

Heinrich STÜLPNAGEL<sup>1</sup> (Winterthur)

## Erfolgsfaktoren für eine wirksame Forschungsunterstützung

### Zusammenfassung

Dieser Artikel analysiert am Beispiel der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Erfolgsfaktoren für eine Stabsstelle, die an einer frisch fusionierten Mehrspartenfachhochschule die Forschungsaktivitäten unterstützt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Förderung der Kooperation der Beteiligten und auf den Beitrag der Stabsstelle zur Hochschulentwicklung gelegt. Der Artikel schliesst mit Kompetenzanforderungen für Mitarbeitende des „Third Space“, die aus den beschriebenen Erfahrungen abgeleitet werden.

### Schlüsselwörter

Forschungsunterstützung, Hochschulentwicklung, Third Space

## Success Factors for Effective Research Support

### Summary

Using the example of the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW), this article analyses success factors for staff supporting research activities at a newly merged multi-disciplinary university of applied sciences. Particular attention is paid to the facilitation of cooperation of those involved, and to the contribution of the support staff to the development of the university. The article concludes by giving the competences required of those working in the “Third Space“, derived from the experiences described.

### Key words

Research support, development of the university, Third Space

---

<sup>1</sup> e-Mail: [heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch](mailto:heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch)

# 1 Einführung

Zielsetzung dieses Beitrages ist es, aus einer explorativen Analyse des Vorgehens an der ZHAW Erfolgsfaktoren für vergleichbare Tätigkeiten im Hochschulbereich zu formulieren. Im Einzelnen werden folgende Fragen behandelt:

- Welche Gesichtspunkte sind für die Förderung der Forschung an einer fusionierten Hochschule besonders zu berücksichtigen?
- Wie kann im Spannungsfeld zwischen departementaler Autonomie, Finanzdruck, fachlicher Spezialisierung etc. ein Bewusstsein geschaffen werden, dass durch Kooperation Mehrwert für die Beteiligten und die Organisation entsteht?
- Welche Kompetenzen sind für Personen aus dem „Third Space<sup>2</sup>“ erforderlich, was sind ihre Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und wie ist der Einfluss dieser Personen auf die Hochschulentwicklung einzuschätzen?

Der Beitrag geht auf die Situation und das Vorgehen der *Stabsstelle Forschung und Entwicklung* und ihren Einfluss auf die Entwicklung der Hochschule ein, um daraus Erfolgsfaktoren für vergleichbare Tätigkeiten abzuleiten.

## 2 Analyse von Situation und Vorgehen

### 2.1 Situation der Fachhochschulen

Die allgemeine Entwicklung der Fachhochschulen der Schweiz in den letzten Jahren ist durch einschneidende Veränderungen und einen Ausbau der Forschungsaktivitäten gekennzeichnet<sup>3</sup>. Mit der Neuordnung war auf politischer Ebene die Intention verbunden, nicht nur in verwaltungstechnischer Hinsicht Synergien zu nutzen, sondern auch durch inhaltliche Schwerpunktbildung Mehrwert zu erzielen. Mit der Fusion wurden so durch einen politischen Entscheid Hochschulen mit sehr unterschiedlicher Geschichte, unterschiedlichen Kulturen und vor allem äusserst heterogenen Forschungstraditionen zusammengeführt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt steht der politischen Intention, Schwerpunkte innerhalb der Hochschulen zu bilden, an der ZHAW noch ein ausgeprägtes Autonomiebestreben entgegen, in dem die einzelnen Fachdepartemente darauf bedacht sind, ihre inhaltlichen Schwerpunkte ausschliesslich in eigener Verantwortung zu definieren<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Third Space bezeichnet Tätigkeiten in einer Hochschule, die zwischen Akademia und Verwaltung angesiedelt sind. In unserem Beispiel handelt es sich um eine Unterstützungsfunktion, die zwischen Forschenden und der Administration im weitesten Sinne tätig ist (WHITHCHURCH, 2008).

<sup>3</sup> Die Entwicklung wird ausführlich in *Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen* (WEBER, TREMEL, BALTHASAR, & FÄSSLER, 2010) beschrieben.

<sup>4</sup> Vergleiche hierzu Organisations- und Führungsstrukturen (REICHWALD, 2000) in LASKE, SCHEYTT, MEISTER-SCHEYTT, & SCHARMER, 2000.

