

**Titel:** Drittmittelfinanzierung im Hochschulbereich: Spannungen und damit verbundene Konsequenzen für die wissenschaftliche Forschung

**Einleitung:** Europäische Universitäten und Hochschulen sehen sich steigendem finanziellen Druck ausgesetzt. Die Vergabe öffentlicher Gelder stagniert und hängt immer mehr von Kennzahlen und Effizienzkriterien ab. Alternative Formen der Finanzierung wie nationale oder internationale Forschungsförderungsfonds, Finanzierung durch private Geldgeber oder (Forschungs-)kooperationen mit Unternehmen gewinnen daher an Bedeutung. Kritische Stimmen sehen durch diese Praxis jedoch Kernwerte wissenschaftlicher Forschung, wie Freiheit, Autonomie und Unabhängigkeit – und damit in weiterer Folge die gesellschaftliche Weiterentwicklung - bedroht. Ziel dieser Studie ist es, Wege aufzuzeigen, wie Hochschulen bzw. Forschungsinstitutionen diesem Wertekonflikt (ökonomische vs. soziale Ziele) proaktiv begegnen können, um damit langfristig sowohl organisationales Überleben als auch gesellschaftliche Weiterentwicklung zu sichern. Forschungsfrage: Welche Spannungsfelder entstehen durch die Kombination unterschiedlicher Finanzierungsformen und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das (erfolgreiche) Management einer Forschungsinstitution?

**Methode:** Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Einzelfallstudie in einer nicht-öffentlichen Forschungsinstitution (NRC) durchgeführt, die sich seit Jahrzehnten erfolgreich aus verschiedensten Quellen finanziert. Der Transfer der Ergebnisse in den Kontext von europäischen Universitäten/Hochschulen eröffnet neue Erkenntnisse und Ableitungen für erfolgreiches Hochschulmanagement. Datenquellen (Triangulation): (1) *Qualitative Interviews* mit (früheren) Führungskräften, Stellvertretern, Projektleitern und Mitarbeitern (27 Stunden Interviewmaterial, wörtlich transkribiert), (2) *Dokumente* (Archiv/auch online, Sammelband zur Geschichte der Organisation, Bilanzen, Eventbroschüren, ...), (3) *Beobachtungen* (on-site Besuche, events, Beobachtungskarten). Datenanalyse: Systematische, interpretative Datenanalyse<sup>1</sup>

**Ergebnisse:** NRC ist eine privat geführte Forschungsinstitution, die zu 100% im öffentlichen Besitz ist, sich jedoch zu ca. 60% selbst finanziert. Finanzierungsquellen sind (1) Subventionen aus der öffentlichen Hand, (2) Gelder aus Forschungsanträgen (nationale und internationale Forschungsförderungsfonds), (3) Erträge aus Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen (angewandte Forschung), sowie (4) finanzielle Unterstützung durch Unternehmen und Sponsoren.

Spannungsfelder (exemplarisch) entstehen auf unterschiedlichen Ebenen: Der öffentliche Eigentümer sichert seit Jahrzehnten die finanzielle Basis, erwartet aber auch, dass die politischen Interessen entsprechend berücksichtigt werden und beeinflusst damit die

strategische Entwicklung der Organisation. Eine hohe Selbstfinanzierungsrate garantiert der Organisation Unabhängigkeit von politischen Interessen, bedeutet aber auch, dass damit Personalressourcen für ergebnisoffene Forschung fehlen. Öffentliche Finanzierung ermöglicht visionäre, wissenschaftliche Projekte, erzeugt aber gleichzeitig Abhängigkeit vom Subventionsgeber. Werden öffentliche Mittel gekürzt, kann die Organisation praktisch nichts dagegen tun. Selbstfinanzierung erhöht die Autonomie, läuft aber gerade im Bereich der angewandten Forschung Gefahr, den Interessen der Auftraggeber zum Opfer zu fallen.

Strategien zum (erfolgreichen) Management einer diversen Finanzierungsbasis:<sup>2</sup>

(1) Spannungen annehmen: Spannungen zu akzeptieren, ihr innewohnendes Potenzial zu erkennen und einen proaktiven Umgang damit zu finden, ist die Voraussetzung

(2) Differenzierung: Vielfältige Projektstrukturen gewährleisten Fokussierung und Spezialisierung in Bezug auf unterschiedliche Inhalte, Erwartungen, Zielsetzungen (freie Forschung, Forschungsk Kooperationen, Auftragsforschung).

(3) Integration: Eine gemeinsame Vision und Klarheit über die Verbundenheit/Abhängigkeit der einzelnen Bereiche ermöglichen die Integration auf der sozialen Ebene; ein aktiv gesteuertes Projektportfolio integriert auf der strategischen Ebene.

**Diskussion/Conclusio:** Die Finanzierung aus unterschiedlichen Quellen bedeutet für die Hochschulforschung nicht nur eine Gefahr, sondern auch eine Chance. Die geschickte Kombination von öffentlicher Förderung und Drittmittelfinanzierung kann für Hochschulen ein Weg zu mehr Autonomie und Unabhängigkeit sein.<sup>3</sup> Es liegt am Management, dieses Potenzial zu nutzen. Es kann damit gleichzeitig organisationales Überleben sichern als auch der unabhängigen wissenschaftlichen Forschung (neue) Wege eröffnen.

### **Quellen:**

[1] Miles R, Huberman A (1994) Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. Sage, Beverly Hills.

[2] Lewis MW, Smith WK (2014) Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. J Appl Behav Sci 50(2):127-149.

[3] Clark BR (2001) The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. High Educ Manag 13(2):9-24.