



# Universität Trier

Alexander Thomas, Michael Schönhuth

## **33 PRAXISTIPPS ZUR ERFOLGREICHEN AKQUISITION VON DRITTMITTELN IN DER FORSCHUNGSFÖRDERUNG**

- Was klappt?
- Was ist realistisch?
- Womit muss man rechnen?



**transferstelle**

Reihe Wissenschaft und Praxis  
ISSN 1618-7717  
Heft 40  
Oktober 2005

Herausgeber: Transferstelle der Universität Trier  
Universitätsring 15, 54286 Trier

Redaktion: Dipl.-Geogr. Michael Hewera

E-mail: [transfer@uni-trier.de](mailto:transfer@uni-trier.de)

Gesamtherstellung: Technische Abteilung der Universität Trier

**Alexander Thomas, Michael Schönhuth**

**33 Praxistipps zur erfolgreichen  
Akquisition von Drittmitteln in der  
Forschungsförderung**

Was klappt?

Was ist realistisch?

Womit muss man rechnen?

# Die 33 Tipps in Kürze

## Antragsethik

1. Wissenschaftsfreiheit sichern

## Antragsvoraussetzungen

2. Kompetenzbereich begrenzen
3. Fachstandards beherrschen
4. Vorleistungen erbringen
5. Interdisziplinär arbeiten
6. Institutsübergreifende Zusammenarbeit stärken
7. Internationale Orientierung suchen
8. Teamkompetenz demonstrieren
9. Grundlagen- und Anwendungsbezüge herstellen
10. Zeitgeist berücksichtigen
11. Exklusivität hervorheben
12. Überzeugendes Exposé erstellen
13. Kollegen zur „Begutachtung“ heranziehen
14. Zeit- und Kostenplan realistisch gestalten

## Antragsstrategie

15. Vorarbeiten darlegen
16. Förderlandschaft eruieren
17. Förderphilosophien beachten
18. Förderrichtlinien berücksichtigen
19. Kontakte aufbauen und nutzen
20. Formalia streng einhalten
21. Inhaltlich „sauber“ arbeiten
22. Personalfragen früh klären
23. Leitungsgremien einbinden
24. PR-Arbeit intensivieren

## Chancen und Risiken

25. Vorlaufphase einplanen
26. Selbstprüfungen durchführen
27. Aus Ablehnungen lernen
28. Arbeit und Zeit investieren
29. Organisation verbessern
30. Innovative Lernfelder entwickeln
31. Projektende = Projektanfang
32. Kontinuität sichern
33. Nie den Mut verlieren!

# **33 Praxistipps zur erfolgreichen Akquisition von Drittmitteln in der Forschungsförderung**

Von Alexander Thomas (Universität Regensburg)  
und Michael Schönhuth (Universität Trier)

## **Einleitung**

Die Grundausrüstung der Hochschulen wird derzeit immer weiter nach unten gefahren. Mit Bordmitteln kann – außer an privilegierten Forschungseinrichtungen – kaum mehr vernünftig Forschung betrieben werden. Durch die an die Einwerbung von Drittmitteln gekoppelte Mittelzuweisung an die einzelnen Fachgebiete verstärkt sich dieser Druck noch. Hier sind kreative Wege der Drittmiteleinwerbung gefragt.

Die vorliegende Broschüre geht auf ein Arbeitstreffen interkultureller KommunikationsforscherInnen am 9. April 2005 in Berlin zurück, auf dem Alexander Thomas auf der Basis seiner langjährigen Erfahrung einen Einblick in die erfolgreiche Akquisition von Drittmitteln gewährte.

Wir fanden die Hinweise zu wertvoll, um nur in einem kleinen Kreis kommuniziert zu werden. Deshalb haben wir beschlossen, den Vortrag zu verschriftlichen, und ihn mit ergänzenden Kommentaren und hilfreichen Internetadressen zum Thema Forschungsförderung einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Das geeignete Forum dafür bot dankenswerterweise das Forschungsreferat der Universität Trier.

