbieten von Zusammenkünften zu bestimmten Themen oder von Unterstützungsangeboten seitens der „Service-Einheit“.

6.1.2 Methodischer Ansatz und Forschungsdesign der explorativen Fallstudie

Wie oben gezeigt, fallen die angebotenen Unterstützungen sehr unterschiedlich aus, nur wenige haben bisher den Weg von wirklich umfassenden innovativen Strukturen und Angeboten beschritten (vgl. Kapitel 5.3). Daher soll im Folgenden anhand von Fallstudien überprüft werden, welche Angebote und Strukturen von den Adressaten dieser Einrichtungen – den Wissenschaftlern – für erforderlich oder wünschenswert gehalten, beziehungsweise ob die jeweils bestehenden Angebote bereits als ausreichend betrachtet werden. Denn es geht beim Forschungsmanagement – ganz im Sinne der Annäherung der

Universitäten an betriebliche Strukturen – um eine Serviceleistung, die den „Kundenwünschen“ entsprechen muss, soll sie effektiv sein.

Die explorativen Fallstudien verfolgen einen qualitativ-empirischen Ansatz. Dieser Fallstudientypus ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen zu einem aktuellen Phänomen insbesondere, wenn die Forschung noch kein ausreichendes theoretisches Fundament liefern kann. So eignen sich explorative Fallstudien für die Entwicklung von Hypothesen für weitere Untersuchungen (YIN 2003). Die Untersuchung erfasst eine zeitpunktbezogene Bestandsaufnahme der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements an ausgewählten Universitäten mittels Fragebogen (BORCHARDT, GÖTHLICH 2007; YIN 2003). Die Untersuchung zielt darauf, sowohl durch die theoretischen Grundlagen zu vermutende Anforderungen zu verifizieren als auch gegebenenfalls neue und bisher nicht berücksichtigte Wünsche der Wissenschaftler an unterstützende Strukturen an den Universitäten aufzudecken.

Fallstudienauswahl

Als Beispiele für die explorative Fallstudie sind die drei nordrhein-westfälischen Universitäten Dortmund, Düsseldorf sowie Duisburg-Essen exemplarisch ausgewählt worden. Der Auswahl lagen sowohl theoretische wie auch praktische Kriterien zugrunde: Mit den gewählten Hochschulen bestehen enge Kooperationen, was die Erfassung der notwendigen Daten vereinfacht und die Bereitschaft zur Kooperation erhöht. Neben diesen praktischen Gründen, die eine Befragung und Auswertung vereinfachen, da ein erleichterter Datenzugriff möglich ist, sind ebenfalls strukturelle Gründe von Bedeutung. So liegen die Universitäten im Bundesland Nordrhein-Westfalen, was einen gewissen Regionalbezug darstellt, insbesondere aber den Hintergrund einheitlicher Steuerungsmodell (wie zum Beispiel Ziel- und Leistungsvereinbarungen) zur Basis hat.

Das wesentliche theoretische und inhaltliche Kriterium betrifft die Struktur der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements an den Universitäten (LOCKERGRÜTJEN 2008). Alle ausgewählten Hochschulen haben den Anspruch, in unterschiedlicher Form ihren Wissenschaftlern Forschungsförderung anzubieten. Weiterhin handelt es sich bei den Universitäten um Einrichtungen, die an der Exzellenzinitiative²⁴ in den Jahren

²⁴ Die Exzellenzinitiative und die unterschiedlichen Förderlinien (Projekte):

- I. Förderlinie: Graduiertenschulen (GSC) zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses;
- II. Förderlinie: Exzellenzcluster (EXC) zur Förderung der Spitzenforschung;
- III. Förderlinie: Zukunftskonzepte (ZUK) zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung.

2006 und 2007 in unterschiedlicher Weise teilgenommen haben, jedoch nicht erfolgreich waren. Die Darstellung der Universitäten bezieht sich auf Internetrecherchen und Publikationen der einzelnen forschungsfördernden Institutionen. Die Beschreibung erfolgt unter den Gesichtspunkten der Forschungsstruktur, insbesondere Forschungsschwerpunkte und eingeworbene Mittel sowie bekannte Forscherpersönlichkeiten. Das Forschungsmanagement wird aufgrund der jeweiligen Selbstdarstellung und der Angebote vorgestellt.

Expertenbefragung

Parallel zur Erfassung der bestehenden Forschungsmanagementstruktur wurden die Anforderungen der Wissenschaftler an die Forschungsförderung erhoben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Zufriedenheit mit den bestehenden Strukturen, sondern auch auf Vorschläge und Anregungen für zu schaffende Einrichtungen und Serviceleistungen.

Die Datenerhebung und Analyse erfolgte auf Basis einer schriftlichen und internetbasierten Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens (siehe Anhang Fragebogen). Die Erhebung fand von August bis Oktober 2009 statt, angefragt waren die in der Forschung aktiven Wissenschaftler und Mitglieder der Universitäten (Professoren und Institutsleiter), insgesamt 907 Personen.

Für die inhaltliche Ausgestaltung der Erhebung zeichnete das Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen verantwortlich. Als Ansprechpartner der Befragung wurde in der Einleitung zur Erhebung der Verfasser der Arbeit, Herr Oliver Locker-Grütjen benannt – seines Zeichens Leiter des Science Support Centres und somit „praxisgestaltender Akteur“ wie auch „evaluierender Akteur“ im Sinne der Selbstevaluation (DEGEVAL 2004). Zu Beginn des Erhebungsbogens wurde auf diesen Umstand hingewiesen (s. Anlagenband, Fallstudie: Fragebögen). Die Zielsetzung der Fallstudie, eine Momentaufnahme und Einschätzung des Forschungsmanagements an einigen ausgewählten Nordrhein-Westfälischen Hochschulen abzubilden wurde bereits zu Beginn des Fragebogens deutlich gemacht. Die gewonnen Ergebnisse sollen unmittelbar in Form praktischer Handlungskonsequenzen Anwendung finden (siehe Kapitel 8).

Derartige Vermischungen von Evaluations- und Akteursebene sind in der Selbstevaluation oder auch internen Evaluation häufig und lassen sich nicht immer abschließend klären. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die „Stellung der Evaluatorin bzw. des Evaluators innerhalb der Organisation oder des Projektes“ zumindest ein Teil des Erhebungsgegenstandes ist oder aber grundsätzlich eine „Interessensverbindung mit dem Gegenstand der Evaluation“ besteht (DEGEVAL 2004, S. 6).

Selbstevaluation

„Selbstevaluatorinnen und Selbstevaluatoren sind stets Mitglieder der Organisation, des Netzwerkes oder der sozialen Gemeinschaft, welche die zu evaluierenden Programme, Maßnahmen usw. tragen. Der Gegenstand der Evaluation ist dabei die eigene Praxis.“

(Quelle: DEGEVAL 2004, S. 6)

Um ein entsprechend hohes Maß an Objektivität, Reliabilität und Validität zu gewährleisten (vgl. BREUER, REICHERTZ 2001, LIENERT 1989) wurde einerseits quantitativ eine gewisse Vorselektion bestimmter Merkmale im Forschungsmanagement vorgenommen welche auf vergleichbaren Erhebungen dieser begründet waren (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2008). Andererseits wurde entsprechend „Spielraum“ an offenen Antwortmöglichkeiten und Gestaltungsspielraum in der Beantwortung gewährt, um auch qualitativen Ansätzen gerecht zu werden. Ebenso wurde eine ausreichende Transparenz des Erhebungsablaufes gewährleistet, welche unter anderem auch durch die Einleitung in die Erhebungsthematik dem Nutzer deutlich gemacht wurde (s. Anlagenband, Fallstudie: Fragebögen).

Die Befragung stellt eine Momentaufnahme und Einschätzung hinsichtlich des Forschungsmanagements und der Forschungsförderung dar. Durch die strukturierte Vorgehensweise ist es möglich, individuelle Ansätze und Probleme systematisch auszuwerten. Der Fragebogen ist in Modulen aufgebaut, so dass eine thematisch fokussierte Auswertung und Betrachtung jederzeit gegeben ist.

Folgende Themenschwerpunkte, die zu Beginn des Kapitels abgeleitet wurden, liegen dem Fragebogen zugrunde:

- „Leistungsparameter“ in der Forschung;
- Die Ressource Zeit;
- Strukturen des Forschungsmanagements (Drittmitteleinwerbung, Projektdurchführung; internationale Kooperationen, Ergebnisverwertung);
- Nachwuchsförderung;
- Existenzgründung;
- Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten;
- Mitwirkung bei Entscheidungen auf der Hochschulebene.

Neben den genannten Themen ist jeweils die Möglichkeit für freie Antworten gegeben, so dass entsprechend des explorativen Ansatzes auch noch nicht erfasste Strukturen erkannt werden können.

Die Befragung erfolgte internetbasiert. Hierbei erhielten die Teilnehmer eine Einladung zur Befragung per E-Mail zugeschickt und konnten einen auf einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen. Zu diesem Zweck war in der E-Mail eine Link beziehungsweise eine URL an den ausgewählten Personenkreis verschickt worden, der den Zugang zu der vorbereiteten Seite (www.forschungs-management.de) ermöglichte. Die Teilnahme an der Befragung war vollkommen freiwillig und ohne Anreizmechanismen. Dies schloss das Recht der Teilnehmer ein, den Fragebogen zu jedem Zeitpunkt abbrechen zu können, also jederzeit die Möglichkeit zu haben, die Befragungsseiten zu verlassen. Zudem war die Teilnahme anonym, das heißt, dass keine Namen oder Adressen erhoben und keine Cookies gesetzt worden sind. Ein Wiederaufnehmen von abge- beziehungsweise unterbrochenen Fragebögen war daher nicht möglich gewesen.

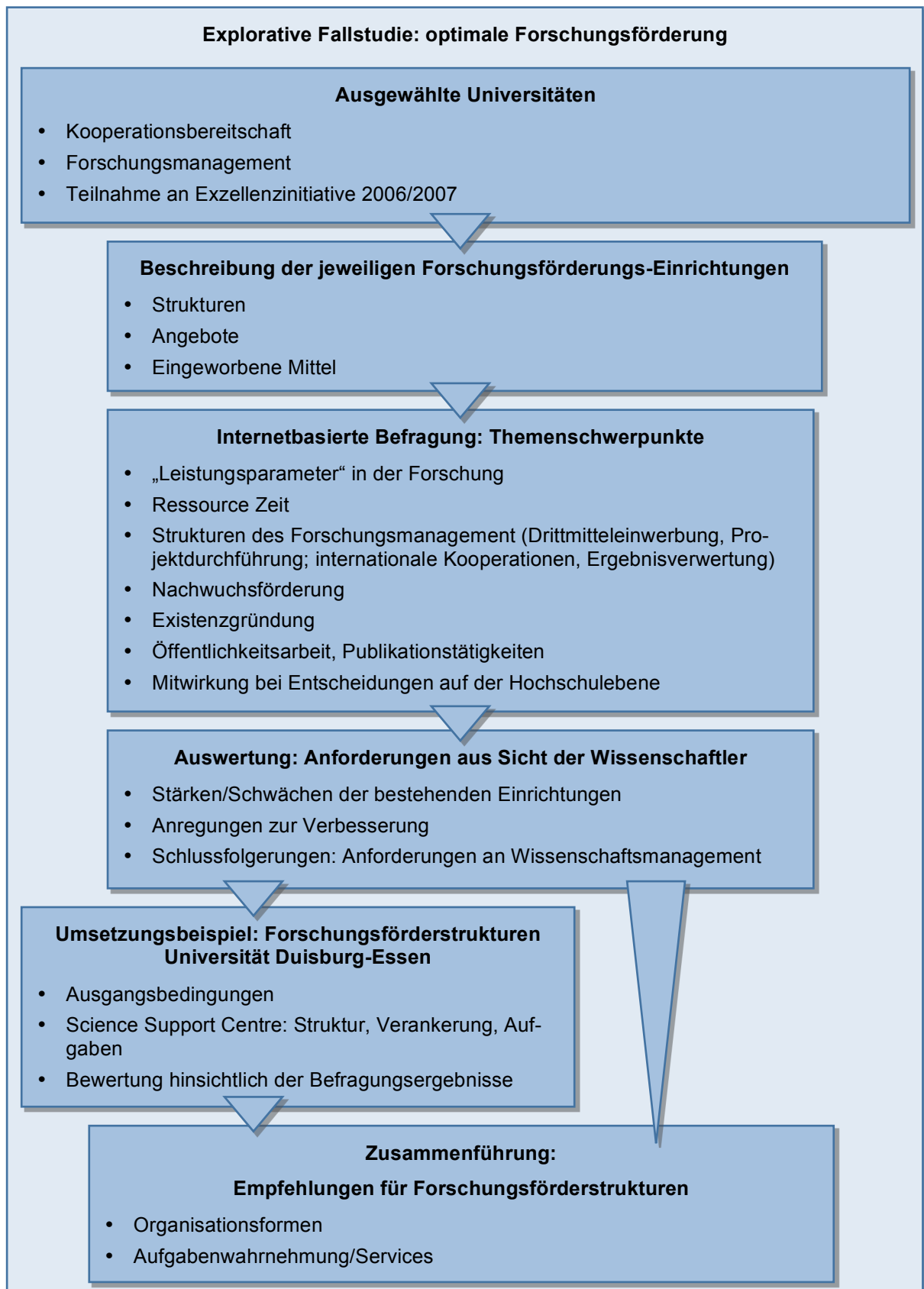
Die Online-Befragung wurde mit der Online-Plattform EFS der Globalpark GmbH umgesetzt. Diese Plattform wird durch die Globalpark GmbH in deren Rechenzentrum betrieben, die vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zertifiziert wurde. Die BSI-Zertifizierung bestätigt, dass der Serverpark der Globalpark GmbH nicht nur durch IT-Grundschutz abgesichert ist, sondern auch die Anforderungen nach ISO 27001 für das Informationssicherheitsmanagementsystem erfüllt.

Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte in Hinblick auf die Herausarbeitung von optimalen Förderstrukturen aus Sicht der Hochschulleitung ebenso wie aus Sicht der Wissenschaftler („Forscher als Kunde“).

Die statistische Bearbeitung und Auswertung der Daten wurde unter strengen Datenschutzbestimmungen durchgeführt. Auswertungen zu Teilgruppen, die kleiner sind als ein im Vorfeld der Auswertung definierter Wert (i.d.R. zwischen fünf und zehn Teilnehmern), wurden nicht vorgenommen. Nach Abschluss der Datenanalyse sind alle erhobenen Daten vollständig und unwiderruflich gelöscht worden. Die Vorgehensweise ist in der folgenden Abbildung schematisch zusammengestellt.

Abb. 3: Schematische Darstellung Forschungsdesign



EIGENE DARSTELLUNG

6.1.3 Untersuchte Universitäten

Die als Fallbeispiele ausgewählten Nordrhein-Westfälischen Universitäten Düsseldorf, Dortmund und Duisburg-Essen liegen im beziehungsweise am Rande des Ruhrgebietes und der „Wissensregion Ruhr“.

„Kaum eine andere Region Deutschlands hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten derart massiv gewandelt wie das Ruhrgebiet – eine nach dem Fluss Ruhr in ihrem Süden benannte, sich aber nach Norden weit über die Emscher hinaus erstreckende Region mit über fünf Millionen Einwohnern und einer Fläche von 4.435 Quadratkilometern. Das Ruhrgebiet ist damit der größte deutsche Agglomerationsraum“ (WISSENSCHAFTSATLAS 2010).

Die ausgewählten Universitäten repräsentieren in Hinsicht auf die Studierendenzahlen sowohl mittelgroße als auch große Universitäten und bieten alle ein breites Fächerspektrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten in Forschung und Lehre. Die größte Universität (Duisburg-Essen) ist mit den meisten Professoren ausgestattet, im Bereich des wissenschaftlichen Personals und der weiteren Mitarbeiter sind die Zahlen an allen drei Universitäten vergleichbar groß. Bei der Einwerbung von Drittmitteln sind die Hochschulen in verschiedenen Bereichen erfolgreich, Düsseldorf vor allem bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Dortmund bei der Einwerbung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (F&E) und Duisburg-Essen hat den größten Anteil bei der Akquirierung von EU-Geldern. Entsprechend liegen die Hochschulen bei verschiedenen Rankings nahe beieinander im Mittelfeld oder im unteren Bereich (CHE-Forschungsranking).

Tab. 4: Allgemeine Forschungsrahmendaten der Universitäten

	Düsseldorf	Dortmund	Duisburg-Essen
Personen			
Studierendenzahl (rund)	17.000	22.000	32.000
Professoren	216	281	410
weiteres Wissenschaftliches Personal	1.506	1.126	2.291
Förderungen und Rankings			
DFG Bewilligungsvolumen in Mio. € (2005-2007)	64	59	52
DFG-Gutachter	152	109	182
Promotionen	411	207	339
F&E Förderung (in Mio. €)	12	18	16
6. EU-Rahmenprogramm (in Mio. €)	9	7	11
AvH Ranking 2008	36	41	34
CHE-Forschungsranking 2008 (forschungstarke Fächer)	1	1	2

QUELLEN: DFG 2009; AVH 2009; CHE 2009; DATEN UND FAKTEN DER UNIVERSITÄTEN

Heinrich-Heine Universität Düsseldorf (www.uni-duesseldorf.de)

Die Heinrich-Heine-Universität (HHU) ging in den 1960er Jahren aus der im Jahre 1907 in Düsseldorf gegründeten Akademie für Praktische Medizin hervor. Zurzeit studieren an der Hochschule etwa 17.000 Studierende an fünf Fakultäten: der Medizinischen, Mathematisch-Naturwissenschaftlichen, Philosophischen, Rechtswissenschaftlichen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.

Im Leitbild der HHU sind die Forschungsschwerpunkte Lebenswissenschaften, Plasmaphysik, Weiche Materie, Chemie, Praktische Philosophie, Sprachwissenschaften, Medien- und Sozialwissenschaften sowie in der Rechts- und Wirtschaftswissenschaft die Anbindung an die Zukunftsregion Düsseldorf verankert. Außerdem werden zurzeit sieben Sonderforschungsbereiche und Transregios, drei Forschergruppen sowie sieben Graduiertenkollegs der DFG und eine Nordrhein-Westfalen Forschungsschule gefördert. Weitere wissenschaftliche Projekte an der Heinrich-Heine-Universität werden durch die EU, das BMBF und andere nationale und internationale Organisationen unterstützt. Auf dem Campus sind momentan zwei Leibniz-Preisträger tätig.

Eine langjährige Zusammenarbeit verbindet die HHU mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie dem Max-Planck-Institut für Kohlenforschung, dem Max-Planck-Institut für Bioanorganische Chemie, dem Deutschen Diabetes Zentrum, dem Institut für umweltmedizinische Forschung und insbesondere dem Forschungszentrum Jülich in der Helmholtz-Gemeinschaft.

Die HHU war bisher sehr erfolgreich bei der Verwertung von wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Grundlagenforschung. So entwickelte sich die aus der Universität heraus gegründete Qiagen N.V. zu einem Weltunternehmen. Ebenso wurde das börsennotierte Unternehmen Rhein Biotech N.V. gegründet. Im Rahmen des Hochschulwettbewerbs "Patente Erfinder" erhielten Mitglieder der Universität in den Jahren 2005 und 2008 den ersten Preis.

Forschungsförderung und -management an der Heinrich-Heine-Universität

Das Serviceportal Forschung bietet den Wissenschaftlern der Heinrich-Heine-Universität Informationen und Unterstützung zu den Bereichen Forschungsförderung, zum Beispiel Suche nach Fördermöglichkeiten, Antragstellung sowie Vertragsgestaltung, Drittmittelverwaltung, Vertragsmanagement, Mittelverwaltung, sowie der Sicherung und Verwertung von geistigem Eigentum (Erfindungen und Patente sowie Existenzgründungen). Dazu stehen mehrere Mitarbeiter zur Verfügung (HHU 2009). In jüngster Vergangenheit hat die Universität diese Aufgabenbereiche erweitert und in der Abteilung Forschungsmanagement zusammengeführt. Leiterin der Einrichtung ist Frau Dr. Stefanie Niemann.

Technische Universität Dortmund (www.tu-dortmund.de)

Die Technische Universität Dortmund (TUD) lehrt und forscht seit ihrer Gründung im Jahr 1968 im globalen Spannungsfeld von Natur, Mensch und Technik. Ihr besonderes Profil gewinnt sie durch das Zusammenspiel eines Ensembles von Fakultäten in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, Gesellschaftswissenschaften sowie Geistes- und Kulturwissenschaften. Mit dieser Struktur sollen Erkenntnis- und Methodenfortschritte ebenso wie technische Innovationen vorangetrieben werden.

An der TUD sind vier Profildbereiche definiert: Im Bereich „Produktion und Logistik“ werden Konzepte für Werkstoff- und Materialverarbeitung entwickelt und in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik das Management von Warenströmen und Produktionsprozessen gestaltet. Im zweiten Profildbereich „Chemische Biologie und Biotechnologie“ kooperieren die Fakultät für Bio- und Chemieingenieurwesen, das Dortmunder Max-Planck-Institut für molekulare Physiologie und die Fakultät Chemie mit weiteren Partnern. Im dritten Profildbereich, „Modellbildung, Simulation und Optimierung komplexer Prozesse und Systeme“, arbeiten Informatiker, Mathematiker, Statistiker, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler gemeinsam an der Modellierung technischer Prozesse und ökonomischer Entwicklungen. Ein vierter Schwerpunkt liegt in der „Jugend-, Schul- und Bildungsforschung“, die Impulse für die nationale und internationale Bildungspolitik liefert.

Der TUD standen 2008 rund 47 Millionen Euro Drittmittel für die Forschung zur Verfügung, darunter mehrere Sonderforschungsbereiche, Transregios, Forschergruppen und Schwerpunktprogramme der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Besonders erfolgreich sind dabei die Fakultäten Maschinenbau, Bio- und Chemieingenieurwesen und Statistik. Fördergelder ermöglichen Kooperationen mit innovativen Unternehmen der Region und Verbundforschung an Großgeräten. So forschen Wissenschaftler der TUD am Teilchenbeschleuniger CERN in Genf und arbeiten an internationalen Bildungsstudien wie „TIMMS“ mit.

Die eingeworbenen Drittmittel unterstützen auch den wissenschaftlichen Nachwuchs, dem die TU Dortmund Promotionsmöglichkeiten in DFG-Graduiertenkollegs, NRW-Forschungsschulen und weiteren geförderten Promotionsprogrammen bietet.

Forschungsförderung und -management an der TU Dortmund

Die Abteilung Forschungsangelegenheiten im Dezernat für Haushalts- und Forschungsangelegenheiten, Zentrale Beschaffung (Dezernat 5), ist der Ansprechpartner rund um die Forschungsförderung. Das dortige Team berät in allen Fragen von der Beantragung über die Vertragsgestaltung bis zur haushaltstechnischen Betreuung von Drittmittelprojekten.

Rund um die Themen Wissens- und Technologietransfer, Erfindungsmeldungen und Schutzrechte und Existenzgründung bietet die Transferstelle im Referat für Öffentlichkeitsarbeit und Wissenstransfer eine breite Palette von Beratungs- und Dienstleistungsangeboten (TUD 2009). Der derzeitige Verantwortliche für diesen Bereich ist Herr Michael Asche.

Universität Duisburg-Essen (www.uni-due.de)

Die Universität Duisburg-Essen (UDE) wurde 2003 errichtet und gehört zu den zehn größten deutschen Universitäten. Entstanden ist sie aus einer Fusion der Vorgängereinrichtungen, den 1972 gegründeten Gesamthochschulen Duisburg und Essen. Die Zwei-Campus-Universität verfügt über ein breites, international ausgerichtetes Fächerspektrum. Es reicht von den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften über die Wirtschaftswissenschaften bis hin zu den Ingenieur- und Naturwissenschaften einschließlich der Medizin.

In der Forschung setzt die Universität auf fünf Profilschwerpunkte: Nanowissenschaften, Genetische Medizin und Medizinische Biotechnologie, Urbane Systeme, Logistik und Verkehr, Empirische Bildungsforschung, Wandel von Gegenwartsgesellschaften. Dabei kann sie sich auf Vorleistungen zahlreicher Arbeitsgruppen stützen.

Forschungsförderung und -management an der Universität Duisburg-Essen

Das Science Support Centre (SSC) stellt den Kernbereich des zentralen Forschungsmanagements der Universität dar. Hierauf wird in Kapitel 7.2 vertieft eingegangen. Im SSC, welches durch den Verfasser der Arbeit, Herrn Oliver Locker-Grütjen geleitet wird, erhalten die Wissenschaftler einen umfassenden Support in allen Phasen der Forschung, der es ihnen ermöglicht, ihre (Forschungs-)Aktivitäten bestmöglich umzusetzen. Der Support reicht von der Bereitstellung von Informationen, über die aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Mitteln und dem Projektmanagement bis hin zur Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und Veröffentlichung von Ergebnissen (UDE 2009).

Vergleich der Einrichtungen

Das Kerngeschäft des Forschungsmanagements – nämlich die Unterstützung bei der Einwerbung und Durchführung von Forschungsprojekten – gilt standardmäßig als zentraler Inhalt einer Service-Einrichtung (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008). Weitere wichtige und zu berücksichtigende Bereiche des Forschungsservices liegen im Bereich des Transfers, der Patente, zentraler Publikationen im Forschungsbereich sowie weiterer Marketingaktivitäten wie zum Beispiel Messebetreuungen. Die untersuchten Universitäten haben, hier zusammenfassend dargestellt unterschiedliche Modelle sowohl des Angebotes als auch der strukturellen Verankerung innerhalb der Universitäten (Tabelle 5).

Tab. 5: Übersicht über die unterschiedlichen Einrichtungen

	Düsseldorf	Dortmund	Duisburg-Essen
Strukturelle Einbindung	Verwaltung/Kanzler	Verwaltung/Presse	Rektorat
Forschungsförderung			
Proaktive Beratung und Information	Ja	Nein	Ja
Administrative Abwicklung und Verwaltung	Ja	Ja	Ja
Transfer			
Transfer und Industriekontakte	Ja	Bedingt	Ja
Ausgründungen	Ja	Nein	Ja
Patente und Verwertungen	Ja	Ja	Ja
Forschungspublikationen	Nein	Bedingt	Ja
Messeservice und andere Marketingservices	Nein	Nein	Ja

EIGENE DARSTELLUNG

6.2 Ergebnisse aus den Befragungen

Die Ende 2009 durchgeführte internetbasierte Umfrage ist ein probates Mittel in der Sozialforschung, bei der einem repräsentativ ausgewähltem Personenkreis eine E-Mail zugesandt wurde mit der Bitte, eine bestimmte Internetseite aufzurufen, die dann einen entsprechenden Fragebogen enthält (DILLMAN, SMYTH, CHRISTIAN 2009; NIKOLAUS, SCHOEN, ZERBACK 2009; NOELLE-NEUMANN, PETERSEN 2005, BATINIC, WERNER, GRÄF, BANDILLA 1999). Hierbei wurde sichergestellt, dass jedes „Element der Grundgesamtheit“ – in dem Falle die Professoren der beteiligten Universitäten – die gleiche Möglichkeit hatte, an der Befragung teilzunehmen. Die Erstellung der E-Mail-Verteiler für die Fallstudie erfolgte in Zusammenarbeit mit den Pressestellen und Personalabteilungen der Universitäten und kann als repräsentativ angesehen werden. Die Tatsache, dass jeder Professor auch Zugang über seinen Arbeitsplatz zum E-Mail-Verfahren hatte, stellt eine weitere Grundsicherung des Verfahrens dar.

Von den insgesamt 907 angeschriebenen Personen nahmen 108 Personen an der Umfrage bis zum Abschluss teil. Die Beteiligung kann als ausreichend bewertet werden, da es sich um eine explorative Fallstudien-Untersuchung handelt. Dabei hängen die Aussagekraft der Stichproben-Erhebung und die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit weniger vom Prozentsatz der Teilnehmer, sondern vielmehr von der absoluten Zahl (108) der Befragten ab (NOELLE-NEUMANN, PETERSEN 2005). Die Statistische Fehlerspanne (dop-

pelter Standard-Fehler, Signifikanzniveau von 95,45 %) variiert somit bei einem Umfang (n) von 100 zwischen 10,00 % und 7,15 % in Abhängigkeit von der prozentualen Häufigkeit des Merkmals (Antworten) (NOELLE-NEUMANN, PETERSEN 2005, S. 225f; vgl. SACHS 1992). Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der Aufbau des doch sehr aufwendigen Fragebogens dazu führte, dass die Hälfte der Teilnehmer die Beantwortung abgebrochen hat und somit die Ausschöpfung bei nur 11,9 % lag (siehe folgende Tabelle). Insgesamt lag die Ausschöpfung in Dortmund mit 13,5 % am höchsten, in Duisburg-Essen war sie mit 10,6% am geringsten. Während des Befragungszeitraums erfolgte einmalig eine Erinnerung via E-Mail, auf andere Anreizsysteme zur Steigerung der Ausschöpfung wurde verzichtet.

Ursprünglich war vorgesehen, auch den Wissenschaftlichen Nachwuchs bei der Befragung mit einzubeziehen. Es stellte sich aber heraus, dass dieser Personenkreis nicht systematisch erfasst werden kann, da er sich aus zu vielen unterschiedlichen Gruppen zusammensetzt. Auf diese Thematik wird in der Diskussion noch näher eingegangen, da sie ein nicht zu unterschätzendes Problem im Bereich der Forschungsförderung darstellt.

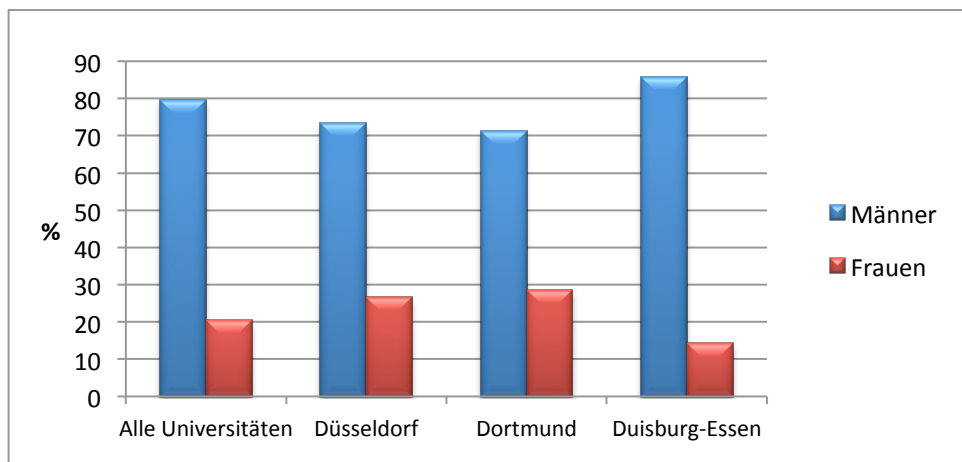
Tab. 6: Beteiligung und Ausschöpfung der Erhebung

	Alle Universitäten	Düsseldorf	Dortmund	Duisburg- Essen
Angefragte Personen	907	216	281	410
Umfrage begonnen	238 (26,2%)			
<i>davon Umfrage abgebrochen</i>	130 (54,6%)			
Umfrage abgegeben	108* (11,9%)	33 (11,5%)	38 (13,5%)	36 (10,6%)

EIGENE DARSTELLUNG / * FEHLENDE ORTSANGABE = 1

6.2.1 Allgemeine Informationen

Die Personen, die den Fragebogen beantwortet haben, sind zu über drei Vierteln männlich, in Duisburg-Essen ist der Anteil der Männer sogar noch höher (85%). Damit liegt der Anteil der befragten Professorinnen höher als im bundesdeutschen Durchschnitt, der bei 15 % liegt, in den Bereichen Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften darunter. Nur in den Sprach- und Kulturwissenschaften erreicht der Anteil der Frauen Werte um die 25 % (vgl. DSTATIS 2007). Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer beträgt bei allen etwa neun Jahre.

Abb. 4: Geschlechterverhältnis

EIGENE DARSTELLUNG

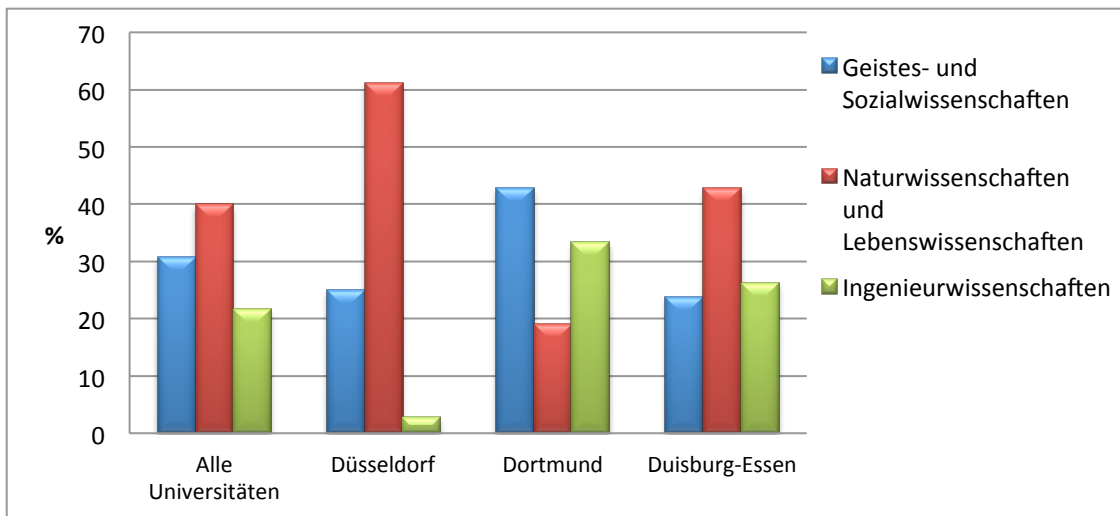
Fachdisziplinäre Zuordnung

Bei der Zuordnung der Befragten zu den Wissenschaftsbereichen und Forschungsfeldern wird der Fachsystematik der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefolgt: Geisteswissenschaften und Sozialwissenschaften, Naturwissenschaften und Lebenswissenschaften, Ingenieurwissenschaften (DFG 2009). In der Untersuchung werden in den Lebenswissenschaften insgesamt sieben Forschungsfelder aus dem biologischen und medizinischen Bereich berücksichtigt, die Forschungsgebiete im Bereich der Naturwissenschaften erstrecken sich von der Mathematik und der Chemie über die Physik bis hin zu Fakultäten mit geographischem und geologischem Fokus. In den Ingenieurwissenschaften werden mittlerweile zehn Forschungsfelder – vom Bauwesen und der Architektur über die Informatik und Systemtechnik bis hin zur Produktions- und Verfahrenstechnik unterschieden. Für alle Forschungsfelder gilt eine zunehmende Interdisziplinarität und Transdisziplinarität, durch letztere sind insbesondere die Naturwissenschaften gekennzeichnet. Daher ist einmal mehr festzuhalten, dass die Arbeit in den jeweiligen Fakultäten und den dazugehörigen wissenschaftlichen Disziplinen in ihren Grenzen oft nur unscharf zu definieren ist. Entsprechend können die auf die Wissenschaftsbereiche bezogenen Aussagen immer nur einen Ausschnitt dessen abbilden, was in einem bestimmten thematischen Bereich oder in einer spezifischen wissenschaftlichen Disziplin an Unterstützungsleistung und Forschungsmanagement erwartet wird.

In der Summe sind die Natur- und Lebenswissenschaften mit knapp der Hälfte aller Befragten in der Untersuchung am stärksten vertreten, was sich bei den einzelnen Universitäten aber sehr unterschiedlich darstellt. Dieser Bereich dominiert in Düsseldorf mit 60 % und ist auch in Duisburg-Essen mit knapp der Hälfte der am stärksten repräsentierte Wis-

senschaftsbereich. In Dortmund liegt der Schwerpunkt bei den Geistes- und Sozialwissenschaften knapp gefolgt von den Ingenieurwissenschaften:

Abb. 5: Verteilung der Teilnehmer nach Wissenschaftsbereichen und Forschungsfeldern



EIGENE DARSTELLUNG

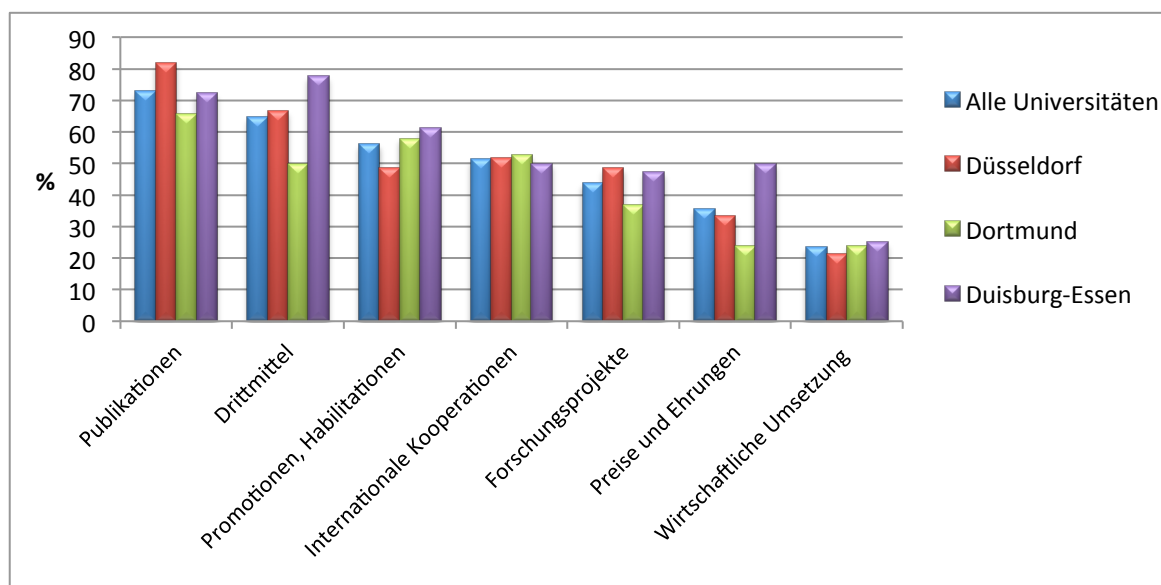
Bundesweit sind die Geistes- und Sozialwissenschaften einer der größten Bereiche mit forschenden Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und stellen mehr als ein Drittel der Professoren (vgl. DFG 2009). Die Befragung spiegelt diesen Trend in der Summe gut wieder.

6.2.2 Bewertung von Forschung

Die neuen Anforderungen an die Wissenschaftler sind unter anderem, dass sie ihre Forschung gegenüber der Gesellschaft zunehmend stärker vertreten müssen, indem sie „erfolgreich“ ist. Die Frage danach, wie aber Forschungsleistungen angemessen zu bewerten sind, wird vielfach diskutiert (vgl. auch oben Kapitel 4). Die verschiedenen zur Anwendung kommenden Indikatoren werden mit beträchtlicher Skepsis und teils großer Ablehnung begleitet, dennoch sind wie auch immer geartete Evaluierungen nicht mehr aus dem Leistungsspektrum von Forschung wegzudenken. Das heißt, ein Forschungsmanagement muss letztendlich auch den – notwendigen – Output von aktuellen Indikatoren unterstützen. Daher wurden die Wissenschaftler in der Untersuchung nach der Wichtigkeit bestimmter „Indikatoren“ gefragt, die ihrer Ansicht nach eine erfolgreiche Forschung charakterisieren und damit auch Hinweise auf Bereiche für ein erfolgreiches Forschungsmanagement geben (siehe folgende Abbildung 6).

Die meisten Nennungen erhielten die Indikatoren: Publikationen und Drittmittel gefolgt von der Zahl der Promotionen und Habilitationen. An vierter und fünfter Stelle folgen internationale Kooperationen und Forschungsprojekte. Auffallende Unterschiede zwischen den Universitäten gab es nur bei der Einschätzung der Wichtigkeit der Drittmittel – diese wertete Duisburg-Essen wichtiger als Publikationen – und bei dem Stellenwert von Preisen und Ehrungen, die ebenfalls in Duisburg-Essen wichtiger waren als an den anderen Universitäten.

Abb. 6: Indikatoren für erfolgreiche Forschung (Antworten „Sehr wichtig“ und „wichtig“)



EIGENE DARSTELLUNG

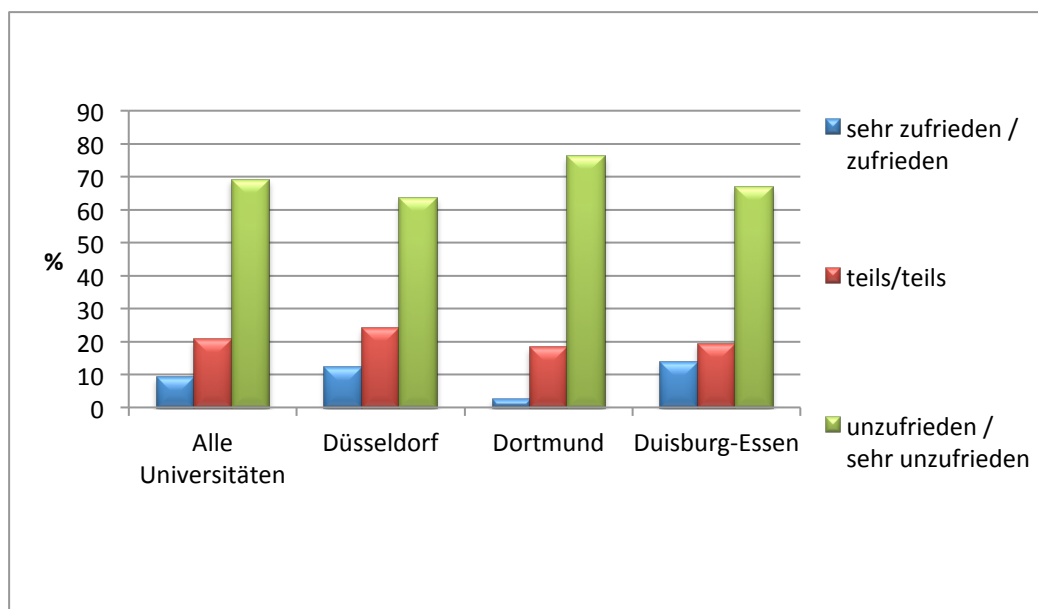
Interessant sind die Vorschläge, die im freien Antwortbereich gemacht wurden. Dort wurde auf eher qualitative Aspekte (Qualität der Publikationen und Originalität, Innovation von Forschungsleistungen) und auf weitere Leistungsbereiche verwiesen, die üblicherweise nicht berücksichtigt werden (Mitwirkung bei Verbundforschungsprojekten, eingeladene Vorträge, Support-Strukturen).

Hieraus lassen sich auch Rückschlüsse für wichtige Strukturen beim Forschungsmanagement ziehen. Die genannten Bereiche – Publikationen, Drittmittelwerbung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Internationale Kooperationen – sind zeitaufwendig und können gezielt unterstützt werden.

6.2.3 Zeitaufwand

Mussten die Wissenschaftler 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 Universität und erhebliche Zeitressourcen für die Bewältigung interdisziplinärer Forschungsaufgaben (Kommunikation, Mehraufwand an Organisation) hinzugekommen. Das bedeutet, dass für eine der Kernaufgaben von Wissenschaft – die Forschung – immer weniger Zeit zur Verfügung steht. Die Untersuchung belegt diese Annahme, da an allen drei Universitäten (durchaus mit Nuancen, wie sich im Folgenden zeigen wird) die für die Forschung zur Verfügung stehende Zeitressource als nicht zufriedenstellend bewertet wird.

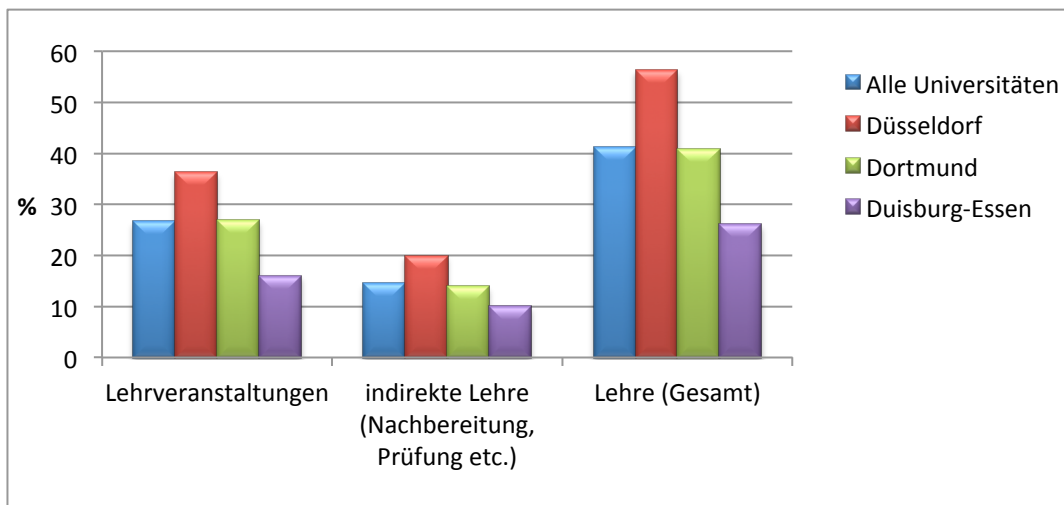
Abb. 7: Zufriedenheit mit der für die Forschung zur Verfügung stehenden Zeit



EIGENE DARSTELLUNG

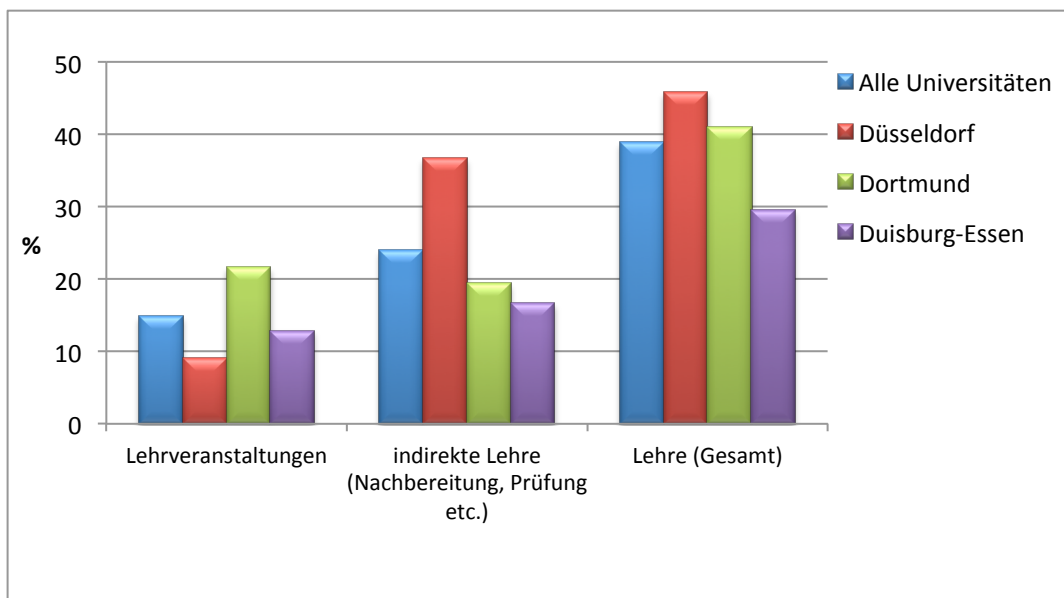
Bei näherer Betrachtung dieser Ressource zeigt sich, dass insbesondere die Lehre (Vorbereitung, Durchführung von Lehrveranstaltungen, Nachbereitungen und Prüfungen) nach Einschätzung der Wissenschaftler die meiste Zeit im Gesamtkontext einnimmt.

Bei der Frage nach der Gewichtung der zeitaufwendigsten Tätigkeiten wird die Lehre von knapp der Hälfte aller Befragten an erster Stelle genannt, insbesondere die direkte Lehre, also die Durchführung von Lehrveranstaltungen (vgl. Abbildung 8).

Abb. 8: Größte zeitliche Belastungen – 1. Rangstufe: Lehre

EIGENE DARSTELLUNG

Praktisch genauso viele nennen die Lehrbelastung auf dem zweiten Platz, hier ist der Schwerpunkt aber eher die indirekte Lehre, das heißt alle Tätigkeiten, die nicht die Veranstaltungen direkt betreffen, wie zum Beispiel Lehrvorbereitung, Nachbereitung, Prüfungen etc. (vgl. Abbildung 9). Auffällig ist hierbei, dass die Wissenschaftler der Universität Düsseldorf die direkte und indirekte Belastung durch die Lehre deutlich höher einstufen als die Wissenschaftler der Universitäten Dortmund und Duisburg-Essen.

Abb. 9: Größte zeitliche Belastungen – 2. Rangstufe: Lehre

EIGENE DARSTELLUNG

Ebenfalls erheblichen Aufwand rechnen die Wissenschaftler dem „Forschungsmanagement“ zu, ein Viertel nennt diesen Arbeitsbereich an erster Stelle. Fast genauso viele,

knapp 20 %, sehen noch in der „Selbstverwaltung“ eine der zeitaufwendigsten Tätigkeiten und nennen sie auf dem dritten Platz (s. folgende Abbildung). Hierbei werden insbesondere Aktivitäten wie Projektmanagement, Gutachtertätigkeiten und die Koordination von Projekten sowie die Gremienarbeit und die Verwaltungstätigkeiten in der Fakultät als zeitaufwendig empfunden. Die Begleitung des Wissenschaftlichen Nachwuchses folgt in der Erhebung auf Rangplatz vier.

Abb. 10: Belastung durch Forschungsmanagement (1. Rangplatz), der Selbstverwaltung (3. Rangplatz) und Begleitung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (4. Rangplatz)



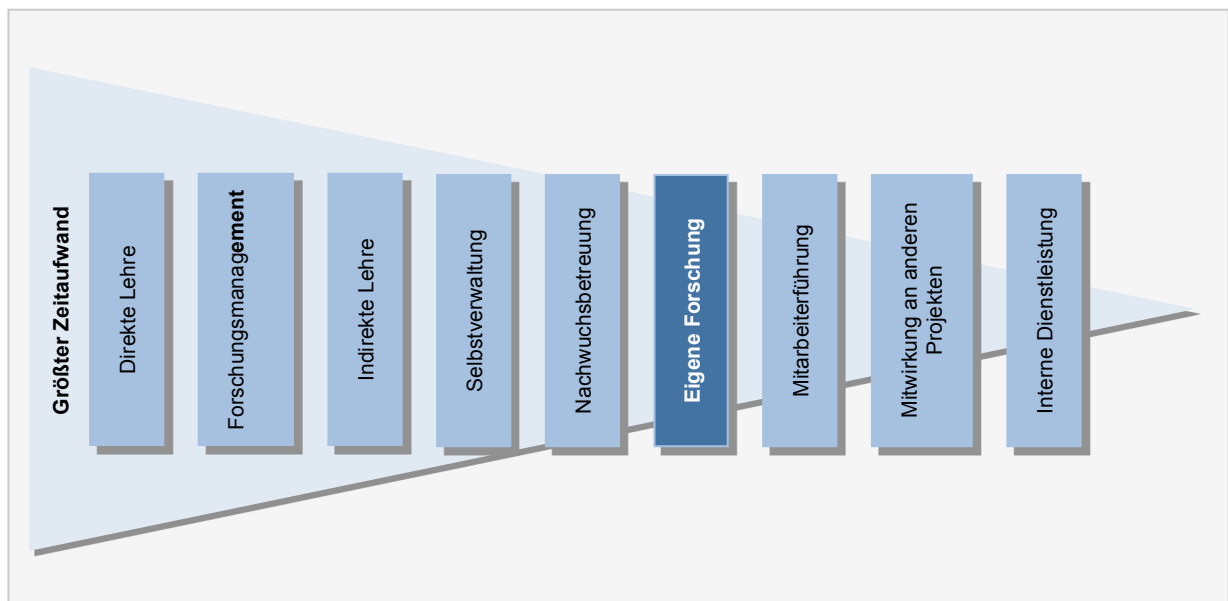
EIGENE DARSTELLUNG

Besonders große Unterschiede in der Einschätzung der Belastungen bestehen beim Forschungsmanagement zwischen den Universitäten Düsseldorf – dort wird sie sehr gering eingeschätzt – und der Universität Duisburg-Essen, wo gerade das Forschungsmanagement als sehr zeitaufwendig empfunden wird. Gleichzeitig muss dort aber auffällig wenig Zeit in die Selbstverwaltung investiert werden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass entsprechende Unterstützungsstrukturen in Düsseldorf bereits seit längerem bekannt sind, in Duisburg-Essen zwar kürzlich professionell implementiert, aber in der Gesamtheit noch zu unbekannt sind.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass die Wissenschaftlern dem eigentliche Forschen (eigenes Projekt, Publikationen, Vorträge, Tagungen etc.) offensichtlich nur ein geringer Teil ihrer Arbeitszeit einräumen (können). So wird die Forschung erst an Rangplatz 7 genannt (vgl. Abbildung 11).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Zeitrahmen, der für die eigentlichen Forschungstätigkeiten zur Verfügung steht, durch viele andere Aufgaben stark eingeschränkt wird. Dabei ergibt sich aus der Befragung eine Reihenfolge der Tätigkeiten, denen die meiste Zeit gewidmet wird beziehungsweise gewidmet werden muss:

Abb. 11: Reihenfolge der Tätigkeiten nach Zeitaufwand



EIGENE DARSTELLUNG

Zeit für die eigene Forschungstätigkeit ist also nur in geringem Maße vorhanden, selbst das „Drumherum“, das Forschungsmanagement, nimmt viel mehr Zeit in Anspruch als das eigentliche Forschen. Der Grund hierfür liegt – wie bereits oben dargestellt wurde – in der Fülle an zusätzlichen Aufgaben, die „der Forschende“ heutzutage im Vergleich zur Vergangenheit erbringen muss. Die Aufgaben sind zudem im Vergleich zu anderen (außeruniversitären) Forschungseinrichtungen vielfältiger und umfassender. Die Änderungen der jüngeren Vergangenheit haben nicht nur zu neuen, andersartigen Herausforderungen geführt sondern zu einer Addition in den Aufgaben (vgl. Locker-Grütjen, 2011).

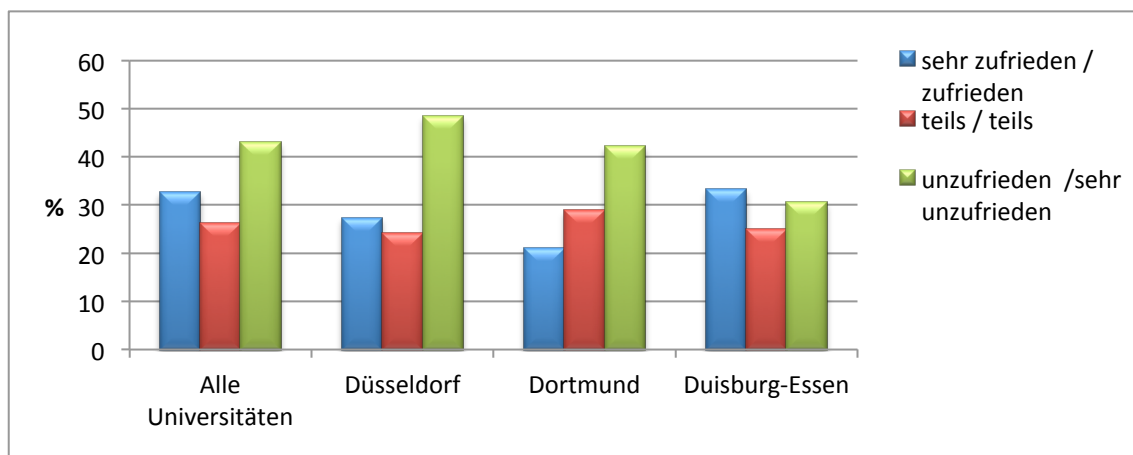
Die Zeit für die Kerntätigkeit „Forschung“ wird durch viele andere Tätigkeiten, insbesondere die Lehre, stark beschränkt. Auch das Management der Forschung nimmt viel mehr Zeit ein als die Arbeit an der Thematik selbst. Damit ist die Kernaufgabe eines professionellen Forschungsmanagements umrissen: Entlastung bei Tätigkeiten, die nur mittelbar mit dem Forschen zusammenhängen, damit Wissenschaftler mehr Zeit für ihre eigentliche Aufgabe haben. Die Gründe der divergierenden Zufriedenheit an den jeweiligen Universitäten sind aus den Untersuchungsergebnissen nicht zu interpretieren. Hier wären weitere Studien sinnvoll, insbesondere mit Blick darauf, ob vorhandene Unterstützungsstrukturen bereits zu diesen Nuancen beitragen.

6.2.4 Forschungsmanagement

Die Untersuchung zeigt, dass die Befragten mit der Unterstützung und den Strukturen zur Forschungsförderung in der Summe eher unzufrieden sind. Knapp die Hälfte ist unzufrieden oder sogar sehr unzufrieden, ein weiteres Viertel ist nur teilweise zufrieden.

An den einzelnen Universitäten werden wiederum sehr unterschiedliche Verhältnisse sichtbar. Am unzufriedensten zeigten sich die Befragten in Düsseldorf, aber gleichzeitig ist ein Viertel mit den bestehenden Strukturen einverstanden. Am zufriedensten sind die Befragten in Duisburg-Essen mit knapp einem Drittel aller Befragten. Dort ist auch der geringste Anteil an Unzufriedenen mit ebenfalls einem knappen Drittel.

Abb. 12: Zufriedenheit mit dem Forschungssupport und den Strukturen



EIGENE DARSTELLUNG

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Anforderungen an Support-Strukturen näher betrachtet und entsprechend der folgenden Kriterien unterteilt:

- Drittmittelinwerbung: Informationsaufbereitung, Unterstützung bei der Akquise, Unterstützung bei der Antragstellung;
- Projektdurchführung: Projektmanagement und -verwaltung, Berichtswesen, Marketing, Präsentation;
- Nachwuchsförderung;
- Internationale Kooperationen;
- Ergebnisverwertung:
Transfer, Patente und Verwertung;
- Existenzgründung;
- Öffentlichkeitsarbeit;
- Publikationstätigkeiten;
- Mitwirkung bei Entscheidungen auf der Hochschulebene.

Hierbei wird zunächst dargestellt, welche Unterstützung an der jeweiligen Universität vorhanden beziehungsweise bekannt ist und welche Formen der Unterstützung angeboten werden. Im Weiteren werden die durch die Wissenschaftler benötigte Unterstützung sowie mögliche Verbesserungsvorschläge dargestellt. Bei der Erfassung der vorhandenen Angebote muss berücksichtigt werden, dass schon existierende Angebote den Wissenschaftlern teilweise nicht bekannt sind. Dies ist dann ein Hinweis auf möglicherweise fehlende Informationen oder Sensibilisierung für die Thematik.

Durchführung von Forschungsprojekten

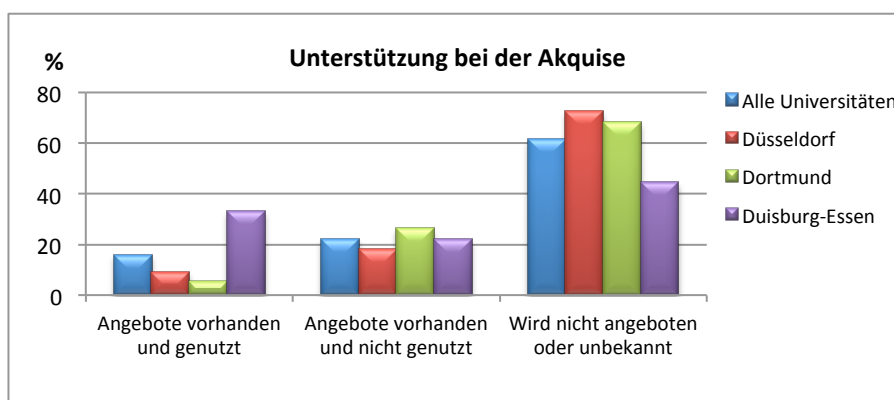
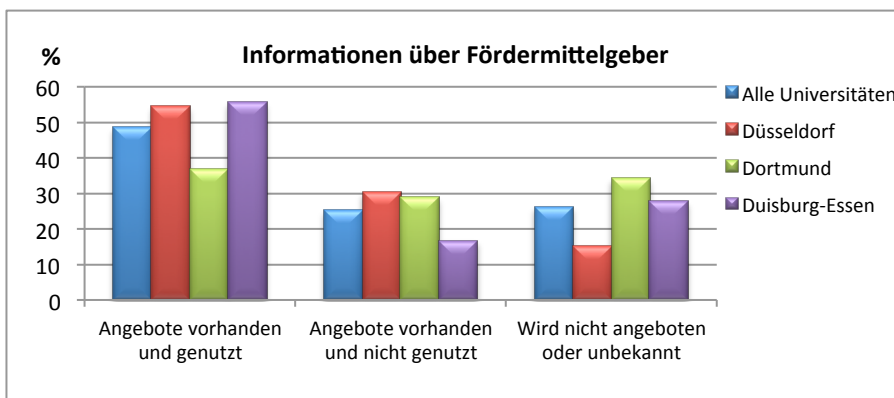
Die Durchführung von Forschungsprojekten (auch Drittmittelprojekte genannt) ist mit Sicherheit im Bereich der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements der umfassendste Bereich. So werden Informationen und Beratungsangebote über die gesamte Bandbreite nationaler und internationaler Fördermöglichkeiten für Grundlagenforschung und angewandte Forschung zur Verfügung gestellt. Hierbei geht es sowohl um Maßnahmen der Einzelförderung, kleinere und mittlere Verbundprojekte ebenso wie große integrierte beziehungsweise kooperative Projekte. Ob DFG, EU, BMBF oder andere Förderer: Die Bandbreite an Unterstützungsmöglichkeiten ist groß. Zum Beispiel kann Beratung zur Antragstellung, bei der Zuordnung von Projektideen zu Förderprogrammen sowie Unterstützung bei der Partnersuche im internationalen Umfeld stattfinden. Es geht weiterhin um die Vermittlung hilfreicher Kontakte in die Förderinstitutionen, die Organisation von Informationsveranstaltungen zu relevanten Ausschreibungen.

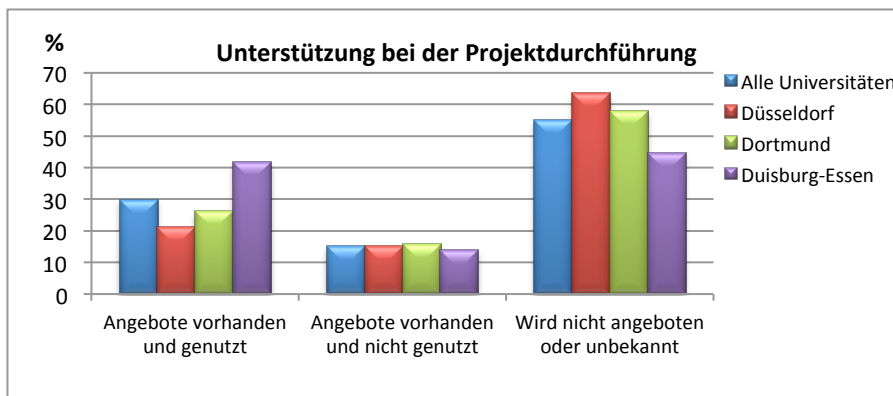
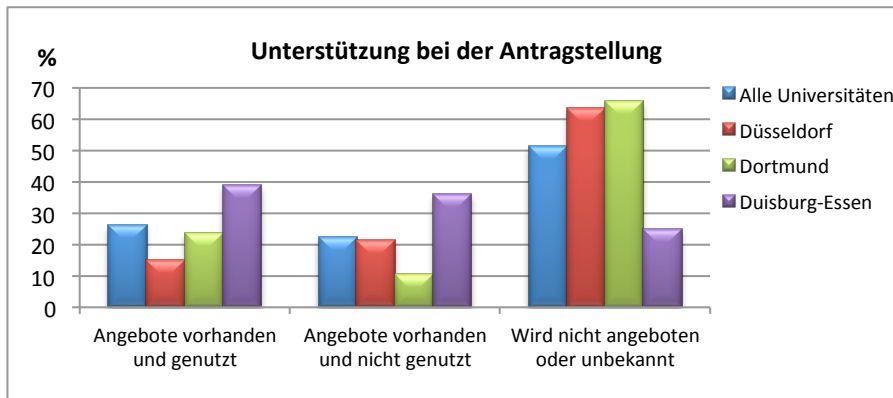
Zunehmend werden aber auch Angebote im Anschluss an die Antragsphase notwendig, wie zum Beispiel die Projektkoordination und das Projektmanagement nationaler und internationaler Forschungs Kooperationen.

Unterstützung bei der Projektdurchführung ist vor allem im Bereich der Information über Forschungsgelder gegeben. Dies deckt sich mit der in Kapitel 3 vorgestellten Untersuchung, dass dieser Bereich heute quasi zum Standard an jeder Universität gehört. Dennoch gibt hier ein Viertel der Befragten an, dass dieses Angebot nicht zur Verfügung steht beziehungsweise ihnen unbekannt ist (vgl. Abbildung 13).

Bei allen anderen Aspekten – Unterstützung bei der Akquise, Unterstützung bei der Antragstellung, Unterstützung bei der Projektdurchführung – gibt jeweils etwa die Hälfte der Wissenschaftler an, dieses Angebot nicht zu kennen oder dass es nicht angeboten wird. Vor allem bei der Akquise und der Antragstellung scheint auch tatsächlich nur wenig Unterstützung vorhanden zu sein. Möglicherweise werden diese Bereiche als originär von den Wissenschaftlern selbst zu leisten betrachtet. Das kann von den Wissenschaftlern ausgehen oder tatsächlich an mangelnden Angeboten liegen (vgl. Abbildung 13).

Abb. 13: Vorhandene Unterstützung im Bereich Forschungsprojekte/Drittmittelprojekte





EIGENE DARSTELLUNG

Etwas mehr Unterstützung scheint es bei der Projektdurchführung zu geben, zumindest gibt etwa ein Drittel der Befragten an, entsprechende Angebote zu kennen, sie aber nur teilweise zu nutzen (vgl. Abbildung 13).

Besonders auffällig sind die Antworten von der Universität Duisburg-Essen. Dort nutzt jeweils ein gutes Drittel Unterstützung aus den Bereichen Akquise, Antragstellung und auch bei der Projektdurchführung nehmen mehr Wissenschaftler als an den anderen Universitäten die Angebote an oder wissen zumindest davon (vgl. Abbildung 13).

Im Hinblick auf das Forschungsmanagement lassen sich mehrere Schlüsse aus der Untersuchung ziehen. Zum einen bestehen möglicherweise an den untersuchten Universitäten – mit Ausnahme der Universität Duisburg-Essen – vor allem bei der Akquise und der Antragstellung keine entsprechenden Strukturen, oder sie sind bisher nicht ausreichend bekannt. Denn die Untersuchung zeigt auch, dass bekannte Angebote tendenziell genutzt werden. Das kann ein Hinweis auf die Verbesserungswürdigkeit von Informationen über bestehende Angebote sein.

Umfeld der Wissenschaftler: Wissenschaftlicher Nachwuchs, Internationale Kooperationen, Verwertung von Forschungsergebnissen

Der zweite Schwerpunkt der Betrachtung ist das unmittelbare Umfeld der Wissenschaftler und ihre Forschungstätigkeit. Er umfasst Unterstützungsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs, bei der Betreuung internationaler Kooperationen sowie bei der Verwertung der Forschungsergebnisse. Der letztere Aspekt umfasst den klassischen Transferbereich (Wirtschaftskontakte etc.), über die Verwertung im Sinne der Patentierung bis hin zu Existenzgründungsunterstützungen. Hier ist von besonderer Bedeutung, dass – anders als bei Forschungsprojekten – bei der Verwertung von Forschungsergebnissen in den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedliche Möglichkeiten bestehen. So hat der Bereich der Existenzgründung in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen eine höhere Bedeutung als zum Beispiel in den geisteswissenschaftlichen.

Die Transferbereiche der Universitäten gelten schon lange als Partner der Wissenschaftler für alle Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Forschung. Als Schnittstellen unterstützen die Transferstellen zum Beispiel proaktiv den Informationsaustausch, die Kontaktherstellung zu Unternehmen, Akquisitionsmaßnahmen, die Suche nach potenziellen Industriepartnern, die Gründung themenorientierter Wissenschafts-Wirtschaft-Cluster, die Entwicklung neuer Transferkonzepte sowie technologie- und wissensbasierte Hochschulausgründungen. Gründungsinteressierte und Existenzgründer finden Unterstützung bei der Realisierung ihrer Ideen.

