
Patricia TREMEL & Andreas FISCHER¹ (Bern)

Forschung und Management – (Vermeintliche) Gegensätze nähern sich an!

Zusammenfassung

Professionalisierung in Forschungssystemen gewinnt an Bedeutung. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen von Forschung werden Methoden und Instrumente modernen Managements zu geeignetem «Handwerkzeug» von Forschenden und Forschungsmanagern. Anhand des Beispiels des universitären Weiterbildungsstudiengangs «CAS Forschungsmanagement» kann verdeutlicht werden, welcher Bedarf an professionellem Management von Seiten des Forschungssystems erkennbar ist und welche Bedürfnisse von Forschenden und Forschungsmanagern damit einhergehen. Das Spannungsfeld zwischen Forschung und Management wird aufgezeigt und so verdeutlicht, welche neuen Rollen und Tätigkeitsprofile sich im Forschungssystem entwickeln.

Schlüsselwörter

Forschungsmanagement, Professionalisierung, Wandel von Forschung

Research and Management – (Assumed) Opposites Approach!

Abstract

Professionalization in research systems gains in importance. Against the background of changing general conditions of research, methods and instruments of modern management become eligible tools for researchers and research managers. By reference to the university further education program "CAS Research Management" (Certificate of Advanced Studies), the demand for professional management by the research system as well as the researchers and the research managers can be elucidated. The area of tension between research and management is highlighted and it is eventually illustrated which new roles and job profiles develop in the research system.

Keywords

Research management, professionalisation, changing patterns of research

¹ e-Mail: patricia.tremel@zuw.unibe.ch, andreas.fischer@zuw.unibe.ch

1 Professionalisierungsprozesse in der Forschung²

Modernisierungsprozesse, Reformen und die kontinuierliche Expansion des Sektors Hochschule haben zur Folge, dass Aufgabengebiete in Forschung und Lehre, die bisher der Selbstverwaltung von Lehrstühlen unterlagen, «ausgelagert» und «professionalisiert» werden (vgl. BLÜMEL, KLOCKE & KRÜCKEN, 2010). Der Ausbau administrativer Strukturen und Funktionsbereiche führt dazu, dass sich neue Hochschulprofessionen entwickeln. Ursächlich hierfür sind strukturelle Veränderungen von Wissenschaft und Forschung. Professionalisierung wird somit verstanden als die Schaffung neuer (nicht-akademischer) Tätigkeitsfelder im Hochschulkontext, die in enger Verbindung mit den Hauptaufgaben Lehre und Forschung stehen.

Einhergehend mit dem zunehmenden Wettbewerb im Feld der Hochschulen und der wachsenden Bedeutung von Prinzipien des «New Public Managements» (vgl. KEHM & LANZENDORF, 2006) kommt es auch zu einem organisationalen Wandel der Forschungsarbeit an Universitäten und Fachhochschulen (vgl. KRÜCKEN, 2006). Die inhaltlichen und administrativen Aufgaben von Forschenden werden vielschichtiger. Die Anforderungen an Forschende (z.B. verstärkte Rechenschafts- und Reportingpflichten, die steigende Notwendigkeit von Drittmitteln oder das Führen von grösseren Forschungsteams) wachsen und nehmen neben der eigentlichen Aufgabe des Forschens vermehrt Raum ein.

Nicht immer können die Managementaufgaben ausgelagert werden, sondern bleiben oft auch an den Forschenden hängen, die dadurch gerade in grösseren Forschungsprojekten eine Doppelfunktion wahrnehmen. Diese steigende Komplexität von Forschung erfordert nicht nur disziplinäres Wissen, sondern gleichermassen die Kompetenz, Forschungsprozesse gezielt zu steuern und zu begleiten. So entwickeln sich neue Rollen und Tätigkeitsprofile im Forschungskontext. Managementfunktionen gewinnen an Bedeutung und schaffen neue Strukturen im Wissenschaftssystem.

Um den Anforderungen eines professioneller werdenden Forschungsmanagements im nationalen und internationalen Kontext gerecht zu werden, bietet das Zentrum für universitäre Weiterbildung der Universität Bern einen Zertifikatsstudiengang «CAS Forschungsmanagement» an. Das Weiterbildungsangebot und seine Nachfrage dienen als Indikator für Professionalisierungsprozesse im Forschungsbereich.

In einem ersten Schritt veranschaulicht der Werkstattbericht, in welchem Spannungsfeld Forschung und Management zueinander stehen. Zweitens wird die Frage diskutiert, ob Forschende zu Managern werden und inwieweit Personen mit Managementfunktionen im Forschungsbereich eine neue Berufsgruppe bilden. Aufbauend auf Ergebnissen einer Bedarfsabklärung zeigen wir in einem dritten und letzten Schritt, welche Zielgruppen ein Qualifizierungsangebot wie der «CAS Forschungs-

² Wenn im Folgenden von Forschungsmanagern oder Wissenschaftlern usw. gesprochen wird, wird die männliche Form aus Gründen der Lesbarkeit jeweils stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

management» im Blick hat. Die empirischen Ergebnisse der Bedarfsabklärung machen deutlich, inwieweit die Qualifizierung und die damit einhergehende Professionalisierung im Forschungsbereich als notwendig erachtet werden und dem Puls der Zeit entsprechen.

2 Das Spannungsfeld zwischen Forschung und Management

Forschung hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen und ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz ist unbestritten. Investitionen in Forschung gelten als unablässlich für die Innovationsfähigkeit und Entwicklung eines Landes. Das expandierende Feld der Forschung wird hierdurch zunehmend komplexer. Forschungsbereiche wachsen und mit ihnen die damit verbundenen Aufgaben.

Forschung und Management bilden auf den ersten Blick zwei Gegensätze ohne gemeinsame Schnittmenge: Forschung zielt darauf ab, neue Erkenntnisse zu schaffen und diese anwendbar oder nutzbar werden zu lassen. Dahinter versteckt sich ein kreativer und produktiver Prozess, der auf Wissen aufbaut und Fortschritt ermöglicht (vgl. BRINK, 2010), jedoch oft nicht vollständig planbar ist. Management meint hingegen die zielgerichtete Planung, erfolgreiche Durchführung und Koordination oder auch Kontrolle von Vorgängen, an denen ein oder mehrere Personen beteiligt sind (vgl. HEINRICHS, 2010).

Die Aufgaben von Forschenden und Managern sind somit zunächst einmal unterschiedlich. Betrachtet man jedoch die Strukturen, durch die sich die heutige Forschung kennzeichnet, wird deutlich, dass die beiden Pole Forschung und Management auch im Bewusstsein der Forschenden näher zusammen rücken. Forschungsprozesse (Konzeption, Durchführung und Verwertung der Ergebnisse von Forschungsarbeiten) erfordern die Erfüllung konkreter Managementaufgaben. Das war zwar schon immer so, ist aber angesichts der komplexeren Forschungsprogramme, des härteren Wettbewerbs und der zunehmenden Bürokratisierung auch des Wissenschaftsbetriebs deutlich anspruchsvoller geworden.

Aus dieser Perspektive lassen sich die beiden Pole Forschung und Management als ergänzend bezeichnen und nicht als entgegengesetzt. Vielmehr können Prinzipien des Managements als «Hilfs- oder Handwerkszeug» von Forschung verstanden werden. Forschung kann und soll sich Managementregeln in vielen Bereichen zunutze machen. Professionelles Forschungsmanagement bedeutet Entlastung der Forschenden zugunsten ihres eigentlichen Kerngeschäfts, Forschung zu betreiben.

3 Forschende, die managen oder Manager im Forschungsbereich?

Forschende übernehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit Managementaufgaben, obwohl ihr Hauptaugenmerk auf den Forschungsinhalten liegt. Umgekehrt stehen für Manager im Forschungsbereich vor allem die strategische Bedeutung des Forschungsportfolios für die Institution und die Ablaufprozesse von Forschung im

Vordergrund und nur in zweiter Linie die konkreten Forschungsinhalte. Einhergehend mit der Professionalisierung der Leitungsaufgaben werden die Rollen der verschiedenen Akteure neu definiert und zugleich Tätigkeitsfelder abgesteckt.

Unter dem Gesichtspunkt der Professionalisierung können Personen mit Managementaufgaben im Forschungsbereich (sowohl Forschende als auch Forschungsmanager) als «blended professionals» bezeichnet werden, die sich zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Management bewegen (vgl. WITHCHURCH, 2004). Durch die Vermischung von akademischen (inhaltlichen) Forschungs- und professionellen Managementaufgaben entwickeln sich neue Profile von Tätigkeiten im Forschungssystem. Schematisch lassen sich diese mittels dreier Typen abbilden:

- (1) In kleineren Forschungsprojekten werden die Forschungs- und Managementfunktionen in Personalunion wahrgenommen. Obwohl die Managementaufgaben hier noch wenig komplex sind, sind die Forschenden oft nur bedingt darauf vorbereitet, da in der wissenschaftlichen Ausbildung das Management bislang kaum thematisiert wird und zugleich für Personen in der Qualifizierungsphase nur eine untergeordnete Rolle spielt. Es zeigt sich allerdings auch hier der Trend, Management-Kompetenzen bspw. im Doktoratsstudium oder auf Stufe PostDoc zu vermitteln.
- (2) In Forschungsgruppen und in mittleren und grösseren Forschungsprogrammen werden die Rollen ausdifferenziert und die Managementaufgaben der wissenschaftlichen Leitung zugewiesen. Die eigene Forschungstätigkeit kann gegenüber den Führungsaufgaben bereits in den Hintergrund rücken.
- (3) Beim dritten Typ handelt es sich um Wissenschaftler, die nicht mehr selber forschen, sondern Forschungsabteilungen leiten oder im Supportbereich arbeiten. Es ist anzunehmen, dass es vor allem der dritte Typ ist, der sich mit der Berufsrolle „Forschungsmanager“ bereits angesprochen fühlt, während beim zweiten Typ diese Identifizierung erst in Entwicklung begriffen ist.

Gemeinsam ist allen drei Typen, dass die Personen, die im Forschungsbereich Managementaufgaben, in welcher Ausprägung auch immer, wahrnehmen, fast ausschliesslich selber aus der Forschung stammen und entsprechend im Forschungskontext sozialisiert worden sind. Somit kann Forschungsmanagement als «quasi-akademische Funktion» (vgl. WHITCHRUCH, 2008) verstanden werden.

4 «CAS Forschungsmanagement»: Ein Bedarf mit unterschiedlichen Bedürfnissen

Im Forschungssystem entwickeln sich neue Rollen und Tätigkeitsprofile, die die Qualifizierung von Personen mit Managementaufgaben im Forschungsbereich erforderlich machen. Die wissenschaftliche Ausbildung an den Hochschulen konzentriert sich auf die Forschung und vernachlässigt die Managementkompetenzen. Das Zentrum für universitäre Weiterbildung der Universität Bern hat diese Feststellung zum Anlass genommen, eine Zusatzqualifikation in Form eines Zertifikatsstudiengangs zu entwickeln.

Die grundlegenden Überlegungen zum «CAS Forschungsmanagement» lassen sich folgendermassen zusammenfassen: Als Zielgruppe konzentrieren wir uns auf den oben genannten Typus zwei als auch drei, obwohl wir nicht ausschliessen wollen, dass einzelne Inhalte auch für Typ eins von Interesse sind. Die Kompetenzziele des Studiengangs richten wir deshalb in erster Linie auf diese Adressatengruppe aus. Die Inhalte gruppieren wir entlang den drei übergeordneten, chronologischen Phasen eines Forschungsprozesses, die eng miteinander verbunden sind: «Idee», «Realisierung», «Transfer».

Jede Phase birgt spezifisch Inhalte, mit denen sich Forschende und Forschungsmanager auseinandersetzen. Gemäss der Chronologie von Forschungsprozessen wurden sechs Module mit folgenden Inhalten entwickelt:

- (1) Grundlagen des Forschungsmanagements;
- (2) Nationale und internationale Forschungsförderung;
- (3) Projektmanagement in der Forschung;
- (4) Spezielle Aspekte des Forschungsmanagements;
- (5) Qualitätssicherung und Evaluation von Forschung;
- (6) Transfer, Marketing und Kommunikation von Forschung.

Entsprechend vermittelt der Studiengang praxisorientiertes Wissen zu den zentralen Fragestellungen, mit denen sich Forschende und Forschungsmanager in ihrem beruflichen Alltag befassen. Konkretes Handlungswissen wird ergänzt durch die Stärkung sozialer Kompetenzen. Zentral sind hierbei die Reflexion des eigenen Handelns im Forschungskontext wie auch der Umgang mit anderen Beteiligten.

4.1 Bedarfsabklärung als Methode

Die Programmentwicklung des «CAS Forschungsmanagement» startete mit der Analysephase. Im Rahmen einer Bedarfsabklärung wurde mit Personen aus der definierten Zielgruppe ermittelt, welche Bedürfnisse Forschende oder Forschungsmanager bezüglich ihrer Managementaufgaben im Forschungskontext haben und inwieweit diese in einem Zertifikatsstudiengang wiederzufinden sein sollen.