Die 33 Tipps sollen vorhandene offizielle Wegweiser zur erfolgreichen Akquisition von Forschungsgeldern nicht ersetzen, sondern im Sinne einer dichten Beschreibung aus eigener Antragserfahrung praxisnah ergänzen. Die Tipps sind weniger an „political correctness“ ausgerichtet, als an der Frage: „was klappt“, „was ist realistisch“, „womit muss man rechnen“? Wir hoffen, dass sie sich in der Antragstellung als hilfreich erweisen.

**Alexander Thomas und Michael Schönhuth, Oktober 2005**

## Vorbemerkung

Die folgenden subjektiven Erfahrungen mit der Entwicklung, Vorbereitung und Beantragung von Fördermitteln zur Durchführung von Forschungsprojekten beruhen auf einer über 20-jährigen Forschungstätigkeit, die weitgehend nur über Drittmittelprojekte gefördert war. Die mir zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel für Forschungen betragen im Schnitt pro Jahr 2.000 €. Im Laufe der Jahre wurden mehr als 2 Mio. € Forschungsmittel zusätzlich eingeworben. So konnten in diesen Jahren 10 bis 15 Personen allein durch ein-geworbene Drittmittel beschäftigt werden.

Als Erstmittel bezeichnet man diejenigen Mittel, die das Forschungspersonal, das üblicherweise an einer Hochschule oder vergleichbaren Forschungseinrichtung beschäftigt ist, selbst einbringt. Als Zweitmittel gelten die von der jeweiligen Beschäftigungsstelle für Forschung zur Verfügung gestellten Mittel in Form von Arbeitsplätzen, Laboreinrichtungen, Infrastruktur, Etatmittel etc. Unter Drittmittel versteht man Mittel, die zusätzlich von außen eingeworben werden und für ein bestimmtes Forschungsprojekt und einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung stehen.

Der Prototyp eines/r Antragstellenden, auf den sich die folgenden Ausführungen beziehen, ist eine wissenschaftlich akademisch qualifizierte Fachkraft (z. B. Professor/-in), die fest angestellt an einer Universität, einer Fachhochschule oder einem vergleichbaren Forschungsinstitut arbeitet. Sie hat idealerweise eine Forschungsidee entwickelt und ist bereit, sich mit dieser Idee zwei bis drei Jahre lang wissenschaftlich auseinander zu setzen. Sie benötigt dazu finanzielle Mittel, die ihr aus Erst- und Zweitmitteln nicht zur Verfügung stehen.

## Forschungsethische Überlegungen

1

Die Freiheit der Wissenschaft ist ein hoher Wert. Diesen gilt es zu erhalten, auch wenn man für Forschungsvorhaben Drittmittel einwirbt. Zur Freiheit der Wissenschaft gehört zum einen, dass die Forschenden in Bezug auf ihr wissenschaftliches Tun allein den Qualitätskriterien ihrer Fachdisziplinen verpflichtet sind. Zum anderen haben sie gegenüber der Gesellschaft eine grundsätzliche Verpflichtung, die gewonnenen Forschungsergebnisse frei zugänglich zu publizieren. Es gibt Drittmittelgeber, die versuchen, diese Verpflichtung einzuschränken, indem sie sich ein alleiniges Publikationsrecht bzw. ein Mitspracherecht in Be-

zug auf die zu publizierenden Ergebnisse oder gar ein mögliches Publikationsverbot vertraglich zusichern lassen. Ob diese Einschränkungen berechtigt sind oder nicht, ist nicht so entscheidend. Wichtig ist, dass die Forschenden diesbezüglich eine klare Position vertreten und evtl. um ihre Publikationsfreiheit hart und konsequent verhandeln. Auf keinen Fall ist es gerechtfertigt, sich vom Geldgeber die Form wissenschaftlichen Arbeitens und die inhaltliche Ausrichtung vorschreiben zu lassen (Auftragsforschung im engeren Sinne). Hilfreich sind hier die von vielen Institutionen inhaltlich übernommenen acht Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der DFG (vgl. Linkliste).

