

FORSCHUNGSMETHODE

Carolin Auer/Sabine Herlitschka

Institutionelle Strategieorientierung in der Forschung

Strategisches Forschungsmanagement an der Medizinischen Universität Graz



Der nicht immer leichte Weg zur Implementierung eines strategischen Forschungsmanagements hat sich gelohnt, so das Fazit an der Medizinischen Universität Graz.

Foto: Medizinische Universität Graz

Die Implementierung des Universitätsgesetzes 2002 in Österreich führte zur Ausgründung der Medizinischen Fakultäten als eigenständige Medizinische Universitäten. Für die Medizinische Universität Graz hieß das, die neuen Chancen aktiv zu nutzen und rasch effektive Maßnahmen für Forschung und Forschende zu entwickeln, um im österreichischen und europäischen Wettbewerb ein klares Profil erhalten zu können. Im Rahmen eines integrierten Konzepts entstand ein Strategisches Forschungsmanagement – organisatorisch verankert als neues Vizerektorat für „Forschungsmanagement & Internationale Kooperation“. Dieser Beitrag fasst Überlegungen, Implementierung und „lessons learnt“ zusammen, auf deren Grundlagen der österreichische Hochschulmanagement Preis 2007 erlangt wurde.

Autonomie ante portas: Die durch die Etablierung als eigenständige Medizinische Universitäten zu Beginn des Jahres 2004 erlangte institutionelle Autonomie und der erforderliche Aufbau neuer interner Strukturen und Services brachte eine Reihe von Herausforderungen und Chancen mit sich – auch und besonders im Bereich der Forschung. Die Medizinische Universität Graz stand in diesem Bereich vor der Aufgabe, rasch geeignete Strukturen zu etablieren, um im österreichischen und europäischen Wettbewerb ein klares Profil zu entwickeln und einen damals vorhandenen deutlichen Rückstand bei forschungs- und technologiebezogenen Indikatoren zu verringern. Vor allem galt es, Grundlagen- und klinische Forschung in qualitativer und quantitativer Hinsicht voranzutreiben und die Forschenden auf diesem Weg umfassend zu unterstützen.

In Vorbereitung auf die Ausgliederung der Medizinischen Fakultät und den Schritt in die Herausforderung der Selbstständigkeit war ein Strategieentwicklungsprozess durchgeführt worden. Dieser definierte strategische Ziele und Stoßrichtungen und gab damit eine klare Ausgangsposition und Zielrichtung für die junge Universität vor. Der Forschung wurde darin hohe Priorität und strategische Relevanz beigemessen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Gründungsrektorat nicht ein Geschäftsbereich „Forschung“, sondern ein als solches einzigartiges Vizerektorat für Forschungsmanagement & Internationale Kooperation eingerichtet. Um den Horizont weiter zu öffnen, wurde als Vizerektorin eine Expertin für europäische und internationale Forschungsk Kooperation und -finanzierung mit Life Sciences- und Industrieforschungserfahrung von außen berufen. Ein integriertes Konzept zum Aufbau eines Strategischen Forschungsmanagements wurde entwickelt und in der Folge mit einem stark interdisziplinären Team an Mitarbeitenden in diesem neuen Vizerektorat umgesetzt.

Institutionelle Ansätze für mehr als Forschungsservice

Für diese hochgradig ambitionierten Aufgaben bedurfte es mehr als Forschungsservice im Sinne von primär reaktiver Dienstleistung. Ein strategischer und proaktiver Ansatz von Forschungsmanagement war angezeigt, um die gesamtuniversitären Stoßrichtungen konsequent zu verfolgen.

Auf der Basis der gesamtuniversitären Strategie wurden daher – wie in Abbildung 1 überblicksweise dargestellt – fünf aufeinander abgestimmte Aufgabenbereiche des Strategischen Forschungsmanagements eingerichtet, für die einerseits geeignete Strukturen und Services etabliert und andererseits spezifische strategische Programme entwickelt wurden:

- ◆ Forschungsförderung- und -finanzierung
- ◆ Technologieverwertung und Industriekooperation
- ◆ Internationale Forschungsk Kooperation
- ◆ Ausbildung und Training in Forschungsmanagement
- ◆ Forschungsdokumentation und Qualitätssicherung

Innerhalb relativ kurzer Zeit – bereits nach etwas mehr als zwei Jahren – erzielten diese Strukturen und strategischen Programme erste Erfolge und entwickeln sich seither entsprechend der mittel- bis langfristig angelegten Wirkungsweise der Maßnahmen exponentiell weiter.