Um den Bedarf an dem geplanten Weiterbildungsangebot und die Bedürfnisse der potentiellen Teilnehmenden zu ergründen, haben wir eineinhalbstündige Workshops organisiert, in denen leitfadengestützt für uns relevante Aspekte erfragt und diskutiert wurden. Eingeladen waren zum einen Nachwuchswissenschaftler der Universität Bern, die habilitiert sind oder Assistenz- oder Förderprofessuren besetzen.³ Mit der Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds wurde zum anderen der Kreis an Workshopteilnehmenden durch Personen erweitert, die in Managementfunktionen im Forschungsbereich tätig sind, aber keine oder nur wenige inhaltliche Forschungsaufgaben übernehmen (bspw. Koordinatoren Nationaler Forschungsschwerpunkte).

³ Mithilfe der Websites der verschiedenen Fakultäten respektive der jeweiligen Institute liess sich feststellen, welche Personen die für uns relevanten Positionen besetzten. Festgelegt wurden Termine, an denen Personen aus unterschiedlichen Disziplinen per Email eingeladen wurden.

22 Personen nahmen an den vier Workshops teil, die innerhalb von drei Wochen durchgeführt wurden. Der Fragenkatalog deckte verschiedenen Themenblöcke ab, die für die weitere Planung des Studiengangs zentral waren. Grundsätzlich sollte geklärt werden, inwieweit die von uns vorgesehenen Inhalte deckungsgleich sind mit den Bedürfnissen der Zielgruppe oder ob wir mögliche Themen übersehen haben. Erstens wurde nach den aktuellen oder künftigen Managementaufgaben der Teilnehmer in ihrem jeweiligen Kontext gefragt. Zweitens sollten die Teilnehmer Schwerpunkte benennen, die sie sich von einem Weiterbildungsangebot Forschungsmanagement wünschen würden. Schliesslich wurde drittens über die Bereitschaft für finanzielle und zeitliche Investitionen in eine Weiterbildung gesprochen.

Die konzeptionellen Folgerungen aus der Bedarfsabklärung wurden schliesslich inneruniversitär sowie extern mit Mitgliedern einer Arbeitsgruppe der SARMA (Swiss Association of Research Managers and Administrators) validiert.

4.2 Ergebnisse der Bedarfsabklärung: Forschende wollen forschen und Manager wollen managen

Die Diskussionen in den Workshops machten deutlich, dass die geplanten Inhalte nahezu vollständig mit den verschiedenen Bedürfnissen der Teilnehmer übereinstimmen. In Abhängigkeit von der individuellen Karrierephase und Funktion als auch dem jeweiligen Forschungskontext wurden die Inhalte von den Teilnehmenden jedoch unterschiedlich stark gewichtet.

Es zeigte sich, dass für Nachwuchswissenschaftler vor allem einzelne Module relevant sind, die sich thematisch ihrer aktuellen beruflichen Situation anpassen. Die jeweilige Qualifikationsphase determinierte somit den aktuellen Fokus der Forschenden: Frisch Habilitierte sehen ihre Qualifizierungsmöglichkeiten vor allem in Bereichen der Drittmittelakquise oder dem Transfer von Forschungsergebnissen. Forschende, die bereits Führungsaufgaben übernommen haben, fokussieren ihr Interesse bei Themen wie Führung oder Projektmanagement. Zusammenfassend stellen wir fest, dass sich alle Nachwuchswissenschaftler in den meisten Inhalten wiederfinden konnten, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte wählen würden. Die zeitlichen und finanziellen Investitionen in eine Weiterbildung stellen für Forschende eine Hürde dar, die nicht zu unterschätzen ist.

Für Forschungsmanager ist vor allem die Kohärenz eines ganzen Studiengangs und nicht der Fokus auf einzelne Module gewinnbringend. Neben der Qualifizierung durch den Erwerb eines universitären Abschlusses ist die Themenvielfalt eines ganzen Zertifikatsstudiengangs für die potenziellen Teilnehmenden sehr attraktiv. Sie setzen sich mit verschiedenen Bereichen des Forschungsmanagements auseinander, die in einem engen Zusammenhang zueinander stehen. Sie werden herausgefordert, ihr eigenes berufliches Handeln vor diesem Hintergrund zu reflektieren und erhalten die Chance, ihre Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen über längere Zeit und vertieft auszutauschen und zugleich Netzwerke aufzubauen.

Als Quintessenz der Bedarfsabklärung können drei Punkte festgehalten werden, die für die Ausrichtung des «CAS Forschungsmanagement» relevant sind:

- (1) Die vielfältigen Aufgaben in Forschungsprozessen erfordern professionalisiertes Wissen und Managementfähigkeiten, die von Forschenden alleine nicht gewährleistet werden können. Forschungsmanagement als Zusatzqualifikation und Profession gewinnt somit zunehmend an Bedeutung und wird von Forschenden und Forschungsmanagern gleichermaßen als wichtig erachtet.
- (2) Forschende fokussieren in erster Linie ihre Forschung. Zugleich erkennen sie aber die Notwendigkeit des Erwerbs von Kompetenzen über die wissenschaftliche Qualifikation hinaus, die zum Gelingen erfolgreicher Forschung beitragen. Durch Weiterbildungsangebote wie den «CAS Forschungsmanagement» können sie ihre Kompetenzen erweitern und der Vielfalt ihrer Aufgaben gerecht werden.
- (3) Forschungsmanager erkennen die wachsende Komplexität von Forschungsarbeit und die Entwicklung professionalisierter Bereiche in der Wissenschaft. Ein Angebot wie der «CAS Forschungsmanagement» stellt aus ihrer Perspektive eine Qualifizierungsmöglichkeit dar, die professionelles Managementwissen sowie Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt, die für Forschungsmanager notwendig sind.

5 Fazit

Die Bedarfsabklärung als auch die Gespräche mit unterschiedlichen Stakeholdern aus Hochschulen und dem forschungspolitischen Umfeld verdeutlichen, dass dem «third space» und somit dem Bedarf an professionellen Forschungsmanagement eine wachsende Bedeutung zugesprochen wird. Inwieweit Management-Qualifikationen Bestandteil der Grundausbildung von Forschenden werden oder eine Rollendifferenzierung zwischen Managern und Forschenden Usus bleibt, wird sich langfristig zeigen. Festzustellen ist jedoch bereits heute, dass Forschung und Management keine Gegensätze bilden, sondern komplementäre Pole, die miteinander einhergehen. Hieraus resultiert, dass zum einen die Anforderungen an Forschende steigen, zum anderen aber auch neue Tätigkeitsfelder im Forschungskontext erschlossen werden können. Es ist anzunehmen, dass sich die Profession des Forschungsmanagers etabliert und nachgefragt wird.

Die Ergebnisse der Bedarfsabklärung haben uns aufgezeigt, dass der Bedarf an Qualifizierungsmöglichkeiten gross ist. Offensichtlich ist, dass die Grenzen zwischen managenden Forschenden und Forschungsmanagern fließend sind. Zwar besteht bei vielen Forschenden eine Abwehrhaltung gegenüber «dem Administrativen». Dennoch wird erkannt, dass Managementinstrumente für eine erfolgreiche Forschung unabdingbar sind, sofern sie gegenstandsgerecht dort zum Einsatz kommen, wo sie effizient und gewinnbringend angewendet werden können.

Die Professionalisierung in Forschung (und Lehre) gewinnt mehr und mehr an Selbstverständnis und weicht das Spannungsfeld zwischen Forschung und Management auf. Entsprechend besteht ein Bedarf nach Weiterbildungsangeboten wie dem «CAS Forschungsmanagement», die dazu beitragen, professionelle Strukturen in Hochschulen auf- und auszubauen.

6 Literaturverzeichnis

Blümel, A., Klocke, K. & Krücken, G. (im Erscheinen). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, A. & Schroer, A., Professionalisierung im Not-for-Profit-Management. Wiesbaden: VS Verlag.

Brink, G. (2010). Forschungsmanagement für den täglichen Gebrauch. Frankfurt am Main: Verlag Harri Deutsch.

Heinrichs, W. (2010): Hochschulmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kehm, B. & Lanzendorf, U. (Hrsg.) (2006). Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn: Lemmens.

Krücken, G. (2006). Wandel – Welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, Nr. 01 / Jg. 12. S. 7-18.

Whitchurch, C. (2004). Administrative Managers – A Critical Link. Higher Education Quarterly Nr. 4 / Jg. 58. S. 28.-298.

Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. Higher Education Quarterly Nr. 4, Jg. 62. S. 377-396.

AutorInnen



Patricia TREMEL, M.A. || Universität Bern || Zentrum für universitäre Weiterbildung || Schanzeneckstrasse 1, Postfach 8573, CH-3001 Bern

www.zuw.unibe.ch

patricia.tremel@zuw.unibe.ch



Dr. Andreas FISCHER || Universität Bern || Zentrum für universitäre Weiterbildung || Schanzeneckstrasse 1, Postfach 8573, CH-3001 Bern

www.zuw.unibe.ch

andreas.fischer@zuw.unibe.ch