## **Wissenschaftliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Antragstellung**

- 2** Es muss eine eigene, wissenschaftlich gut ausgebildete Kompetenz im Bereich des Forschungsgegenstandes vorhanden sein. Theoretisch, methodisch, inhaltlich und evtl. auch anwendungsbezogen muss eine dem projektierten Forschungsvorhaben angemessene Qualifikation des Antragstellers/der Antragstellerin erkennbar sein. Ein gewichtiger Ablehnungsgrund für Projektanträge bei Förderinstitutionen ist eine zu geringe Forschungserfahrung im Verhältnis zum beantragten Förderungsvorhaben. Man traut der beantragenden Person die Projektdurchführung nicht zu (vgl. dazu auch Tipp 4).
- 3** Ein enger Bezug zur eigenen wissenschaftlichen Disziplin und zu Nachbardisziplinen, die erfolgversprechende Beiträge zur Bearbeitung des Forschungsgegenstandes leisten können, ist wichtig. Man muss die wissenschaftlich disziplinäre Kultur und deren Leistungs- und Forschungsstandards sowie das gängige Methodenrepertoire kennen, und es sollten die vergangenen, gegenwärtigen oder für die nahe Zukunft absehbaren Forschungstrends im jeweiligen Gebiet berücksichtigt werden. Dazu gehört die Kenntnis führender Autorinnen und Autoren, deren Standardwerke sowie die Kenntnis der Themen, die auf den internationalen und nationalen Kongressen der Fachgesellschaft diskutiert werden.
- 4** Es müssen eigene wissenschaftliche Vorleistungen im jeweiligen Gegenstandsbereich des Forschungsprojekts erbracht worden sein. Dazu gehören Diplom- bzw. Magisterarbeiten, Dissertationen und sonstige Fachpublikationen. Evtl. muss eine spezielle Sondierungs- und Pilot-

studie durchgeführt werden, in der schon vorab die für die Bearbeitung des Forschungsgegenstandes notwendigen methodischen Zugänge zu bestimmten Daten erprobt werden. Für solche Sondierungs- und Pilotstudien gibt es von den Hochschulen und jeweiligen Forschungseinrichtungen in der Regel kleinere finanzielle Zuschüsse, die aus einem speziellen Fonds bewilligt werden können. Die Möglichkeit dazu sollte vor Ort ausgelotet werden.

**5** Interdisziplinarität ist für die erfolgreiche Beantragung eines Forschungsprojektes von zentraler Bedeutung. Dabei geht es nicht darum, ein Sammelsurium von verschiedenen Disziplinen zu nennen, von denen man hofft, dass sie einen Beitrag zur Bearbeitung des Themas leisten könnten. Es geht vielmehr um den konkreten Nachweis, dass man selbst mit unterschiedlichen Disziplinen zusammengearbeitet hat und über entsprechende Erfahrungen verfügt. Allerdings ist der Anspruch der Interdisziplinarität in der Praxis nicht leicht umzusetzen, da für die notwendigen Abstimmungsprozesse aus Effizienzerwägungen kaum mehr Zeit eingeplant werden kann. Es gilt also, Abstimmungszeit einzuplanen (und im Antrag zu begründen), dabei aber in Bezug auf das zur Verfügung stehende Gesamtzeitbudget realistisch zu bleiben.

**6** Mögliche institutionsübergreifende Kooperationen sind für Forschungsanträge ebenfalls wichtig. So sollte geklärt werden, ob z. B. die Möglichkeit besteht, mit Universitäten und Forschungseinrichtungen wie der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft oder Fachhochschulen, Forschungsabteilungen von Unternehmen, privaten Stiftungen und Instituten zu kooperieren. Auch die Chancen am eigenen Forschungsstandort sollten ausgelotet werden („Truppen“ zusammensuchen im eigenen Haus und in der eigenen Region – z. B. Handwerkskammern oder andere lokale Einrichtungen mit Forschungsbedarf).

**7** Immer wichtiger wird auch die internationale Orientierung bei der Bearbeitung von Forschungsthemen. Internationale Teams oder das Forschen in internationalen Netzwerken sind hierbei in jedem Fall Pluspunkte. Dies gilt insbesondere bei interkulturellen Fragestellungen oder bei EU-Projekten. Bei bi- oder multilateralen Kooperationen gilt es, mögliche Asymmetrien der Zusammenarbeit frühzeitig zu thematisieren, da es in solchen Konstellationen häufig mächtigere und wenig mächtigere Partner gibt. Wer das Geld/die Ressourcen hat, tendiert in der Regel dazu, den Diskurs zu bestimmen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Motivation und das Commitment des vermeintlich schwächeren Partners bezüglich des gemeinsamen Forschungsprojektes.