Zusammengefasst konnte die Medizinische Universität Graz

- ◆ die Zahl ihrer forschungsrelevanten **Drittmittelprojekte** (vor allem die kompetitiven EU- und nationalen FWF-Projekte) deutlich steigern,
- ◆ die höchste Erfolgsrate aller österreichischen Universitäten im **6. EU-Rahmenprogramm** erreichen
- ◆ bei **Erfindungen** – in Relation zur Größe der Universität – in quantitativer und qualitativer Hinsicht eine Position im österreichischen Spitzenfeld einnehmen und
- ◆ im Technologietransfer eine national und international sichtbare **Leitveranstaltung** etablieren.

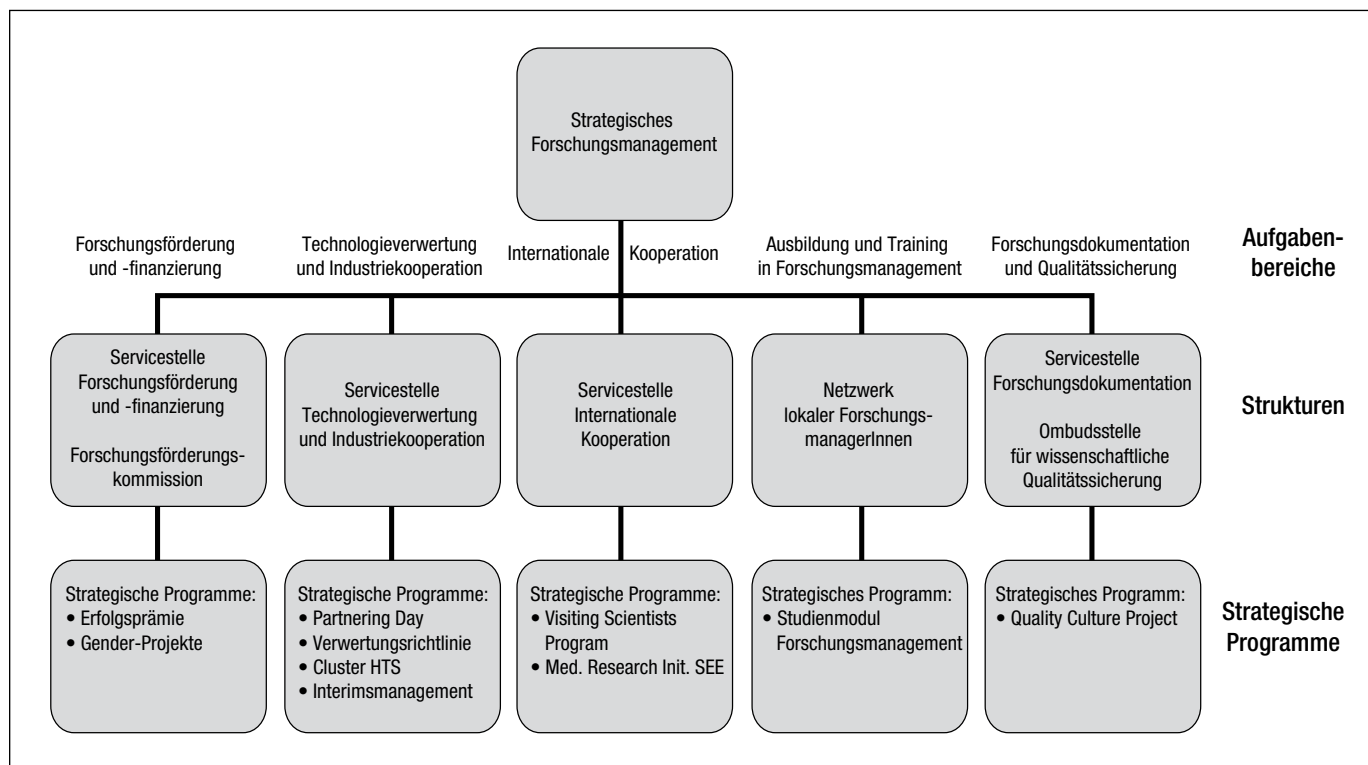


Abb. 1: Überblick zu Aufgabenbereichen, Strukturen und strategischen Programmen des Strategischen Forschungsmanagements der Medizinischen Universität Graz.



Mag. Dr. Carolin Auer MA ist derzeit Leiterin des Bereichs **Forschungsmanagement** an der Medizinischen Universität Graz. Von 2003 bis 2006 war sie Büroleiterin des Vizerektorats für **Forschungsmanagement & Internationale Kooperation** der Medizinischen Universität Graz.



DI Dr. Sabine Herlitschka MBA ist derzeit Bereichsleiterin „Europäische und Internationale Programme“ der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft. Von 2003 bis 2006 war sie Gründungs-Vizerektorin für **Forschungsmanagement & Internationale Kooperation** der Medizinischen Universität Graz.

Umsetzung der Strategie

Zwei zusammenhängende Ziele bildeten die Basis für die Entwicklung der Strategie:

- ◆ Die Forschungsleistungen mussten **qualitativ und quantitativ gesteigert** werden und
- ◆ die Forschungsaktivitäten sollten auf möglichst allen Ebenen **professionelles Management** erfahren.

Im Rahmen des neuen Vizerektorates für Forschungsmanagement & Internationale Kooperation wurden sehr rasch effektive Strukturen und Services aufgebaut, die Forschenden profunde Unterstützung und Know-how zur Verfügung stellen und auf folgenden strategischen Überlegungen beruhen:

- ◆ Strategisches Forschungsmanagement setzt dezidiert Maßnahmen im Sinne der **Output-Steuerung**, die im abgestimmten Zusammenspiel von Serviceangeboten und Output-orientierten Anreizen (wie z.B. Prämien in Forschung und Verwertung) wirken und quantitativ entsprechend internationalen Beispielen dimensioniert wurden.
- ◆ Strategisches Forschungsmanagement integriert den Bereich **Internationale Kooperation** und verfolgt dort eine zielgerichtete, **definierte Internationalisierungsstrategie**, die nicht – wie häufig – primär auf die Lehre, sondern bewusst auf die Forschung ausgerichtet ist.
- ◆ Strategisches Forschungsmanagement umfasst die **Entwicklung von individuellen, auf einzelne wissenschaftliche Organisationseinheiten abgestimmte Strategien**, die die Einheiten dabei unterstützen, die Möglichkeiten der Forschungsfinanzierung und der Verwertung optimal für sich zu nutzen.
- ◆ Strategisches Forschungsmanagement inkludiert neben dem Schutz des geistigen Eigentums **gezielt und offensiv die nachhaltige Kooperation mit Unternehmen**, um im Zuge der Verwertung von Forschungsergebnissen neue Produkte und Technologien schneller an Patienten und Patientinnen zu bringen und dazu beizutragen, Innovation in der Medizin zu beschleunigen.
- ◆ Strategisches Forschungsmanagement setzt auf **aktive Kommunikation mit allen Organisationseinheiten**. Zu diesem Zweck wurde ein **Netzwerk von lokalen Forschungsmanagern etabliert**, dem **Training in Forschungsmanagement** angeboten wird.
- ◆ Strategisches Forschungsmanagement **verankert und verbreitet Forschungsmanagement**, indem es seine Instrumente aktiv **an den wissenschaftlichen Nachwuchs** heranträgt und in die curriculare Lehre integriert.

Davon ausgehend wurde ein integriertes Set von strategisch ausgerichteten, aufeinander abgestimmten Aufgabenbereichen und abgeleiteten Maßnahmen erarbeitet, die in Tabelle 1 zusammengefasst sind:

| Aufgabenbereich | Struktur und Services | Strategisches Programm |
|--|--|--|
| Forschungsförderung und -finanzierung | <p>Servicestelle: Offensive Unterstützung bei Projektbeantragung und -abwicklung</p> <p>Forschungsförderungskommission: Kommission aus Forschenden (besetzt nach Rotationsprinzip), die für alle von der Universität zu vergebenden Fördermittel Anträge begutachten</p> | <p>Erfolgsprämie: Output-orientiertes Incentive-Programm für das erfolgreiche Einwerben von evaluierten Projekten (bewusst exkl. klinischer Studien)</p> <p>„GenderResearch“ und „University Careers of Female Scientists“: Spezifische, drittmittelgeförderte Projekte zur Erhebung der Situation von Frauen in der Forschung und zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.</p> |
| Technologieverwertung und Industriekooperation | <p>Servicestelle: Offensive Unterstützung bei Anbahnung, universitätsinterner Meldung, Finanzplanung/ Kalkulation, Vertragsprüfung, Abrechnung</p> <p>Professionelle Beratung zu und Abwicklung von Dienstleistungen, Patentierungen, Lizenzverträgen etc.)</p> <p>Verwertungsrichtlinie: Output-orientierte Anreizmechanismen für erfolgte Verwertung</p> | <p>Partnering Day: Internationale Netzwerkveranstaltung für Forschende und Firmen zur gegenseitigen Präsentation von Forschungsaktivitäten und -interessen zwecks Anbahnung von Unternehmenskooperationen durch gezielt organisierte bilaterale Gespräche</p> <p>human.technology.styria: Aktive Beteiligung als Gesellschafter einer wirtschaftspolitischen Initiative zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler Unternehmen, Institutionen und wissenschaftlicher Einrichtungen</p> <p>Interims-Management: Unterstützung für universitäre Spin-off-Unternehmen durch Beistellung von hochqualifizierten Managementexperten (in Kooperation mit dem lokalen akademischen Gründungszentrum)</p> |
| Internationale Kooperation | <p>Servicestelle: Offensive Unterstützung bei internationalen Forschungsk Kooperationen und Initiierung neuer Kooperationen aufgrund der spezifisch entwickelten Internationalisierungsstrategie</p> | <p>BA-CA Visiting Scientists Program: Unterstützung für Forschungsaufenthalte aufgrund von konkreten forschungsbezogenen Projektanträgen</p> <p>Medical Research Initiative SEE: Initiierung eines EU Projektes zur spezifischen Initiierung und Förderung von Forschungsk Kooperationen mit Medizinischen Fakultäten in Südosteuropa</p> |
| Ausbildung und Training in Forschungsmanagement | <p>Netzwerk lokaler Forschungsmanager: Spezifisch nominierte Ansprechpersonen in allen Organisationseinheiten, die Informationen und Beratung weitergeben</p> | <p>Studienmodul „Forschungsmanagement“: Im Curriculum Humanmedizin verankertes Studienmodul für fortgeschrittene Studierende, die sich für eine Karriere in der Forschung interessieren</p> |
| Forschungsdokumentation und Qualitätssicherung | <p>Servicestelle: Aufbau einer umfassenden Forschungsdokumentation und kontinuierliche Betreuung der Forschenden</p> <p>Ombudsstelle für wissenschaftliche Qualitätssicherung: Ansprech- und Beratungsstelle für Fragen der Good Scientific Practice</p> | <p>Quality Culture Project (EUA): Teilnahme am Quality Culture Project der European University Association im Netzwerk „Research Strategy and Industrial Partnerships“</p> |

Tab. 1: Strategisches Forschungsmanagement – Aufgabenbereiche und Maßnahmen.

keywords

- strategic research
- management
- technology transfer
- international research
- cooperation

Erste Ergebnisse und Erfolge

An der Universität konnte ein klares Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategisch ausgerichteten Forschungsmanagements sowohl auf institutioneller („top-down“) wie auch auf individueller Ebene der Forschenden („bottom-up“) entwickelt werden. Das Interesse sowohl an der Forschung selbst als auch an den Optionen und Nutzungsstrategien von Forschungsförderung, Verwertung und internationaler Kooperation stieg merklich. Die Universitätsleitung erkannte die Bedeutung der Entwicklung an, indem sie das Forschungsmanagement unmittelbar nach dem erfolgten Aufbau als eigenständigen Bereich und damit als „ständige Einrichtung“ im Organisationsplan der Universität verankerte.

Die Ergebnisse, deren Nachhaltigkeit und breite Anerkennung lassen sich zudem an den messbaren positiven Entwicklungen der **Indikatoren**, bei denen die Medizinische Universität Graz Aufholbedarf hatte, ablesen.

Nachfolgend werden die Kategorien Unternehmenskooperationen, internationale Wettbewerbsfähigkeit der Forschenden und Erfindungsmeldungen exemplarisch dargestellt.

Unternehmenskooperationen

Der von der Medizinischen Universität Graz initiierte Partnering Day fokussiert sich kontinuierlich und wird in seinem Hauptzweck – der Ermöglichung von konkreten bilateralen Gesprächen und zukünftigen Kooperationen zwischen Forschenden und Firmen – von Jahr zu Jahr effektiver in Anspruch genommen. Tabelle 2 veranschaulicht, die Entwicklung der Relation zwischen Anzahl der Teilnehmenden und deren vororganisierten Kooperationsgesprächen: Während das Angebot bei der ersten Veranstaltung 2004 noch vorsichtig von rund einem Drittel der Anwesenden genutzt wurde, stieg dieser Anteil 2005 auf über die Hälfte. Bei der dritten Veranstaltung 2006 überstieg die Zahl der Gespräche bereits die der Teilnehmer.

| Kriterium | Partnering Day 2004 | Partnering Day 2005 | Partnering Day 2006 |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|
| Teilnehmende | 92 (5 international) | 182 (13 international) | 130 (19 international) |
| bilaterale, vororganisierte Kooperationsgespräche | 33 | 93 | 150 |

Tab. 2: Übersicht zur Effektivität des Partnering Day.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit der Forschenden

Den wichtigsten Niederschlag fand die Strategie auf Ebene der Forschung selbst. Im Hinblick auf erfolgreiche Projekteinreichungen und verwertbare Erfindungsmeldungen konnte die Medizinische Universität Graz in den ersten Jahren ihres Bestehens deutliche Steigerungen bzw. im österreichischen Vergleich ausgezeichnete Ergebnisse erzielen.

Während sie gemessen an der Anzahl der Projekteinreichungen und Beteiligungen an erfolgreichen Projekten im **6. EU-Rahmenprogramm** im österreichweiten Vergleich – nicht zuletzt aufgrund ihrer geringen Größe – zu den Universitäten mit weniger Einreichungen und Beteiligungen in absoluten Zahlen gehört, ergibt die Analyse der Erfolgsrate pro Universität ein ausgezeichnetes Ergebnis: Mit einer Erfolgsrate von über 30 Prozent – wie in Abbildung 2 dargestellt – liegt die Medizinische Universität Graz an der Spitze aller österreichischen Universitäten, nachdem sie noch im 5. EU-Rahmenprogramm nur marginal an Projekten beteiligt war.