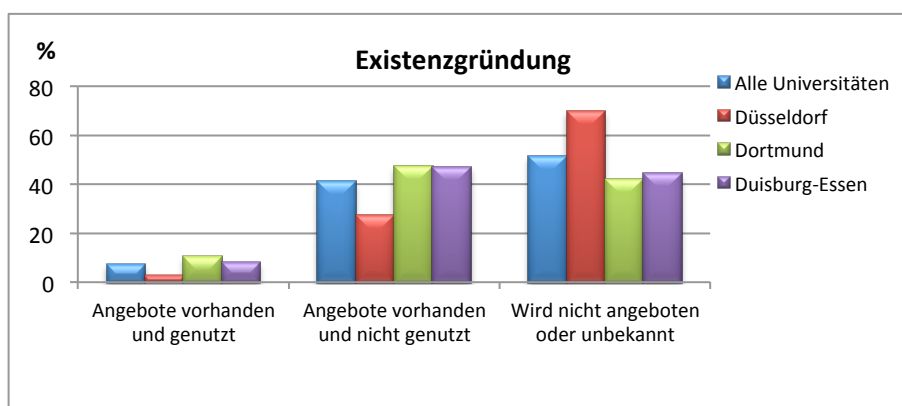
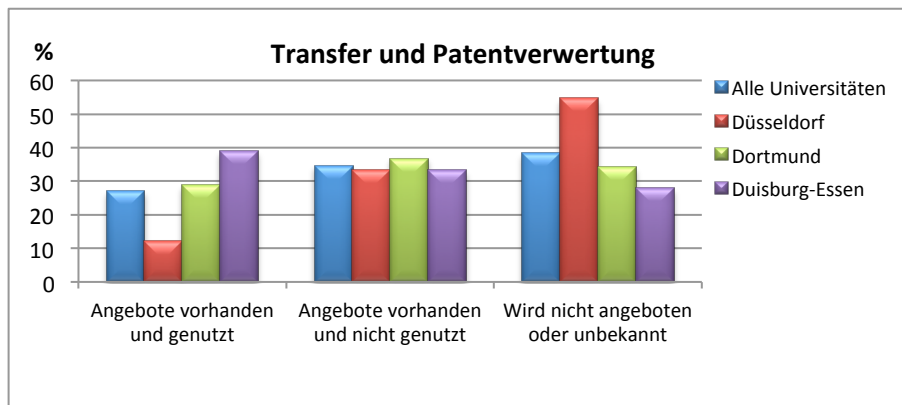
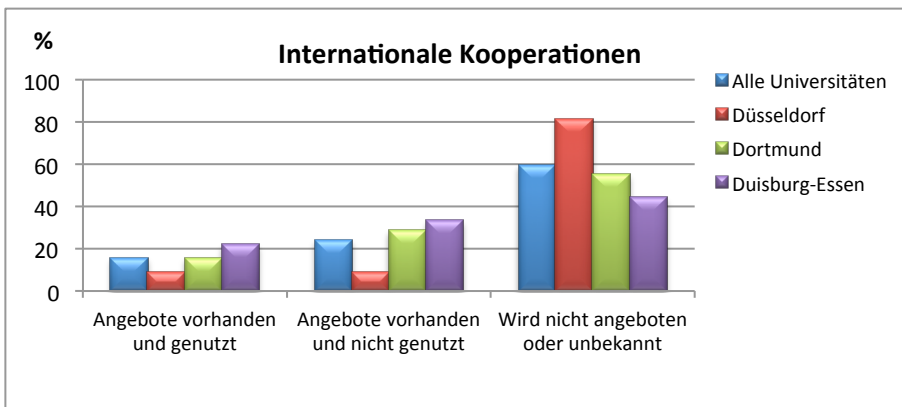
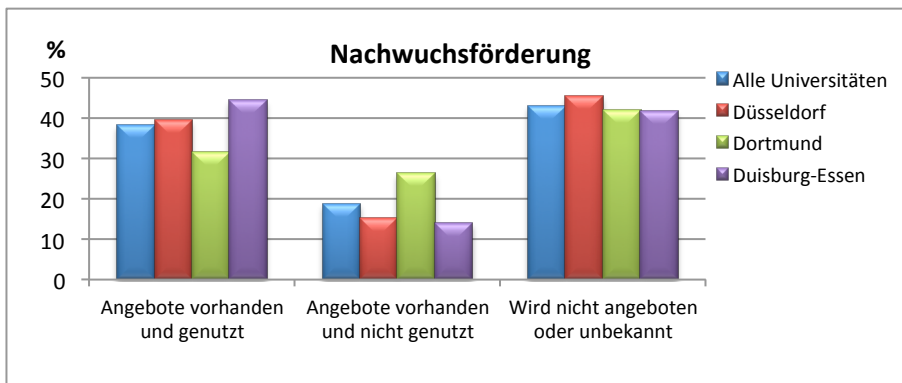
Das Patentwesen hingegen liegt in der Mitte zwischen Forschung, Entwicklung und ökonomischer Verwertung. Es hat in bestimmten Wissenschaftsbereichen (neue innovative Technologien, Medikamentenentwicklung etc.) eine absolute Schlüsselfunktion. Erfindungen oder Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung sind für neue Produkte und Verfahren nur dann verwertbar, wenn sie durch Patente geschützt sind. Kein Industrieunternehmen kann das Risiko eingehen, Investitionen zu tätigen, wenn die zu verwertende Erfindung nicht geschützt ist und jedermann das fertige Produkt technisch nachahmen und auf den Markt bringen kann. Die technische Entwicklung wird stets von herausragenden Erfindungen geprägt. Aus diesem Grunde haben viele Universitäten eigene Patent- und Verwertungsstrategien mit entsprechenden Abteilungen aufgebaut, um eine leistungsfähige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.

Entsprechend wird der Bereich Transfer und Patentverwertung von den Wissenschaftlern am ehesten genutzt, da dieser Bereich an allen deutschen Universitäten durch Gesetzgebung (zum Beispiel Hochschulgesetz oder Arbeitnehmererfindergesetz) oder Tradition²⁵ schon länger eingerichtet ist. Interessant ist, dass knapp die Hälfte der Wissenschaftler Angebote zur Unterstützung bei Existenzgründung kennt, aber selbst nicht in Anspruch nimmt. Das lässt entweder auf große Eigeninitiative in diesem Bereich schließen oder auf nicht so hohen Bedarf, da sich aus den Forschungsergebnissen der Befragten kein Anlass zu Existenzgründungen ergibt (vgl. Abbildung 14).

In dem heutzutage so wichtigen Bereich der internationalen Kooperationen fühlen sich die Befragten bisher wenig unterstützt. Etwa die Hälfte der Wissenschaftler gibt an, keine Angebote zu kennen oder dass keine an der Universität angeboten werden. Ganz besonders scheint dies der Fall in Düsseldorf zu sein, wo etwa zwei Dritteln keine Angebote bekannt sind. Ebenso wird deutlich, dass an der Universität Duisburg-Essen die meisten Angebote bestehen, die auch relativ gut angenommen werden (vgl. Abbildung 14). Dies verweist auf den im einleitenden Kapitel beschriebenen Umstand, dass gerade an Universitäten Forschungsk Kooperation nach wie vor stark von persönlichen Netzwerken und Persönlichkeiten abhängt. Bei der Befragung wurde deutlich, dass die meisten Wissenschaftler (knapp zwei Drittel) Angebote zur Unterstützung der Nachwuchsförderung und -betreuung kennen, die sie auch zum größten Teil nutzen. Aber auch hier kennen oder nutzen 40 % der Befragten keinerlei Unterstützung.

²⁵ Transferstellen existieren an allen deutschen Universitäten, da deren Einrichtung und Tätigkeiten bereits seit langem gesetzliche Aufgabe der Hochschulen sind. Die Transferstellen betreuen Erfinder, Existenzgründer und Gründungswillige bei der Realisierung ihrer Ideen. Hauptziele dieser Einrichtungen sind, neben der Förderung des Austausches von Know-how und Technologie zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, die Initialisierung der kommerziellen Nutzung und Verwertung von Forschungsergebnissen durch Unternehmen sowie die Stimulierung von Innovationen in der Wirtschaft durch Vermittlung neuer Erkenntnisse und Verfahren. Als Service bieten die Transferstellen neben den direkten Transferleistungen meist auch Beratungs- und Informationsleistungen zu Patentverwertung, Existenzgründung, FuE-Förderung oder Messebeteiligungen an. Qualifizierung, Weiterbildung oder Projekträgerchaft sind weitere Aufgabenbereiche.

Abb. 14: Vorhandene Unterstützung in den Bereichen Nachwuchs, Internationale Kooperationen und Verwertung von Forschungsergebnissen



EIGENE DARSTELLUNG

Für das Forschungsmanagement ergeben sich im Umfeld der Forschung (Nachwuchsförderung, Internationale Kooperationen und Verwertung von Forschungsergebnissen) besondere Herausforderungen, bedarfsgerechte Angebote zu schaffen.

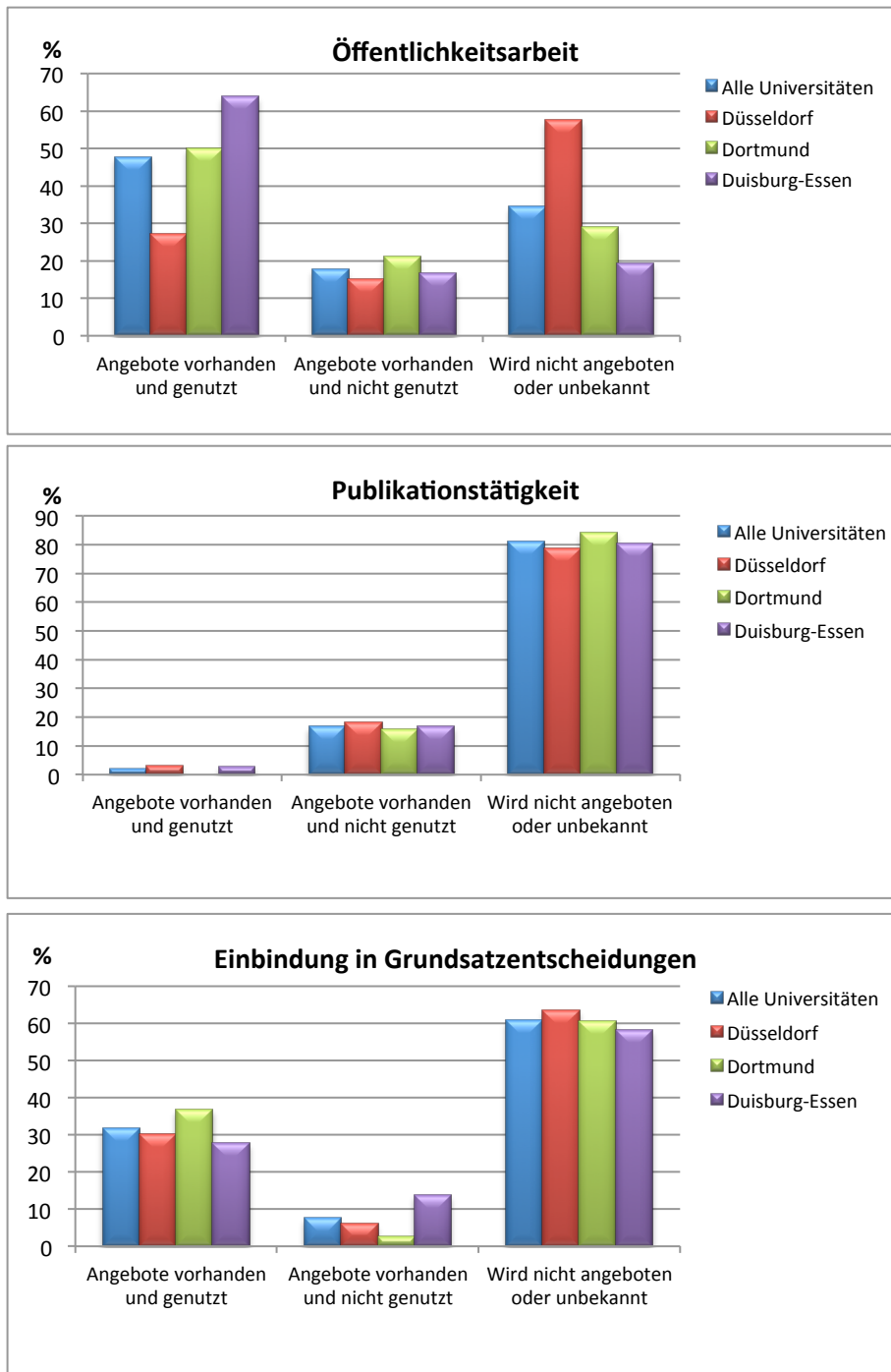
Marketing der Forschungsleistung und Einbindung in Entscheidungsprozesse

Als letzter Schwerpunkt sind in der Untersuchung Maßnahmen abgefragt worden, die im Bereich des Marketings der Forschungsleistungen (Öffentlichkeitsarbeit und Publikationstätigkeiten) sowie im Bereich der Einbindung in Entscheidungsprozesse auf Leitungsebene liegen.

Den Wissenschaftlern wird beim Marketing oftmals Unterstützung angeboten, unter anderem ihre Ergebnisse als Publikation aufzubereiten – hiermit sind nicht Fachpublikationen gemeint – wie zum Beispiel in jährlich erscheinenden, redaktionell aufbereiteten Forschungsberichten, Wissenschaftsmagazinen und Zeitungen (zum Beispiel [unternehmen!] oder IHK-Veröffentlichung MEO). Hierzu zählen auch Angebote im Podcasting, wo mittels Audiodateien über die Forschungsleistungen und -potenziale der Wissenschaftler berichtet werden kann. Bei den drei untersuchten Universitäten ist etwa der Hälfte der Befragten ein Angebot zur Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit bekannt und wird auch genutzt. Hier fallen die Aussagen aus Düsseldorf auf, wo fast zwei Drittel der Wissenschaftler kein Angebot zur Öffentlichkeitsarbeit kennen oder nutzen. Im Gegensatz dazu nutzen zwei Drittel der Befragten in Duisburg-Essen bereits Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit (s. Abbildung 15). Ganz anders sieht es bei Publikationstätigkeiten aus. Hier sagen die meisten Befragten an allen Universitäten, dass es kein Angebot gibt oder dieses ihnen nicht bekannt ist (s. Abbildung 15). Die Einbindung in Entscheidungsprozesse hat traditionell im Rahmen der Selbstverwaltung stattgefunden. Mit dem Wandel der Organisationsstrukturen hin zu mehr Leistungsorientierung werden heutzutage vermehrt strategische Grundsatzentscheidungen – auch über die Forschungsausrichtung – auf der Führungsebene getroffen, ohne dass immer ersichtlich ist, inwieweit die Wissenschaftler dabei eingebunden sind. Es ist aber für die Effektivität von Forschung wichtig, dass die Forschenden an der jeweiligen Institution die Richtungsentscheidungen mittragen. Ein relativ einheitliches Bild ergibt sich bei der Frage nach der Einbindung in Grundsatzentscheidungen. Zwei Drittel der Befragten sind sich einig, dass sie dazu keine Gelegenheit haben. Das restliche Drittel ist hingegen aktiv, weiß von den Möglichkeiten und nimmt sie auch wahr (s. Abbildung 15).

Daraus ergeben sich weitere Potenziale für das Forschungsmanagement, die an bereits bewährte Unterstützungen bei der Öffentlichkeitsarbeit anknüpfen, vor allem bei Publikationen. Bei der Einbindung in Grundsatzentscheidungen besteht entweder ein Informationsdefizit oder die Möglichkeiten könnten tatsächlich noch ausgebaut werden.

Abb. 15: Vorhandene Unterstützung in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten und Einbindung in Entscheidungsprozesse



EIGENE DARSTELLUNG

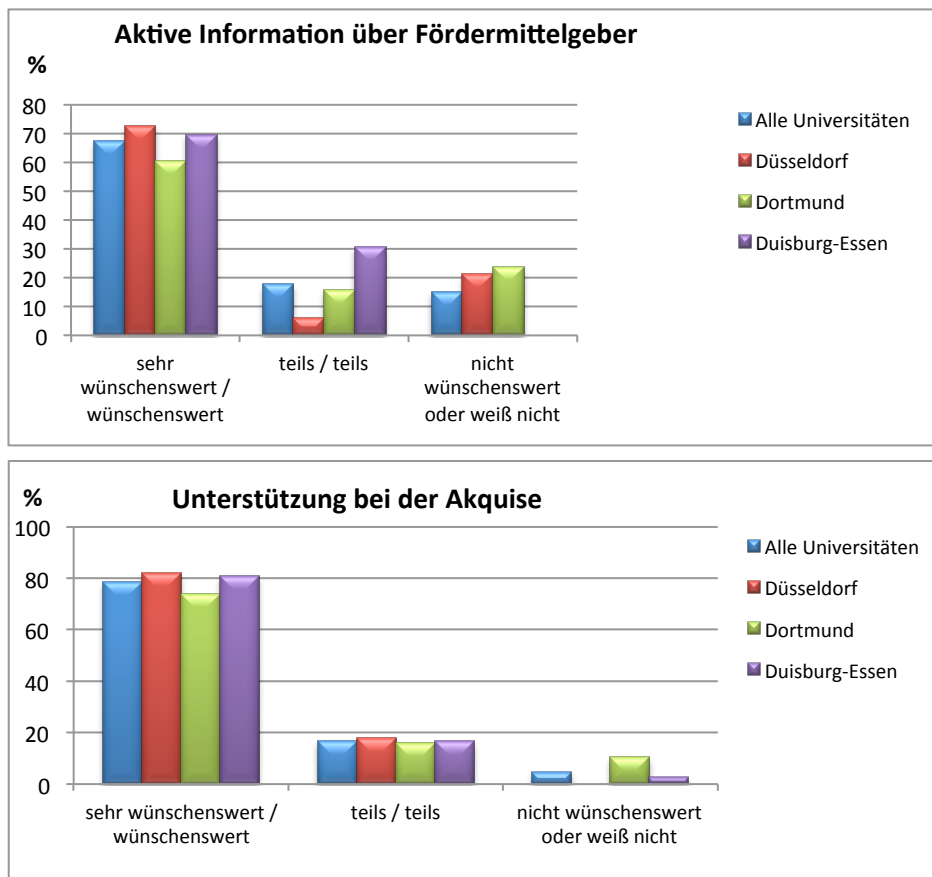
6.2.5 Wünsche an die Forschungsförderung

Mit Blick auf die im vorigen Kapitel dargestellten Defizite und ableitbaren möglichen Potenziale im Bereich des Forschungsmanagements an den untersuchten Universitäten sollen im Folgenden die Bereiche herausgearbeitet werden, die den Wünschen seitens der Wissenschaftler entsprechen.

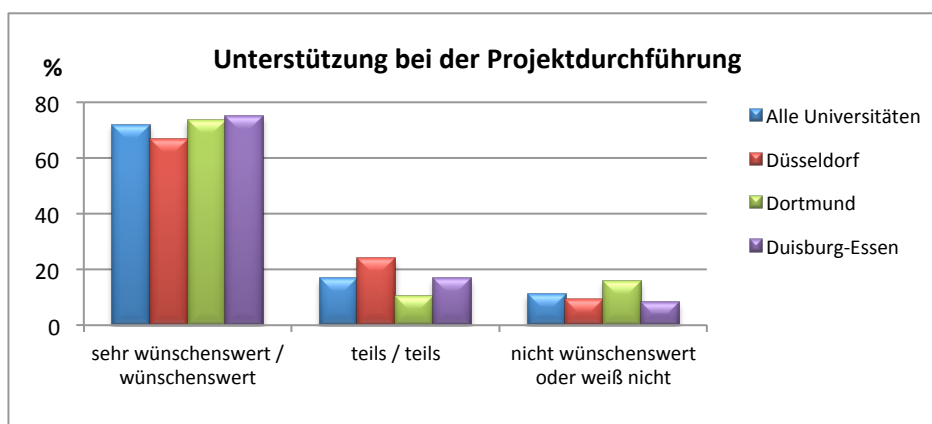
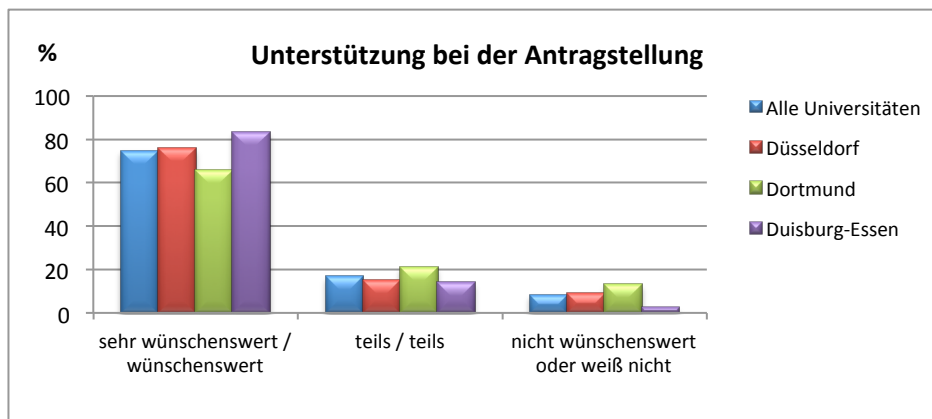
Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf der Aktivität der unterstützenden Personen. Das heißt, dass zum Beispiel Informationen über Fördermittelgeber nicht lediglich pauschal im internen Informationsnetz zur Verfügung gestellt werden, sondern vielmehr ein auf den jeweiligen Forschungsbereich der Wissenschaftler zugeschnittenes Informationspaket aktiv weitergeleitet wird. Ausschreibungen werden hierbei gezielt auf Basis der vorhandenen Expertise der Forschenden „gescannt“ und aufbereitet.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich die große Mehrheit aller Wissenschaftler Unterstützung bei allen Aspekten des Projektbereichs wünscht. Und zwar unabhängig davon, ob sie zuvor die bereits bestehenden Angebote kannten und nutzten (vgl. Abbildung 16).

Abb. 16: Gewünschte Unterstützung im Projektbereich



Fortsetzung Abb. 16

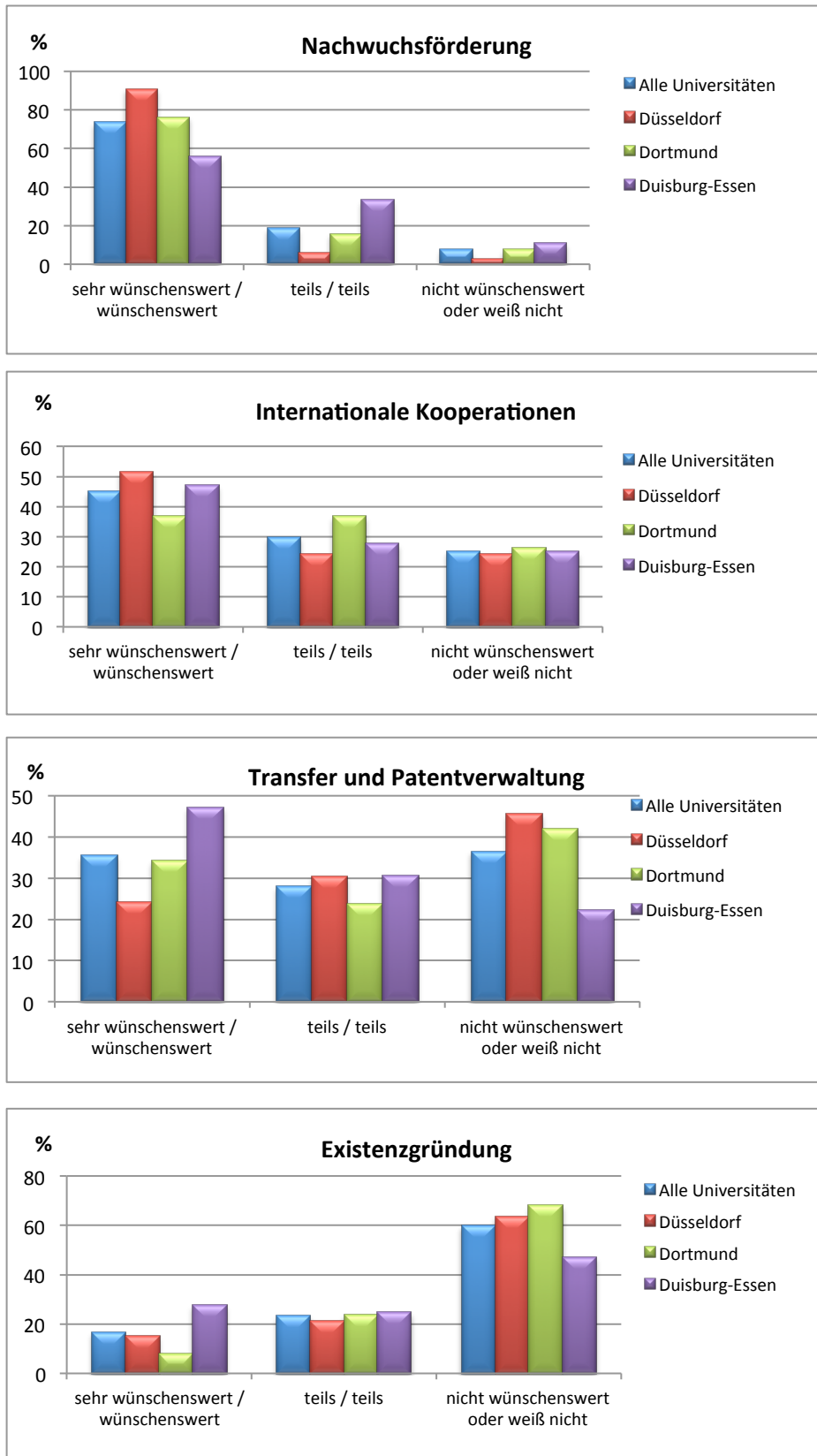


EIGENE DARSTELLUNG

Wie bei der Abfrage zu bestehenden Angeboten wird auch nach gewünschten Unterstützungsleistungen im Umfeld der Forschungstätigkeiten gefragt (Wissenschaftlichen Nachwuchts, Betreuung internationaler Kooperationen und Verwertung der Forschungsergebnisse).

Zwei Drittel aller Befragten wünschen sich mehr Unterstützung bei der Nachwuchsförderung, ein ganz besonderes Anliegen ist das den Wissenschaftlern der Universität Düsseldorf. Am wenigsten oder nur teils-teils daran interessiert sind die Befragten aus Duisburg-Essen. Angebote zur Förderung von internationalen Kooperationen findet nur die Hälfte wünschenswert, ein Viertel ist sich sogar nicht sicher, ob sie in diesem Bereich überhaupt ein Angebot wollen. Dies verweist erneut darauf, dass dieser Bereich als ein „persönlicher“ betrachtet wird (vgl. Abbildung 17).

Abb. 17: Gewünschte Unterstützung im Umfeld: Nachwuchs, Internationale Kooperationen und Verwertung von Forschungsergebnissen



EIGENE DARSTELLUNG

Beim Transfer und der Patentverwaltung ergibt sich ein eher uneinheitliches Bild. In der Summe möchte je ein Drittel Unterstützung und ein Drittel keine Unterstützung. Auffällig ist, dass sich hier die Universitäten Düsseldorf und Duisburg-Essen umgekehrt proportional zueinander verhalten: Duisburg-Essen wünscht knapp zur Hälfte Unterstützung, Düsseldorf nur zu einem Viertel. Bei der eher ablehnenden Haltung ist es genau entgegengesetzt (vgl. Abbildung 17).

Ganz besonders ablehnend oder unsicher ist die Haltung aller gegenüber einer Unterstützung bei Existenzgründungen. Fast zwei Drittel möchte lieber kein Angebot, mit Ausnahme Duisburg-Essens, hier sind die Befragten nur zur Hälfte ablehnend und wünschen sich entsprechend mehr als alle anderen Angebote dazu (zu ca. einem Viertel).

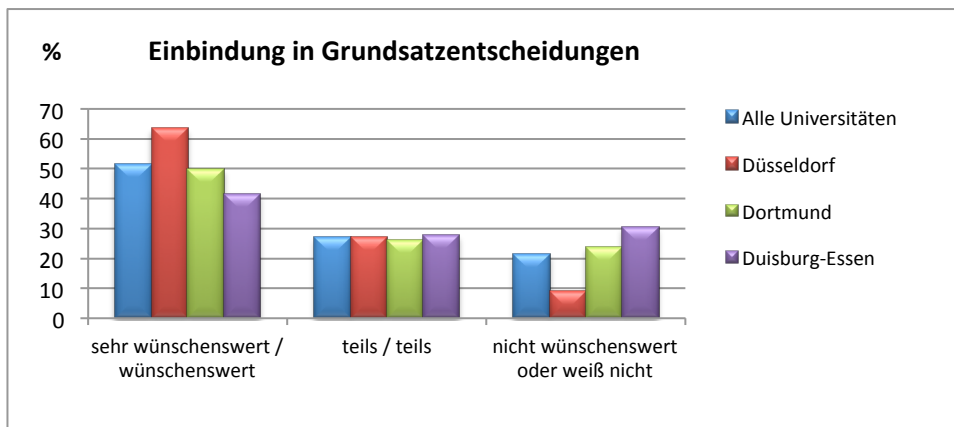
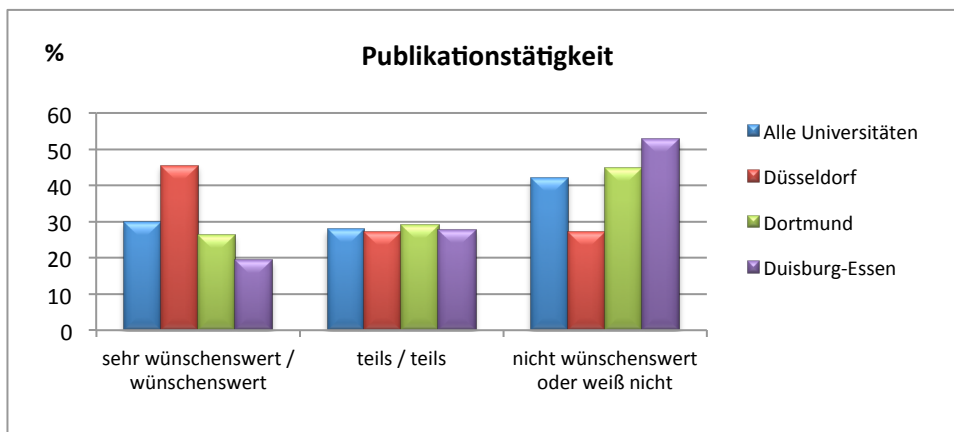
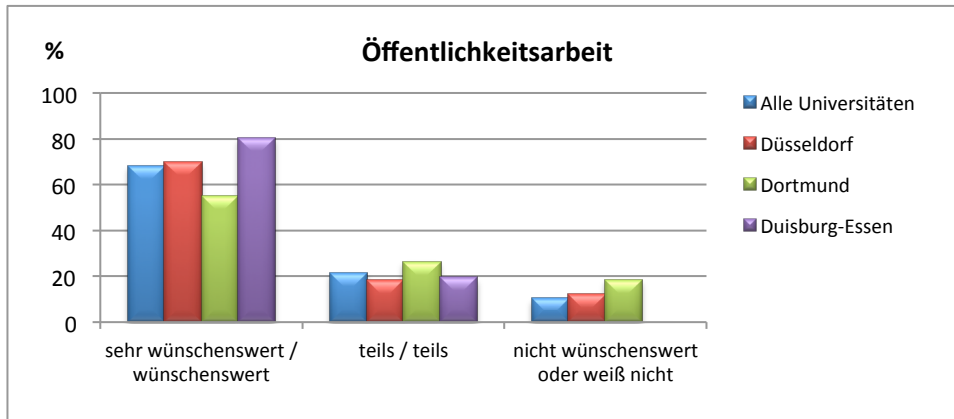
Für das Forschungsmanagement ergeben sich hier verschiedene Herausforderungen. Einerseits zeigt sich, dass bestimmte Themen als eher „persönlich“ betrachtet werden, wie die internationalen Kooperationen und die Existenzgründung. Möglicherweise liegt hier aber auch ein Informationsdefizit zugrunde und die Befragten konnten sich eine sinnvolle Unterstützungsstruktur einfach nicht vorstellen beziehungsweise vertrauen bestehenden Angeboten nicht.

Abschließend wurde nach Unterstützung im Bereich des Forschungsmarketings (Öffentlichkeitsarbeit und Publikationstätigkeiten) sowie im Bereich der Einbindung in Entscheidungsprozesse auf Leitungsebene gefragt.

Gute zwei Drittel wünschen sich mehr Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, sogar noch mehr in Duisburg-Essen. Am wenigsten dringlich scheint das Thema in Dortmund zu sein, wo nur die Hälfte mehr Angebote wünschenswert findet.

Bei der verwandten Thematik der Publikationstätigkeit sind sich 40 % entweder nicht sicher oder lehnen diesbezügliche Unterstützungsaktivitäten ab. Am deutlichsten sprechen sich die Befragten aus Duisburg-Essen dagegen aus. Die restlichen Befragten finden das Thema zum Teil wichtig oder wünschen sich mehr Angebote. Hier fällt Düsseldorf auf, wo fast die Hälfte gerne mehr Unterstützung hätte (vgl. Abbildung 18).

Abb. 18: Gewünschte Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, Publikationstätigkeiten und Einbindung in Entscheidungsprozesse



EIGENE DARSTELLUNG

Die Hälfte aller Befragten möchte ebenfalls stärker in Grundsatzentscheidungen eingebunden sein, zusammen mit den Unentschlossenen ist eine deutliche Mehrheit für mehr Mitspracherecht. Besonders dringlich scheint das Thema wiederum in Düsseldorf zu sein, wo fast zwei Drittel eine Einbindung bei Grundsatzentscheidungen wünschen (vgl. Abbildung 18).

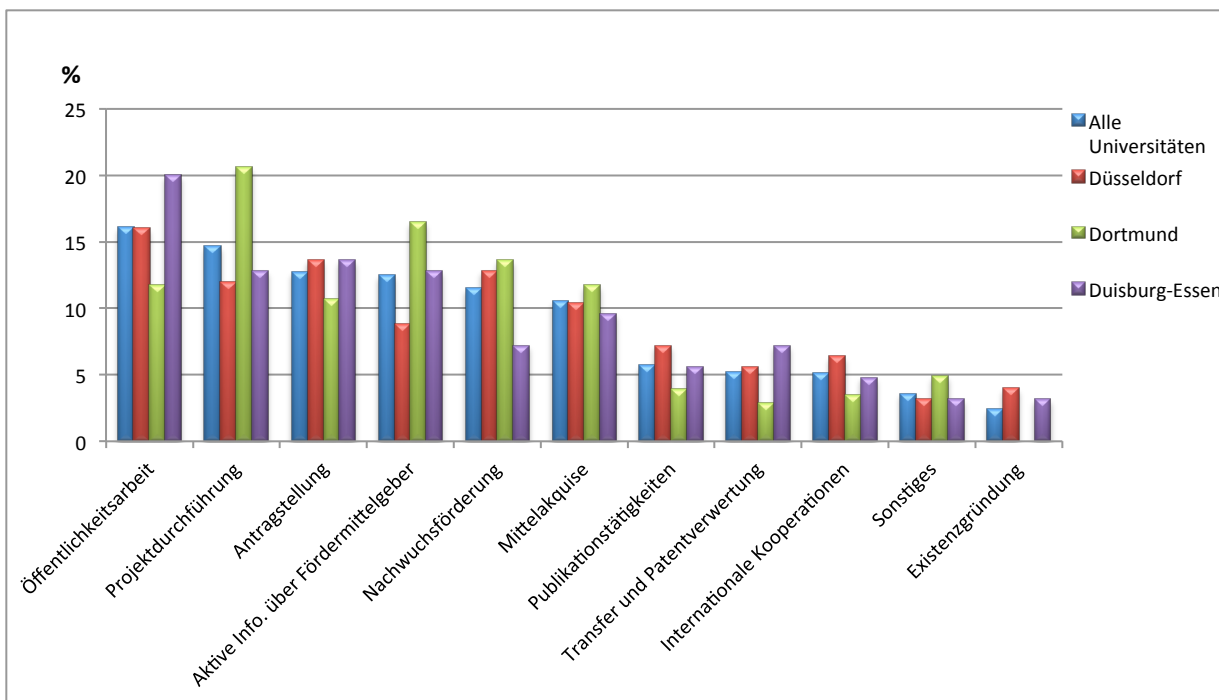
Insgesamt lässt sich aus den Aussagen für das Forschungsmanagement schließen, dass Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen zwar ein Thema für Unterstützungsangebote sind, diese aber differenziert wahrgenommen werden und je „persönlicher“ sie empfunden werden, desto ablehnender ist die Haltung. Hier bedarf es vermutlich einerseits „Vertrauen schaffender Maßnahmen“ beziehungsweise Überzeugungsarbeit durch Beispiele und Angebote, die auf die jeweilige Situation und Ausstattung der Hochschule zugeschnitten sind. Aber es ist auf jeden Fall ein wichtiger Aufgabenbereich des Forschungsmanagements.

Ähnliches ist für den Bereich der Einbindung in Grundsatzentscheidungen anzunehmen. Der Wunsch ist da, aber möglicherweise fehlen entweder adäquate Strukturen oder die Zeit, sich einzubringen. Hier könnte das Forschungsmanagement zumindest für die Forschungsaspekte als kompetenter Ansprechpartner und Sprachrohr gegenüber der Hochschulleitung eine wichtige Rolle einnehmen.

6.2.6 Verbesserungsansätze

Die Wissenschaftler wurden zusätzlich gefragt, in welchen Bereichen sie am ehesten Verbesserungen für notwendig halten. Im Folgenden werden in absteigender Nennung die Bereiche aufgelistet, die am häufigsten genannt wurden.

Abb. 19: Übersicht über gewünschte Verbesserungsmöglichkeiten an den Universitäten in den einzelnen Themenfeldern



EIGENE DARSTELLUNG

Die Antworten spiegeln wesentliche Bereiche wieder, in denen ein Forschungsmanagement ansetzen kann. Allen voran werden Verbesserungen bei der Öffentlichkeitsarbeit für notwendig gehalten, was sich auch mit den Wünschen der Wissenschaftler deckt. Der zweite große Bereich für Verbesserungen sind die Forschungsprojekte selbst mit den verschiedenen Aspekten wie Durchführung, Antragstellung, aktive Informationen über Fördermittelgeber und Mittelakquise im Allgemeinen. Auch die Nachwuchsförderung wird im Schnitt von 10 % der Wissenschaftler für vordringlich verbesserungsbedürftig angesehen.

Auffällig ist, dass an den verschiedenen Universitäten unterschiedliche Schwerpunkte bei den Verbesserungen bestehen. Dies ist sicherlich einerseits auf die unterschiedlichen Schwerpunkte in den Wissenschaftsbereichen zurückzuführen andererseits vermutlich auf die jeweils vorhandenen Managementstrukturen.

Dies verweist auch darauf, dass an ein Wissenschaftsmanagement zwar grundsätzliche Anforderungen gestellt werden können, diese aber situativ an die tatsächlichen Bedürfnisse und Strukturen der jeweiligen Hochschule angepasst und mit verschiedenen Schwerpunkten versehen werden müssen.

6.3 Fazit der Umfrage: Schwerpunkte für ein innovatives Forschungsmanagement

Die Bedeutung des Forschungsmanagements lässt sich am besten an erfolgreichen, innovativen Forschungsaktivitäten festmachen. Dabei hat wohl kein anderes Instrument und Programm in den letzten Jahren an Deutschlands Universitäten derart innovative Ideen hervorgebracht und Bewegung erzeugt wie die Exzellenzinitiative. Wirft man heute einen Blick auf die neun Universitäten, die in der Förderlinie Zukunftskonzept erfolgreich waren, so wird schnell deutlich, dass nahezu alle erfolgreichen Zukunftskonzepte den Bereich der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements als wichtigen Bestandteil hervorheben und hierbei innovative Ideen und Konzepte entwickeln. Es wird deutlich, dass die Grundideen und Ziele zur Stärkung von Forschung und die dafür benötigten Instrumente ähnlich sind. So wird als wesentliches Ziel genannt, den Wissenschaftlern die Möglichkeiten zu geben, ihre Aufmerksamkeit der Forschungsarbeit widmen zu können, das heißt, sie von anderen Aufgaben zu befreien. Außerdem sind Kreativitäts- und Forschungsfreiräume wesentliche Elemente für ein forschungsfreundliches Umfeld.

Dass Maßnahmen nötig sind, um Forschern wieder mehr Zeit für ihre Kerntätigkeit zu verschaffen, ist nicht nur eine theoretisch ableitbare Größe, wie durch die Befragung gezeigt werden konnte. Neben der Lehre wird von den Wissenschaftlern selbst das Forschungsmanagement an zweiter Stelle als zeitaufwendigste Tätigkeit genannt. Daher sind die Anforderungen, in diesem Bereich innovative Angebote zu schaffen, mehr als berechtigt.

Am eindeutigsten und von durchgängig zwei Dritteln der Befragten gewünscht ist eine direkte **Unterstützung bei den Forschungsprojekten**. Dies erstreckt sich von den ersten Schritten – Informationen über Mittelgeber – über eine Unterstützung bei der tatsächlichen Akquise, der Antragstellung bis zur tatsächlichen Projektdurchführung. Dieser Wunsch wird unabhängig von den diesbezüglich bereits bestehenden und genutzten Angeboten artikuliert, was darauf hindeuten kann, dass diejenigen, die bereits Erfahrung mit Angeboten aus diesem Bereich haben, dies positiv bewerten und sich eine Fortführung oder einen Ausbau wünschen. Damit ist bestätigt, dass die Tätigkeiten rund um die Forschung im engsten Sinne – alles, was zum Zustandekommen eines Forschungsprojekts beiträgt und was zur Durchführung des Forschungsprojekts zu zählen ist – die Kernaufgabe eines jeden Forschungsmanagements sein muss.

Betrachtet man die Aktivitäten, die zwar im weiteren Sinne zu Forschungsaktivitäten zu rechnen sind, die aber nicht zwangsläufig erfolgen müssen, ergibt sich ein viel uneinheitlicheres Bild. Beim Thema **Nachwuchsförderung** sind sich die Befragten noch einig, drei

Viertel halten das für sehr wünschenswert. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich wiederum schon viele Angebote, die auch wahrgenommen werden, so dass man hier wieder auf einen großen Prozentsatz schließen kann, der die Aktivitäten in diesem Bereich positiv bestätigt.

Der Aspekt der **internationalen Kooperation** – ein Faktor, der sowohl von den Wissenschaftlern selbst als auch in allen Diskussionen um Forschungsleistungen ganz vorne genannt wird – wird aber im Sinne der Unterstützung von den Befragten eher zögerlich in den Kanon der Wünsche eingereiht. Nur knapp die Hälfte wünscht sich hier Angebote, und ein Viertel will keine Serviceleistungen oder kann sie sich nicht vorstellen. Die Antworten könnten eher zurückhaltend ausgefallen sein, weil an Universitäten traditionsgemäß Kooperationen eher auf Grundlage persönlicher Beziehungen zustande kommen denn aufgrund fachlich-rationaler Überlegungen (s. Kapitel 2). Unterstützung hierbei wäre dann nicht ohne Weiteres vorstellbar und wird vielleicht deshalb nur zurückhaltend befürwortet.

Ähnliche Überlegungen können bei den Thematiken **Transfer und Patentverwaltung** sowie der **Existenzgründung** angestellt werden. Unterstützung bei Transfer und Patentverwaltung wünschen sich immerhin ein Drittel alle Befragten, die anderen zwei Drittel sind unentschlossen bis ablehnend. Dabei klaffen die Antworten von den verschiedenen Hochschulen weit auseinander. Die Wissenschaftler aus Duisburg-Essen wünschen sich zu Hälfte Unterstützung und nur die wenigsten (ca. 20 %) sind eher ablehnend. Aus Düsseldorf kommen nahezu umgekehrte Wünsche zum Ausdruck: nur 20 % wünschen sich Unterstützung, knapp die Hälfte eher nicht. Dies kann wiederum entweder mit Erfahrungen mit Angeboten aus diesem Bereich zusammenhängen, die unterschiedlich bewertet werden, oder mit der Ansicht, dass diese Aufgabe eher an Personen geknüpft ist und daher nicht abgegeben werden kann. Noch mehr könnten diese Positionen bei der Existenzgründung greifen. Hier spricht sich nicht mal ein Fünftel aller Befragten für eine Unterstützung aus, knapp zwei Drittel finden sie sogar nicht wünschenswert.

Eine weitere Unterstützungsthematik, die in den Bereich des „zu sehr an Persönlichkeiten gebundenen“ fallen könnte, ist die Publikationstätigkeit. Hier sind wieder uneinheitliche Antworten aus den verschiedenen Universitäten zu beobachten und nur knapp ein Drittel der Befragten wünscht sich hier Unterstützung. Am stärksten ablehnend zeigen sich hier die Wissenschaftler aus Duisburg-Essen. Das ist umso erstaunlicher, als dass die meisten Befragten in der Publikationstätigkeit den wichtigsten Indikator für Forschungsleistung erkennen.

Mehr Einigkeit herrscht dagegen beim Thema **Öffentlichkeitsarbeit**. Zwei Drittel wünschen sich hier mehr Unterstützung, auch dann oder gerade, wenn es schon genutzte Angebote gibt.

Relativ einig sind sich die Befragten auch, wenn es um die **Mitwirkung bei Grundsatzentscheidungen** geht. Die Hälfte wünscht sich hier weitergehende Möglichkeiten, aber immer noch ein Viertel ist unentschlossen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Forschungsmanagement im Kerngeschäft – nämlich bei der Einwerbung und Durchführung von Forschungsprojekten – durchweg gewünscht wird. In den eher mittelbaren Bereichen der Forschung lassen sich zwei Trends ablesen: Die Bereiche Nachwuchsförderung und Öffentlichkeitsarbeit und auch die Einbindung in Grundsatzentscheidungen zur Forschung wurden noch relativ einheitlich und deutlich gewünscht. In Bereichen, in denen man eine stärkere Bindung an Persönlichkeiten vermuten könnte – Kooperationen, Publikationen – wird weniger Unterstützung gewünscht. Ob nicht gewollt oder ob nicht vorstellbar, muss noch weiter untersucht werden.

Teils unentschlossen, teils eher ablehnend, zeigen sich die Wissenschaftler bei der Unterstützung von direkter ökonomischer Nutzung von Forschungsergebnissen, nämlich beim Transfer und bei den Existenzgründungen. Für ein Forschungsmanagement bedeutet dies, dass wohl von Fall zu Fall in den letztgenannten Bereichen geprüft werden muss, inwieweit Angebote sinnvoll sind. Und die zögerlichen Antworten im Bereich der „persönlichkeitsgebundenen Aktivitäten“ verweisen darauf, dass Forschungsmanagement auch offensiv und aktiv verdeutlichen muss, was leistbar ist. Dazu bedarf es der maßgeschneiderten Strukturen und der entsprechenden Personalausstattung, damit die Angebote glaubhaft sind. Außerdem sind dabei die jeweiligen Ausgangssituationen – Schwerpunkte in den Wissenschaftsbereichen, bisherige Strukturen, Vorgeschichten mit Forschungsmanagement – zu berücksichtigen, die einen wesentlichen Einfluss auf die „richtige Form“ des Managements haben.

Im Folgenden sollen daher die Support-Strukturen und Angebote der Universität Duisburg-Essen exemplarisch vorgestellt werden, da sie zum Zeitpunkt der Untersuchung am umfangreichsten ausgebildet waren.

7 Das Fallbeispiel Universität Duisburg-Essen

Nur wenige Universitäten sind im Bereich des Forschungsmanagements bislang tatsächlich neue Wege gegangen (vgl. Kapitel 5), eine davon ist die Universität Duisburg-Essen. Wie die Fallstudie zeigen konnte sind die Wissenschaftler im Schnitt auch zufriedener mit den Angeboten als an den anderen Hochschulen, so dass tatsächlich von einem ersten Zusammenhang der Strukturen, Angebote und Verbesserung der Forschungsbedingungen für Wissenschaftler ausgegangen werden kann. Wie die Forschungsförderung in Duisburg-Essen aufgebaut ist, ist daher Gegenstand des folgenden Kapitels.

7.1 Die Herausforderung: Fusion²⁶

Die Rahmenbedingungen im deutschen Bildungssektor (wie zum Beispiel die Pisa-Studien und Bologna-Beschlüsse sowie die Globalisierung der Bildungsmärkte) haben in den Anfängen des 21. Jahrhunderts zu vielfältigen Kooperationsmodellen bis hin zu Fusionsaktivitäten im Universitätssektor geführt (vgl. BATTKE & CREMER-RENN, 2006). So fanden in den Jahren 2000 bis 2003 verschiedene Hochschulübergreifende Kooperationen statt, wie ZECHLIN (2003) näher erläutert:

- „Die Universität Lüneburg wird mit der Fachhochschule Nord-Ost-Niedersachsen verschmolzen und soll dadurch zu einer Pilotuniversität für den Bologna-Prozess umstrukturiert werden. Die niedersächsische Landesregierung spricht sogar schon von der alle Hochschulen übergreifenden Universität Niedersachsen.
- Die Medizinischen Fakultäten der Freien Universität und der Humboldt-Universität Berlin und ihre Kliniken werden in eine neue Körperschaft Charité Universitätsmedizin Berlin fusioniert.
- Eine von dem ehemaligen Hamburger Bürgermeister Klaus von Donany geleitete Strukturkommission schlägt vor, fachlich beieinander liegende Bereiche der Hamburger Hochschulen in Schools zusammenzulegen. Am Rande: Unter der Überschrift Zwei Einbeinige. Wie Hamburg die Architektenausbildung optimieren will vermutet die Süddeutsche Zeitung, das dabei unter anderem anstehende Vorhaben, die Architektenausbildung der beteiligten Hochschulen zu einer School of Architecture zusammenzulegen, erfordere mindestens das Verhandlungsgeschick, das für die Friedensgespräche zwischen Palästina und Israel erforderlich ist.

²⁶ Anm.: Der Gesamtprozess der Fusion der beiden Gesamthochschulen Duisburg und Essen wurde bislang nicht ausreichend dokumentiert und veröffentlicht. Die prognostizierten Auswirkungen und Effekte sind noch nicht untersucht.

- Die Universitäten in Marburg und Gießen sollen, so kürzlich die Hessische Landesregierung, in der Weise miteinander kooperieren, dass bestimmte Fächer nur noch einmal an dem jeweiligen Standort vertreten sind.
- Nach einem Beschluss des Baden-Württembergischen Ministerrates vom 30. September 2003 werden die beiden in Esslingen ansässigen Fachhochschulen für Technik und für Sozialwesen fusioniert. Sieben weitere Fachhochschulen in Baden-Württemberg gliedern Teile ihrer Zentralverwaltungen aus und betreiben sie gemeinsam“ (ebd. S. 38–39).

Die Universität Duisburg-Essen wurde im Jahr 2003 durch einen deutschlandweit bislang einzigartigen Fusionsprozess aus den zwei ehemals selbstständigen Gesamthochschulen Duisburg und Essen errichtet und gehört zu den zehn größten deutschen Universitäten (bezogen auf die Studierendenzahl). Aktuell belegt die Universität Duisburg-Essen einen Platz im letzten Drittel des Rankings der 40 forschungstärksten deutschen Universitäten – gemessen am Fördervolumen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG 2009). Weitere Forschungsrankings belegen, dass die Universität Duisburg-Essen eher im Mittelfeld zu finden ist. So sind laut einer Studie des Gütersloher Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) – abgesehen von der Berliner Humboldt Universität – nur Universitäten in Süddeutschland im Spitzenfeld zu finden. Ein Vergleich der Förderungen durch die Alexander von Humboldt-Stiftung zeigt ebenfalls, dass die Universität Duisburg-Essen eher im Mittelfeld angesiedelt ist (AVH 2009).

Rahmenbedingungen der Fusionsaktivitäten²⁷

In den Jahren der Gründung der Gesamthochschulen verfolgte die Politik vorrangig das Ziel der Öffnung der Hochschulen für breite, bildungswillige Schichten. Das für die Gesamthochschulen typische Modell der integrierten Studiengänge öffnete den Zugang zu akademischen Abschlüssen. Zugleich bestand die Erwartung, durch die Integration von Fachhochschul- und Universitätsstudiengängen zu besseren Studienbedingungen zu kommen. Begrenzt wurden diese Erwartungen einerseits durch die Erfahrung mit den Studienverläufen. Besonders deutlich äußerte sich dies in der durchschnittlichen Studierendauer im „kurzen Ast“ der integrierten Studiengänge, die wesentlich über der in den vergleichbaren Fachhochschulstudiengängen lag.

²⁷ Die wesentlichen Aussagen basieren auf dem Papier des Rektorats und des Fusionsbeauftragten der U-GH Essen vom 12. Februar 2001: Überlegungen des Rektorats zur Fusion mit der Universität Duisburg.

Andererseits erlaubte die sich verkappende Mittelsituation es nicht mehr, Ausstattung im für Universitäten erforderlichen Umfang den integrierten Studiengängen zur Verfügung zu stellen. Dies verband sich mit der Erkenntnis, dass Ausbildung in Fachhochschulstudiengängen billiger als in den forschungsorientierten und damit personal- und ausstattungsintensiveren integrierten oder universitären Studiengängen erreicht werden kann.

Indirekt zeigte bereits die Hochschulpolitik des Landes NRW diese Einschätzung in den späten 1980er und den 1990er Jahren: Während die ehemals vorgesehene zweite Ausbaustufe für die Gesamthochschulen endgültig zu den Akten gelegt wurde, kam es zu einem erheblichen Ausbau der Studienplatzkapazitäten in den Fachhochschulen beziehungsweise zu einer Reihe von Standortneugründungen. Mit dem Ausbau der Fachhochschulstudienplätze wurde den Gesamthochschulen faktisch die Aufgabe genommen, fachhochschuläquivalente Studiengänge anzubieten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Reformmodell Gesamthochschule seinen bildungspolitischen Beitrag geleistet hat, aber in der Bildungslandschaft keine Notwendigkeit für die Fortschreibung dieser Hochschulform bestand. Die Gesamthochschulen haben dies etwa durch entsprechende Beschlüsse ihrer Rektorate und Senate zum Ausdruck gebracht.

Evaluation und Expertenrat: Die Begleiter des Wandels

Die Fusion und die Entwicklung zu einer erfolgreicherer Universität wird nur vor dem Hintergrund des Umwandlungsprozesses und den damit einhergehenden Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren nachvollziehbar.

An der Gesamthochschule Essen wurde zu Beginn des Jahres 1999 ein Gesamtkonzept für eine Evaluation von Lehre, Forschung und Organisation über alle Fachbereiche hinweg in einem definierten Zeitrahmen erarbeitet und beschlossen. Bis zu diesem Zeitpunkt erfolgten keine fachbereichsinternen Forschungsevaluationen, mit Ausnahme der Medizinischen Fakultät, die bereits seit 1995 eine regelmäßige Beurteilung der Forschungsleistungen durchführt. Die methodischen Elemente der Evaluation für die Forschung waren:

- die Aufbereitung quantitativer Daten, die bereits durch die Verwaltung oder die Fachbereiche erhoben waren (zum Beispiel Drittmittelerhebungen, Forschungsberichte etc.);
- die Aufbereitung zusätzlicher quantitativer Daten, die im laufenden Verfahren von den Fachbereichen erhoben wurden;

- die Erhebung qualitativer Daten, vor allem zum Bereich Zielvermittlung, mittels zweier getrennt stattfindender Leitfadengespräche mit den Fachbereichen (Professoren und wissenschaftlicher Nachwuchs).

Die Ziele der gesamten Evaluation orientierten sich seinerzeit an den Vorschlägen des Nationalen Expertenseminars der Hochschulrektorenkonferenz (SCHREIER, LITZ 1998) und stellten die Evaluation in den Dienst der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung in Lehre und Studium, Forschung und Organisation. Die gesonderten Evaluationsziele für die Forschung waren:

- Präsentation der Forschungsaktivitäten;
- Analysen der Stärken und Schwächen im Forschungsbereich der Fachgebiete;
- Überprüfung der Forschungsschwerpunkte;
- Weiterentwicklung der Forschung.

Die ausgewerteten Daten und Gespräche bildeten die Grundlage einer begutachtenden, bewertenden, fachbereichsexternen Fremdeinschätzung durch das Prorektorat Forschung und die zugeordneten zentralen Kommissionen.

Die Ergebnisse dieser ersten Begutachtung bezüglich der Qualität von Lehre, Forschung und Steuerung hatten zunächst keine Auswirkungen auf Mittelverteilung und Strukturplanung. Diese Phase führte vielmehr dazu, Ziele in den angesprochenen Bereichen zu definieren und in den kommenden Jahren umzusetzen. Erst in der Folge und damit in einem zeitlich und inhaltlich weiteren und neuen Schritt sollten die Zielerreichungen überprüft, Gründe für Erfüllung beziehungsweise Nichterfüllung thematisiert und Konsequenzen abgeleitet werden²⁸.

Von besonderer Bedeutung waren zudem die Aktivitäten der Landesregierung, die mit der Einführung von Hochschulgesetz, Hochschulfreiheitsgesetz und dem Einsatz des sogenannten „Expertenrates“²⁹ einhergingen. So können als Basis dieser Prozesse der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen durch Beschluss vom 19. Januar 1999 eingerichtete unabhängige Expertenrat und der zwischen der Landesregierung NRW und den

²⁸ In dieser Form werden auch heute noch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen an der Universität Duisburg-Essen gehandhabt.

²⁹ Der Expertenrat hatte die Aufgabe, das Studien- und Forschungsangebot der nordrhein-westfälischen Hochschulen einer „Querschnittsuntersuchung“ zu unterziehen und Empfehlungen zu ihrer inhaltlichen und strukturellen Entwicklung zu geben. Im Sinne einer Hochschulgesamtplanung sollte der Expertenrat die Entwicklungsplanung der Hochschulen beratend begleiten, auf eine regionale Abstimmung, auf Kooperation und Arbeitsteilung hinwirken und die zur Wahrung des Gesamtangebots notwendigen standortübergreifenden Gesichtspunkte einbringen.

Universitäten und Fachhochschulen des Landes am 4. Juni 1999 geschlossene Qualitätspakts angesehen werden.

Der Expertenrat hatte seinerzeit den Auftrag, das Studien- und Forschungsangebot der nordrhein-westfälischen Universitäten einer Querschnittuntersuchung zu unterziehen und Empfehlungen zu ihrer inhaltlichen und strukturellen Entwicklung zu geben. Im Sinne einer Hochschulgesamtplanung war der Auftrag des Expertenrats

„die Stärken und Schwächen der Studien- und Forschungsbereiche an den nordrhein-westfälischen Universitäten unter Berücksichtigung der fachlichen Verflechtungen zu analysieren und zu bewerten, [...] die für die wirtschaftliche und technologische Entwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen unter Forschungs- und Entwicklungsgesichtspunkten von besonderer Bedeutung sind, abzuschätzen (zum Beispiel Natur- und Ingenieurwissenschaften), [...] [und] die Entwicklungsoptionen der einzelnen Standorte im Lichte einer regionalen Arbeitsteilung, Profilschärfung und Schwerpunktbildung zu beurteilen [...]“ (EXPERTENRAT 2000).

Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde nach Ansicht der Experten sichtbar, dass aufgrund der „Forschungsschwäche“ beider Standorte Duisburg und Essen ein Zusammenwachsen unabdingbar erscheint.

„Der Expertenrat geht davon aus, dass sich die beschriebenen Probleme und Schwächen durch eine die Synergieeffekte nutzende Bündelung von Potenzial und Ressourcen der UGH Duisburg und der UGH Essen relativieren und bewältigen lassen. Er hält eine arbeitsteilig abgestimmte Konzentration und Kooperation für wünschenswert und unterstützt daher die in beiden Universitäten erwogene Fusion der Standorte und regt an, sich eines Mediationsverfahrens zu bedienen, das die beiden Universitäten im Hinblick auf Profil und Stärke zu Gewinnern dieses Prozesses macht.“ (EXPERTENRAT 2001).

Zielsetzung der Fusion

Ziel der Fusion war die langfristige und wettbewerbsfähige Profilierung der beiden Standorte. Unzureichende Ausstattung und eine nicht ausgebaute konkurrenzfähige Personalstruktur der Gesamthochschulen waren für die beiden Hochschulleitungen seinerzeit wesentliche Impulse für die Einleitung des Fusionsprozesses. Mit den erwarteten „Synergieeffekten“ der Fusion erhofften sich die Rektorate die Stärkung des wissenschaftlichen Mittelbaus und den Ausgleich von „Wettbewerbsnachteilen“ bei der Entwicklung und dem Ausbau von wissenschaftlicher Exzellenz.

Im verstärkten Wettbewerb um Studierende und Forschungsmittel konnte man nur bestehen, wenn es den Universitäten gelang, leistungsfähige Forschungseinrichtungen aufzubauen. Diese werden von Wissenschaftlern mit höchster internationaler Anerkennung geprägt, die, je nach Fachkultur, an der Höhe der eingeworbenen Drittmittel, der Art und

Zahl der Publikationen oder der zugewandten Forschungsauszeichnungen identifiziert werden können. Die Anerkennung steigert die Attraktivität für Studierende und prägt den Ruf einer Universität. Absolventen haben somit Vorteile bei der Entwicklung der eigenen wissenschaftlichen Laufbahn und beim Einstieg in das Berufsleben. Ein solches Ziel war seinerzeit für keine der beiden Gesamthochschulstandorte umsetzbar – einzig im Zusammenschluss durch die Fusion konnte eine respektable Größe, aber auch ein notwendiger Gestaltungsspielraum geschaffen werden, um dies zu erreichen. Wesentliche Vorteile wurden seinerzeit in den folgenden Punkten gesehen (aus: Papier des Rektorats und des Fusionsbeauftragten der U-GH Essen vom 12. Februar 2001: Überlegungen des Rektorats zur Fusion mit der Universität Duisburg):

- „Die Fusion bietet aus heutiger Sicht die Möglichkeit, den notwendigen Umbau der Universitäten Duisburg und Essen wesentlich wirkungsvoller und einfacher zu erreichen. Bei der Aufgabe von Fächern würde die Universität Essen ein Stück ihres Profils verlieren. Transdisziplinäre Forschung ist dann in diesen Feldern innerhalb einer Hochschule nicht mehr so gut möglich. So ist heute absehbar, dass die Ingenieurwissenschaften ohne Fusion mit einem anderen Standort in Essen unterkritisch werden. Damit verliert die Hochschule aus Sicht den Zugang zu wichtigen transdisziplinären Forschungsfeldern wie den Materialwissenschaften oder der Medizintechnik. Dies betrifft ebenso die Lehre: Dort, wo heute Ingenieurwissenschaftler fachbereichsübergreifend in der Lehre eingesetzt sind (z.B. im Industrial Design, in der Chemie oder in den beruflichen Fachrichtungen der Lehrerausbildung) kann durch die Fusion mit einem in den Ingenieurwissenschaften profilierten Partner auch in Zukunft in diesen Fächern wissenschaftlich basierte Lehrleistung erbracht werden.
- Das Bauwesen wird nicht mehr (fast) einzige Ingenieurwissenschaft an einer Universität sein, sondern findet an einer fusionierten Universität ein breiteres fachliches Umfeld. Dadurch entsteht zusätzliches Potenzial für die Lehre, insbesondere aber auch für die Forschung im fachübergreifenden ingenieurwissenschaftlichen Bereich.
- Auch andere Fachbereiche können die fachliche Breite durch die Fusion vergrößern und sind in der Forschung dann weniger auf Kooperation angewiesen.
- Durch das Zusammenführen von unterausgelasteten Fächern, die bisher an beiden Standorten angeboten wurden, kann bei gleicher Personalausstattung im Grundstudium rationeller, also mit größerer Hörerzahl ausgebildet werden, was eine weitere Ausdifferenzierung im Hauptstudium erlaubt. Damit kann das jeweilige Fach in größerer Breite studiert werden. Die Forschungsfelder können breiter angelegt sein. Damit steigt die Fähigkeit zur Profilbildung.
- Durch die Zusammenarbeit von Fächern, die heute an beiden Standorten ausgelastet sind, können die Vertiefungsgebiete komplementär entwickelt werden. Somit besteht auch hier die Chance, durch Vermeidung von unnötiger Redundanz Gewinne aus einer Fusion zu ziehen.
- Die Profile der Universität Duisburg und Essen ergänzen sich. Beide Hochschulen versuchen, durch neue Studiengänge, informationstechnische Schwerpunkte zu entwickeln. Durch den Zusammenschluss und ein gemeinsames Vorgehen entstünde et-

wa ein breit angelegter technischer Schwerpunkt, der die fusionierte Universität mit anderen technischen Hochschulen wettbewerbsfähig wird.

- Da Duisburg als Gesamthochschulgründung prinzipiell die gleichen Strukturdefizite wie Essen aufweist, kann ein Interesse an einer Fusion aus den gleichen Gründen erwartet werden.
- Die räumliche Nähe erlaubt die Entwicklung einer gemeinsamen Struktur, in der die Reibungsverluste durch lange Wege noch beherrschbar erscheinen.
- Eine fusionierte Universität hat im Umfeld der Ruhruniversitäten größeres Gewicht. Insbesondere bei der Einrichtung von Zentren für bestimmte Fächer oder Fächergruppen spielt dies eine Rolle. Eine größere Universität kann generell unabhängiger von ‚äußeren Einflüssen‘ handeln.
- In der Verwaltung einer fusionierten Universität entsteht Rationalisierungspotential, das zur Effizienzsteigerung von Forschung, Lehre und Verwaltung genutzt werden kann. Im Vergleich zu kooperierenden Universitäten liegt die Führung der Selbstverwaltung und der Verwaltung bei weniger Personen. Dies betrifft den Senat, das Rektorat und die Verwaltungsspitze.
- Neben dem Forschung und Lehre stellenmäßig zuguterkommenden Rationalisierungspotential besteht die Möglichkeit, innerhalb der Hochschulverwaltung auch kleine dezentrale Einheiten, insbesondere kleine Fachbereichsverwaltungen zu schaffen. Diese helfen bei der Bewältigung der stark zunehmenden Aufgaben der Fachbereiche im Rahmen des Globalhaushalts und bei der Mittelbewirtschaftung.
- Die Personalstruktur einer fusionierten Universität kann sich dadurch verbessern, dass die Anzahl der Wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Arbeitsgruppen von Professoren und Professorinnen auf den „universitätsüblichen“ Stand erhöht wird.
- Durch die Erhöhung der Anzahl der Wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reduziert sich die durchschnittliche Lehrlast pro Person, wodurch sich für die Universität insgesamt eine bessere Auslastung ergeben kann.
- Das Rationalisierungspotenzial in der Verwaltung und insbesondere in den Fachbereichen einer fusionierten Universität schafft personellen Spielraum für die Schaffung neuer Studiengänge und Studienrichtungen. Damit kann die Attraktivität des Studienangebots verbessert werden.
- Das Einwerben von Forschungsprojekten wird dort erleichtert, wo ein breites fachliches Fundament innerhalb der Universität vom Antragsteller verlangt wird.“

Einhergehend mit den Anstrengungen zur Fusionierung erfolgten Abstimmungen mit dem Land, den Prozess entsprechend abzusichern. So sollten die Fusionsgewinne bis zum Jahr 2009 in den Stellenplänen verbleiben. Das Land sollte alle notwendigen fusionsbedingten Investitionen übernehmen. Bei der Parameter-gesteuerten Mittelverteilung aus der Haushalts-Titelgruppe 94 – Forschung und Lehre – sollte das Land einen Ausgleich zahlen, falls die Summe der eingeworbenen Drittmittel als Folge eventueller Vereini-

gungswirren zunächst sinken sollte (vgl. CAMPUS 2002 und auch die Garantieerklärung des MSWF für die Fusion der Universitäten-Gesamthochschulen Duisburg und Essen vom 7.12.2001).

Hochschulbeteiligung und Profilbildung in der Forschung

Im Zuge der Fusionsplanung und der Umsetzung in den Jahren 2002 bis 2008 wurden durch das neue Rektorat der Universität Duisburg-Essen in Abstimmung mit den Gremien der Universität (Senat und Forschungskommission) sogenannte fachbereichsübergreifende Profilschwerpunkte lokalisiert und implementiert, zu deren Förderung in besonderem Maße Ressourcen der Universität bereitgestellt werden sollten. So hat die Universität in ihren „Leitlinien zur Weiterentwicklung“ festgehalten, dass diese Schwerpunkte „derzeit“ eingerichtet seien. Eines der Ergebnisse einer internen Rektoratsevaluation bestand seinerzeit darin, einen Mechanismus zu finden, mit dem neue fachbereichsübergreifende Forschungsschwerpunkte eingerichtet, zugleich aber auch bestehende Forschungsschwerpunkte bei nicht hinreichender Aussicht auf Erfolg eingestellt werden könnten (Beschluss des Rektorates vom 19.12.2007, basierend auf einer Empfehlung der Forschungskommission).

„Dazu müssen die Kriterien für „Erfolg bzw. Misserfolg“ definiert sein. Das Rektorat beabsichtigt, als derartige Erfolgskriterien das Einwerben bzw. die begründete Aussicht auf das Einwerben kompetitiver Forschungsmittel, insbesondere der DFG und EU, zu definieren. [...] Sind Forschungsschwerpunkte in der Lage, derartige Mittel einzuwerben oder besteht hierauf eine begründete Aussicht, sollen sie zu zentralen wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen institutionalisiert werden. Neue Initiativen auf Einrichtung eines Forschungsschwerpunktes sollen dann unterstützt werden, wenn die Aussicht auf Einwerbung der oben genannten Mittel begründet besteht. Umgekehrt sollen Forschungsschwerpunkte, die über einen Zeitraum von mehreren Jahren nicht in der Lage gewesen sind, derartige Mittel einzuwerben, aufgelöst werden. Das bedeutet auch, dass bestehende zentrale Forschungseinrichtungen auf dieses Erfolgskriterium hin regelmäßig überprüft und bei Nichterfüllung der Kriterien eingestellt werden“ (ebd.).