Was die nun Forschung an den Fachhochschulen anbelangt, so ist sie durch eine grosse Heterogenität und skeptische Beurteilung von aussen geprägt (siehe WEBER et al., 2010, S. 17). Zwar kann man sich in den technisch-naturwissenschaftlichen Fachbereichen auf eine gewisse Forschungstradition abstützen, jedoch ist die Forschung in den sozialwissenschaftlichen Bereichen und vor allem im neuen Bereich Gesundheit noch ungenügend etabliert (LEPORI & ATTAR, 2006). Das hat zur Folge, dass im Vergleich zu Universitäten ein Informations- und vor allem ein Routinedefizit, z.B. in der Drittmittelbeschaffung, besteht.

## 2.2 Organisation der Stabsstellen der ZHAW

Im Zuge der Fusion mehrerer vorher eigenständiger Hochschulen zur *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften* (ZHAW) wurden 2007 für übergreifende Themen (Lehre, Forschung und Entwicklung/ Dienstleistung, Weiterbildung, Internationalisierung) Ressorts mit Stabsstellen geschaffen. Sie sollen das Zusammenwachsen der ZHAW nach der Fusion zu unterstützen, ohne dabei jedoch die ursprüngliche Autonomie der Fachdepartemente zu stark zu tangieren. Jeweils ein Hochschulleitungsmitglied (DepartementleiterIn) ist neben der Verantwortung für das eigene Fachdepartement zusätzlich für eines dieser übergreifenden Ressorts verantwortlich. Die Stabsstellen gehören finanztechnisch zum Rektorat, die Stabsstellenleitenden sind jedoch personell den Ressortleitenden unterstellt. Den Stabsstellen sind Kommissionen zugeordnet, in denen die Fachdepartemente vertreten sind und die Anliegen der Fachdepartemente eingebracht werden können.

Der Auftrag der Stabsstelle Forschung und Entwicklung (F&E) ist die Unterstützung und Koordination der Forschung an der Hochschule. Die Stabsstelle soll die Qualität und Reputation der Forschung der ZHAW im Besonderen und in den „angewandten Wissenschaften“ im Allgemeinen steigern.

Dabei unterstützt die Stabsstelle F&E gemäss ihrem Grundauftrag folgende vier Kunden- bzw. Anspruchsgruppen:

1. Rektor
2. Leitungspersonen von Departementen, Instituten und Zentren
3. Forschende
4. Externe (potentielle Forschungspartner aus Hochschulen und Wirtschaft)

Auf der Gruppe der Forschenden liegt mit einem Anteil von etwa 60% der Fokus der Arbeit der Stabsstelle.

## 2.3 Einflussfaktoren auf die Tätigkeit der Forschenden

Um die Forschung wirkungsvoll unterstützen zu können, müssen die verschiedenen Aspekte und Ebenen von Einflussfaktoren auf Forschende und die Forschung selbst berücksichtigt werden (siehe Abb. 1):