**8** Der Nachweis, dass man in der Lage ist, in und mit einem (international zusammengesetzten) Team zu arbeiten, kann schon durch die Organisation von Symposien oder Workshops auf internationalen Kongressen erbracht werden. Noch besser ist es, eine (internationale) Fachtagung im Vorfeld des Forschungsprojektes zu organisieren, von der der eigene Antrag dann profitiert. Für solche Fachtagungen gibt es ebenfalls Drittmittel.

**9** Anwendungsorientierung war noch vor 20 Jahren ein Killerargument bei Forschungsanträgen. Heute ist sie unabdingbar, vor allem, wenn das Thema es nahe legt. Auch wenn das beantragte Forschungsprojekt relativ speziell ist, sollte auf grundlagen- und anwendungswissenschaftliche Bezüge im Antrag eingegangen werden. Ein Forschungsprojekt zum Thema „Kulturspezifische Determinanten der Vertrauensentwicklung in der deutsch-tschechischen Personalführung“ kann einen grundwissenschaftlichen Beitrag zum Thema „Vertrauen und Vertrauensentwicklung in sozialen Beziehungen“ leisten. Gleichzeitig ist ein anwendungswissenschaftlicher Bezug zum Thema „Vertrauensentwicklung in der deutsch-tschechischen Personalführung“ und ein direkter Praxisbezug zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften hinsichtlich kulturspezifischer Einflussfaktoren in der deutsch-tschechischen Personalführung gegeben. Diese Bezüge sollten dann auch benannt werden.

**10** Das Forschungsthema ist daraufhin zu betrachten, inwieweit es den gegenwärtigen gesellschaftlich relevanten Themen, Wertvorstellungen und Zielen entspricht, also mit dem „Zeitgeist“ kompatibel ist oder ihm entgegensteht, eine kritische Position einnimmt, dem Trend zuwider läuft etc. Forschungsthemen, die im Kontext der aktuellen Interessen und Trends liegen, wie z. B. Vertrauen, Ethik, Team, Innovation, Interkulturalität, Gender Mainstream, haben es zunächst einmal leichter, Aufmerksamkeit zu erregen. Aber auch nicht-trendkompatible Themen können erfolgreich beantragt werden. Sie bedürfen dann einer anderen Art und unter Umständen ausführlicheren Begründung, warum gerade dieses Nischenthema zukunftssträftig sein soll.

**11** Exklusivität des Forschungsvorhabens ist von Bedeutung, Mangel an Originalität und Kreativität ein häufiger Ablehnungsgrund. Dabei gilt es, das eigene Licht nicht unter den Scheffel zu stellen, sondern es auf dem möglicherweise dunklen Hintergrund der bisherigen Forschungslage zum Leuchten zu bringen. Es ist hilfreich, auf Lücken in der Forschungslandschaft hinzuweisen und gleichzeitig deutlich zu machen,

dass man in der Lage ist, diese Lücke zu füllen. Dies zeigt, dass man Defizite in den bisherigen Forschungen zum Thema erkannt hat und zu deren Beseitigung beiträgt oder dass man ein Thema aufgreift, das noch nie jemand bisher so richtig gut bearbeitet hat und von dessen Bearbeitung wichtige neue Ergebnisse erwartet werden dürfen.

12

Ein überzeugendes, wissenschaftlich fundiertes, in sich stimmiges und den eigenen Forschungsinteressen und Forschungskapazitäten angemessenes Exposé ist von zentraler Bedeutung. Das Exposé sollte in einer Kurzfassung, einer Langfassung und in Verbindung mit einem Zeit- und Kostenplan erstellt werden. Der Titel des Forschungsantrages sollte ansprechend sein und die Zusammenfassung Interesse wecken. Der Stand der Forschung sollte – den DFG-Kriterien folgend – knapp und präzise dargestellt, die eigenen Vorarbeiten darin nachvollziehbar eingeordnet, der eigene weiterführende Beitrag sowie die eigene forschungsleitende Fragestellung im ganzen Antrag klar erkennbar sein. Das Arbeitsprogramm, das detailliert das geplante Vorhaben beschreibt, sollte in der Regel die Hälfte des gesamten Antrages ausmachen (vgl. DFG-Richtlinien auf der Linkseite).

