

Der Umgang mit Drittmitteln wird für die Forschung zum Erfolgsfaktor

Dr. Michael Weber, Dr. Christian Flury

Im Wissens- und Innovationssystem Schweiz wird für die meisten Forschungsinstitutionen die Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit Drittmitteln immer stärker zu einer Notwendigkeit und einem Erfolgsmassstab. Um erfolgreich zu sein, braucht es eine klare konzeptionelle Ausrichtung und eine konsequente Implementierung.

Vermehrte Drittmittelakquisition als grosse Herausforderung

Die hohe Dynamik der gesellschaftlichen Veränderungen äussert sich auch in der Forschungslandschaft. Offenkundig ist eine immer stärkere Ausdifferenzierung des Wissens- und Innovationssystems (inkl. Schaffung neuer Institutionen mit Forschungsaufträgen, z.B. Fachhochschulen) und die voranschreitende nationale und internationale Vernetzung der Forschungstätigkeiten. In Kombination mit einer Vervielfältigung gesellschaftlicher Herausforderungen (Bevölkerungswachstum und demographische Entwicklung, Migration, gesellschaftlicher Wandel, technologische Entwicklung, Klimawandel etc.) führt dies zu einer hochgradig komplexen Ausgangslage für sämtliche Akteure in der Forschungslandschaft. Gleichzeitig bleiben in den Forschungsinstitutionen die Mittel, die für Forschung und Entwicklung zur Verfügung stehen beschränkt oder sind – je nach Themenfeld – sogar rückläufig. Das führt zu einem verstärkten Druck, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten noch stärker als bisher über Drittmittel zu finanzieren. Die meisten Forschungsinstitutionen postulieren einen zunehmenden Drittmittelfinanzierungsanteil denn auch als Zielsetzung. Die Finanzierungsquelle der "Drittmittel-Töpfe" ist grundsätzlich aber nicht ubiquitär. Diese Ausgangslage führt zu einer Verschärfung der Intensität des Forschungswettbewerbs um Drittmittel.

Drittmittelfinanzierung eröffnet grundlegende Fragen für Forschungsinstitutionen

Für die Forschenden – aber auch für ihre Institutionen – ist die Akquisition von Drittmitteln eine Chance. Mit der erfolgreichen Finanzierung über Drittmittel können Projekte realisiert werden, die sonst nicht angepackt werden könnten. Zudem ist der Akquisitionserfolg ein Massstab für die Qualität der Forschung. Er zeigt die erfolgreiche Ausrichtung auf die inhaltlichen Herausforderungen und Probleme der Geldgeber und die relative Qualität der eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gegenüber den Mitbewerbern.

Während die Drittmittelakquisition auf der Ebene der Forschenden wesentlich von ihrer intrinsischen Motivation als Wissenschaftler und ihren Forschungsinteressen geprägt ist, stellen sich für die Institutionen im Zusammenhang mit der Drittmittelfinanzierung von Projekten verschiedene grundlegende Fragen:

- Richtet sich die Institution pragmatisch auf die Landschaft der "Drittmittel-Töpfe" und die darin verfügbaren Mittel aus oder wird eine strategieorientierte Fokussierung und Finanzierung der Forschung verfolgt (themenbezogen, grundlagen-/anwendungsbezogen, akteurbezogen etc.)? Sollen allfällige Vorgaben über die ganze Institution gemacht werden oder braucht es bereichsspezifische Rahmenbedingungen und Zielsetzungen für die Drittmittelakquisition?
- Wie hoch ist der angestrebte Drittmittel-Finanzierungsanteil? Gibt es für die Institution ein Optimum? Gibt es eine Zielsetzung und sollen überhaupt Ziele vorgegeben werden?

Ist diese Zielsetzung über die ganze Institution gleich oder braucht es interne Differenzierungen?

- Lassen sich öffentliche Leistungsaufträge bzw. darin vorgegebene Aufgaben via Drittmittel (co-)finanzieren? Inwiefern decken sich die Leistungserwartungen von Drittmittelgebern mit den Vorgaben öffentlicher Leistungsaufträge?
- Wie wird umgegangen mit der Notwendigkeit der Beteiligung unterschiedlicher Player in den Projekten (z.B. bei multidisziplinären Fragestellungen oder mehrdimensionalen Führungssituationen in der Organisation)? Wie wird innerhalb und über die Forschungsinstitution hinweg koordiniert (zentral, bereichsbezogen, auf Forscherebene etc.)?
- Welche Anforderungen werden an den Kostendeckungsgrad von Drittmittelprojekten gestellt (inkl. Infrastrukturen und Overhead)? Gibt es Potenzial für Co-Finanzierungen aus eigenen Budgetmitteln? Können die geforderten Eigenfinanzierungsanteile gegenüber den Eignern strategisch gerechtfertigt werden?
- Wie wird in Drittmittelprojekten mit Themen wie Publikationen, Exklusivität, Vertraulichkeit, geistigem Eigentum etc. umgegangen?

Diese Fragestellungen zeigen, dass es wichtig ist, die Frage der Drittmittelfinanzierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit Blick auf den Zweck und die Ziele der Institution mittel- bis langfristig einzubetten. Das heisst, es braucht eine strategische Grundlegung der Drittmittelfinanzierung von Forschungsprojekten in der Gesamtstrategie der Institution.