Profilschwerpunkte sind interdisziplinäre Themengebiete, die durch Gruppen exzellenter Wissenschaftler getragen werden und von denen erwartet wird, dass sie sich zu wissenschaftlichen Zentren entwickeln, die international als wissenschaftlich führend auf ihrem Gebiet in Deutschland angesehen werden. Die Profilschwerpunkte sollen der Universität somit wissenschaftliche Alleinstellungsmerkmale verleihen. Profilschwerpunkte werden durch eine (max. zwei) entsprechende „Zentrale Wissenschaftliche Forschungseinrichtungen“ organisatorisch betreut. Weiterhin hat die Universität die Möglichkeit, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen im Bereich Forschung zu führen, die keinem der Profilschwerpunkte zuzuordnen sind. Diese unterliegen den gleichen Rahmenbedingungen wie

die Profilschwerpunkte. Der Nachweis und die Ausrichtung auf eine exzellente Forschungsleistung müssen gewährleistet sein.

Profilschwerpunkte, deren Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen sowie die weiteren Einrichtungen sind nicht auf unbegrenzte Dauer institutionalisiert, sondern werden bei ihrer Einrichtung beziehungsweise in regelmäßigem Turnus bewertet und überprüft. Hierzu sollen folgende Rahmenbedingungen („Forschungsexzellenz“) gelten:

- Internationale Sichtbarkeit;
- Erfolg bei der Einwerbung drittmittelgeförderter Forschungsvorhaben in kompetitiven Peer-Review Verfahren in erheblichem Umfang, insbesondere die Einwerbung von Forschungsverbänden wie: koordinierte Programme der DFG (SFB, FOR, GRK, SPP), kooperative EU-Projekte (7. RP, NOE, INTERREG etc.) sowie Verbundvorhaben des BMBF und anderer Ministerien;
- Erfolgreiche Bewilligung verbunden mit den kompetitiven Peer-Review Verfahren als objektives Kriterium der Exzellenz.

Profilschwerpunkte sollten sich weiterhin durch Nachwuchsförderung, durch strukturierte Doktorandenprogramme sowie die Einrichtung von Nachwuchsgruppen in der Forschung auszeichnen. Darüber hinaus sollen sich in den Profilschwerpunkten die beteiligten Wissenschaftler dadurch profilieren, dass sie in besonderem Umfange zu Vorträgen eingeladen werden, Forschungs Kooperationen etablieren sowie Leitungsfunktionen in internationalen Netzwerken wahrnehmen, Publikationen in Peer-Reviewed Zeitschriften und Büchern veröffentlichen, Mitgliedschaften im Editorial oder Advisory Board internationaler Fachzeitschriften wahrnehmen und Auszeichnungen erhalten. Weiterhin wurde beabsichtigt, dass mit der Einrichtung ein „Drei-Phasen-Modell“ etabliert wird:

- Zur Bildung neuer Schwerpunkte stellt die Kommission/der Prorektor Mittel zur Verfügung. Diese Schwerpunkte sind noch nicht institutionalisiert. Sie werden unterstützt, um dadurch in die Lage versetzt zu werden, erfolgreich Drittmittel einzuwerben;
- In einer zweiten Phase werden die begonnenen Initiativen entweder durch die Errichtung einer Zentralen Wissenschaftlichen Forschungseinrichtung institutionalisiert oder – bei „nicht hinreichendem Erfolg“ – nicht weiter aus dem Budgetkreis Forschung unterstützt;
- In einer dritten Phase werden die eingerichteten Zentralen Wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen durch die Forschungskommission daraufhin evaluiert, ob sie weitergeführt werden sollen, oder – jedenfalls auf der Zentralebene der Universität – eingestellt werden.

Mit Blick auf die wachsenden Anforderungen an Erfolge im Forschungsbereich und im wissenschaftlichen Wettbewerb mit anderen Universitäten initiierte das Rektorat der Universität Duisburg-Essen im Dezember 2006 einen breit angelegten Forschungsworkshop³⁰. An diesem beteiligten sich alle Dekane, Prodekane sowie die Leiter und Geschäftsführer Zentraler Wissenschaftlicher Einrichtungen der Universität. Zielsetzungen des Workshops waren die Entwicklung von Kriterien für Forschungsexzellenz sowie Maßnahmen zur Steigerung der Forschungsleistung. Letztere wurden insbesondere unter Berücksichtigung des Forschungsmanagements, der internen Forschungspolitik und der Nachwuchsförderung diskutiert. Die Ergebnisse einzelner fachdisziplinärer Gruppen wurden zusammengetragen und zu einem Ergebnis- und Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Als „messbare“ Kriterien für Forschungsexzellenz definierten die Wissenschaftler:

- Die Anerkennung der Forschungsleistung durch Dritte in Qualität und Quantität (Preise, Auszeichnungen, Patente, Gutachtertätigkeit, eingeladene Vorträge);
- Das Einwerben von Drittmitteln: DFG im Fokus, aber auch EU, BMBF und andere;
- Publikationen (Qualität und Quantität);
- Promotionen;
- Außenwahrnehmung.

Zur Steigerung der Forschungsleistung werden hier insbesondere die Aussagen zum Forschungsmanagement dargestellt. Zusammenfassend erwarten die Wissenschaftler von einem ganzheitlichen und effektiven Forschungsmanagement die Entlastung für ihre originären Tätigkeiten in Forschung und Lehre.

So muss ein Forschungsmanagement in stärkerem Maße zur Stärkung der Profilschwerpunkte und zur Entlastung der „forschenden“ Wissenschaftler eingesetzt werden und den Rückgang von administrativen Aufgaben gewährleisten. Weiterhin sollte die interne Vernetzung innerhalb der Fakultäten und zwischen ihnen gestärkt werden (Interdisziplinarität). Hierbei sollte die Gesamtheit von den Erfahrungen der Einzelnen bei der Antragstellung profitieren können (Wissens- und Antragsdatenbank, gesteuert und vermittelt durch eine zentrale Einheit).

Weitere Forderungen waren:

³⁰ Im Wesentlichen wurden die Ergebnisse durch die Organisatorinnen des Workshops festgehalten. „Zusammenfassung der Ergebnisse zum Forschungsworkshop vom 15. Dezember 2006“ (Dr. Geisler & Dr. Zix in Abstimmung mit den Co-ModeratorInnen).

- Einführung eines Scouting für Calls, Programme und zur Beteiligung an Forschungsvorhaben;
- Einführung eines Antragscoachings (Inhalte und Kalkulation);
- Verstärkter Praxistransfer, Aufbau „Expertendienst“ (Bsp. Uni Köln);
- Schaffung einer internen Forschungs- und Antragskultur.

Abb. 19: Ergebnisse des Forschungsworkshops zum Forschungsmanagement

Vorschläge zur Stärkung der Forschungsfähigkeit	Erwartungen an die HS-Leitung
<p>1. Forschungsmanagement</p> <p>- Forschungs- und Wissenschaftsmanagement zur Entlastung der ForscherInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forschungs- u. Wissenschaftsmanagement muss in stärkerem Maße zur Stärkung der Profilschwerpunkte und zur Entlastung der „forschenden“ WissenschaftlerInnen eingesetzt werden • Rückgang von administrativen Aufgaben gewährleisten. Erstellung eines Berichts mit der Zentralverwaltung, welche Ursachen der administrative Anteil hat und wie dieser in der Forschung reduziert bzw. besser organisiert werden kann. • Die interne Vernetzung innerhalb der FBe und zwischen den FBEn muss gestärkt werden (Interdisziplinarität). Hierbei sollte von den Erfahrungen des Einzelnen bei der Antragstellung die Gesamtheit profitiert werden (Wissens- und Antragsdatenbank). • Die Grundausstattung bei Koordinierten Programmen der DFG (SFB etc.) muss bei erfolgreicher Einwerbung Berücksichtigung finden. • Es muss ein „Leistungs- u. Ausstattungskatalog“ der FBe/AGs erstellt werden, um sich einem breiteren Nutzerkreis zu öffnen (Industrieforschung, Transfer etc.). Parallel hierzu sollte ein Marketingkonzept der Leistungen erstellt werden. • Es muss ein Scouting für Calls, Programme und zur Beteiligung an Forschungsvorhaben eingeführt werden (wird aus der Gruppe der Ing. Wiss. nicht gewünscht) • Ein Antragscoaching (inhaltlich und finanziell) sollte für die WissenschaftlerInnen angeboten werden (wird von den Ing. Wiss. nicht gewünscht. Das Geld für eine entsprechende Stelle und die Unterstützung sollte für Prämien für eingeworbene Drittmittel zur Verfügung gestellt werden) • Ein verstärkter Praxistransfer, Aufbau „Expertendienst“ (Bsp. Uni Köln) muss erfolgen. • Schaffung einer internen Forschungs- und Antragskultur (Bi,GesWi) 	<p>1. Forschungsmanagement</p> <p>- Einrichtung eines Research Centres mit den Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anschub und Unterstützung von Forschungsvorhaben und -anträgen • Koordination von FB übergreifenden interdisziplinären Forschungsvorhaben • Wissensnetzwerk (Nutzung des vorhandenen Wissens bei Anträgen, Publikationen etc.) • Antragsdatenbank • Prozessoptimierung (Entbürokratisierung, einheitliche Verwaltungssoftware)

QUELLE: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUM FORSCHUNGSWORKSHOP VOM 15. DEZEMBER 2006
(DR. GEISLER & DR. ZIX IN ABSTIMMUNG MIT DEN CO-MODERATORINNEN)

Als Fazit und Erwartung an die Hochschulleitung wurde seinerzeit die Einrichtung eines „Research Centres“ mit den folgenden Aufgaben formuliert:

- Anschub und Unterstützung von Forschungsvorhaben und -anträgen;
- Koordination von fachbereichsübergreifenden interdisziplinären Forschungsvorhaben;
- Wissensnetzwerk (Nutzung des vorhandenen Wissens bei Anträgen, Publikationen etc.);
- Antragsdatenbank;
- Prozessoptimierung (Entbürokratisierung, einheitliche Verwaltungssoftware).

Basierend auf diesen Diskussionen und Ansätzen innerhalb der Universität sowie auf der Kenntnis, dass die Universität Duisburg-Essen im Wettbewerb mit anderen Universitäten im Forschungsbereich vor der Herausforderung stand, neue und geeignete Strukturen und Services für die Wissenschaftler zu etablieren, wurde die konsequente Umsetzung der Forderungen und Anforderungen vorangetrieben. Vor dem Hintergrund der Steigerung der Forschungsleistungen (qualitativ wie auch quantitativ) sollte ein neues, professionelles Management von Forschung auf allen Ebenen etabliert werden. Die an beiden Campi vorhandene Abteilung Forschungsförderung und Transfer (FFT) wurde somit zum neuen Science Support Centre (SSC) umstrukturiert (Beschluss des Rektorates vom 30.1.2008). Mit dieser Aufgabe wurde der Verfasser der Arbeit, Herr Oliver Locker-Grütjen betraut. Das Science Support Centre wurde im Juli 2008 als zentrale Einrichtung des Forschungsmanagements eingerichtet und dient als organisatorische Basis zur Koordination der Zentralen (forschungsorientierten) Wissenschaftlichen Einrichtungen und zur Unterstützung der in der Forschung tätigen Mitglieder der Universität.

7.2 Das Science Support Centre

Die Universität Duisburg-Essen hat den aktuellen Anforderungen in der Forschungsförderung und im Forschungsmanagement im Jahr 2008 mit der Einrichtung des Science Support Centre (SSC) Rechnung getragen (Beschluss des Rektorates der Universität Duisburg-Essen vom 30.1.2008). Hierbei wurde der Schwerpunkt darauf gesetzt, die Forschung zielgerichtet (= erfolgreich) zu unterstützen. Im Folgenden werden die Entwicklung des SSC und die damit verbundenen Möglichkeiten aufgezeigt, durch innovative Organisationsform, angepasste Aufgabenverteilung und Steuerung Rahmenbedingungen für die Forschung zu schaffen, die die Forderungen nach Flexibilität, Effektivität, Interdisziplinarität und Erfolg unterstützen.

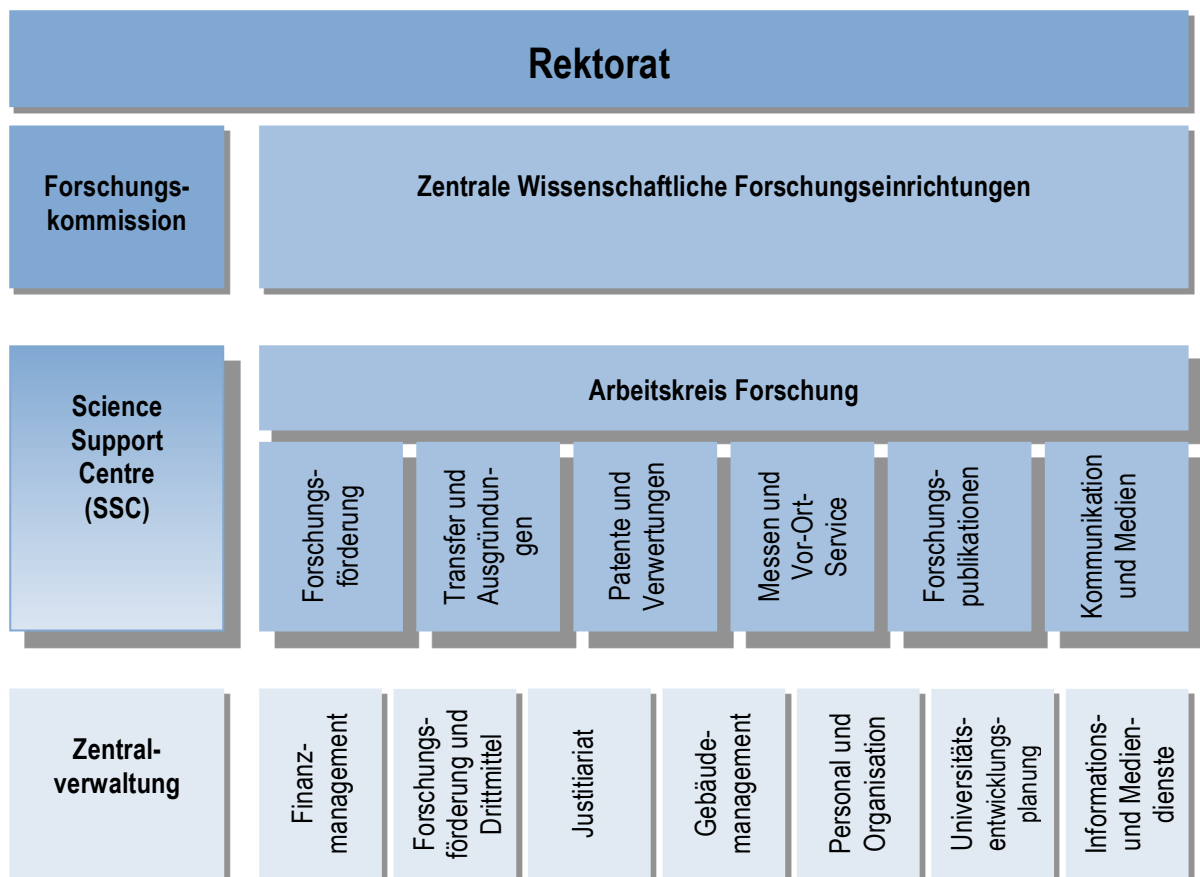
Aktive Unterstützung für die Wissenschaftler

Der aktuelle Trend geht eindeutig dahin, den Forschenden eine umfassende Dienstleistung vor allem 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 im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Rahmenbedingungen im Forschungsbereich ebenfalls vor der Herausforderung, Strukturen zu optimieren und neue, innovative Dienstleistungen für Forschung und Wissenschaft zu etablieren, nicht zuletzt auch um eine quantitative 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 (www.uni-due.de/ssc) ist als Zentrale Einrichtung der Universität³¹ 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 eingebunden, die das Rektorat bezüglich aller grundsätzlichen Fragen zur Forschung und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses berät. Diese Organisationsform ermöglicht einen reibungslosen Informationsfluss zwischen Hochschulleitung und Forschenden und stellt die inhaltliche Abstimmung genereller Forschungsstrategien der Universität sicher. Strukturell wer-

³¹ Nach § 2 Abs. 4 des Gesetzes über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) vom 31.10.2006 (GV. NRW. S. 474), zuletzt geändert durch Gesetz vom 13.03.2008 (GV. NRW.S. 195)

den die Aufgaben und Tätigkeiten des SSC in horizontale (Arbeitskreis Forschung, s.u.) und vertikale Aufgaben (sechs Ressorts, s.u.) unterteilt (vgl. folgende Abb.). Die Tätigkeiten des SSC 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 der Forschungsarbeit. Diese basiert nicht zuletzt auf der wissenschaftlichen Ausrichtung der Mitarbeiter im SSC.

Abb. 20: Einbindung des SSC in die Universität sowie Aufgabenbereiche des SSC und der Zentralverwaltung



EIGENE DARSTELLUNG

Horizontale Querschnittsaufgaben zur Unterstützung der Forschungszentren:

Die Arbeitskreis Forschung

Innerhalb ihrer interdisziplinären 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 inhaltlichen Breite wird ein großer Anteil der 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“ Kommunikation 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 der „Arbeitskreis Forschung“ eingerichtet, in der neben der organisatorischen Abstimmung auch inhaltliche oder strategische Aufgaben übernommen 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 kann – quasi als Nebeneffekt – auch eine Zufriedenheitssteigerung stattfinden, 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“.

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 zum Beispiel die organisatorische Betreuung der an der Universität bestehenden Programme der Deutschen Forschungsgemeinschaft (zentraler Schriftverkehr, Vorbereitung von Gutachterunterlagen, Rektoratsentscheidungen etc.) sowie die Abwicklung zentraler, durch die DFG gestellter Aufgaben (zum Beispiel Fachkollegiumswahlen). Ebenso findet eine Unterstützung der Wissenschaftler der Universität bei der Teilnahme an weiteren Förderprogrammen wie zum Beispiel denen der EU, des BMBF und anderer Bundes- wie Landesministerien sowie relevanter Stiftungsprogramme statt. Hierbei werden die Wissenschaftler aktiv begleitet, indem zum Beispiel Informationen gezielt und strukturiert weitergegeben werden oder die Wissenschaftler eine umfangreiche Unterstützung bei der Erstellung von Anträgen erhalten. Weiterhin bietet das SSC Nachwuchswissenschaftlern ein breites Angebot an Unterstützung 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, die den Wissenschaftler der Universität 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 unter anderem durch neue regionale „Seed Fonds“ erheblich verbessert wird.

Die Sensibilisierung der Wissenschaftler in patentrelevanter Hinsicht durch Angebote von Veranstaltungen und Workshops ist ebenso wie die bedarfsorientierte individuelle Beratung (Patentsprechstunden) ein wichtiger Aspekt im Angebotskatalog des SSC. Hierbei sind vor allem die indirekten Vorteile dieses Technologie-Transfers festzuhalten wie potenzieller Zusatzverdienst, Steigerung der Reputation und Sichtbarkeit in der Wirtschaft. Hier zeigt sich eine enge Verbindung zu den Aufgaben im Bereich Transfer und Ausgründung. Da es sich zudem im Bereich Patente um eine langfristige Strategiewauleistung 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 Universität auf Messen und ähnlichen Veranstaltungen verantwortlich. Der forschungs- und transferorientierte Vor-Ort-Service stellt dem Wissen-

schaftler 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 Veröffentlichungen (zum Beispiel Forschungsberichte, wissenschaftliche Journale) abgedeckt. Darüber hinaus ist das Ressort bemüht, neue und innovative Medien einzuführen und die Wissenschaftler 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 SSC mit effektiven Recherchemöglichkeiten ausgestattet. Das Thema Informationsrecherche und der damit verbundenen bedarfsgerechten Informationsbereitstellung wird auch zukünftig, neben organisatorischen Fragen und Systemfragen, eine wichtige und bedeutende Aufgabe dieses Ressorts darstellen.

Ein erstes Fazit: Innovative Ansätze in Duisburg-Essen

Das Forschungsmanagement an der Universität Duisburg-Essen stellt hinsichtlich dreier Faktoren eine innovative Einrichtung dar. Zunächst ist die Verankerung der Service-Einrichtung SSC in enger Anbindung an die Hochschulleitung zu nennen. Es kann von strategischem Vorteil sein, wenn die Leitung des SSC sehr eng an das Rektorat – hier das Prorektorat für Forschung, Wissenschaftlichen Nachwuchs und Transfer – sowie in die Forschungskommission eingebunden ist, die maßgeblich bei forschungsrelevanten Entscheidungen mitwirkt. Damit ist nicht nur der „kurze Weg“ an Informationen von der Entscheidungsebene zu den Forschenden in Form von Services ermöglicht, es stehen gleichzeitig auch aktuelle Informationen aus den Erfahrungen der SSC-Leitung und damit den Wünschen, Anforderungen und Möglichkeiten eines breiten Querschnitts der Wissenschaftler unmittelbar zur Verfügung. Dies wirft zugleich ein Licht auf die personelle Ausstattung und den persönlichen akademischen Hintergrund des Personals des SSC: Es scheint sinnvoll, dass ein wissenschaftlicher Hintergrund und wenn möglich eigene Forschungserfahrung zur Verfügung stehen, damit gegenseitiges Vertrauen und Verständnis

zwischen dem SSC und den Wissenschaftlern möglich ist. Die Verankerung des SSC auf einer hohen Ebene erleichtert darüber hinaus auch die Kommunikation mit der Verwaltung, da auf gleicher Augenhöhe miteinander kommuniziert werden kann.

Der zweite Faktor ist die Struktur des SSC, die in die Wissenschaft „hineingreift“. Hier ist insbesondere der Arbeitskreis Forschung hervorzuheben als ein Forum, in dem die durch die Zentralen Forschungseinrichtungen vertretenen Wissenschaftler aktiv eingebunden werden. Damit ist das Forschungsmanagement an der Universität Duisburg-Essen nicht nur ein „Abhol-Service“, der auf Anfrage bereit steht, das SSC geht vielmehr aktiv auf die Forschenden zu und bleibt somit im Dialog mit den tatsächlichen Notwendigkeiten des Managements aus der Forschungspraxis. Das schafft nicht nur mehr Vertrauen und Zufriedenheit aufgrund praxis- und zeitnaher Lösungen; es ist auch eine Basis für mehr Kooperation unter den Forschungseinheiten der Universität.

Als dritter Faktor ist die Breite der Service-Angebote zu nennen. Es zeigt sich, dass alle Bereiche, die sich als relevant für die heutigen Forschungsanforderungen definieren lassen beziehungsweise die sich als Kennzeichen exzellenter Forschung etabliert haben, bereits als Ressorts vorhanden sind (s.o.). Dabei ist wesentlich, dass diese stets auch aktiv auf die Wissenschaftler zugehen und damit die Möglichkeiten der Unterstützung den einzelnen Forschenden vermittelt werden. Zu erwähnen ist noch, dass das SSC auch maßgeschneiderte Angebote für den Wissenschaftlichen Nachwuchs anbietet, was anerkanntermaßen eine wichtige Investition in zukünftige Forschungsaktivitäten ist.

Insgesamt stellt das SSC eine Einrichtung dar, die von der Verankerung in der Universitätshierarchie, über die Anbindung an die forschenden Wissenschaftler 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. Erste Einschätzungen zeigen jedoch, dass dieser neue, serviceorientierte und aktive Ansatz des Forschungsmanagements durchaus zum Erfolg werden kann.³²

³² Mehr Geld für die Forschung – (...) Im wahrsten Sinne des Wortes ausgezahlt hat sich auch die „Investition in Köpfe“, sprich die vorausschauende Berufungspolitik der letzten Jahre. Die UDE wird immer attraktiver für forschungsstarke Wissenschaftler. Wichtig ist auch die effiziente Unterstützung der Forschergruppen durch Zentrale Einrichtungen wie das Science Support Center (SSC). (Pressemitteilung UDE vom 25.10.2010)

7.2.1 Aktuelle Prozesse, Erfolge sowie Akzeptanz und Konfliktfelder

„Unsere Universität lebt die Einheit von Forschung und Lehre. Nur so ist es möglich, dass ihre WissenschaftlerInnen innovative Ideen entwickeln und zur Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. Diesen Auftrag erfüllt die UDE am besten, indem sie durch die Qualität der Forschung und Lehre überregionale und internationale Anziehungskraft auf Studierende und WissenschaftlerInnen ausübt und dadurch zur Dynamik des Ruhrgebietes beiträgt. [...] Das Leistungsniveau der UDE, gemessen an kompetitiv eingeworbenen Drittmitteln, hat sich in den letzten Jahren erhöht und soll mit einer durchschnittlichen jährlichen Steigerungsrate von ca. 5 % trotz sinkender Zahl der Professuren positiv entwickelt werden“ (Hochschulentwicklungsplan 2009–2014).

Auf Basis der aktuellen Herausforderungen, die sich mit der Einführung des New Public Management ergeben haben, insbesondere aber aufgrund der Erwartungen der Wissenschaftler sowie der Hochschulleitung wurden die Services des SSC ausgeweitet, um diesen Anforderungen zu genügen. So sind eine Vielzahl der Projekte, die zu den deutlichen Drittmittelsteigerungen der Universität Duisburg-Essen seit 2008 geführt haben durch das SSC in verschiedenster Form begleitet worden (vgl. hierzu Rechenschaftsbericht des Rektorates 2009 und 2010).

„Bei der Einwerbung von Drittmitteln schnitt die UDE im Landesvergleich auch im Jahr 2010 zunehmend besser ab. So konnte die Summe der eingeworbenen Forschungsgelder (Bewilligungen) in Bezug auf 2007 um 61 % gesteigert werden. [...]

Mit Blick auf die Förderung durch EU-Programme konnte das Science Support Centre (SSC) der UDE als Gewinner eines landesweiten Wettbewerbs des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MIWF) gemeinsam mit der TU Dortmund in einer Projektallianz Supportstrukturen aufbauen, um Forscher/inne/n beim Management von EU-Projekten zu entlasten. Allein im Jahr 2010 sind 16 EU-Projekte neu angelaufen, so dass sich die Zahl der Projekte im Rahmen der EU-Förderung auf insgesamt 37 erhöhte. Darüber hinaus konnte die UDE im 7. EU-Forschungsrahmenprogramm (7. FRP) gemeinsam mit der TU Dortmund landesweit die höchsten Zuwachsraten bei der Einwerbung von EU-Mitteln gegenüber dem 6. EU-Forschungsrahmenprogramm (6. FRP) verzeichnen. Bis Oktober 2010 konnte somit zur Halbzeit des 7. FRP bereits mehr EU-Mittel eingeworben werden, als im gesamten 6. FRP“ (Rechenschaftsbericht des Rektorates 2010, S. 10).

Die Unterstützung bei den erfolgreichen Aktivitäten erfolgte über die reine Antragsberatung und -information über die Unterstützung während der Antragserstellung und Begutachtung bis hin zum Verfassen nicht wissenschaftsimmanenter Textbausteine für die Anträge. Aber auch eine intensive Betreuung von Wissenschaftlern, um diese für die Universität zu gewinnen, zählte mit zu den Aktivitäten.

So konnte zum Beispiel die Anwerbung von hochqualifizierten Nachwuchsgruppenleitern und internationalen renommierten Wissenschaftspersönlichkeiten durch eine flexible und persönliche Ansprache und Betreuung konsequent fortgeführt werden. „Hierzu wurden im Science Support Centre (SSC) Prozeduren entwickelt, um die Bearbeitung von Antragsstellungen in Verfahren der Alexander-von-Humboldt-Professur, von Forschungsprofessuren des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie von Stiftungsprofessuren erfolgreich zu gestalten (Rechenschaftsbericht des Rektorates 2009, S. 8)“.

Hinsichtlich der Erweiterung der eigenen Angebote des SSC wurde zudem versucht, die Services (zunächst) über in kompetitiven Verfahren erfolgreich eingeworbene Drittmittelprojekte zu beginnen, um das Angebot für die Wissenschaftler erweitern zu können und die Akzeptanz zu überprüfen (zum Beispiel die Projekte Innovationsfabrik, www.innofab.de und SCITRA, www.scitra.net).

„Im Bereich des Forschungsmanagements wurde das Science Support Centre (SSC) aufgrund der Einwerbung eigener Projektstellen erweitert und kann jetzt auf den Gebieten der EU-Förderung, des Patentwesens, der Messeunterstützung sowie bei der Begleitung von Verbundanträgen weitere Unterstützung leisten und zusätzliche koordinierende Aufgaben übernehmen“ (Rechenschaftsbericht des Rektorates 2009, S. 9).

Diese Projekte, die zumeist von Bundesministerien (zumeist BMBF oder BMWi), Stiftungen oder Förderern aus der Industrie finanziert werden, stellen keine Konkurrenz zu den Drittmittelaktivitäten der Wissenschaftler dar, da sie keine Forschungsthemen im eigentlichen Sinne abdecken. Die inhaltliche Ausrichtung der Programme und Ausschreibungen bezieht sich viel mehr auf Themenfelder, die im Forschungsmanagementbereich liegen, wie zum Beispiel der Entwicklung neuer Transferkonzepte (vgl. www.scitra.net) oder dem Ausbau des Projektmanagements bei EU-Projekten (vgl. www.eporr.de). Hierdurch ist es dem SSC gelungen, in nicht unerheblichem Umfang (Dienstleistungs-)projekte einzuwerben; eine Aktivität, die bis dato nicht vorhanden war. Ebenso kommen, zur Erweiterung der Services, auch die positiven Effekte der eigenen Drittmittel-Aktivitäten des Science Support Centres innerhalb der Leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) durch das Land, die Auswirkungen auf die Zuweisungen der Gesamtuniversität haben. Insgesamt konnte das SSC in den Jahren 2008 bis 2010 auf eigene Drittmittelinwerbungen in Höhe von 1,9 Mio. € zurückblicken, die in Form neuer Services eingesetzt werden.

Für die Weiterentwicklung des SSC sind verschiedene Faktoren entscheidend, die sowohl außerhalb der Universität gesetzt werden als auch innere Ansprüche und Forderungen berücksichtigen. Externe wie interne Rahmenbedingungen sind hierbei:

- die Veränderungen der Hochschullandschaft durch das New Public Management (NPM),
- die Vorgaben durch das Hochschulgesetz (§§ 3, 70 und 71),
- die Vorgaben oder Zielsetzungen durch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW (§§ 6,7 und 10),
- weitere Erwartungen seitens Dritter (Wirtschaft, Ministerien etc.),
- Strategien des Hochschulentwicklungsplans sowie der Rektoratsberichte,
- die Gesprächsergebnisse mit den Dekanen der Fakultäten sowie mit den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Zentralen (forschungsorientierten) Wissenschaftlichen Einrichtungen sowie Erwartungen aus Gesprächen mit Wissenschaftlern und den Rückmeldungen auf Fragebögen.

Hinzu kommen teils spezifische teils unspezifische Erwartungen Dritter an die Universität beziehungsweise das SSC, die unterschiedliche Aufgabenbereiche tangieren. So sind zum Beispiel die Wahlvorgänge der DFG, des WR oder anderer Institutionen organisatorisch zu begleiten. Weiterhin erwarten Förderinstitutionen wie die DFG, verschiedene BMx³³, die Alexander von Humboldtstiftung und vor allem auch das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW (um nur einige zu nennen) kompetente Ansprechpartner, die mit dem Ablauf eines Forschungsprojektes und der Antragstellung sowie den inneruniversitären Prozessen eng vertraut sind.

Sowohl der Hochschulentwicklungsplan als auch die Rektoratsberichte der Jahre 2009 und 2010 weisen auf den Stellenwert der Forschung an der Universität Duisburg-Essen hin. Dementsprechend sind Maßnahmen genannt, die zur Weiterentwicklung der Forschung an der UDE umgesetzt werden sollen beziehungsweise in Teilen auch schon erfolgreich eingeführt worden sind. Inhaltlich sind hierbei insbesondere die Bereiche der Forschungsförderung, Nachwuchsförderung, des Wissenstransfers und des allgemeinen Forschungsmanagements genannt.

³³ Anm.: BMx steht hier stellvertretend für die unterschiedlichen Ministerien, insbesondere BMBF und BMWi

„Um neuen Herausforderungen auch in Zukunft erfolgreich begegnen zu können, müssen wir den eingeschlagenen Weg konsequent weiter verfolgen und die besten Köpfe für unsere Universität gewinnen. [...] Maßnahmen zur Stärkung der Forschung [sind u.a.]:

- Förderung der regionalen Vernetzung und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Rahmen von Forschungs- und Innovationspartnerschaften.
- Unterstützung der Forschungsaktivitäten durch ein zukunftsweisendes und umfassendes Forschungs- und Patentmanagement“ (Hochschulentwicklungsplan 2009–2014).

Weiterhin wurden im Mai und Juni des Jahres 2011 Entwicklungsgespräche mit den Dekanen aller Fakultäten sowie mit den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Zentralen (forschungsorientierten) Wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität geführt. Diese Interviews dienten dazu, die Hintergründe des SSC kurz zu erläutern, die bisherigen Erfahrungen zu erfassen und Verbesserungs-/Veränderungsvorschläge zu diskutieren. Grundsätzlich ist anzumerken, dass viele Dekane bereits in ihrer Fakultät entsprechende Abfragen erarbeitet hatten. Dies erfolgte bis hin zu umfangreichen (selbstorganisierten) Umfragen unter den Mitgliedern der Fakultät. Ein häufig auftauchendes war, dass die Sensibilisierung und Information über die Dienstleistungen und Angebote des SSC in Teilen nicht bekannt oder falsch in Erinnerung waren (Verwechslungen mit der Verwaltung und anderen Einrichtungen der Universität). Insgesamt empfanden alle Fakultäten – mit einer Ausnahme – die Angebote und die Einrichtung des SSC grundsätzlich als sinnvoll und notwendig. Die Frage nach der Zufriedenheit mit den Leistungen des SSC zeigten sowohl sehr zufriedene Dekane als auch erheblicher Verbesserungsbedarf in bestimmten Fakultäten und Bereichen. Weiterhin wurden Erwartungen aus Fragebögen an die Wissenschaftler der Fakultäten sowie an die Geschäftsführer der Zentralen (forschungsorientierten) Wissenschaftlichen Einrichtungen ausgewertet. Von allen angefragten Personen (n=418) beteiligten sich 89 (= 21,2 %) an der Umfrage. Immer wiederkehrende Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge waren:

- Bessere Informationen über die Services – umfassender informieren anhand von „best-practice“-Beispielen.
- Die Schnittstellen und Aufgabenverteilungen zu anderen Einheiten und der Verwaltung sind nicht ersichtlich und verständlich.
- Erheblich mehr Information auf der Homepage und in Printform über Verfahren und Verantwortlichkeiten („Drehbuch: Wie stelle ich einen Antrag“).
- Das SSC sollte immer helfen können, auch wenn es nicht dafür zuständig ist – Frage/Beschwerdemanagement oder Hotline.
- Forschungskennziffern sollten im SSC zentral ausgewertet und zur Verfügung gestellt werden.

- Der Aufbau fachkulturspezifischer Serviceangebote, sogenannter “research facilitators“ in den Fakultäten, ist erwünscht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den meisten Fällen die Wissenschaftler sowie die Gremien (hier vor allem das Rektorat) die Empfänger der Services des SSC sind. Nicht zu verachten sind aber auch die Verbindungen in die Verwaltung (wobei es hierbei oftmals zu einer nicht klaren Schnittstellenabgrenzung kommt) sowie externer Partner aus Wirtschaft, Ministerien, Fördermittelgeber etc.

Abschließend sei festgehalten, dass bestimmte Effekte der Reorganisation und des Nutzens einer solchen Serviceeinrichtung sich nur schwer oder gar nicht messen lassen. Insbesondere qualitative Effekte wie zum Beispiel die Zufriedenheit der Wissenschaftler trotz nichterfolgreichen Antrages oder aber auch tertiäre Effekte, wie der Nutzen durch die reine Anwesenheit von Servicestrukturen sollten Inhalte zukünftiger Studien sein (vgl. auch Kapitel 9).

Rolle des Verfassers in Bezug auf die Fallstudie als Teil der Arbeit

Abschließend soll an dieser Stelle noch ein kurzer Blick auf das Verhältnis zwischen der verwendeten Methodologie, der Stellung des Verfassers der Arbeit und der empirischen Forschung gelegt werden. Der Hinweis auf die Subjektivität des Forschenden erfolgte bereits oben (S. 128) und erscheint vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes von Bedeutung, insbesondere dann, „wenn Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sich der Reflexion und Untersuchung der Voraussetzungen ihres Tuns zuwenden“ (MRUCK, MEY 1996). Schon BOURDIEU (1984) versucht den Vorwurf der Voreingenommenheit und Subjektivität des Forschenden dadurch zu entkräften, „daß man sich als interessegeleitetes, befangenes Subjekt [...] aufhebt, indem man auf die unpersönlichsten, mechanischsten und damit auch [...] unanfechtbarsten Verfahren zurückgreift (ebd., S. 38). Die Frage nach der Realität eines solchen Vorgehens stellt sich auch heute noch, bleibt ein solcher Ausschluss der Voreingenommenheit doch nahezu unmöglich (vgl. DEGEVAL 2004). Dennoch wurden im Rahmen der Fallstudie dieser Arbeit die wesentlichen Kriterien für (Selbst-)Evaluationsstandards eingehalten, welche die DEGEVAL bereits 2000 postulierte: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit.

Kritisch zu betrachten ist, dass nicht alle 27 Standards dieser Kriterien im Fallstudiendesign eingehalten werden konnten, was einerseits in der Anlehnung an vergleichbare Stu-

dien (vgl. AUER, HERLITSCHKA 2008) andererseits im speziellen Untersuchungsdesign und den beteiligten Universitäten begründet ist.

Insbesondere in Bezug auf die Rolle des Verfassers dieser Arbeit und dem Untersuchungsgegenstand ist festzuhalten, dass in der Einleitung zum Fragebogen sowohl auf die „Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen“ als auch auf die „Klärung der Evaluationszwecke“ hingewiesen wurde (DEGEVAL 2004, S. 9).

Entscheidend ist jedoch hierbei, dass die Fragestellungen der Fallstudie weniger eine Erfassung der Güte der Tätigkeiten des Verfassers als Leiter oder die seiner Abteilung selbst, des Science Support Centres der Universität Duisburg-Essen, als vielmehr eine Erfassung der Rahmenbedingungen für Forschung und daraus abzuleitender Unterstützungsstrukturen beinhalten. Wesentliche Fragestellungen sind hierbei die Einschätzungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu den Leistungsparametern in der Forschung, der zur Verfügung stehenden Zeit in der Forschung, der Nachwuchsförderung und den erwarteten und gewünschten Strukturen, um Forschung leisten zu können.

Die Untersuchung der universitären Strukturen (Locker-Grütjen 2008) hat gezeigt, dass die Universität Duisburg-Essen mit dem Science Support Centre hier neue Wege geht, weshalb eine gesonderte Betrachtung desselbigen – immer unter dem Aspekt, die gewonnenen Erkenntnis in objektive Handlungsempfehlungen münden zu lassen – gerechtfertigt erschien.

8 Anforderungen, Potenziale und Grenzen des modernen Forschungsmanagements

Mit den sich ändernden Rahmenbedingungen und dem Umbruch der deutschen Hochschullandschaft wachsen auch die Anforderungen an Unterstützungsleistungen und Serviceangebote innerhalb der Universitäten für ihre Wissenschaftler, um deren bisherige Leistungen in Lehre und Forschung weiter aufrecht erhalten und sogar im Rahmen des Wettbewerbs steigern zu können. Ebenso führen die oben beschriebenen strukturellen Änderungen in den Universitäten zu „wissenschaftsfernen“ Tätigkeiten der Wissenschaftler, die zunehmend umfangreichere Aufgaben leisten müssen, die nicht zu ihrer originären Profession in der Forschung gehören. Damit nicht genug, sind Wissenschaftler an Universitäten nach wie vor mit den „traditionellen“ Aufgaben der Lehre und der Mitgestaltung der Universität betraut, so dass eine kaum noch zu bewältigende Mehrfachbelastung den Alltag der Wissenschaftler bestimmt. „Die immer umfangreicheren Evaluationen, Kontrollen und Berichtspflichten“, die durch die „Ökonomisierung der Hochschulen“ mit bedingt sind, führen letztlich europaweit zu einem gewissen „Unbehagen“ (KNIE, SIMON 2008). Ein modernes Forschungsmanagement, verstanden im Sinne einer serviceorientierten, an den Bedürfnissen der Wissenschaftler ausgerichteten und umfassenden Forschungsförderung, umgesetzt als Dienstleistung für die Wissenschaftler in den zentralen Einrichtungen in Universitäten zur gezielten Unterstützung scheint daher wichtiger denn je.

Es ist ebenfalls festzustellen, dass der noch recht junge Begriff des Forschungsmanagements in vielfältiger und unterschiedlicher Weise benutzt wird und zu sehr heterogenen Ausprägungen führt. Dahinter verbergen sich durchaus Erwartungen oder Hoffnungen, dass die vielschichtigen Herausforderungen, die mit der Umorientierung der Hochschulen einhergehen, durch „bessere Organisation“ zu beheben seien. Dass Managementstrukturen zu Verbesserungen und Entlastungen führen können, ist unbestritten. Aber der effektive Einsatz von Forschungsmanagement bedarf – wie jedes Instrument – der Absteckung der Möglichkeiten, die bereits bestehen und die vielleicht noch entwickelt werden können oder müssten.

Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild an solchen, die Forschung fördernden und unterstützenden Strukturen in den Universitäten (vgl. LOCKERGRÜTJEN, 2008). So findet sich strukturierte Entlastung von möglichst vielen Aufgaben, die nicht inhaltlicher oder forschungsimmanenter Natur sind, nur an sehr wenigen Universitäten. Bei diesen „Vorbildern“ werden die Wissenschaftler über die aktive Unterstützung

bei der Einwerbung von Mitteln hinaus in umfangreichen Projektmanagementaufgaben durch eine zentrale Stelle aktiv unterstützt – Tätigkeiten werden dem Wissenschaftler in Gänze abgenommen. Interdisziplinäre Forschung wird durch interne und externe Evaluierung unterstützt und konkurrenzfähig gehalten (vgl. LOCKER-GRÜTJEN 2008).

Wie umfangreich die Probleme nach wie vor sind und wie schwierig die Einführung geeigneter Strukturen ist, ist offensichtlich. „Es herrscht daher ohne Zweifel eine große Unübersichtlichkeit und Unsicherheit in der Wissenschaftslandschaft, die auch die Frage nach Akteuren, Konzepten, Grenzen und Herausforderungen in und für die Wissenschaftspolitik auf die Agenda der Tagespolitik setzt.“ (KNIE, SIMON 2008, S. 472).

Im Folgenden soll daher auf die Vor- und Nachteile, aber auch die Grenzen von Forschungsmanagement eingegangen werden, um zentrale Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Forschungssupport aufzuzeigen zu können. Hierbei sollen zwei Bereiche besondere Betrachtung finden, da sie – wie bereits gezeigt wurde – enormen Einfluss auf die Forschungstätigkeit der Wissenschaftler haben: die Art der Forschungsleistung und der Faktor Zeit. Zudem wird mit Blick auf den Ausbau der Supportstrukturen ebenfalls der Wissenschaftliche Nachwuchs betrachtet. Abschließend befasst sich das Kapitel mit der notwendigen Profession im Bereich des Forschungsmanagements.

8.1 Erfassung von Forschungsleistung – nur wie?

Die Erfassung von Forschungsleistung ist ein zentraler Punkt bei der Bewertung von einzelnen Forschern bis hin zu ganzen Universitäten (vgl. hierzu insbesondere das Kapitel 4). Folglich werden die verwendeten Kriterien der Bewertung der Leistungen zu zentralen Anforderungen an die Forschenden und damit auch an die Hochschulleitungen und entsprechende Strukturen wie im Forschungsmanagementbereich. Bis heute jedoch ist sich die wissenschaftliche Gesellschaft nicht einig darüber, ob es solcher Darstellungen überhaupt bedarf und welches die angemessenen Parameter der Erfassung dieser Leistungen sind. Insbesondere eine einheitliche Betrachtung unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen (Geistes- versus Naturwissenschaften) scheint vielfach nicht akzeptabel zu sein. Ausgehend von Ansätzen zur Jahrtausendwende sind

„professionell erstellte Forschungsrankings [...] aus zweierlei Gründen von hochschulpolitischer Bedeutung. Erstens muss jede rationale Hochschulpolitik in der Lage sein, ihre Schneewittchen – die in voller Blüte stehenden und die knospenden – eindeutig zu identifizieren. Nur so kann die Forschung effizient gefördert werden. Zweitens ist die in Forschungsrankings enthaltene Information aber auch für die betroffenen Wissenschaftler und für den wissenschaftlichen Nachwuchs von Bedeutung, wenn es darum geht, einen geeigneten Standort für die eigene Forschung beziehungsweise Weiterbildung zu finden.

Qualitativ hochstehende Forschungsrankings tragen maßgeblich zur Markttransparenz bei und erhöhen so die Effizienz der Forschung“ (URSPRUNG 2002, S. 3).

Der gleiche Aufsatz zeigt aber auch die Auseinandersetzung mit und die Kritik an nicht „korrekt“ durchgeführten Bewertungsverfahren. So kommt der Autor zu dem Schluss, dass

„die Vernachlässigung vernünftiger Qualitätsindikatoren zu einem Ranking führt, das für eine forschungspolitische Standortbestimmung unbrauchbar ist. Die vom CHE verwendete Methode der Messung des Forschungsoutputs würde darüber hinaus als Führungsinstrument der Universitätsleitung geradezu kontraproduktiv wirken, da sie nicht anreizkompatibel ist“ (URSPRUNG 2002, S. 3).

Grundsätzlichere Kritiken zeigen vielfach aktuelle Diskussionsbeiträge der unterschiedlichen Fachdisziplinen, von denen hier einer stellvertretend genannt werden soll:

“Wie lässt sich eine geistige Leistung messen? Lässt sie sich überhaupt messen? Fragen, die je nach Interessenlage unterschiedlich beantwortet werden. Die Hinweise mehrerer indes, dass die bisherigen Forschungsrankings und -ratings nicht das halten, was sie versprochen hatten. Um welche Schwächen handelt es sich genau und welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?“ (PLUMPE 2010, S. 572)

Dabei sind die angemessene Erfassung und Bewertung von Forschungsleistung nicht neu, sie sind seit jeher Gegenstand der Wissenschaftstheorie. So finden bislang unterschiedliche Anforderungen an wissenschaftliche Forschung und damit auch voneinander abweichende Kriterien zu deren Bewertung in der Diskussion Anwendung (vgl. RAPHAEL 2009; GLÄSER 2008; FRANK 2006). Indikatorgestützte Untersuchungen von Forschungsleistung spielen in allen Wissenschaftsdisziplinen trotz oftmals berechtigter Skepsis und verständlicher Widerstände eine zunehmend bedeutendere Rolle. Dies hängt mit erhöhtem Wettbewerb einerseits und den knapper werdenden finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand andererseits zusammen. Die Entwicklung von quantitativen Indikatoren und die Durchführung von möglichst objektiven Evaluationen gewinnen somit zunehmend an Bedeutung. Grundsätzlich sind – wie auch immer geartete – Verfahren zur Leistungsmessung in der Forschung nicht mehr „aufzuhalten“ und im Sinne zukünftiger Strategie- und Entscheidungsprozesse durchaus sinnvoll (RAPHAEL 2009).

So schwierig die Leistungsbewertung in der Wissenschaft ist, so besteht doch eine gewisse Einigkeit darüber, dass früher herangezogene Parameter wie Umfang der bereitgestellten Finanzmittel oder des eingesetzten Personals zur Beschreibung wissenschaftlicher Leistungen ungeeignet sind. Aussagekräftiger scheinen sogenannte „Output-Parameter“, insbesondere die Zahl der veröffentlichten Publikationen sowie die eingeworbenen Drittmittel und daraus abgeleitete Indikatoren. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Qualität der Datenbasis nach Disziplinen sehr unterschiedlich ist. Aber wissen-

schaftliche Arbeiten darüber, wie die Qualität und damit die viel zitierte Exzellenz von Forschung wirklich erfasst werden kann, liegen kaum vor (GLÄSER 2008).

Die Fokussierung auf die genannten Indikatoren birgt nämlich auch die Gefahren, die FRANK mit „Opportunismus, Produktivitätsparadoxon und Identitätsverlust“ umreißt (FRANK 2004, S. 29). Wissenschaftler und vor allem auch Nachwuchswissenschaftler werden dazu animiert, zu bestimmten Themen, die gerade „in Mode“ sind, zu veröffentlichen, da sie dort die größten Chancen auf eine positive Begutachtung haben. Neue oder gar widersprüchliche Erkenntnisse werden so mehr und mehr marginalisiert (Opportunismus). Außerdem bindet der subtile Druck zur Publikation Zeit und Ressourcen sowohl bei den Autoren als auch bei den Gutachtern. Was auf den ersten Blick nach einer höheren Produktivität in der Forschung aussieht, hemmt sie in Wirklichkeit. Ähnliches kann für Drittmittelprojekte gelten, deren Vorbereitung und Administrierung immer mehr Zeit kostet, also nicht zur eigentlichen Forschungstätigkeit beiträgt (Produktivitätsparadoxon). Die dritte Gefahr, der Identitätsverlust, bedeutet, dass Indikatoren mehr und mehr ihren instrumentellen Charakter verlieren und zum Selbstzweck werden.

„Dann verdrängen sie den eigentlichen Zweck der Forschung, nämlich den Erkenntnisgewinn. Ein Wissenschaftssystem, das die Messung von Indikatoren über die Lust an Erkenntnisgewinn stellt, droht zu degenerieren, weil es seine identitätsstiftenden Qualitätsmaßstäbe aufgibt“ (FRANK 2004, S. 29).

In diesem Zusammenhang hatte zum Beispiel die DFG jüngst Maßnahmen ins Auge gefasst, die Flut an Publikationen zurückzudrängen und wieder verstärkt auf „Qualität statt Quantität“ zu setzen. „Es sind die Inhalte, auf die es uns bei der Bewertung und Förderung von Wissenschaft ankommt“ (KLEINER 2010, o.S.).

Für das Forschungsmanagement bedeutet dies, dass einerseits genau entlang der aktuell genutzten Indikatoren Service- und Support-Strukturen angeboten werden müssen. Denn nur, wenn aktuelle Forschungsindikatoren „bedient“ werden, stehen auch ausreichend Ressourcen zur Verfügung. Andererseits werden aber durch ein gutes Forschungsmanagement auch gerade die oben genannten Gefahren verstärkt. Dieser Spagatsituation muss bei der Weiterentwicklung von Unterstützungsstrukturen Rechnung getragen werden, indem besonders bei gesamtstrategischen Entscheidungen auf Hochschulebene und bei der allgemeinen Wissenschaftsdiskussion die Forschungsmanagement-Einheiten eingebunden werden und dazu beitragen, dass eben genau diese Gefahren nicht überhand nehmen. Damit wird die Weiterentwicklung von Forschungsevaluation zukünftig ein wichtiger Gegenstand des Forschungsmanagements werden müssen, was gleichzeitig zu einer steten Veränderung und Anpassung der angebotenen Serviceleistungen führen muss: Raum für zweckfreie Erkenntnisse und für

das Denken zu schaffen – im physischen wie im übertragenen Sinne – könnten neue Kernaufgaben des Forschungsmanagements sein/werden (im Sinne der Förderung einer Wissenskultur, vgl. FRANK 2004, S. 30). Aktuell wird wieder aufgeworfen, dass eine

„diesem Management zugrunde liegende Output-Orientierung allerdings mittelfristig mit einem erheblichen Verlust an Zustimmung derjenigen verbunden [ist], die den Output liefern sollen. [...] Deren Zustimmung erreicht man durch die Entwicklung und Erprobung neuer Formen der Partizipation, die möglichst viele Beteiligte erfassen“ (LENZEN 2010, o.S.).

Eine solche Zustimmung sollte jedoch nicht nur anhand neuer Formen der Partizipation erreicht werden, sondern auch durch den Aufbau geeigneter Unterstützungsstrukturen begleitet sein. Insofern muss der Aufbau dieser Strukturen partizipativ mit den Wissenschaftlern und entlang deren Bedürfnissen erfolgen.

8.2 Der Faktor Zeit: Konkurrenz im Spektrum anderer Aufgaben

Konkurrenz um die Zeit: Forschung und Lehre

„Der Beruf des Hochschullehrers ist mit erheblichen zeitlichen Anforderungen verbunden. Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung, der zunehmende Umfang von Gutachter-tätigkeiten, wie auch der hohe Aufwand zur Vorbereitung der Lehre engen den Freiraum für Forschung mehr und mehr ein“ (FRANK 2006, S. 19).

Dieses Zitat verdeutlicht anschaulich, dass der hehre Anspruch der Universitäten, sowohl in der wissenschaftlichen Ausbildung als auch in der aktiven Ausübung der Wissenschaft (= Forschung) breit aufgestellt und dennoch exzellent zu sein, nicht trägt. Dass die Lehre tatsächlich einen großen Anteil der zur Verfügung stehenden Zeit der Wissenschaftler verschlingt, wurde auch eindrucksvoll durch die Befragung belegt. An dieser Stelle sei nochmals auf die Abbildung 11 hingewiesen, die deutlich macht, an welcher Stelle nach Ableistung anderer Anforderungen – zumindest nach subjektivem Empfinden der Wissenschaftler – die eigene Forschung steht.

Wie können wir in der heutigen Zeit Hochschulen bei wachsendem Lehrbedarf dank steigender Studierendenzahlen, geringerem Personal und stagnierenden Mitteln noch Forschung „auf hohem Niveau gewährleisten?“ (KRECKEL 2010, S. 239). Mögliche Antworten auf dieses Dilemma werden von den in der Regel öffentlich finanzierten, zumeist unter Mittelknappheit stehenden Hochschulsystemen durch „Leistungsverdichtung“ beantwortet. Die Universitäten intensivieren zumeist den Wettbewerb durch Einführung neuer Steuerungsmodelle wie zum Beispiel Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Entwicklung von re-

gelmäßigen Evaluationsmaßnahmen. Zudem werden die Hochschulleitungsorgane zu Lasten der akademischen Mitbestimmung gestärkt. Dabei lassen sich strukturelle Reaktionen identifizieren, mit deren Hilfe die Forschung von der Lehre entlastet werden kann (vgl. KRECKEL 2010).

Bei der sogenannten „kategorialen Segmentierung“ des Hochschulsektors wird auf eine Unterscheidung zwischen Hochschularten hin gearbeitet, die primär der Lehre dienen und solchen, die die akademischen Kernaufgaben der Lehre, Forschung und akademischen Nachwuchsqualifikation miteinander verbinden sollen. Bei der „institutionellen Externalisierung“ wird die Forschung ganz oder teilweise an außeruniversitäre Forschungseinrichtungen übertragen. Die Hochschulen wären dann für die Lehre und Nachwuchsqualifikation zuständig. Diese Form existiert in Deutschland in Form von über 200 Max-Planck-, Leibniz-, Helmholtz- und Fraunhofer-Institute, wo bereits ca. 18 % der deutschen Wissenschaftler-Stellen liegen. Eine dritte Reaktionsmöglichkeit ist die Schaffung von universitätsinternen Zentren oder gesonderten Instituten („interne Funktionsdifferenzierung“), die rein der Forschung dienen. Dort ist dann auch „Drittmittelpersonal“ ohne Lehraufgaben im Unterschied zum „regulären“ Personal beschäftigt. Problematisch ist hierbei in der Tat die Stellenausdifferenzierung und deren Befristung. So sind

„wissenschaftliche Dauerstellen an Hochschulen fast ausnahmslos Hochschullehrerstellen, die zwar eine Forschungsqualifikation voraussetzen, aber dann in hohem Maße durch Lehraufgaben definiert sind. Eine Folge ist, dass für die hochschulinterne Drittmittelforschung selbst dann, wenn es sich um Spitzenforschung handelt, vor allem Qualifikanten und junge Berufsanfänger zur Verfügung stehen und es schwer fällt, ein erfahrenes Forscherteam zusammen zu halten“ (KRECKEL 2010, S. 242).

Bei der vierten Variante handelt es sich um die Möglichkeit einer vertikalen Abstufung der Universitäten untereinander („Stratifizierung“): forschungsorientierte Spitzenuniversitäten, gefolgt von Universtitäten, die einige Forschungsschwerpunkte haben und am unteren Ende stehen lehrorientierte Hochschulen. Die deutsche Exzellenzinitiative lässt sich zumindest als symbolischen Schritt in diese Richtung deuten.

Möchte man die genannten Strategien „auf einen gemeinsamen Nenner bringen, so laufen alle Strategien auf Abschottung hinaus, und zwar vor allem auf Abschottung der Forschung von der Lehre. Dabei gehen mehrere Interessenlagen Hand in Hand:

- Exzellente Forschung gilt als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg im internationalen Wettbewerb;
- Forschungserfolge der Hochschulen dienen der politischen Legitimation staatlicher Hochschulfinanzierung;

- Das Ethos des Forschens („Wissenschaft als Beruf“) prägt die traditionelle Selbstwahrnehmung und die Reputation der Hochschullehrer“ (KRECKEL 2010, S. 243).

Deutlich wurden die unterschiedlichen Ansprüche von Forschungsexzellenz unter vorhandenen „Lehrbelastungen“ zum Beispiel auch bei der Vergabe der Nobelpreise in Chemie und Physik im Jahr 2007. So förderte die Tätigkeit der beiden Wissenschaftler an einem MPI oder am Forschungszentrum Jülich (also außerhalb traditioneller Universitäten) deren Forschungsaktivitäten ganz erheblich.

„Die Lehrtätigkeit und der hohe Verwaltungsaufwand an den Universitäten halten enorm von der eigentlichen Arbeit ab“. Dennoch verweisen beide auch auf die fördernde und die eigene Forschung unterstützende Einheit von Forschung und Lehre. „Ich habe immer wieder die Erfahrung gemacht, dass ich wichtige Aspekte der Grundlagenforschung erst durch das Abhalten von Vorlesungen aufgearbeitet habe. Daher halte ich die Einheit von Forschung und Lehre für sehr wichtig. Bei der Vorbereitung von Spezialvorlesungen kann man sich zusätzlich Kenntnisse erarbeiten, die auch bei der Formulierung von Patenten wesentlich sind“ (HANDELSBLATT 2007, o.S.).

Dabei ist die oft zitierte Anregung der Lehre durch die Forschung eben nur in bestimmten Spezialbereichen, besonderen Konstellationen und Randbedingungen vorhanden. Eine stärkere Entkopplung von Lehre und Forschung scheint unaufhaltsam. Die Entwicklung von „distinkten Geschäftsmodellen“ sollte jedoch sehr behutsam gestaltet werden (MEIER, SCHIMANK 2010).

Weiterhin muss bedacht werden, ungeachtet dessen, dass die Anzahl der Studenten häufig ein Kriterium zur Vergabe von Mitteln ist, von verschiedenen Seiten gefordert wird, die Einheit von Forschung und Lehre zur Diskussion zu stellen. So vertrat zum Beispiel der Präsident der Wissenschaftsakademie in einem Interview die Ansicht, die Lehre sollte den Universitäten zugewiesen werden während die Forschung besser in außeruniversitären Institutionen aufgehoben wäre. „Die Verstärkung der Kooperation zwischen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und universitären Lehrstationen, das wäre eine Zukunftsforderung.“ (vgl. HARMSSEN 2009, o.S.). Andererseits wird bemängelt, dass an deutschen Universitäten nicht genügend Engagement für die Lehre besteht, was einerseits zu wenig Mitteln und damit verbundenen Personal- wie Raumengpässen, andererseits mangelndem Interesse, sich über föderalistische Grenzen hinweg auseinanderzusetzen (aktuelle Tendenzen zeigen, dass der „Lehrplan entrümpelt werden muss“) geschuldet sei (vgl. KÜHNE 2008).

Eine weitere Entwicklung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass in Deutschland, ähnlich wie in Großbritannien, die binäre Hochschulstruktur allmählich zurücktritt und schrittweise von einem stärker stratifizierten System überlagert wird. Dies würde neben einigen wenigen forschungsstarken „Exzellenzuniversitäten“ eine breite „Masse“ an „normalen“ Uni-

versitäten, die allenfalls in wenigen Schwerpunktbereichen drittmittelstarke Spitzenforschung erbringen können, zur Folge haben (vgl. KRECKEL 2010). Um sich hierbei nach wie vor im Konzert der regionalen Unterschiede behaupten zu können, können Support-Strukturen möglicherweise ein entscheidender Faktor sein, um an diesen „normalen“ Universitäten in einigen Bereichen Forschungsexzellenz gewährleisten zu können. Dies gelingt mit Sicherheit nur, wenn die Forscher (insbesondere in der Lehre) eine enorme Entlastung erfahren.

Andere Lösungen des Dilemmas finden sich im Bereich der Differenzierung der Hochschulabschlüsse, was hier nicht weiter diskutiert werden soll und in der Ausweitung der Gruppe der selbständigen Hochschullehrer (vgl. Lecturer, Assistant Professor u. ä.), die dazu beitragen, die Aufgaben von Lehre, Forschung und Nachwuchsqualifizierung auf mehr Schultern zu verteilen. Dabei können die Aufgaben entweder verteilt werden oder wie bisher als Einheit von Forschung und Lehre weiterbestehen, was aber eine deutliche Aufstockung der Professorenstellen nach sich zöge. Wie auch immer die Frage zwischen Massenuniversität und Exzellenzforschung beantwortet werden wird, für die Aufgabe „Forschungsmanagement“ würden sich je nach favorisiertem Weg ganz unterschiedliche Ausdifferenzierungen ergeben.

Es soll an dieser Stelle jedoch nicht darüber hinweggetäuscht werden, dass die alleinige Fokussierung auf unterschiedliche Aufgabenverteilungen und neue Professionen zwischen Forschung und Lehre das Zeitdilemma nicht lösen. Wie in der bisherigen Arbeit an verschiedenen Stellen bewiesen werden konnte (S. 58 ff.), muss es endlich gelingen, die zentralen Forderungen, nach mehr Zeit und Freiräumen, welche bereits in seinen Ausführungen im Jahr 2000 durch den Wissenschaftsrat formuliert wurden durch professionalisiertes Forschungsmanagement umzusetzen (S. 63 ff.).

Konkurrenz um Finanzen: Kurzfristigkeit der Forschung

Ein Zeitdilemma, das im Alltagsgeschäft der Forschung kaum noch diskutiert wird, ist die zielfreie und zeitlich unbefristete Forschung. Sie scheint heute nahezu unmöglich und die Diskussion darüber, ob diese überhaupt benötigt wird, geht in der allgemeinen Diskussion um Exzellenz, Mittelakquise und Rankings unter.³⁴ Aber dennoch ist unbestritten, dass

³⁴ „Dieser Existenzmodus (Anm.: die projektorientierte Polis nach Luc Boltanski und Eve Chiapello, 1968) dominiert inzwischen auch das Universitätssystem – mit erheblichen Folgen für das Konzept von Universität, für den Beruf des Wissenschaftlers und für die Art und Weise, Wissen zu generieren, zu verbreiten und zu tradieren.“ (LENZEN 2010).

eben diese nicht projektförmige und zielfreie Forschung für grundlegende Erkenntnisfortschritte unverzichtbar ist – und immer war. Man stelle sich zum Beispiel vor, Immanuel Kant hätte für sein epochales Werk „Kritik der reinen Vernunft“ einen Forschungsantrag nach heute gängigem Verfahren schreiben müssen. Wie hätte sich dieses Buch, das über zehn Jahre geschrieben wurde, in Projekte und Teilschritte zergliedern lassen – vorab, quasi in Vorwegnahme des Ergebnisses? Und welcher Mittelgeber hätte sich davon überzeugen lassen ganz zu schweigen von den wenig exzellenten Ergebnissen der Forschungsevaluierung, die er in der Entstehungszeit des Werkes hätte hinnehmen müssen?³⁵

Mit dem Beispiel soll verdeutlicht werden, dass die Dimension „Zeit“ in der Forschung zwei Dimensionen hat: Die eine, die im Moment am häufigsten diskutiert wird, ist, dass durch andere Anforderungen den Wissenschaftlern heutzutage immer weniger Zeit für die Forschung bleibt, was unter anderem auf die zunehmende Projektförmigkeit der Forschung zurückzuführen ist. In der heutigen Zeit sind die „Forschenden“ immer häufiger damit konfrontiert, zunehmend intensiver und in zeitlich kürzeren Abständen Erwartungen der Gesellschaft zu bedienen (Drittmittelprojekte, Publikationen, Kongressreisen, etc.). So werden Forschungsanträge und Publikationen geschrieben – scheitern diese, werden wiederum neue verfasst. Mitunter entstehen kürzere Ausführungen zur Beteiligung in größeren Projekten, Antragskizzen werden Hauptanträgen vorgeschaltet, die „Mehrstufigkeit“ der Verfahren ist mittlerweile Usus. Hier ist das Forschungsmanagement anzusiedeln, mit dessen Hilfe den Forschenden wieder mehr Freiräume für ihre Kerntätigkeiten verschafft werden soll, indem forschungsferne Tätigkeiten durch andere „Professionals“ geleistet werden. Die zweite Dimension ist ein Dilemma in der Forschung selbst, nämlich, dass durch den Zwang zur Projektförmigkeit kein Freiraum für zielfreies und zeitlich unbefristetes Forschen mehr vorhanden ist. Obwohl die enorme Wichtigkeit dieser Forschung allgemein nicht bezweifelt wird, ist dafür momentan keine Lösung in Sicht. Dies ist ein eher gesamtgesellschaftliches Problem, das durch Management an Hochschulen nicht gelöst werden kann. Es können höchstens „Erleichterungen“ geschaffen werden, wie im vorangegangenen Kapitel bereits dargestellt, indem Freiräume für „zweckfreies Denken und Forschen“ kultiviert werden. Hier hätte auch das Forschungsmanagement einen wichtigen Beitrag zu leisten.

³⁵ „Förderung auch des Inkommensurablen: *Blue sky research*“ (LENZEN 2010).

Strategisches Management in der Forschung

Letztlich gewinnen strategische Ansätze zur Forschungssteuerung innerhalb der Universitäten zunehmend an Bedeutung. So ist den heutigen Herausforderungen an Transparenz, Wettbewerb und Profilbildung nur durch andere Herangehensweisen und ein professionalisiertes Management zu begegnen. Eine aktive Administration und Unterstützung der Forschenden muss in professionellen Strukturen umgesetzt werden. Dass dies durchaus von den Wissenschaftlern als wichtiges Aufgabengebiet (einer Universität) angesehen wird, hat die Studie gezeigt. Hier müssen Hochschulleitungen Strukturen entwickeln, die diese Partizipationsprozesse sinnvoll gestalten.

8.3 Der Wandel des Hochschullehrerberufes und die Problematik der Karrierewege für den Nachwuchs

In Deutschland umfasst die Gruppe der Hochschullehrer eine nicht einheitliche, „eher geteilte Berufsgruppe: Einerseits ist von ‚Professoren‘ bzw. ‚Hochschullehrern‘ und andererseits von ‚Wissenschaftlichen Mitarbeitern‘, ‚Assistenten‘ oder vom ‚wissenschaftlichen Nachwuchs‘ die Rede“ (JACOB & TEICHLER 2010, S. 9). Hierbei haben New Public Management und die Entwicklung in den Hochschulen einen Wandel erzeugt, der gerade in dieser Gruppe vor allem zu einer zunehmenden „Frage der Relevanz der wissenschaftlichen Arbeit“ – und einem veränderten Rollenverständnis in Form einer „wachsende[n] Macht des Hochschulmanagements in der Gestaltung des Hochschulalltags“ (ebd.) führten.

Nach wie vor geht vom akademischen Werdegang und einer akademischen Karriere eine „hohe Anziehungskraft [...] mit dem Berufsziel Wissenschaftler(in)“ (JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 55) aus. Insbesondere die „hohe Attraktivität der Wissenschaft, wenn es um die inhaltlichen Möglichkeiten der Tätigkeit als Forscher(in) geht“ (ebd.) stellen demnach die wesentlichen Anreize zur akademischen Berufswahl dar. Die Ambivalenz zeigt sich jedoch immer wieder in den zunehmend strukturellen Defiziten des Systems wie „die Karriereplanbarkeit, die berufliche Sicherheit, die Gerechtigkeit von Personalentscheidungen sowie die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (ebd.). „Es ist mehr von Krisen als von einem Paradies des Hochschullehrerberufs die Rede“ (JACOB & TEICHLER 2010, S. 9). So gilt das Wissenschaftssystem insbesondere für Nachwuchskräfte allgemein als Berufsfeld, „in dem das so genannte Normalarbeitsverhältnis nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt“ (JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 1). Hier gelten insbesondere die Arbeitsverhältnisse jenseits der Professur als weitgehend kritisch aufgrund ihrer Befristun-

gen und Abhängigkeiten einerseits und der für das System jedoch wichtigen Positionierung andererseits (vgl. BLOCH & BURKHARDT 2010; DÖRRE & NEIS 2008A, 2008B; KLECHA & REIMER 2008)³⁶. So werden zurzeit vor allem in der Schaffung unbefristeter Stellen „zur eigenständigen Wahrnehmung von Aufgaben in Lehre und Forschung unterhalb der Professur“ sowie in der „Einführung von Tenure Track-Verfahren“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 11) Maßnahmen gesehen, um entsprechenden Karriereunsicherheiten zu begegnen.

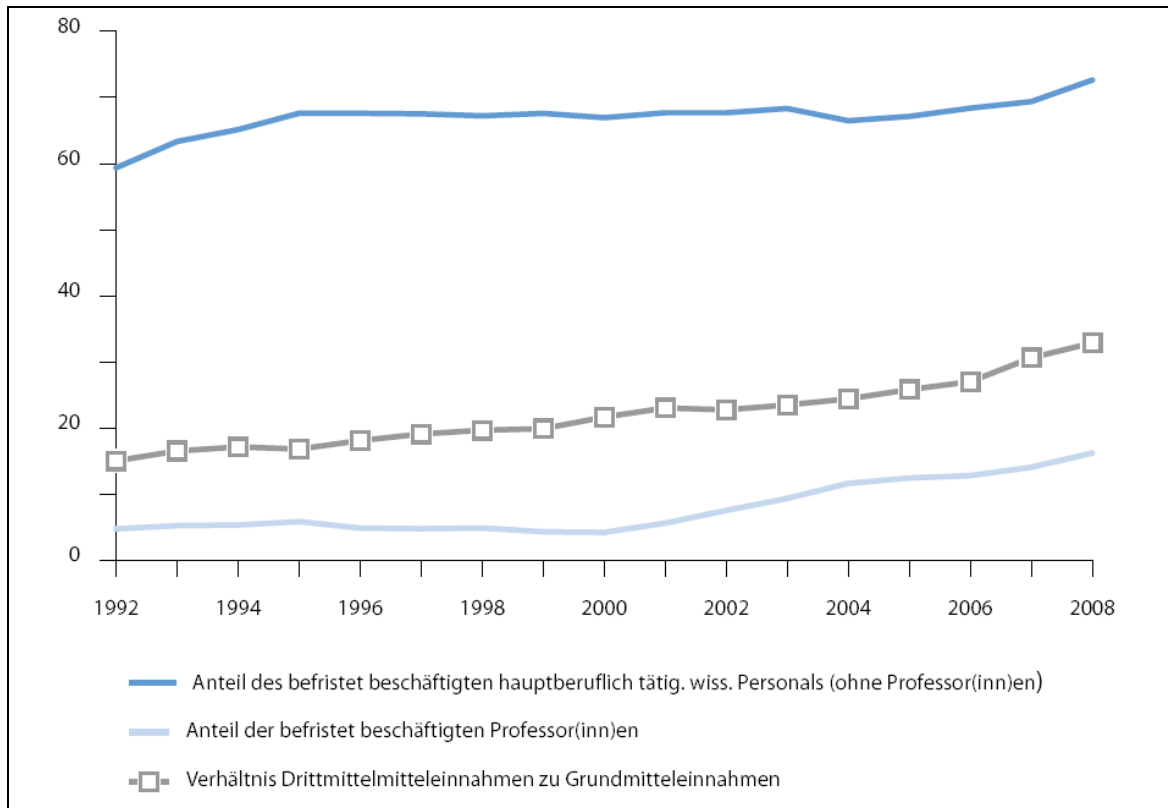
„Mit Blick auf die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses unterscheidet sich Deutschland insbesondere in zwei Punkten von vielen seiner europäischen Nachbarländer: Zum einen promovieren hierzulande ausgesprochen viele Hochschulabsolvent(inn)en nach ihrem Studium – im Bundesbericht zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird eine durchschnittliche Promotionsintensität von 14,2 Prozent ausgewiesen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008: 73). Zum anderen gibt es in Deutschland aber besonders wenige dauerhafte wissenschaftliche Stellen unterhalb der Professur – etwa für Personen, die in erster Linie mit universitären Lehraufgaben befasst sind. Auch Stellen mit kalkulierbaren Laufbahnperspektiven (wie z. B. dem ‚Tenure Track‘ im US-amerikanischen System) existieren hierzulande kaum“ (JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 1).

Gerade in Hinsicht auf die Zukunft von Hochschulen zeichnet das aktuelle Bild eine Zunahme von befristeten Beschäftigungsverhältnissen und Teilzeitarbeitsverträgen (vgl. Abbildung 21 sowie JACOB & TEICHLER 2010)³⁷. Erschwerend kommt hierbei noch hinzu, dass ein Trend zu erkennen ist, die Grundfinanzierung zu Lasten der Projektfinanzierung an den Universitäten zu reduzieren, was bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert wurde (vgl. auch Darstellung zum Verhältnis Grundmittel – Drittmittel). Entsprechend nahm auch der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse deutlich zu, die zunehmend aus befristeten Projekten im Drittmittelbereich finanziert werden.

³⁶ Vgl. hierzu auch JACOB & TEICHLER (2010): „Beschäftigungsumfang und -stabilität: Vollzeitige und dauerhafte Beschäftigung von Professoren ist klar das vorherrschende Bild in den wirtschaftlich fortgeschrittenen Ländern (wenn man – wie in dieser Studie – auf die Beschäftigten sieht und semesterweise wahrgenommene Verträge zum Abhalten einzelner Lehrveranstaltungen außer Acht lässt). Die Quote der vollzeitigen Beschäftigung liegt bei Professoren fast durchgängig über 90 % (99 % bei den befragten Universitäts- und 94 % bei den befragten Fachhochschulprofessoren in Deutschland). Die wissenschaftlichen Mitarbeiter an den deutschen Universitäten sind im Jahre 2007 etwas häufiger teilzeitig beschäftigt als 1992: 31 % im Vergleich zu 25 %. 2007 ist dieser Anteil deutlich höher als in den anderen acht im Vergleich betrachteten Ländern (2–18 %). Die befristete Beschäftigung dieser Personengruppe in Deutschland liegt zu beiden Zeitpunkten bei etwa 80 %; das ist ebenfalls häufiger als in den anderen Ländern.“

³⁷ „Auch für die auf Postdoc-Positionen Beschäftigten gilt (was für Dreiviertel des akademischen Mittelbaus zutrifft), dass ein erheblicher Teil auf befristeten Stellen tätig ist. In der Altersgruppe der 40 bis 44jährigen waren 2006 etwa die Hälfte der Promovierten (49 Prozent), in der Gruppe der 45 bis 54jährigen immerhin noch 18 Prozent befristet beschäftigt. Bei Beschäftigungsverhältnissen außerhalb der Hochschule sind derartige Befristungen die Ausnahme (10 und 5 Prozent der jeweiligen Altersgruppe)“ (HORNBOSTEL & SIMON 2010, S. 39).

Abb. 21: Anteil des befristet beschäftigten wissenschaftlichen Personals an Hochschulen und das Verhältnis der Drittmittelleinnahmen zu den Grundmittelleinnahmen der Hochschulen für die Jahre 1992–2008



QUELLE: JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 2

Dieser Zustand ist als problematisch anzusehen, „da sie [Anm.: die befristeten Stellen] für die Leistungserbringung der Hochschulen und für die Berufsperspektive der Beschäftigten in keiner Weise förderlich sind“ (HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 2010, S. 29). Demnach erzielen Universitäten „vor allem dann hervorragende Ergebnisse [...], wenn die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten attraktiv gestaltet sind. Die Personalausstattung soll sowohl beim wissenschaftlichen als auch beim technischen Verwaltungs- und Bibliothekspersonal aufgabengerecht erfolgen“ (ebd.). Weiterhin ist offensichtlich, dass im deutschen Wissenschaftssystem nach wie vor die Professur als einzige Option gilt, um dauerhaft im System bleiben zu können. So weisen DÖRRE & NEIS (2008b) ausführlich auf ein strukturelles Problem der Nachwuchswissenschaftler hin:

„Wer dauerhaft wissenschaftlich an einer Hochschule arbeiten will, dem bleibt kaum ein anderes berufliches Ziel als das Erreichen einer Professur. Der Hauptgrund dafür ist, dass sich an den Hochschulen nur sehr wenige feste Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau finden“ (JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 1).

Die wissenschaftliche wie auch berufliche Aussicht für den Nachwuchs erscheint jedoch mit Blick auf die begrenzte Anzahl an Professorenstellen sehr kritisch. Hinzu kommen die

verstärkenden Aspekte der Exzellenzinitiative, in der durch die umfangreiche Förderung in der Programmlinie Graduiertenschulen in den kommenden Jahren ein erheblicher Ansturm auf eben diese Stellen erfolgen dürfte³⁸. Doch nicht erst nach Auslaufen der Förderlinien sondern bereits heute zeigen sich die Probleme zum Beispiel bei der Rekrutierung geeigneter Nachwuchswissenschaftler.

„Das Personal zur Umsetzung der skizzierten und prämierten Projekte – die Rede ist von rund 4000 Stellen allein in den Graduiertenschulen und Exzellenzclustern – muss erst einmal aufgetrieben werden. Denn ob ein begabter Nachwuchsforscher davon träumt, sein Forscherleben lang Drittmittelangestellter zu sein, ist fraglich. Die Stellen an befristeten Exzellenzprojekten für Spitzenforscher sind häufig keine ernstzunehmende Alternative zu den Angeboten anderer Forschungseinrichtungen. So konnten ein halbes Jahr nach Ende der zweiten Auswahlrunde nur 38 Prozent der beantragten Stellen bereits besetzt werden“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 44).

Es muss hierbei jedoch auch berücksichtigt werden, „dass die in der Exzellenzinitiative erfolgreichen Universitäten ein grundlegendes Interesse daran haben, das neue Personal auch hauptsächlich in der Forschung einzusetzen“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 44). Hier tritt die durch die Exzellenzinitiative forcierte Trennung zwischen ‚Spitzenforschung‘ und ‚Massenlehre‘ deutlich zum Vorschein.

Solange das Wissenschaftssystem also keine adäquate Anzahl an qualifizierten Stellen vorhält und auch Karrieremöglichkeiten im Wissenschaftssystem jenseits der Professur nur selten angeboten werden sind die beruflichen Laufbahnen der Nachwuchswissenschaftler stark eingeschränkt. Verstärkend kommt hinzu, dass es

„Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern [...] mit fortschreitendem Qualifizierungsverlauf schwerer [fällt], den einmal eingeschlagenen Karriereweg in der Wissenschaft zu verlassen, weil ein beruflicher Neustart außerhalb der Hochschule nur unter Schwierigkeiten zu meistern ist“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 13).

So werden sie sich womöglich zunehmend Stellen jenseits des Wissenschaftssystems suchen und damit für dieses verloren sein. Aus diesem Dilemma des Systems könnten sich aber auch Chancen ergeben, um andere Perspektiven, die auch im Wissenschafts- und Forschungsmanagement zu suchen sind, zu entwickeln.

³⁸ So wurden zudem im Rahmen der Exzellenzinitiative bislang „Stipendien für 91 ‚Predocs‘ vergeben, also für Doktorandinnen und Doktoranden, die direkt nach dem Bachelorabschluss in die Promotionsphase eingetreten sind. Dabei ‚bestehen zurzeit noch rechtliche Probleme, da die erfolgreichen Promovendinnen und Promovenden ohne Masterabschluss nach den derzeitigen landesrechtlichen Vorgaben in der Regel nicht die formalen Voraussetzungen für den höheren Dienst und damit die Verbeamtung als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer erfüllen“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 44).

„Um Durchlässigkeit und Flexibilität der akademischen Karriere zu erhöhen, bedarf es der Anerkennung außerwissenschaftlicher Berufserfahrung und -biografien, während zugleich Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler besser auf die Anforderungen außerwissenschaftlicher Arbeitsfelder vorbereitet werden sollten“ (BLOCH & BURKHARDT 2010, S. 13).

Zur Behebung der aktuell existierenden Karriereunsicherheit des wissenschaftlichen Nachwuchses schlagen BLOCH & BURKHARDT (2010) unter anderem vor:

- „Unbefristete Stellen unterhalb der Professur schaffen und den dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft auch ohne Habilitation ermöglichen;
- auch drittmittelfinanziertes Personal unbefristet beschäftigen;
- Juniorprofessuren und andere Stellen mit Tenure Track ausstatten, nach positiver Evaluierung Übernahme durch die Hochschule;
- Sicherung der eigenständigen Qualifizierung bei Promotionsstellen;
- Flexibilisierung der akademischen Karriere: Andere wissenschaftliche Leistungen als Alternative zur Habilitation bzw. die Gleichwertigkeit unterschiedlicher Qualifikationswege bzw. außeruniversitärer Berufserfahrung anerkennen;
- Durchlässigkeit zwischen Arbeitsfeldern in Hochschule, Wirtschaft und Verwaltung stärken;
- flexible Beschäftigungsangebote für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen;
- unbefristete Arbeitsverhältnisse als arbeitsrechtlichen Regelfall anerkennen;
- Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern in Übergangsphasen (z.B. auslaufende Drittmittelprojekte);
- die Weiterbeschäftigung von Habilitierten, ehemaligen Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren und Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter bis zur Berufung aus Haushaltsmitteln ermöglichen (neue Personalkategorie einführen) sowie
- zusätzliche Qualifikationsstellen und Professuren“ (ebd. S. 51 ff.).

Demnach ergeben sich „aus den Entwicklungsprozessen, Neustrukturierungen und Kompetenzerweiterungen der Hochschule und ihrer Gliederungen [...] neue Tätigkeitsfelder, für die neue Berufsbilder zu definieren und anzuerkennen sind“ (HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 2010, S. 30). Entsprechende Karriereoptionen im Wissenschaftsmanagement können in Zukunft durchaus attraktive Alternativen bieten (vgl. Kapitel 8.5; vgl. auch NICKEL 2011).

„Mit Blick auf die begrenzte Zahl der vorhandenen Lehrstühle steht jedoch außer Frage, dass nur ein kleiner Teil der an den Hochschulen tätigen Nachwuchswissenschaftler(innen) perspektivisch eine Professor(inn)enstelle einnehmen kann. Eine akademische Laufbahn wurde vor diesem Hintergrund mal als „Prozess des ‚Aufsteigens oder Aussteigens‘“, mal als „Alles-oder-Nichts-Spiel“ beschrieben. Problematisch ist hierbei, dass Viele vermeintlich erst zu einem relativ späten Karrierezeitpunkt erkennen, dass sich ihnen in der Wissenschaft keine dauerhafte und zuverlässige berufliche Perspektive bietet“ (JAKSZTAT ET AL. 2010, S. 3). [...] Solange also die Rahmenbedingungen an den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen es nicht ermöglichen, dem wissenschaftlichen Nachwuchs planbarere berufliche Perspektiven zu bieten, sollten die jungen Forscher(innen) sich der besonderen Situation in der Wissenschaft bewusst zu sein und auch alternative berufliche Ziele in Betracht ziehen“ (ebd. S. 55).

8.4 Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses durch Serviceangebote

Wie im vorherigen Kapitel erläutert stellt sich die Karrieresituation des Nachwuchses als schwierig dar. Umso wichtiger erscheint es auch im Sinne der Entwicklung von Servicestrukturen nach Lösungen zu suchen. Diese sind jedoch in der Regel von den Personalkonzeptionen der Länder und des Bundes abhängig (vgl. Kapitel 8.3) und daher nicht immer zielführend.

Bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt der Gestaltung der Promotionsphase eine entscheidende Bedeutung zu. Die Promotion stellt den Ausgangspunkt für nahezu jede wissenschaftliche Laufbahn dar. Sie ist der einzige Abschnitt, der weltweit im akademischen Bereich wie auch in Wirtschaft und Industrie anerkannt wird. Doktorandenförderung gilt daher als Basis der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses schlechthin. Sie stellt zudem das Scharnier zwischen dem Ausbildungs- und dem Forschungsauftrag der Universitäten dar. Durch die selbständige wissenschaftliche Tätigkeit während dieser Zeit erwerben Promovierende vielfältige Kompetenzen und Kenntnisse, auch über das in der Dissertation bearbeitete Spezialthema hinaus. Mit der Promotion legen Nachwuchswissenschaftler den Grundstock für ein eigenes wissenschaftliches Profil. Gleichzeitig leisten Promovierende in vielen Fächern einen bedeutenden Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Sie übernehmen einen großen Teil der Arbeit in Forschung und Lehre an den Universitäten.

An der herausgehobenen Bedeutung der Promotion hat es zu keiner Zeit jemals Zweifel gegeben, obwohl die Diskrepanz zwischen dem Ideal einer Doktorandenförderung und der Realität schon vor zwei Jahrzehnten deutlich wurde. So wies der Wissenschaftsrat, unterstützt durch Anregungen und Forderungen der DFG und der Hochschulrektorenkonferenz, wiederholt auf den Reformbedarf und die Defizite bei der Promotion hin (WISSENSCHAFTSRAT 2002B, 2006). Neben nicht mehr zu gewährleistenden Qualitäten in den Betreuungsrelationen wurden ebenso eine übertriebene Spezialisierung, der Mangel an Schlüsselqualifikationen, wie auch die Fähigkeit zu Kooperation und zur transdisziplinären Kommunikation früh als Desiderate diagnostiziert. Zusätzlich sind überlange Promotionszeiten – derzeit noch der Regelfall – kein guter Einstieg in die wissenschaftliche Unabhängigkeit. Die Idee einer stärker strukturierten Doktorandenausbildung wurde an vielen Orten aufgegriffen. Das DFG-Programm der Graduiertenkollegs (1990 eingeführt) hat hierzu einen maßgeblichen Beitrag geleistet. Eine statistisch signifikante Verkürzung der Promotionsdauer, eine höhere Mobilität der Promovierenden sowie eine verbesserte

Internationalität sind als Erfolge festzuhalten. Strukturell haben Graduiertenkollegs ebenfalls Veränderungen erzeugt. Es haben sich neue, angepasste Programme etabliert, zum Beispiel bei Förderorganisation wie der Hans-Böckler-Stiftung, den Promotionsprogrammen einzelner Bundesländer, den International Research-Schools der Max Planck-Gesellschaft, dem DAAD-Programm „Promotion an Hochschulen in Deutschland“ oder in Form mancher aus privaten Mitteln finanzierter Kollegs.

Ein deutlich schwerwiegenderes Problem des Wissenschaftlichen Nachwuchses stellt jedoch dessen (auch juristischer) Status an sich dar. Zum einen existiert bislang im deutschen Recht keine positive gesetzliche Festschreibung eines Doktorandenstatus mehr³⁹. Mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 27. Juli 2004 wurde die gesamte Novelle für nichtig erklärt (die Klage bezog sich jedoch ausschließlich auf die Juniorprofessur als künftiger alleiniger Voraussetzung zur Erlangung einer Professur). Eine Statusdefinition sollte jedoch unbedingt in Verbindung mit bestimmten Rechten und Pflichten stehen, wie sie beispielsweise mit dem Status der Mitglieder einer Hochschule verbunden sind. Für eine eindeutige Zuordnung in den Bereich der Forschung und damit also zur Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter sprechen die Einführung der Juniorprofessur und der Bedeutungsverlust der Habilitation für eine Berufung auf eine Professur ebenso wie die Einbindung von Promovierenden in Forschungsprojekte und die unbestreitbare eigenständige Forschungsleistung vieler Doktoranden. Es zeigt sich, dass die Bandbreite, in der in Deutschland promoviert wird, enorm groß ist. Ebenso schwer ist die damit verbundene Klientel einzugrenzen und zu erfassen, da sie enorm heterogen ist.

„Da es in Deutschland (als eines der wenigen europäischen Länder) keine Immatrikulations- oder Registrierungspflicht für Doktorandinnen und Doktoranden gibt, existieren leider auch keine gesicherten Angaben über die Anzahl der aktuell Promovierenden, der Abbruchquoten oder allgemein über die Beschäftigungssituation (HORNBOSTEL & SIMON 2010).

Dieser Zustand hat auch in der vorliegenden Studie dazu geführt, dass bei der Zusammenstellung der Kontaktdaten die – eigentlich intendierte – Erfassung des Wissenschaftlichen Nachwuchses nicht erfolgen konnte. Es liegen schlicht keine umfassenden Daten, Kontakte etc. an den Universitäten (zentral) vor, um eine entsprechende Umfrage durchführen zu können. In der Frage des akademischen Mittelbaus nimmt Deutschland weltweit eine Sonderstellung ein: Fest angestellte, eigenständig lehrende und forschende Hochschullehrer (entsprechend einem Lecturer oder Assistant Professor) sind beim hauptbe-

³⁹ Der Wissenschaftsrat hat jahrelang eine gesetzliche Definition gefordert, welche in der Fünften Novelle des Hochschulrahmengesetzes im § 21 in Teilen umgesetzt wurde. So fanden sich Eckpunkte wieder, die von der Einschreibung an der Universität, an der die Promotion angestrebt wird bis hin zum Angebot forschungsorientierter Studien und zur Möglichkeit des Erwerbs akademischer Schlüsselqualifikationen reichte.

ruflichen wissenschaftlichen Personal eine große Seltenheit. Wie bereits in Kapitel 8.3. beschrieben, sind über 80 % des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals an deutschen Universitäten auf unselbständigen Mittelbaupositionen unterhalb der Hochschullehrerebene beschäftigt, zwei Drittel davon auf befristeten Qualifikations- und/oder Drittmittelstellen (KRECKEL 2010). Hinzu kommt, dass dem Mittelbau zunehmend die Last der Lehre überantwortet wird.

„Wer sich aktuelle Stellenanzeigen ansieht, wird feststellen, dass an deutschen Universitäten erstaunlich häufig unselbständige Mittelbaupositionen mit sehr hohem Lehrdeputat (teilweise bis zu 18 Semesterwochenstunden) ausgeschrieben werden. Eine ausbalancierte Verbindung von Forschung und Lehre dürfte damit nicht zu gewährleisten sein, eine überzeugende Qualitätssicherung wohl auch nicht“ (KRECKEL 2010, S. 251).

So zeigen aktuelle Studien, dass die Belastungen des Nachwuchses mit „promotionsfernen“ Aufgaben deutlich gestiegen sind (vgl. BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL, 2011). Es wird daher auch für „die Säule der Wissenschaft“ immanent wichtig, „deutlicher zwischen Qualifizierungs- und wissenschaftlichen Dienstleistungsaufgaben zu differenzieren, damit wissenschaftliche Mitarbeiter Zeit zur Eigenqualifikation und für selbstständige Lehrerfahrungen zur Verfügung hätten“ (vgl. KEMPEN 2011). Der Wunsch nach „verlässlichen Karriereperspektiven“ in Form von Stellen und nachvollziehbaren „Nachwuchslaufbahnen“ ist verstärkt im Vordergrund der Diskussionen (vgl. BÖHMER, NEUFELD, HINZE, KLODE, HORNBOSTEL, 2011).

Damit stellt sich die Frage, inwieweit diese Situation Gegenstand von Forschungsmanagement sein kann oder sogar muss. Nachwuchsförderung ist ein wichtiger Bestandteil jeder erfolgreichen Forschung, daher ist dieser Aspekt noch stärker als bisher bei den Managementaufgaben zu berücksichtigen. Hierbei müssen aber noch viele Fragen offen bleiben, da spezifische Anforderungen dieser Statusgruppe in der Befragung aus den genannten Gründen nicht erhoben werden konnten. Dennoch muss sich ein professionalisiertes Forschungsmanagement gerade der Bedürfnisse und Anforderungen des wissenschaftlichen Nachwuchses annehmen. Diese sind mit Sicherheit ebenso in Unterstützungen wie sie auf professoraler Ebene zu finden sind (Forschungsanträge, Öffentlichkeitsarbeit etc.) zu suchen, gehen aber darüber hinaus, da es oftmals auch um die Begleitung und Absicherung von Karrierewegen geht.

8.5 Die Forschungsmanager: Personalrekrutierung

„Ob Internationalisierung, Berufsberatung oder Qualitätssicherung – Beispiele für gewachsene Erwartungen an und neue Serviceaufgaben für das administrative Hochschulmanagement gibt es viele. Dabei lässt sich seit einigen Jahren auch die Etablierung neuer Tätigkeitsbereiche beobachten, die oftmals zwischen Wissenschaft und Verwaltung angesiedelt sind. Bislang ist jedoch wenig bekannt über das Berufsfeld „administratives Hochschulmanagement.“ (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010, S. 1)

Für Berufsgruppen an Hochschulen, die anspruchsvolle Aufgaben zwischen Wissenschaft und Verwaltung (eine neue Profession) und damit im klassischen Hochschulmanagement bewältigen, hat sich der Begriff „neue Hochschulprofessionen“ seit geraumer Zeit eingebürgert (KLUMPP & TEICHLER 2006).

Hierzu wird im Folgenden ein kurzer Exkurs in ein eher traditionelles Verständnis von Verwaltung an Universitäten geführt. Vielfach stellt die Universitätsverwaltung Managementleistung zur Verfügung, die sie in die Lage bringt, insbesondere haushaltsrechtliche beziehungsweise andere Regelungen zu definieren. „Insofern nimmt die Verwaltungsleitung eine Schlüsselposition ein, vor allem dann, wenn sie die Haushaltsverantwortung trägt. Insbesondere hat ein Kanzler an Hochschulen eine traditionell starke Funktion in der Hochschulleitung inne, weil er ‚im ideellen Sinne als staatliches Organ erscheint, da er ja für die Wirtschafts- und Personalverwaltung verantwortlich ist‘“ (JOERK 2009, S. 33).

„In der Hochschulliteratur wird auf das kritische Verhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung verwiesen (Jansen 2007c, Pellert 2000) und die Verwaltung als permanente Störquelle beschrieben, die die fachliche Arbeit und Autonomie der Experten einschränkt. Die Spannung hat natürlich ihre Ursachen, die zum Beispiel auf den unterschiedlichen zeitlichen Abläufen von Entscheidungen auf administrativer und akademischer Seite basieren oder auf der bislang starken rechtlichen Regulierung, der die Verwaltung unterliegt und der damit verbundenen eingeschränkten Handlungsautonomie, die ganz im Gegensatz zur hohen Forschungsautonomie der Experten steht. Beispielsweise ist die Verwaltung in ein staatlich vorgegebenes Berichts- und Rechenschaftslegungssystem eingebunden, dem sie nur gerecht werden kann, wenn sie einen Teil der Verpflichtungen an die Experten weiterreicht. Experten sind diese Art formaler Kontrolle nicht aus ihrer Sozialisation gewohnt, sie erscheint ihnen kontraproduktiv, weil sie autonome Entscheidungen gefährdet“ (JOERK 2009, S. 33).

Diese Zustand führt zunehmend dazu, dass „Parallelstrukturen“ aufgebaut werden, die zwischen der Wissenschaft (oben Experte genannt) und der Verwaltung (Administration) angesiedelt sind, ohne jedoch das Problem in Gänze anzugehen. Hierbei scheint es der Fall, dass die Verwaltung nur selten ihre Interessen und Services zufriedenstellend anbringen und deklarieren kann. Dies ist offensichtlich einer zunehmenden Dezentralisierung geschuldet, „weil die dazu notwendigen Ansprechpartner und Unterstützer fehlen“ (JOERK 2009, S. 34).

„Im Zuge der Organisationsreformen schreitet auch die Spezialisierung und Professionalisierung in der Verwaltung voran – weg von der traditionellen Verwaltung hin zu einem internen Dienstleister für die Wissenschaft. In den letzten Jahren ist eine Reihe von Qualifikationsanforderungen hinzugekommen, so dass anzunehmen ist, dass die Verwaltungstätigkeit reputationsmäßig und auch finanziell aufgewertet werden wird. Gleichwohl sind die Verwaltung, ihr Aufgabenverständnis und ihr Einflussbereich, im Gegensatz zur wissenschaftlichen Führung und Leitung von Organisationen, bislang kein nennenswerter Untersuchungsgegenstand in der Literatur“ (JOERK 2009, S. 34).

Dennoch finden sich immer häufiger neue Strukturen und Einheiten in den Universitäten wieder, die sich mit Bereichen wie Transfer, Qualitätsmanagement, Marketing und Forschungsmanagement beschäftigen (vgl. KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010). Diese Einheiten nehmen eine zunehmend wichtigere Stellung in der Diskussion um die Entwicklung der deutschen Hochschulen ein; die Zahl ihrer Mitglieder nimmt zu und ihre Aufgaben werden differenzierter, wie verschiedene Studien und Netzwerkbeiträge belegen (vgl. zum Beispiel www.forschungsreferenten.de).

Demgegenüber steht die bis heute noch eher mangelhafte, weil oftmals nur informelle Einbindung der in diesem Tätigkeitsfeld wirkenden Personen innerhalb und außerhalb der Universitäten. So zeigt sich bereits 2007 in einer breit angelegten Studie (ADAMZCAK, DEBUSMANN, KRAUSE, MERKATOR 2007), dass die „lose“ Einbindung durch eine institutionalisierte ersetzt werden sollte. Diese Einbindung sollte demnach auch eine Mitwirkung in der Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule beinhalten um nicht zuletzt auch eine bessere Verknüpfung von operativem und strategischem Geschäft zu ermöglichen.

Neben den vielen Forderungen die u. a. durch den Wissenschaftsrat aber auch andere in dieser Arbeit betrachtete Autoren eingebracht wurden (vgl. v.a. S. 17 ff.), hat auch die Hochschulrektorenkonferenz in ihrer aktuellen EntschlieÙung zum Thema der Professionalisierung des Personals wie folgt Stellung bezogen:

„Doppelte Qualifikation der Leitung – Personen, die in der Leitung der Hochschule Verantwortung übernehmen, müssen die Funktionsbedingungen von Wissenschaft aus eigener Erfahrung kennen und zugleich über umfassende Managementkompetenz verfügen. Je näher die Leitungsaufgabe an den Kernbereichen von Forschung und Lehre liegen, umso mehr kommt es auf spezifische Erfahrungen in diesen Bereichen an und umso weniger können geringe Erfahrungen durch Managementkompetenzen kompensiert werden“ (HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ 2011).

Demgegenüber zeigten die Studien aber auch, dass die Ausbildung nach wie vor schwierig scheint, sowohl in der Definition von deren Inhalten als auch der Umsetzung in den Hochschulen.

Wissenschaftsmanagement wird gegenwärtig durch Fachwissenschaftler in Führungs- oder Stabsstellenpositionen ausgeübt – also durch Management-Laien, die im besten Falle eine Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement durchlaufen haben – oder durch

Juristen, Verwaltungsexperten oder Betriebswirte in administrativer Funktion. Entsprechend ist Wissenschaftsmanagement vor allem praxisorientiert, auf einem interdisziplinären generalistischen Querschnittswissen basierend, das neben Faktenwissen Erfahrungswissen und schrittweise systematisiertes Konzeptwissen umfasst. [...] In diesem Sinne steht Wissenschaftsmanagement am Anfang einer sich möglicherweise entwickelnden Professionalisierung. Ein Arbeitsmarkt für im Wissenschaftsmanagement Tätige, der notwendig ist, damit sich tatsächlich ein Berufsfeld herausbildet, kann allerdings erst entstehen, wenn der fachwissenschaftliche Hintergrund im Vergleich zu den sonstigen Kompetenzen zurücktritt. Dafür sind Ausbildungsgänge an Hochschulen und die damit einhergehende Formalisierung von Ausbildungs- und Berufsinhalten notwendig. So bietet das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer ein Weiterbildungsstudium an, das überblicksartige Module zum Wissenschaftssystem, zu Evaluation und Qualitätsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, Budgetierung und Finanzierung sowie Personalmanagement als den Grundlagen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement umfasst“ (JOERK 2009, S. 34).

Wenngleich auch ebenfalls eher „laienhaft“ (in Bezug auf den Ausbildungshintergrund der Personen) werden derartige Ansätze im Sinne einer ganzheitlichen forschungsorientierten Entwicklung der Universität im SSC bereits praktiziert (Einbindung in das Rektorat und die Forschungskommission, Breite Aufstellung der Ressorts etc.). Ein weiterer Schritt auf dem Wege der Professionalisierung wäre zudem die Herausbildung eines Qualifikations- und Organisationsmodells, das die Tätigkeiten von Forschungsmanagern in die neuen Professionen im Wissenschaftsmanagement besser einordnet. Aktuell stellen auch KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE (2010, S. 1) fest, dass es zur Zeit nur „wenig Anzeichen für die Herausbildung eines eigenständigen Berufsbildes oder einer Profession „Hochschulmanager“ beziehungsweise „Hochschulmanagerin“ existieren. Dies deckt sich mit der Untersuchung von NICKEL & ZIEGELE (2010), die feststellen, dass zwar schon erhebliche Fortschritte in Richtung Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements an deutschen Universitäten gemacht wurden, es aber an deutlicher umrissenen Aufgabenfeldern, entsprechenden Ausbildungen und vor allem klaren Karrierechancen und der entsprechenden Anerkennung der Leistungen fehlt. Die Personalrekrutierung ist nach wie vor von Zufällen und persönlichen Beziehungen dominiert, eine systematische Suche nach „Managementtalenten“ findet bisher nicht statt.

8.6 Handlungsempfehlungen für ein modernes Forschungsmanagement

Erfolgreiche, aber auch zufriedenstellende Forschung, erfordert wie bisher dargestellt werden konnte zunehmend professionelles Management insbesondere der Tätigkeiten, die nicht forschungsimmanenter Natur und daher von der Profession her nicht unbedingt oder ausschließlich dem Wissenschaftler obliegen müssen. Profunde Unterstützung und Know-how rund um die Themen Forschungsförderung und -finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, Patente und Verwertung, Vermarktung, internationale Kooperation, Transfer und Management müssen zunehmend von professionellen Strukturen – und dem dazugehörigen Personal – angeboten werden. Auch die Umverteilung bestimmter zeitlicher Belastungen durch die Lehraktivitäten der Wissenschaftler muss Bestandteil davon sein. Dabei wird für die Universitäten nach Strukturen gesucht, die einem „neuen organisatorischen“ Typus entsprechen (KNIE, SIMON 2008, S. 476), der zwischen der klassischen Routineverwaltung und den Wissenschaftlern (Einzelpersonen und Fakultäten) angesiedelt ist (vgl. KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010). Die vorliegende Untersuchung stützt diesen Ansatz, zeigt sie doch auf, dass sowohl politisch als auch von der entsprechenden Expertise der Beteiligten her eine alleinige Differenzierung und Spezialisierung der Routineverwaltung, wie KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE (2010) feststellen, nicht ausreichen. Vielmehr bedarf es des neuen Typus, der zwischen der bekannten administrativen Struktur und der Wissenschaft existiert, also neuer Support-Strukturen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

Von besonderer Bedeutung ist hierbei, die Qualität des Supports, die eine solche neue Struktur leisten kann, deutlich zu machen und die Grenzen aufzuzeigen. Hierbei sind zwei Faktoren entscheidend: Zum einen ist die Forschung und Wissensgenerierung an sich nur durch die Wissenschaftler ihrer Fachgebiete zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbünde, Cluster und andere Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt – selbstredend – in der Profession der Wissenschaftler. Zweitens kann Erfolg in der Wissenschaft und die (personengebundene) Reputation ebenfalls nicht durch Forschungsmanagement direkt beeinflusst werden, sondern ist ein grundlegender Arbeitsprozess in der der Wissenschaft. Beides soll verdeutlichen, dass der Kern der Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, nämlich die Generierung von Wissen (die Forschung), natürlich beim Wissenschaftler liegen. Der Mehrwert durch die Einbindung von neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt vielmehr in der Entlastung der Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Steuerung

der Aktivitäten. Hierdurch kann ein Umfeld geschaffen werden, welches es dem Wissenschaftler ermöglicht die Forschungsleistung (im Sinne der besprochenen Parameter) zu steigern und damit aber nicht nur die persönliche Reputation, sondern auch die der gesamten Universität zu steigern.

Um einen solchen Support anbieten zu können, bedarf es bestimmter Professionen und Expertisen, die zunehmend nicht mehr in traditionellen Verwaltungsstrukturen zu finden sind. So stellen KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE (2010) zu Recht fest, dass „mit zunehmender Nähe zu den Kernaktivitäten Forschung und Lehre auf sehr gute Kenntnisse der Forschungszusammenhänge“ nicht mehr verzichtet werden kann und damit die „abnehmende Bedeutung eines rechtswissenschaftlichen Studienhintergrundes“ korrespondiert (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010, S. 5). Folgerichtig entwickeln sich hiermit Strukturen, deren Akteure weder „zur klassischen Routineverwaltung noch zum Lehr- und Forschungspersonal der Universität [gehören]. Sie agieren in einem Spannungsfeld.“ (ebd.).

Ziel einer jeden Universität sollte es daher sein, professionelle Rahmenbedingungen für die Forschung gezielt zu implementieren, um deren Entwicklung voranzutreiben. Hierzu zählt ganz besonders die Einrichtung starker, forschungsorientierter Servicestrukturen, die dem Wissenschaftler nicht nur Anreize bieten, sondern ihn aktiv in seiner Forschung unterstützen und massiv von forschungsfremden Aufgaben entlasten. Darüber hinaus muss eine Universität durch die gezielte Weiterbildung ihres wissenschaftlichen Personals dem Bedarf nach Expertise aus dem Bereich Forschungsmanagement gerecht werden. Hierzu zählt insbesondere, frühzeitig den Nachwuchswissenschaftlern einen professionellen Über- und Einblick auf die zu leistenden Managementaufgaben zu vermitteln und zu verhindern, dass ein jeder „das Rad neu erfinden muss“. Darüber hinaus müssen für die Anerkennung dieser Managementaufgaben geworben und wirkliche Karrierechancen eröffnet werden, damit „Talente“ einen Anreiz erhalten, aus der sonst attraktiver scheinenden Forschungslaufbahn in das Management zu wechseln.

Wesentliche Ansatzpunkte und Meilensteine, die prinzipiell für jedes Forschungsmanagement an einer Hochschule gelten, lassen sich der bisherigen Herleitung der Entwicklungsprozesse, aus der vorangegangenen Befragung sowie aus den Erfahrungen der bestehenden Strukturen des SSC an der Universität Duisburg-Essen in Form von sechs Grundbausteinen zusammenfassen:

1. Die „richtige“ Grundeinstellung: Servicephilosophie
2. Bedürfnisse erfassen – Notwendigkeiten erkennen
3. Struktur und Verankerung
4. Aufgaben und Ressortbereiche
5. Personalauswahl und Profession: Die Forschungsmanager
6. Einbindung des und Service für den Nachwuchs

Diese Grundempfehlungen können an Universitäten unterschiedlich stark ausgeprägt bereits vorhanden sein. Empfehlung dieser Arbeit ist es aber, dass nur die Berücksichtigung aller dieser Annahmen eine umfassende Unterstützung, Hilfestellung und erfolgreiche Umsetzung der Philosophie des Forschungsmanagements ermöglicht.

1 Die „richtige“ Grundeinstellung: Servicephilosophie

„Sie forschen – wir machen den Rest.“ Dieses ambitionierte Motto, gepaart mit einem breiten Spektrum an Aufgaben und Unterstützungsangeboten sowie entsprechenden Strukturen und einer gezielten Personalauswahl, müssen zur Grundhaltung der Akteure im Forschungsmanagement und in den entsprechenden Service-Einrichtungen werden, damit sich die Wissenschaftler wieder verstärkt auf ihre Kernaufgabe konzentrieren können. Hierbei ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass die Definition des „Restes“ erheblich schwierig und umfänglich sein kann. Dies sollte jedoch in partizipativen Prozessen mit den Wissenschaftlern erfasst und kontinuierlich angepasst werden.

Dazu ist es unbedingt notwendig, die bislang häufig vorherrschende eher konservative Haltung verschiedener Servicestrukturen aufzubrechen. Dies soll heißen, dass vielfach eher passives Verhalten (Bsp. Informationsaufbereitung endet mit der Zusammenstellung nicht in der aktiven Beratung) einem aktiven Handeln der Forschungsmanager weichen muss, bei dem sie sich gezielt dem Wissenschaftler verantwortlich fühlen und einen jeden auch mit entsprechendem Aufwand betreuen (LOCKER-GRÜTJEN 2008). Im Sinne eines ganzheitlichen Servicegedankens dürfen die Personen im Forschungsmanagement und den Service-Einrichtungen keinen Versuch unterlassen, den Wissenschaftlern bei Fragen der Übernahme forschungsferner Aufgaben und Aktivitäten zur Seite zu stehen, ohne dabei freilich aufdringlich zu erscheinen. Hierbei kommt es häufig darauf an, dass die Einstellung der Forschungsmanager dem Wissenschaftler erst vermittelt werden muss: Jedes Problem wird ernst genommen, weiterverfolgt und Lösungsansätze werden zeitnah rückgespiegelt.

Oft führt mangelndes Kommunikationsverhalten und das „Sich-nicht-zuständig-Fühlen“ zu Unmut und Unzufriedenheit bei den Forschern. Im Zweifel sollten die Forschungsmanagementeinrichtungen sich „immer“ zuständig fühlen, wenngleich es oftmals nur darum geht, zu wissen, wer in einer Universität welche Aufgaben übernimmt. Diese Kenntnis der inneren Organisation einer Universität ist von zunehmender Bedeutung für die vielfältigen Tätigkeiten im Forschungsmanagement. Diese Strukturen erschließen sich dem Wissenschaftler in den seltensten Fällen (und müssen es auch nicht), da sie innerhalb einer Hochschule sehr stark differieren und auch von Universität zu Universität unterschiedliche Aufgabenverteilungen existieren. Im Sinne einer Hotline müssen die Akteure im Forschungsservice grundsätzlich ansprechbereit sein, zuständig sein – wohlwissend, dass es bisweilen auch nur um die Weitervermittlung geht.

Diese Grundhaltung bietet eine gute Basis für die weiteren Schritte, die Ausgestaltung der Aufgaben und das Umsetzen in entsprechende Strukturen.

2 Bedürfnisse erfassen – Notwendigkeiten erkennen

Eine Erhebung (Fallstudie, wie sie unter anderem dieser Arbeit zu Grunde liegt), sollte immer der Ausgangspunkt einer entsprechenden Forschungsmanagementstrategie auf Leitungsebene sein. Nur, wenn die Bedürfnisse der Wissenschaftler bekannt sind, können entsprechende Strukturen sinnvoll aufgebaut oder verändert werden. Dass diese Anforderungen von Universität zu Universität durchaus variieren, zeigt die Studie ebenfalls, wenngleich es einige Parameter gibt, die offensichtlich an allen Hochschulen gleiche Gültigkeit besitzen (s. u.). Ergänzend zu den Erkenntnissen aus einer solchen Studie sind Einzelinterviews mit den Wissenschaftlern, den Dekanen und Fakultätsleitern und entsprechenden Akteuren innerhalb der Universität ebenfalls sinnvoll. Aus diesen Informationen heraus lassen sich dann notwendige Strukturen zur Unterstützung der Wissenschaftler etablieren. Partizipation ist der einzige Weg, um die Bedürfnisse zu erfassen aber auch, um die Struktur den Wissenschaftlern auch glaubhaft vermitteln zu können. Nur, wenn der „Forschende“ sich verstanden fühlt und seine Bedürfnisse abgedeckt sieht wird er eine Service-Einrichtung dauerhaft anerkennen und unterstützen. Hierzu bedarf es auch der kontinuierlichen Information und Abstimmung über die Angebote einer solchen Einrichtung. Die folgenden Aktivitäten werden in diesem Fall als sinnvoll erachtet:

1. Grundkonzeption durch die Hochschulleitung
2. Partizipation der Wissenschaftler durch
 - a) Online-Befragung
 - b) Einzelgespräche mit Wissenschaftlern und Dekanen
3. Stetige Rückspiegelung mit den Bedürfnissen (3-Jahresgespräche)
4. Stetige Information über die Angebote (halbjährlich)

3 Struktur und Verankerung

Vor dem skizzierten Hintergrund sind innovative Strukturen gefragt, die im Universitätsalltag zu deutlichen Entlastungen der Wissenschaftler führen müssen. Dies kann vor allem durch eine engere Verzahnung von Verwaltung und Wissenschaft geschehen, um durch neue Koordinationsansätze und Zusammenarbeit zu funktionsgerechten Aufgabenverteilungen zu kommen. So können die Service-Einrichtungen zum Beispiel als Zentrale Einrichtung der Universität konzipiert werden, sollten aber unbedingt eine enge Anbindung an die Hochschulleitung besitzen. Dies schafft einerseits eine direkte Kommunikations- und Arbeitsebene mit der Hochschulleitung, was kurze Arbeits- und Informationswege möglich macht. Zum anderen ist die Einrichtung somit in die strategische Ebene und entsprechende Entscheidungen einer Universität eingebunden. Diese Form des strategischen Forschungsmanagements hat sich im SSC der Universität Duisburg-Essen als positiv herausgestellt und wird daher empfohlen. Gleichzeitig sollte die Leitung der Einrichtung in die weiteren Akteurskreise wie Forschungskommission – als beratende Kommission des Rektorates – oder auch Dekanesitzungen eingebunden sein, was einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren ermöglicht und auch auf dieser Ebene die inhaltliche Abstimmung genereller Forschungsstrategien der Universität sicherstellt. Eine weitere wichtige Verbindung ist die Abstimmung mit den entsprechenden Abteilungen und Dezernaten im Verwaltungsbereich. Hier sollten Kommunikationsformen (zum Beispiel runder Tisch Drittmittelförderung und -verwaltung einmal im Monat) und Informationsprozesse (zum Beispiel Datenbank über alle aktuellen Beratungsprojekte) eingeführt werden.

Ein weiterer wichtiger Ansatz zur strukturellen Verbesserung im Forschungsmanagement ist die Verbindung beziehungsweise Einbindung der verschiedensten Zentralinstitute und zentraler wissenschaftlicher Forschungseinrichtungen. Viele dieser Einrichtungen haben in der Geschäftsführung oftmals bereits Forschungsmanager eingestellt. Dadurch kann eine größere inhaltliche Breite sichergestellt und somit ein großer Anteil weiterer Wissenschaftler direkt angesprochen werden. Es erscheint aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und Expertisen in diesen Einrichtungen unabdingbar, die Aktivitäten der Forschungszentren untereinander sowie zwischen den Zentren, der Hochschulleitung und der Zentralverwaltung abzustimmen und zu koordinieren. Ersteres ist notwendig, da allein durch die verbesserte und „strukturierte“ Kommunikation 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 ist die Einrichtung eines „Arbeitskreises Forschung“

hilfreich, in dem neben der organisatorischen Abstimmung auch inhaltliche oder strategische Überlegungen diskutiert werden. Die Service-Einrichtung hat dabei eine koordinierende Rolle, indem sie 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 der Service-Einrichtung sowohl mit dem Rektorat als auch mit der Zentralverwaltung (vgl. oben), 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 kann – quasi als Nebenprodukt – auch eine Zufriedenheitssteigerung stattfinden, 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.

4 Aufgaben und Ressortbereiche

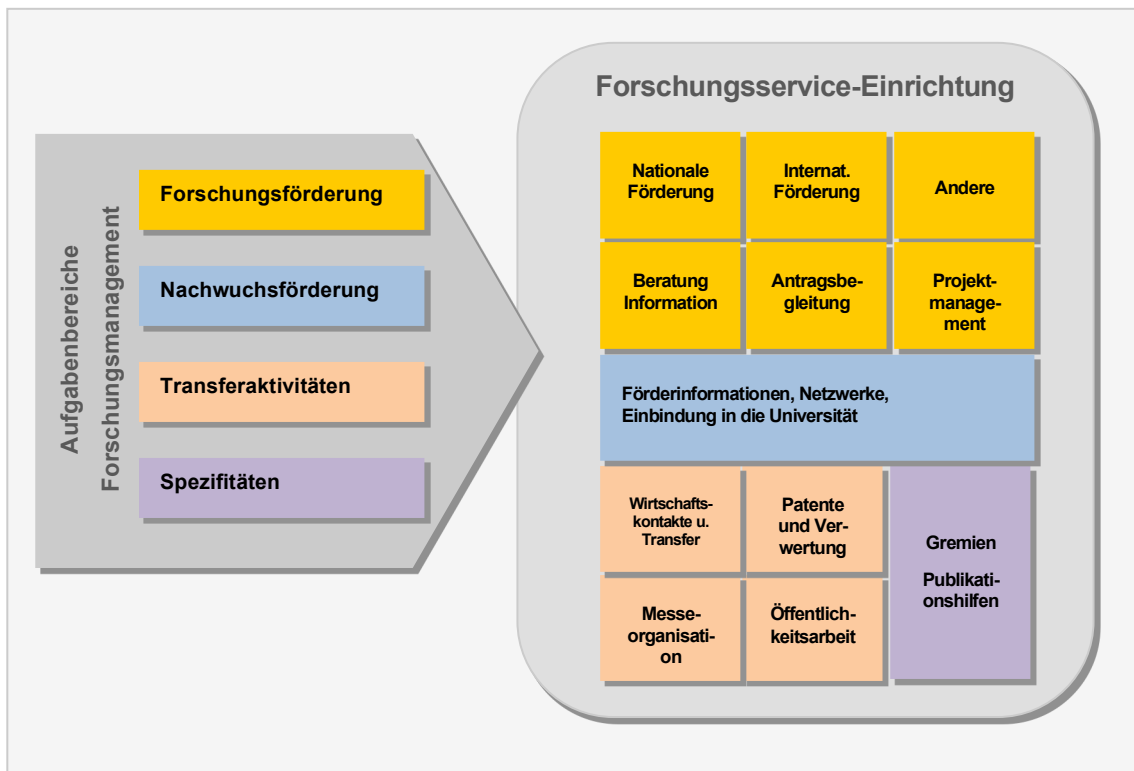
Die grundlegende und bisher am weitesten entwickelte Aufgabe einer Service-Einrichtung liegt in der klassischen Forschungsförderung, also der direkten und aktiven Unterstützung bei Forschungsprojekten. Dies erstreckt sich von einer gezielten Informationszusammenstellung über Mittelgeber, über eine Unterstützung bei der tatsächlichen Akquise, der Antragstellung bis hin zur tatsächlichen Projektdurchführung. Die Beratung der Forscher muss hierbei sehr gezielt stattfinden – die, wenngleich sehr oberflächliche Kenntnis des Forschungsfaches eines jeden Wissenschaftlers, ist hierbei eine Voraussetzung. Insbesondere auch bei der eigentlichen Antragstellung sei darauf hingewiesen, dass vielfach Texte und Ideen durch den Forschungsmanager geliefert werden können (und sollten), die selbstverständlich nicht fachlicher, sondern fachübergreifender Natur sind. Diese gehen bei Weitem über „den Finanzplan“ oder das Prüfen einzelner Positionen hinaus. Vielmehr können allgemeine strategische Aspekte der Profilbildung einer Universität (hier ist die Anbindung an das Rektorat sehr entscheidend), Aussagen zur generellen Nachwuchsförderung oder auch zum „Genderbereich“ einer Hochschule Inhalt sein. Es ist auch von Vorteil, wenn in der Service-Einrichtung ein Verständnis über die Expertisen der Forscher am Standort vorhanden ist, so dass Hinweise über themenverwandte Aktivitäten von Wissenschaftlern gegeben werden können. Letztlich sollte eine Endredaktion seitens der Service-Einrichtung vorgenommen werden.

Betrachtet man die Aktivitäten, die im weiteren Sinne zu Forschungsaktivitäten zu rechnen sind, so ist das Thema der Nachwuchsförderung nach wie vor ein besonders wichtiger Baustein. Wenngleich hier die Universitäten in der Regel viele Angebote haben, bleibt der Nachwuchsbereich ein wichtiger zu betreuender Bereich einer solchen Service-Einrichtung.

Klassische Transferaktivitäten, wie sie üblicherweise in den Transferstellen der Universitäten vorhanden sind, sollten ebenfalls in der Service-Einheit gebündelt werden. Unterstützungsaktivitäten beim Transfer und bei der Patentverwaltung bleiben aktuelle Aufgaben der Universität und sollten den Wissenschaftlern daher ebenfalls professionell angeboten werden. Hinsichtlich der Thematik Existenzgründung bleibt abzuwarten, inwieweit Hochschulen beziehungsweise die Wissenschaftler dieses Thema für attraktiv halten oder nicht. Dieses Thema bietet mit Sicherheit den größten Spielraum in der Umsetzung, wenngleich auch hier eine Bündelung der Aktivitäten (insbesondere mit den Themen Forschungsprojekte, Transfer und Patentverwaltung) durchaus sinnvoll erscheint. Dringend empfohlen werden kann zudem die Einbindung einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Forschung, was letztlich auch dem Transfer von Forschungsleistungen in die Gesellschaft dient.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Forschungsmanagement im Kerngeschäft – nämlich die Unterstützung bei der Einwerbung und Durchführung von Forschungsprojekten – als zentraler Inhalt einer Service-Einrichtung gelten muss. In den mittelbaren Bereichen der Forschung (Nachwuchsförderung, Transfer, Patente, Öffentlichkeitsarbeit) erscheint gerade die Verbindung zu den Aktivitäten in der Forschungsförderung im Arbeitsprozess hilfreich.

Abb. 22: Baukasten Service-Einrichtung



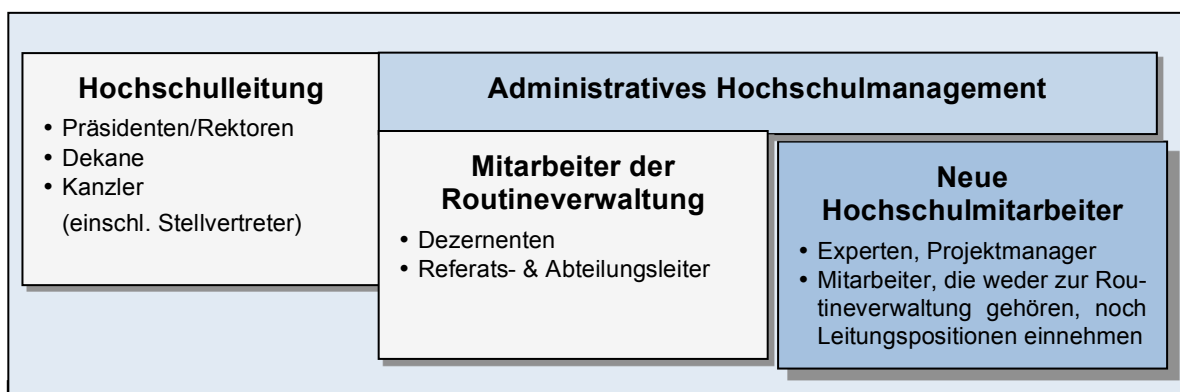
EIGENE DARSTELLUNG

Für das Forschungsmanagement bedeutet dies insgesamt, dass von Fall zu Fall geprüft werden muss, inwieweit Angebote sinnvoll sind. Letztlich bedarf es maßgeschneiderter Strukturen und der entsprechenden Personalausstattung, damit Angebote glaubhaft sind und angenommen werden. Weiterhin sind unbedingt die jeweiligen Ausgangssituationen – Schwerpunkte in den Wissenschaftsbereichen, bisherige Strukturen, Vorgeschichten des Forschungsmanagements – zu berücksichtigen, die einen wesentlichen Einfluss auf die „richtige Form“ der Service-Einrichtung haben.

5 Personalauswahl und Profession: Die Forschungsmanager

Die Auswahl und der Einsatz geeigneter Personen ist ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg der Service-Einrichtung. Motivierte „Forschungsmanager“ mit Verständnis für die unterschiedlichsten Förderinstrumente und -mechanismen einerseits sowie die Interessenslagen im Wissenschaftsbetrieb andererseits sind hierfür unerlässlich. Die Personen müssen weiterhin ein Verständnis für die Wissenschaft und den Wissenschaftler, also den Wissenschaftsbetrieb in Studium- und/oder Dissertationsphase selber kennengelernt haben. So gesehen, bedarf es einer neuen Spezies an Forschungs- und Fakultätsmanagern am Schnittpunkt von Wissenschaft und Hochschulverwaltung (vgl. KLOKE, BLÜMEL 2009; ADAMCZAK ET AL. 2007; KEHM 2007; KLUMPP & TEICHLER 2006; TEICHLER 2005) (s. folgende Abb.).

Abb. 23: Neue Formen des Managementpersonals



Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Anforderungen an die Forschungsmanager keinesfalls geringer sind als die Anforderungen an entsprechende Pendants in der Wirtschaft. So finden sich an Universitäten Rahmenbedingungen, die nur schwer überwindbar scheinen – umso wichtiger ist, sie zu kennen und sich ihnen zu stellen. Hierzu zählt zum Beispiel der Umgang mit eher intrinsisch motivierten und monodisziplinär fokussierten Wissenschaftlern bei gleichzeitig stärker werdender Ausrichtung auf interdisziplinäre Forschungsaufgaben. Ebenso müssen die Forschungsmanager in eher objektiver Betrachtungsweise in der Lage sein, in Gesprächen und Projektsitzungen – trotz des eigentlich sachrationalen Wissenschaftsumfeldes – auch Partikularinteressen zu berücksichtigen und dennoch den Weg nicht zu verlassen. Das ist ohne ein entsprechendes „standing“ in der Universität nicht vorstellbar.

So geht es bei der Personalauswahl weniger um Expertise im juristischen, kaufmännischen oder buchhalterischen Bereich als vielmehr um die Fähigkeiten einer kompetenten Kommunikation und Führung sowie der optimalen strategischen Ausrichtung von komplexen Projekten.⁴⁰

Um dies letztlich umzusetzen und damit zum Erfolg der Einrichtung beitragen zu können, muss der Forschungsmanager Willens und in der Lage sein, gekonnt mit den relevanten Entscheidern zu kommunizieren und zu kooperieren. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, über die formellen Beziehungen hinaus mit kulturell sehr unterschiedlich geprägten Partnern innerhalb wie außerhalb einer Hochschule belastbare Vertrauens- und Informationsnetzwerke zu schaffen. Die Person fungiert hierbei in zunehmendem Maße als Mittler und Kommunikator, als Bindeglied zwischen Disziplinen, aber auch zwischen Strukturen aus Fakultäten, Verwaltung und Universitätsleitung. Oftmals ist es von zentraler Bedeutung, die Einheit (Universität) als Ganzes im Blick zu haben und nicht nur einzelne Teile davon. Eine solche Einschätzung verhält sich zwar „diametral zu den selbst gewählten Referenzpunkten von Professorinnen und Professoren“ (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010, S. 5), ist aber für die moderne Universität unverzichtbar.⁴¹ Der Markt für derart ausgeprägte Personen ist zurzeit noch durchaus überschaubar. Es zeigt sich aber zunehmend, dass in einer gewissen Entwicklungsphase eines Wissenschaftlers – zumeist direkt im Anschluss an die Promotion – eine Abkehr von der reinen Forschungs- und Lehrtätigkeit stattfindet (RHOADES, SPORN 2002; GORNITZKA, LARSEN 2004). Es finden Entscheidungen statt, sich entweder in einem Forschungsgebiet zu vertiefen und die klassische Wissenschaftslaufbahn mit dem Ruf auf eine Professur zu verfolgen, oder aber eine andere Verantwortung in der Strukturierung und Ausrichtung von wissenschaftlichen Projekten – also im Wissenschafts- und Forschungsmanagement – zu übernehmen (WHITCHURCH 2007; KLOKE, BLÜMEL 2009).

⁴⁰ „Damit wird deutlich, dass das zentrale Moment des Arbeitsprofils im administrativen Hochschulmanagement nicht unternehmerische Umsetzung oder professionelle Autonomie ist, sondern bereichsspezifisches Wissen und Organisationserfahrung. Die Einspeisung von spezialisierten Managementkenntnissen und Wissen für den jeweiligen Tätigkeitsbereich baut auf der Anpassungsfähigkeit und Sensibilität der Mitarbeiter im Hochschulmanagement sowie deren Beratungs- und Verhandlungskompetenz auf.“ (KRÜCKEN, BLÜMEL, KLOKE 2010, S. 5)

⁴¹ In Langzeitstudien zu akademischen Professionen zeigte sich, dass Professorinnen und Professoren sich am stärksten ihrer Disziplin verpflichtet fühlen, dann dem Fachbereich und erst als Letztes der eigenen Hochschule (RIHE 2009). Man könnte vermuten, dass durch die starke Identifikation mit der eigenen Organisation die im administrativen Hochschulmanagement Tätigen als „Promotoren“ (HAUSCHILDT, GEMÜNDEN 1999) des Wandels der ehemals lose gekoppelten Organisation Hochschule hin zu einem organisationalen Akteur fungieren, der sich durch eine eigene Identität sowie hierauf bezogene Ziele und Strategien auszeichnet.

Zur Unterstützung und Weiterbildung der Akteure sind die verschiedenen Angebote im Wissenschafts- und Forschungsmanagement (zum Beispiel Speyer, Helmholtz und vieles mehr) sehr sinnvolle Optionen für Personen, die sich dem Wissenschaftsmanagement verpflichtet fühlen. Die Personalauswahl und -förderung für Managementaufgaben muss demnach strukturell gestaltet werden und darf nicht dem reinen Zufall überlassen sein (vgl. Kap. 3).

6 Einbindung des Nachwuchs und Servicestrukturen für die Nachwuchswissenschaftler

Ein wichtiges Kriterium für die zukünftige Ausrichtung von Forschungsserviceeinrichtungen ist mit Sicherheit, dem größtenteils nicht organisierten Nachwuchs überhaupt eine Plattform zu bieten. In einer aktuellen Studie stellen JAKSZTAT ET AL. (2010) durchaus ambivalent das Bild des wissenschaftlichen Nachwuchses dar (vgl. Kapitel 8.3).

„Hier sollten Service-Einrichtungen mit ihren Angeboten unbedingt ansetzen, indem sie Zugang zu Fördermöglichkeiten, Antragsmentoring, Netzwerken und Austausch mit anderen Nachwuchswissenschaftlern aber auch Mentoren ermöglichen. Es müssen speziell entwickelte Serviceleistungen für Promovierende angeboten werden, die von Universität zu Universität mit Sicherheit aufgrund der vorhandenen Strukturen unterschiedlich ausfallen und auch jeweils zwischen den Fachdisziplinen angepasst sein müssen. [...] Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen können dabei ebenfalls unterstützend wirken, indem sie die Personalentwicklung in einem weiteren Sinne als ihre Aufgabe begreifen. Neben den formalen wissenschaftlichen Qualifizierungsvorhaben wie der Promotion oder Habilitation können dies weitere Maßnahmen wie beispielsweise die stärkere Förderung überfachlicher Kompetenzen, eine Laufbahnberatung für Berufswege innerhalb und außerhalb der Wissenschaft oder auch die Vermittlung von Praxiskontakten sein. Nach den Ergebnissen dieser Studie wäre ein Ansatzpunkt (gerade mit Blick auf die Förderung überfachlicher Kompetenzen), Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gleichsam fordernd, teamorientiert, innovationsfreundlich und interdisziplinär angelegt sind. Ergänzend wäre eine Betreuung wünschenswert, die über das Fachliche hinausgeht und den weiteren beruflichen Werdegang der Nachwuchswissenschaftler(innen) mit in den Blick nimmt.

Zu den wichtigen Berufs- und Lebenszielen der Nachwuchswissenschaftler(innen) gehört auch das Leben in und mit einer Familie. [...] Insbesondere junge Wissenschaftlerinnen können familiäre und berufliche Anforderungen und Wünsche oftmals nur schwer in Einklang bringen. Diese Vereinbarkeitsproblematik dürfte im Wesentlichen bedingt sein durch die Projektförmigkeit der Forschung, die damit zusammenhängenden unsicheren Berufsperspektiven sowie durch den so entstehenden hohen Konkurrenzdruck unter den jungen Forscher(inne)n. Um es den Nachwuchswissenschaftler(inne)n dennoch zu ermöglichen, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, ist es notwendig, unterstützende Maßnahmen zu ergreifen, die vor allem darauf abzielen, dass insbesondere Mütter – aber auch Väter – beruflich nicht abgehängt werden“ (ebd. 2010).

9 Abschließende Betrachtung und Ausblick des Forschungsmanagements in Zeiten des Wandels der Hochschullandschaft

Die in der Forschung tätigen Wissenschaftler an deutschen Universitäten sehen sich zunehmend schwierigeren Aufgaben im „handling“ ihrer Forschungstätigkeit gegenüber. Die Änderungen in der jüngeren Vergangenheit in der Wissenschaftslandschaft haben nicht nur zu neuen, andersartigen Herausforderungen geführt, sondern zu einer Addition an umfangreichen, zuvor nicht existierenden Aufgaben. Noch heute fehlen „den entgrenzten Formen der Wissensproduktion die entsprechenden institutionellen Unterstützungsstrukturen“ (KNIE, SIMON, 2008, S. 474). Scheinbar hat es seit der Einführung der „innovativen Hochschulstrukturen“ bis heute im Bereich der Administration und Leitung keine wesentlichen Entwicklungen gegeben, die den gestiegenen Anforderungen gerecht werden. So äußerte sich der Wissenschaftsrat bereits 1968 „über eine neue Qualität der Professionalität einer Universitätsleitung sowie der Einheitsverwaltung in der Universität“ (BARTZ 2007) bis hin zur Notwendigkeit einer aktiven (!) Administration in den Hochschulen (WISSENSCHAFTSRAT 1985). Ebenso sollte das Handeln in Forschungszusammenhängen professioneller werden (vgl. WISSENSCHAFTSRAT 1970).

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass es die Notwendigkeit gibt, für Wissenschaftler in Universitäten neue Formen von Supportangeboten und –leistungen zu entwickeln, wenn sie in die Lage versetzt werden sollen, mehr zu forschen, als dies unter den Bedingungen, die sich entwickelt haben, möglich zu sein scheint. Diese Arbeit befasst sich auch mit den Hintergründen, den geschichtlichen Entwicklungen und Herausforderungen sowie mit den Tendenzen der Gegenwart und untersucht anhand von einigen wenigen Beispielen in NRW-Universitäten aktuelle Tendenzen und Bedarfe.

Da dies nur ein Ausschnitt der aktuellen Situation an deutschen Universitäten darstellt, soll abschließend ein kurzer Forschungsausblick auf mögliche zukünftige Fragestellungen und Folgeuntersuchungen im Bereich des Forschungsmanagements und neuer Formen der Unterstützung für Forschende gegeben werden.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit legen verschiedene Folgearbeiten nahe:

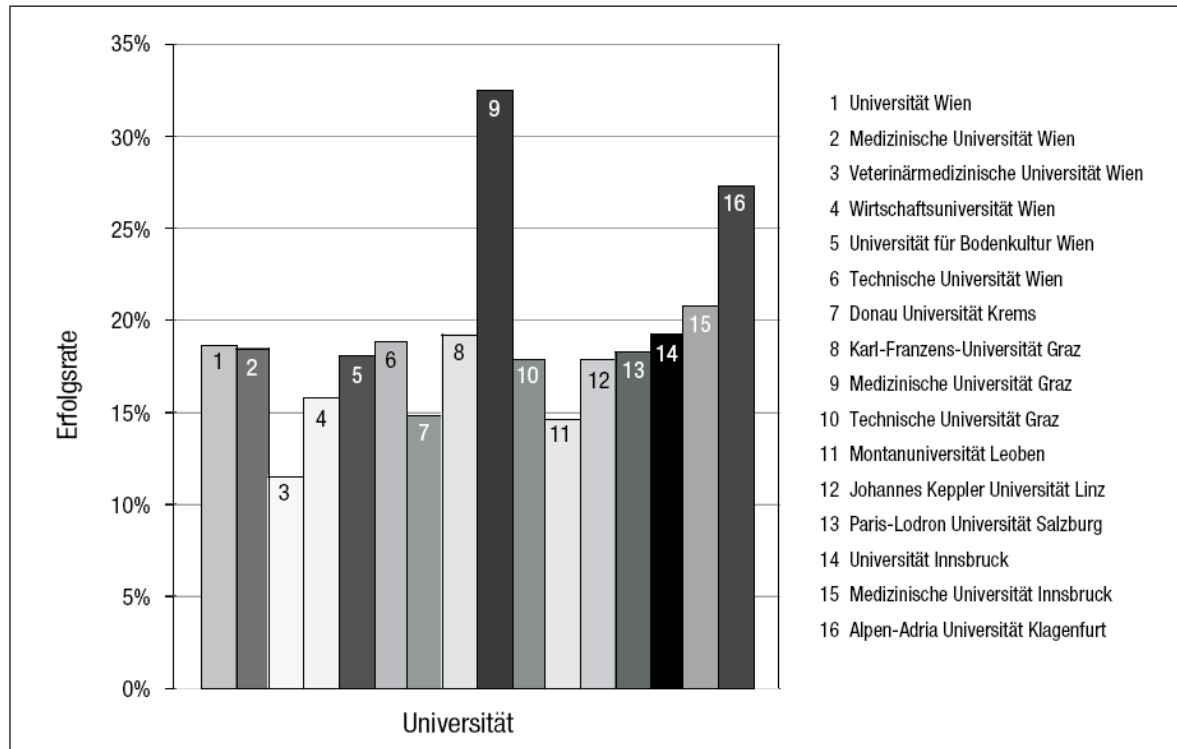
Einerseits sollte eine weiterführende Studie die konkreten und messbaren Auswirkungen einer Einrichtung wie der des SSC an der Universität Duisburg-Essen erfassen; eine solche Folgestudie wäre nach einem Zeitraum von 3 bis 5 Jahren sinnvoll (Erfolgskontrolle). Nach einem solchen Zeitraum sollten die Auswirkungen einer solchen Service-Struktur in Form von gesteigerter Forschungsleistung und Zufriedenheit der Wissenschaftler mit den Supportangeboten deutlich sichtbar werden. Die Frage, die sich auch methodisch im Zusammenhang einer solchen Folgeuntersuchung stellt, ist die nach der uneindeutigen Zuordnung von messbaren Effekten zu den Aktivitäten der Serviceeinrichtung.