13

Geben Sie den Antrag FachkollegInnen zum Lesen und „Probebegutachten“. Wenn diese den wissenschaftlichen Erkenntniswert nicht entdecken, ist dies ein absolutes Alarmzeichen. Bei DFG-Anträgen ist es auch hilfreich, das 2004 reformierte Verfahren zur Begutachtung zu kennen. (vgl. Linkseite). Manche Universitäten stellen für ihre MitarbeiterInnen erfolgreiche Anträge als Praxisbeispiele ins Netz (z. B. Uni Kassel; vgl. Linkseite).

14

Ein realistischer Zeit- und Kostenplan, der das geplante Arbeitsvolumen mit den beantragten Finanzmitteln und der vorgesehenen Zeitstruktur ins richtige Verhältnis setzt, ist unabdingbar. Unrealistische Finanzierungs- und Zeitpläne sind ein Ablehnungsgrund! Manche Universitäten halten für die Berechnung der notwendigen Mittel elektronische Kostenrechner bereit (vgl. Linkseite).

## **Strategische Voraussetzungen**

Was nützt die schönste Idee, das schönste Forschungsprojekt, das wissenschaftlich ausgefeilteste Konzept, wenn keiner sich dafür interessiert und keiner dafür bereit ist Geld auszugeben? Antwort: „Nichts!“. Damit die Arbeit nicht umsonst ist, sollten einige weitere Punkte beachtet werden.

**15** Grundsätzlich gilt: „Wer hat, dem wird gegeben!“ bzw. „Wer nichts hat, bekommt auch nichts!“ Es ist zumindest günstig, wenn bestimmte Ressourcen bereits vorhanden und evtl. erfolgreich eingesetzt worden sind, damit weitere finanzielle Mittel hinzukommen können.

**16** Wichtig ist, sich einen dezidierten Überblick über Förderungsmöglichkeiten zu verschaffen. Dazu haben die Universitäten und Fachhochschulen zum Teil eigene Abteilungen und Fachleute. Es gibt ein so genanntes Stiftungshandbuch, in dem alle Stiftungen verzeichnet sind, auch diejenigen, die für Forschungsprojekte Mittel zur Verfügung stellen. Es gibt neben den klassischen Forschungsförderungsorganisationen, wie Deutsche Forschungsgemeinschaft, Volkswagen-Stiftung, Robert Bosch Stiftung etc., viele weitere private Stiftungen und Förderorganisationen, die möglicherweise bisher immer nur praktische Projekte, aber noch nie ein wissenschaftliches Projekt gefördert haben und die man durchaus zur Förderung von Wissenschaft animieren kann (vgl. Linkseite).

**17** Ein Förderantrag sollte immer auch mit Blick auf die grundsätzliche Philosophie einer potentiellen Förderquelle formuliert werden! Jede Forschungsförderungsorganisation hat ein Idealbild von einem Antrag bzw. den Antragstellenden. So möchten die einen gerne den brillanten „Kopf“ fördern, der exklusive Ideen mit exklusiven Methoden und Verfahren zu einem exklusiven Ergebnis weiterentwickelt, der wissenschaftliche Grundlagen legt, auf denen andere wieder aufbauen können. Die anderen haben neben der wissenschaftlichen Qualität gleichwertig oder sogar höherwertig die Anwendungsmöglichkeiten wissenschaftlicher Erkenntnisse vor Augen und wollen Personen und Projekte fördern, die in der Lage sind, diese Anwendungsbezüge herzustellen und ihre Projekte darauf ausrichten (wichtige Frage: wie sieht die implizite oder explizite Förderphilosophie der Förderinstitution aus?).