Falls es gelingt, einen klaren Rahmen für die Drittmittel-Akquisition zu definieren, führt das zu einer Komplexitätsreduktion in der Organisation und damit zu einer signifikanten Entlastung des Managements. Dies ist der Fall, weil die oben erwähnten Fragen nicht in jedem Einzelfall geklärt werden müssen, sondern den beteiligten Akteuren aufgrund der bestehenden Strategie klar ist, was die Institution will und was der bestehende Freiraum ist. Damit werden gleichzeitig die Rahmenbedingungen für eine strategiekonforme Akquisition von Drittmitteln definiert, welche für die antragstellenden Forschenden als Leitplanken dienen.

Eine Drittmittelstrategie schafft Klarheit

Damit diese Klarheit erreicht werden kann, braucht es verschiedene Voraussetzungen. Im Folgenden werden dazu in aller Kürze ein paar Ausführungen gemacht:

- Grundlage einer Drittmittelstrategie bildet eine klare Strategie, welche die Ausrichtung der Gesamtinstitution festlegt. Zentral sind hier der Zweck, die Ziele, die Alleinstellungsmerkmale, die Kunden-/Marktsegmente, die Aufgaben/Leistungen, wichtige Organisations- und Führungsaspekte sowie Ressourcen- und Infrastrukturgrundsätze. In dieser Strategie braucht es auch Aussagen zu wichtigen Eckpunkten der Drittmittelfinanzierung.
- Daran anknüpfend kann eine Drittmittel-Strategie als Teil der Gesamtstrategie definiert werden. In dieser Teilstrategie werden aus dem übergeordneten Rahmen Folgerungen bezüglich Drittmittelfinanzierung und -akquisition abgeleitet und weiter konkretisiert. Im Gegensatz zur Gesamtstrategie kann die Drittmittel-Strategie differenziert und detailliert auf die Thematik der Drittmittelfinanzierung eingehen. Neben Eckpunkten zur Steuerung und Unterstützung der Akquisition können auch Aspekte wie Vorgaben für die Eigenmittelfinanzierung oder die Verwendung von Overheadbeiträgen definiert werden. Auch Aspekte wie Exklusivität, Vertraulichkeit, Publikationen oder geistiges Eigentum können festgelegt werden.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Definition der Drittmittel-Strategie ist das richtige Setzen von Anreizen für alle beteiligten Akteure. Das betrifft sowohl die Forschenden als

auch das Management und insbesondere auch die Administration. Alles muss auf die definierten Zielsetzungen für die Drittmittelfinanzierung ausgerichtet werden. Widersprüchlichen Anreize müssen vermieden werden.

- Ausserdem sind konkrete Handlungsachsen für die Umsetzung zu definieren. Wer hat für was den Lead (z.B. Koordination bei Projektakquisition)? Wer hat welche Entscheidungskompetenzen (Forschende, Management)? Was muss in Richtlinien noch genauer definiert werden (z.B. Umfang und Verwendung Overhead, Vertragsvorgaben, Vertraulichkeit/Exklusivität, Regelung des geistigen Eigentums)?

Erarbeitung der Drittmittelstrategie als top-down- und bottom-up-Prozess

Bei der Erarbeitung der Drittmittelstrategie ist es zentral, dass die dafür notwendigen Arbeitsschritte systematisch in den übergeordneten Prozess der Gesamtstrategie eingebettet sind. Daraus entsteht eine konsistente Klammer über die gesamte Forschungsinstitution. Ausserdem ist zwingend zu berücksichtigen, dass Forschungsinstitutionen in der Regel Expertenorganisationen sind. Das heisst, der Prozess der Erarbeitung der Drittmittelstrategie sollte nicht ausschliesslich top-down konzipiert werden. Vielmehr braucht es bottom-up-Inputs von den betroffenen Forschenden. Folglich ist ein Prozess mit top-down- und bottom-up-Komponenten am erfolgversprechendsten (Gegenstromverfahren). Zudem ist im Rahmen der Erarbeitung der Drittmittel-Strategie sicherzustellen, dass sämtliche in den Prozess der Drittmittel-Akquisition und der Abwicklung der Drittmittelprojekte involvierten Führungsdimensionen einbezogen werden (z.B. thematische Schwerpunkte, Führungslinien, disziplinäre Schwerpunkte, Gesamtführung, Administration).

Im Erarbeitungsprozess ist ebenso sicherzustellen, dass nicht nur konzeptionelle Komponenten bearbeitet werden, sondern dass diese konsequent zu Ende gedacht und in konkrete Umsetzungsvorgaben und Massnahmen, für die ein Controlling aufgebaut werden muss, münden.

Fazit

Die Thematik der Drittmittelfinanzierung von forschungs- und entwicklungsorientierten Drittmittelprojekten wird künftig für viele Forschungsinstitutionen weiter an Relevanz gewinnen. Falls es gelingt, die Akquisition und die Abwicklung von Drittmittelprojekten konsequent auf die Strategie der Gesamtorganisation auszurichten und mit konkreten Umsetzungsschritten zu versehen, kann sich der Umgang mit Drittmitteln zu einem Erfolgsfaktor für die Forschungsinstitution entwickeln. Ausserdem entlastet eine konsistente Drittmittelstrategie die Führung der Organisation markant, weil sich für die einzelnen Führungskräfte eine Komplexitätsreduktion ergibt. Durch den klar definierten Rahmen wird die Umsetzung zudem stark erleichtert bzw. ermöglicht.