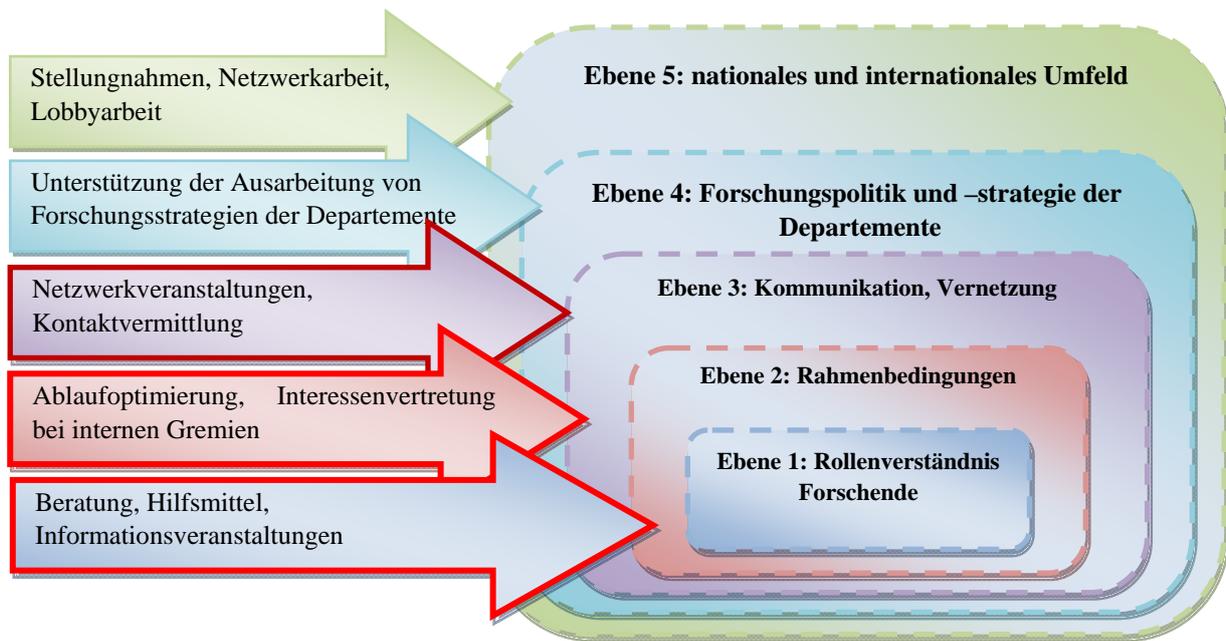


Abb. 1: Ebenen von Einflussfaktoren auf Forschende und Elemente des Vorgehens (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.3.1 Rollenverständnis der Forschenden (Ebene 1)

Die Ebene *Rollenverständnis der Forschenden* lässt sich durch folgende Aspekte umreißen: Selbstverständnis, Verhältnis zur Lehre, Unterschiede in den Fachbereichen, persönliche Entwicklungs- und Karriereperspektiven, persönliche Erfahrung und Forschungskompetenzen, Wissenschaftsverständnis, Sensibilität für Wissenschafts- und Forschungsgrundlagen.

Die Rolle der Forschenden ist gegenwärtig noch geprägt von einem unklaren Selbstverständnis. Personen mit einem durch die Berufspraxis geprägten Verständnis stoßen auf Personen, die ihre eher universitär-wissenschaftlich orientierte Arbeitsweise an der Fachhochschule fortsetzen möchten.

### 2.3.2 Rahmenbedingungen (Ebene 2)

Durch die *Rahmenbedingungen* (Drittmittelbeschaffungsdruck, Publikationsdruck, Projektadministration, Lehrverpflichtungen, Informationsbedarf) fühlen sich Forschende einem starken Druck ausgesetzt:

Für jede Stunde, die nicht im Zusammenhang mit einer Lehrveranstaltung steht, muss Rechenschaft abgelegt werden. Die Forschenden, einschliesslich der Professoren, müssen darüber hinaus ihren Forschungsanteil selbst durch Drittmittel finanzieren, d.h. etwa 60% müssen direkt gedeckt werden, der Rest wird komplementär durch Bund und Kanton finanziert. Dadurch leiden die Tätigkeiten, die sich nicht direkt einem bestimmten Projekt zurechnen und finanzieren lassen können, die aber für die Forschung essentiell sind: z.B. Literaturstudium, Schreiben von Publikationen, Beschaffung von Informationen über Geldquellen und vor allem auch Aufbau und Pflege von (internationalen) Forschungsnetzwerken.

### **2.3.3 Kommunikation und Vernetzung (Ebene 3)**

Als Folge der oben beschriebenen Situation für Forschende ist auch für die Ebene der Kommunikation und Kooperationen, sowohl innerhalb eines Departementes als auch vor allem ausserhalb, kaum Kapazität vorhanden. Der Fokus der Forschenden liegt primär auf den eigenen Projekten, dann auf der Ebene des Zentrums oder Instituts, jedoch nur sehr untergeordnet den Belangen und der Perspektive der gesamten Hochschule.