**18** Jede Fördereinrichtung hat ihre Förderrichtlinien. Diese Förderrichtlinien dienen nicht nur einer groben Orientierung, sondern das Forschungsprojekt muss sehr genau auf die jeweiligen Förderrichtlinien abgestimmt werden und mit ihnen kompatibel sein, um Aussicht auf Erfolg zu haben (wichtigste Fragen: welche Themenbereiche umfassen die ausgeschriebenen Programme, welche Themen gelten zum Antragszeitpunkt als förderungswürdig?). Der häufigste Grund für abgelehnte Anträge bei deutschen Fördereinrichtungen in der Vergangenheit war – neben der mangelnden Professionalität der Antragsausarbeitung: „das Vorhaben passt nicht in das Programm un-

serer Einrichtung.“ Sollten Sie nach der sorgfältigen Lektüre der Ausschreibung immer noch Zweifel haben, ob ihr Antrag „passt“, empfiehlt zum Beispiel das Kasseler Forschungsreferat, die Kontaktadresse der Institution (allerdings gut vorbereitet) anzurufen und telefonisch vorab zu klären, ob der Antrag grundsätzlich Aussicht auf Förderung hat (vgl. Linkseite; auch nächster Punkt).

19

Vor allem bei privaten Stiftungen sind persönliche (gelegentlich auch politische) Kontakte manchmal Wege, die einen langwierigen externen Begutachtungsprozess „abkürzen“ können. Ohne auf solche Abkürzungswege zu spekulieren, ist es in jedem Fall kein Fehler, direkte Kontakte mit StiftungsvertreterInnen auf Tagungen zu suchen und – wenn die eine einheitliche Wellenlänge erkennen lassen – auch zu pflegen. Solche Kontakte sind hilfreiche Türöffner im institutionellen Prozess. Manchmal gibt es formelle Ansprechstellen in den Häusern, die bei der Antragstellung beraten. Allerdings sollten sie vor allem zur Abklärung von konkreten Einzelfragen angesprochen werden. Sie nehmen einem die Arbeit nicht ab (Motto: „Wer intelligent und konkret fragt, erhöht, wer zu viel und inkompetent fragt, verspielt hier sein Antragskapital“).

20

Die meisten forschungsfördernden Institutionen haben Formblätter oder Antragsformulare. Angegebene Formalia bei der Antragsstellung gilt es peinlich genau zu beachten. Sie bilden das formelle Bewertungsraster für den Antrag. Wer hier schlampft, hat auch bei der inhaltlichen Beurteilung schlechtere Karten.

21

Grundsätzlich gilt: Inhaltliche Schlamperei wird durch die Fachgutachter aufgedeckt. Dazu sind sie da, und fast alle nehmen ihren Job ernst. Auf der anderen Seite kann man realistisch gesehen selten alle Bereiche des Antrages „wasserdicht“ machen. Das manchmal notwendige, aus der Aktionsforschung bekannte Prinzip von „optimal ignorance“ und „appropriate imprecision“ sollte einen allerdings ausschließlich in den Bereichen leiten, die nicht den Kern des Antrages betreffen, bzw. das Forschungskonzept nicht insgesamt in Frage stellen.

22

Schon bei der Beantragung muss man sich Gedanken über geeignetes und qualifiziertes Forschungspersonal machen. Es gilt die Frage zu klären: „Wo bekommt man geeignetes Forschungspersonal her, was kann ich diesen Personen an Lern- und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten, wie muss ich mein Personal vorbereiten und evtl. sogar speziell ausbilden?“

# 23

Die Leitungsgremien der eigenen wissenschaftlichen Einrichtung sind sinnvollerweise frühzeitig über das Projektvorhaben zu informieren, um evtl. auch über sie bereits vorhandene Netzwerke zu nutzen, Informationen und Tipps einholen zu können. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass zum Zeitpunkt des Projektbeginns Forschungsräume mit entsprechender Ausstattung zur Verfügung stehen und evtl. auch die eigenen Etatmittel leistungsbezogen erhöht werden.

# 24

Vor, während und nach der Durchführung des Forschungsprojekts sollte PR-Arbeit betrieben werden. Der oder die Antragstellende trägt nicht nur die Verantwortung für die Beantragung, Durchführung und nachträgliche Pflege des Forschungsprojekts, sondern wird auch mit diesem Projekt bis zu einem gewissen Grad identifiziert. Um sicherzustellen, dass man mit dem richtigen Thema in der richtigen Art und Weise in Verbindung gebracht wird, ist es wichtig, sich entsprechend in der Öffentlichkeit, also auf Tagungen, Kongressen, Workshops, in Buch- und Zeitschriftenpublikationen und in der Presselandschaft zu präsentieren. Im angelsächsischen Wissenschaftssystem sozialisierte Forscher verstehen sich in der Regel weitaus besser darauf, wie man aus überschaubaren Projekten mit begrenztem Erkenntnisgewinn ein Maximum an Publikationen, Tagungsauftritten und Öffentlichkeitswirksamkeit herausziehen kann. Die Kooperation mit solch einem Multitalent kann durchaus von Vorteil sein.

## **Gefahren und Potentiale vor, während und nach der Antragstellung**

# 25

Die Zeitfalle: Frühzeitig mit der Projektkonzeption beginnen. Mindestens ein Jahr vor dem geplanten Beginn des Forschungsprojektes mit der Erstellung des Projektantrages beginnen, und immer mindestens ein halbes Jahr Zeit für die Begutachtung einplanen.

# 26

Self-Monitoring: Während der gesamten Zeit der Projektentwicklung, der Antragstellung und der Durchführung des Projekts sollte eine permanente Selbstprüfung stattfinden. Vielleicht nach dem aus der Organisationsberatung bekannten „Konzept zur Analyse von Organisationen“ (SWOT), d.h. die Prüfung nach den Merkmalen: Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen, Potentiale) und Threats (Gefährdungen/Bedrohungen). Wer seine Stärken und Schwächen kennt, wer seine Potentiale richtig einschätzt, wer weiß, was einem Projekt drohen kann und wer dann noch in der Lage ist,

dieses Wissen in produktives Handeln umzusetzen, hat mehr Erfolgchancen als jemand, der sich darüber nie Gedanken gemacht hat.

27

**Scheitern:** Immer auch das Scheitern eines Projektantrages antizipieren. Eine Projekterfolgsquote von 50% ist schon sehr gut, in manchen Fällen besteht nur eine 30%ige Erfolgchance. Wird ein Projekt abgelehnt, so kann man diese vorläufige „Niederlage“ recht gut verarbeiten, indem man nach Förderalternativen sucht, sich bemüht, die Ablehnungsgründe zu erfahren, um bei einer weiteren Antragstellung evtl. vorhandene Schwächen zu vermeiden. Mit jeder Antragstellung und mit jedem genehmigten Forschungsprojekt wird man klüger, aber auch mit jeder Ablehnung! Neben den bekannten Ablehnungsgründen kann es auch sein, dass Ihr Thema nicht zu den gängigen Makrotrends passt (in der Personalwirtschaft z. B. derzeit weg von den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen hin zur Personalökonomie). In diesem Fall ist es müßig, nach eigenen Fehlern zu suchen. Entweder Sie warten auf günstigere Zeiten, oder Sie finden eine Nischen-Institution, die Sie trotzdem fördert.

28

Das Motto: „Wer nichts wagt, der nichts gewinnt!“ Wer also nicht bereit ist, Arbeit in einen Forschungsantrag zu stecken und sich dann mit diesem Forschungsantrag einer wissenschaftlichen Bewertung zu unterziehen, der hat eigentlich schon verloren.

29

**Managementfähigkeiten:** Wer eine Forschungseinrichtung verantwortet, die nicht mit jährlich fest zugewiesenen Forschungsmitteln rechnen kann, sondern auf immer neu einzuwerbende Mittel angewiesen ist, muss neben einer wissenschaftlich ausgewiesenen Kompetenz über gute organisatorische Fähigkeiten verfügen, ein systematisches Zeitmanagement betreiben und prospektiv denken und handeln können. Eine solche wissenschaftliche Führungskraft muss in der Lage sein, zu delegieren. Sie muss eine gut entwickelte Kommunikationsfähigkeit besitzen, die sie befähigt, sehr unterschiedliche Personen für ihre Forschungsideen so zu begeistern, dass diese sich für ihre Verwirklichung einsetzen und motiviert mitarbeiten.

30

**Dynamik:** Eine Forschungseinrichtung, in der weitgehend zwei- bis dreijährige Forschungsprojekte durchgeführt werden, entfaltet eine ganz andere Dynamik und Innovationskraft als eine auf Haushaltsmittel angewiesene Abteilung. Geschaffen wird so ein innovatives Lernfeld, das besonders für den wissenschaftlichen Nachwuchs anregend und interessant ist. Sich für die Akquisition von Mitteln und qualifiziertem Personal einzusetzen, verbreitet Optimismus und Zuversicht

bei einem selbst sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und führt schließlich zum Erfolg.

31

Projektende: Das Projektende ist immer zugleich der Projektanfang. Aus abgeschlossenen Projekten können neue Folgeprojekte entstehen, einige Teilaspekte weiterbearbeitet werden oder völlig neue Projektideen entwickelt werden.

32

Spaßfaktor: Forschungsanträge machen immer dann Spaß, wenn man persönlich an dem Thema Spaß hat, sich darin auch ein wenig selbst verwirklicht. Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass einen ein erfolgreich platziertes Thema über Jahre oder sogar das ganze Forscherleben verfolgen kann.

33

Grundsatz:

**Nie den Mut verlieren!**

**Immer wieder neu in die Offensive gehen!**

**Es lohnt sich immer!**

**Auf Grund fehlenden Geldes darf keine gute Forschungs-  
idee unbearbeitet begraben werden!**

## Hilfreiche Links im Netz

### **ELFI (Servicestelle für Elektronische ForschungsförderInformationen)**

<http://www.elfi.ruhr-uni-bochum.de>

ELFI, die Servicestelle für Elektronische Forschungsförderinformationen betreibt eine Online-Datenbank mit Fördermöglichkeiten für Wissenschaft und Forschung. Das ehemalige BMBF-Projekt arbeitet auch nach Abschluss der öffentlichen Förderung weiter und finanziert sich inzwischen erfolgreich durch seine kostenpflichtige ELFI-Datenbank. Diese Datenbank ist die umfangreichste und aktuellste Informationsquelle zum Themenbereich Forschungsförderung im deutschsprachigen Raum. Sie bietet Informationen über Förderprogramme und andere Wege der Mittelbeschaffung wie z. B. Sachfinanzierungen, Reisekostenzuschüsse oder Stipendien. Der Informationsspool umfasst derzeit rund 3.100 Fördermöglichkeiten von ca. 1.200 nationalen und internationalen Quellen.

### **Forschungsreferat der Universität Kassel**

[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/drittmittel/drittmittleit.ghk](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/drittmittel/drittmittleit.ghk)

Viele Universitäten haben rührige Forschungsreferate. Einen der informativsten Internetauftritte zum Thema fanden wir in Kassel. Allerdings sind manche besonders hilfreiche Dienste (wie Kostenrechner und best-practice-Anträge) nur Angehörigen der eigenen Universität zugänglich. Allgemein zugängliche und hilfreiche Links:

- Leitfaden zur Forschungsantragsstellung:  
[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/antrag.pdf](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/antrag.pdf)
- Leitfaden zur Geldbeschaffung bei wissenschaftlichen Vorhaben:  
[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/geld.pdf](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/geld.pdf)
- Bewirtschaftung von Drittmitteln A-Z:  
<http://www.uni-kassel.de/pvabt4/drittmittel/drittbewirt.pdf>
- Hinweise zur Organisation von wissenschaftlichen Tagungen. Ein Handbuch: [http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/Tagungshandbuch.pdf](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/Tagungshandbuch.pdf)
- Liste forschungsfördernder Institutionen in Deutschland:  
[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/foerdnat.ghk](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/foerdnat.ghk)
- Liste forschungsfördernder Institutionen in Europa:  
[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/europa/](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/europa/)
- Liste forschungsfördernder Institutionen weltweit:  
[http://www.uni-kassel.de/wiss\\_tr/foerdww.ghk](http://www.uni-kassel.de/wiss_tr/foerdww.ghk).



## **DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft)**

<http://www.dfg.de>

„Die Deutsche Forschungsgemeinschaft ist die zentrale Selbstverwaltungseinrichtung der Wissenschaft zur Förderung der Forschung an Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungsinstitutionen in Deutschland. Die DFG dient der Wissenschaft in allen ihren Zweigen durch die finanzielle Unterstützung von Forschungsvorhaben und durch die Förderung der Zusammenarbeit unter den Forschern.“ (Selbstdarstellung auf der Homepage):

- Sachbeihilfen: Merkblatt und Leitfaden für die Antragstellung  
[http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/formulare/download/1\\_02.pdf](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/formulare/download/1_02.pdf)
- Alles zum neuen (in Zukunft elektronischen) