

2 Mögliche Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen zur Professionalisierung und Unterstützung des Managements von Forschungsverbünden

Erfreulicherweise setzt sich die Einsicht, dass das Management inter- und transdisziplinärer Vorhaben im Rahmen der akademischen Tätigkeiten in Wert zu setzen ist, zunehmend durch. Entsprechend steigt der Bedarf nach Maßnahmen der Qualitätssicherung und der Wissenstradierung. Forschungsverbundmanagement ist dann professionell, wenn ein Verbund die Anforderungen an einen inter- oder transdisziplinären Forschungsverbund erfüllt, die in einem Verbund anfallenden Managementaufgaben effizient und effektiv angegangen werden und die Probleme inter- bzw. transdisziplinären Arbeitens vermieden bzw. befriedigend gelöst werden (siehe Kapitel 1).

Es darf als unbestritten gelten, dass das Management inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde den Merkmalen professionellen Forschungsverbundmanagements sehr oft (noch) nicht entspricht. Ebenfalls als unbestritten darf gelten, dass die Anforderungen, denen die Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde zu genügen haben, sehr hoch sind. Es wäre weder angebracht noch sinnvoll, von den Managementverantwortlichen zu erwarten, sämtliche der anstehenden Aufgaben kompetent erledigen und sämtliche der auftauchenden Probleme kompetent lösen zu können, und zwar auch dann nicht, wenn sie sich die Managementverantwortung für einen Verbund in einem Team teilen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die als Sprecherin, Leiter o. Ä. die Managementverantwortung für einen Verbund übernehmen, zeichnen sich in erster Linie durch eine hohe Fachkompetenz zum Thema des Verbunds aus. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhalten im Rahmen ihrer Ausbildung nur sehr selten eine fundierte Einführung in das inter- und transdisziplinäre Arbeiten, geschweige denn in das Forschungsverbundmanagement. Mit Blick auf die Professionalisierung ist zu fragen, was getan werden kann oder muss, um ein professionelles Forschungsverbundmanagement zu gewährleisten und damit sicherzustellen, dass die Qualität inter- und transdisziplinärer Forschungsprozesse stimmt. Mit Blick auf die Unterstützung der Managementverantwortlichen wiederum ist zu fragen, was getan werden kann oder muss, um diese dabei zu unterstützen, ihre Funktion optimal auszufüllen und den Verbund, für dessen Management sie verantwortlich sind, zum Erfolg zu führen.

Bei den nachstehenden Überlegungen zu möglichen Maßnahmen für die Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements liegt das Augenmerk auf Maßnahmen, die durch Organisationen der Forschungsförderung wie die DFG ergriffen werden können. Dies zum einen, weil es diese Organisationen sind, die maßgeblich inter- und transdisziplinäre Forschungsverbünde finanzieren und dementsprechend ein besonderes Interesse an einem professionellen Forschungsverbundmanagement haben, zum anderen, weil diese Organisationen entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Prüfung und Begleitung von Forschungsverbünden besonders leicht umsetzen können.

Die Maßnahmen werden anhand von drei möglichen Perspektiven auf solche Maßnahmen skizziert:

- der Blick auf die Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus
- der Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen
- der Blick auf die externe Unterstützung der Managementverantwortlichen

Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zudem soll weder nahegelegt werden, dass sämtliche der skizzierten Maßnahmen ohne weiteres realisierbar sind, noch der Eindruck vermittelt werden, dass solche Maßnahmen nirgends realisiert werden. Schließlich ist zu betonen, dass die Ausführungen nicht die Position der DFG, sondern die Ansicht der Autorin und der Autoren wiedergeben.

2.1 Maßnahmen mit Blick auf die Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus

Um die Professionalität des Forschungsverbundmanagements sicherzustellen, ist es unabdingbar, festzulegen, worin sich ein professionelles Forschungsverbundmanagement auszeichnet. Entsprechende, theoretisch und empirisch fundierte Vorschläge wurden in Kapitel 1 gemacht. Es reicht aber nicht aus, entsprechende Qualitätskriterien zu formulieren. Vielmehr müssen Maßnahmen ergriffen werden, die gewährleisten, dass diese Kriterien Wirkung entfalten, dass sich ein ‚state of the art‘ des Managements inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde etabliert.

Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen, die der Setzung und Einforderung des Anspruchsniveaus dienen, sind z.B. folgende:

- *Vergabekriterien ergänzen*: Die Kriterien, anhand derer über die Vergabe von Forschungsmitteln an inter- oder transdisziplinäre Forschungsverbünde entschieden wird, ergänzen um Kriterien, die aus den Merkmalen gelingen-

der inter- und transdisziplinärer Forschungsvorhaben hergeleitet sind (bezogen auf die Verfahren ebenso wie auf die Managementverantwortlichen), und diese Kriterien angemessen gewichten.