Den wichtigsten Niederschlag fand die Strategie auf Ebene der Forschung selbst. Im Hinblick auf erfolgreiche Projekteinreichungen und verwertbare Erfindungsmeldungen konnte die Medizinische Universität Graz in den ersten Jahren ihres Bestehens deutliche Steigerungen bzw. im österreichischen Vergleich ausgezeichnete Ergebnisse erzielen.

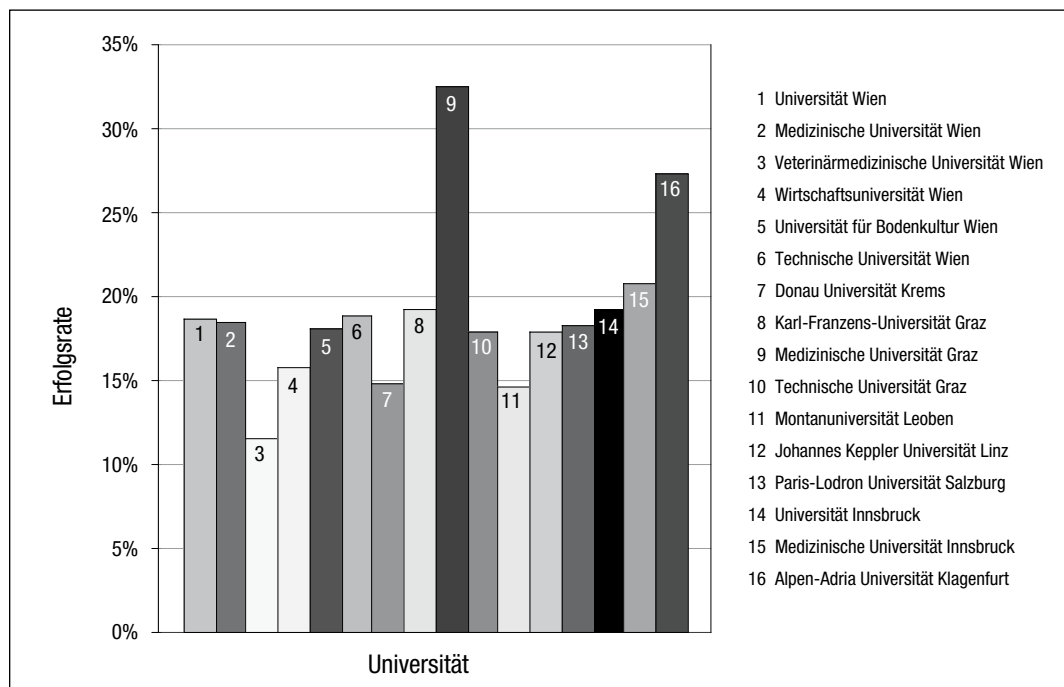


Abb. 2: Erfolgsraten österreichischer Universitäten im 6. EU-Rahmenprogramm [Quelle: Europäische Kommission, PROVISIO (bm:wf), FFG].

Erfindungsmeldungen

Im Hinblick auf die Anzahl der erfolgten Erfindungsmeldungen liegen die MU Graz und die MU Innsbruck aufgrund ihrer niedrigeren Beschäftigtenzahlen naturgemäß hinter Wien zurück. Sowohl in absoluten Zahlen wie auch gemessen an der Größe der Medizinische Universität Graz war der 4. Rang im Jahr 2005 – siehe Abbildung 3 – ein außerordentlicher Erfolg, der zeigte, wie rasch die Maßnahmen – vor allem das Anreizsystem der Verwertungsrichtlinie – im Bereich der Technologieverwertung griffen.

Zentrale Managementleistungen bei der Umsetzung

Als zentrale Managementleistung ist die **systematische Verschränkung von Strategie und Service** zu sehen, insbesondere die **Konsequenz in der Strategieorientierung**, die bei der Planung und Implementierung der Maßnahmen angewendet wurde. Obwohl an Universitäten wirkliches strategisches Denken und Handeln zunehmend ins Bewusstsein – und in eine Vielzahl von universitären Dokumenten – rücken, erweist es sich in der Praxis als schwierig, die Ergebnisse von Strategieentwicklungsprozessen im Bewusstsein der Mitarbeitenden nachhaltig zu verankern und sie in der Vielzahl der laufenden Prozesse konsequent umzusetzen und „leben“ zu lassen. Widerstände sind in vielen Fällen vorprogrammiert, wenn sich zu der von Forschungsmanagement-Stellen allgemein erwarteten Serviceorientierung klare strategisch ausgerichtete Prinzipien und Maßnahmen gesellen. Um die Bedeutung der gesetzten Maßnahmen deutlich sichtbar zu machen, wurde dem Forschungsmanagement durch seine **Verankerung auf Führungsebene**, d.h. in Form eines eigenen Vizerektors für Forschungsmanagement & Internationale Kooperation Rechnung getragen.

Konsequenz in der Strategieorientierung geht einher mit **Konsequenz im Kurswechsel und Kulturwandel**. Da die dargestellten Maßnahmen ausgehend von quantitativ sehr „bescheidenen“ Ergebnissen in Forschung, Technologieverwertung und internationaler Kooperation vor 2004 getroffen wurden, empfanden viele Forschende den offensiv betriebenen Kurswechsel

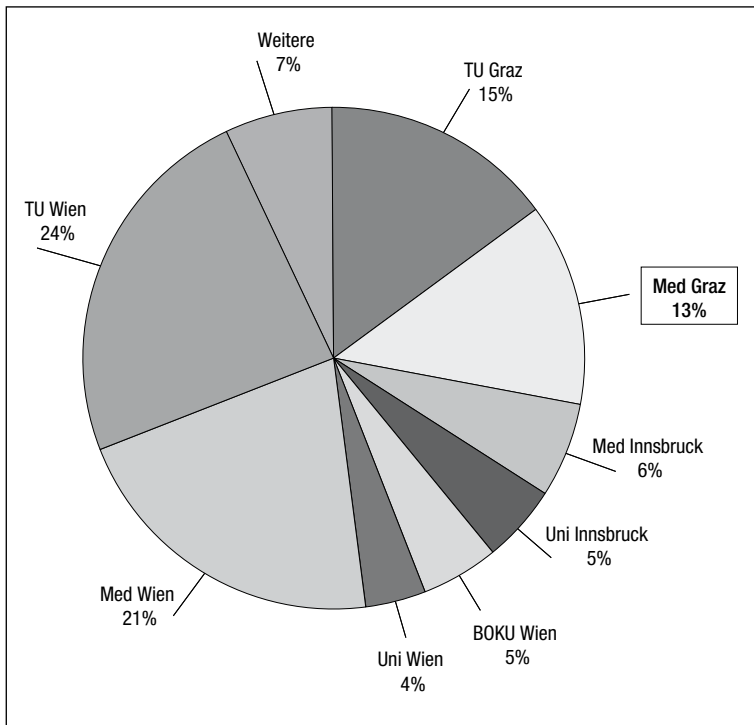


Abb. 3: Erfindungsmeldungen an österreichischen Universitäten 2004/2005 (Quelle: Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2005).

subjektiv als sehr massiv. Eine **klare, von der Führungsebene getragene, offene Kommunikation und kontinuierliche operative Unterstützung** führten zu einer breiten Verankerung und Akzeptanz der entwickelten Maßnahmen – sichtbar an den Rückmeldungen der „Kunden“, d.h. der Forschenden der Medizinischen Universität Graz, auf die angebotenen Maßnahmen (hohe Inanspruchnahme der Angebote, Sichdem-Wettbewerb-Stellen – inner- und außeruniversitär, Beteiligung an objektivierenden Gremien wie der Forschungsförderungskommission).

Beachtenswert ist auch, dass diese Entwicklungen **offensiv im Kontext der Implementierung des Universitätsgesetzes 2002** erfolgten, welches sowohl als begünstigender als auch erschwerender Faktor wirkte: Während es einerseits die rechtliche Basis für ein autonomes und innovationsorientiertes Agieren der Universitäten schuf, bedingte es eine Vielzahl von Veränderungsprozessen (strukturell, organisatorisch, universitätspolitisch), die einen Großteil der inneruniversitären Aufnahmebereitschaft in Anspruch nahm.

Der sehr zügige Aufbau eines hochqualifizierten **interdisziplinären Teams im Vizerektorat für Forschungsmanagement & Internationale Kooperation**, welches sich aus Experten mit universitärem (forschungs- und managementbezogen) und Unternehmenshintergrund zusammensetzt, war ein wesentlicher Faktor, der für die Umsetzung der Maßnahmen ausschlaggebend war. Dies war Teil einer insgesamt **zügigen, nicht zögerlichen sondern veränderungsfreudigen Herangehensweise** im Rahmen der dargestellten Maßnahmen, die besonders im von Veränderungen und Unsicherheiten geprägten Kontext teilweise als inhaltliche und/oder psychologische Herausforderung, aber auch in positiver Weise als ungewöhnlich und motivierend empfunden wurde. So veröffentlichte die Medizinische Universität Graz trotz ihrer faktischen Neugründung als erste österreichische Universität ihre mutige Richtlinie zur Verwertung von Forschungsergebnissen und den damit verbundenen Anreizen für Forschende. Ein zweites Beispiel ist der Aufbau des Forschungsdokumentationssystems: In Kooperation mit zwei anderen österreichischen Universitäten wurde innerhalb kurzer Zeit ein neues System in Sachen Transparenz, Datenqualität und nutzerspezifischen Funktionalitäten maßgeschneidert implementiert. Dieses wurde von den Forschenden flächendeckend innerhalb der Universität als durchdacht und ansprechend erkannt und für die Nutzung angenommen.

Veränderungen wurden ausgelöst

Über die quantitativen Veränderungen hinaus, die bereits im Abschnitt „Erste Ergebnisse und Erfolge“ dargestellt wurden, konnten vor allem **Veränderungen in den Sichtweisen und Zugangsweisen vieler Forschenden** initiiert werden:

Besonders im schwierigen klinischen Umfeld, in dem sich Forschung trotz ihrer theoretischen Verankerung oft erst den erforderlichen Raum schaffen muss, konnte die **Wahrnehmung und das Interesse an den Erfordernissen der nationalen und internationalen Forschung und eines qualitativ hochwertigen, offensiven Forschungsmanagements** deutlich gesteigert werden.

Diese verstärkte Wahrnehmung führte zu einer **vermehrten Auseinandersetzung mit den Aufgaben der Medizinischen Universität Graz und mit der Universität selbst**. Diese Auseinandersetzung, die auch wesentlich auf die Verselbstständigung und die damit verbundenen Veränderungen außerhalb des Forschungsmanagements zurückzuführen ist, implizierte für viele die Frage der eigenen Identifikation mit der Universität, die besonders im klinischen Bereich nicht als selbstverständlich gegeben betrachtet werden kann. Forschung als charakteristischste Aufgabe und Brennpunkt der Leistungsmessung an der Universität muss ein **Faktor in der Identifizierung der Forschenden mit der Institution Universität** sein. Als solche konnte sie maßgeblich durch die Aktivitäten des strategischen Forschungsmanagements in den Vordergrund gerückt werden. Dies führte zur Beschäftigung mit weiteren forschungsbezogenen Themen, die bisher eher ein Schattendasein führten (z.B. eine frühe und möglichst honorierte Integration von Studierenden in die Forschung).

In vielen Organisationseinheiten konnten insbesondere im Hinblick auf die EU-Rahmenprogramme **Motivation und Selbstbewusstsein massiv mobilisiert** werden, so dass Forschende sich – häufig zum ersten Mal – um Projektbeteiligungen bemühten. Im Rahmen der ersten Einreichmöglichkeiten im 7. EU-Rahmenprogramm im Frühjahr 2007 wurden über 20 Projekte eingereicht (davon erstmals sieben als Koordinatoren), was eine massive Steigerung gegenüber früheren Ausschreibungen darstellte. Durch die Initiativen im Frauenförderungs- bzw. Genderbereich wurden umfassende Daten über die Teilnahme von Frauen an der Forschungsförderung gewonnen. Darüber hinaus werden durch gezielte Maßnahmen auch die Motivation der Forscherinnen und deren Beteiligung an den EU-Rahmenprogrammen erhöht werden.

Die drei wichtigsten Lernergebnisse

„**Just do it**“: Mit klaren Zielen und Strategien, die einfach erfassbar und geradlinig mit „Back-king“ durch die Führungsebene kommuniziert und umgesetzt werden, sind grundlegende Veränderungen und überzeugende Erfolge trotz eines schwierigen Forschungsumfeldes erreichbar.

Überzeugung und Begeisterung: Sie sind besonders an der Universität und in „schwierigen Zeiten“ wichtig und sind im positiven Sinn ansteckend und mitreißend. Von den Vorteilen, die die Ideen und Initiativen des Strategischen Forschungsmanagements mit sich gebracht haben, profitieren vor allem die Leistungsträger im Sinne der universitären Ziele und Strategien. Von anderen Mitarbeitenden mögen Zielgerichtetheit und Output-Steuerung als unbequem und hinderlich wahrgenommen werden.

Strategien sind praktisch: Bemühungen und Erfolge des Strategischen Forschungsmanagements standen und wirkten im Zusammenspiel mit Maßnahmen, die von anderen Stellen an der Universität umgesetzt wurden. Dazu zählen unter vielen anderen die Berufungspolitik, die Habilitations- und Definitivstellungspolitik, leistungsorientierte Mittelvergabe, Raumzuteilungen oder auch diverse Einzelentscheidungen. Die Konsistenz – und damit die erforderliche Glaubwürdigkeit – dieser Maßnahmen und Politiken ist über die gemeinsam zugrunde liegende Strategie erreichbar – deren praktische Bedeutung und „Greifbarkeit“ als zentrales Lernergebnis gilt.

Alle drei Lernergebnisse beruhten in ihrer Umsetzung auf der – eigentlich banalen – Einsicht, dass **Kommunikation** in mehrfacher Hinsicht **zentral** ist:

- ◆ Kommunikation ist Voraussetzung für das Erarbeiten einer gemeinsam getragenen Strategie. Bedürfnisse der Forschenden müssen vor und bei der Entwicklung von institutionell strategisch orientierten Maßnahmen gehört werden.

Stichwörter

Strategisches Forschungsmanagement

Technologietransfer

Internationale Forschungs-kooperation

In vielen Organisationseinheiten konnten insbesondere im Hinblick auf die EU-Rahmenprogramme Motivation und Selbstbewusstsein massiv mobilisiert werden, so dass Forschende sich – häufig zum ersten Mal – um Projektbeteiligungen bemühten. Im Rahmen der ersten Einreichmöglichkeiten im 7. EU-Rahmenprogramm im Frühjahr 2007 wurden über 20 Projekte eingereicht (davon erstmals sieben als Koordinatoren), was eine massive Steigerung gegenüber früheren Ausschreibungen darstellte.

summary

The article describes the development and implementation of a strategic research management at the newly established Medical University of Graz/Austria. It delineates the underlying strategy, measures taken, lessons learnt and successes achieved.

- ◆ Kommunikation ist zentral in dem Sinne, dass zu kommunizierende Botschaften „zentral“, d.h. von der Universitätsleitung gemeinsam, vertreten werden.
- ◆ Kommunikation ist zeitlich zentral, da nicht nur das „Was“ einer Veränderung, sondern auch ihr „Warum“ ausreichend kommuniziert werden muss. Zeit zum Zuhören und manchmal „Zureden“ muss investiert und anerkannt werden.

Fazit

Bei der dargestellten Entwicklung und Implementierung des Strategischen Forschungsmanagements an der Medizinischen Universität Graz handelt es sich um ein **integriertes Konzept im Sinne des Hochschulmanagements**, welches in allen Teilaufgabenbereichen umgesetzt wurde. Diese Umsetzung ist naturgemäß nicht beendet; die bereits vorliegenden Ergebnisse zeigen eine deutliche, sich positiv exponentiell entwickelnde Tendenz.

Das Strategische Forschungsmanagement war darauf ausgerichtet, **klare Steuerungseffekte nach außen** auszuüben. Durch das Entwickeln und offensive Umsetzen der Aufgabenbereiche des Forschungsmanagements ist es innerhalb kurzer Zeit gelungen, die Medizinische Universität Graz als neue, aufbruchsbereite und innovative Universität national und international zu positionieren. Im Sinn der offensiven Internationalisierung wurde auf Basis der Internationalisierungsstrategie die Umsetzung mittels gezielter Programme entwickelt.

In logischer Ergänzung bezweckte und bewirkte das Strategische Forschungsmanagement **deutliche Steuerungseffekte nach innen**. Die Entwicklung eines strategisch verankerten und in der täglichen Umsetzung daran ausgerichteten Forschungsmanagements hatte eine sichtbare Wirkung auf die Profilbildung und professionelle Organisationsentwicklung verbunden mit einem bewusst initiierten Change Management-Prozess in Hinblick auf die Verankerung von Forschungsmanagement an der neuen Medizinischen Universität Graz. Dieser Prozess erfolgte bewusst und aktiv in einer Kombination der Umsetzung von „top-down“, d.h. den institutionellen Erfordernissen des Managements von Forschung einerseits, und des „bottom-up“-orientierten Reagierens auf die Erfordernisse der Forschenden andererseits. Darüber hinaus umfassten die gewählten Ansätze etablierte Forschende wie auch bewusst den Nachwuchs im Zuge der curricularen Lehre.

Innovative Organisationsstrukturen wurden eingeführt, allen voran ein Vizerektorat für Forschungsmanagement, eine offensive kundenorientierte Servicestelle inklusive einer Servicestelle für Industriekooperation, lokale Forschungsmanager an allen Organisationseinheiten usw.

Das Bewusstsein für die **Chancen und Erfordernisse eines durchdachten Qualitätsmanagements** stand von Anfang an im Zentrum des Interesses. Die wesentlichsten Ansätze bestanden in einer Erhöhung bzw. Entwicklung von Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit in den Aufgabenbereichen Forschungsförderung, Technologieverwertung und internationale Kooperation.

Kontakt:

DI Dr. Sabine Herlitschka, MBA
 Bereichleiterin Europäische & Internationale
 Programme
 Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
 Sensengasse 1, A-1090 Wien
 Tel. +43 (0)5 7755 - 4004
 sabine.herlitschka@ffg.at