### **2.3.4 Forschungspolitik und -strategie der Departemente (Ebene 4)**

Forschende orientieren sich überwiegend an strategischen Leitlinien und Schwerpunkten, die in ihren Departementen erarbeitet werden. Dies läuft der Bereitschaft, Forschungsideen mit anderen, auch ausserhalb des eigenen Bereiches, zu teilen und ungewohnte, risikobehaftete Kooperationsmöglichkeiten zu erproben, zuwider. Kreative und innovative Forschungsprojekte erhalten so wenig Nährboden. Darüber hinaus sind die Departemente bestrebt, Mittel für Organisationseinheiten der zentralen Verwaltung nur für zwingend Notwendiges zu bewilligen. So besteht beispielsweise wenig Bereitschaft, Mittel aus den Fachdepartementen für departementübergreifende Forschungsprojekte bereitzustellen.

### **2.3.5 Nationales und internationales Umfeld (Ebene 5)**

Seitens der nationalen Gesetzgebung und Politik wird der Aufbau der Forschung an den Fachhochschulen gefördert und begrüsst. Jedoch gibt es verständlicherweise aus traditionell universitärem Umfeld auch Kritik am starken Wachstum der Fachhochschulen und insbesondere der Forschung, da der Konkurrenzkampf um Forschungsmittel zwischen Universitäten und ETHs<sup>5</sup> auf der einen und Fachhochschulen auf der anderen Seite zunehmend härter geworden ist. Weil die universitäre Forschung etabliert und in den Bewilligungsgremien besser vertreten ist, sind Fachhochschulen bei der Fördermittelvergabe häufig eher benachteiligt<sup>6</sup>.

Auch im internationalen Umfeld besteht noch erhebliches Potential, Fördermittel einzuwerben. Die Forschungsprogramme der EU beispielsweise sind hinsichtlich der Anwendungsorientierung in vielen Fällen für die Forschung von Fachhochschulen prädestiniert. Aktivitäten in diesem Bereich bedingen jedoch einen kaum zu bewältigenden Einstiegs- und Koordinationsaufwand.

---

<sup>5</sup> ETHs: Eingenössische Technische Hochschulen in Zürich und Lausanne, die vom Bund finanziert werden.

<sup>6</sup> Eine Ausnahme bildet hier KTI (Förderagentur für Innovation des Bundes, [www.kti-cti.ch](http://www.kti-cti.ch)), die gegenwärtig vor allem im naturwissenschaftlich technischen Bereich die wichtigste Förderinstitution für Fachhochschulen ist. Diese wird jedoch auch von Universitäten und ETHs beansprucht.

## 2.4 Elemente des Vorgehens bei der Forschungsunterstützung

Forschungsunterstützung ist nur dann wirksam, wenn sie alle oben genannten Ebenen (siehe Abb. 1) berücksichtigt. Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise der Stabsstelle F&E zielen schwerpunktmässig auf jeweils eine Ebene, können aber auch auf die anderen Ebenen einwirken.

Für Forschende (Ebene 1) ist vor allem von Interesse, wie sie Drittmittel zur Finanzierung ihrer Forschung erhalten. Daher wurden zu Beginn der Tätigkeit vor allem zu diesem Themenbereich Informationsveranstaltungen organisiert. Auf der Basis von Rückmeldungen wird das Informationsangebot laufend ergänzt und um relevante Themengebiete (z.B. Verfassen wissenschaftlicher Publikationen) erweitert. Für aktuelle Themen finden über die Mittagszeit „F&E Lunches“ mit Referat und Diskussionsmöglichkeit statt. Ergebnisse aus den Informationsveranstaltungen werden in Mindmaps und Merkblättern, die untereinander und mit externen Informationen verlinkt sind, zusammen mit den Präsentationen in Intranet zugänglich gemacht.

Zur Information der Forschenden veröffentlicht die Stabsstelle alle zwei Monate einen F&E Newsletter mit Themen, die einen grösseren Kreis von ZHAW-Forschenden interessieren, beispielsweise Fördermittelausschreibungen oder Hintergrundinformationen. Er ist so aufgebaut, dass Leserinnen und Leser schnell einen Überblick über die Themen erhalten und bei Bedarf durch Links stufenweise zu vertieften Informationen kommen. Seit Mitte 2010 können sich die Forschende über Aktuelles auch auf einem Blog ([www.forschungssupport.ch](http://www.forschungssupport.ch)) informieren bzw. sich Kurzinformationen per Twitter ([www.twitter.com/zhaw\\_fe\\_support](http://www.twitter.com/zhaw_fe_support)) oder RSS<sup>7</sup> abonnieren. Mit diesen neuen Kommunikationsmitteln besteht auch die Möglichkeit, aktiv Rückmeldung zu geben und sich an Diskussionen zu beteiligen<sup>8</sup>.