- *Antragsformulare ergänzen:* In den Anträgen inter- oder transdisziplinärer Verbünde Angaben dazu verlangen, welche Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der inter- oder transdisziplinären Prozesse getroffen werden, sowie Angaben einfordern zu zentralen Fragen des Vorgehens hinsichtlich der Synthesebildung, der Entwicklung gemeinsamer Produkte, der Vernetzung der Forschungsarbeiten etc. Zu den Aufgaben des Forschungsverbundmanagements eine angemessene Ausstattung und ein detailliertes Budget verlangen.
- *Begutachtungsverfahren ergänzen:* Die Verfahren bei der Begutachtung von Anträgen inter- oder transdisziplinärer Verbünde so gestalten, dass auch die Qualität des Forschungsverbundmanagements ein gebührendes Gewicht erhält.
- *Gutachterinnen und Gutachter schulen:* Gutachterinnen und Gutachter für inter- oder transdisziplinäre Verbünde so schulen, dass sie bei Anträgen, Zwischenberichten oder auch Begehungen beurteilen können, ob die Qualität der inter- oder transdisziplinären Prozesse stimmt, bzw. Gutachterinnen und Gutachter beiziehen, die eine entsprechende Beurteilung vornehmen können.
- *Rechenschaft verlangen und Sanktionen vorsehen:* In Zwischen- und Abschlussberichten inter- oder transdisziplinärer Verbünde Auskunft verlangen über die Verfahren, die bei der Gestaltung der inter- oder transdisziplinären Prozesse eingesetzt wurden, und durch Sanktionen verhindern, dass eine diesbezügliche ‚Antrags- und Berichtsrhetorik‘ belohnt wird.

2.2 Maßnahmen mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen

Ein professionelles Forschungsverbundmanagement kann nicht allein dadurch gewährleistet werden, dass ein entsprechendes Anspruchsniveau definiert und eingefordert wird. Vielmehr müssen die Personen, die eine Managementverantwortung in inter- oder transdisziplinären Forschungsverbünden tragen (werden), die dazu nötigen Kompetenzen erwerben können. Dazu wiederum ist ein wissenschaftlich fundiertes Aus- und Weiterbildungsangebot erforderlich, das auf die Aufgaben, Herausforderungen und Bedürfnisse des Forschungsverbundmanagements ausgerichtet ist. Die Nutzung entsprechender Angebote ist

nahezulegen, und es sind Anreize zu schaffen, die begünstigen, dass die Angebote genutzt werden, ohne dass aber ein ‚Besuchszwang‘ entsteht (ein Anreiz kann z.B. die Übernahme von Kosten sein, die Berücksichtigung entsprechender Qualifikationen bei der Begutachtung von Anträgen oder das Ausstellen von Zertifikaten).

Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen, die der Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen dienen, sind z.B. folgende:

- *Gezielt Einzelkurse zur Einführung in das Forschungsverbundmanagement anbieten:* Spezifische Kurse anbieten für Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbünde, die nicht auf einzelne Aufgaben des Forschungsverbundmanagements fokussieren, sondern in einem grundlegenden Sinne in das Management eines inter- oder transdisziplinären Verbunds einführen (Anforderungen, Aufgaben, Methoden etc.). Sinnvollerweise werden solche Kurse auf das ‚Zielpublikum‘ einer Forschungsförderungsorganisation beschränkt; dies ermöglicht die angemessene Berücksichtigung der Spezifika dieser Organisation und vereinfacht die administrativen Abläufe.
- *Weiterbildungskurse verschiedener Anbieter zentral erfassen und bekannt machen:* Bereits existierende Angebote verschiedener Anbieter in Form einer kommentierten Liste, die auf die Anforderungen, Herausforderungen und Aufgaben des Forschungsverbundmanagements Bezug nimmt, erschließen und so eine Übersicht über ansonsten verstreute Kursangebote ermöglichen. Diese Maßnahme setzt voraus, dass Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der Angebote und Anbietenden getroffen werden.
- *Curriculum für Aus- und Weiterbildung von Managementverantwortlichen entwickeln:* Kompetenzen, über die (künftige) Managementverantwortliche verfügen sollten, formulieren und gestützt darauf ein Curriculum entwickeln und realisieren, das von (künftigen) Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Verbünde belegt werden kann. Diese Maßnahme setzt eine (internationale) Kooperation sowohl von Forschungsförderungsorganisationen untereinander als auch eine (internationale) Kooperation dieser Organisationen mit Hochschulen, die entsprechende Elemente für ein solches Curriculum zur Verfügung stellen, voraus.
- *Gefäße zur Reflexion und zur Tradierung des Wissens über das Forschungsverbundmanagement anbieten:* Angebote vorsehen, die dazu dienen, individuelle Erfahrungen mit dem Management eines inter- oder transdisziplinären Verbunds zu reflektieren und die daraus gewonnenen Einsichten weiterzugeben. Ein solches Angebot dient nicht nur dem gegenseitigen Lernen und der Nachwuchsförderung, sondern schafft auch ein organisationales Gedächtnis, das dieses Wissen sammelt, tradiert und für künftige Generationen von Managementverantwortlichen nutzbar macht.

