

CAS IN FORSCHUNGSMANAGEMENT

Komplexe Wissenschaftsprojekte steuern

Seit sechs Jahren koordiniert Dr. Thomas Breu an der Universität Bern den nationalen Forschungsschwerpunkt NFS Nord-Süd. Die Managementkenntnisse, die er für seine Arbeit braucht, hat sich der Geograf mit «learning by doing» angeeignet. Heute kann man sich das Wissen in einer Weiterbildung erwerben. **Interview Christine Valentin**

Thomas Breu, Sie managen den NFS «Nord-Süd – Forschungspartnerschaften zur Linderung von Syndromen des globalen Wandels». 148 Institutionen sowie acht regionale Forschungsbüros in Afrika, Asien und Lateinamerika sind ins Programm eingebunden, sechs Schweizer Universitäten und 400 Forschende arbeiten bei den Projekten mit, das Budget beträgt jährlich 10 Millionen Franken. Was für eine Ausbildung braucht es, um ein solch grosses Projekt an der Schnittstelle zwischen Forschung und praktischer Umsetzung stemmen zu können?

Thomas Breu: «Leitungspersonen von Forschungsprojekten üben meist eine Doppelfunktion aus – sie forschen und koordinieren gleichzeitig das Projekt. Das ist anspruchsvoll. Anwendungsorientierte Forschung ist heute meist interdisziplinär und oft international. Für die Leitung heisst das: Wie können wir ein Umfeld schaffen, damit Wissenschaftler und Forscherinnen aus diversen Fachgebieten und Kulturen zusammenarbeiten und gemeinsam einen Mehrwert schaffen?»

Den Beruf des Forschungsmanagers gibt es nicht.

Ich habe erste Verwaltungserfahrungen nach dem Studium gesammelt, als Projektleiter in der Informatik. Einen klassischen Managementlehrgang habe ich nie absolviert. Später arbeitete ich in einem DEZA-Projekt als Programmleiter bei der Mekong River Commission. Das Grossprojekt wurde nach Kriterien und Standards der UNO gemanagt, die Abläufe waren sehr bürokratisch, aber klar strukturiert. Hier habe ich gelernt, wie man ein komplexes Projekt managt, wie man mit Menschen aus verschiedensten Kulturen und Ländern umgehen muss, wie man Mitarbeiter motiviert. Bei meiner jetzigen

Arbeit als Leiter des NFS Nord-Süd kann ich diese Kenntnisse aber nur bedingt gebrauchen. Denn die klassischen Führungsinstrumente der Verwaltung funktionieren im Wissenschaftsbereich nicht.»

Weshalb nicht?

«Forscher lassen sich nicht in ein Korsett zwingen, weil sie sich ihre Motivation aus der wissenschaftlichen Arbeit holen. Als Manager muss man eine Umgebung schaffen, in der die Leute ungehindert arbeiten und sich frei fühlen können, dann kooperieren sie. Aber administrative Tätigkeiten – etwa das Schreiben von Berichten für Geldgeber oder politische Entscheidungsträger – empfinden sie als störend. Vielen Forschenden fehlt das Bewusstsein, dass sie ihre Ergebnisse kommunizieren müssen, wenn sie im Konkurrenzkampf um die beschränkten Gelder erfolgreich sein wollen. Gerade private Geldgeber wollen wissen, ob die angestrebten Ziele mit den gesprochenen Mitteln erreicht werden konnten – schliesslich geht es oft um Millionen.

Aufgrund meiner Erfahrungen wird die mittlere Führungsebene in der Kommunikation, der Zusammenarbeitskultur, der Mitarbeiterführung wie auch bei der Qualitätssicherung künftig stärker in die Pflicht genommen. Deshalb ist es wichtig, dass sie sich das Wissen über diese Themen aneignen – etwa in einer Weiterbildung wie dem CAS Forschungsmanagement.»



Foto: Dieter Seeger



Foto: Dieter Seeger

Müssen Wissenschaftler diese Arbeit wirklich selbst machen?

«Selbstverständlich setze ich Profis ein, ich beschäftige zum Beispiel eine Kommunikationsspezialistin wie auch einen Finanzfachmann. Trotzdem brauche ich als Programmleiter ein Grundverständnis dieser Themen und ihrer Bedeutung. Auch die Akquisition von Forschungsgeldern kann das Management zentral machen, das ist aber nur beschränkt empfehlenswert. Forschungsleiter müssen wissen, welche Geldquellen es gibt, die sie für ihre Projekte anzapfen können. Das geht heute weit über die öffentlichen Geldgeber wie den Nationalfonds hinaus. Die grossen

Stiftungen wie etwa die Bill and Melinda Gates Foundation oder die Mercator Stiftung werden für die Projektfinanzierung immer wichtiger. Da die Ziele der eigenen Forschung und jene der Geldgeber übereinstimmen müssen, kann man diese Aufgabe nicht vollständig an Spezialisten delegieren. Dazu kommt: Der persönliche Kontakt ist zentral, um im Fundraising erfolgreich zu sein. Deshalb sind die besten Botschafter für die Akquisition von Drittmitteln wie auch für die politische Debatte die Forschenden selbst.»

Christine Valentin ist Kommunikationsbeauftragte des ZUW an der Universität Bern.

CAS «RESEARCH MANAGEMENT»

Der berufsbegleitende Studiengang Certificate of Advanced Studies (CAS) «Research Management» der Universität Bern vermittelt Forscherinnen und Forschern in einem Jahr das Wissen und das «Handwerkszeug» des Forschungsmanagements. Dazu gehören fundierte Kenntnisse über die Akquise von Forschungsprojekten und von finanziellen Beiträgen, die Leitung von Teams sowie Aspekte der Kommunikation oder der Transfer und das Marketing von Forschungsergebnissen. Der Studiengang richtet sich an Personen, die in einer mittleren Führungsebene in der Wissenschaft, in Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung als «research manager» tätig sind und komplexere Forschungsprojekte leiten, bzw. dies zu tun beabsichtigen. Die sechs Module des Studiengangs können auch einzeln besucht werden. Weitere Informationen unter: www.forschungsmanagement.ch