Da Forschende administrative Abklärungen und Arbeiten (Ebene 2) in der Regel wenig schätzen, werden Fragestellungen, die für einen grösseren Kreis der Forschenden von Bedeutung sind und Vereinfachungspotential haben, durch die Stabsstelle analysiert und geklärt und in Form von Merkblättern oder Checklisten aufbereitet und zugänglich gemacht. (Z.B. Checkliste zur Administration von EU-Projekten).

Der Ablauf der oben erwähnten Informationsveranstaltungen wird so gestaltet, dass vor allen Dingen für Diskussion und informellen Austausch ausreichend Raum vorhanden ist (Ebene 3). Einen Schwerpunkt für den Wissensaustausch und die Vernetzung untereinander bilden auch die F&E Apéros, die viermal im Jahr an verschiedenen Hochschulstandorten stattfinden und nach einem Kurzreferat ebenfalls die Möglichkeit für Netzwerk-tätigkeit bieten (HASLER & STÜLPNAGEL, 2009).

---

<sup>7</sup> RSS (Reals Simple Syndication), Möglichkeit sich Änderungen von Websites schicken zu lassen.

<sup>8</sup> Inwieweit sich durch diese neuen Medien tatsächlich Mehrwert generieren lässt, ist Gegenstand einer weiteren Untersuchung (STÜLPNAGEL & KÖNIG, 2011, in Vorbereitung).

Vom Angebot der Stabsstelle an die Departemente, die Entwicklung ihrer Forschungsstrategien, Strukturen und Prozessen für die Forschung zu unterstützen (Ebene 4), wurde kein Gebrauch gemacht.

Als Information zur Thematik der Ebene 5 erhält die Hochschulleitung eine jährliche Übersicht über die Forschungsaktivitäten und eine Analyse des nationalen und internationalen Umfelds. Ein Tätigkeitsbericht informiert die Hochschulleitung über die Leistungen der Stabsstelle F&E.

## 2.5 Bewertung

Nach einer Analyse von Einflussfaktoren ist es wichtig abzuschätzen, auf welcher Ebene bei den beschränkten Ressourcen<sup>9</sup> mit grösstmöglicher gewünschter Wirkung gerechnet werden kann. Die Erfahrung an der ZHAW hat gezeigt, dass es sich bewährt, zunächst auf den Ebenen 1, 2 und 3 (siehe Abb. 1) anzusetzen, um den Forschenden eine unmittelbare und spürbare Erleichterung zu ermöglichen.

Die Wirksamkeit der Tätigkeit bleibt jedoch begrenzt, solange sich die Vorgehensweise ausschliesslich oder vorwiegend auf diese unteren Ebenen konzentriert. Wirken jedoch auf anderen Ebenen Faktoren, die von der Stabsstelle nicht beeinflusst werden können, hemmend, wie beispielsweise das Autonomiebestreben der Departemente (Ebene 4), so läuft dies einer verstärkten Kooperation zuwider. Die Förderung der Forschung kann aber nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn auf allen Ebenen koordiniert Massnahmen umgesetzt werden können<sup>10</sup>.

## 3 Erfolgsfaktoren für Forschungsunterstützung

### 3.1 Anforderungen an das Unterstützungsangebot

Die ZHAW befindet sich in einem Veränderungsprozess: gewachsene Strukturen, die von den historischen Entwicklungen der jeweiligen Vorgängerhochschulen, den Fachdisziplinen und persönlichen Neigungen geprägt sind, entwickeln sich zu effizienten Organisationen, in denen die Forschenden gut organisierte und wirkungsvolle Unterstützung erhalten – denn es gilt, die Leistungsfähigkeit und Konkurrenzfähigkeit der Hochschule zu erhalten und zu fördern.

Die Handlungsorientierung der Stabsstelle F&E war von Beginn an die Vorstellung, das enorme Potential der fusionierten Hochschule durch eine Vernetzung der Kompetenzen über die Fachbereiche hinaus in neuer Weise zu nutzen.