Darüber hinaus sollte mit Untersuchungen in Universitäten mit unterschiedlichem Selbstverständnis und unterschiedlicher materieller Ausstattung (zum Beispiel Gewinner der Exzellenzinitiative I) überprüft werden, ob sich die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung auch hier bestätigen. Damit wäre ein Ansatzpunkt gegeben, die hier erstmalig vorgelegten Ergebnisse in ihrer Aussagefähigkeit insgesamt auf die deutsche Hochschullandschaft zu übertragen (Erfassung des Zustands an deutschen Universitäten). Dies betrifft neben den ermittelten Problemstellungen (Parameter von Forschungsleistung, Zeit, Art der Unterstützung, Wissenschaftlicher Nachwuchs) speziell die konkreten Unterstützungsnotwendigkeiten in den unterschiedlichen Themenbereichen (Drittmittel, Öffentlichkeitsarbeit etc.), welche sicherlich von Hochschule zu Hochschule variieren. Ferner könnten detaillierte Individualinterviews mit Wissenschaftlern noch genauere Angaben zu den Bedürfnissen an einer jeden Universität ermöglichen. An dieser Stelle könnte der Fragebogen Einsatz finden, der in dieser Untersuchung verwandt wurde, der jedoch im Umfang reduziert und konzentriert werden müsste, wie die Erfahrungen mit diesem Instrument nahelegen.

In diesem Kontext sei auf eine empirische Studie verwiesen, die an der Medizinischen Universität Graz, Österreich, durchgeführt wurde. Sie hat gezeigt, dass Erfolge durchaus abbildbar und nach einer Startphase von wenigen Jahren auch messbar sind (AUER, HERLITSCHKA 2008). Wichtigstes Ziel der Grazer Bemühungen war es, „Grundlagen- und klinische Forschung in qualitativer und quantitativer Hinsicht voranzutreiben und die Forschenden auf diesem Weg umfassend zu unterstützen“ (AUER, HERLITSCHKA 2008). Hierzu wurden Herangehensweisen gewählt, die Forschungsservice als aktive Handlungsweisen und proaktives Forschungsmanagement verstanden. Als Ergebnis konnte die Medizinische Universität Graz ihre Forschungsleistungen deutlich steigern. So wurde unter anderem „die Zahl ihrer forschungsrelevanten Drittmittelprojekte (vor allem die kompetitiven EU- und nationalen FWF-Projekte)“ deutlich erhöht, was sich auch in der Erfolgsrate im 6. EU-Rahmenprogramm ausdrückte. Ebenso konnte die Universität bei ihren Erfindungen

und Patenten „ – in Relation zur Größe der Universität – in quantitativer und qualitativer Hinsicht eine Position im österreichischen Spitzenfeld einnehmen und im Technologietransfer eine national und international sichtbare Leitveranstaltung etablieren“ (ebd.).

Abb. 24: Erfolgsraten österreichischer Universitäten im 6. EU-Rahmenprogramm



Quelle: AUER, HERLITSCHKA 2008

Neben diesen quantitativen Erfolgen war es für die Autoren aber auch von Bedeutung, dass in der Universität „ein klares Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategisch ausgerichteten Forschungsmanagements sowohl auf institutioneller („top-down“) wie auch auf individueller Ebene der Forschenden („bottom-up“) entwickelt werden“ konnte (AUER, HERLITSCHKA 2008). Als Fazit dieses Entwicklungsprozesses wurde konstatiert, dass mit der Zielsetzung eines strategischen Forschungsmanagements, das eindeutig auf externe Steuerungseffekte ausgerichtet war, die Medizinische Universität Graz als „neue, aufbruchsbereite und innovative Universität national und international“ positioniert werden konnte (ebd.). Ebenso

„bewirkte das Strategische Forschungsmanagement deutliche Steuerungseffekte nach innen. Die Entwicklung eines strategisch verankerten und in der täglichen Umsetzung daran ausgerichteten Forschungsmanagements hatte eine sichtbare Wirkung auf die Profilbildung und professionelle Organisationsentwicklung verbunden mit einem bewusst initiierten Change Management-Prozess in Hinblick auf die Verankerung von Forschungsmanagement an der neuen Medizinischen Universität Graz“ (AUER, HERLITSCHKA 2008, S. 18).

Im Anschluss an weiterführende Studien sollte der „Baukasten Service-Einrichtungen“ adaptiert und somit zu einem allgemeingültigen Werkzeug entwickelt werden. Einer jeden Universität stände somit für strategische Entscheidungen hinsichtlich des Forschungs-Services von der Evaluierung der Bedürfnisse der Wissenschaftler durch den Fragebogen bis hin zu den zu implementierenden Strukturen durch den Baukasten das gesamte Spektrum der notwendigen Schritte für eine Umsetzung des Forschungsmanagements zur Verfügung.

Um erfolgreich zu sein, muss eine Universität heute neue Strukturen und Möglichkeiten schaffen, um die vorhandene Forschungsstärke und Innovationsfähigkeit unter den sich ändernden Bedingungen in der Lehre besser entfalten zu können. Dazu könnte zum Beispiel ein adaptives (das heißt flexibles) Lehrdeputat forschungsstarken Wissenschaftlern die Möglichkeit verschaffen, ihre Lehraufgaben befristet zu reduzieren, um sich auf anstehende Forschungsaufgaben konzentrieren zu können (Modell Adaptives Deputat). Dazu gehören entsprechende Strukturen und Modelle, wie die Lehre dann dennoch qualifiziert und in ausreichendem Umfang weitergeführt werden kann.

Zusammenfassend ergeben sich somit im Hinblick auf zukünftige Forschungsvorhaben folgende Aufgabenstellungen:

- Erfolgskontrolle vorhandener Strukturen zur Ermittlung von Erfolgsparametern und zur Anpassung von Arbeitsbereichen;
- Erfassung der Strukturen, Aufgaben, Bedürfnisse und Anforderungen von und an anderen Service-Einrichtungen im Forschungsmanagement an deutschen Universitäten;
- Erfassung von Bedürfnissen und Anforderungen des Wissenschaftlichen Nachwuchses an Forschungsmanagement-Einrichtungen;
- Entwicklung eines übertragbaren „Basis-Baukastens“ für Service-Strukturen.

Ein darauf aufbauender Schritt wäre die Untersuchung und der Vergleich europäischer Forschungsserviceeinrichtungen und -strukturen (Erfassung des europäischen Zustands). Die geänderten Rahmenbedingungen ähneln oft denen an deutschen Universitäten (vgl. LYNOW 2009), es finden sich aber bisweilen ganz unterschiedliche Reaktionen darauf. Dies trifft insbesondere auf die Frage nach zentralen beziehungsweise dezentralen Organisationsformen zu (zum Beispiel Research Service University Oxford). Ein erster Ansatz könnte hierzu die von GREEN, LANGLEY durchgeführte Studie sein (GREEN, LANGLEY 2009).

Ganz zum Schluss soll noch auf eine Fragestellung hingewiesen werden, deren Untersuchung notwendig, im Rahmen dieser Arbeit aber nicht möglich war.

Wie im Zusammenhang mit dem historischen Abriss deutlich geworden ist, unterliegen Universitäten als gesellschaftliche Einrichtungen unterschiedlichen gesellschaftlichen Erwartungen in der Zeit. Auch wenn die Kernaufgaben – Forschung und Lehre – Konstanten in der universitären Entwicklung sind und bleiben, variieren viele Strukturelemente, die die Institution Universität ausmachen.

Die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte haben dazu geführt, dass die Vorstellung: „eine Universität ist eine Universität“ – also die Vorstellungen von Struktur- und Qualitätsidentität in Universitäten – aufgebrochen wurden. Heute muss konstatiert werden, dass zwischen den Universitäten zum Teil gravierende Unterschiede bestehen. Einer der Unterschiede kann darin gesehen werden, dass in unterschiedlichen Universitäten unterschiedliche Organisationskulturen realisiert und gelebt werden.

Die bisher in dieser Untersuchung geführte Diskussion hat deutlich gemacht, dass für die Universitäten in Gänze im nationalen und internationalen Wettbewerb Profilbildungsprozesse und mittel- bis langfristige Strategiebildungen von großer Bedeutung sind. Gleichzeitig finden qua Rechtsnovellierungen Veränderungen in der Organisationsstruktur von Universitäten statt, die den Leitungsgremien gegenüber den Selbstverwaltungsgremien größere Definitions- und Entscheidungsmöglichkeiten einräumen.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage nach der gelebten Organisationskultur von Bedeutung, insbesondere die Fragen nach dem praktizierten Führungsstil innerhalb der Universitäten. Eine Hypothese in diesem Kontext ist, dass die jeweilige Universität umso erfolgreicher in Forschung und Lehre im nationalen und internationalen Wettbewerb ist, je intensiver die Professorinnen und Professoren in unterschiedlichen Formen in den Profilbildungsprozess einbezogen und an den grundlegenden Strategieentscheidungen beteiligt werden. Vermutlich ist es eine Frage des Ausbalancierens des Verhältnisses von wissenschaftlicher Freiheit und hochschulpolitischer Steuerung, wie sehr die Professorinnen und Professoren einbezogen werden, und wie weit die Professorinnen und Professoren sich einbeziehen lassen.

Hier würde sich nicht nur ein Vergleich z.B. zwischen erfolgreichen Universitäten in der Exzellenzinitiative anbieten, sondern auch ein Vergleich zwischen erfolgreichen nicht-deutschen Universitäten und deutschen Universitäten. Die Vermutung liegt nahe, dass es im Ergebnis eine Frage wechselseitigen Vertrauens ist.

10 Literaturverzeichnis

- ACU; GRMN (ASSOCIATION OF COMMONWEALTH UNIVERSITIES/GLOBAL RESEARCH MANAGEMENT NETWORK) (2008): Research Management. Staff survey.
- ADAMZCAK, W., DEBUSMANN R., KRAUSE E., MERKATOR, N. (2007): Traumberuf ForschungsreferentIn? WERKSTATTBERICHTE. Band 68, Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Kassel.
- AMARAL, A.; MAGALHAES, A. (2002): The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance. In: Amaral, A.; Jones, I. A.; Karseth, B. (eds.): Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic. S. 1–21.
- AUER, C.; HERLITSCHKA, S. (2008): Institutionelle Strategieorientierung in der Forschung. Wissenschaftsmanagement 1, S. 10–18.
- AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2008): Bildung in Deutschland 2008. <http://www.bildungsbericht.de/zeigen.html?seite=6153>.
- AVH (ALEXANDER VON HUMBOLDT STIFTUNG) (2009): Humboldt-Ranking: Welche sind die international attraktivsten Universitäten Deutschlands? <http://www.humboldt-foundation.de/web/1083580.html>.
- BARTZ, O. (2005): Bundesrepublikanische Universitätsleitbilder: Blüte und Zerfall des Humboldtianismus. In: die hochschule 2/2005, S. 99–113. <http://ids.hof.uni-halle.de/documents/t1422.pdf>.
- BARTZ, O. (2007): Der Wissenschaftsrat. Entwicklungslinien der Wissenschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland 1957–2007. Stuttgart.
- BATINIC, B.; WERNER, A.; GRÄF, L.; BANDILLA, W. (1999): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- BATTKE, K.; CREMER-RENTZ, C. (Hrsg.) (2006): Hochschulfusionen in Deutschland – Gemeinsam stark? Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis. Bielefeld.
- BECKER, C.H. (1919): Gedanken zur Hochschulreform. In: Schairer, R., Hofman, C. (Hrsg.) (1925): Die Universitätsideale der Kulturvölker. Leipzig, S. 1–30.
- BECKER, E.; WAGNER, B. (1977): Ökonomie der Bildung. Frankfurt am Main.

- BEHRENS, F. (HRSG.) (1995): Den Staat neu denken. Reformperspektiven für die Landesverwaltungen. Berlin.
- BERG, C. (HRSG.) (1996A): Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte. Band I: 15.–17. Jahrhundert. München.
- BERG, C. (HRSG.) (1996B): Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte, Band II: 18. Jahrhundert. München.
- BESIO, C. (2009): Forschungsprojekte: Zum Organisationswandel in der Wissenschaft. Bielefeld.
- BIEDERMANN, H. (2003). Unternehmen Universität? Enge budgetäre Spielräume. In: triple m. Zeitschrift der Montanuniversität Leoben, 4, S. 3–4.
- BIRNBAUM, R. (2000): Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco.
- BLANKE, B. (HRSG.) (1998): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen.
- BLEIKLIE, I. (1998): Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education. In: European Journal of Education 33(3), S. 299–316.
- BLOCH, R.; KELLER, A.; LOTTMANN, A.; WÜRMAN, C. (2008): Making Excellence: Grundlagen, Praxis und Konsequenzen der Exzellenzinitiative. Bielefeld.
- BLOCH, R.; BURKHARDT, A. (2010): Arbeitsplatz Hochschule und Forschung für wissenschaftliches Personal und Nachwuchskräfte. Arbeitspapier 207, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- BLÜMEL, A.; KLOKE, K.; KRÜCKEN, G. (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Andreas Langer und Andreas Schroer (HRSG.): Professionalisierung im Not-for-Profit-Management. Wiesbaden.
- BLUM, J.; BÜRCEL, H.D.; HOVÁTH, P. (1993): Wissenschaftsmanagement: Spitzenleistungen trotz knapper Mittel durch Management der Wissenschaft. Stuttgart.
- BLUM, J. (2006): Zur Konzeption des Wissenschaftsmanagements. In: PELLERT, A. (Jahr): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Bonn, S. 185–195.
- BMBF (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG) (2009): Hintergrundpapier zur BMBF-Förderinitiative „Neue Governance der Wissenschaft“ – Forschung zum Verhältnis Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. http://pt-uf.pt-dlr.de/_media/Hintergrund_NeueGovernance_21022008.pdf.
- BODE, C. (2004): Wir sollten nicht immer nach Harvard schießen. GA-Interview, 28.1.2004.

- BORCHARDT, A.; GÖTHLICH, S. E. (2007): Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (HRSG.) (Jahr): Methodik der empirischen Forschung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 33–48). Wiesbaden.
- BOURDIEU, P. (1984): *Homo academicus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BÖHMER, S.; NEUFELD, J.; HINZE, S.; KLODE, C.; HORNBOSTEL, S. (2011): Wissenschaftlerbefragung 2010: Forschungsbedingungen von Professorinnen und Professoren an deutschen Universitäten. iFQ-Working Paper No. 8. Bonn.
- BOGUMIL, J.; HEINZE, R.G. ; GERBER, S. (2011): Neue Steuerung von Universitäten. Erste Ergebnisse der deutschlandweiten Befragung.
<http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/nsvu.pdf>
- BOGUMIL, J.; HEINZE, R.G. (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin.
- BREUER, F.; REICHERTZ, J. (2001): Wissenschafts-Kriterien: Eine Moderation. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 2(3).
- BUDÄUS, D. ; HILGERS, D. (2010): Reform kommunaler Verwaltungen in Deutschland – Entwicklung, Schwerpunkte und Perspektiven. In: SCHUSTER, W.; MURAWSKI, K.-P. (Hrsg.) (Jahr): Die regierbare Stadt. 2. Auflage, Stuttgart, S. 80–107.
- BURKHARDT, A.; QUAIßER, G. (2005): Zielvereinbarungen im Spiegel von Landeshochschulgesetzen. Institut für Hochschulforschung Wittenberg. http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg_kontrakt.htm.
- CARRIER, M. (2007): Erkenntnisgewinn und Nutzenmehrung. In: Peter Weingart, Martin Carrier und Wolfgang Krohn (Hg): Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Wissenschaft. Velbrück, S. 93–110.
- CHE (CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG) (2009): Das CHE-Forschungsranking deutscher Universitäten 2009.
http://www.che.de/downloads/CHE_AP130_Forschungsranking_2009.pdf.
- DAHRENDORF, R. (1968): Bildung ist Bürgerrecht. Plädoyer für eine aktive Bildungspolitik. 2. Auflage, Hamburg.
- DEGEVAL (2004): Deutsche Gesellschaft für Evaluation – Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Alfter.

- DFG (DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT) (2003): Neue Akzente für die Förderung geisteswissenschaftlicher Forschung. http://www.dfg.de/aktuelles_presse/download/foerderinitiative_gw_tagung.pdf.
- DFG (DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT) (2009): Förder-Ranking 2009: Institutionen – Regionen – Netzwerke. Fachliche Profile von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Licht öffentlich geförderter Forschung. Weinheim.
- DILLMAN, D. A.; SMYTH, J.D.; CHRISTIAN, L.M. (2009): Internet, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method. New York.
- DÖRRE, K.; NEIS, M. (2008A): Forschendes Prekariat? In: S. Klecha/W. Krumbein (Hrsg.): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs. Wiesbaden, S. 127–142.
- DÖRRE, K.; NEIS, M. (2008B): Geduldige Prekarier? Unsicherheit als Wegbegleiter wissenschaftlicher Karrieren. In: Forschung & Lehre 10, S. 672–674.
- DÖRRE, K.; NEIS, M. (2010): Das Dilemma der unternehmerischen Hochschule. Hochschule zwischen Wissensproduktion und Marktzwang. Berlin.
- DONOGHUE, F. (2010): Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten. In: Forschung & Lehre 9, S. ???.
- DSTATIS (DEUTSCHES STATISTISCHES BUNDESAMT) (2007): Frauenanteil steigt bei Professoren auf 15%. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/07/PD07__279__213,templateId=renderPrint.psml.
- EDEL, K.-O. (2005): Bologna und die Folgen. Anmerkungen zum Bologna-Prozess und seiner Instrumentalisierung. Fachhochschule Brandenburg. <http://ids.hof.uni-halle.de/documents/t1227.pdf>.
- ENGELS, M. (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: die hochschule 1, S. ??????
- ENGELS, A. (2006): Globalisierung der universitären Forschung. Beispiele aus Deutschland und USA. In: Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung 1.
- EXPERTENRAT (2000): Zwischenbericht über die Arbeit des Expertenrates vom 31.7.2000, Eigene Unterlagen aus dem damaligen Rektorat der Universität-GH Essen.
- EXPERTENRAT (2001): Bericht des Expertenrates 2001, Eigene Unterlagen aus dem damaligen Rektorat der Universität-GH Essen.
- FACHHOCHSCHULE OSNABRÜCK (2007): Studiengang Forschungsmanager. <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/9675.html>.

- FEDROWITZ, J.; KRASNY, E.; ZIEGELE, F. (HRSG.) (1998): Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie: vertrauen – verhandeln – vereinbaren. Gütersloh.
- FRAMBACH, H. (1993): Die Evolution moderner ökonomischer Kategorien – Entstehung und Wandel zentraler Begriffe der neoklassischen Theorie. Berlin 1993.
- FRANK, U. (2004): Zwischen Wettbewerbsorientierung und Qualitätsmanagement. Universität und Forschung in Zeiten des Wandels. In: Wissenschaftsmanagement 1, S. 27–31.
- FRANK, U. (2006): Evaluation von Forschung und Lehre an Universitäten. ICB-Research Report No. 6. Duisburg-Essen.
- FRANZMANN, A. (2001): Wissenschaft am Scheideweg. Die Goethe-Universität auf dem Weg in den Bonapartismus. http://www.ihs.de/publikationen/Andreas_Franzmann-Goethe_Universitaet_auf_dem_Weg_in_den_Bonapartismus.pdf.
- FREY, B. S. (2007): Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8(3), S. 207–220.
- FRIEDEBURG VON, L. (1992): Bildungsreform in Deutschland. Geschichte und gesellschaftlicher Widerspruch, Frankfurt am Main.
- FÜHR, C. (1997): Deutsches Bildungswesen seit 1945. Grundzüge und Probleme, Neuwied.
- FÜLLER, C. (2006): ... Na wartet! In: taz, <http://www.taz.de/1/archiv/dossiers/dossierlernen/artikel/1/1997-2006na-wartet/>.
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2009): Wiesbaden.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN (2010): Geschichte der Universität. Gleichschaltung durch die Nationalsozialisten. <http://www.uni-goettingen.de/de/30772.html>.
- GEUNA, A.; NESTA, L. J. J. (2006): University Patenting and its Effects on Academic Research. The Emerging European Evidence. In: Research Policy 35, S. 790–807.
- GIBBONS, M. E. (2005): The new Production of knowledge. PowerPoint Presentation.
- GLÄSER, J. (2008): Evaluationsbasierte Managementsysteme für universitäre Forschungsleistung. Bundesministerium für Bildung und Forschung (07SPR03), Berlin.
- GLOBERT, Y. (2010): Die Tücke des Projekts. In: DUZ Magazin 11, S. 41–43.
- GÖRNER, R. (2011): Besessen vom Impact-Faktor. Über die nächste Runde der britischen Forschungsevaluierung. In: Forschung & Lehre, 5.

- GORNITZKA, A.; LARSEN, I. (2004): Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities, in: Higher Education, 47(4), S. 455–471.
- GRAF LAMBSDORFF, O. (1982): Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/lambsdorff_papier_1982.pdf.
- GREEN, J.; LANGLEY, D. (2009): The professionalising of research management: results from a study of 20 English universities, EARMA, Brussels.
- GRÜNING, G. (2000): Grundlagen des New-Public-Management. Münster.
- GUGERLI, D. (2005): Management an der Hochschule. ET-History 1855–2005. <http://www.ethistory.ethz.ch/besichtigungen/touren/vitrinen/dienstwege/vitrine73>.
- GÜLKER, S.; Simon, D. (2011): Nach der Evaluation ist vor der Evaluation? Institutionelle Folgen von Forschungsbewertungen im internationalen Vergleich. In: Hornbostel, S.; Schelling, A. (2011): Evaluation: New Ballance of Power. iFQ-Working Paper No. 9. Bonn.
- HANDELSBLATT (2006): WIRTSCHAFTSLEXIKON. Stuttgart.
- HANDELSBLATT (2007): Freiheit ist in der Forschung das höchste Gut. Handelsblatt vom 13.12.2007. <http://www.handelsblatt.com/technologie/forschung/freiheit-ist-in-der-forschung-das-hoechste-gut;1365823>.
- HANFT, A. (2000): Sind Hochschulen reformunfähig? – Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 121–133.
- HANFT, A. (2003): Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In: Lüthje, J.; Nickel, S. (Hrsg.) (Jahr): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurtam Main, Wien, S. 151–161.
- HANFT, A. (Hrsg.) (2004): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld.
- HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (2010): Das Leitbild Demokratische und Soziale Hochschule – Vorschlag für die Hochschule der Zukunft. Düsseldorf.
- HARMSSEN, T. (2009): Das untergehende Schiff setzt die Segel. Dieter Simon, Präsident der Wissenschaftsakademie, über Studenten, Professoren und das Dilemma der Massenuniversität. Berlin Online: Berliner Zeitung.
- HARNACK VON, A. (1900): Geschichte der Königlich-preußischen Akademie der Wissenschaften zu Berlin. Band 1. Berlin, S. 594–597.

- HARTMANN, H. (1971): Organisation der sozialwissenschaftlichen Forschung. Opladen.
- HARTMANN, M. (2006): Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik. In: Leviathan 4, S. 447–465.
- HARTMANN, M. (2007): Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich. Frankfurt am Main.
- HARTMANN, M. (2011): Elite oder das Elend der Massenuniversität. Vortrag an der Universität Duisburg-Essen am 29. April 2011.
<http://www.uni-due.de/de/presse/meldung.php?id=2677>
- HEINZE, R.; BOGUMIL J. (2007): Hochschule und Hochschulrat. Studie der Ruhr Universität Bochum, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung. Projektnummer: S-2007-981-5 F.
- HEINZE, T. (2007): Institutionelle Rahmenbedingungen für kreative Forschung. Eine empirische Analyse der Felder Nanowissenschaft und Humangenetik. Vortragsmanuskript zur Tagung ‚Universitäten und außeruniversitäre Forschung unter Reformdruck: Universität- und Wissenschaftsmanagement, Wissenschaftsorganisation und Wissenschaftsrecht‘.
- HEINZE, T.; ARNOLD N. (2008): Governanceregimes im Wandel. Eine Analyse des außeruniversitären, staatlich finanzierten Forschungssektors in Deutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4, S. 686–722.
- HHU (HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF) (2009): Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf homepage. <http://www.uni-duesseldorf.de/>.
- HIMMELRATH, A.; MERSCH, B. (2009): DDR-Hochschulen vor 20 Jahren. Studis, zur Freiheit. Spiegel online, Unispiegel. <http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/0,1518,656670,00.html>.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (2011): zur Hochschulautonomie. Entschließung der 10. Mitgliederversammlung am 03.05.2011.
http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_6200.php/.
- HOFMANN, E. (2002): „Neue“ Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen. In: Stölzle; Gareis (2002): Integrative Management- und Logistikkonzepte. Wiesbaden, S. 4–38.
- HORNBOSTEL, S. (2001): Die Hochschulen auf dem Weg in die Audit Society. Über Forschung, Drittmittel, Wettbewerb und Transparenz. In: Stölting, Erhard; Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden, S. 139–158.

- HORNBOSTEL, S.; SIMON, D. (2010): Strukturwandel des deutschen Forschungssystems – Herausforderungen, Problemlagen und Chancen. Arbeitspapier 206. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- HORNBOSTEL, S.; SCHELLING, A. (2011): Evaluation: New Balance of Power. iFQ-Working Paper No. 9. Bonn.
- HUBER, L. (1993): Vorwort des Herausgebers von Band 10. in: Lenzen, D. (Hrsg), Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Band 10: Huber, L. (Hrsg): Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule.. 2. Auflage, Stuttgart, S. 15–24.
- HUMBOLDT VON, W. (1909/1910): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In: Flitner, A.; Giel, K. (Hrsg.) (1982): Wilhelm von Humboldt. Schriften zur Politik und zum Bildungswesen, Bd. IV, Darmstadt, S. 255–266.
- JACOB, A.K.; TEICHLER, U. (2010): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich – Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bonn.
- JAEGER, M. (2006): Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen. Aktueller Stand der Entwicklungen. In: die hochschule 2. S. 55–66.
- JAKSZTAT, S.; SCHINDLER, N.; BRIEDIS, K. (2010): Wissenschaftliche Karrieren – Beschäftigungsbedingungen, berufliche Orientierungen und Kompetenzen des wissenschaftlichen Nachwuchses. In: HIS: Forum Hochschule 14.
- JANSEN, D. (2010): Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In: SIMON, D.; KNIE, A.; HORNBOSTEL, S. (HRSG.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden. S. 39–50.
- JANSEN, D.; WALD, A.; FRANKE, K.; SCHMOCH, U.; SCHUBERT, T. (2007): Drittmittel als Performanzindikator der wissenschaftlichen Forschung. Zum Einfluss von Rahmenbedingungen auf Forschungsleistung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 59 (1).
- JOERK, C. (2009): Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Bonn.
- KAUBE, J. (2009): Exzellenz per Beschluss. In: KAUBE, J. (2009): Die Illusion der Exzellenz. Lebenslügen der Wissenschaftspolitik. Berlin.

- KEHM, B. (HRSG.) (2007): Looking Back to Look Forward. Analyses of Higher Education Research After the Turn of the Millennium. Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Universität Kassel (Werkstattberichte 66).
- KERSTAN, T. (2009): Hegel hilft nicht. In: DIE ZEIT 28 vom 02.07.2009, <http://www.zeit.de/2009/28/Bildungspolitik>.
- KESSLER, R. (2006): Die Hoffnung stirbt zuletzt. [http://www.gewhessen.de/index.php?id=296&tx_ttnews\[cat\]=72&tx_ttnews\[pS\]=1162335600&tx_ttnews\[pL\]=2591999&tx_ttnews\[arc\]=1&tx_ttnews\[tt_news\]=3309&tx_ttnews\[backPid\]=632&cHash=60aacf87f1&type=123](http://www.gewhessen.de/index.php?id=296&tx_ttnews[cat]=72&tx_ttnews[pS]=1162335600&tx_ttnews[pL]=2591999&tx_ttnews[arc]=1&tx_ttnews[tt_news]=3309&tx_ttnews[backPid]=632&cHash=60aacf87f1&type=123).
- KLECHA, S.; REIMER, M. (2008): Wissenschaft als besonderer Arbeitsmarkt. Grundtypologien des Umgangs mit unsicherer Beschäftigung beim wissenschaftlichen Personal. In: Klecha, S.; Krumbein, W. (Hrsg.) (2008): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs. Wiesbaden, S. 13–87.
- KLEE, E. (2001): Deutsche Medizin im Dritten Reich. Karrieren vor und nach 1945. Frankfurt am Main.
- KLEINER, M. (2010): Qualität statt Quantität. Pressemitteilung Nr. 7 der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Bonn.
- KLOKE, K.; BLÜMEL, A. (2009): Organisationaler Professionalismus im (administrativen) Hochschulmanagement?, Vortrag im Workshop der DFG-Forschergruppe Governance der Forschung. Tübingen, 20.02.2009.
- KLUMPP, M.; TEICHLER, U. (2006): Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Hi: Hochschule innovativ, Ideen, Impulse, Projekte in internationaler Perspektive 16.
- KNIE, A.; SIMON, D. (2008): Unübersichtlichkeiten in der Forschungslandschaft – Neue Aufgaben und alte Probleme einer Wissenschaftspolitik. In: N.T.M. 16, S. 471–476.
- KÖNIG, K.; BECK, J. (1996): Modernisierung von Staat und Verwaltung. Zum Neuen Öffentlichen Management. Baden-Baden.
- KOTTMANN, A.; NICKEL, S. (2010): Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand. In: Nickel, S.; Ziegele, F. (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Gütersloh. S. 21–34.

- KRECKEL, R. (2010): Zwischen Spitzenforschung und Breitenausbildung. Strukturelle Differenzierungen an deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich. In: KRÜGER ET AL. (HRSG.) (Jahr): Bildungsungleichheit revisited. Bildung und soziale Ungleichheit vom Kindergarten bis zur Hochschule. Wiesbaden.
- KROHN, W. (2010): Wissenschaftliche Revolution und gesellschaftlicher Wandel. Kommentar zu Gerhard Harig: Die beiden Aspekte der wissenschaftlichen Revolution des 17. Jahrhunderts und die Gegenwart (1966). In: N.T.M. 18, S. 329–335.
- KRÜCKEN, G. (2006): Wandel – welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. In: Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung 1.
- KRÜCKEN, G. (2007): Brüche und Unsicherheiten gehören dazu. In: Wissenschaftsmanagement 1, S. 10–11.
- KRÜCKEN, G.; BLÜMEL A.; KLOKE, K. (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. FÖV-Discussion Paper Nr. 48. Speyer.
- KRÜCKEN, G.; RÖBKEN, H. (2009): Neo-institutionalistische Hochschulforschung. In: Koch, S.; Schemmann, M. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus und Erziehungswissenschaft – Eine einleitende Verhältnisbestimmung. Wiesbaden.
- KRÜCKEN, G.; BLÜMEL A.; KLOKE, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession. WSI-Mitteilungen 5/2010. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- KRÜCKEN, G.; KOSMÜTZKY, A.; TORKA, M. (2007): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld.
- KRÜCKEN, G.; MEIER, F. (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G.; Meyer, J.; Hwang, H. (HRSG.): Globalization and Organization. Oxford, S. 241–257.
- KÜHNE, A. (2008): Wir sind Spitze – in der zweiten Reihe. Harte Konkurrenz: Christian Bode vom DAAD spricht im Interview mit dem Tagesspiegel über das Ansehen deutscher Universitäten im Ausland. In: Der Tagesspiegel 25.07.2008.
- KUHLMANN, S.; SCHMOCH, U.; HEINZE, T. (2003): Governance der Kooperation heterogener Partner im deutschen Forschungs- und Innovationssystem. Fraunhofer ISI Discussion Papers Innovation System and Policy Analysis 1.
- KUHN, T. S. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Berlin.

- LANGE, S.; SCHIMANK, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit. New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: HÖLZINGER, K.; JÖRGENS, H.; KNILL, CH. (HRSG.) (Jahr): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 38. Wiesbaden, S. 522–548.
- LANGE, S. (2008): New Public Management und die Governance der Universitäten. In: Der Moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 1, S. 235–248.
- LANGE, T. (2006): Die Bedeutung der Neuen Vertragstheorie für die Neoliberale Wende. In: RAPHAEL, L. U.A. (HRSG.): Ideen als gesellschaftliche Gestaltungskraft im Europa der Neuzeit. Beiträge für eine erneuerte Geistesgeschichte. München. S. 173–191.
- LANZENDORF, U.; PASTERNAK, P. (2008): Hochschulpolitik im Ländervergleich. In: BOGUMIL, J.; HEINZE, R.G. (HRSG.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin. S. 13–28.
- LAUER, F.; LEINEN, B.; SECKELMANN, M. (2004): Wissenschaftsmanagement als Beruf. Alte Strukturen und neue Anforderungen setzen den Rahmen. In: Wissenschaftsmanagement 3, S. 10–15.
- LEIBFRIED, S. (1967): Wider die Untertanenfabrik. Handbuch zur Demokratisierung der Hochschulen. Köln.
- LEICHSENRING, H. (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements. Bericht zur Befragung 2006. Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 87. Gütersloh.
- LENZEN, D. (2010): Weg vom Projekt. In: Die ZEIT vom 4.11.2010.
- LIEB, W. (2009). Humboldts Begräbnis. Zehn Jahre Bologna-Prozess. Blätter für die Deutsche und Internationale Politik. 6/2009 <http://www.blaetter.de/artikel.php?pr=3103>.
- LIENERT, G. A. (1989). Testaufbau und Testanalyse. München: PsychologieVerlagsUnion.
- LISSMANN, K.P. (2006): Theorie der Unbildung: Die Irrtümer der Wissensgesellschaft. Wien.
- LOCKER-GRÜTJEN, O. (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Universitätentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. In: Wissenschaftsmanagement 3. S. 14-17.

- LOCKER-GRÜTJEN, O. (2011): Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze. In: Forschung 1+2. S. 17–21.
- LYNOW, J.-P. (2009): Stronger research support facilities are vital. EARMA, Brüssel.
- MAASEN, S.; WEINGART, P. (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: MLU HALLE-WITTENBERG (HRSG.): Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung 1.
- MALTESER KREIS (2010): Humboldt stand drauf, das Gegenteil war drin. Der Tagesspiegel online. <http://www.tagesspiegel.de/wissen/humboldt-stand-drauf-das-gegenteil-war-drin/1848912.html>.
- MARQUARD, W.; SCHWARZ, H. (2011): Nachgefragt: Über Tabuthemen in der Wissenschaft, Programmförderung und Mainstreamforschung. In: Forschung & Lehre, 5.
- MAYER, K.U. (2008): Das Hochschulwesen. In: Cortina, K.S., u.a. (HRSG.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Reinbek bei Hamburg. S. 599–645.
- MAYNTZ, R. (1985): Forschungsmanagement. Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis.
- MEFFERT, H. (2008): Die Rolle von Marketing und Rankings im Hochschulwettbewerb. Beitrag in der virtuellen Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Dr. Müller-Bölling. <http://mueboe.de/index.php/weggefaehrten/71>
- MEIER, F.; SCHIMANK, U. (2010): Stirb noch einmal, Wilhelm. In:DUZ Magazin 2.
- MICHAELIS, E. (2002): Zielvereinbarungen in Hochschulen: Eine Materialsammlung. Eva-Net – Netzwerk für Hochschulevaluation von HIS/HRK. http://www.hrk.de/de/download/dateien/11-2002_-_Materialsammlung_Zielvereinbarungen_in_HS_-_Michaelis.pdf.
- MICHAELS, A. (2011): Bewertung, Begutachtung und Evaluation in Wissenschaft und Forschung. In: Hornbostel, S.; Schelling, A. (2011): Evaluation: New Ballance of Power. iFQ-Working Paper No. 9. Bonn.
- MIROWSKI, P. (2008): Livin' with the MTA. Minerva 46(3), S. 317–342.
- MRUCK, K.; MEY, G. (1996): Überlegungen zu qualitativer Methodologie und qualitativer Forschungspraxis. In: Forschungsberichte aus dem Institut für Psychologie der TU Berlin. 96-1.

- MÜHLE, U. (2007): Universität – Quo vadis? Konturen eines Weges jenseits von reiner Wirtschaftslogik und Reformblockaden. Tagungsbeitrag. www.hfv-speyer.de/kruecken/Tagung.htm.
- MÜLLER, E. (1990): Gelegentliche Gedanken über Universitäten. Leipzig.
- MÜLLER-BÖLING, D.; SCHREITERER, U. (1998): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstrumentes. In: Fedrowitz, J.; Krasny, E.; Ziegele, F. (HRSG.) (1998): Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie : vertrauen – verhandeln – vereinbaren. Gütersloh, S. 9–25.
- MÜLLER-BÖLLING, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- MÜLLER-BÖLLING, D. (2008): Zählen, Messen, Schätzen – Fluch oder Segen für die Hochschulen. Symposium aus Anlass des 60. Geburtstages und des Abschieds von Prof. Dr. Müller-Bölling am 19. und 20. Juni 2008. CHE. Berlin.
- MÜNCH, R. (2006): Drittmittel und Publikationen. Forschung zwischen Normalwissenschaft und Innovation. In: Soziologie 35(4), S. 440–461.
- MÜNCH, R. (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt am Main.
- MÜNCH, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt am Main.
- MÜNCH, R. (2009): Qualitätsmessung: R. Münch: Qualitätssicherung, Benchmarking, Ranking. Wissenschaft im Kampf um die besten Zahlen. In: H-Soz-u-Kult, 27.05.2009, <<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/id=1104&type=diskussionen>>.
- NEUFELD, J. (2009): Die Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) in der deutschen Hochschulmedizin. www.forschungsinform.de/iq/agora/LOM
- NICKEL, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung. Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung. Bd. 5. 2. Aufl., München.
- NICKEL, S.; ZIEGELE, F. (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Gütersloh.
- NICKEL, S. (2011): Zufällig Wissenschaftsmanager? Systematische Karriereförderung nötig. In: Wissenschaftsmanagement 2.

- NIKOLAUS, J.; SCHOEN, H.; ZERBACK, T. (2009): Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung. Wiesbaden.
- NOELLE-NEUMANN, E.; PETERSEN, T. (2005): Alle, nicht jeder – Einführung in die Methoden der Demoskopie. Heidelberg.
- NULLMEIER, F. (2004): Professionalisierung. In: HANFT, A. (HRSG.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld. S. 363–368.
- OEHLER, CHR. (1989): Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland seit 1945. Frankfurt am Main.
- OELKERS, J. (2009): Bildung heute: Passt Humboldt noch? Vortrag in der Universität Mainz am 1. Dezember 2009. http://paed-services.uzh.ch/user_downloads/1012/Mainz.pdf.
- OSTERLOH, M.; FREY, B.S. (2009): Das *Peer Review*-System auf dem ökonomischen Prüfstand. In: KAUBE, J. (2009): Die Illusion der Exzellenz. Lebenslügen der Wissenschaftspolitik. Berlin.
- PALETSCHEK, S. (2002): Die Erfindung der Humboldtschen Universität. Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Sonderdrucke aus der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, S. 183–205. http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/4701/pdf/Paletschek_Die_Erfindung_der_Humboldtschen_Universitaet.pdf
- PASTERNAK, P. (2006): Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes. Bonn.
- PASTERNAK, P.; VON WISSEL, C. (2010): Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945, Hans Böckler Stiftung. Demokratische und Soziale Hochschule, Arbeitspapier 204. Düsseldorf.
- PELLIZZARI, A. (2001): Die Ökonomisierung des Politischen. Konstanz.
- PELLERT, A. (1999): Die Universität als Organisation. Wien 1999.
- PELLERT, A. (2006): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn.
- PELLERT, A.; WIDMANN, A. (2007): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- PELLERT, A. (2010): Eine Universität wird nie eine klassische Hierarchie sein. Ada Pellert im Gespräch mit Frank Meyer. [dradio.de. http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/thema/1137400/](http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/thema/1137400/).

- PICHT, G. (1964): Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation. Olten.
- PLUMPE, W. (2010): Der Teufel der Unvergleichbarkeit – Über das quantitative Messen und Bewerten von Forschung. In: Forschung und Lehre 8.
- POMMERIN, R. (2003): Geschichte der TU Dresden 1828–2003. Köln.
- POWER, M. (1997): The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford.
- PRANTL, H. (2005): Kein schöner Land. Die Zerstörung der sozialen Gerechtigkeit.
- PRESSEBOX (2009): Drittmittel und Forschungsmanagement: Neue Finanzierungsmodelle für die Wissenschaft. <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/university-partners-interchange-gmbh/boxid-254606.html>.
- PRISCHING, M. (2009): Die Vermessung der wissenschaftlichen Landschaft. In: Kellermann, Boni, Meyer-Renschhausen (HRSG.): Zur Kritik europäischer Hochschulpolitik. Forschung und Lehre unter dem Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster. Wiesbaden.
- RAPHAEL, L. (2009): Qualitätsmessung: Probleme und Chancen der Forschungsbewertung im Fach Geschichte. In: H-Soz-u-Kult, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/id=1106&type=diskussionen>.
- RHOADES, G.; SPORN, B. (2002): New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States. In: Tertiary Education and Management 8, S. 3–28.
- SACHS, LOTHAR (1992): Angewandte Statistik. Berlin.
- SANDBERG, B. (2006): Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“ – Kommentar. http://www.hrk.de/de/download/dateien/Sandberg_Zielvereinbarungen.pdf.
- SCHELSKY, H. (1935): Einsamkeit und Freiheit. In: Ren, Vorname Abk./ König, Vorname Abk. (Jahr): Vom Wesen der deutschen Universität. Berlin.
- SCHELSKY, H. (1963): Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen, Reinbek bei Hamburg.
- SCHIMANK, U. (2008): Ökonomisierung der Hochschulen – eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In: Rehberg, K.-S. (HRSG.) (Jahr): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Frankfurt am Main, S. 622–635.

- SCHLEIERMACHER, F. (1808): Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn. Nebst einem Anhang über eine neu zu errichtende. Berlin.
- SCHLICHT, U. (2010): Ost-Unis. „Die Universität trug leider nichts zur Wende bei“. Das schwierige Erbe der DDR: Der Umbruch nach 1989 verlief an ostdeutschen Hochschulen oft nur zögerlich. In: Zeit online Hochschule. <http://www.zeit.de/wissen/2010-09/universitaet-wende-ddr?page=all>.
- SCHMOCH, U.; SCHUBERT T. (2010): Strategic steering of research by new public management in German universities: a looming state-science conflict? In: Research Evaluation 19(3), S. 209–216.
- SCHREIER, G.; LITZ, R. (1998): Nationales Expertenseminar der Hochschulrektorenkonferenz: Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland – Stand und Perspektiven. In: Beiträge zur Hochschulpolitik 6.
- SCHULTHEIß, R. (2001): Erfolgsfaktoren im Forschungsmanagement. Wiesbaden.
- SCHULZE, W. (2005): „Mit Humboldt nach Bologna!“ – Grundfragen der Neuordnung von Studiengängen. In: zeitenblicke 4 (1). <http://www.zeitenblicke.de/2005/1/schulze/Schulze.pdf>.
- SEEWALD, B. (1995): Abschied von Humboldt. In: WELT online, 18.8.1995.
- SPIEWAK, M. (2008): Wie nützlich sind Rankings? Ein Streitgespräch mit Detlef Müller-Bölling, Michael Hartmann und Richard Münch. In: Die ZEIT, 22.5.2008.
- SPRANGER, E. (1910): Über das Wesen der Universität. Leipzig. In: Doeberl, M. u.a. (HRSG.) (1930): Das akademische Deutschland, Bd. III. Berlin, S. 1–38.
- STAEHLE, W. (1991): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. . München.
- STAEHLE, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STAMM, T. (1981): Zwischen Staat und Selbstverwaltung. Köln.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Artikelnummer 2110432037004. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Artikelnummer 2110432087004. Wiesbaden.
- STOCK, M. (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive. Vortrag auf der Konferenz „Neue

- Governance-Modelle an Hochschulen: Erwartungen, Praxis, Wirkungen“ in Kassel am 4. und 5.5.2006. http://www.uni-kassel.de/wz1/gfhf/stock_%20kassel.pdf.
- STOCK, M. (2009): Politische Steuerung und Hochschulentwicklung unter föderalen Bedingungen Stand der Forschung und theoretisch-methodologische Vorüberlegungen für eine empirische Untersuchung. HoF-Arbeitsberichte 4'09. Institut für Hochschulforschung Wittenberg.. http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_4_2009.pdf.
- SÜß, S. (2006): Wandel der Forschung und dysfunktionale Effekte des zunehmenden Wettbewerbs um wissenschaftliche Reputation. Eine Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung 1.
- TEICHLER, U. (1993): Hochschule und Beschäftigungssystem. In: Lenzen, D. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft; Band 10, Huber, L. (Hg), Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule. 2. Auflage, Stuttgart, S. 59–77.
- TEICHLER, U. (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten, Frankfurt am Main.
- THOMAS, U. (2005): Stiefkind Wissenschaftsmanagement. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- TORKA, M. (2006): Die Projektförmigkeit der Forschung. In: Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung 1.
- TORKA, M. (2009): Die Projektförmigkeit der Forschung. Baden-Baden.
- TUD (TECHNISCHE UNIVERSITÄT DORTMUND) (2009): Technische Universität Dortmund Homepage. <http://www.tu-dortmund.de/uni/Uni/index.html>.
- UDE (UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN) (2009): Universität Duisburg Essen Homepage. <http://www.uni-due.de/>.
- URSPRUNG, H.W. (2002): Schneewittchen im Land der Klapperschlangen: Evaluation eines Evaluators. Diskussionspapier der DFG-Forschergruppe: Heterogene Arbeit – Positive und Normative Aspekte der Qualifikationsstruktur der Arbeit. Nr. 3468269275. Bonn.
- VAN RAAN, A.F.J. (2005): Challenges in Ranking of Universities. Invited paper for the First International Conference on World Class Universities. Tong University, Shanghai, June 16–18, 2005.
- VORLÄNDER, H. (o.J.): „Radikale Reform ohne Staat“. Humboldt und die Universitätsreform heute. Eine Erinnerung in polemischer Absicht. <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/08-03/vorlaender.html>.

- WEILER, H. (2005): Die Welt kennt keine Disziplinen. In: DUZ Magazin 1.
- WEINGART, P. (2003): Wissenschaftssoziologie. Bielefeld.
- WEINGART, P. (2008): Ökonomisierung der Wissenschaft. In: N.T.M. 16, S. 477–484.
- WHITCHURCH, C. (2007): Shifting Identities, Blurring Boundaries: The Changing Role of Professional Managers in Higher Education, Paper for SRHE Conference, December 11th–13th.
- WIKIPEDIA (2009): Wissenschaftsmanagement. http://de.wikipedia.org/wiki/Zentrum_f%C3%BCr_Wissenschaftsmanagement.
- WIKIPEDIA (2010): Zentrum für Wissenschaftsmanagement. http://de.wikipedia.org/wiki/Zentrum_f%C3%BCr_Wissenschaftsmanagement.
- WINNACKER, E.L. (2005): Die Exzellenzinitiative: Hoffnung auf den großen Wurf. In: forschung 2.
- WISSENSCHAFTSATLAS (2010): Wissenschaftsatlas Metropole Ruhr. Universität Duisburg-Essen, Essen.
- WISSENSCHAFTSRAT (1968): Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Struktur und Verwaltungsorganisation der Universitäten, Tübingen.
- WISSENSCHAFTSRAT (1968): Wissenschaftsrat 1957–1967 Tübingen.
- WISSENSCHAFTSRAT (1970): Empfehlungen zur Struktur und zum Ausbau des Bildungswesens im Hochschulbereich nach 1970, Empfehlungen. Band 1.
- WISSENSCHAFTSRAT (1983): Zur Lage der Hochschulen Anfang der 80er Jahre. Quantitative Entwicklung und Ausstattung. Köln.
- WISSENSCHAFTSRAT (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln.
- WISSENSCHAFTSRAT (2000): Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Köln.
- WISSENSCHAFTSRAT (2002A): Schwerpunkte der Forschung an den Hochschulen: Stellungnahme zum Programm der Sonderforschungsbereiche. Berlin. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5107-02.pdf>.
- WISSENSCHAFTSRAT (2002B): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Saarbrücken Drs. 5459/02.
- WISSENSCHAFTSRAT (2004): Empfehlungen zu Rankings im Wissenschaftssystem. Hamburg, Drs. 6285/04.

- WISSENSCHAFTSRAT (2006): Empfehlungen und Stellungnahmen 2006 Band I.
http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/est_bd1_2006.pdf.
- WISSENSCHAFTSRAT (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium (Drs. 8639–08).
- WISSENSCHAFTSRAT (2010): Gründung und Geschichte. <http://www.wissenschaftsrat.de/ueber-uns/gruendung-geschichte/>.
- WISSENSCHAFTSRAT (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Drs. 10387–10, Lübeck.
- WISSENSCHAFTSRAT (2011): Neuere Entwicklungen der Hochschulfinanzierung in Deutschland, Sommersitzungen des Wissenschaftsrates, Berlin 08 07 11.
- YIN, R. K. (2003): Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series Bd. 5. Thousand Oaks .
- ZECHLIN, L. (2003): Hochschulfusion als Management von Differenz. In: CAMPUS:REDEN. Universität Duisburg-Essen, Essen, S. 38–47.
- ZECHLIN, L. (2010): Governance als Aufgabe der Hochschulpolitik. Überarbeitete Fassung eines Vortrages, der auf dem Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft „Autonomie und Verantwortung: Governance in Schule und Hochschule“ vom 26. – 27. April 2010 in Wien gehalten wurde.
http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechlin/governance_oefg.pdf.
- ZIERER, K. (2011): Janusköpfig. In: Forschung & Lehre 3.
- ZWM (ZENTRUM FÜR WISSENSCHAFTSMANAGEMENT) (2007): Weiterbildungsangebote.
<http://www.zwm-speyer.de/>.

Danksagung

„Leider lässt [sic!] sich eine wahrhafte Dankbarkeit mit Worten nicht ausdrücken.“

Johann Wolfgang von Goethe

Dennoch gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Rolf Dobischat sowie Herrn Professor Dr. Karl Düsseldorf für die Betreuung der Arbeit und die Diskussionen um das Thema sowie Frau Professorin Dr. Angelika Wolf und Herrn Professor Dr. Ulrich Schreiber für die umfangreichen Stimuli, Gedanken während der Entstehungszeit und das vorzügliche und stetige „Drängen“ im Prozess selbst.

Ebenso danke ich sehr herzlich Herrn Dr. Bernd Thunemeyer für die unzähligen spannenden, offenen, anregenden und weiterführenden Diskussionen und Anmerkungen, die diese Arbeit bereichert haben.

Mein Dank gilt ebenso Frau Professorin Dr. Ursula Boos-Nünning und Herrn Professor Dr. Lothar Zechlin, die mir erstmalig die spannende und aufregende Welt des „Wissenschafts- und Forschungsmanagements“ und der Hochschulpolitik eröffneten und mein Handeln darin ermöglichten. Dies war nicht zuletzt auch durch die spannenden und auf gegenseitigem Vertrauen basierenden Tätigkeiten mit Professor Dr. Reinhard Zellner im Zentrum für Mikroskalige Umweltsysteme möglich.

Weiterhin danke ich den Mitarbeitern des Science Support Centres (SSC), deren Einsatz und Tätigkeiten wesentlicher Bestandteil der neuen Ideen und Strukturen dieser Arbeit sind und ohne deren Engagement es kein SSC an der UDE gäbe. Mein besonderer Dank gilt hierbei Frau Dr. Barbara Bigge für die Hinweise und sprachlichen Korrekturen der Arbeit.

Diese Arbeit wäre jedoch letztlich niemals möglich gewesen, wenn meine Familie mir nicht in unglaublicher Weise abends, nachts und an Wochenenden den Rücken frei gehalten hätte, um das Werk zu verfassen.

Mein besonderer Dank gilt daher den drei „M's“ Mona, Marie und Max und meiner lieben Frau Corinna.



Oliver Locker-Grütjen

Essen, im Oktober 2011

Anlagenband

zur Dissertationsschrift

Rahmenbedingungen für
Forschung an deutschen
Universitäten

„Wissenschaft in Ketten oder
entfesselte Hochschule?“

Ansätze eines modernen Forschungsmanagements
in Zeiten des Wandels in der deutschen Hochschullandschaft

Vorgelegt von

Oliver Locker-Grütjen

Essen im Oktober 2011

- 1) Fallstudie: Fragebögen
- 2) Fallstudie: Tabellenband
- 3) Publikationen Locker-Grütjen:

Locker-Grütjen, O. (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Universitätsentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. In: Wissenschaftsmanagement 3. S. 14-17.

Locker-Grütjen, O. (2009): Erfolgreiches Forschungsmanagement durch Zentrale Einrichtungen - Eine Möglichkeit zu umfassender Unterstützung für Wissenschaftler am Beispiel des neuen *Science Support Centre* der Universität Duisburg-Essen. Hochschulmanagement, 1/09, Universitäts Verlag Webler, Bielefeld

Heidemann, C., **Locker-Grütjen, O.** (2011): Gemeinsam in die Zukunft einer Metropolregion. In: Handlungsleitfaden für eine erfolgreiche wissenschaftsbasierte Stadt- und Regionalentwicklung.

Locker-Grütjen, O. (2011): Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze. In: Forschung 1+2. S. 17–21.

Liebe Teilnehmer/innen,

mit den sich ändernden Rahmenbedingungen und dem Umbruch der deutschen Hochschullandschaft - bezeichnend ist das Beispiel "Exzellenzinitiative" - wachsen auch die Anforderungen an Unterstützung für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um ihre bisherigen Leistungen in Lehre und Forschung weiter aufrechterhalten und im Rahmen des Wettbewerbs sogar steigern können. *Forschungsförderung und Forschungsmanagement*, umgesetzt als Dienstleistung für die Forscherinnen und Forscher in den zentralen Einrichtungen der Universitäten zur gezielten Unterstützung, scheinen wichtiger denn je.

Die folgende Befragung hat das Ziel, eine Momentaufnahme und Einschätzung hinsichtlich des Forschungsmanagements und der Forschungsförderung an einigen ausgewählten Nordrhein-Westfälischen Universitäten abzubilden.

Die Befragung wird vom Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen durchgeführt. Bei inhaltlichen Fragen oder Anmerkungen können Sie sich an das SSC (Herr Oliver Locker-Grütjen) wenden: ssc@uni-due.de

Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, das den Ablauf der Befragung in technischer Hinsicht betreut: umfragen@uni-due.de

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, unsere Fragen bis zum Schluss zu beantworten! Das Ausfüllen des Fragebogens wird nur wenige Minuten dauern.

Selbstverständlich bleibt die Anonymität sämtlicher erhobener Daten gewährleistet.

Weiter

Zunächst möchten wir Sie fragen, wie zufrieden Sie mit Aspekten bezüglich Ihrer Aufgaben in der Forschung sind.

Inwieweit sind Sie zufrieden mit...

	sehr zufrieden				sehr unzufrieden		weiß nicht
...der Zeit, die Sie für die eigene Forschung zur Verfügung haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...den Möglichkeiten, in der Forschung eigene Ideen zu verwirklichen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dem wissenschaftlichen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl/im Forschungsbereich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...der Unterstützung der Publikationstätigkeit durch Strukturen in der Universität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dem wissenschaftlichen Austausch zwischen den Lehrstühlen / Forschungsbereichen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...der Unterstützung der eigenen Forschungstätigkeit durch Strukturen in der Universität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...der Form, in der Ihre Leistungen/Ihre Mitarbeit im Bereich der Forschung nach Innen und Außen transparent gemacht werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Bitte ordnen sie jetzt folgende Tätigkeiten absteigend nach Ihrem tatsächlichen Arbeitsaufwand in einer regulären Woche ein. Beginnen Sie bitte mit der Tätigkeit, die am meisten Zeit in Anspruch nimmt und wählen Sie nur die Tätigkeiten aus, die Sie auch tatsächlich ausüben.

Ziehen Sie per drag-and-drop die entsprechenden Tätigkeiten in die rechte Spalte.

Eigene Forschung (Forschungsprojekt, Publikation, Vorträge, Tagungen etc.)	
Mitwirkung Forschung (Forschungsprojekt von Kolleg/inn/en etc.)	
Nachwuchsbetreuung (Promotionsbegleitung, Unterstützung des Nachwuchses)	
Forschungsmanagement (Projektmanagement, Gutachtenverfassung, Koordination)	
Direkte Lehre (Veranstaltungen)	
Lehre in der Nachbereitung (Durchführung, Korrektur, Nachbereitung von Prüfungen etc.)	
(Selbst-)Verwaltung (Verwaltung innerhalb des Fachbereichs/der Universität, Gremienarbeit etc.)	
Interne Dienstleistungen (Übernahme von technischem Support, Kopierarbeiten etc.)	
Führungsaufgaben (Mitarbeiterführung etc.)	
Sonstiges	

Bitte erläutern Sie stichpunktartig, welche Tätigkeiten Sie in der vorherigen Frage unter "Sonstiges" subsummiert haben.

Zurück

Weiter

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Aspekte als Indikatoren für einen erfolgreichen Forschungssupport?

	sehr wichtig				sehr unwichtig	weiß nicht
Anzahl an Promotionen, Habilitationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Publikationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl internationaler Kontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhe eingeworbener Drittmittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Umsetzung, Patente etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Preise, Ehrungen insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Projekte insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Inwieweit sind die folgenden Rahmenbedingungen Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Forschungssupport wünschenswert?

	sehr wünschenswert				überhaupt nicht wünschenswert		weiß nicht
Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktive Informationen über Fördermittelgeber (Ausschreibungen u.ä. werden "gescannt" und auf den Wissenschaftler zugeschnitten zur Verfügung gestellt - zielgerichtete, aktive Begleitung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Mittelakquise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachwuchsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Antragstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Existenzgründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei Publikationstätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei internationalen Kontakten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten deligiert werden?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Nachwuchsförderung
- Existenzgründung
- Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)
- Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)
- Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)
- Mittelakquise
- Publikationstätigkeit
- Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)
- Sonstiges, und zwar:

Zurück

Weiter

Bitte erläutern Sie kurz, welche Anreize zur Forschung es an Ihrer Hochschule gibt.

Zurück

Weiter

Welche der folgenden Unterstützungen werden an Ihrer Universität angeboten bzw. haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?

	wird angeboten, habe ich aber <u>nicht</u> genutzt	wird angeboten, habe ich genutzt	wird nicht angeboten	weiß nicht
Unterstützung bei internationalen Kontakten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen über Mittelgeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei Publikationstätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Antragstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente, Wirtschaftskontakte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Existenzgründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Mittelakquise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachwuchsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie zufrieden waren Sie mit der/den Unterstützung/en an Ihrer Hochschule?

	sehr zufrieden				sehr unzufrieden	weiß nicht
Informationen über Mittelgeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Mittelakquise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Antragstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei internationalen Kontakten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente, Wirtschaftskontakte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Existenzgründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachwuchsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei Publikationstätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Publikationstätigkeit
- Mittelakquise
- Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)
- Nachwuchsförderung
- Existenzgründung
- Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)
- Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)
- Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)
- Sonstiges, und zwar:

Zurück

Weiter

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?

Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)

Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)

Öffentlichkeitsarbeit

Publikationstätigkeit

Nachwuchsförderung

Zurück

Weiter

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Es stehen Informationen im Internet bzw. in Broschüren bereit
- Es gibt eine persönliche und individuelle Betreuung, die sich aktiv mit den Forschenden in Verbindung setzt und über Möglichkeiten der Unterstützung informiert
- Die Abteilung/Einrichtung organisiert regelmäßige Treffen zwischen den Forschern an der Universität
- Es werden regelmäßig Veranstaltungen mit allgemeinen Informationen angeboten
- Es werden spezifische Veranstaltungen organisiert (z.B. mit der Wirtschaft, mit internationalen Gästen etc.)
- Es besteht eine Abteilung/Einrichtung, die auf Anfrage Unterstützung bietet
- Sonstiges, und zwar:

Zurück

Weiter

Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung der Forschung an Ihrer Hochschule insgesamt?

sehr
zufrieden



sehr
unzufrieden



Was könnte in Bezug auf den Forschungssupport an Ihrer Hochschule verbessert werden?

Zurück

Weiter

Zum Abschluss benötigen wir noch einige Angaben zu Ihrer Person.

An welcher Universität sind Sie derzeit hauptsächlich beschäftigt?

- Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Technische Universität Dortmund
- Universität Duisburg-Essen
- Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- keine Angabe

Bitte geben Sie das Jahr an, in welchem Sie geboren wurden.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- weiblich
- männlich
- keine Angabe

Zurück

Weiter

Bitte geben Sie an, seit wie vielen Jahren Sie an dieser Universität schon beschäftigt sind.

Welche der folgenden wissenschaftlichen Qualifikationen haben Sie bereits erworben?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Diplom, Magister, Master o.ä.
- Promotion
- Habilitation
- keine Angabe

Zurück

Weiter

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben?

Habilitation an der Universität:

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Professor/in
- Privatdozent/in/Hochschuldozent/in
- Wiss. Assistent/in/Mitarbeiter/in
- Leiter/in/Geschäftsführer/in
- Sonstiges, und zwar:
- keine Angabe

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Arbeitsgruppe/Lehrstuhl/Institut
- Dekanat
- Rektorat
- Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung
- Sonstiges, und zwar:
- keine Angabe

Zurück

Weiter

In welchem/n der folgenden Fachbereiche(n)/Fachgebiete(n) sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Geisteswissenschaften
- Bildungs- und Gesellschaftswissenschaften
- Ingenieurwissenschaften
- Naturwissenschaften
- Medizin
- Rechtswissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Kunst- und Musikwissenschaften
- Sportwissenschaften
- Andere, und zwar:
- keine Angabe

Zurück

Weiter

Hiermit sind Sie am Ende des Fragebogens angelangt - vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie können die Seite jetzt schließen.

Fenster schließen



Tabellenband Umfrageprojekt „Forschungsförderung“

SSC, Universität Duisburg-Essen

Stand: 02. November 2009

Auftraggeber: Oliver Locker-Grütjen, SSC der UDE

Feldzeit: 12.08 bis 11.10 2009

Ausschöpfungsquote		
	N	%
A) Gesamt-N (Zugriffe auf die Befragungsstartseite)	293	
B) Umfrage begonnen	238	100,0
C) Umfrage komplett beendet	108	45,4
D) Umfrage abgebrochen (B-C)	130	54,6

An welcher Universität sind Sie derzeit hauptsächlich beschäftigt?				
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Technische Universität Dortmund	38	35,2	35,5
	Universität Duisburg-Essen	36	33,3	33,6
	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	33	30,6	30,8
	Gesamt	107	99,1	100,0
Fehlend	keine Angabe	1	,9	
Gesamt		108	100,0	

Inwieweit sind Sie zufrieden mit der Zeit, die Sie für die eigene Forschung zur Verfügung haben?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	2,8%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,9%	,0%	,9%
	zufrieden	Anzahl	1	4	4	9
		% innerhalb von Uni	2,6%	11,1%	12,1%	8,4%
		% der Gesamtzahl	,9%	3,7%	3,7%	8,4%
	teils/ teils	Anzahl	7	7	8	22
		% innerhalb von Uni	18,4%	19,4%	24,2%	20,6%
		% der Gesamtzahl	6,5%	6,5%	7,5%	20,6%
	unzufrieden	Anzahl	21	16	7	44
		% innerhalb von Uni	55,3%	44,4%	21,2%	41,1%
		% der Gesamtzahl	19,6%	15,0%	6,5%	41,1%
	sehr unzufrieden	Anzahl	8	8	14	30
		% innerhalb von Uni	21,1%	22,2%	42,4%	28,0%
		% der Gesamtzahl	7,5%	7,5%	13,1%	28,0%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,0%	,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Inwieweit sind Sie zufrieden mit den Möglichkeiten, in der Forschung eigene Ideen zu verwirklichen?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	10	11	11	32
		% innerhalb von Uni	26,3%	30,6%	33,3%	29,9%
		% der Gesamtzahl	9,3%	10,3%	10,3%	29,9%
	zufrieden	Anzahl	16	15	12	43
		% innerhalb von Uni	42,1%	41,7%	36,4%	40,2%
		% der Gesamtzahl	15,0%	14,0%	11,2%	40,2%
	teils/ teils	Anzahl	5	4	6	15
		% innerhalb von Uni	13,2%	11,1%	18,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	4,7%	3,7%	5,6%	14,0%
	unzufrieden	Anzahl	5	5	4	14
		% innerhalb von Uni	13,2%	13,9%	12,1%	13,1%
		% der Gesamtzahl	4,7%	4,7%	3,7%	13,1%
	sehr unzufrieden	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Uni	2,6%	2,8%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,9%	,0%	1,9%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,0%	,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Inwieweit sind Sie zufrieden mit der Unterstützung der eigenen Forschungstätigkeit durch Strukturen in der Universität?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	2	4	0	6
		% innerhalb von Uni	5,3%	11,1%	,0%	5,6%
		% der Gesamtzahl	1,9%	3,7%	,0%	5,6%
	zufrieden	Anzahl	8	12	9	29
		% innerhalb von Uni	21,1%	33,3%	27,3%	27,1%
		% der Gesamtzahl	7,5%	11,2%	8,4%	27,1%
	teils/ teils	Anzahl	11	9	8	28
		% innerhalb von Uni	28,9%	25,0%	24,2%	26,2%
		% der Gesamtzahl	10,3%	8,4%	7,5%	26,2%
	unzufrieden	Anzahl	8	8	10	26
		% innerhalb von Uni	21,1%	22,2%	30,3%	24,3%
		% der Gesamtzahl	7,5%	7,5%	9,3%	24,3%
	sehr unzufrieden	Anzahl	8	3	6	17
		% innerhalb von Uni	21,1%	8,3%	18,2%	15,9%
		% der Gesamtzahl	7,5%	2,8%	5,6%	15,9%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,0%	,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Inwieweit sind Sie zufrieden mit der Unterstützung der Publikationstätigkeit durch Strukturen in der Universität?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	zufrieden	Anzahl	4	2	1	7
		% innerhalb von Uni	10,5%	5,6%	3,0%	6,5%
		% der Gesamtzahl	3,7%	1,9%	,9%	6,5%
	teils/ teils	Anzahl	14	9	7	30
		% innerhalb von Uni	36,8%	25,0%	21,2%	28,0%
		% der Gesamtzahl	13,1%	8,4%	6,5%	28,0%
	unzufrieden	Anzahl	10	8	7	25
		% innerhalb von Uni	26,3%	22,2%	21,2%	23,4%
		% der Gesamtzahl	9,3%	7,5%	6,5%	23,4%
	sehr unzufrieden	Anzahl	4	8	10	22
		% innerhalb von Uni	10,5%	22,2%	30,3%	20,6%
		% der Gesamtzahl	3,7%	7,5%	9,3%	20,6%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	6	9	8	23
		% innerhalb von Uni	15,8%	25,0%	24,2%	21,5%
		% der Gesamtzahl	5,6%	8,4%	7,5%	21,5%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Inwieweit sind Sie zufrieden mit dem wissenschaftlichen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl/im Forschungsbereich?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	9	9	9	27
		% innerhalb von Uni	23,7%	25,0%	27,3%	25,2%
		% der Gesamtzahl	8,4%	8,4%	8,4%	25,2%
	zufrieden	Anzahl	15	14	12	41
		% innerhalb von Uni	39,5%	38,9%	36,4%	38,3%
		% der Gesamtzahl	14,0%	13,1%	11,2%	38,3%
	teils/ teils	Anzahl	4	10	4	18
		% innerhalb von Uni	10,5%	27,8%	12,1%	16,8%
		% der Gesamtzahl	3,7%	9,3%	3,7%	16,8%
	unzufrieden	Anzahl	7	3	5	15
		% innerhalb von Uni	18,4%	8,3%	15,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	6,5%	2,8%	4,7%	14,0%
	sehr unzufrieden	Anzahl	2	0	2	4
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	6,1%	3,7%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	1,9%	3,7%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	3,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,9%	1,9%
Gesamt		Anzahl	38	36	33	107
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%

Inwieweit sind Sie zufrieden mit dem wissenschaftlichen Austausch zwischen den Lehrstühlen / Forschungsbereichen?						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	2	6	3	11
		% innerhalb von Uni	5,3%	16,7%	9,1%	10,3%
		% der Gesamtzahl	1,9%	5,6%	2,8%	10,3%
	zufrieden	Anzahl	11	10	7	28
		% innerhalb von Uni	28,9%	27,8%	21,2%	26,2%
		% der Gesamtzahl	10,3%	9,3%	6,5%	26,2%
	teils/ teils	Anzahl	10	12	10	32
		% innerhalb von Uni	26,3%	33,3%	30,3%	29,9%
		% der Gesamtzahl	9,3%	11,2%	9,3%	29,9%
	unzufrieden	Anzahl	12	6	7	25
		% innerhalb von Uni	31,6%	16,7%	21,2%	23,4%
		% der Gesamtzahl	11,2%	5,6%	6,5%	23,4%
	sehr unzufrieden	Anzahl	1	2	5	8
		% innerhalb von Uni	2,6%	5,6%	15,2%	7,5%
		% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	4,7%	7,5%
weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	2	0	1	3	
	% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	3,0%	2,8%	
	% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	,9%	2,8%	
Gesamt		Anzahl	38	36	33	107
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%

Inwieweit sind Sie zufrieden mit der Form, in der Ihre Leistungen/Ihre Mitarbeit im Bereich der Forschung nach Innen und Außen transparent gemacht werden?						
		Uni			Gesamt	
		TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf		
	sehr zufrieden	Anzahl	2	1	1	4
		% innerhalb von Uni	5,3%	2,8%	3,0%	3,7%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,9%	,9%	3,7%
	zufrieden	Anzahl	11	12	4	27
		% innerhalb von Uni	28,9%	33,3%	12,1%	25,2%
		% der Gesamtzahl	10,3%	11,2%	3,7%	25,2%
	teils/ teils	Anzahl	13	13	9	35
		% innerhalb von Uni	34,2%	36,1%	27,3%	32,7%
		% der Gesamtzahl	12,1%	12,1%	8,4%	32,7%
	unzufrieden	Anzahl	5	7	10	22
		% innerhalb von Uni	13,2%	19,4%	30,3%	20,6%
		% der Gesamtzahl	4,7%	6,5%	9,3%	20,6%
	sehr unzufrieden	Anzahl	4	1	5	10
		% innerhalb von Uni	10,5%	2,8%	15,2%	9,3%
		% der Gesamtzahl	3,7%	,9%	4,7%	9,3%
weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	3	2	4	9	
	% innerhalb von Uni	7,9%	5,6%	12,1%	8,4%	
	% der Gesamtzahl	2,8%	1,9%	3,7%	8,4%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Bitte ordnen sie jetzt folgende Tätigkeiten absteigend nach Ihrem tatsächlichen Arbeitsaufwand in einer regulären Woche ein. Eigene Forschung (Forschungsprojekt, Publikation, Vorträge, Tagungen etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine- Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	4	4	4	12
		% innerhalb von Uni	10,8%	12,5%	12,1%	11,8%
		% der Gesamtzahl	3,9%	3,9%	3,9%	11,8%
	Rang 2	Anzahl	7	2	2	11
		% innerhalb von Uni	18,9%	6,3%	6,1%	10,8%
		% der Gesamtzahl	6,9%	2,0%	2,0%	10,8%
	Rang 3	Anzahl	2	5	4	11
		% innerhalb von Uni	5,4%	15,6%	12,1%	10,8%
		% der Gesamtzahl	2,0%	4,9%	3,9%	10,8%
	Rang 4	Anzahl	5	5	6	16
		% innerhalb von Uni	13,5%	15,6%	18,2%	15,7%
		% der Gesamtzahl	4,9%	4,9%	5,9%	15,7%
	Rang 5	Anzahl	7	4	3	14
		% innerhalb von Uni	18,9%	12,5%	9,1%	13,7%
		% der Gesamtzahl	6,9%	3,9%	2,9%	13,7%
	Rang 6	Anzahl	3	2	6	11
		% innerhalb von Uni	8,1%	6,3%	18,2%	10,8%
		% der Gesamtzahl	2,9%	2,0%	5,9%	10,8%
	Rang 7	Anzahl	6	3	7	16
		% innerhalb von Uni	16,2%	9,4%	21,2%	15,7%
		% der Gesamtzahl	5,9%	2,9%	6,9%	15,7%
	Rang 8	Anzahl	2	6	1	9
		% innerhalb von Uni	5,4%	18,8%	3,0%	8,8%
		% der Gesamtzahl	2,0%	5,9%	1,0%	8,8%
	Rang 9	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Uni	2,7%	3,1%	,0%	2,0%
		% der Gesamtzahl	1,0%	1,0%	,0%	2,0%
Gesamt	Anzahl	37	32	33	102	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	36,3%	31,4%	32,4%	100,0%	

Mitwirkung Forschung (Forschungsprojekt von Kolleg/inn/en etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	Rang 2	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	3,7%	,0%	3,6%	2,5%
		% der Gesamtzahl	1,3%	,0%	1,3%	2,5%
	Rang 3	Anzahl	2	3	2	7
		% innerhalb von Uni	7,4%	12,0%	7,1%	8,8%
		% der Gesamtzahl	2,5%	3,8%	2,5%	8,8%
	Rang 4	Anzahl	1	1	2	4
		% innerhalb von Uni	3,7%	4,0%	7,1%	5,0%
		% der Gesamtzahl	1,3%	1,3%	2,5%	5,0%
	Rang 5	Anzahl	2	3	2	7
		% innerhalb von Uni	7,4%	12,0%	7,1%	8,8%
		% der Gesamtzahl	2,5%	3,8%	2,5%	8,8%
	Rang 6	Anzahl	5	4	3	12
		% innerhalb von Uni	18,5%	16,0%	10,7%	15,0%
		% der Gesamtzahl	6,3%	5,0%	3,8%	15,0%
	Rang 7	Anzahl	4	6	7	17
		% innerhalb von Uni	14,8%	24,0%	25,0%	21,3%
		% der Gesamtzahl	5,0%	7,5%	8,8%	21,3%
	Rang 8	Anzahl	6	5	9	20
		% innerhalb von Uni	22,2%	20,0%	32,1%	25,0%
		% der Gesamtzahl	7,5%	6,3%	11,3%	25,0%
	Rang 9	Anzahl	6	2	1	9
		% innerhalb von Uni	22,2%	8,0%	3,6%	11,3%
		% der Gesamtzahl	7,5%	2,5%	1,3%	11,3%
	Rang 10	Anzahl	0	1	1	2
		% innerhalb von Uni	,0%	4,0%	3,6%	2,5%
		% der Gesamtzahl	,0%	1,3%	1,3%	2,5%
	Gesamt	Anzahl	27	25	28	80
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	33,8%	31,3%	35,0%	100,0%

Nachwuchsbetreuung (Promotionsbegleitung, Unterstützung des Nachwuchses etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine- Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	4	3	3	10
		% innerhalb von Uni	11,1%	9,7%	9,4%	10,1%
		% der Gesamtzahl	4,0%	3,0%	3,0%	10,1%
	Rang 2	Anzahl	1	6	6	13
		% innerhalb von Uni	2,8%	19,4%	18,8%	13,1%
		% der Gesamtzahl	1,0%	6,1%	6,1%	13,1%
	Rang 3	Anzahl	7	5	5	17
		% innerhalb von Uni	19,4%	16,1%	15,6%	17,2%
		% der Gesamtzahl	7,1%	5,1%	5,1%	17,2%
	Rang 4	Anzahl	7	8	6	21
		% innerhalb von Uni	19,4%	25,8%	18,8%	21,2%
		% der Gesamtzahl	7,1%	8,1%	6,1%	21,2%
	Rang 5	Anzahl	7	4	5	16
		% innerhalb von Uni	19,4%	12,9%	15,6%	16,2%
		% der Gesamtzahl	7,1%	4,0%	5,1%	16,2%
	Rang 6	Anzahl	6	3	1	10
		% innerhalb von Uni	16,7%	9,7%	3,1%	10,1%
		% der Gesamtzahl	6,1%	3,0%	1,0%	10,1%
	Rang 7	Anzahl	3	2	2	7
		% innerhalb von Uni	8,3%	6,5%	6,3%	7,1%
		% der Gesamtzahl	3,0%	2,0%	2,0%	7,1%
	Rang 8	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	2,8%	,0%	3,1%	2,0%
		% der Gesamtzahl	1,0%	,0%	1,0%	2,0%
	Rang 9	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	6,3%	2,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	Rang 10	Anzahl	0	0	1	1
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	3,1%	1,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,0%	1,0%
Gesamt	Anzahl	36	31	32	99	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	36,4%	31,3%	32,3%	100,0%	

Forschungsmanagement (Projektmanagement, Gutachtenverfassung, Koordination zw. Projektpartnern etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	9	11	3	23
		% innerhalb von Uni	25,0%	34,4%	10,3%	23,7%
		% der Gesamtzahl	9,3%	11,3%	3,1%	23,7%
	Rang 2	Anzahl	6	2	2	10
		% innerhalb von Uni	16,7%	6,3%	6,9%	10,3%
		% der Gesamtzahl	6,2%	2,1%	2,1%	10,3%
	Rang 3	Anzahl	3	4	3	10
		% innerhalb von Uni	8,3%	12,5%	10,3%	10,3%
		% der Gesamtzahl	3,1%	4,1%	3,1%	10,3%
	Rang 4	Anzahl	5	1	1	7
		% innerhalb von Uni	13,9%	3,1%	3,4%	7,2%
		% der Gesamtzahl	5,2%	1,0%	1,0%	7,2%
	Rang 5	Anzahl	5	5	8	18
		% innerhalb von Uni	13,9%	15,6%	27,6%	18,6%
		% der Gesamtzahl	5,2%	5,2%	8,2%	18,6%
	Rang 6	Anzahl	6	5	7	18
		% innerhalb von Uni	16,7%	15,6%	24,1%	18,6%
		% der Gesamtzahl	6,2%	5,2%	7,2%	18,6%
	Rang 7	Anzahl	2	4	2	8
		% innerhalb von Uni	5,6%	12,5%	6,9%	8,2%
		% der Gesamtzahl	2,1%	4,1%	2,1%	8,2%
	Rang 8	Anzahl	0	0	1	1
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	3,4%	1,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,0%	1,0%
	Rang 9	Anzahl	0	0	1	1
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	3,4%	1,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,0%	1,0%
	Rang 10	Anzahl	0	0	1	1
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	3,4%	1,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,0%	1,0%
Gesamt	Anzahl	36	32	29	97	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	37,1%	33,0%	29,9%	100,0%	

Direkte Lehre (Veranstaltungen)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	10	5	12	27
		% innerhalb von Uni	27,0%	16,1%	36,4%	26,7%
		% der Gesamtzahl	9,9%	5,0%	11,9%	26,7%
	Rang 2	Anzahl	8	4	3	15
		% innerhalb von Uni	21,6%	12,9%	9,1%	14,9%
		% der Gesamtzahl	7,9%	4,0%	3,0%	14,9%
	Rang 3	Anzahl	12	6	4	22
		% innerhalb von Uni	32,4%	19,4%	12,1%	21,8%
		% der Gesamtzahl	11,9%	5,9%	4,0%	21,8%
	Rang 4	Anzahl	3	3	8	14
		% innerhalb von Uni	8,1%	9,7%	24,2%	13,9%
		% der Gesamtzahl	3,0%	3,0%	7,9%	13,9%
	Rang 5	Anzahl	2	4	3	9
		% innerhalb von Uni	5,4%	12,9%	9,1%	8,9%
		% der Gesamtzahl	2,0%	4,0%	3,0%	8,9%
	Rang 6	Anzahl	1	4	2	7
		% innerhalb von Uni	2,7%	12,9%	6,1%	6,9%
		% der Gesamtzahl	1,0%	4,0%	2,0%	6,9%
	Rang 7	Anzahl	1	2	1	4
		% innerhalb von Uni	2,7%	6,5%	3,0%	4,0%
		% der Gesamtzahl	1,0%	2,0%	1,0%	4,0%
	Rang 8	Anzahl	0	2	0	2
		% innerhalb von Uni	,0%	6,5%	,0%	2,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	2,0%	,0%	2,0%
	Rang 9	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	3,2%	,0%	1,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	1,0%	,0%	1,0%
Gesamt	Anzahl	37	31	33	101	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	36,6%	30,7%	32,7%	100,0%	

Lehre in der Nachbereitung (Durchführung, Korrektur, Nachbereitung von Prüfungen etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	5	3	6	14
		% innerhalb von Uni	13,9%	10,0%	20,0%	14,6%
		% der Gesamtzahl	5,2%	3,1%	6,3%	14,6%
	Rang 2	Anzahl	7	5	11	23
		% innerhalb von Uni	19,4%	16,7%	36,7%	24,0%
		% der Gesamtzahl	7,3%	5,2%	11,5%	24,0%
	Rang 3	Anzahl	2	3	2	7
		% innerhalb von Uni	5,6%	10,0%	6,7%	7,3%
		% der Gesamtzahl	2,1%	3,1%	2,1%	7,3%
	Rang 4	Anzahl	6	4	5	15
		% innerhalb von Uni	16,7%	13,3%	16,7%	15,6%
		% der Gesamtzahl	6,3%	4,2%	5,2%	15,6%
	Rang 5	Anzahl	3	3	2	8
		% innerhalb von Uni	8,3%	10,0%	6,7%	8,3%
		% der Gesamtzahl	3,1%	3,1%	2,1%	8,3%
	Rang 6	Anzahl	7	4	0	11
		% innerhalb von Uni	19,4%	13,3%	,0%	11,5%
		% der Gesamtzahl	7,3%	4,2%	,0%	11,5%
	Rang 7	Anzahl	3	2	2	7
		% innerhalb von Uni	8,3%	6,7%	6,7%	7,3%
		% der Gesamtzahl	3,1%	2,1%	2,1%	7,3%
	Rang 8	Anzahl	3	3	1	7
		% innerhalb von Uni	8,3%	10,0%	3,3%	7,3%
		% der Gesamtzahl	3,1%	3,1%	1,0%	7,3%
	Rang 9	Anzahl	0	1	1	2
		% innerhalb von Uni	,0%	3,3%	3,3%	2,1%
		% der Gesamtzahl	,0%	1,0%	1,0%	2,1%
	Rang 10	Anzahl	0	2	0	2
		% innerhalb von Uni	,0%	6,7%	,0%	2,1%
		% der Gesamtzahl	,0%	2,1%	,0%	2,1%
Gesamt	Anzahl	36	30	30	96	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	37,5%	31,3%	31,3%	100,0%	

(Selbst-)Verwaltung (Verwaltung innerhalb des Fachbereichs/der Universität, Gremienarbeit etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine- Universität Düsseldorf	
	Rang 1	Anzahl	3	4	2	9
		% innerhalb von Uni	8,1%	12,9%	6,7%	9,2%
		% der Gesamtzahl	3,1%	4,1%	2,0%	9,2%
	Rang 2	Anzahl	5	8	4	17
		% innerhalb von Uni	13,5%	25,8%	13,3%	17,3%
		% der Gesamtzahl	5,1%	8,2%	4,1%	17,3%
	Rang 3	Anzahl	8	2	8	18
		% innerhalb von Uni	21,6%	6,5%	26,7%	18,4%
		% der Gesamtzahl	8,2%	2,0%	8,2%	18,4%
	Rang 4	Anzahl	6	5	2	13
		% innerhalb von Uni	16,2%	16,1%	6,7%	13,3%
		% der Gesamtzahl	6,1%	5,1%	2,0%	13,3%
	Rang 5	Anzahl	5	4	5	14
		% innerhalb von Uni	13,5%	12,9%	16,7%	14,3%
		% der Gesamtzahl	5,1%	4,1%	5,1%	14,3%
	Rang 6	Anzahl	4	1	5	10
		% innerhalb von Uni	10,8%	3,2%	16,7%	10,2%
		% der Gesamtzahl	4,1%	1,0%	5,1%	10,2%
	Rang 7	Anzahl	5	2	2	9
		% innerhalb von Uni	13,5%	6,5%	6,7%	9,2%
		% der Gesamtzahl	5,1%	2,0%	2,0%	9,2%
	Rang 8	Anzahl	1	2	2	5
		% innerhalb von Uni	2,7%	6,5%	6,7%	5,1%
		% der Gesamtzahl	1,0%	2,0%	2,0%	5,1%
	Rang 9	Anzahl	0	3	0	3
		% innerhalb von Uni	,0%	9,7%	,0%	3,1%
		% der Gesamtzahl	,0%	3,1%	,0%	3,1%
Gesamt	Anzahl	37	31	30	98	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	37,8%	31,6%	30,6%	100,0%	

Interne Dienstleistungen (Übernahme von technischem Support, Kopierarbeiten etc.)						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	Rang 2	Anzahl	0	3	2	5
		% innerhalb von Uni	,0%	15,0%	12,5%	8,8%
		% der Gesamtzahl	,0%	5,3%	3,5%	8,8%
	Rang 4	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	12,5%	3,5%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	3,5%	3,5%
	Rang 5	Anzahl	1	1	1	3
		% innerhalb von Uni	4,8%	5,0%	6,3%	5,3%
		% der Gesamtzahl	1,8%	1,8%	1,8%	5,3%
	Rang 6	Anzahl	1	1	1	3
		% innerhalb von Uni	4,8%	5,0%	6,3%	5,3%
		% der Gesamtzahl	1,8%	1,8%	1,8%	5,3%
	Rang 7	Anzahl	2	0	1	3
		% innerhalb von Uni	9,5%	,0%	6,3%	5,3%
		% der Gesamtzahl	3,5%	,0%	1,8%	5,3%
	Rang 8	Anzahl	4	4	1	9
		% innerhalb von Uni	19,0%	20,0%	6,3%	15,8%
		% der Gesamtzahl	7,0%	7,0%	1,8%	15,8%
Rang 9	Anzahl	9	6	5	20	
	% innerhalb von Uni	42,9%	30,0%	31,3%	35,1%	
	% der Gesamtzahl	15,8%	10,5%	8,8%	35,1%	
Rang 10	Anzahl	4	5	3	12	
	% innerhalb von Uni	19,0%	25,0%	18,8%	21,1%	
	% der Gesamtzahl	7,0%	8,8%	5,3%	21,1%	
Gesamt	Anzahl	21	20	16	57	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	36,8%	35,1%	28,1%	100,0%	

Führungsaufgaben (Mitarbeiterführung etc.)						
		Uni			Gesamt	
		Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf		
	Rang 1	Anzahl	2	2	3	7
		% innerhalb von Uni	6,5%	6,9%	10,3%	7,9%
		% der Gesamtzahl	2,2%	2,2%	3,4%	7,9%
	Rang 2	Anzahl	2	2	1	5
		% innerhalb von Uni	6,5%	6,9%	3,4%	5,6%
		% der Gesamtzahl	2,2%	2,2%	1,1%	5,6%
	Rang 3	Anzahl	1	3	4	8
		% innerhalb von Uni	3,2%	10,3%	13,8%	9,0%
		% der Gesamtzahl	1,1%	3,4%	4,5%	9,0%
	Rang 4	Anzahl	3	5	0	8
		% innerhalb von Uni	9,7%	17,2%	,0%	9,0%
		% der Gesamtzahl	3,4%	5,6%	,0%	9,0%
	Rang 5	Anzahl	5	2	3	10
		% innerhalb von Uni	16,1%	6,9%	10,3%	11,2%
		% der Gesamtzahl	5,6%	2,2%	3,4%	11,2%
	Rang 6	Anzahl	4	6	5	15
		% innerhalb von Uni	12,9%	20,7%	17,2%	16,9%
		% der Gesamtzahl	4,5%	6,7%	5,6%	16,9%
	Rang 7	Anzahl	7	6	5	18
		% innerhalb von Uni	22,6%	20,7%	17,2%	20,2%
		% der Gesamtzahl	7,9%	6,7%	5,6%	20,2%
	Rang 8	Anzahl	6	3	6	15
		% innerhalb von Uni	19,4%	10,3%	20,7%	16,9%
		% der Gesamtzahl	6,7%	3,4%	6,7%	16,9%
	Rang 9	Anzahl	1	0	2	3
		% innerhalb von Uni	3,2%	,0%	6,9%	3,4%
		% der Gesamtzahl	1,1%	,0%	2,2%	3,4%
Gesamt	Anzahl	31	29	29	89	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	34,8%	32,6%	32,6%	100,0%	

Bitte erläutern Sie stichpunktartig, welche Tätigkeiten Sie in der vorherigen Frage unter "Sonstiges" subsummiert haben. (Beschäftigte der TU Dortmund)
Editorische Tätigkeit
Erstellen von Gutachten, Beratung von Studierenden Literatursuche
Gutachtertätigkeit für Zeitschriften, Wiss. Organisationen, andere (auch internat. Hochschulen)
Informelle Gespräche mit Kollegen
Kooperation mit anderen Wissenschaftseinrichtungen, Expertenaufgaben (Gutachten, Beratung von Politik, Ministerien und Anbietern), Knüpfen neuer Aktivitäten (Verbände, Wissenschaftler, Unternehmen...)
Organisationsaufgaben im weitesten Sinne, incl. der Selbstorganisation
Reisen im Zusammenhang mit Forschungsprojekten
Studentenberatung, Networking zur Vorbereitung von Forschungsprojekten, Industriekontakte
z.B. Gremienarbeit außerhalb der Uni, Herausgebertätigkeit

Bitte erläutern Sie stichpunktartig, welche Tätigkeiten Sie in der vorherigen Frage unter "Sonstiges" subsummiert haben. (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Beantworten von Fragebögen, zum Beispiel
Beantwortung von externen Anfragen (Studieninteressierte, Presse, Kollegen) Auswahl von Studierenden für Zulassung Bürotätigkeiten
Gutachten für Forschungseinrichtungen, wiss. Zeitschriften und Verlage, Mitwirkung in Editorial Boards/Advisory Board verschiedener nationaler und internationaler Zeitschriften, Forschungseinrichtungen und Beratungstätigkeiten (z.B. der EU), Medienarbeit und Politikberatung, Teilnahme an Konferenzen und Vorträge.
keine
Koordinatiokn mit Externen Partnern v.a. im Bereich Ausbildung, Pressearbeit,
Lesen von Informationen, Stellungnahmen, Rundschreiben, etc., die keinen unmittelbaren Bezug zur Forschung und Lehre haben. Öffentlichkeitsarbeit.
Netzwerke in die Stadt, die Wirtschaft entwickeln
Planung Neubau Aufgaben als stv. Leiter einer zentralen wiss. Einrichtung Gremienarbeit (DFG)
Planung und Finanzierung neuer, noch nicht getarteter Projekte lang- und mittelfristige Planungen
Reviews für Journale
Tätigkeit im wissenschaftlichen Direktorium des IWW Zentrum Wasser
Verwaltungsaufgaben (Angebotserstellung, Ausschreibungen, Beschaffung, Dienstreiseabrechnungen), Umsetzung Betriebssicherheitsverordnung u.a.

Bitte erläutern Sie stichpunktartig, welche Tätigkeiten Sie in der vorherigen Frage unter "Sonstiges" subsummiert haben. (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
administrative Tätigkeiten
Das Schreiben von Fachbüchern, was ja keine Forschungsleistung ist. Förderung von Schülern und Schülerinnen (Bundeswettbewerb Informatik).
Gutachten fuer Studierende, Sprechstunden, Frageboegen wie diesen beantworten ...
Gutachtertätigkeit, Organisationsarbeit für Tagungen usw.
Informationsbeschaffung
Klinische Tätigkeiten nehmen z. Zt. 90% des Arbeitstages ein.
Krankenversorgung
mein Büro putzen, weil ich keine schmutzigen Hemdmanschetten mag. nur so als beispiel
Mentoring, Unterstuezen von Stipendienanträgen, Öffentlichkeitsarbeit
Mitplanung und Mitorganisation der Institutsverlagerung während der Generalrenovierung des jetzigen GebäUniversität-Duisburg-Essens. Endlose Auseinandersetzungen mit Personalverwaltung und Personalrat bei Wiederbesetzungen von Planstellen.
Netzwerkbildung, e-mail-Austausch, Besuchen von Vortraegen
Organisationsarbeiten im Bereich 'Verwaltung der Raeume', 'Bestellung von Material' usw., da die Unterstuetzung durch Sekretariate unzureuchend ist.
Regeldienstaufgaben in der sogenannte Routine im Fachbereich
Teamsitzungen, Kolloquien, Organisatorisches, Telefonate, Fragen von Kollegen, Materialbeschaffung

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Aspekte als Indikatoren für einen erfolgreichen Forschungssupport? Höhe eingeworbener Drittmittel						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	9	12	10	31
		% innerhalb von Uni	23,7%	33,3%	30,3%	29,0%
		% der Gesamtzahl	8,4%	11,2%	9,3%	29,0%
	wichtig	Anzahl	10	16	12	38
		% innerhalb von Uni	26,3%	44,4%	36,4%	35,5%
		% der Gesamtzahl	9,3%	15,0%	11,2%	35,5%
	teils/ teils	Anzahl	13	5	5	23
		% innerhalb von Uni	34,2%	13,9%	15,2%	21,5%
		% der Gesamtzahl	12,1%	4,7%	4,7%	21,5%
	unwichtig	Anzahl	4	2	0	6
		% innerhalb von Uni	10,5%	5,6%	,0%	5,6%
		% der Gesamtzahl	3,7%	1,9%	,0%	5,6%
	sehr unwichtig	Anzahl	1	0	5	6
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	15,2%	5,6%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	4,7%	5,6%
weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	1	1	3	
	% innerhalb von Uni	2,6%	2,8%	3,0%	2,8%	
	% der Gesamtzahl	,9%	,9%	,9%	2,8%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Anzahl internationaler Kontakte						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	7	7	5	19
		% innerhalb von Uni	18,4%	19,4%	15,2%	17,8%
		% der Gesamtzahl	6,5%	6,5%	4,7%	17,8%
	wichtig	Anzahl	13	11	12	36
		% innerhalb von Uni	34,2%	30,6%	36,4%	33,6%
		% der Gesamtzahl	12,1%	10,3%	11,2%	33,6%
	teils/ teils	Anzahl	9	14	6	29
		% innerhalb von Uni	23,7%	38,9%	18,2%	27,1%
		% der Gesamtzahl	8,4%	13,1%	5,6%	27,1%
	unwichtig	Anzahl	7	1	5	13
		% innerhalb von Uni	18,4%	2,8%	15,2%	12,1%
		% der Gesamtzahl	6,5%	,9%	4,7%	12,1%
	sehr unwichtig	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	6,1%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	2	3	3	8
		% innerhalb von Uni	5,3%	8,3%	9,1%	7,5%
		% der Gesamtzahl	1,9%	2,8%	2,8%	7,5%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Anzahl Publikationen						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	12	12	16	40
		% innerhalb von Uni	31,6%	33,3%	48,5%	37,4%
		% der Gesamtzahl	11,2%	11,2%	15,0%	37,4%
	wichtig	Anzahl	13	14	11	38
		% innerhalb von Uni	34,2%	38,9%	33,3%	35,5%
		% der Gesamtzahl	12,1%	13,1%	10,3%	35,5%
	teils/ teils	Anzahl	11	6	6	23
		% innerhalb von Uni	28,9%	16,7%	18,2%	21,5%
		% der Gesamtzahl	10,3%	5,6%	5,6%	21,5%
	unwichtig	Anzahl	1	3	0	4
		% innerhalb von Uni	2,6%	8,3%	,0%	3,7%
		% der Gesamtzahl	,9%	2,8%	,0%	3,7%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Uni	2,6%	2,8%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,9%	,0%	1,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Anzahl Projekte insgesamt						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	4	5	5	14
		% innerhalb von Uni	10,5%	13,9%	15,2%	13,1%
		% der Gesamtzahl	3,7%	4,7%	4,7%	13,1%
	wichtig	Anzahl	10	12	11	33
		% innerhalb von Uni	26,3%	33,3%	33,3%	30,8%
		% der Gesamtzahl	9,3%	11,2%	10,3%	30,8%
	teils/ teils	Anzahl	16	12	4	32
		% innerhalb von Uni	42,1%	33,3%	12,1%	29,9%
		% der Gesamtzahl	15,0%	11,2%	3,7%	29,9%
	unwichtig	Anzahl	5	5	5	15
		% innerhalb von Uni	13,2%	13,9%	15,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	4,7%	4,7%	4,7%	14,0%
	sehr unwichtig	Anzahl	2	0	7	9
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	21,2%	8,4%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	6,5%	8,4%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	2	1	4
		% innerhalb von Uni	2,6%	5,6%	3,0%	3,7%
		% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	,9%	3,7%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Anzahl Preise, Ehrungen insgesamt						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	3	3	2	8
		% innerhalb von Uni	7,9%	8,3%	6,1%	7,5%
		% der Gesamtzahl	2,8%	2,8%	1,9%	7,5%
	wichtig	Anzahl	6	15	9	30
		% innerhalb von Uni	15,8%	41,7%	27,3%	28,0%
		% der Gesamtzahl	5,6%	14,0%	8,4%	28,0%
	teils/ teils	Anzahl	6	7	7	20
		% innerhalb von Uni	15,8%	19,4%	21,2%	18,7%
		% der Gesamtzahl	5,6%	6,5%	6,5%	18,7%
	unwichtig	Anzahl	11	6	8	25
		% innerhalb von Uni	28,9%	16,7%	24,2%	23,4%
		% der Gesamtzahl	10,3%	5,6%	7,5%	23,4%
	sehr unwichtig	Anzahl	9	2	4	15
		% innerhalb von Uni	23,7%	5,6%	12,1%	14,0%
		% der Gesamtzahl	8,4%	1,9%	3,7%	14,0%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	3	3	3	9
		% innerhalb von Uni	7,9%	8,3%	9,1%	8,4%
		% der Gesamtzahl	2,8%	2,8%	2,8%	8,4%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Wirtschaftliche Umsetzung, Patente etc.						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	2	2	1	5
		% innerhalb von Uni	5,3%	5,6%	3,0%	4,7%
		% der Gesamtzahl	1,9%	1,9%	,9%	4,7%
	wichtig	Anzahl	7	7	6	20
		% innerhalb von Uni	18,4%	19,4%	18,2%	18,7%
		% der Gesamtzahl	6,5%	6,5%	5,6%	18,7%
	teils/ teils	Anzahl	8	8	8	24
		% innerhalb von Uni	21,1%	22,2%	24,2%	22,4%
		% der Gesamtzahl	7,5%	7,5%	7,5%	22,4%
	unwichtig	Anzahl	6	12	6	24
		% innerhalb von Uni	15,8%	33,3%	18,2%	22,4%
		% der Gesamtzahl	5,6%	11,2%	5,6%	22,4%
	sehr unwichtig	Anzahl	10	4	9	23
		% innerhalb von Uni	26,3%	11,1%	27,3%	21,5%
		% der Gesamtzahl	9,3%	3,7%	8,4%	21,5%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	5	3	3	11
		% innerhalb von Uni	13,2%	8,3%	9,1%	10,3%
		% der Gesamtzahl	4,7%	2,8%	2,8%	10,3%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Anzahl an Promotionen, Habilitationen						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	7	2	2	11
		% innerhalb von Uni	18,4%	5,6%	6,1%	10,3%
		% der Gesamtzahl	6,5%	1,9%	1,9%	10,3%
	wichtig	Anzahl	15	20	14	49
		% innerhalb von Uni	39,5%	55,6%	42,4%	45,8%
		% der Gesamtzahl	14,0%	18,7%	13,1%	45,8%
	teils/ teils	Anzahl	12	6	8	26
		% innerhalb von Uni	31,6%	16,7%	24,2%	24,3%
		% der Gesamtzahl	11,2%	5,6%	7,5%	24,3%
	unwichtig	Anzahl	3	6	5	14
		% innerhalb von Uni	7,9%	16,7%	15,2%	13,1%
		% der Gesamtzahl	2,8%	5,6%	4,7%	13,1%
	sehr unwichtig	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	2,8%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,9%	,0%	,9%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	1	1	4	6
		% innerhalb von Uni	2,6%	2,8%	12,1%	5,6%
		% der Gesamtzahl	,9%	,9%	3,7%	5,6%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Sonstiges						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wichtig	Anzahl	8	7	5	20
		% innerhalb von Uni	21,1%	19,4%	15,2%	18,7%
		% der Gesamtzahl	7,5%	6,5%	4,7%	18,7%
	wichtig	Anzahl	1	2	0	3
		% innerhalb von Uni	2,6%	5,6%	,0%	2,8%
		% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	,0%	2,8%
	weiß nicht/keine Angabe	Anzahl	29	27	28	84
		% innerhalb von Uni	76,3%	75,0%	84,8%	78,5%
		% der Gesamtzahl	27,1%	25,2%	26,2%	78,5%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Aspekte als Indikatoren für einen erfolgreichen Forschungssupport? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Bekanntheit der Forschergruppe in der Community
Höhe der Haushaltsmittel
Impact der Arbeiten
internationale Rezeption der eigenen Ideen
Kontakte zur Praxis
Qualität der Publikationen, Vorträge etc.
qualität und originalität der Forschung
Qualität, Originalität, Erkenntnisgewinn
Resonanz der Nutzer und Fachwelt, Wirksamkeit
Summe gewichteter Publikationen

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Aspekte als Indikatoren für einen erfolgreichen Forschungssupport? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Bemerkbarkeit des Supports an sich
eingeladene Vorträge auf internationalen Konferenzen
Einladungen (Plenar, Semi-plenar) auf internationale Konferenzen
Kreativität
Mitwirkung und Berufung in überregionale/internationale Institutionen
Originelle Ideen & Arbeiten
Publikationen in A-Journals
Qualität der Projekte in Bezug auf Grundlagen- und angewandter Forschung
reduktion administrativer Tätigkeiten
Wieso Forschungssupport? ...erfolgreiche Forschungstätigkeit

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Aspekte als Indikatoren für einen erfolgreichen Forschungssupport? (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Mitwirkung an SFBs
Qualitaet der Publikationen
Qualität der Publikationen
Qualität der Publikationen (Anzahl allein sagt nicht viel)
Qualität der Publikationen, Orte der Publikationen
Qualität der Veröffentlichungen (IF oder ähnliches)
Transparente Strukturen für Forschungssupport jeglicher Art

Inwieweit sind die folgenden Rahmenbedingungen Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Forschungssupport wünschenswert? Aktive Informationen über Fördermittelgeber (Ausschreibungen u.ä. werden "gescannt" und auf den Wissenschaftler zugeschnitten zur Verfügung gestellt - zielgerichtete, aktive Begleitung)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	14	19	11	44
		% innerhalb von Uni	36,8%	52,8%	33,3%	41,1%
		% der Gesamtzahl	13,1%	17,8%	10,3%	41,1%
	wünschenswert	Anzahl	9	6	13	28
		% innerhalb von Uni	23,7%	16,7%	39,4%	26,2%
		% der Gesamtzahl	8,4%	5,6%	12,1%	26,2%
	teils/ teils	Anzahl	6	11	2	19
		% innerhalb von Uni	15,8%	30,6%	6,1%	17,8%
		% der Gesamtzahl	5,6%	10,3%	1,9%	17,8%
	nicht wünschenswert	Anzahl	6	0	7	13
		% innerhalb von Uni	15,8%	,0%	21,2%	12,1%
		% der Gesamtzahl	5,6%	,0%	6,5%	12,1%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	,0%	,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,0%	,9%
	weiß nicht	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	,0%	1,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei internationalen Kontakten						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	5	4	5	14
		% innerhalb von Uni	13,2%	11,1%	15,2%	13,1%
		% der Gesamtzahl	4,7%	3,7%	4,7%	13,1%
	wünschenswert	Anzahl	9	13	12	34
		% innerhalb von Uni	23,7%	36,1%	36,4%	31,8%
		% der Gesamtzahl	8,4%	12,1%	11,2%	31,8%
	teils/ teils	Anzahl	14	10	8	32
		% innerhalb von Uni	36,8%	27,8%	24,2%	29,9%
		% der Gesamtzahl	13,1%	9,3%	7,5%	29,9%
	nicht wünschenswert	Anzahl	7	9	6	22
		% innerhalb von Uni	18,4%	25,0%	18,2%	20,6%
		% der Gesamtzahl	6,5%	8,4%	5,6%	20,6%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	,0%	1,9%
weiß nicht	Anzahl	1	0	2	3	
	% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	6,1%	2,8%	
	% der Gesamtzahl	,9%	,0%	1,9%	2,8%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Mittelakquise						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	13	18	12	43
		% innerhalb von Uni	34,2%	50,0%	36,4%	40,2%
		% der Gesamtzahl	12,1%	16,8%	11,2%	40,2%
	wünschenswert	Anzahl	15	11	15	41
		% innerhalb von Uni	39,5%	30,6%	45,5%	38,3%
		% der Gesamtzahl	14,0%	10,3%	14,0%	38,3%
	teils/ teils	Anzahl	6	6	6	18
		% innerhalb von Uni	15,8%	16,7%	18,2%	16,8%
		% der Gesamtzahl	5,6%	5,6%	5,6%	16,8%
	nicht wünschenswert	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	,0%	1,9%
	weiß nicht	Anzahl	2	1	0	3
		% innerhalb von Uni	5,3%	2,8%	,0%	2,8%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,9%	,0%	2,8%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Antragstellung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	14	20	12	46
		% innerhalb von Uni	36,8%	55,6%	36,4%	43,0%
		% der Gesamtzahl	13,1%	18,7%	11,2%	43,0%
	wünschenswert	Anzahl	11	10	13	34
		% innerhalb von Uni	28,9%	27,8%	39,4%	31,8%
		% der Gesamtzahl	10,3%	9,3%	12,1%	31,8%
	teils/ teils	Anzahl	8	5	5	18
		% innerhalb von Uni	21,1%	13,9%	15,2%	16,8%
		% der Gesamtzahl	7,5%	4,7%	4,7%	16,8%
	nicht wünschenswert	Anzahl	2	1	3	6
		% innerhalb von Uni	5,3%	2,8%	9,1%	5,6%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,9%	2,8%	5,6%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	1,9%	,0%	,0%	1,9%
weiß nicht	Anzahl	1	0	0	1	
	% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	,0%	,9%	
	% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,0%	,9%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	16	18	13	47
		% innerhalb von Uni	42,1%	50,0%	39,4%	43,9%
		% der Gesamtzahl	15,0%	16,8%	12,1%	43,9%
	wünschenswert	Anzahl	12	9	9	30
		% innerhalb von Uni	31,6%	25,0%	27,3%	28,0%
		% der Gesamtzahl	11,2%	8,4%	8,4%	28,0%
	teils/ teils	Anzahl	4	6	8	18
		% innerhalb von Uni	10,5%	16,7%	24,2%	16,8%
		% der Gesamtzahl	3,7%	5,6%	7,5%	16,8%
	nicht wünschenswert	Anzahl	4	2	2	8
		% innerhalb von Uni	10,5%	5,6%	6,1%	7,5%
		% der Gesamtzahl	3,7%	1,9%	1,9%	7,5%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	3,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,9%	1,9%
weiß nicht	Anzahl	1	1	0	2	
	% innerhalb von Uni	2,6%	2,8%	,0%	1,9%	
	% der Gesamtzahl	,9%	,9%	,0%	1,9%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	3	4	8	15
		% innerhalb von Uni	7,9%	11,1%	24,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	2,8%	3,7%	7,5%	14,0%
	wünschenswert	Anzahl	16	11	13	40
		% innerhalb von Uni	42,1%	30,6%	39,4%	37,4%
		% der Gesamtzahl	15,0%	10,3%	12,1%	37,4%
	teils/ teils	Anzahl	10	10	9	29
		% innerhalb von Uni	26,3%	27,8%	27,3%	27,1%
		% der Gesamtzahl	9,3%	9,3%	8,4%	27,1%
	nicht wünschenswert	Anzahl	7	2	1	10
		% innerhalb von Uni	18,4%	5,6%	3,0%	9,3%
		% der Gesamtzahl	6,5%	1,9%	,9%	9,3%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	2	4	0	6
		% innerhalb von Uni	5,3%	11,1%	,0%	5,6%
		% der Gesamtzahl	1,9%	3,7%	,0%	5,6%
	weiß nicht	Anzahl	0	5	2	7
		% innerhalb von Uni	,0%	13,9%	6,1%	6,5%
		% der Gesamtzahl	,0%	4,7%	1,9%	6,5%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	5	8	4	17
		% innerhalb von Uni	13,2%	22,2%	12,1%	15,9%
		% der Gesamtzahl	4,7%	7,5%	3,7%	15,9%
	wünschenswert	Anzahl	8	9	4	21
		% innerhalb von Uni	21,1%	25,0%	12,1%	19,6%
		% der Gesamtzahl	7,5%	8,4%	3,7%	19,6%
	teils/ teils	Anzahl	9	11	10	30
		% innerhalb von Uni	23,7%	30,6%	30,3%	28,0%
		% der Gesamtzahl	8,4%	10,3%	9,3%	28,0%
	nicht wünschenswert	Anzahl	5	6	5	16
		% innerhalb von Uni	13,2%	16,7%	15,2%	15,0%
		% der Gesamtzahl	4,7%	5,6%	4,7%	15,0%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	4	0	4	8
		% innerhalb von Uni	10,5%	,0%	12,1%	7,5%
		% der Gesamtzahl	3,7%	,0%	3,7%	7,5%
weiß nicht	Anzahl	7	2	6	15	
	% innerhalb von Uni	18,4%	5,6%	18,2%	14,0%	
	% der Gesamtzahl	6,5%	1,9%	5,6%	14,0%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Existenzgründung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	1	2	1	4
		% innerhalb von Uni	2,6%	5,6%	3,0%	3,7%
		% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	,9%	3,7%
	wünschenswert	Anzahl	2	8	4	14
		% innerhalb von Uni	5,3%	22,2%	12,1%	13,1%
		% der Gesamtzahl	1,9%	7,5%	3,7%	13,1%
	teils/ teils	Anzahl	9	9	7	25
		% innerhalb von Uni	23,7%	25,0%	21,2%	23,4%
		% der Gesamtzahl	8,4%	8,4%	6,5%	23,4%
	nicht wünschenswert	Anzahl	11	11	5	27
		% innerhalb von Uni	28,9%	30,6%	15,2%	25,2%
		% der Gesamtzahl	10,3%	10,3%	4,7%	25,2%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	9	3	7	19
		% innerhalb von Uni	23,7%	8,3%	21,2%	17,8%
		% der Gesamtzahl	8,4%	2,8%	6,5%	17,8%
	weiß nicht	Anzahl	6	3	9	18
		% innerhalb von Uni	15,8%	8,3%	27,3%	16,8%
		% der Gesamtzahl	5,6%	2,8%	8,4%	16,8%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	10	16	11	37
		% innerhalb von Uni	26,3%	44,4%	33,3%	34,6%
		% der Gesamtzahl	9,3%	15,0%	10,3%	34,6%
	wünschenswert	Anzahl	11	13	12	36
		% innerhalb von Uni	28,9%	36,1%	36,4%	33,6%
		% der Gesamtzahl	10,3%	12,1%	11,2%	33,6%
	teils/ teils	Anzahl	10	7	6	23
		% innerhalb von Uni	26,3%	19,4%	18,2%	21,5%
		% der Gesamtzahl	9,3%	6,5%	5,6%	21,5%
	nicht wünschenswert	Anzahl	6	0	1	7
		% innerhalb von Uni	15,8%	,0%	3,0%	6,5%
		% der Gesamtzahl	5,6%	,0%	,9%	6,5%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	3,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,9%	1,9%
	weiß nicht	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	6,1%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,9%	1,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei Publikationstätigkeit						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	5	3	3	11
		% innerhalb von Uni	13,2%	8,3%	9,1%	10,3%
		% der Gesamtzahl	4,7%	2,8%	2,8%	10,3%
	wünschenswert	Anzahl	5	4	12	21
		% innerhalb von Uni	13,2%	11,1%	36,4%	19,6%
		% der Gesamtzahl	4,7%	3,7%	11,2%	19,6%
	teils/ teils	Anzahl	11	10	9	30
		% innerhalb von Uni	28,9%	27,8%	27,3%	28,0%
		% der Gesamtzahl	10,3%	9,3%	8,4%	28,0%
	nicht wünschenswert	Anzahl	7	13	6	26
		% innerhalb von Uni	18,4%	36,1%	18,2%	24,3%
		% der Gesamtzahl	6,5%	12,1%	5,6%	24,3%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	9	4	1	14
		% innerhalb von Uni	23,7%	11,1%	3,0%	13,1%
		% der Gesamtzahl	8,4%	3,7%	,9%	13,1%
weiß nicht	Anzahl	1	2	2	5	
	% innerhalb von Uni	2,6%	5,6%	6,1%	4,7%	
	% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	1,9%	4,7%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Nachwuchsförderung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr wünschenswert	Anzahl	14	10	19	43
		% innerhalb von Uni	36,8%	27,8%	57,6%	40,2%
		% der Gesamtzahl	13,1%	9,3%	17,8%	40,2%
	wünschenswert	Anzahl	15	10	11	36
		% innerhalb von Uni	39,5%	27,8%	33,3%	33,6%
		% der Gesamtzahl	14,0%	9,3%	10,3%	33,6%
	teils/ teils	Anzahl	6	12	2	20
		% innerhalb von Uni	15,8%	33,3%	6,1%	18,7%
		% der Gesamtzahl	5,6%	11,2%	1,9%	18,7%
	nicht wünschenswert	Anzahl	2	2	0	4
		% innerhalb von Uni	5,3%	5,6%	,0%	3,7%
		% der Gesamtzahl	1,9%	1,9%	,0%	3,7%
	überhaupt nicht wünschenswert	Anzahl	0	2	0	2
		% innerhalb von Uni	,0%	5,6%	,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	1,9%	,0%	1,9%
weiß nicht	Anzahl	1	0	1	2	
	% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	3,0%	1,9%	
	% der Gesamtzahl	,9%	,0%	,9%	1,9%	
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Inwieweit sind die folgenden Rahmenbedingungen Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Forschungssupport wünschenswert? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
technische Unterstützung in der Fakultät (Stellen...)
wissenschaftsspezifischer juristischer Sachverstand

Inwieweit sind die folgenden Rahmenbedingungen Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Forschungssupport wünschenswert? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Funktion als 'Ombudsperson' zur Überwindung administrativer Hürden jeder Art
Stabilisierung und Unterstützung des Mittelbaus
Unterstützung bei Verwaltungstätigkeiten (s. Sonstiges)
Unterstützung des wissenschaftlichen Mittelbaus

Inwieweit sind die folgenden Rahmenbedingungen Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Forschungssupport wünschenswert? (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Einfach wieder in Ruhe arbeiten und forschen zu können, ohne ständige Reformen, Drittmittelwahn, erhöhtes Lehrdeputat und zunehmende Verwaltungsaufgaben
Professioneller Übersetzungsservice (für Publikationen in englisch)
Unterstützung & aktive Informationen zur Vernetzung von Wissenschaftlern eines Forschungsfeldes
Zeit, Zeit, Zeit fuer Forschung

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten delegiert werden? (Mehrfachnennung möglich, n=38 Beschäftigte der TU Dortmund)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	32	24,8%	84,2%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	2	1,6%	5,3%
Mittelakquise	5	3,9%	13,2%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	12	9,3%	31,6%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	12	9,3%	31,6%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	18	14,0%	47,4%
Existenzgründung	16	12,4%	42,1%
Öffentlichkeitsarbeit	23	17,8%	60,5%
Publikationstätigkeit	3	2,3%	7,9%
Nachwuchsförderung	3	2,3%	7,9%
Sonstiges	3	2,3%	7,9%
Gesamt	129	100,0%	339,5%

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten delegiert werden? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Entwicklungsaufgaben an Ingenieure der Fakultät
es kommt darauf an, an wen man delegieren kann
juristischer Rat (konstruktiv, sagen was geht!)

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten delegiert werden? (Mehrfachnennung möglich, n=36 Beschäftigte der Universität-Duisburg-Essen)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	32	23,9%	88,9%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	5	3,7%	13,9%
Mittelakquise	4	3,0%	11,1%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	15	11,2%	41,7%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	16	11,9%	44,4%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	18	13,4%	50,0%
Existenzgründung	12	9,0%	33,3%
Öffentlichkeitsarbeit	24	17,9%	66,7%
Publikationstätigkeit	2	1,5%	5,6%
Nachwuchsförderung	4	3,0%	11,1%
Sonstiges	2	1,5%	5,6%
Gesamt	134	100,0%	372,2%

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten delegiert werden? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Internationale Gäste + PHDs: Aufenthaltsgenehmigungen, Visa-Beschaffung, Gästeräume etc.
Lösung von administrativen 'Teil'problemen

Welche der folgenden Aufgaben könnten Ihrer Meinung nach im Rahmen der Forschungstätigkeiten am ehesten delegiert werden? (Mehrfachnennung möglich, n=32 Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	28	22,8%	87,5%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	2	1,6%	6,3%
Mittelakquise	7	5,7%	21,9%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	13	10,6%	40,6%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	13	10,6%	40,6%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	19	15,4%	59,4%
Existenzgründung	14	11,4%	43,8%
Öffentlichkeitsarbeit	27	22,0%	84,4%
Gesamt	123	100,0%	384,4%

Bitte erläutern Sie kurz, welche Anreize zur Forschung es an Ihrer Hochschule gibt. (Mitarbeiter der TU Dortmund, offene Nennungen)
alles dreht sich um eingeworbene Drittmittel
Anschubfinanzierung bei größeren Projekten
Anschubfinanzierung, Entlastung in der Lehre und Verwaltung
Anschubfinanzierungen.
Braucht man dazu Anreize?
die üblichen: Anerkennung in der Fakultät und Anerkennung der Forschungstätigkeit der Fakultät in der Hochschulleitung, daneben die tausend Jahre alte Befriedigung der eigenen Neugier und der Lustgewinn der selbstgestalteten Tätigkeit mit guten Teams junger Studierender
Einige, z.B. Anschubfinanzierung / Personalunterstützung
Es besteht eine grosse Diskrepanz zwischen Verfügbarkeit fähiger Mitarbeiter und dem Anspruch nach Forschungsexzellenz
finanzielle Unterstützung bei aufwändigen Antragstellungen Beratung zur Forschungsförderung Drittmittelverwaltung
Forschung bedeutet für mich freies kreatives Arbeiten auch hohem akademischen Niveau. Meine HS unterstützt mit der Vergabe leistungsorientierter Mittel die Forschung sowie mit der Schaffung notwendiger Infrastruktur (Personal, Messeinrichtungen).
Forschungsbudget bringt etwas Geld in die Lehrstuhlkasse, allerdings ist das kaum als Anreiz zu bezeichnen (A-Publikation bspw. 1.500 €). Im Vergleich zu anderen, insbes. privaten oder internationalen, Universitäten ist das nicht wettbewerbsfähig.
Haushaltsmittel werden teilweise nach eingeworbenen Drittmitteln vergeben
interdisziplinäre Zusammenarbeit, Unterstützung von Netzwerken durch das Rektorat, gute verwaltungstechnische Betreuung
Internes Anreizsystem für die Einwerbung komplexer Verbundprojekte
Kollegiale Kommunikation Nachwuchsförderung
Leistungsbezogene Ausstattung mit Personal und Sachmitteln. Allgemein erhöhtes Ansehen.
Leistungsbezogene Mittelvergabe
Leistungsbezogene Mittelvergabe
Leistungsorientierte Mittelvergabe an die Fakultäten; Zielvorgaben für die ProfessorInnen
Leistungsorientierte Mittelverteilung
LOM
LOM
Mittelvergabe Preise Ich brauche aber keine Anreize, denn ohne Forschung gibt es keine Wissenschaft.
Mittelverteilung in Abhängigkeit des anteiligen FuE-Volumens
Prozentualer Anteil am Haushalt
Ranking universitätsintern, Leistungsorientierte Mittelvergabe
Seit einem Semester werden die Mittel, die der gesamten Fakultät über die Grundmittel hinaus zur Verfügung stehen, nach Leistungskriterien verteilt. Ein Leistungskriterium (von mehreren) ist dabei die Forschungsleistung, gemessen an der Anzahl der Publikationen in A-, B- und C-Zeitschriften. Die zusätzlichen Mittel, die auf diesem Wege für das Lehrstuhlbudget "verdient" werden können, sind aber betragsmäßig sehr gering und stellen ökonomisch keinen großen Anreiz dar. Ein zweiter Anreiz sind Forschungspreise. Sie werden aber nur an Nachwuchswissenschaftler vergeben und an die entsprechende Person privat ausgezahlt. Das Kriterium sind hier wieder die Anzahl der Publikationen in internationalen, begutachteten Zeitschriften.
Sind mir nicht bekannt! Generell sollte ein Prof. auch keine Anreize zur Forschung benötigen, da es sein Selbstverständnis sein muss, durch Forschung einen kleinen Beitrag zum Verständnis der Natur/Umwelt... zu leisten!
So gut wie keine. Leistungsorientierte Mittel schlagen nur sehr gering zu Buche.
teilweise leistungsbezogene Vergabe von Budgetmittel Newsletter in dem Publikationen aufgelistet werden
Zielvereinbarungen

Bitte erläutern Sie kurz, welche Anreize zur Forschung es an Ihrer Hochschule gibt. (Mitarbeiter der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
interne Evaluierung - Drittmiteleinwerbung - gegenseitige Motivation durch Kollegen
...wenn ich das wüsste... im Ernst: minimaler Mittelrückfluss über Institutshaushalt (in einer Größenordnung von 1-2%) seit neuestem: Spezialangebote (Teilfinanziertes Personal) für "Top20" auf der Liste der Drittmiteleinwerbung Stärkung der Verhandlungsbasis bei Personal / Raumbedarf im Einzelfall
Anreize? Überlebensdrang! Fehlen von Mitteln für die Forschung ist der größte und einzige Anreiz im Moment
Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte Wissenschaftszentren als Plattformen für Austausch und Kooperation
aus meiner Sicht keine; es geht nur darum, wer mehr oder weniger bestraft wird, aber nicht, wer gefördert wird. Wir ersticke in Verwaltung und gleiche das durch unbezahlte Überstunden aus, während die Verwaltung schon lange zu Hause ist. Unser internationales Standing ist sehr gut trotz unserer Universität nicht wegen ihr.
Drittmittelorientierte Haushaltsmittelvergabe (in geringem Umfang) zentrale Nachwuchsförderung
Ehrlich gesagt - eigentlich keine! Keine Steigerung des Gehalts oder Reduktion des Lehrdeputats, sondern stattdessen viel Zeitaufwand für: Antragstellung, Berichterstattung, Abwicklung des Projekts, Ärger mit der Verwaltung bei Beschaffung (3 Vergleichsangebote, Ausschreibung, Einstellungsverfahren, Auswahl aus 511 verschiedenen Kostenarten, ständig wechselnde Ansprechpartner...), Publikationstätigkeit (wenn das Projekt gut läuft), Dazu zerrüttete Familienverhältnisse weil mir keine Freiräume durch die Uni geschaffen werden. Warum wir dennoch III-Mittel einwerben? Wir sind Idealisten...
eigenes Interesse und Spass an der Forschung finanzielle Anreize gibt es leider nicht, wären aber gut
Eigentlich keine. Ausser dem zusätzlichen Aufwand keine Anreize. Forschung wird aus Eigeninteresse durchgeführt.
Es gibt Anreize in den Profilschwerpunkten. Ansonsten fehlt eine wirksame Entlastung von anderen Aufgaben, um erfolgreich forschen zu können.
es gibt keine wirklichen Anreize, die direkt im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt stehen - wie Sabbatical, Reduzierung der Lehrverpflichtung, finanzielle Anreize, zeitlich befristete Stellen für die Lehre, o.ä.
Finanzielle Mittel
Für "echte" Forschung, die "inhaltsgetrieben" und aus wissenschaftlicher "Neugier" erfolgt, gibt es in meinem Fachgebiet keine Anreize. Stattdessen werden Anreize zur "wissenschaftlichen Prostitution" gesetzt, um Drittmittelausgaben um ihrer selbst willen zu produzieren (also Widmung der knappen Forschungszeit für Projekte, die "Geld bringen", aber nicht für Projekte, die wissenschaftlich interessant erscheinen - beides liegt leider oftmals sehr weit auseinander!) und um eine möglichst große Anzahl von Doktoranden nachzuweisen (unabhängig von der Qualität der Promotionen, weil nur "Stück Promotionen" gezählt werden, deren Anzahl umso leichter zu steigern ist, je geringer der inhaltliche Anspruch ist und je mehr Doktoranden angenommen werden, die einzig an einer Verbesserung ihrer beruflichen Karriere interessiert sind). Generell besteht das Problem der "Anreize" darin, dass sowohl die Ministerialbürokratie als auch maßgebliche Angehörige der Hochschulleitung meinen, "Forschung" und wissenschaftliche "Qualität" anhand rein quantitativer Angaben - vor allem Zahlen wie "Euros" und "Stück Promotionen" oder zukünftig vielleicht auch "Stück Publikationen" - messen und sogar beurteilen zu können. Hier findet eine "gigantische Fehlsteuerung" statt, die in einem "aufgeklärten" Wissenschaftsbetrieb nicht vorstellbar sein sollte, aber angesichts des "Zeitgeistes" wohl auf mehrere Jahrzehnte dominieren wird ...
Ich forsche aus eigenem Antrieb, aus Neugier und aus Lust auf Erkenntnisgewinn - da braucht es keine institutionalisierten Anreize - es braucht wenig Verwaltung und wenig interne Reibung - und wenig Ablenkung neben Forschung und Lehre - dann reizt es mehr als genug.
Interessante Themen Gute Ausstattung Flexible Forschungsförderung
Interne Bonusförderung bei Drittmiteleinwerbung
Kollegiales Umfeld Leistungs(=Drittmittelacquire)orientierte Geldzuteilung
Offenheit der Wissenschaftler, sehr gute technische Ausstattung, ideelle + finanzielle Unterstützung durch die Hochschulleitung
sind im Aufbau begriffen
spannende und forschungsinteressierte Kollegen
Stipendien
Weiterleitung eines Teils der über LOM zusätzlich erwirtschafteten Mittel

Bitte erläutern Sie kurz, welche Anreize zur Forschung es an Ihrer Hochschule gibt. (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Anschubförderung durch Forschungskommission Kliniks-interne Freistellung von Medizinern für die Forschung Forschungsstruktur durch SFB, Forschergruppe und Graduiertenkolleg
Anteilige Extra-Zuwendung für eingeworbene Drittmittel Zentrale wissenschaftliche Laboreinheit Universitätsinterne Anschubfinanzierung
auf Mitarbeiterebene keine. man hat keine Vor- oder Nachteil, wenn man forscht oder nicht. z.B. gibt es keine leistungsabhängige Vergütung. bedauerlich.
Bonuspunkte
da kenne ich gar keine
Das Wichtigste ist die innere Motivation, und wenn die nicht durch ständige äußere Anforderungen beeinträchtigt würde (s. letzte Antwort auf den vorletzten Fragenblock), wäre schon viel gewonnen. Ein äußerer Anreiz bzw. eher eine Unterstützung sind die "Forschungsfreisemester".
Der Anreiz ist der Hunger des Wissenschaftlers, das ist was meine Forschung vorantreibt. Aus der Hochschule kommt wenig, ist inkohärent und oft widersprüchlich. Overheads, die mir harter Arbeit eingeworben sind, werden vom Rektorat und Dekanat groesstenteils weggenommen und ihre Verwendung ist undurchsichtig.
Die halbe Stelle für meine Promotion & die Übernahme der Kosten für Kongresse.
Forschungskommission
Für Nachwuchswissenschaftler leider kaum welche...
gegenwärtig keine
Ich benötige keinen Anreiz meiner Hochschule
ich sehe kein wirkliches Anreizsystem ...
Ich verstehe die Frage nicht. Ich brauche keine Anreize zur Forschung an meiner Hochschule; der beste Anreiz wäre eine Entlastung bei der Selbstverwaltung, um mehr Zeit für (Forschung und Lehre) zu haben.
Information über Mittelgeber, Programme (an sich kein Anreiz zur Forschung, aber sehr hilfreich); Kontakt mit einzelnen Kollegen; die Anreize werden vielleicht vor allem Geboten in Medizin und Naturwissenschaften, für die kleinen Geisteswissenschaften kann die Uni vielleicht nicht so viel bieten.
Interesse wird in der Lehre geweckt. Es werden in unregelmäßigen Abständen Informationen über Forschungsstipendien herausgegeben.
keine erkennbaren.
Keine. Als ich Bleibeverhandlungen fuehrte wurde nicht einmal nach meinen Forschungsleistungen gefragt. Ich forsche weil es mir Spass macht. Wir Professor/innen brauchen keine Anreize. Wir brauchen nur endlich etwas Zeit um unserer liebsten Taetigkeit nachzugehen!!!!!!
leistungsbezogene Mittelverteilung, Selbstbehalt des Overheads
persoenliches Interesse
Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses
So gut wie keine.
Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und die Möglichkeit einer internen Anschubfinanzierung durch die Forschungskommission
Verteilung der LOM-Mittel z.T. entsprechend Drittmittelaufkommen
viele
zunächst eigenes Interesse, die leistungsorientierte Mittelvergabe in der Forschung ist bislang nur rudimentär ausgeprägt und stellt noch keinen Anreiz dar.

Welche der folgenden Unterstützungen werden an Ihrer Universität angeboten bzw. haben Sie schon einmal in Anspruch genommen? Informationen über Mittelgeber						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	11	6	10	27
		% innerhalb von Uni	28,9%	16,7%	30,3%	25,2%
		% der Gesamtzahl	10,3%	5,6%	9,3%	25,2%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	14	20	18	52
		% innerhalb von Uni	36,8%	55,6%	54,5%	48,6%
		% der Gesamtzahl	13,1%	18,7%	16,8%	48,6%
	wird nicht angeboten	Anzahl	4	1	1	6
		% innerhalb von Uni	10,5%	2,8%	3,0%	5,6%
		% der Gesamtzahl	3,7%	,9%	,9%	5,6%
	weiß nicht	Anzahl	9	9	4	22
		% innerhalb von Uni	23,7%	25,0%	12,1%	20,6%
		% der Gesamtzahl	8,4%	8,4%	3,7%	20,6%
Gesamt		Anzahl	38	36	33	107
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%

Wie zufrieden waren Sie mit der/den Unterstützung/en an Ihrer Hochschule? Informationen über Mittelgeber							
			Uni			Gesamt	
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf		
	sehr zufrieden	Anzahl	1	4	4	9	
		% innerhalb von Uni	7,1%	20,0%	22,2%	17,3%	
		% der Gesamtzahl	1,9%	7,7%	7,7%	17,3%	
	zufrieden	Anzahl	4	7	3	14	
		% innerhalb von Uni	28,6%	35,0%	16,7%	26,9%	
		% der Gesamtzahl	7,7%	13,5%	5,8%	26,9%	
	teils/ teils	Anzahl	3	6	5	14	
		% innerhalb von Uni	21,4%	30,0%	27,8%	26,9%	
		% der Gesamtzahl	5,8%	11,5%	9,6%	26,9%	
	unzufrieden	Anzahl	4	2	5	11	
		% innerhalb von Uni	28,6%	10,0%	27,8%	21,2%	
		% der Gesamtzahl	7,7%	3,8%	9,6%	21,2%	
	sehr unzufrieden	Anzahl	0	0	1	1	
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	5,6%	1,9%	
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,9%	1,9%	
	keine Angabe	Anzahl	2	1	0	3	
		% innerhalb von Uni	14,3%	5,0%	,0%	5,8%	
		% der Gesamtzahl	3,8%	1,9%	,0%	5,8%	
	Gesamt		Anzahl	14	20	18	52
			% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			% der Gesamtzahl	26,9%	38,5%	34,6%	100,0%

Unterstützung bei der Mittelakquise						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	10	8	6	24
		% innerhalb von Uni	26,3%	22,2%	18,2%	22,4%
		% der Gesamtzahl	9,3%	7,5%	5,6%	22,4%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	2	12	3	17
		% innerhalb von Uni	5,3%	33,3%	9,1%	15,9%
		% der Gesamtzahl	1,9%	11,2%	2,8%	15,9%
	wird nicht angeboten	Anzahl	15	2	12	29
		% innerhalb von Uni	39,5%	5,6%	36,4%	27,1%
		% der Gesamtzahl	14,0%	1,9%	11,2%	27,1%
	weiß nicht	Anzahl	11	14	12	37
		% innerhalb von Uni	28,9%	38,9%	36,4%	34,6%
		% der Gesamtzahl	10,3%	13,1%	11,2%	34,6%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Mittelakquise						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	8,3%	,0%	5,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	5,9%	,0%	5,9%
	zufrieden	Anzahl	1	6	0	7
		% innerhalb von Uni	50,0%	50,0%	,0%	41,2%
		% der Gesamtzahl	5,9%	35,3%	,0%	41,2%
	teils/ teils	Anzahl	1	4	3	8
		% innerhalb von Uni	50,0%	33,3%	100,0%	47,1%
		% der Gesamtzahl	5,9%	23,5%	17,6%	47,1%
	keine Angabe	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	8,3%	,0%	5,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	5,9%	,0%	5,9%
Gesamt	Anzahl	2	12	3	17	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	11,8%	70,6%	17,6%	100,0%	

Unterstützung bei der Antragstellung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	4	13	7	24
		% innerhalb von Uni	10,5%	36,1%	21,2%	22,4%
		% der Gesamtzahl	3,7%	12,1%	6,5%	22,4%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	9	14	5	28
		% innerhalb von Uni	23,7%	38,9%	15,2%	26,2%
		% der Gesamtzahl	8,4%	13,1%	4,7%	26,2%
	wird nicht angeboten	Anzahl	13	2	11	26
		% innerhalb von Uni	34,2%	5,6%	33,3%	24,3%
		% der Gesamtzahl	12,1%	1,9%	10,3%	24,3%
	weiß nicht	Anzahl	12	7	10	29
		% innerhalb von Uni	31,6%	19,4%	30,3%	27,1%
		% der Gesamtzahl	11,2%	6,5%	9,3%	27,1%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Antragstellung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	0	1	2	3
		% innerhalb von Uni	,0%	7,1%	40,0%	10,7%
		% der Gesamtzahl	,0%	3,6%	7,1%	10,7%
	zufrieden	Anzahl	3	3	1	7
		% innerhalb von Uni	33,3%	21,4%	20,0%	25,0%
		% der Gesamtzahl	10,7%	10,7%	3,6%	25,0%
	teils/ teils	Anzahl	4	8	2	14
		% innerhalb von Uni	44,4%	57,1%	40,0%	50,0%
		% der Gesamtzahl	14,3%	28,6%	7,1%	50,0%
	unzufrieden	Anzahl	0	2	0	2
		% innerhalb von Uni	,0%	14,3%	,0%	7,1%
		% der Gesamtzahl	,0%	7,1%	,0%	7,1%
	keine Angabe	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	22,2%	,0%	,0%	7,1%
		% der Gesamtzahl	7,1%	,0%	,0%	7,1%
Gesamt	Anzahl	9	14	5	28	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	32,1%	50,0%	17,9%	100,0%	

Unterstützung bei internationalen Kontakten						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	11	12	3	26
		% innerhalb von Uni	28,9%	33,3%	9,1%	24,3%
		% der Gesamtzahl	10,3%	11,2%	2,8%	24,3%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	6	8	3	17
		% innerhalb von Uni	15,8%	22,2%	9,1%	15,9%
		% der Gesamtzahl	5,6%	7,5%	2,8%	15,9%
	wird nicht angeboten	Anzahl	9	4	11	24
		% innerhalb von Uni	23,7%	11,1%	33,3%	22,4%
		% der Gesamtzahl	8,4%	3,7%	10,3%	22,4%
	weiß nicht	Anzahl	12	12	16	40
		% innerhalb von Uni	31,6%	33,3%	48,5%	37,4%
		% der Gesamtzahl	11,2%	11,2%	15,0%	37,4%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei internationalen Kontakten						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	1	2	0	3
		% innerhalb von Uni	16,7%	25,0%	,0%	17,6%
		% der Gesamtzahl	5,9%	11,8%	,0%	17,6%
	zufrieden	Anzahl	3	4	1	8
		% innerhalb von Uni	50,0%	50,0%	33,3%	47,1%
		% der Gesamtzahl	17,6%	23,5%	5,9%	47,1%
	teils/ teils	Anzahl	2	1	0	3
		% innerhalb von Uni	33,3%	12,5%	,0%	17,6%
		% der Gesamtzahl	11,8%	5,9%	,0%	17,6%
	unzufrieden	Anzahl	0	1	2	3
		% innerhalb von Uni	,0%	12,5%	66,7%	17,6%
		% der Gesamtzahl	,0%	5,9%	11,8%	17,6%
Gesamt	Anzahl	6	8	3	17	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,3%	47,1%	17,6%	100,0%	

Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	6	5	5	16
		% innerhalb von Uni	15,8%	13,9%	15,2%	15,0%
		% der Gesamtzahl	5,6%	4,7%	4,7%	15,0%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	10	15	7	32
		% innerhalb von Uni	26,3%	41,7%	21,2%	29,9%
		% der Gesamtzahl	9,3%	14,0%	6,5%	29,9%
	wird nicht angeboten	Anzahl	12	6	9	27
		% innerhalb von Uni	31,6%	16,7%	27,3%	25,2%
		% der Gesamtzahl	11,2%	5,6%	8,4%	25,2%
	weiß nicht	Anzahl	10	10	12	32
		% innerhalb von Uni	26,3%	27,8%	36,4%	29,9%
		% der Gesamtzahl	9,3%	9,3%	11,2%	29,9%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	0	3	0	3
		% innerhalb von Uni	,0%	20,0%	,0%	9,4%
		% der Gesamtzahl	,0%	9,4%	,0%	9,4%
	zufrieden	Anzahl	4	4	2	10
		% innerhalb von Uni	40,0%	26,7%	28,6%	31,3%
		% der Gesamtzahl	12,5%	12,5%	6,3%	31,3%
	teils/ teils	Anzahl	5	6	0	11
		% innerhalb von Uni	50,0%	40,0%	,0%	34,4%
		% der Gesamtzahl	15,6%	18,8%	,0%	34,4%
	unzufrieden	Anzahl	0	2	3	5
		% innerhalb von Uni	,0%	13,3%	42,9%	15,6%
		% der Gesamtzahl	,0%	6,3%	9,4%	15,6%
	sehr unzufrieden	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	28,6%	6,3%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	6,3%	6,3%
	keine Angabe	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	10,0%	,0%	,0%	3,1%
		% der Gesamtzahl	3,1%	,0%	,0%	3,1%
	Gesamt	Anzahl	10	15	7	32
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	31,3%	46,9%	21,9%	100,0%

Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	1	5	2	8
		% innerhalb von Uni	2,6%	13,9%	6,1%	7,5%
		% der Gesamtzahl	,9%	4,7%	1,9%	7,5%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	14	10	10	34
		% innerhalb von Uni	36,8%	27,8%	30,3%	31,8%
		% der Gesamtzahl	13,1%	9,3%	9,3%	31,8%
	wird nicht angeboten	Anzahl	10	4	12	26
		% innerhalb von Uni	26,3%	11,1%	36,4%	24,3%
		% der Gesamtzahl	9,3%	3,7%	11,2%	24,3%
	weiß nicht	Anzahl	13	17	9	39
		% innerhalb von Uni	34,2%	47,2%	27,3%	36,4%
		% der Gesamtzahl	12,1%	15,9%	8,4%	36,4%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	1	2	1	4
		% innerhalb von Uni	7,1%	20,0%	10,0%	11,8%
		% der Gesamtzahl	2,9%	5,9%	2,9%	11,8%
	zufrieden	Anzahl	3	0	2	5
		% innerhalb von Uni	21,4%	,0%	20,0%	14,7%
		% der Gesamtzahl	8,8%	,0%	5,9%	14,7%
	teils/ teils	Anzahl	8	7	3	18
		% innerhalb von Uni	57,1%	70,0%	30,0%	52,9%
		% der Gesamtzahl	23,5%	20,6%	8,8%	52,9%
	unzufrieden	Anzahl	0	1	1	2
		% innerhalb von Uni	,0%	10,0%	10,0%	5,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	2,9%	2,9%	5,9%
	sehr unzufrieden	Anzahl	0	0	1	1
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	10,0%	2,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	2,9%	2,9%
	keine Angabe	Anzahl	2	0	2	4
		% innerhalb von Uni	14,3%	,0%	20,0%	11,8%
		% der Gesamtzahl	5,9%	,0%	5,9%	11,8%
	Gesamt	Anzahl	14	10	10	34
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	41,2%	29,4%	29,4%	100,0%

Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente, Wirtschaftskontakte)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	14	12	11	37
		% innerhalb von Uni	36,8%	33,3%	33,3%	34,6%
		% der Gesamtzahl	13,1%	11,2%	10,3%	34,6%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	11	14	4	29
		% innerhalb von Uni	28,9%	38,9%	12,1%	27,1%
		% der Gesamtzahl	10,3%	13,1%	3,7%	27,1%
	wird nicht angeboten	Anzahl	0	0	2	2
		% innerhalb von Uni	,0%	,0%	6,1%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	weiß nicht	Anzahl	13	10	16	39
		% innerhalb von Uni	34,2%	27,8%	48,5%	36,4%
		% der Gesamtzahl	12,1%	9,3%	15,0%	36,4%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse (Patente, Wirtschaftskontakte)						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	1	0	1	2
		% innerhalb von Uni	9,1%	,0%	25,0%	6,9%
		% der Gesamtzahl	3,4%	,0%	3,4%	6,9%
	zufrieden	Anzahl	5	6	2	13
		% innerhalb von Uni	45,5%	42,9%	50,0%	44,8%
		% der Gesamtzahl	17,2%	20,7%	6,9%	44,8%
	teils/ teils	Anzahl	2	3	0	5
		% innerhalb von Uni	18,2%	21,4%	,0%	17,2%
		% der Gesamtzahl	6,9%	10,3%	,0%	17,2%
	unzufrieden	Anzahl	1	2	1	4
		% innerhalb von Uni	9,1%	14,3%	25,0%	13,8%
		% der Gesamtzahl	3,4%	6,9%	3,4%	13,8%
	sehr unzufrieden	Anzahl	1	2	0	3
		% innerhalb von Uni	9,1%	14,3%	,0%	10,3%
		% der Gesamtzahl	3,4%	6,9%	,0%	10,3%
	keine Angabe	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Uni	9,1%	7,1%	,0%	6,9%
		% der Gesamtzahl	3,4%	3,4%	,0%	6,9%
	Gesamt	Anzahl	11	14	4	29
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	37,9%	48,3%	13,8%	100,0%

Unterstützung bei der Existenzgründung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	18	17	9	44
		% innerhalb von Uni	47,4%	47,2%	27,3%	41,1%
		% der Gesamtzahl	16,8%	15,9%	8,4%	41,1%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	4	3	1	8
		% innerhalb von Uni	10,5%	8,3%	3,0%	7,5%
		% der Gesamtzahl	3,7%	2,8%	,9%	7,5%
	wird nicht angeboten	Anzahl	1	0	4	5
		% innerhalb von Uni	2,6%	,0%	12,1%	4,7%
		% der Gesamtzahl	,9%	,0%	3,7%	4,7%
	weiß nicht	Anzahl	15	16	19	50
		% innerhalb von Uni	39,5%	44,4%	57,6%	46,7%
		% der Gesamtzahl	14,0%	15,0%	17,8%	46,7%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Existenzgründung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	0	1	1	2
		% innerhalb von Uni	,0%	33,3%	100,0%	25,0%
		% der Gesamtzahl	,0%	12,5%	12,5%	25,0%
	zufrieden	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Uni	25,0%	33,3%	,0%	25,0%
		% der Gesamtzahl	12,5%	12,5%	,0%	25,0%
	teils/ teils	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	25,0%	,0%	,0%	12,5%
		% der Gesamtzahl	12,5%	,0%	,0%	12,5%
	unzufrieden	Anzahl	2	0	0	2
		% innerhalb von Uni	50,0%	,0%	,0%	25,0%
		% der Gesamtzahl	25,0%	,0%	,0%	25,0%
	keine Angabe	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	33,3%	,0%	12,5%
		% der Gesamtzahl	,0%	12,5%	,0%	12,5%
Gesamt	Anzahl	4	3	1	8	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%	

Nachwuchsförderung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	10	5	5	20
		% innerhalb von Uni	26,3%	13,9%	15,2%	18,7%
		% der Gesamtzahl	9,3%	4,7%	4,7%	18,7%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	12	16	13	41
		% innerhalb von Uni	31,6%	44,4%	39,4%	38,3%
		% der Gesamtzahl	11,2%	15,0%	12,1%	38,3%
	wird nicht angeboten	Anzahl	4	4	7	15
		% innerhalb von Uni	10,5%	11,1%	21,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	3,7%	3,7%	6,5%	14,0%
	weiß nicht	Anzahl	12	11	8	31
		% innerhalb von Uni	31,6%	30,6%	24,2%	29,0%
		% der Gesamtzahl	11,2%	10,3%	7,5%	29,0%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Nachwuchsförderung						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	1	3	1	5
		% innerhalb von Uni	8,3%	18,8%	7,7%	12,2%
		% der Gesamtzahl	2,4%	7,3%	2,4%	12,2%
	zufrieden	Anzahl	4	6	4	14
		% innerhalb von Uni	33,3%	37,5%	30,8%	34,1%
		% der Gesamtzahl	9,8%	14,6%	9,8%	34,1%
	teils/ teils	Anzahl	3	4	4	11
		% innerhalb von Uni	25,0%	25,0%	30,8%	26,8%
		% der Gesamtzahl	7,3%	9,8%	9,8%	26,8%
	unzufrieden	Anzahl	2	1	4	7
		% innerhalb von Uni	16,7%	6,3%	30,8%	17,1%
		% der Gesamtzahl	4,9%	2,4%	9,8%	17,1%
	sehr unzufrieden	Anzahl	0	1	0	1
		% innerhalb von Uni	,0%	6,3%	,0%	2,4%
		% der Gesamtzahl	,0%	2,4%	,0%	2,4%
	keine Angabe	Anzahl	2	1	0	3
		% innerhalb von Uni	16,7%	6,3%	,0%	7,3%
		% der Gesamtzahl	4,9%	2,4%	,0%	7,3%
	Gesamt	Anzahl	12	16	13	41
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	29,3%	39,0%	31,7%	100,0%

Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	8	6	5	19
		% innerhalb von Uni	21,1%	16,7%	15,2%	17,8%
		% der Gesamtzahl	7,5%	5,6%	4,7%	17,8%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	19	23	9	51
		% innerhalb von Uni	50,0%	63,9%	27,3%	47,7%
		% der Gesamtzahl	17,8%	21,5%	8,4%	47,7%
	wird nicht angeboten	Anzahl	4	3	8	15
		% innerhalb von Uni	10,5%	8,3%	24,2%	14,0%
		% der Gesamtzahl	3,7%	2,8%	7,5%	14,0%
	weiß nicht	Anzahl	7	4	11	22
		% innerhalb von Uni	18,4%	11,1%	33,3%	20,6%
		% der Gesamtzahl	6,5%	3,7%	10,3%	20,6%
Gesamt	Anzahl	38	36	33	107	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%	

Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	3	1	0	4
		% innerhalb von Uni	15,8%	4,3%	,0%	7,8%
		% der Gesamtzahl	5,9%	2,0%	,0%	7,8%
	zufrieden	Anzahl	8	8	4	20
		% innerhalb von Uni	42,1%	34,8%	44,4%	39,2%
		% der Gesamtzahl	15,7%	15,7%	7,8%	39,2%
	teils/ teils	Anzahl	4	6	1	11
		% innerhalb von Uni	21,1%	26,1%	11,1%	21,6%
		% der Gesamtzahl	7,8%	11,8%	2,0%	21,6%
	unzufrieden	Anzahl	2	6	1	9
		% innerhalb von Uni	10,5%	26,1%	11,1%	17,6%
		% der Gesamtzahl	3,9%	11,8%	2,0%	17,6%
	sehr unzufrieden	Anzahl	1	2	3	6
		% innerhalb von Uni	5,3%	8,7%	33,3%	11,8%
		% der Gesamtzahl	2,0%	3,9%	5,9%	11,8%
	keine Angabe	Anzahl	1	0	0	1
		% innerhalb von Uni	5,3%	,0%	,0%	2,0%
		% der Gesamtzahl	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	Gesamt	Anzahl	19	23	9	51
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	37,3%	45,1%	17,6%	100,0%

Unterstützung bei Publikationstätigkeit						
			Uni			Gesamt
			TU Dortmund	UDE	HHU Düsseldorf	
Unterstützung bei Publikationstätigkeit	wird angeboten, habe ich aber nicht genutzt	Anzahl	6	6	6	18
		% innerhalb von Uni	15,8%	16,7%	18,2%	16,8%
		% der Gesamtzahl	5,6%	5,6%	5,6%	16,8%
	wird angeboten, habe ich genutzt	Anzahl	0	1	1	2
		% innerhalb von Uni	,0%	2,8%	3,0%	1,9%
		% der Gesamtzahl	,0%	,9%	,9%	1,9%
	wird nicht angeboten	Anzahl	22	11	17	50
		% innerhalb von Uni	57,9%	30,6%	51,5%	46,7%
		% der Gesamtzahl	20,6%	10,3%	15,9%	46,7%
	weiß nicht	Anzahl	10	18	9	37
		% innerhalb von Uni	26,3%	50,0%	27,3%	34,6%
		% der Gesamtzahl	9,3%	16,8%	8,4%	34,6%
Gesamt		Anzahl	38	36	33	107
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	35,5%	33,6%	30,8%	100,0%

Unterstützung bei Publikationstätigkeit					
		Uni		Gesamt	
		UDE	HHU Düsseldorf		
unzufrieden	Anzahl	1	1	2	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	50,0%	50,0%	100,0%	
Gesamt		Anzahl	1	1	2
		% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	50,0%	50,0%	100,0%

**Welche der folgenden Unterstützungen werden an Ihrer Universität angeboten bzw. haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?
(Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)**

Kategorie fehlt: Wird angeboten, ist aber schlecht!

**Welche der folgenden Unterstützungen werden an Ihrer Universität angeboten bzw. haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?
(Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)**

Die Antwortmöglichkeiten sind zu simpel - so einfach ist das nicht zu beantworten...

**Welche der folgenden Unterstützungen werden an Ihrer Universität angeboten bzw. haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?
(Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)**

Die Nachwuchsförderung steht noch in den Kinderschuhen, ist aber vielversprechend. Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit ist ungenügend (wird angeboten, aber die Qualität ist nicht ausreichend).

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (n=35 Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	17	16,5%	48,6%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	4	3,9%	11,4%
Mittelakquise	12	11,7%	34,3%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	11	10,7%	31,4%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	21	20,4%	60,0%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	3	2,9%	8,6%
Öffentlichkeitsarbeit	12	11,7%	34,3%
Publikationstätigkeit	4	3,9%	11,4%
Nachwuchsförderung	14	13,6%	40,0%
Sonstiges	5	4,9%	14,3%
Gesamt	103	100,0%	294,3%

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
bei Leistungen der Verwaltung in Bezug auf Vertragsgestaltung
juristische Beratung (konstruktiv)
Labor- und Semimarräume sowie Sanierung der Altbereiche
technische Personalausstattung der Fakultät
zentrale Mittelverwaltung

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (n= 36 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	16	12,8%	44,4%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	6	4,8%	16,7%
Mittelakquise	12	9,6%	33,3%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	17	13,6%	47,2%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	16	12,8%	44,4%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	9	7,2%	25,0%
Existenzgründung	4	3,2%	11,1%
Öffentlichkeitsarbeit	25	20,0%	69,4%
Publikationstätigkeit	7	5,6%	19,4%
Nachwuchsförderung	9	7,2%	25,0%
Sonstiges	4	3,2%	11,1%
Gesamt	125	100,0%	347,2%

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Betreuung ausländischer Wissenschaftler
Entlastung der Forscher
Response auf mancherlei Anfragen
Veranstaltungsunterstützung (Workshops)

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (n= 31 Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.)	11	8,8%	35,5%
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.)	8	6,4%	25,8%
Mittelakquise	13	10,4%	41,9%
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.)	17	13,6%	54,8%
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung)	15	12,0%	48,4%
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.)	7	5,6%	22,6%
Existenzgründung	5	4,0%	16,1%
Öffentlichkeitsarbeit	20	16,0%	64,5%
Publikationstätigkeit	9	7,2%	29,0%
Nachwuchsförderung	16	12,8%	51,6%
Sonstiges	4	3,2%	12,9%
Gesamt	125	100,0%	403,2%

In welchem/n Bereich/en sehen Sie am ehesten Verbesserungsmöglichkeiten an Ihrer Hochschule? (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Management der Gelder, Ausschreibung von Stellen
Mitwirkung bei grundsätzlichen Entscheidungen auf Hochschulebene
praktische, wirklich entlastende Unterstützung bei der Mittelbeschaffung und Verwaltungsarbeit bei Projekten, das frisst zu viel der Ressourcen, die dann für die wissenschaftliche Arbeit einfach fehlt!
Übersetzungsservice (s.o.!)

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Beschaffung und Weiterleitung von Informationen für Mittelgeber, die auf die Forschungsaktivitäten der Lehrstühle zugeschnitten sind (die Verwaltung weiss nichts über die Forschung in den Lehrstühlen)
das Screening potenzieller Drittmittelgeber sollte verbessert werden
Es könnte eine zentrale Datenbank vorgehalten werden, welche Mittelgeber für welche Art von Projekten unter welchen Bedingungen wie viel Geld bereit stellen.
mehr guten Rat, wie erfolgreich Projekte designed werden
passgenaue Informationen
Persönliche Kontakte bei Verträgen und Abrechnung, würde das hin und her der Vertragsgestaltung abkürzen
Regelmäßige Informationsbereitstellung über aktuell laufende und neu aufgelegt Forschungsbereiche in den einzelnen Disziplinen
systematisches Informationsmanagement
Schnellere und gezieltere Infos, bezogen auf spezielle Leistungsprofile der Abteilungen
Übersicht über neue Entwicklungen (Stiftungen, internat. Programme)
Übersichtlichkeit über potentielle Forschungsförderer könnte ausgebaut werden
weniger Bürokratie, einfachere Abläufe

Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.) (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Beratung
ein einziger Ansprechpartner in der Verwaltung
Informationen zugänglich machen
Personen-/forschungsbezogene Aufarbeitung der Informationen, Filter für ungeeignete Informationen
Ständig aktualisierte Webseite mit Kurzbeschreibung des Förderprogramms
Themenbezogene Email-newsletter, die von Interessenten abonniert werden können
Welche Programme, was wird gefördert, erfahrene Antragsteller an der Uni,
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.
zielgerichtetes Weitergeben von Informationen (auch DAAD, wo dies noch überhaupt nicht der Fall ist), zentrale Information zu allen relevanten Drittmittelgebern bezgl. Veträgen etc. (Manko z. B. bei AiF)

Informationsbeschaffung über Mittelgeber (Abrechnungsmodalitäten, Verträge etc.) (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
detailliertere Informationen, besser auf einzelne Interessenten zugeschnitten (gefiltert)
Errichtung einer Websiете/Datenbank
fachgerecht aufgearbeitete Informationen über Fördermöglichkeiten
Universitätseigene Projektdatenbank mit Ansprechpartnern für die jeweiligen Förderungsformen (z.B. EU-Projekte u.ä.)

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.) (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Austauschprogramme
Die maßgeblichen Stellen sollten auf Hinweise der Professoren mehr selbständige Initiative entwickeln.
mehr Kommunikation und Übersetzungshilfen bei Anträgen/Verträgen
Verbesserte Rahmenbedingung, nicht immer alles selbst machen müssen bei jedem Gast, finanzielle Unterstützung für Einladungen

Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.) (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Internationaler Webauftritt, mehr Unterstützung und Initiative durch entsprechende Einrichtungen
Referenten für Internationale Kooperation einstellen
WEBSITE DURCHGÄNGIG AUF ENGLISCH!!!!, vereinheitlichte Alumni-Pflege, Newsletter, aktives Management der Auslandskontakte (bisher scheint das sehr zufällig und nicht strategisch motiviert)

Internationale Kontakte (Vermittlung, Betreuung und Pflege etc.) (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Finanzielle Unterstützung; Institutionelle Unterstützung in Form von Partnerschaften
Kostengünstige Abhaltung von Kongressen
müsste sämtlich verbessert werden, mir ist dazu an unserer Uni gar nichts bekannt
Übernahme von reisekosten etc.

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Mittelakquise (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Clearing-Stelle
das Screening potenzieller Drittmittelgeber sollte verbessert werden
direkte persönliche Unterstützung bei Drittmittelakquise, speziell bei größeren internationalen Projekten, EU
Kontakte zu Landesministerien durch das Rektorat (Beispiel RWTH)
Koordination ähnlicher Aktivitäten, Bündelung von Kompetenzen (FB-übergreifend)
Sammeln von möglichen Fördermöglichkeiten, die auf den jeweilige Fakultät zugeschnitten sind
Unterstützung durch professionelle Antragsschreiber (für die Standards)
zentrale Übernahme durch Fakultät

Mittelakquise (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Beratung
mehr Unterstützung bei der Einwerbung von Kofinanzierungs aus der Wirtschaftspraxis (derzeit vom ZLV vorbildlich unterstützt!)
nicht blind weiterleiten, Information aufbereiten
Referenten für Fundraising
Verbesserung des Zugangs zu Industriepartnern
viele Nachwuchswissenschaftler wissen einfach nicht, wie wo und wann man bei wem Anträge schreiben kann, Stipendienprogramme für Studierende müssen aktiver beworben und eingeworben werden
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.

Mittelakquise (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Eine fähigere, hilfsbereite Verwaltung.
Einwerbung und Einrichtung von Stiftungen
geben Sie Profs mehr Zeit und sie werden mehr Mittel aquirieren
gezieltes Ansprechen von Drittmittelgebern (insb. nicht-öffentlichen)
konkrete Hilfen, nicht nur Sammeln von lapidaren Informationen, bessere Beratung, wo für welche Projekte realistische Chancen auf Förderung bestehen, es braucht oft so viele Umwege bis zum Ziel...
Unterstützung bei der Antragstellung

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.) (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Da Anträge pro Mittelgeber immer gleich, von Mittelgeber zu Mittelgeber aber sehr verschieden aussehen, könnten bestimmte Antragskomponenten (z.B. Personal und Kostenplan) zentral erarbeitet und vorgehalten werden.
Info-Austausch
Interner Berater und Schreiber zur Antragserstellung bei BMWi, EU etc. Projekten
Modelllösungen nach verschiedenen Programmen anbieten
s.o.
Sachbearbeiter-Zuordnung
Unterstützung, nicht Verhinderung, siehe Kommentar unten

Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.) (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Angebot noch unklar und muss konkret potentiellen Antragstellern angeboten werden
Beratung
Best Practise Beispiele
Einfachere Akzeptanz von Kooperationsverträgen
Vor allem bei Kostenplänen
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.
Wenn man einen Projektantrag schreibt und mehrere Stellen zum Entwurf befragt, wäre es schön, wenn auch alle Stellen antworten würden.
Wie muss der Antrag aufgebaut sein, wie lang, welche Mittel in welchem Umfang

Antragstellung (Managementplan, Kostenplan, etc.) (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
der bürokratische Verwaltungsaufwand an dieser Uni muss wesentlich reduziert werden, die entsprechenden Stellen im Rektorat müssen effizienter arbeiten, und die Arbeiten der Wissenschaftler übernehmen können, die eigentlich Verwaltungsaufgaben sind
Fundraising für Normalverfahren
gibt es bisher überhaupt nicht
mir ist bisher keine Hilfe hierzu bekannt - alles wäre eine Verbesserung
reale Kostangaben für Personal und andere Mittel, damit der Kostenplan dann auch richtig ist, ich habe oft zu niedrige Personalkosten benannt bekommen, und nach Bewilligung dieser Gelder reichte es dann nur für weniger Personalstunden als notwendig...
redaktionelle und technische Unterstützung
Unterstützung auch jüngerer Mitarbeiter bei den Anträgen
Unzureichendes Personal -- mehr MitarbeiterInnen sind nötig

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung) (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
administrative Unterstützung
Administrative Verwaltung, Steuerrecht, Eu-Experten
bessere Sekretariatsunterstützung, so dass mehr Delegation möglich ist.
Bessere und vor allem schnellere Mittelverwaltung und Buchführung
eine management unit, die an der fakultät angesiedelt ist
Erfahrungsaustausch
Information über (Dritt)Mittelverwaltung transparenter und zeitnäher
Insbesondere flexible Gestaltung von Kooperationsverträgen. Bessere Ausstattung mit Verwaltungspersonal.
Professionalisierung der Verwaltung auf ein akzeptables Mindestniveau (Online-Kontozugang, Reaktionszeit, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit)
Projektdurchführung von Overheadmitteln zentral durchgeführt und nicht von Forschungsmitteln am Lehrstuhl bestritten.
Projektmanager bei Konsortien
Routinen bei Programmen anbieten
stärkere Unterstützung bei Projektverwaltungen durch die HS-Verwaltung!!!
Übernahme von administrativen Aufgaben (Budgetmanagement)
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung) (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Bei der Verwaltung wären Tipps hilfreich
Glatterer und flexiblerer Ablauf von Verwaltungsvorgängen
Management von Projekten; Personal
Personalkontinuität, gezielte Unterstützung von unerfahrenen Projektleitern
stärkere Unterstützung bei der Verwaltung von Drittmittelprojekten
Vereinfachung von Beschaffung und Personaleinstellung (Verzicht auf Ausschreibung, Gleichstellungsbeauftragte,...)
Verstärkung der Personaldecke
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.
wie oben
Projektdurchführung (Management, Marketing, Kommunikation, Präsentation, Verwaltung) (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Die Abrechnungen sollten bereits nach Monaten und nicht erst nach Jahren stimmen. Die Buchungen sollten stimmen.
Finanzielle Abwicklung der Projekte inklusive Berichtswesen muss verbessert werden
Lehrentlastung bei substantieller Projektleitung; Verwaltungsentlastung für Drittmittelverwaltung
mangelhafte Unterstützung durch die Verwaltung insbesondere bei EU-Projekten
Mehr Mitarbeiter in der Forschungsfoerderungabteilung, kohaerente, klare Politik
müsste sämtlich verbessert werden, mir ist dazu an unserer Uni gar nichts bekannt
Reale Entlastung in der Verwaltungsarbeit bei Projekten, ich muss immer noch viel zu viel an Verwaltung selbst machen
schnellere und treffsichere Bearbeitung der Unterlagen durch die Verwaltung
Unterstützung ohne Unsicherheit ob man, abhängig von der Tageslaune, solche auch bekommt (dann verzichtet man lieber so weit möglich)
Verwaltung ist zu langsam, phantasielos und immer schlecht informiert

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.) (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Angebot, Publikationen vorab auf Patentwürdigkeit zu prüfen (sollte aber schnell gehen)
Die Hochschule verfügt über kein strukturiertes Patentverwertungssystem, trotz zahlreicher Patente kenne ich von ProVendis niemanden und bin auch noch nie persönlich angesprochen worden - Was machen diese Leute?
Hier gibt es ermutigende Entwicklungen (Patentscouts), die weiterverfolgt werden sollten
professionelle, insbesondere wirtschaftskompetente Mitarbeiter(innen), die mehr unterstützen als Zeit kosten, wenn der Universität Erfindungen 'angedient' werden oder die Patentierbarkeit von Erfindungen recherchiert werden soll
verkürzter Verwaltungsaufwand, direkte/persönliche Besprechung 'patenttauglicher' Erfindungen/Entdeckungen mit Fachpersonal (Patentanwalt, Marketingexperten), ohne vorherige Formulare ausfüllen zu müssen, aktive Übernahme der Vermarktung von Patenten
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.
zielsichere langfristige Begleitung bei der Patent-Erstellung und -Erteilung

Verwertung der Ergebnisse (Patente etc.) (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
aktivere Verwertung von Patenten
Hilfe beim Verfassen von Patentschriften
Informationsveranstaltung, Patentrechtliche Beratung
Wissenschaftsfreundliche Beratung

<p>Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?</p> <p>Existenzgründung (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)</p>
Möglichkeiten zur Existenzgründung sind kaum bekannt, Strukturen im Prinzip nicht vorhanden, gute, erfolgreiche Beispiele fehlen oder sind nicht bekannt
schnelle Durchführung und Unterstützung bei der Anfangs-Finanzierung; Bereitstellung von Infrastrukturen
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.

<p>Existenzgründung (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)</p>
Beratungsangebot, Finanzierungskonzepte
echte Hilfe/Begleitung und Unterstützung auf dem Weg zur Existenzgründung

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Öffentlichkeitsarbeit (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
aktive Berichterstattung in den Medien über Forschungsprojekte
Aktives Marketing wissenschaftlicher Ergebnisse jenseits vom Lokalteil der WAZ
Hilfe bei Erstellung von Broschüren
Interesse der entsprechenden Abteilung, Artikel zu schreiben und zu platzieren
Kontakte zu Journalisten, Ansprache von überregionalen Tageszeitungen, öffentlichkeitswirksame Aufbereitung von Forschungsergebnissen.
Medienpräsenz insb. überregional der Uni insgesamt erhöhen.
Professionelles Personal einstellen, PR-Agenturen beauftragen
selbständige Besuche bei allen Lehrstühlen und Generierung von interessanten Artikeln ...

Öffentlichkeitsarbeit (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Alumniarbeit gibt es kaum welche (spezielle Newsletter, anreize nochmal zur Uni zu kommen) etc
bessere Sichtbarmachung der Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen
Die Öffentlichkeitsarbeit benötigt zum einen (verschiedene), fachlich kompetente Ansprechpartner (in der Regel schreibt man die PM selbst), dringender Handlungsbedarf besteht in einer Image-Offensive, die Hochschule hat meiner Meinung nach ein Image-Problem
einfach machen
einheitliches Konzept für die UNIVERSITÄT-DUISBURG-ESSEN, mehr Unterstützung und Initiative durch die Pressestelle, mehr überregionale Pressearbeit
Im Radio hört man nur von anderen Unis...unsere Abteilung ist im Tiefschlaf
Journalistische Aufarbeitung (bzw. zunächst Erstellung) von Präsentationsmaterialien, Vereinheitlichung des Erscheinungsbild, Vereinheitlichung des CD (die uni verwendet unterschiedliche Versionen ihres Logos!!) Aupendarst. gemeinsam mit Aninstituten
kooperative Zusammenarbeit, Dienstleistungsorientierung
Mehr Fokus auf die Forschung! Begeistert die Menschen für die tolle Wissenschaft an unserer Uni
Professionelle, öffentlichkeitswirksame Darstellung von Forschungsleistungen in der Presse
Sachkompetenz erhöhen
Texte, die für die Öffentlichkeitsarbeit verfasst werden, sollten von der Pressestelle nicht eigenmächtig und ohne Rücksprache mit den Autoren verändert werden, sodass mitunter Texte erscheinen, über die sich die ursprünglichen Autoren nur noch wundern;
Überblick über wichtige Arbeitsergebnisse
Unterstützung bei der Kommunikation über Projekte
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.

Öffentlichkeitsarbeit (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
aktivere Präsentation der Forschungsergebnisse für die Presse
bessere und fachlich breitere Darstellung der Forschungslandschaft an der Universität (durch 'Exzellenzinitiativen', Profilbildung, etc.) werden kleinere, aber leistungsfähige Fächer in der Außendarstellung vernachlässigt
Die Uni Düsseldorf sollte in der Presse und in der Stadt selber aktiver werden, und sich ein besseres Image erarbeiten; ein Problem hierbei ist die ungünstige Lage der Uni als Pendleruni; daher auch mehr Präsenz in der Stadt!
Effizienz und geistige Beweglichkeit müßte dramatisch steigen
forschungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit findet kaum statt
Keine Öffentlichkeitsarbeit nach außen zu erkennen. Eine solche wäre aber notwendig.
mehr inhaltliche Nähe zur Wissenschaft
Nicht professionell, zu viel wird mit Praktikanten gemacht und herausgeschickt, ohne dass man als Betroffene korrigieren kann
Präsentation der Forschung auf der Homepage, Pressearbeit
Professionalisierung nötig; versteht sich nicht als Dienstleister für einzelbe Fachbereiche
Publikation der bisherigen Leistungen in mehreren Medien
Regelmäßige Verbreitung von Forschungsergebnissen im Internet und Laienpresse
Webseite/Presseportal sind miserabel -- Modernisierung bei der Darstellung
z.B. Homepagegestaltung und -pflege

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Publikationstätigkeit (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Bereitstellung von Mitteln
Entlastung von Verwaltungstätigkeiten, höheres Gehalt
Flächendeckend Zugang zur Fachzeitschriften (z. B. Scencedirect, etc.)

Publikationstätigkeit (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Sprache
Unterstützung beim Verfassen in englischer Sprache
unterstützung von Nachwuchswissenschaftlern in AGs in denen nicht so viel publiziert wird müsste verstärkt werden, da hier manchmal auch die Chefs nicht wissen, wie das eigentlich funktioniert

Publikationstätigkeit (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
'ghost writer' Möglichkeiten
Beratung in Textgestaltung; Unterstützung für englischsprachige Publikationen; Copyright-Beratung
geben Sie Profs mehr Zeit und sie werden mehr publizieren
Lektorat durch native speaker
müsste sämtlich verbessert werden, mir ist dazu an unserer Uni gar nichts bekannt
wissenschaftlich kompetenter Native Speaker zum Redigieren von engl. Manuskripten

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Nachwuchsförderung (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Bereitstellung von Mitteln für Recherchen, Forschungsreisen
Bestenförderung durch Stipendien etc.
Doktoratsprogramme
Forschungsexzellenz bedarf auch Exzellenz in der Lehre. Ohne gute Lehre keine Forschung
mehr Exzellenzstipendien für Promovierende
mehr Mittel hierfür: Räume, Personalmittel, usw.
mehr Qualifikationsstellen
mehr Stipendien
Spezielle Unterstützung des wiss. Nachwuchses bei der Einwerbung von Drittmitteln, Arbeitsplätze für Nachwuchs schaffen
Stellenpool für Personen, die das zumindest teilweise übernehmen önnen
Vergabe von Stipendien

Nachwuchsförderung (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
An Promotionszahl orientierter Finanzierungsschlüssel
nicht nur Doktoranden, sondern auch Postdocs und Mittelbau fördern
projektbezogene finanzielle Unterstützung von StUniversität-Duisburg-Essennten
siehe oben (Stipendienprogramme, Hilfe bei dem 'ersten Antrag')
Stipendien für Doktoranden
Was meinen Sie mit Nachwuchsförderung?
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.

Nachwuchsförderung (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Anzahl der Stipendien
das ist ein strukturelles Problem
geben Sie Profs mehr Zeit und sie werden den Nachwuchs besser foerdern
genauer auf den Einzelfall zugeschnitten (zu allgemein gehaltene Veranstaltungen)
Mehr Geld fuer kompetitive, universitaetsinterne Unterstuetzung
Mehr Mittel für Graduiertenförderung; Anrechnung von Graduiertenkursen auf das Lehrdeputat
Mehr Stipendien, mehr Transparenz der Vergabemodalitäten.
müßte überhaupt einmal eingeführt werden; z.B. kompetitive Ausschreibungen für Nachwuchsgruppen
Preise für gute Dissertationen und gezielte Seminare workshops zur Karriereplanung/Schlüsselkompetenzen; interdisziplinäre workshops zu ausgewählten wissenschaftlichen Fragestellungen; Netzwerke für Dokotranden, an der HHU leider sehr schwach!
Promotionsstipendien, mehr Mittel für hochschulinterne Forschungsförderung
seminare für Nachwuchswissenschaftler, Unterstützung und Planung von Anträgen
Stipendien
transparentere Förderung junger Mitarbeiter auch ohne bisherige Forschungsleistungen

Bitte erläutern Sie kurz, welche Verbesserungsmöglichkeiten es Ihrer Meinung nach in dem/n folgenden Bereich/en an Ihrer Hochschule gibt?
Sonstiges (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
das ist dringend notwendig, nicht immer nur rückmelden, dass etwas nicht geht
Internationalisierung der Verwaltung (Verträge, Englischkenntnisse)
viel mehr Transparenz, viel weniger Bürokratie, viel schnellere Abwicklung!!!
weniger Personalabbau im technischen Bereich

Sonstiges (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
professionelle unterstützung von Außenkontakten (ausl. StUniversität-Duisburg-Essennten, Wissenschaftler). Sicherstellen, dass Uni keine deutschen Dokumente an Ausländer schickt (z.B. StUniversität-Duisburg-Essenntenwerk, Gästehäuser, verwaltung)
Reduzierung bzw. Freistellung von der Lehre für qualifizierte Forscher
siehe oben

Sonstiges (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Das Rektorat sollte sich nicht über Fakultätsratsbeschlüsse hinwegsetzen, sondern sie respektieren. Das betrifft u.a. Entscheidungen über die Verwendung von Drittmitteln, die nicht im Rektorat, sondern durch einzelne Wissenschaftler eingeworben wurden.

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (n=32 Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Es stehen Informationen im Internet bzw. in Broschüren bereit	20	26,7%	62,5%
Es werden regelmäßig Veranstaltungen mit allgemeinen Informationen angeboten	18	24,0%	56,3%
Es besteht eine Abteilung/Einrichtung, die auf Anfrage Unterstützung bietet	17	22,7%	53,1%
Es werden spezifische Veranstaltungen organisiert (z.B. mit der Wirtschaft, mit internationalen Gästen etc.)	16	21,3%	50,0%
Die Abteilung/Einrichtung organisiert regelmäßige Treffen zwischen den Forschern an der Universität	2	2,7%	6,3%
Sonstiges	2	2,7%	6,3%
Gesamt	75	100,0%	234,4%

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (n=31 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Es stehen Informationen im Internet bzw. in Broschüren bereit	19	19,8%	61,3%
Es werden regelmäßig Veranstaltungen mit allgemeinen Informationen angeboten	16	16,7%	51,6%
Es besteht eine Abteilung/Einrichtung, die auf Anfrage Unterstützung bietet	28	29,2%	90,3%
Es werden spezifische Veranstaltungen organisiert (z.B. mit der Wirtschaft, mit internationalen Gästen etc.)	11	11,5%	35,5%
Die Abteilung/Einrichtung organisiert regelmäßige Treffen zwischen den Forschern an der Universität	9	9,4%	29,0%
Es gibt eine persönliche und individuelle Betreuung, die sich aktiv mit den Forschenden in Verbindung setzt und über Möglichkeiten der Unterstützung informiert	11	11,5%	35,5%
Sonstiges	2	2,1%	6,5%
Gesamt	96	100,0%	309,7%

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (n=29 Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Es stehen Informationen im Internet bzw. in Broschüren bereit	25	36,2%	86,2%
Es werden regelmäßig Veranstaltungen mit allgemeinen Informationen angeboten	9	13,0%	31,0%
Es besteht eine Abteilung/Einrichtung, die auf Anfrage Unterstützung bietet	19	27,5%	65,5%
Es werden spezifische Veranstaltungen organisiert (z.B. mit der Wirtschaft, mit internationalen Gästen etc.)	9	13,0%	31,0%
Die Abteilung/Einrichtung organisiert regelmäßige Treffen zwischen den Forschern an der Universität	2	2,9%	6,9%
Es gibt eine persönliche und individuelle Betreuung, die sich aktiv mit den Forschenden in Verbindung setzt und über Möglichkeiten der Unterstützung informiert	4	5,8%	13,8%
Sonstiges	1	1,4%	3,4%
Gesamt	69	100,0%	237,9%

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Anschubfinanzierung bei größeren Projekten
Es fehlt die Erkenntnis, dass ohne gute Absolventen keine exzellente Forschung möglich ist.

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
ich sehe keinen Support
nun, ist eigentlich erst im Aufbau...

In welcher Form wird der Forschungssupport an Ihrer Hochschule angeboten? (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
Rundschreiben zu Ausschreibungen per email

Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung der Forschung an Ihrer Hochschule insgesamt?						
			Uni			Gesamt
			Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	sehr zufrieden	Anzahl	3	4	0	7
		% innerhalb von Uni	8,1%	11,1%	,0%	6,7%
		% der Gesamtzahl	2,9%	3,8%	,0%	6,7%
	zufrieden	Anzahl	8	13	6	27
		% innerhalb von Uni	21,6%	36,1%	18,8%	25,7%
		% der Gesamtzahl	7,6%	12,4%	5,7%	25,7%
	teils/ teils	Anzahl	13	12	9	34
		% innerhalb von Uni	35,1%	33,3%	28,1%	32,4%
		% der Gesamtzahl	12,4%	11,4%	8,6%	32,4%
	unzufrieden	Anzahl	10	5	13	28
		% innerhalb von Uni	27,0%	13,9%	40,6%	26,7%
		% der Gesamtzahl	9,5%	4,8%	12,4%	26,7%
	sehr unzufrieden	Anzahl	3	2	4	9
		% innerhalb von Uni	8,1%	5,6%	12,5%	8,6%
		% der Gesamtzahl	2,9%	1,9%	3,8%	8,6%
Gesamt	Anzahl	37	36	32	105	
	% innerhalb von Uni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% der Gesamtzahl	35,2%	34,3%	30,5%	100,0%	

Was könnte in Bezug auf den Forschungssupport an Ihrer Hochschule verbessert werden? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
'Drittmittelzentrum' für Grundlagenforschungs-Projekte, ähnlich wie Technologiezentrum für anwendungsorientierte Forschung
Anderes Verhältnis Lehre/Forschung. Schaffung von Stellen (Postdocs bzw. Personen., die die Forschungsprozesse unterstützen können bzw. auch für die Forschungsaufgaben eingesetzt werden können und nicht nur lehren müssen).
Beratung zu Vertragskonstellationen bei Projektpartnerschaften und Vertragsgestaltung, auch international
Das Rektorat knüpft und pflegt Kontakte auf Bundes und Landesebene mit Ministerien, DFG, etc.
Die Gestaltungsfreiheit des Hochschullehrers erlaubt, dass jeder sich aktiv in der Forschung betätigen kann. Die allgemeinen Rahmenbedingungen (Verwaltung) könnten effizienter gestaltet werden.
Eine konstruktive Beratung und schnelle Umsetzung bei Nachfragen und in der Akquisephase, schnelle und konstruktive Lösungen in der Abwicklung von Projekten
Es fehlt die Transparenz, was wirklich angeboten wird
Herstellung gezielter Industrie-Beziehungen
Informationen über potenzielle Drittmittelgeber/Forschungsinitiativen müssen ungefragt an die Fakultäten / Fachbereiche übermittelt werden
Interdisziplinäre Forschungsansätze; Unterstützung auch in den Geisteswissenschaften
management unit, die sich mit allen nicht-wissenschaftlichen Aspekten der Forschung beschäftigt (contracts, legal, accounting etc.)
mehr Initiative seitens der Unileitung; spezifischere Unterstützung in puncto Information und/oder Antragstellung
Reduzierung der Lehrbelastung
Stärkere Übernahme von Verwaltungstätigkeiten durch die Verwaltung, Professionalisierung der Verwaltung, bessere und schnellere Verfügbarkeit von Informationen, Transparenz (bspw. Kontostände), Erreichbarkeit - grundlegende Dinge, die bei einer funktionierenden Führung eigentlich selbstverständlich sein müssten.
V.a. müsste für die Forschung mehr Zeit bleiben.
Wenn man in der Lehre nicht mehr auf der Höhe der Zeit sein darf, weil die Fakultät keine Grundlagen mehr auf dem nationalen und internationalen Niveau duldet und finanziert, dann hilft jede Sonntagsrede über Exzellenz in der Forschung auch nichts mehr.
zum 5.mal: mehr Techniker !!!!!

Was könnte in Bezug auf den Forschungssupport an Ihrer Hochschule verbessert werden? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
bessere Vernetzung der einzelnen Forschungsaktivitäten der Institute
Aktiver Zugang auf die Wissenschaftler
Die Entwicklung im Laufe der letzten Jahre ist sehr positiv!!
Die Forschung im engeren Sinne kann nur sehr schwer unterstützt werden - da kommt es auf den jeweiligen wissenschaftlichen Kollegen an. Die Unterstützung von Forschung im weiteren Sinne ist hinsichtlich der nicht-wissenschaftlichen Aufgaben sehr gut, je
Die Forschung wird an unserer Uni von der Hochschulleitung durch finanzielle Spritzen unbürokratisch und erheblich unterstützt. Großer Support von der Hochschulleitung! Zusätzlich empfehle ich ein Prämiensystem: der PI erhält 2% der eingeworbenen Summ
Die wichtigste Verbesserung betrifft weniger den Forschungssupport als die Entlastung in der Lehre.
Die zentralen wiss. Einrichtungen könnten ins SSC integriert werden. Stärkere Unterstützung bei Antragstellung, auch durch zeitlich begrenzte Personalmittel zB fuer EU-Anträge Weniger Aufwand für Uni-Projekt Datenbank, mehr Mitarbeiter in der Beratung
Erfahrung ist sehr gemischt. Von Seiten der Administration (personal, Drittmittel, etc.) ist die Erfahrung in vielen Fällen nicht gut. Die Erfahrung aus Einzelkontakten mit dem SSC ist sehr gut (aber kann nur wenigen Personen geleistet werden) Ziel w
Fachspezifischer Support, wie insbesondere durch Cenide betrieben, forschungsgerichteter/personenbezogener Support
Mehr Möglichkeiten für den Mittelbau, denn hier entstehen häufig die Ideen. Geld und Unterstützung gibt es aber kaum!
siehe oben
siehe vorherige Anmerkungen. Aktives und zielgerichtetes Zugehen auf Forscher fehlt noch weitgehend, Forscher sind noch zuviel mit administrativen Belangen von Projekten während Antragstellung und vor allem -abwicklung beschäftigt, die zentral eigentlich besser zu erledigen wären, wo aber zum Teil auch (sachkundiges) Personal fehlt. JEDE ethisch vertretbare Drittmittel-Einwerbung sollte von der Universität begrüßt werden und nicht bei ausgefallenen Wegen der Eindruck erweckt werden, dass dies administrativ ja nun nicht zu leisten ist (hier gab es in der Vergangenheit positive und negative Beispiele).
Verbesserung der Situation des Mittelbaus, dessen Bedeutung für die Durchführung der Projekte weit unterschätzt wird Verschlankung der Verwaltungsvorgänge Mehr Flexibilität bei den Einstellungen
weniger Verwaltung, die durch Wissenschaftler erledigt wird.
Wie gesagt, Entlastung der qualifizierten Forscher durch Lehrreduzierung bzw. Freistellungen
Wissenstransfer/Erfahrungsaustausch zwischen Verwaltungsebenen und Forschungsunterstützung
wurde bereits genannt

Was könnte in Bezug auf den Forschungssupport an Ihrer Hochschule verbessert werden? (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf)
Beachtung von Forschung im Normalverfahren statt Fokussierung auf Verbundforschung
Die Unterstützung sollte aktiv erfolgen
Die Verwaltung der HHUD sieht sich nicht als Support der Forschung. Insbesondere bei EU-Projekten habe ich des oeffteren Probleme mit der finanziellen Berichterstattung gehabt (inkompetente Mitarbeiter, falsche Abrechnungen). Auf meine Kritik an der Verwa
es müßte eine wenigstens einigermaßen bemerkbare Professionalität in allen Bereichen der Unterstützungsmöglichkeiten nach Qualitätskriterien realisiert werden. Bisher werden nur einsame Entscheidungen auf Rektoratsebene ohne neue Ideen produziert.
Finanzielle Seite der Projektabwicklung (Mittelanforderungen, Berichte) muss verbessert werden
individuellere Informationen; konkrete Unterstützung in der Abfassung von Anträgen
Läßt sich meines Erachtens nicht zentral organisieren. Man sollte lieber dezentral Mittel bereitstellen, so daß z.B. ein Mitarbeiter mal zeit hat, sich einem guten Antrag zu widmen.
Lehrentlastung für Leute mit hohem Forschungsengagement
mehr konkrete und wirklich nutzbare Hilfen, Entlastung in der Verwaltungsarbeit, ein Forscher ist kein Finanzexperte, und korrekte Angaben zu Kosten...für Personal und sonstige Mittel für eine Projektplanung
mehr Relaitätsnähe und stärkeres Bekenntnis zur Grundlagenforschung
Professoren brauchen viel mehr Zeit fuer Forschung. In einer 60-Std Woche habe ich etwa 5 Std. Zeit fuer Forschung. Professoren sollten weniger lehren, weniger pruefen, weniger verwalten, regelmaessig fuer Forschungssemester von der Lehre freigestellt w
s. meine lange Antwort weiter vorne.
sehr vieles; Hauptproblem ist, dass Forschungssupport als rein verwaltungstechnische Aufgabe missverstanden wird. Durchsicht und Weiterleitung von (einschlägigen) Ausschreibungen etc. fordert genauso wie gezielte Mittelaquise, Unterstützung bei Antragst
unbürokratische Förderung junger Mitarbeiter bei Anträgen, transparente sowie suffiziente und professionelle Drittmittelverwaltung und -support, weniger Bürokratie im Umgang mit Anträgen, Vortragsreisen, mehr Support für Kongressbesuche etc.
Verringerung des administrativen Aufwandes bei der Projektdurchführung (z.B. Beschaffung, Abrechnung, Controlling). Massive Erhöhung der Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit, um Forschungserfolge 'zu verkaufen'.
Ziemlich alles

Alter in Jahren der an der Befragung teilgenommenen Beschäftigten					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	24 Jahre	1	,9	1,0	1,0
	26 Jahre	1	,9	1,0	2,0
	30 Jahre	3	2,8	3,0	5,1
	31 Jahre	2	1,9	2,0	7,1
	33 Jahre	1	,9	1,0	8,1
	36 Jahre	1	,9	1,0	9,1
	37 Jahre	2	1,9	2,0	11,1
	38 Jahre	1	,9	1,0	12,1
	40 Jahre	2	1,9	2,0	14,1
	41 Jahre	8	7,4	8,1	22,2
	42 Jahre	4	3,7	4,0	26,3
	43 Jahre	5	4,6	5,1	31,3
	44 Jahre	6	5,6	6,1	37,4
	45 Jahre	4	3,7	4,0	41,4
	46 Jahre	4	3,7	4,0	45,5
	47 Jahre	5	4,6	5,1	50,5
	48 Jahre	5	4,6	5,1	55,6
	49 Jahre	3	2,8	3,0	58,6
	50 Jahre	3	2,8	3,0	61,6
	51 Jahre	4	3,7	4,0	65,7
	52 Jahre	4	3,7	4,0	69,7
	53 Jahre	4	3,7	4,0	73,7
	54 Jahre	1	,9	1,0	74,7
	55 Jahre	2	1,9	2,0	76,8
	56 Jahre	5	4,6	5,1	81,8
	57 Jahre	2	1,9	2,0	83,8
	58 Jahre	3	2,8	3,0	86,9
	60 Jahre	3	2,8	3,0	89,9
	61 Jahre	1	,9	1,0	90,9
	62 Jahre	2	1,9	2,0	92,9
63 Jahre	2	1,9	2,0	94,9	
64 Jahre	1	,9	1,0	96,0	
65 Jahre	3	2,8	3,0	99,0	
66 Jahre	1	,9	1,0	100,0	
	Gesamt	99	91,7	100,0	
Fehlend	keine Angabe	9	8,3		
Gesamt		108	100,0		

Alter in Jahren der an der Befragung teilgenommenen Beschäftigten der TU Dortmund					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	33 Jahre	1	2,6	2,9	2,9
	36 Jahre	1	2,6	2,9	5,7
	38 Jahre	1	2,6	2,9	8,6
	41 Jahre	3	7,9	8,6	17,1
	43 Jahre	1	2,6	2,9	20,0
	44 Jahre	1	2,6	2,9	22,9
	45 Jahre	1	2,6	2,9	25,7
	46 Jahre	1	2,6	2,9	28,6
	47 Jahre	2	5,3	5,7	34,3
	48 Jahre	5	13,2	14,3	48,6
	49 Jahre	1	2,6	2,9	51,4
	53 Jahre	3	7,9	8,6	60,0
	54 Jahre	1	2,6	2,9	62,9
	55 Jahre	2	5,3	5,7	68,6
	56 Jahre	2	5,3	5,7	74,3
	57 Jahre	2	5,3	5,7	80,0
	58 Jahre	2	5,3	5,7	85,7
	60 Jahre	1	2,6	2,9	88,6
	61 Jahre	1	2,6	2,9	91,4
	63 Jahre	1	2,6	2,9	94,3
65 Jahre	1	2,6	2,9	97,1	
66 Jahre	1	2,6	2,9	100,0	
	Gesamt	35	92,1	100,0	
Fehlend	keine Angabe	3	7,9		
Gesamt		38	100,0		

Alter in Jahren der an der Befragung teilgenommenen Beschäftigten der Universität Duisburg-Essen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	31 Jahre	2	5,6	6,1	6,1
	37 Jahre	1	2,8	3,0	9,1
	40 Jahre	2	5,6	6,1	15,2
	41 Jahre	4	11,1	12,1	27,3
	42 Jahre	1	2,8	3,0	30,3
	43 Jahre	1	2,8	3,0	33,3
	44 Jahre	2	5,6	6,1	39,4
	45 Jahre	2	5,6	6,1	45,5
	46 Jahre	1	2,8	3,0	48,5
	47 Jahre	1	2,8	3,0	51,5
	49 Jahre	1	2,8	3,0	54,5
	50 Jahre	2	5,6	6,1	60,6
	51 Jahre	4	11,1	12,1	72,7
	52 Jahre	2	5,6	6,1	78,8
	53 Jahre	1	2,8	3,0	81,8
	56 Jahre	1	2,8	3,0	84,8
	60 Jahre	1	2,8	3,0	87,9
	62 Jahre	2	5,6	6,1	93,9
	64 Jahre	1	2,8	3,0	97,0
65 Jahre	1	2,8	3,0	100,0	
	Gesamt	33	91,7	100,0	
Fehlend	keine Angabe	3	8,3		
Gesamt		36	100,0		

Alter in Jahren der an der Befragung teilgenommenen Beschäftigten der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	24	1	3,0	3,3	3,3
	26	1	3,0	3,3	6,7
	30	3	9,1	10,0	16,7
	41	1	3,0	3,3	20,0
	42	3	9,1	10,0	30,0
	43	3	9,1	10,0	40,0
	44	3	9,1	10,0	50,0
	45	1	3,0	3,3	53,3
	46	2	6,1	6,7	60,0
	47	2	6,1	6,7	66,7
	49	1	3,0	3,3	70,0
	50	1	3,0	3,3	73,3
	52	2	6,1	6,7	80,0
	56	2	6,1	6,7	86,7
	58	1	3,0	3,3	90,0
	60	1	3,0	3,3	93,3
	63	1	3,0	3,3	96,7
	65	1	3,0	3,3	100,0
		Gesamt	30	90,9	100,0
Fehlend	keine Angabe	3	9,1		
Gesamt		33	100,0		

Geschlecht					
Anzahl					
		An welcher Universität sind Sie derzeit hauptsächlich beschäftigt?			Gesamt
		Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	weiblich	8	4	8	20
	männlich	28	28	22	78
Gesamt		36	32	30	98

Uni-Beschäftigungsjahre					
		An welcher Universität sind Sie derzeit hauptsächlich beschäftigt?			Gesamt
		Technische Universität Dortmund	Universität Duisburg-Essen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
	1 Jahr	0	0	3	3
	2 Jahre	6	1	3	10
	3 Jahre	7	2	1	10
	4 Jahre	3	1	6	10
	5 Jahre	3	4	2	9
	6 Jahre	1	2	2	5
	7 Jahre	2	4	1	7
	8 Jahre	0	1	3	4
	9 Jahre	0	1	1	2
	10 Jahre	2	5	2	9
	11 Jahre	2	2	0	4
	12 Jahre	0	3	1	4
	13 Jahre	1	3	2	6
	15 Jahre	0	1	0	1
	16 Jahre	1	0	0	1
	17 Jahre	1	0	0	1
	18 Jahre	1	1	0	2
	19 Jahre	3	1	0	4
	20 Jahre	1	0	0	1
	21 Jahre	0	1	1	2
	22 Jahre	1	0	0	1
	28 Jahre	1	0	1	2
	29 Jahre	0	0	1	1
	35 Jahre	0	0	1	1
Gesamt		36	33	31	100

Welche der folgenden wissenschaftlichen Qualifikationen haben Sie bereits erworben? (n=38 Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Diplom, Magister, Master o.ä.	25	29,4%	65,8%
Promotion	30	35,3%	78,9%
Habilitation	29	34,1%	76,3%
keine Angabe	1	1,2%	2,6%
Gesamt	85	100,0%	223,7%

Welche der folgenden wissenschaftlichen Qualifikationen haben Sie bereits erworben? (n=36 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Diplom, Magister, Master o.ä.	19	28,4%	52,8%
Promotion	22	32,8%	61,1%
Habilitation	23	34,3%	63,9%
keine Angabe	3	4,5%	8,3%
Gesamt	67	100,0%	186,1%

Welche der folgenden wissenschaftlichen Qualifikationen haben Sie bereits erworben? (n=33 Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Uni-Beschäftigungsjahre	3	4,1%	9,1%
Diplom, Magister, Master o.ä.	23	31,1%	69,7%
Promotion	21	28,4%	63,6%
Habilitation	27	36,5%	81,8%
Gesamt	74	100,0%	224,2%

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben? Diplom, Magister, Master o.ä. an der Universität: (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bielefeld	1
Essen	1
Freiburg	1
Göttingen	2
Hannover	1
Heidelberg	1
HMT München	1
Karlsruhe	1
Leipzig	1
nicht in nrw	1
TU Braunschweig	1
TU Darmstadt	1
TU München	1
Tübingen	1
U Karlsruhe	1
Uni Bonn	1
Uni Dortmund	1
Uni Köln	1
Univ. Tuebingen	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben?	
Promotion an der Universität:	
(Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bayreuth	1
Bielefeld	1
Bochum	1
Braunschweig	1
Dortmund	1
Freiburg	2
Göttingen	1
Hamburg	1
Karlsruhe	1
nicht in nrw	1
Potsdam	1
RWTH Aachen	1
Stuttgart	1
TU Braunschweig	1
TU Darmstadt	1
TU München	1
Tübingen	1
U Karsruhe	1
Uni Dortmund	1
Uni Siegen	1
Univ. Tuebingen	1
WHU, Vallendar	1
WWU Münster	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben?	
Habilitation an der Universität:	
(Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Aachen	1
Adäquanz bei Ruf	1
BAyreuth	1
Bielefeld	1
Bochum	1
Duisburg	1
ETH Zürich	1
Freiburg	1
Habiladäquanz Dortmund	1
Humboldt-Universität zu Berlin	1
Kassel	2
Kiel	1
Köln	1
nicht in nrw	1
Potsdam	1
RWTH Aachen, TU Warschau	1
TU Dortmund	1
TU Karlsruhe	1
TU München	1
U Karlsruhe	1
Univ. Tuebingen	1
Wuppertal	1
WUW	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben? Diplom, Magister, Master o.ä. an der Universität (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bonn	1
Bremen	1
Essen	1
Freie Universität Berlin	2
FU Berlin	1
Heidelberg	1
Köln	1
Münster	1
Ruhr Universität Bochum	1
stuttgart	1
Uni Heidelberg	1
Uni Köln	1
Univ. Stuttgart	1
Universität Duisburg-Essen	1
Universität Freiburg	1
Universität Rostock	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation(en) erworben?	
Promotion an der Universität:	
(Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bremen	1
Duisburg-Essen	3
Freie Universität Berlin	1
FU Berlin	2
Köln	1
Münster	1
Ruhr Universität Bochum	1
stuttgart	1
UDE	1
Uni Heidelberg	1
Uni Köln	1
Univ. Stuttgart	1
Universität Freiburg	1
Universität Rostock	1
Universität Duisburg-Essen	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation erworben?	
Habilitation an der Universität:	
(Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bremen	1
Duisburg Essen	1
Essen	1
Freie Universität Berlin	1
Göttingen	1
Hannover	1
Heidelberg	2
Münster	1
Ruhr Universität Bochum	1
Stuttgart	1
Tübingen	2
Uni Bielefeld	1
Uni Köln	1
Univ. Duisburg	1
Universität Rostock	1
Universität Stuttgart	1
würzburg	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation erworben? Diplom, Magister, Master o.ä. an der Universität: (Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Aachen, Edinburgh	1
Düsseldorf	2
Freiburg	1
FSU Jena	1
Gießen	1
Göttingen	1
Heidelberg	1
HHU	1
irgendwo in Deutschland	1
k.A.	1
Karlsruhe	1
Köln	1
Oldenburg (Carl von Ossietzky)	1
TU Braunschweig	1
Uni Freiburg	1
Uni Köln	1
Universität Düsseldorf	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation erworben? Promotion an der Universität: (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Düsseldorf	2
Frankfurt	1
Freiburg	1
FSU Jena	1
Gießen	1
Göttingen	1
Heidelberg	2
Hohenheim	1
k.A.	1
Köln	1
Mainz	1
TU Braunschweig	1
Uni Cambridge (UK)	1
USA	1

An welcher/n Universität/en haben Sie folgende wissenschaftliche Qualifikation erworben?	
Habilitation an der Universität:	
(Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, offene Nennungen)	
	Häufigkeit
Bonn	1
Braunschweig	1
Düsseldorf	5
FSU Jena	1
Hannover	2
k.A.	1
Köln	3
Marburg	1
München	1
Münster	1
Regensburg	1
Uni Köln	1
Universität Magdeburg	1
USA (habilitationsaequivalent)	1
zu Köln	1

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein? (n=38 Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
	Professor/in	38	90,5%	100,0%
	Leiter/in/Geschäftsführer/in	3	7,1%	7,9%
	Sonstiges	1	2,4%	2,6%
Gesamt		42	100,0%	110,5%

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)	
Dekanin	

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein? (n=35 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Professor/in	23	59,0%	65,7%
Privatdozent/in/Hochschuldozent/in	3	7,7%	8,6%
Wiss. Assistent/in/Mitarbeiter/in	6	15,4%	17,1%
Leiter/in/Geschäftsführer/in	4	10,3%	11,4%
Sonstiges	3	7,7%	8,6%
Gesamt	39	100,0%	111,4%

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
Heisenbergstipendiat (soviel zur Anonymität!)
Sprecher SFB
Wissenschaftlicher Direktor am IWW Zentrum Wasser

Welche berufliche Position nehmen Sie derzeit ein? (n=33 Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Professor/in	27	75,0%	81,8%
Privatdozent/in/Hochschuldozent/in	1	2,8%	3,0%
Wiss. Assistent/in/Mitarbeiter/in	6	16,7%	18,2%
Leiter/in/Geschäftsführer/in	2	5,6%	6,1%
Gesamt	36	100,0%	109,1%

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Arbeitsgruppe/Lehrstuhl/Institut	35	83,3%	100,0%
Dekanat	5	11,9%	14,3%
Sonstiges	2	4,8%	5,7%
Gesamt	42	100,0%	120,0%

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
diverse Kommissionen
Lehrstuhlinhaber

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (n=34 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Arbeitsgruppe/Lehrstuhl/Institut	31	62,0%	91,2%
Dekanat	5	10,0%	14,7%
Rektorat	2	4,0%	5,9%
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung	8	16,0%	23,5%
Sonstiges	3	6,0%	8,8%
keine Angabe	1	2,0%	2,9%
Gesamt	50	100,0%	147,1%

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, offene Nennungen)
an zwei Instituten (Doppelbelastung)
An-Institut
Sprecher SFB

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (n=33 Beschäftigte der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Arbeitsgruppe/Lehrstuhl/Institut	31	86,1%	93,9%
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung	1	2,8%	3,0%
Sonstiges	3	8,3%	9,1%
keine Angabe	1	2,8%	3,0%
Gesamt	36	100,0%	109,1%

In welchem/n der folgenden Arbeitsbereiche sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, offene Nennungen)
DFG Forschergruppe
Klinik
Unterrichtskommission

In welchem/n der folgenden Fachbereiche(n)/Fachgebiete(n) sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (n=37 Beschäftigte der TU Dortmund, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Geisteswissenschaften	4	9,5%	10,8%
Bildungs- und Gesellschaftswissenschaften	7	16,7%	18,9%
Ingenieurwissenschaften	12	28,6%	32,4%
Naturwissenschaften	8	19,0%	21,6%
Wirtschaftswissenschaften	4	9,5%	10,8%
Kunst- und Musikwissenschaften	2	4,8%	5,4%
Sportwissenschaften	1	2,4%	2,7%
Andere, und zwar:	2	4,8%	5,4%
keine Angabe	2	4,8%	5,4%
Gesamt	42	100,0%	113,5%

In welchem/n der folgenden Fachbereiche(n)/Fachgebiete(n) sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (Beschäftigte der TU Dortmund, offene Nennungen)
Informatik
Informatik

In welchem/n der folgenden Fachbereiche(n)/Fachgebiete(n) sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (n=36 Beschäftigte der Universität Duisburg-Essen, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Geisteswissenschaften	2	4,8%	5,6%
Bildungs- und Gesellschaftswissenschaften	4	9,5%	11,1%
Ingenieurwissenschaften	11	26,2%	30,6%
Naturwissenschaften	17	40,5%	47,2%
Medizin	1	2,4%	2,8%
Wirtschaftswissenschaften	4	9,5%	11,1%
keine Angabe	3	7,1%	8,3%
Gesamt	42	100,0%	116,7%

In welchem/n der folgenden Fachbereiche(n)/Fachgebiete(n) sind Sie derzeit an Ihrer Universität tätig? (n=33 Beschäftigte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Mehrfachnennungen möglich)			
	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Geisteswissenschaften	6	16,7%	18,2%
Bildungs- und Gesellschaftswissenschaften	3	8,3%	9,1%
Ingenieurwissenschaften	1	2,8%	3,0%
Naturwissenschaften	15	41,7%	45,5%
Medizin	7	19,4%	21,2%
Andere	1	2,8%	3,0%
keine Angabe	3	8,3%	9,1%
Gesamt	36	100,0%	109,1%

G 21233

14. Jahrgang · Heft 3

Mai/Juni 2008

Einzelpreis: 19,80 €

ISSN 0947-9546

3/08

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

Aktuelle Studie:
Strukturelle Hochschulentwicklung
durch Forschungsförderung



Prognose:
Regionale Cluster
fördern Wachstum



Karrieren:
Personalentwicklung
junger Forscher



Industrie:
Innovationen gegen
Rohstoffknappheit

AKTUELLE STUDIE

Oliver Locker-Grütjen Leistungssteigerung durch Forschungsförderung

Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative



Forschungsförderung und Forschungsmanagement, umgesetzt als Dienstleistung für den Wissenschaftler und Forscher zur gezielten Unterstützung, scheinen wichtiger denn je. Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild an solchen, die Forschung fördernden und unterstützenden Strukturen durch Zentrale Einrichtungen in den Universitäten. Mit dem derzeit einhergehenden Wandel an deutschen Universitäten (Internationalisierung und Wettbewerb) und einer zunehmenden breiten Umstrukturierung wird auch ein Wandel in den Strukturen erkennbar, welche dem Wissenschaftler als „Dienstleistung“ zur Verfügung stehen. Forschungsförderung und Forschungsmanagement an Universitäten erhalten einen zunehmend höheren Stellenwert.

PROGNOSE

Karl Heinrich Oppenländer Regionale Cluster bringen Innovationen und Wachstum

Auf die Umsetzung der technologischen Revolutionen kommt es an



Zwei Tendenzen zeichnen sich am Anfang des 21. Jahrhunderts ab: Die demografische Entwicklung wird ab 2015 in der Bundesrepublik Deutschland eine drastische Verringerung der Erwerbstätigenzahlen herbeiführen. Sind damit gravierende Einschnitte in das wirtschaftliche Wachstum und damit in den bisher hohen Lebensstandard verbunden? Zum anderen erleben wir zwei technologische Revolutionen: in der Informationstechnologie und in der Biotechnologie. Schaffen sie es, sollte ihre Umsetzung in Innovationen gelingen, den Produktivitätsschub zu erzeugen, der das wirtschaftliche Wachstum hochhält? Ein Schlüsselfaktor zur schnellen Umsetzung sind regionale Cluster als Brutstätten für Innovationen. Sie werden zunehmend vom Staat gefördert. Das ist die Aussage einer Studie im Rahmen der Ludwigsburger Gespräche (Oppenländer 2007).

AKTUELLE STUDIE

Oliver Locker-Grütjen

Leistungssteigerung durch Forschungsförderung

Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative



Die Förderung der Forschung und der Aufbau eines professionellen Forschungsmanagements gewinnt in Hochschulen an Bedeutung.

Foto: Photodisc

Forschungsförderung und Forschungsmanagement, umgesetzt als Dienstleistung für den Wissenschaftler und Forscher zur gezielten Unterstützung, scheinen wichtiger denn je. Zurzeit entwickelt sich in Deutschland ein sehr heterogenes Bild an solchen, die Forschung fördernden und unterstützenden Strukturen durch Zentrale Einrichtungen in den Universitäten. Mit dem derzeit einhergehenden Wandel an deutschen Universitäten (Internationalisierung und Wettbewerb) und einer zunehmenden breiten Umstrukturierung wird auch ein Wandel in den Strukturen erkennbar, welche dem Wissenschaftler als „Dienstleistung“ zur Verfügung stehen. Forschungsförderung und Forschungsmanagement an Universitäten erhalten einen zunehmend höheren Stellenwert.

Die deutsche Forschungslandschaft ist allgemein gut entwickelt und bringt im globalen Vergleich eine durchaus akzeptable Anzahl von hoch qualifizierten Wissenschaftlern, Veröffentlichungen, Patenten und Innovationen hervor. Hierzu sind im Laufe der Jahrzehnte unterstützende Strukturen zur Förderung der Forschungsleistung an den einzelnen Universitäten geschaffen und weiterentwickelt worden, welche diesen Prozess in der Vergangenheit sinnvoll gefördert haben. Mit den sich ändernden Rahmenbedingungen und dem Umbruch der deutschen Hochschullandschaft (u.a. Krücken/Kosmützky/Torka, 2007; Teichler, 2005) welcher nicht zuletzt auch durch die Exzellenzinitiative in eine neue Dimension vorgedrungen ist und zu einem „Paradigmenwechsel“ geführt hat (Hartmann, 2006), wachsen auch die Anforderungen an Unterstützung für die Wissenschaftler, um ihre bisherigen Leistungen in Lehre und Forschung weiter aufrecht erhalten und sogar im Rahmen des Wettbewerbs steigern zu können. Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Erfassung dieser Strukturen an Deutschen Universitäten.

Erfassung der Strukturen

Die Erhebung der Daten zur Forschungsförderung und ihren Strukturen in den Hochschulen erfolgte durch eine internetbasierte Recherche der jeweiligen Einrichtungen. Es wurden von 74 deutschen Universitäten Informationen hinsichtlich ihres Forschungsprofils, ihrer Forschungsschwerpunkte, der internen Unterstützung und diesbezüglicher Ziele ausgewertet. Ausgewertet wurden alle deutschen Universitäten mit eigenem Internet-Auftritt. Fachhochschulen, Bundeswehrhochschulen, Pädagogische Hochschulen oder andere, nur auf eine Fachrichtung ausgerichtete Hochschulen wurden nicht berücksichtigt.

Besonderes Augenmerk galt den dargestellten Einheiten, Einrichtungen und zentralen Strukturen zur Unterstützung der Forschungseinrichtungen (Fachbereiche, Arbeitsgruppen etc.) bei der Einwerbung von Sach- und Personalmitteln, der Kontaktpflege zu Mittelgebern, des Forschungsmarketings und der Unterstützung beim Projektmanagement. Die gewonnenen Informationen wurden mit dem Ziel ausgewertet, darzustellen, welche Strukturen bei der Forschungsförderung auf zentraler Ebene vorhanden bzw. welche Art von „innovativen“ Ideen hierbei eingesetzt werden.

Die aktuelle Hochschullandschaft wurde hierbei in ein „3-Strukturtypen-Modell“ zur Kategorisierung der Forschungsförderung unterteilt: konventionell, flexibilisiert und innovativ (Abbildung 1). In der Praxis existieren selbstverständlich Mischformen und Übergänge zwischen allen Kategorien, so dass die wesentlichen Übergangsformen mit den Kategorien „konventionelle/flexibilisierte Strukturen“ und „Strukturen mit innovativen Ansätzen“ bezeichnet worden sind. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen Elemente aus den Hauptkategorien nebeneinander in vielfältiger Kombination bestehen.

3-Strukturtypen-Modell – Typencharakterisierung von Strukturen in der Forschungsförderung

Konventionelle Strukturen

Unter dieser Kategorie sind diejenigen Universitäten zusammengefasst, bei denen die Forschungseinrichtungen „passiv“ unterstützt werden. Dies erfolgt durch die Zusammenstellung von Hinweisen auf Verwaltungszuständigkeiten und Verwaltungsmodalitäten, der Bereitstellung von Datenbanken über Förderer zur eigenen Recherche und in der Regel durch Hinweise auf Partner in der regionalen Wissenschaft und Wirtschaft, die mit der Universität zusammenarbeiten. Die Darstellung der interdisziplinäre Zusammenarbeit der Forschungseinrichtungen beschränkt sich zudem hauptsächlich auf Sonderforschungsbereiche der Deutschen Forschungsgemeinschaft, wie sie heute an nahezu allen Universitäten zu finden sind.

Flexibilisierte Strukturen

Universitäten, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, haben eine Forschungsförderung aufgebaut, die durch „aktive“ Beratung zu Fördermöglichkeiten gekennzeichnet ist. Der Wissenschaftler muss nicht mehr (nur) allein diesbezüglich recherchieren, er bekommt aktive Unterstützung. Darüber hinaus sind Ansätze zu erkennen, Forscher für die anstehenden Verwaltungsaufgaben bei der Projektabwicklung durch Fortbildungen weiter zu qualifizieren. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist bei Universitäten in dieser Kategorie vielfältig und flexibel dargestellt. Es existieren z.B. Zielvorstellungen über Forschungsschwerpunkte, vielfältige Forschungszusammenschlüsse innerhalb der Universität, mit anderen Universitäten und der Wirtschaft oder es ist erkennbar, dass die Einrichtung neuer Forschungsgruppen gefördert wird.

Innovative Strukturen

Alle über die bereits genannten Strukturen hinausgehenden Ansätze sind in dieser Kategorie zusammengefasst. Forschungsförderung ist hier umfassend angelegt mit der Übernahme von Managementfunktionen in allen Phasen eines Projektes, besonderen Förderanreizen und der Einrichtung einer Struktur, die sich deutlich von der bloßen Umbenennung einer Verwaltungseinheit unterscheidet. Der Wissenschaftler wird hierbei „ganzheitlich“ begleitet und unterstützt. Die Betreuung interdisziplinärer Verbände ist hierbei ein besonders wichtiges Ziel.

Die breite Masse fördert wenig aktiv

Rund 20 Prozent der Universitäten in Deutschland stellt den Wissenschaftlern keine aktive Unterstützung im Sinne der fünf definierten Kategorien zur Verfügung. Vielmehr werden hier standardisierte Informationssysteme und Hinweise zur Verfügung gestellt. Bezieht man die Universitäten mit ein, die lediglich wenige flexiblere Strukturen aufweisen, erhöht sich dieser Anteil auf nahezu ein Drittel aller Universitäten. Diese Hochschulen setzen nach wie vor darauf, dass



Oliver Locker-Grütjen ist Leiter der Abteilung **Forschungsförderung und Transfer (FFT)** der **Universität Duisburg-Essen**. In den Jahren **2003 bis 2007** war er **Geschäftsführer des Zentrums für Mikroskalige Umweltsysteme (ZMU)**, dem ersten interdisziplinären **Forschungszentrum der fusionierten Universität Duisburg-Essen**.

keywords

research and development

research management

excellence initiative

Literatur:

Auer, C./Herlitschka, S., **Institutionelle Strategieorientierung in der Forschung**, *Wissenschaftsmanagement* 14 (2008) 1, S. 10-18.

Hartmann, M., **Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik**, in: *Leviathan* 2006, H. 4, S.447-465.

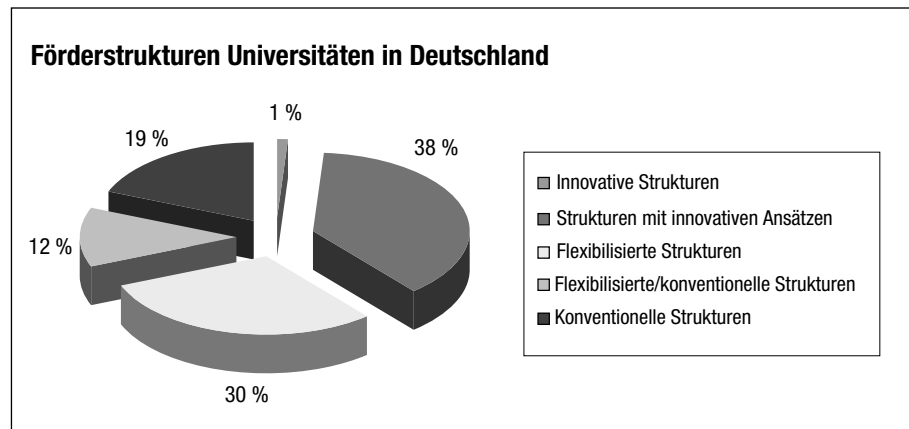
Krücken, G./Kosmützky, A./Torka, M. (eds.), **Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions**, Bielefeld 2007.

Teichler, U., **Hochschulstrukturen im Umbruch**, Frankfurt M. 2005.

notwendige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Forschungsleistung im heutigen Wettbewerb um Förderer aber auch Forschungsmarketing in den Fächern selbst vorhanden sind und die Leistungen dementsprechend ohne (oder nur mit wenig zentraler) Unterstützung durch die Wissenschaftler selbst erbracht werden.

Ein weiteres knappes Drittel bietet den Wissenschaftlern aktive Unterstützung zur Planung, Umsetzung und Durchführung eigener Ideen an. In diesen Universitäten werden in der Regel auch interdisziplinäre Verbünde begleitet und unterstützt. Damit werden die Wissenschaftler in ihrer originären Tätigkeit (Forschung) unterstützt und durch das zur Verfügung stellen entsprechender Rahmenbedingungen entlastet.

Strukturierte Entlastung von möglichst vielen Aufgaben, die nicht inhaltlicher oder forschungs-immanenter Natur sind, findet sich nur an sehr wenigen Universitäten. Hier werden die Wissenschaftler über die aktive Unterstützung bei der Einwerbung von Mitteln hinaus in umfangreichen Projektmanagementaufgaben durch eine zentrale Stelle aktiv unterstützt – Tätigkeiten werden hier dem Wissenschaftler in Gänze abgenommen. Interdisziplinäre Forschung wird hier durch interne und externe Evaluierung unterstützt und konkurrenzfähig gehalten.



Zuordnung der untersuchten Universitäten auf die Kategorien.

Notwendigkeit erkannt – Umstrukturierung in vollem Gange

Dass die Notwendigkeit zur Schaffung solcher weitergehenden Strukturen vorhanden und erkannt ist, wird deutlich an dem hohen Anteil von Universitäten (über ein Drittel), die zumindest innovative Ansätze in ihren Förderstrukturen erkennen lassen. Auffallend sind dabei Innovationen in Richtung Kontakt zur regionalen Wirtschaft und alle Dienstleistungen, die für beide Seiten – Universität und Wirtschaft – damit zusammenhängen, wie z.B. Existenzgründungsförderung, Beratung über Patentrechte und Lizenzen, Entwicklung von passgenauen Forschungsfragen für die Wirtschaft usw.

Und die Exzellenzinitiative?

Wohl kein anderes Instrument und Programm hat in den letzten Jahren an Deutschlands Universitäten derart innovative Ideen hervorgebracht und Bewegung erzeugt wie die Exzellenzinitiative. Wirft man heute einen Blick auf die neun Universitäten, die in der Förderlinie Zukunftskonzept erfolgreich waren, so wird schnell deutlich, dass nahezu alle erfolgreichen Zukunftskonzepte den Bereich der Forschungsförderung und des Forschungsmanagements als wichtigen Bestandteil

Stichwörter

Forschungsförderung

Forschungsmanagement

Exzellenzinitiative

hervorheben und hierbei innovative Ideen und Konzepte entwickeln. Es wird deutlich, dass die Grundideen und Ziele zur Stärkung von Forschung und die dafür benötigten Instrumente ähnlich sind. So ist ein wesentliches Ziel, den Wissenschaftlern die Möglichkeiten zu geben, „[...] ihre ungeteilte Aufmerksamkeit der Forschungsarbeit zu widmen und [...] von anderen Aufgaben zu befreien“ (Karlsruhe). Hierfür sollen „Kreativitätsfreiräume“ (Konstanz) und „Forschungsfreiräume“ (Freiburg) geschaffen werden; ein „forschungsförderliches Umfeld“ (Göttingen) soll gestaltet werden.

Alle Universitäten erkennen somit die dringende Notwendigkeit, ihre Spitzenforscher zu ihrem eigentlichen Kerngebiet zurückzuführen, nämlich Freiheit für innovative Forschungsarbeit zu haben. Die Mittel, die an den Universitäten zur Erfüllung eingesetzt werden sollen, sind dabei sehr unterschiedlich. In allen Konzepten wird jedoch die Schaffung geeigneterer Managementstrukturen als wichtiges Instrument erkannt und in unterschiedlicher Art und Weise umgesetzt. Der Aufbau von professionellen Managementzentren (z.B. Center for Cluster Development, Berlin; Brain Gain, Göttingen) sowie die Schaffung von Unterstützungs- und Förderstrukturen (Research Services LMU, Support Services, Konstanz; Houses of „Support“, Karlsruhe; Science Support Centre Freiburg) werden als entscheidende Maßnahmen zur Unterstützung der Wissenschaftler angesehen. Die Einführung einer professionellen Managementkultur und damit verbundenen Strukturen wurde somit nicht nur durch die Universitäten als wesentlicher Vorteil im Wettbewerb gesehen, sondern auch durch die Exzellenzinitiative „prämiert“.

Fazit

Insgesamt ergibt sich ein Bild, das einen deutlichen Trend hin zu einer umfassenden Dienstleistung für die Forschenden an den Universitäten erkennen lässt. Das lässt darauf schließen, dass ein großer Teil der Hochschulen beim Konkurrenzkampf um Drittmittel für die Forschung auf innovative Managementstrukturen setzt. Es scheint allgemein anerkannt zu sein, dass Management- und Steuerungsaufgaben sowie Gestaltung und Optimierung von Forschung zunehmend von zentraler Stelle erbracht werden müssen. Auch die Vernetzung und Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft gewinnt neben den professionalisierten Kontakten zu den „klassischen“ Geldgebern eine immer größere Bedeutung.

Noch lässt sich aufgrund der Recherche nicht erkennen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg bei der Einwerbung von Mitteln und den vorhandenen Strukturen gibt – jedenfalls nicht nach den Selbstdarstellungen und bekannt gegebenen „Positionen im Wettbewerb“. Hierzu könnten jedoch weitere Studien spannende Erkenntnisse bringen. Wie das Beispiel der Einführung des Strategischen Forschungsmanagements an der Medizinischen Universität Graz, Österreich (Auer/Herlitschka, 2008) gezeigt hat, sind Erfolge jedoch durchaus abbildbar und nach einer Startphase von wenigen Jahren messbar.

Die Exzellenzinitiative hat ihrerseits gezeigt, dass gerade solche Zukunftskonzepte von Erfolg gekrönt waren, die auf ein professionalisiertes Management von Wissenschafts- und Forschungsförderung gesetzt haben. Das Bewusstsein für eine solche Ausrichtung ist mit Sicherheit in vielen Universitäten bereits vorhanden. Die Beispiele der Exzellenzuniversitäten können durchaus als Wegweiser dienen, um die eigenen Strukturen aufzubrechen und neue Konzepte einzuführen. Hierbei sollten sich Verantwortliche von dem bisweilen provokativ anmutenden Gedanken „Sie forschen, den Rest machen wir!“ leiten lassen und entsprechende Prozesse in ihrer Universität initiieren und umsetzen.

summary

The article gives an overview on research supporting structures at German universities and shows successful examples of research management structures being implement within the German excellence initiative.

Kontakt:

Oliver Locker-Grütjen
Universität Duisburg-Essen
Abteilung Forschungsförderung und Transfer (FFT)
Universitätsstraße
45141 Essen
Tel: +49 201 183-3669
E-Mail: o.locker-gruetjen@uni-due.de
www.uni-due.de/fft

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 Strategieweissung 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

Wissensbasierte Stadtentwicklung

16 Beispiele aus der Praxis

Rainer Lisowski • Clas Meyer • Matthias Schmidt
Claus Spitzer-Ewersmann • Stefanie Wesselmann

POSITIONEN



4

Caren Heidemann, Oliver Locker-Grütjen

Gemeinsam in die Zukunft einer Metropolregion

Essen

Kreative Inspiration zwischen Rhein und Ruhr

Kaum eine andere Region in Deutschland hat sich in der Vergangenheit derart gewandelt wie das Ruhrgebiet – eine Region mit über fünf Millionen Einwohnern auf einer Fläche von 4.435 Quadratkilometern. Das Ruhrgebiet in den Grenzen des Regionalverbandes Ruhr (RVR) stellt heute den größten deutschen Agglomerationsraum dar und gilt als Metropolregion vergleichbar mit anderen in Europa wie London, Paris etc. Diese Metropole Ruhr zeichnet sich durch eine große Vielfalt und Vielzahl von wissenschaftlichen Institutionen aus und ist damit eine der wichtigsten Wissenschaftsregionen international. Die Stadt Essen ist attraktiver Wissenschafts-, Wohn- und Arbeitsstandort mit hohem Freizeitwert durch ein breites Angebot an Kultur, Sport und Naherholungsgebieten. Essen liegt in der geografischen Mitte der Metropole Ruhr, inmitten Europas, und ist sowohl Standort zahlreicher Hauptzentralen international tätiger Großkonzerne als auch Sitz des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. 200 Stiftungen haben hier ihren Sitz, mehr als an jedem anderen Standort in der Metropole Ruhr.



Vernetzen, verbinden, verknüpfen: Eine Metropole erfindet sich neu.

Inmitten dieser dichten Hochschullandschaft liegt die Universität Duisburg-Essen (UDE). 2003 durch die Fusion der Gesamthochschulen in Duisburg und Essen entstanden, gehört die jüngste Universität Nordrhein-Westfalens zu den zehn größten in Deutschland. Die beiden Campus bieten rund 31.000 Studierenden ein breites, international ausgerichtetes Fächerspektrum – von den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften über die Wirtschaftswissenschaften bis hin zu den Ingenieur- und Naturwissenschaften einschließlich der Medizin. Hier lernen Studierende aus 130 Nationen. An der Universität Duisburg-Essen findet exzellente Lehre und Forschung in vielen Bereichen statt. So forschen heute hier u. a. der mit der Humboldt-Professur ausgezeichnete Mathematiker Marc Levine, der Träger der Max-Planck-Medaille Robert Graham und der Nobelpreisträger für Chemie Robert Huber.

Gemeinsam sind wir stark ...

... wie auch das Jahr der Kulturhauptstadt Europas 2010 eindrucksvoll gezeigt hat. Wissenschaft und Forschung haben in der Vergangenheit und werden auch in Zukunft die wirtschaftliche Basis der Stadt Essen und der Region intensiv ergänzen und verstärken. Schon heute schlägt sich die Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft und Stadt in unterschiedlichen Disziplinen und erfolgreichen Wissens- und Innovationstransferprojekten nieder. Dies ist verlässliche Basis für die zukunfts-fähige Entwicklung der Stadt, die wie die ganze Region in besonderem Maße vom Strukturwandel von der Montanindustrie zur Dienstleistungsmetropole betroffen ist. Leitgedanke der Kooperation ist die Nutzung von Synergien zwischen Hochschule, Stadt und Wirtschaft sowie der gegenseitige Wissens- und Erfahrungsaustausch von Theorie und Praxis. Vielfach liegt allein schon im Abstimmungsprozess wichtiger Themen der gemeinsame Gewinn. So beispielsweise bei der Zukunft des Botanischen Gartens der Universität, der Freiraumgestaltung des Universitätsviertels, der Betreuung internationaler Gäste und Studierender. Im Folgenden sollen einige Beispiele der intensiven Zusammenarbeit zwischen Stadt, Universität und Wirtschaft aufgezeigt werden.

Nacht der Wissenschaftskultur 2010

In Essen wurde 2007 der Wissenschaftssommer durch bzw. in enger Kooperation mit der Initiative Wissenschaft im Dialog (WID) realisiert. Eine Woche lang präsentierten sich die Geisteswissenschaften mit ihren unterschiedlichen Disziplinen. Der Jahrmarkt der Wissenschaften hatte seine Zelte auf dem Essener Kennedyplatz aufgeschlagen. Thematisch orientierte er sich an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ausgerufenen Motto „ABC der Menschheit“. Samstagabend fand die erste Essener Lange Nacht der Wissenschaften statt. Von 18 Uhr

Stadt-Info

Name der Stadt:

Essen

Zahl der Einwohner:

572.624 (31.12.2009)

Zahl der Studierenden:

rund 32.000 (hierbei sind beide Campus der Universität Duisburg-Essen eingerechnet)

Anzahl der Hochschulen:

3

Namen und Gründungsdaten

der beiden wichtigsten Hochschulen:

- Universität Duisburg-Essen, hervorgegangen aus einer Fusion und damit gegründet im Jahr 2003 (damals als Gesamthochschule Essen und Universität Duisburg gegründet 1972)
- Folkwang Universität der Künste im Jahre 1927

Namen der wichtigsten außeruniversitären Forschungseinrichtungen:

- Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI)
- Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI)
- Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfT)
- Haus der Technik (HdT)

Website mit zentralen Informationen:

- www.essen.de
- www.uni-due.de
- www.uamr.de

Budget:

kein festes Budget, nach Bedarf aus unterschiedlichen Fachbereichen, viel über Drittmittel/Sponsoring

Ansprechpartner in der Kommune:

Büro Stadtentwicklung/Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters

bis Mitternacht luden Wissenschaftler Interessierte ein, ihre Forschungsergebnisse mit ihnen zu diskutieren. Als Projekt der RUHR.2010 erfuhr die Lange Nacht im Jahr der Kulturhauptstadt Europas ihre 2. Auflage. Die Universität lud im September 2010 auf beiden Campus zu einem lehrreichen, spannenden, bunten Programm ein. Die gesamte Organisation und Durchführung inklusive der Finanzierung (teilweise über Drittmittel) schulterte dieses Mal die Universität. Der Beitrag der Stadt Essen lag in der unterstützenden Bewerbung der Veranstaltung über ihre Medien sowie in der Begrüßung auch durch den Bürgermeister. Darüber hinaus war die Stadt mit der filmischen Darstellung Stadt und Universität im Wandel der Zeit vor Ort präsent.

Beraterkreis Standortprofilierung

Mit dem Ziel der Vernetzung der Akteure vor Ort sowie der Förderung und Koordinierung der Aktivitäten zwischen Universität, Stadt und Wirtschaft wurde im Jahr 2008 der sogenannte Beraterkreis Standortprofilierung neu ausgerichtet. Das gemeinsame Strategie- und Beratungsgremium der Stadt Essen und einiger ihrer Töchter, der Interessengemeinschaft Essener Wirtschaft (IEW), einiger Beratungsunternehmen sowie der Universität ist besetzt mit Entscheidungsträgern der jeweiligen Institutionen. Sie beraten in regelmäßigen Abständen über neue Strategien der Universität, über gemeinsame Projekte der drei Akteure sowie über weitere Themen der Zusammenarbeit und geben Empfehlungen ab. Die Nutzung des wissenschaftlich/universitären Potenzials für die Entwicklung der Stadt steht dabei im Fokus.

Gesundheitscampus Nordrhein-Westfalen (NRW)

Im April 2008 wurde von der damaligen Landesregierung der Wettbewerb um den Gesundheitscampus NRW ausgerufen. In einem bis dato beispiellosen Akt haben sich im Rahmen der Strategieentscheidungen des Beraterkreises Standortprofilierung die Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Stadt zusammengesetzt und eine gemeinsame Bewerbung ausgearbeitet. Der Projektantrag Essens stand hierbei stellvertretend für die Stadt Essen, die Universität Duisburg-Essen, das Universitätsklinikum Essen, die Interessengemeinschaft Essener Wirtschaft (IEW), die Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (EWG) sowie die Firmen ThyssenKrupp Real Estate in Kooperation mit Hochtief Projektentwicklung und Hopf IEG mit Koschany + Zimmer Architekten. Die Zusammenarbeit hat die Beteiligten dauerhaft zusammengeschweißt. Auf dieser Struktur aufbauend werden neue Projekte angegangen.

Future Megacities

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) fand im Oktober 2010 der internationale Kongress Future Megacities in Balance – New Alliances for Energy- and Climate-Efficient Solutions auf dem Weltkulturerbe Zeche Zollverein statt. Am letzten Tag des Kongresses wurde die Möglichkeit eröffnet, an einer von insgesamt sechs thematischen Exkursionen (zum Beispiel Abwasser in urbanen Räumen, Smart Energy Systems) in der Region teilzunehmen. Die Konzeption sowie in Teilen Organisation der Study Tours (Referenten vor Ort engagieren, Briefing der Begleitungen, Bewerbung der Veranstaltung etc.), als auch die fachliche Begleitung wurden durch Mitarbeiter von Stadt und Universität in enger Kooperation geleistet.

An einem Tisch

Seit dem Frühjahr 2010 treffen sich der Verwaltungsvorstand (Oberbürgermeister und Geschäftsbereichsvorstände) der Stadt Essen sowie das Rektorat (Rektor, Prorektoren und Kanzler) der Universität Duisburg-Essen regelmäßig, um sich gegenseitig zu informieren, gemeinsame Themen bzw. Vorhaben wie die Bebauung des (neuen) Universitätsviertels, Bedarf an studentischem Wohnraum oder Modellprojekte im Bereich Sprachförderung zu beraten sowie neue Kooperationsprojekte zu initiieren. Mittelfristig scheint eine Ausweitung auf die Töchter des Konzerns (zum Beispiel Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Marketinggesellschaft, Wohnungsbau-gesellschaft) ebenso denkbar wie die Veränderung des Sitzungsturnus.

Nicht länger sprachlos

Die Integrierte Gesamthochschule Essen (heute Universität Duisburg-Essen) begann vor mehr als 30 Jahren mit der Sprachförderung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Jugendliche aus den Sekundarstufen I und II (Klassen 5 bis 12/13) kommen in die Universität und erhalten dort von (Lehramts-)Studierenden Sprach- und zusätzlichen Fachunterricht. Aktuell sind es rund 800 Schüler. Auslöser dieses Projektes war ein durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt über Zweisprachigkeit bei Schülern jugoslawischer und griechischer Herkunft. Die Universität hatte die notwendige wissenschaftliche Infrastruktur – das Institut für Migrationsforschung, interkulturelle Pädagogik und Zweisprachendidaktik (IMAZ) –, um dieses überaus erfolgreiche Förderprojekt in enger Kooperation mit der Essener RAA/Büro für interkulturelle Arbeit durchzuführen. Seit 2007 wird dieses Projekt mit finanzieller Unterstützung der Stiftung Mercator mit Sitz in Essen an mittlerweile insgesamt 29 Standorten in ganz Deutschland durchgeführt. Die Bildungschancen von ca. 6.000 Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund werden somit durch sprachliche und fachliche Förderung verbessert.

Die InnovationCity Ruhr®

Der Initiativkreis Ruhr ist der Zusammenschluss von 61 führenden Wirtschaftsunternehmen. Sie beschäftigen zusammen rund 2,25 Millionen Menschen weltweit und generieren einen globalen Umsatz von rund 630 Milliarden Euro. Zu Beginn des Jahres 2010 hatte dieser Initiativkreis Ruhr den Wettbewerb „InnovationCity Ruhr®“ ausgerufen. Ziel des Projektes sind die Entwicklung und Umsetzung eines gleichermaßen ambitionierten wie realistischen Konzeptes zur Minderung der Treibhausgasemissionen (insbesondere des CO₂-Ausstoßes) bis zum Jahr 2020 sowie die Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel und nachhaltigen Stadtentwicklung. Die Umsetzung soll unter Einbeziehung der Beteiligten bzw. Betroffenen praxisnah und räumlich gebündelt in enger Kooperation mit Unternehmen und Institutionen, mit Wissenschaft und Politik erfolgen. Auch Essen hat sich diesem Wettbewerb gestellt und präsentierte sich mit dem ganzheitlichen Konzept klima|werk|stadt|essen für das Zukunftsquartier. In dem ausgewählten sogenannten Pilotgebiet liegen u. a. der Krupp-Gürtel mit dem neuen Thyssen-Krupp Headquarter, das Universitätsviertel sowie das RWE-Energiequartier mit großen Entwicklungspotenzialen. Neben vielen Standortvorteilen (Global Player der Energiewirtschaft, Erfahrung mit Partizipationsprozessen etc.) bietet vor allem die Universität mit ihrem Profilschwerpunkt Urbane Systeme als Kooperations-



Plan und Wirklichkeit: Entwicklung des neuen Universitätsviertels Essen.

partner eine große Chance. Mit dem Green Urban Campus hat die Universität ein Modellprojekt für energieeffiziente Gebäudenutzung und nachhaltiges Handeln geschaffen, durch das sie in besonderem Maße baulich und sozial ins städtische Leben integriert wird. Bereits im Rahmen des Wettbewerbs „Energieeffiziente Stadt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem preisgekrönten Beitrag Klimainitiative Essen haben die Stadt, eine Vielzahl ihrer Töchter, die Universität Duisburg-Essen, das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) sowie weitere Partner aus der Stadtgesellschaft interdisziplinär und interinstitutionell zusammengearbeitet und werden dies auch fortführen.

Wo die Reise hingeht

Bislang gibt es kein Leitbild, kein (per Ratsbeschluss festgelegtes) Handlungsfeld im Konzern Stadt, das mit einem eigens dafür vorgesehenen Budget ausgestattet ist. Jedoch gibt es im Büro Stadtentwicklung Personen, deren Aktivitäten sich zunehmend auf das Thema Wissenschaft als Standortfaktor (und Wirtschaftsfaktor) konzentrieren. Seitens der Stadt- und auch der Universitätsspitze unterstützte Aktivitäten – gemeinsame Auftritte von Oberbürgermeister und Rektor wie beispielsweise bei der Erstsemesterbegrüßung, gemeinsame Projekte wie InnovationCity Ruhr[®], aber auch strukturiertere Kooperationsformen wie der Austausch im Beraterkreis – nehmen zu. Das Handlungsfeld gelangt vermehrt in das Bewusstsein aller Akteure der Stadtgesellschaft bzw. in der Region. Aus Autorensicht gilt es jedoch, neben den unzähligen Einzelaktivitäten (von einzelnen Lehrstühlen/Professoren wissenschaftlicher Einrichtungen und Geschäfts- bzw. Fachbereichen der Kommune) strukturierte Kommunikations- und Kooperationsformen zu etablieren bzw. zu fördern und die Vernetzung noch weiter zu stärken. Und zwar nicht „nur“ mit der Universität, sondern mit allen wissenschaftlichen Einrichtungen. Auch neue(re) bzw. aufwendigere Formate wie zum Beispiel Schülerforen, Science Cafés, Science Museum, Science Centre, Onlinebeteiligungen, Kooperationsverbände gilt es in die Überlegungen mit einzubeziehen bzw. verstärkt einzusetzen. Denn: Im internationalen Wettbewerb haben andere (vor allem „alte“ Universitätsstädte) einen Vorsprung, den es aufzuholen gilt. Die Bürger der Stadt müssen die Notwendigkeit der Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse begreifen, ihre Vorbehalte gegenüber Wissenschaft verlieren, damit sie sich Neuem gegenüber nicht verschließen, mit Gefahren kritisch umgehen lernen. Aber selbstverständlich auch, damit die Kinder und Jugendlichen von heute die Studierenden von morgen sind, Unternehmen uns als attraktiven Standort mit Nachwuchs- und Arbeitsplatzpotenzial wählen und die Wissenslandschaft international an Renommee/ Exzellenz gewinnt. Veröffentlichungen in (Fach-)Zeitschriften oder Büchern schärfen das Bewusstsein für die immense Bedeutung von Wissenschaft im Heute und Morgen in einem Land, dessen (einziges) Kapital im globalisierten Wettbewerb (zunehmend) die klugen Köpfe sind. Nicht zuletzt aus diesem Grund spielt für Stadt und Universität die regionale Perspektive eine ganz wichtige Rolle. Mit – um nur einige Initiativen zu nennen – der regionalen Bewerbung um den Titel „Stadt der Wissenschaft“, der Gründung der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR; freiwilliger Kooperationsverbund der drei Ruhrgebietsuniversitäten), dem Wissenschaftsforum Ruhr (Zusammenschluss von über 40 außeruniversitären Forschungsinstitutionen in der Region Ruhr) sowie der Initiative Campus Ruhr (Zusammenschluss von Vertretern der Städte, Wissenschaft, Wirtschaft, Stiftungen mit dem Ziel der regionalen Vernetzung aller relevanten Akteure zur Stärkung der Wissenschaftslandschaft Ruhr) sind richtige und wichtige Grundlagen gelegt, die es auszubauen gilt.

Hochschulen als Motor des Wandels: die Universität Duisburg-Essen.



Schwierige Ausgangslage und mutige Pläne

Olaf Peters, Journalist aus Duisburg und Mitgründer des Autorenpools Wortwexxel, über die Zwei-Städte-Uni

Es war ein veritables politisches Erdbeben, das die Wissenschaftslandschaft im Ruhrgebiet im Jahr 2002 erschütterte. Die rot-grüne Landesregierung hatte mit der Mehrheit des Landtages die Fusion der damaligen Universität-Gesamthochschule Essen und der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg beschlossen. Trotz des erbitterten Widerstandes der beiden Hochschulen wurde 2003 die Universität Duisburg-Essen gegründet. Der Entschluss beschäftigte jahrelang die Gerichte. In seinem Gefolge wurden in der Anfangszeit Amtsinhaber der Alt-Unis und auch potenzielle Rektoren der neuen Universität durch allerlei Ränkespiele in ihrem öffentlichen Ansehen deutlich beschädigt. Am Ende war die Fusion zwar vollzogen – doch die Art und Weise, wie dieser Beschluss auf der politischen Ebene durchgesetzt worden war, hatte im Bewusstsein der Öffentlichkeit einen Trümmerhaufen hinterlassen.

Dies alles bildete ganz sicher keine gute Ausgangsposition, um mit den wissenschaftlichen Pfunden im Bereich des Stadtmarketings zu wuchern. Heute, rund acht Jahre nach der Zwangsvereinigung, sind die Wunden größtenteils gelect,

die Studiengänge umorganisiert. Der Wissenschaftsbetrieb läuft längst wieder in geordneten Bahnen. Und man hat sich mittlerweile selbst mit dem Kuriosum angefreundet, dass die Universität Duisburg-Essen zwar über keinen „offiziellen“ Standort, dafür aber zwei Campus verfügt – eben den einen in Duisburg und den anderen in Essen. Beide liegen rund 30 Kilometer weit voneinander entfernt. Nicht zu vergessen, dass Essen und Duisburg keine gemeinsame Stadtgrenze haben. Dazwischen liegen die veritablen Großstädte Mülheim an der Ruhr im Süden und Oberhausen im Norden. Da wächst so schnell nicht zusammen, was zusammengehört, jedenfalls nicht von allein.

Vorbild Kulturhauptstadt

Wer in Essen (und Duisburg) den Faktor Wissenschaft in das Stadtmarketing integrieren möchte, steht also vor großen Herausforderungen: Wie etwa aus Essener Sicht eine Hochschule vermarkten, die zuerst Duisburg im Namen stehen hat? Wie angesichts der geografischen Gegebenheit ein so dringend notwendiges Wirgefühle entwickeln? Im Prinzip lässt sich diese Herkulesaufgabe nur bewältigen, wenn

mit einer der großen und durchaus lieb-gewonnenen politischen Traditionen des Ruhrgebietes gebrochen wird: dem Kirchturmdenken. Allein mit dem Blick über den Tellerrand der eigenen Stadt hinaus kann es gelingen, Wissenschaft tatsächlich als Standortfaktor im Bewusstsein der Menschen zu verankern. Die Kulturhauptstadt 2010 in der Metropole Ruhr hat den Weg eindrucksvoll gewiesen: Das Ruhrgebiet hat sich der interessierten Welt als Gesamtregion präsentiert – auch wenn Essen im engeren Sinne der eigentliche Träger des prestigeträchtigen Titels war.

Wissenschaft als Standortfaktor und als Teil des Stadtmarketings zu fördern, das kann angesichts der besonderen Situation der Universität Duisburg-Essen nur gelingen, wenn in beiden Städten Strukturen geschaffen werden, die die Entwicklung in Zusammenarbeit koordinieren und steuern. In den 1970er-Jahren wurden in Nordrhein-Westfalen viele Universitäten vor dem Hintergrund des Strukturwandels neu gegründet. Dieser Veränderungsprozess ist noch längst nicht zu Ende. Er tritt jetzt nur in eine neue Phase ein.

Forschung

Politik - Strategie - Management

Analyse der britischen Forschungsförderpolitik

- Fo-Gespräch mit Jürgen Schlegel zur Deutschen Forschungspolitik seit der deutschen Vereinigung
 - Nachhaltiges Wachstum im Mittelpunkt: Die acatech Innovationsberatung
 - Lohnt sich Grundlagenforschung in kleineren Ländern überhaupt?
 - Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014) Teil I: Bisherige Bewertung der Qualität der Forschung in Großbritannien Bericht über den Forschungsstand zum Research Assessment Exercise (RAE)
 - Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014) Teil II: Künftige Forschungsbewertung in Großbritannien ab 2014 Vorbereitung und Übergang zum Research Excellence Framework (REF)
 - Einige Schlaglichter der Einführung des REF in der britischen Öffentlichkeit

1+2
2011

Forschung

Politik - Strategie - Management

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

Forschungsgespräche

Fo-Gespräch mit Jürgen Schlegel zur Deutschen Forschungspolitik seit der deutschen Vereinigung

3

Forschungsentwicklung/-politik

Reinhard F. Hüttl & Adreas Möller

Nachhaltiges Wachstum im Mittelpunkt:
Die acatech Innovationsberatung

10

Jürgen Schlegel

Lohnt sich Grundlagenforschung in kleineren Ländern überhaupt?

15

Oliver Locker-Grütjen

Keine Zeit mehr für die Forschung?
Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze

17

Forschung über Forschung

Porträt als Wissenschaftler:
Ben R. Martin (Sussex)

22

Wolff-Dietrich Webler

Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014) Teil I:
Bisherige Bewertung der Qualität der Forschung in Großbritannien
Bericht über den Forschungsstand zum Research Assessment Exercise (RAE)

23

Wolff-Dietrich Webler

Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014) Teil II:
Künftige Forschungsbewertung in Großbritannien ab 2014
Vorbereitung und Übergang zum Research Excellence Framework (REF)

35

Dokumentation

Einige Schlaglichter der Einführung des REF in der britischen Öffentlichkeit

53

Meldungen

56

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

Die vorliegende Ausgabe der "Forschung" legt ihren Themenschwerpunkt auf den Verlauf und die **Erfahrungen mit dem Research Assessment Exercise bis zum Übergang auf das Research Excellence Framework in Großbritannien.**

Jürgen Schlegel hat als Generalsekretär der seinerzeit bestehenden Bund-Länder-Konferenz für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) den deutschen Vereinigungsprozess aus wissenschaftspolitischer Sicht begleitet. Er ist seit Anfang 2011 pensioniert, was seine Unabhängigkeit des Urteils noch erhöht hat. Mit ihm als Zeitzeugen ein Gespräch über seine Sicht der **Deutschen Forschungspolitik seit der deutschen Vereinigung** zu führen, lohnt daher besonders. Seine Kommentare tragen dazu bei, manches Missverständnis auszuräumen, das – bei unbestreitbaren Fehlern, die auch begangen wurden – im Zuge der deutschen Vereinigung entstanden war. Das Gespräch bleibt aber nicht auf diese Phase und dieses Feld beschränkt, sondern beleuchtet die forschungspolitische Entwicklung insgesamt. **Seite 3**

Die Akademien der Wissenschaft erfüllen – neben langjährigen Editionsarbeiten – vor allem auch Beratungsaufgaben für die Politik, in denen das verstreute, spezialisierte und zu relativierende Wissen interdisziplinär aufbereitet, zu komplexeren Aussagen zusammengeführt und in die Politikberatung eingebracht wird. Die Kanzlerin Angela Merkel lässt sich seit 2010 intensiver von der acatech unter Leitung ihres Präsidenten Reinhard F. Hüttl beraten. In einer ersten Zusammenfassung berichten *Reinhard F. Hüttl & Adreas Möller* in ihrem Beitrag **Nachhaltiges Wachstum im Mittelpunkt: Die acatech Innovationsberatung** über ihre Tätigkeit. **Seite 10**

In der vorigen Ausgabe war die Zeitschrift Forschung auf eine Debatte in Österreich eingegangen, die dort der Präsident der österreichischen Wirtschaftskammer, Dr. Christoph Leitl, ausgelöst hatte. Er erklärte öffentlich (sinngemäß), in kleinen Ländern wie Österreich könne die Grundlagenforschung doch auf die (projektformige und jeweils zeitlich begrenzte) Finanzierung aus EU-Mitteln verwiesen werden; man solle staatliche Finanzierung besser auf die anwendungsorientierte Forschung bis hin zur Marktreife von Produkten konzentrieren. Diese Vorgänge haben hier in der vorliegenden Zeitschrift dazu geführt, vier zugespitzte Fragen an Experten zu richten. Unter der zusammenfassenden Überschrift „Lohnt sich Grundlagenforschung in kleineren Ländern überhaupt?“ oder (erweitert) „Relevanz der Grundlagenforschung für die wissenschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes“ gab es bereits mehrere Antworten.

In dieser Ausgabe publizieren wir die Antwort von *Jürgen Schlegel* auf die Frage: **Lohnt sich Grundlagenforschung in kleineren Ländern überhaupt?** **Seite 15**

Die Veränderung der Rahmenbedingungen und der Art, wie Forschung zu betreiben ist, haben zu erheblicher Arbeitsüberlastung der Forschenden beigetragen. Darauf haben die meisten Universitäten mit dem Aufbau von Entlastungsstrukturen reagiert. *Oliver Locker-Grütjen* diskutiert in seinem Artikel **Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze** über Entlastungsmöglichkeiten, u.a. auch über die Entflechtung der komplexen Dienstaufgaben in Professuren und über die (auch individuelle) Flexibilisierung von Deputaten. Die Entlastungsspielräume sind aber eng. Der Autor – selbst Leiter einer Einrichtung zur Entlastung von Forschenden – wirbt für eine Expansion solcher Strukturen.

Seite 17

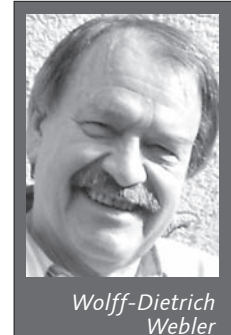
Die Regierung unter Margret Thatcher hatte nach einer gravierenden Wirtschaftskrise in den 1970er Jahren in Großbritannien eine neue Forschungsförderpolitik eingeführt. Deren Strategie brach mit vielen Traditionen. Die Merkmale dieser Politik hat Ben Martin (ein Wissenschaftsforscher der Universität von Sussex) rekonstruiert und analysiert. Er wird in einem Kurzporträt hier vorgestellt.

Seite 22

Wolff-Dietrich Webler fasst dessen Arbeit unter Einbezug externer Quellen in dem Artikel: **Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986 bis 2014) Teil I: Bilanz und Perspektiven des Research Assessment Exercise (RAE)(1986 bis 2008) – Ein Bericht zum Forschungsstand** zusammen. Deutschland ist in der Forschungsförderung z.T. andere Wege gegangen, aber teilweise werden inzwischen ähnliche Schritte diskutiert. Manche der erwartbaren Wirkungen können am britischen Beispiel schon studiert werden; davon sind einige gänzlich unerwünscht.

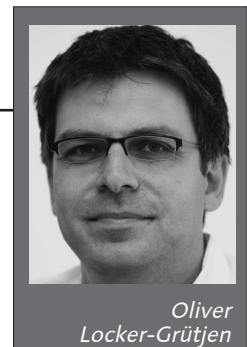
Seite 23

Im **Teil II: Künftige Forschungsbewertung und -finanzierung in Großbritannien ab 2014 – Die Weiterentwicklung des Research Assessment Exercise (RAE) zum Research Excellence Framework (REF) (2008 bis 2014)** wird der Entwicklungsprozess des neuen Rahmenwerks dokumentiert und analysiert. Immer wieder beachtenswert sind die britischen Traditionen der für deutsche Verhältnisse ungewöhnlich transparenten Entwicklungs- und Beratungsprozesse. Besonders beachtenswert auch die Art, wie sich an schwierige Themen – etwa der Zitationsindices oder des impacts von Forschung herangewagt wird. Der impact-Begriff wird erheblich weiter interpretiert (nicht nur in die Scientific Community, sondern in die allgemeine Gesellschaft und deren Wohl hinein) als dies bisher in Deutschland



Wolff-Dietrich Webler

Oliver Locker-Grütjen



Oliver
Locker-Grütjen

Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze

Die Rahmenbedingungen für die Forschung an deutschen Hochschulen haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert. Dies umfasst sowohl die stetig gewachsene Notwendigkeit, Forschungsmittel von externen Mittelgebern einzuwerben als auch die Forschungsstrukturen und – Verantwortlichkeiten innerhalb einer Hochschule selbst. Hinzu kommt eine erhöhte Forderung nach Legitimierung der Forschungstätigkeit im ökonomischen wie im gesellschaftspolitischen Sinne und eine ständige Erwartung, Forschung in Kooperation mit verschiedensten Partnern durchzuführen. Umfassend ist somit die Einführung und Umsetzung des New Public Management (NPM) als Additiv zu den traditionellen Aufgaben eines Wissenschaftlers an einer Hochschule – wie Lehre und Mitwirkung in der Selbstverwaltung – anzusehen, was zu einer zunehmend stärkeren Verschiebung der Arbeitsbelastung in einer eher managerial ausgerichteten Bereich führt. Der Wandel umfasst auch die Forschungsstrukturen selbst, denn in der Folge der vermehrten Drittmittelforschung ist Forschung heutzutage eher kurzfristig und projektförmig angelegt, dazu kommt die ständige Forderung nach Interdisziplinarität und Zusammenarbeit mit den verschiedensten Partnern (Globert 2010; Engels 2006; Torka 2006). Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch Tätigkeiten jenseits der eigentlichen Profession. Zusammen mit Anforderungen und Aufgaben in der Lehre sowie der Mitwirkung bei der Selbstverwaltung ergibt sich heute für Wissenschaftler eine zunehmend schwieriger zu bewältigende Arbeitsbelastung (Kreckel 2010; Frank 2006). Dass hier Abhilfe nottut, ist unbestritten und praktisch alle deutsche Universitäten haben mit mehr oder weniger umfangreichen Unterstützungsangeboten darauf reagiert. Moderne Managementstrukturen an Universitäten, neue und erweiterte Tätigkeitsfelder im Bereich Lehre und Forschung sowie der zunehmende Aufbau von Wissenschaftsmanagementeinrichtungen sind einige der Reaktionen auf Veränderungen der Anforderungen an deutsche Universitäten in den letzten Jahrzehnten (Locker-Grütjen 2008).

1. Rahmenbedingungen und New Public Management

Die Veränderungen in der Forschungslandschaft haben in den letzten Jahrzehnten die Hochschullandschaft deutlich geprägt und zugleich an den Universitäten einen enormen Innovationsdruck ausgelöst. Wurde noch bis Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts davon ausgegangen, dass der wesentliche Unterschied der universitären und der

außeruniversitären Forschung im Finanzierungsmodus zu suchen war – langfristige, grundlagenorientierte von öffentlicher Hand bezahlte Forschung versus kurzfristiger, „bedarfsorientierter“ von Industrie oder anderen Drittmittelgebern finanzierte Forschung – sind diese Grenzen längst verwischt. In Zeiten der Ressourcenknappheit ist das Einwerben von finanziellen Mitteln für die Universitäten schon längst eine Überlebensnotwendigkeit geworden. Dadurch sind sie nicht nur in Konkurrenz zu anderen Forschungseinrichtungen getreten sondern müssen sich auch einem verstärkten zwischenuniversitären Wettbewerb stellen. Zunehmend ist dabei auch ein Wandel zu beobachten, der insbesondere im Europäischen Hochschulraum weg von öffentlichen hin zu privaten Fördermittelgebern führt (Geuna, Nesta 2006). Dies kann auch zu einer Verlagerung von Interessen in der Ausgestaltung von Wissensgenerierung und zu einer nicht mehr der Öffentlichkeit zur Verfügung stehenden Produktion von Wissen führen (Weingart 2008). Der somit eingeschlagene Weg führte die Universitäten von vormaliger institutionalisierter Gleichheit auf Vertrauensbasis hin zu einer „kontrollierten Verantwortlichkeit“ in der die Universitäten wettbewerblich aktiv, sich selbst organisierend und steuernd auf einem „universitären Markt agieren können“ (Maasen, Weingart 2006). Schwierig und für den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn gefährlich, würde jedoch diejenige Forschung sein, die nicht dem „Naturverstehen“ gewidmet ist, sondern vielmehr einer reinen Nutzenorientierung unterliegt (CARRIER 2007). Die Motivation der Forschung ist hierbei das leitende Element zwischen Nutzenorientierung oder Neugier (Weingart 2008). Nicht unproblematisch ist auch die – noch in Teilen vorhandene – Forschungstradition an Universitäten. Früher war die Forschung ein gesicherter Teil der Arbeit, die in relativ großer Autonomie von Wissenschaftlern langfristig durchgeführt werden konnte. Qualitätsanforderungen ergaben sich in erster Linie aus der Wahrnehmung der Forschungsergebnisse in der Fachwelt, die Forschung war schwerpunktmäßig grundlagenorientiert und disziplinbezogen. Durch die seit vielen Jahren notwendig gewordene Einwerbung von Drittmitteln und einem sich öffnen in den „Markt“, mussten sich auch Wissenschaftler an Universitäten mit eher kurzfristiger, anwendungs- oder nutzenorientierter Forschung auseinandersetzen, die zudem einen größeren Grad der Abhängigkeit gegenüber dem Geldgeber beinhaltet. Damit einher gingen immer größer werdende Anforderungen an interdisziplinäre Forschung, die inzwischen weit über ein bloßes Nebeneinander verschiedener

Disziplinen unter einem Dach hinausgehen. Mit der Veränderung der Hochschullandschaft, der Ökonomisierung der Universitäten und der Einführung des New Public Management gehen ebenso die Einführung und Etablierung neuer Methoden und Instrumente einher, die diese Entwicklungen begleiten. Universitäten sind heute mehr denn je aufgefordert, sich anhand von Zahlen (z.B. Drittmittel und Publikationen) einschätzen und in zunehmend umfangreicheren Verfahren (Evaluationen und Rankings) bewerten zu lassen. Damit stehen sie in einem wie auch immer gearteten akademischen Wettbewerb (Münch 2009). Einhergehend mit der rückläufigen öffentlichen Finanzierung der Universitäten und der stärkeren Forderung seitens der politischen Organe formulierte bereits im Jahr 1985 der Wissenschaftsrat die Notwendigkeit der Erfassung von „öffentlichen Leistungen“ sowie der „Leistungs-transparenz“ (WISSENSCHAFTSRAT 1985) und gab somit indirekt den Startschuss für Jahrzehnte der Diskussionen um die Einführung von Parametern und Vergleichsverfahren im Wissenschaftsbetrieb. Umsetzungen fanden die Anmerkungen und Empfehlungen insbesondere in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung und der damit verbundenen Integration des ostdeutschen Hochschulsystems. Der Wandel im Sprachgebrauch dieser Wettbewerbsbewertung Deutscher Universitäten könnte hierbei nicht geringer ökonomisch überprägt sein: Ranking, Output, Benchmark, Balanced Scorecard, Feedback, Drop-Out-Quote u.v.m.

2. Transparenz, Wirtschaftlichkeit, nachprüfbarer Effizienz: Die zunehmende Projektförmigkeit der Forschung

Neben diesen hochschulpolitischen Entwicklungen und den damit verbundenen Anforderungen an den Wissenschaftsbetrieb kommt auch die zunehmende Projektförmigkeit in vielen Disziplinen erschwerend hinzu. Folgt man dem Humboldt'schen Forschungsideal, so ist die „reine“ Forschung zeitlich unbefristet, da es um den reinen Erkenntnisgewinn geht. So war die ursprüngliche Förderung von Forschung an Institutionen beziehungsweise Forscherpersönlichkeiten gebunden. In Deutschland begann die Umstellung auf Projektförderung am 11. Januar 1911 mit der Gründung der ‚Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zur Förderung von Wissenschaft und Forschung‘ (KWG, heute: Max-Planck-Gesellschaft). Mit der Einrichtung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ist die Projektförmigkeit der Forschung ausgehend von den Wissenschaftsakademien weiterentwickelt und etabliert worden (Globert 2010; Torka 2006, 2009). Damit Förderentscheidungen überhaupt getroffen werden können, muss der Forschungsgegenstand so dargestellt werden, dass seine Relevanz und Machbarkeit vorab einsehbar ist. Aus der Tradition eher naturwissenschaftlich geprägter Forschungsaktivitäten heraus stellt somit seit den 1990er Jahren „das Projekt“ eine zunehmend generelle Form der Forschung dar. Es scheint wie geschaffen für eine innere und äußere Kontrolle von Forschung, es scheint „erwartbare“ Ergebnisse zu produzieren. Nicht in Projekte zerlegbare Fragestellungen werden dabei zunehmend ausgeklammert. Dass dies nicht auf alle wissenschaftlichen Disziplinen anwendbar ist, zeigt sich aber auch in den „DFG-Kolleg-Forschergruppen in den Geisteswissenschaften. So sind diese gerade durch solche Arbeitsformen gekennzeichnet, die nicht „äußere Zwänge“ reflek-

tieren sollen, sondern sich aus der Sache geisteswissenschaftlicher Forschung ergeben. Sie sind daher gerade nicht projektförmig organisiert. Es erfolgt vielmehr eine Vertiefung in die eigene forschende Arbeit und Förderung der interkollegialen Dialoge über den engeren Kreis der eigentlichen Wissenschaft hinaus. Dennoch zeigt sich auch hier ein gewisser evolutionärer Erfolg der Projektform darin, dass scheinbar alles in ein Projekt verwandelt werden kann, selbst die durch diese Form geschaffenen Probleme. Offener und weiter reichende Fragestellungen werden in Sonderforschungsbereichen bearbeitet, in denen große Probleme in kleine zerlegt werden und sich die Projektform damit nur potenziert: Das Gesamtprojekt wird in Teilprojekte unterteilt. Die Generierung von Hypothesen wird durch Vorlaufprojekte, auf so genannten „Anforschungsstellen“ betrieben, oder das laufende Projekt dient selbst dazu, Anschlussprojekte auszuschütten. Durch die limitierte Zeit und die notwendigen Strukturen zur Darstellung des Forschungsgegenstands werden Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in Einklang gebracht. Damit wird Wissenschaft aber auch in nie gekanntem Maß abhängig von Organisation, so dass es den Anschein hat, dass der Fortgang der Forschung nur eine Frage der Organisation wäre (Torka 2006, 2009).

Den Vorteilen der Projektform, die mit den heutigen Forderungen an die Forschung einhergehen – Transparenz, Wirtschaftlichkeit, nachprüfbarer Effizienz etc. – steht berechtigterweise heftige Kritik gegenüber. So lässt sich der Forschungsprozess nicht nach rein ökonomischen und strukturellen Gesichtspunkten „delegieren und zerlegen, weil er stets an die konkrete Auseinandersetzung der Forscherpersönlichkeit mit den Daten rückgebunden bleibt.“ (DFG 2003). „Forschung als Praxis ist gerade durch ihre Nicht-Abschließbarkeit und ihre Präferenz für das Scheitern von Anfangserwartungen charakterisiert... Eine wissenschaftliche Aussage ist unabhängig davon, wo, wann, in welchem Zeitraum und von wem sie aufgestellt wurde, wahr oder eben auch unwahr, und auch dann ist sie stets mit einem hypothetischen Vorbehalt versehen: solange keine gegenläufigen Ergebnisse vorliegen!“ (Torka 2006). Ebenso liegen die Unterschiede in den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen auf der Hand. Eine in den Naturwissenschaften mögliche detaillierte, kleinteilige und spezialisierte Laborarbeit kann hier Erkenntnisgewinn bringen, was in den Humanwissenschaften nahezu unmöglich ist (Münch 2007; Prisching 2009). Man stelle sich z.B. vor, Immanuel Kant hätte für sein Werk „Kritik der reinen Vernunft“ einen nach heutigen Maßstäben erforderlichen Forschungsantrag erarbeiten müssen. Wie hätte sich sein Werk in Abschnitte, Teilbereiche, Arbeitspakete oder gar „Milestones“ zergliedern lassen – in Vorwegnahme des Ergebnisses? An welche Förderorganisation hätte er mit seinem Ansatz herantreten sollen?

3. Die Zeit für die Forschung: Zu viele andere Aufgaben im Forschungsumfeld?

Mit dem vorangehenden Beispiel kann verdeutlicht werden, dass die Dimension „Zeit“ in der Forschung zwei Dimensionen hat: Die eine, im Moment am häufigsten diskutierte ist, dass durch andere Anforderungen den Wissenschaftlern heutzutage immer weniger Zeit für die Forschung bleibt, was u.a. auf die Rahmenbedingungen und Erforder-

nisse des New Public Management einerseits und auf die zunehmende Projektförmigkeit der Forschung andererseits zurückzuführen ist (s.o.). In der heutigen Zeit sind die „Forschenden“ immer häufiger damit konfrontiert, intensiver und in zeitlich kürzeren Abständen Erwartungen der Gesellschaft zu bedienen (Drittmittelprojekte, Publikationen, Kongressreisen, etc.). So werden Forschungsanträge und Publikationen geschrieben, scheitern diese, werden wiederum neu verfasst. Mitunter entstehen kürzere Ausführungen zur Beteiligung in größeren Projekten, Antragskizzen werden Hauptanträgen vorgeschaltet, die „Mehrstufigkeit“ der Verfahren ist mittlerweile Usus. Die zweite Dimension ist ein Dilemma in der Forschung selbst, nämlich der Zwang zur Projektförmigkeit, der kaum Freiraum für zielfreies und zeitlich unbefristetes Forschen mehr lässt. Obwohl die enorme Wichtigkeit dieser Forschung allgemein nicht bezweifelt wird, ist dafür momentan keine Lösung in Sicht.

„Der Beruf des Hochschullehrers ist mit erheblichen zeitlichen Anforderungen verbunden. Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung, der zunehmende Umfang von Gutachtertätigkeiten, wie auch der hohe Aufwand zur Vorbereitung der Lehre engen den Freiraum für Forschung mehr und mehr ein“ (Frank 2006). Dieses Zitat verdeutlicht weiterhin, dass der hehre Anspruch der Universitäten, sowohl in der wissenschaftlichen Ausbildung als auch in der aktiven Ausübung der Wissenschaft (= Forschung) breit aufgestellt und dennoch exzellent zu sein, nur schwer trägt. Einer aktuellen Studie unter Wissenschaftlern an Nordrhein-Westfälischen Universitäten zufolge lässt sich feststellen, dass der Zeitrahmen, der für die eigentlichen Forschungstätigkeiten zur Verfügung steht, durch viele andere Aufgaben stark eingeschränkt wird (Locker-Grütjen, in Vorbereitung).

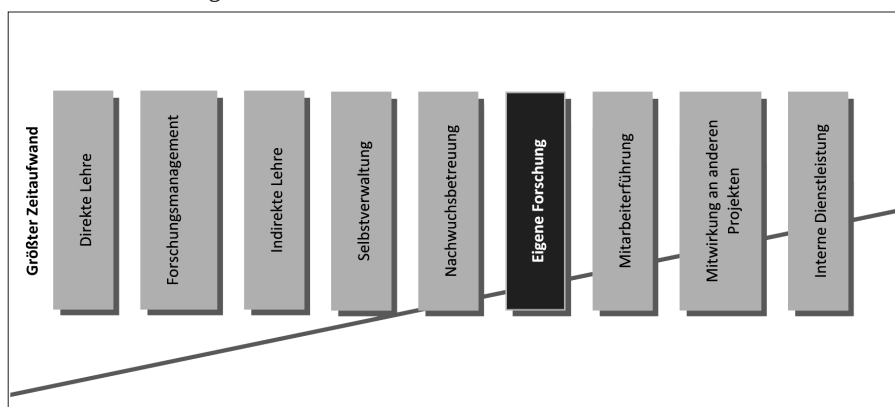
Umgestaltung von Lehrplänen, Lehrinhalten und Studi-

artigen Herausforderungen geführt sondern zu einer Addition in den Aufgaben.

Mögliche Antworten auf dieses Dilemma werden von den in der Regel öffentlich finanzierten, zumeist unter Mittelknappheit stehenden Hochschulsystemen durch „Leistungsverdichtung“ beantwortet. Die Universitäten intensivieren zumeist den Wettbewerb durch Einführung neuer Steuerungsmodelle wie zum Beispiel Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Entwicklung von regelmäßigen Evaluationsmaßnahmen. Einhergehend mit der Einführung und Beachtung solcher Rankings, ist auch ein enormer Aufwand in den Universitäten getrieben worden, um entsprechende Rankings zu bedienen und oftmals auch positiv für die eigene Universität zu gestalten. Zunehmend erfordern Leistungsvergleiche auch den Einsatz und das Mitwirken aller Mitglieder einer Hochschule, jenseits deren eigentlicher Profession (Kreckel 2010; Müller-Bölling 2008; Frank 2006). Bestimmte Umsetzungen entsprechender Strukturen in der Wissenschaftspolitik wie zum Beispiel eine sich „etablierende Evaluations- und Akkreditierungsindustrie“ resultieren ebenfalls hieraus, wobei nicht immer klar zu sein scheint, ob Aufwand und Nutzen der Verfahren den jeweiligen Herausforderungen gerecht werde (Maasen, Weingart 2006).

Die strukturellen Problemlagen der aktuellen Herausforderungen sind seit langem bekannt, jedoch bestehen über Lösungsmöglichkeiten keine konsensfähigen Auffassungen. In einer aktuellen Studie kommen zum Beispiel Pasternack & Von Wissel zu dem Ergebnis, dass seit 1945 mehr als 20 Konzepte identifiziert werden können, die seitdem als „geronnene Form der Debattengrundlinien“ hochschulpolitischer Diskussionen fungieren (Pasternack & Von Wissel 2010). Diese Konzepte spannen den Bogen von „Humboldt“ zur „Hochschule im Wettbewerb“ von der „Ordinarienuniversität über die Gruppenuniversität zum managerialism.“ (ebd). Damit wird deutlich, dass die Diskussionen, die die Entwicklungsprozesse der Universitäten begleitet haben, sich durch völlige Heterogenität und theoretische Diversität auszeichnen. Ein modernes Forschungsmanagement kann hier einen pragmatischen Beitrag leisten, mit dessen Hilfe den Forschenden wieder mehr Zeit und Freiräume für ihre Kerntätigkeiten verschafft werden soll indem forschungsferne Tätigkeiten durch andere „Professionals“ geleistet werden, nicht jedoch vom Forschenden selbst.

Abb.: Reihenfolge der Tätigkeiten eines Wissenschaftlers nach Zeitaufwand (Selbsteinschätzung der Wissenschaftler)



engängen zu beteiligen, damit die Konkurrenzfähigkeit der Universität gewahrt bleibt. 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 „der Forschende“ erbringen muss im Vergleich zur Vergangenheit – und im Vergleich zu anderen Forschungseinrichtungen – vielfältiger und umfassender. Die Änderungen der jüngeren Vergangenheit haben nicht nur zu neuen, anders-

4. Denkansätze, Empfehlung und Ausblick

Erfolgreiche, aber auch zufriedenstellende Forschung erfordert zunehmend professionelles Management insbesondere der Tätigkeiten, welche nicht forschungsimmanenter Natur und daher von der Profession her nicht unbedingt oder ausschließlich dem Wissenschaftler obliegen müssen. Profunde Unterstützung und Know-how rund um die Themen Forschungsförderung und -finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, Patente und Verwertung, Vermarktung, internationale Ko-

operation, Transfer und Management müssen zunehmend von professionellen Strukturen – und dem dazugehörigen Personal – angeboten werden. Dabei wird für die Universitäten nach Strukturen gesucht, die einem „neuen organisatorischen“ Typus entsprechen (Knie, Simon 2008), der zwischen der klassischen Routineverwaltung und den Wissenschaftlern (Einzelpersonen und Fakultäten) angesiedelt ist (Krücken, Blümel, Kloke 2010). Die vorliegende Untersuchung stützt diesen Ansatz, zeigt sie doch auf, dass sowohl politisch als auch von der entsprechenden Expertise der Beteiligten her eine alleinige Differenzierung und Spezialisierung der Routineverwaltung, wie die Autoren feststellen, nicht ausreichen. Vielmehr bedarf es des neuen Typus, der zwischen der bekannten administrativen Struktur und der Wissenschaft existiert, also neuer Support-Strukturen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Ziel einer jeden Universität sollte es daher sein, professionelle Rahmenbedingungen für die Forschung gezielt zu implementieren, um deren Entwicklung voranzutreiben. Hierzu zählt ganz besonders die Einrichtung starker, forschungsorientierter Servicestrukturen, die dem Wissenschaftler nicht nur Anreize bieten, sondern ihn aktiv in seiner Forschung unterstützen und massiv von forschungsfremden Aufgaben entlasten. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, die Qualität des Supports, die eine solche Serviceeinrichtung leisten kann, deutlich zu machen und die Grenzen aufzuzeigen. Hierbei sind zwei Faktoren entscheidend: Zum einen ist die Forschung und Wissensgenerierung an sich nur durch die Wissenschaftler in ihren Fachgebieten zu leisten. Selbst interdisziplinäre Forschungsvorhaben, Verbünde, Cluster und andere Aktivitäten liegen in der uneingeschränkten Verantwortung der Wissenschaftler. Das eigentliche wissenschaftliche Kerngeschäft verbleibt – selbstredend – in der Profession der Wissenschaftler. Zweitens kann Erfolg in der Wissenschaft und die (personengebundene) Reputation ebenfalls nicht durch Forschungsmanagement direkt beeinflusst werden, sondern ist ein grundlegender Arbeitsprozess in der der Wissenschaft. Beides soll verdeutlichen, dass der Kern der Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, nämlich die Generierung von Wissen (die Forschung), beim Wissenschaftler liegen. Der Mehrwert durch die Einbindung von neuen Strukturen im Forschungsmanagement liegt vielmehr in der Entlastung der Wissenschaftler, der Betreuung von umfangreichen Arbeiten und der strategischen Steuerung der Aktivitäten. Hierdurch kann ein Umfeld geschaffen werden, welches es dem Wissenschaftler ermöglicht die Forschungsleistung (im Sinne der besprochenen Parameter) zu steigern und damit aber nicht nur die persönliche Reputation, sondern auch die der gesamten Universität zu steigern.

Ein modernes Forschungsmanagement darf dabei aber nicht bei der Bewältigung anstehender Aufgaben stehen bleiben. Wichtige Beiträge sind auch für die zukünftige Entwicklung der Hochschulen zu liefern. So müssen Strukturen (weiter-)entwickelt werden, die die Forschenden von ihren sehr zeitaufwändigen Aufgaben jenseits von Forschung (und Lehre) entlasten. Durch eine notwendige enge Zusammenarbeit zwischen Service, Wissenschaft und Hochschulleitung sowie einer Kenntnis von Forschungsaufgaben der gesamten Universität muss und kann Forschungsmanagement Beiträge und Anregungen liefern. Dabei werden sich die Aufgaben auch zukünftig weiterentwickeln und univer-

sitätsspezifisch ausdifferenzieren. Es bleibt daher spannend, diesen Prozess in der Zukunft zu begleiten und zu beobachten.

Literaturverzeichnis

- Carrier, M. (2007): Erkenntnisgewinn und Nutzenmehrung. In: Peter Weingart, Martin Carrier und Wolfgang Krohn. Nachrichten aus der Wissenschaftsgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Wissenschaft. Velbrück Wissenschaft, 93–110.
- DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) (2003): Neue Akzente für die Förderung geisteswissenschaftlicher Forschung. http://www.dfg.de/aktuelles_presse/download/foerderinitiative_gw_tagung.pdf.
- Engels, A. (2006): Globalisierung der universitären Forschung. Beispiele aus Deutschland und USA. (MLU Halle-Wittenberg, Hrsg.) Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung. (1/2006).
- Frank, U. (2006): Evaluation von Forschung und Lehre an Universitäten. ICB-Research Report No. 6. Duisburg-Essen.
- Geuna, A.; Nesta, L. J. J. (2006): University Patenting and its Effects on Academic Research. The Emerging European Evidence. Research Policy, 35, 790–807.
- Globert, Y. (2010): Die Tücke des Projekts. duz MAGAZIN, 11/2010, S. 41–43.
- Knie, A.; Simon, D. (2008): Unübersichtlichkeiten in der Forschungslandschaft – Neue Aufgaben und alte Probleme einer Wissenschaftspolitik. N.T.M. 16. 471–476. Springer, Basel.
- Krücken, G./ Blümel A./ Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession. WSI-Mitteilungen 5/2010. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Kreckel, R. (2010): Zwischen Spitzenforschung und Breitenausbildung. Strukturelle Differenzierungen an deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich. In: Krüger et al.: Bildungsungleichheit revisited. Bildung und soziale Ungleichheit vom Kindergarten bis zur Hochschule. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Locker-Grütjen, O. (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Universitätentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. Wissenschaftsmanagement 3.
- Maasen, S.; Weingart, P. (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. (MLU Halle-Wittenberg., Hrsg.) Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung. (1/2006).
- Müller-Bölling, D. (2008): Zählen, Messen, Schätzen – Fluch oder Segen für die Hochschulen. Symposium aus Anlass des 60. Geburtstages und des Abschieds von Prof. Dr. Müller-Bölling am 19. und 20. Juni 2008. CHE. Berlin.
- Münch, R. (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz, Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Münch, R. (2009): Qualitätsmessung: R. Münch: Qualitätssicherung, Benchmarking, Ranking. Wissenschaft im Kampf um die besten Zahlen, in: H-Soz-u-Kult, 27.05.2009, <<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/id=1104&type=diskussionen>>.
- Pasternack P.; Von Wissel, C. (2010): Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945, Hans Böckler Stiftung. Demokratische und Soziale Hochschule, Arbeitspapier 204, Düsseldorf.
- Prisching, M. (2009): Die Vermessung der wissenschaftlichen Landschaft. In: Kellermann, Boni, Meyer-Renschhausen (Hrsg.): Zur Kritik europäischer Hochschulpolitik. Forschung und Lehre unter dem Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Torka, M. (2006): Die Projektförmigkeit der Forschung. (MLU Halle-Wittenberg., Hrsg.) Die Universität. Journal für Wissenschaft und Bildung (1/2006).
- Torka, M. (2009): Die Projektförmigkeit der Forschung. Nomos, Baden-Baden.
- Weingart, P. (2008): Ökonomisierung der Wissenschaft. N.T.M. 16, 477–484.
- Wissenschaftsrat (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln.

■ Oliver Locker-Grütjen, Direktor des Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen, E-Mail: o.locker-gruetjen@uni-due.de