Die Angebote, die im Rahmen des DFG-Projekts „Forschungsmanagement“ umgesetzt wurden und in Kapitel 3 beschrieben werden (Workshop For-

schungsmanagement und Diskussionsforum Forschungsmanagement), sind eine Realisierung der ersten und der vierten Maßnahme dieser Aufzählung durch die DFG.

2.3 Maßnahmen mit Blick auf die externe Unterstützung von Managementverantwortlichen

Angeichts der Vielfalt an Aufgaben des Forschungsverbundmanagements würde es der Sachlage nicht gerecht, von den Managementverantwortlichen zu verlangen, alle sich stellenden Aufgaben ohne externe Unterstützung professionell zu bewältigen. Überlegungen zu Maßnahmen der Professionalisierung und Unterstützung des Forschungsverbundmanagements wären deshalb nicht vollständig, würden sie nicht auch die Perspektive der Managementverantwortlichen berücksichtigen, die angesichts der vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben des Forschungsverbundmanagements den Bedarf verspüren, für diese Aufgaben zusätzliche (externe) Expertise beizuziehen und so ihre Tätigkeit auf zusätzliches Know-how abzustützen. Externe Unterstützung meint in diesem Zusammenhang den gezielten Beizug von Expertinnen und Experten, die nicht Mitglieder eines Verbunds sind oder werden und die die Managementverantwortlichen im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und Fragen beraten, bei der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen resp. während bestimmter Phasen begleiten. Das Belegen oder ‚Einkaufen‘ von Weiterbildungskursen ist aus der Perspektive der Managementverantwortlichen ebenfalls eine mögliche Form der externen Unterstützung.

Maßnahmen, die in diesem Bereich von Forschungsförderungsorganisationen ergriffen werden können, können zum einen darauf ausgerichtet sein, den Managementverantwortlichen die Suche nach Angeboten der externen Unterstützung zu erleichtern, die auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten ihres Verbunds zugeschnitten sind, oder zum anderen darauf, die Qualität solcher Angebote zu gewährleisten. Entsprechende Maßnahmen der Forschungsförderungsorganisationen sind z. B. folgende:

- *Hinweise für die Suche nach externen Expertinnen und Experten zur Verfügung stellen:* Den Managementverantwortlichen Instrumente an die Hand geben, die ihnen bei ihrer Suche nach externen Expertinnen und Experten sowie bei der Umschreibung entsprechender Aufträge und bei der Verfassung entsprechender Leistungsvereinbarungen helfen. Dies ist umso wichtiger, als eine wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche externe Unterstützung darin besteht, dass diese wissenschaftlich fundiert und auf die Anforderungen und Besonderheiten des Forschungsverbundmanagements zugeschnitten ist.

- *Verfahren einrichten zur Beantragung einer externen Unterstützung während der Laufzeit eines Verbunds:* Verfahren einrichten, die es Managementverantwortlichen ermöglichen, bei Bedarf während der Laufzeit ihres Verbunds auf eine externe Unterstützung zurückzugreifen, auch wenn der diesbezügliche Bedarf zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht ersichtlich war und deshalb im Budget des Verbunds nicht enthalten ist.
- *Eine Datenbank mit Anbietern externer Unterstützung zur Verfügung stellen:* Personen und Teams, die eine externe Unterstützung für inter- oder transdisziplinäre Forschungsverbünde anbieten, in Form einer kommentierten Liste erschließen, die sowohl auf die Aufgaben des Forschungsverbundmanagements Bezug nimmt als auch auf Situationen, Themen und Aufgaben, bei denen typischerweise eine externe Unterstützung beigezogen wird. In einer solchen Datenbank auch festhalten, welche Aufgaben externe Expertinnen und Experten übernehmen, welche Prozesse sie begleiten, welche Kurse sie spezifisch für einen Verbund durchführen können etc. Diese Maßnahme setzt voraus, dass Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der Angebote und Anbietenden getroffen werden.
- *Zertifizierung externer Expertinnen und Experten:* Zertifizieren derjenigen Personen und Teams, die aufgrund ihrer wissenschaftlichen Leistungen, aufgrund nachgewiesener Kompetenz in Aufgaben des Forschungsverbundmanagements sowie aufgrund ihrer Referenzen Managementverantwortlichen als externe Expertinnen und Experten empfohlen werden können. Die Einrichtung eines solchen Verfahrens setzt die (internationale) Kooperation von Forschungsförderungsorganisationen voraus.

Die aus einem Auftrag der DFG an die Autorin und die Autoren hervorgegangenen, in Kapitel 4 abgedruckten, Instrumente zur externen Unterstützung von Managementverantwortlichen sind eine Realisierung der ersten Maßnahme dieser Aufzählung durch die DFG.