Darüber hinaus ist oberste Leitlinie für die Stabsstelle, durch eine konsequente Service- und Kundenorientierung (ZHAW-Forschende als Kunden) spürbare Entlastungen für Forschende zu erzielen.

---

<sup>9</sup> Der Stabsstellenleiter wird von einer administrativen Mitarbeiterin (50%) unterstützt.

<sup>10</sup> Vorteile von Kooperation werden tatsächlich auf den unteren Ebenen bei engagierten Forschenden, wenn auch nur punktuell, gesehen und daher auch auf dieser Ebene von der Stabsstelle besonders gefördert.

Regelmässige, systematische bilaterale Gespräche mit allen Kunden- und Anspruchsgruppen sind in diesem Zusammenhang essentiell, um implizite und explizite Bedürfnisse zu erfassen und sie in entsprechende Dienstleistungen zu integrieren.

Werden im Kontakt mit Forschenden ganzheitlich menschliche Gesichtspunkte<sup>11</sup> berücksichtigt, das heisst beispielsweise neben sachbezogenen Themen auch persönlichen Erfahrungen und persönliche Begegnung, so können auf der Ebene der Kommunikation und Vernetzung fach- und departementspezifische Unterschiede und Befremdlichkeiten langfristig überwunden werden<sup>12</sup>.

### 3.2 Anforderungen an die Kompetenzen der Personen<sup>13</sup>

Für die Stabstelle und für vergleichbare Funktionen im „Third Space“ ist eine wichtige Voraussetzung, eine Vorstellung von dem anzustrebenden zukünftigen Zustand der Organisation zu haben. Falls diese noch nicht in Form einer Hochschulvision vorliegt, muss sie erarbeitet werden, um eine Handlungsorientierung zu haben. Die Herausforderung besteht dann darin, auf der Basis dieser Zukunftsvision die komplexen Einflussfaktoren zu erkennen und aus der Vielzahl möglicher Handlungsoptionen eine vernünftige Mischung von wirksamen Massnahmen zu wählen. D.h. einerseits für eine unmittelbare Wirkung im Sinne von sichtbaren „quick-wins“ und andererseits für eine langfristige und nachhaltige Wirkung, deren Früchte oft nicht unmittelbar erkennbar und mit dem gewählten Vorgehen verknüpfbar sind.

Da Veränderungsprozesse in Expertenorganisationen eigenen Gesetzmässigkeiten unterliegen und viel Zeit erfordern (GROSSMANN, PELLERT & GOTWALD, 1997), ist ein langer Atem beim Ausbleiben von unmittelbaren Reaktionen auf Massnahmen unabdingbar. Immer wieder und unermüdlich Begegnungs- und Austauschräume zu schaffen, erscheint ein probates Mittel. Dafür ist die Fähigkeit erforderlich, sich sowohl auf der konkret pragmatischen Ebene der Probleme der Forschenden sicher bewegen, und sich ebenso in eine strategisch langfristige Ebene hineindenken zu können. Gerade durch die Verbindung dieser Ebenen kann die Wirkung von Interventionen wesentlich erhöht werden.

Eine professionelle Unvoreingenommenheit dem Gesprächspartner und seinen Themen gegenüber ist für Personen im „Third Space“ vielleicht die wichtigste Eigenschaft. Sie ist Basis für die Vermittlerrolle, sowohl zwischen Personen im akademischen Bereich, als auch zwischen Akademia und Verwaltung. Diese Vermittlerrolle erfordert eine hohe Integrität und Unabhängigkeit von partikulären Interessen (z.B. Instituts- oder Departementsinteressen), bedingt aber auch eine

---

<sup>11</sup> Das Vorgehen der Stabsstelle F&E orientiert sich an der themenzentrierten Interaktion (TZI) (COHN, 1991) und der Dynamik in Gruppen (BELZ, 1988) sowie am Verfahren Wege zur Qualität ([www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info)).

<sup>12</sup> Zu psychologischen Ansätzen siehe PELLERT, 1999, S. 89ff.

<sup>13</sup> Gemeint ist hier gemäss Themenschwerpunkt dieser Ausgabe die berufliche und professionelle Kompetenz einer Person in „Third space“.

klare Erkennbarkeit des übergeordneten Interesses der Gesamthochschule, indem dieses immer wieder expliziert und auch in Partikularinteressen integriert wird. Sie bedingt darüber hinaus ein Verständnis der verschiedenen disziplinären Forschungsansätze und der Grundlagen wissenschaftlicher Erkenntnis.

Eine ebenfalls nicht zu unterschätzender Bedeutung kommt aber auch dem hochschulinternen „Marketing in eigener Sache“ zu. Gerade weil diese Art von Tätigkeiten noch nicht sehr etabliert sind (KUNTZ-BRUNNER, 2010), werden nicht zuletzt auch von Forschenden Aktivitäten der zentralen Verwaltung sehr kritisch hinterfragt und unterliegen einem permanenten Rechtfertigungsdruck. Ohne ein sehr deutlich formuliertes Bekenntnis der Hochschulleitung zur Arbeit solcher Stellen geht es nicht. Im Zusammenhang mit dem Marketing ist auch gute Sichtbarkeit und Vernetzung sehr wichtig, allerdings ohne die Kunden- und Anspruchsgruppen aufdringlich mit Informationen zu überfluten. Ein abgestuftes Vorgehen, in dem die verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch, aber wohl dosiert mit Informationen (z.B. Newsletter) versorgt werden und Kontakte gepflegt werden, ist ein sinnvolles Mittel, die eigenen Angebote und Leistungen internen und externen Kunden im Bewusstsein zu halten.

Eine besondere Herausforderung einer F&E Stabsstelle liegt in der „Aktivierung“ der Forschenden. Die wirklich aktive Beteiligung an Diskussionen, Netzwerkveranstaltungen oder Foren, bis hin zu Rückmeldungen von Verbesserungsmöglichkeiten, erweist sich als grösste Herausforderung. Es zeigt sich, dass allgemeine Aufforderungen zu Feedbacks oder Anregungen in der Regel ohne Wirkung bleiben. Wichtigstes Element für die aktive Beteiligung bleibt der persönliche Kontakt. Aktive Beteiligung erfolgt in der Regel nur auf persönliche Nachfrage.

Die steigende Komplexität des Hochschulmanagements erfordert auch die Fähigkeit, im sich rasch in einer adäquaten Tiefe in die jeweils relevanten Themengebiete einzuarbeiten. So sind beispielsweise bei der Förderung der Forschung Aspekte der Forschungsfinanzierung (Budgetierung, Abrechnung, Rechnungslegung), des Immaterialgüterrechts (Umgang mit Geistigem Eigentum, Patente), des Marketings (Public Relations, Medienarbeit, Markenbildung), des Qualitätsmanagements (Qualitätskriterien), des Wissensmanagements (Vernetzung innerhalb der Hochschule, Informationsmanagement), der Organisationsentwicklung (Kooperationskultur) etc. zu berücksichtigen.

Besonders wichtig ist sicherlich auch die Kompetenz, innerhalb dieser komplexen Anforderungen zu jenen pragmatischen Lösungen zu kommen, die für die Beteiligten der Organisation zum jetzigen Zeitpunkt umsetzbar und handhabbar sind, was aber auch heisst, von Idealvorstellungen zurück zu treten und „unvollkommene“, aber realisierbare Lösungen zu akzeptieren.

Aus diesen Gründen sind für „Third-Space-Mitarbeiter“ profunde Kenntnisse und Erfahrungen in Organisationsentwicklung ebenso wichtig wie eine akademische Sozialisierung und Erfahrung im Tätigkeitsfeld der Kunden (hier der Forschenden).

### 3.3 Massnahmenfelder für das weitere Vorgehen

In Zukunft wird der Klärung des Selbstverständnisses der anwendungsorientierten Forschung (Ebene 1 Abb. 1) verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil diese Ebene auch auf die anderen Ebenen stark einwirkt. Wenn die Fachhochschulen zeigen, dass sie auf die Fragen, die das Leben stellt, aus einer Gesamtbetrachtung Antworten finden, stärken sie ein eigenständiges Profil. Dies führt dann auch zu einer Anerkennung bei Politik und Förderinstitutionen (Ebene 5) und kann so zudem für eine adäquate Berücksichtigung der Forschungskompetenzen und -interessen der Fachhochschulen bei der Vergabe von Fördermitteln wegweisend sein.

Die Beteiligung der Hochschulleitung an diesen Fragen wird intensiviert um eine bessere Verankerung in den Departementen (Ebene 4) zu erreichen und dazu beizutragen, dass genügend Ressourcen für Aufgaben betreffend die Ebenen 2 und 3 zur Verfügung stehen. Die Stabsstelle analysiert als Argumentationsgrundlage für eine breite Diskussion die aktuelle Situation der Forschung.

## 4 Fazit

Die nachfolgenden Thesen stellen eine pointierte Essenz der vorangegangenen Analyse und Erfahrungen dar. Sie können Leitlinien für die zukünftige Richtung der Arbeit im „Third Space“ bilden:

- Den wichtigsten Kunden bzw. Anspruchsgruppen müssen rasch spürbare Erleichterungen verschafft werden.
- Der persönliche Kontakt spielt für die Qualität der Leistung, wie in jeder „Beziehungsdienstleistung“, eine wichtige Rolle.
- Kooperation wird gefördert, wenn Forschende aus verschiedenen Bereichen direkt persönlich anhand konkreter Themen in Kontakt kommen (auch ohne dass die Vorgesetzten vorher angefragt werden müssen).
- Die Personen aus dem Third Space haben Einfluss auf die Professionalisierung und die Kultur der Hochschule, auch wenn das nicht immer unmittelbar erkennbar ist.
- „Reden – Denken – Reden – Umsetzen“: Authentische Kommunikation und pragmatische Umsetzung nach sorgfältiger Analyse sind die wichtigsten Anforderungen.

Für den Autor ist die Möglichkeit, in einem dynamischen Umfeld mitgestaltend zu wirken, mit Menschen aus ganz verschiedenen Disziplinen Ideen zu entwickeln und umzusetzen, grosse Motivation für diese Aufgabe und kann etwas von der Tatsache ablenken, dass für die Inhaber solcher Funktionen des mittleren Hochschulmanagements gegenwärtig kaum Entwicklungsperspektiven existieren (NICKEL & ZIEGELE, 2010).

## 5 Literaturverzeichnis

- Belz, H.** (1988). Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe Prozessberichte aus TZI Gruppen. Mainz.
- Cohn, R. C.** (1991). Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle (10. Aufl. ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Grossmann, R., Pellert, A. & Gotwald, V.** (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale. In R. Grossmann (Ed.), Besser Billiger Mehr, Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität (2 ed., pp. 24-36). New York: Springer.
- Hasler, U. & Stülpnagel, H.** (2009). Wer weiss was - Experten finden und vernetzen an einer Hochschule. Paper presented at the 5th Conference on Professional Knowledge Management, Solothurn, Switzerland.
- Kuntz-Brunner, R.** (2010, 20.08.2010). Nächste Etage: Netzwerk. duz MAGAZIN, 9.
- Laske, S., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C. & Scharmer, C. O.** (Eds.) (2000). Universität im 21. Jahrhundert (Vol. 1). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lepori, B. & Attar, L.** (2006). Research Strategies and Framework Conditions for Research in Swiss Universities of Applied Sciences. Lugano: KTI/CTI Swiss Innovation Promotion Agency.
- Nickel, S. & Ziegele, F.** (2010). Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle, Eine empirische Vergleichsstudie (Vol. 1, pp. 255). Gütersloh: CHE Center for Higher Education Development.
- Pellert, A.** (1999). Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen (Vol. 67). Wien, Köln, Graz, Böhlau.
- Reichwald, R.** (2000). Organisations- und Führungsstrukturen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Universität von morgen Universität im 21. Jahrhundert. München und Mering.
- Weber, K., Tremel, P., Balthasar, A. & Fässler, S.** (2010). Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen. Bern: Universität Bern.
- Whithchurch, C.** (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of third space Professionals in UK Higher Education. Higher Education Quarterly, 62(4), 377-396.

## Autor



Dr. Heinrich STÜLPNAGEL || ZHAW Winterthur || Stabstelle  
Forschung und Entwicklung || Technikumstrasse 9, CH-8405  
Winterthur

[www.zhaw.ch](http://www.zhaw.ch), [www.forschungssupport.ch](http://www.forschungssupport.ch)

[heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch](mailto:heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch)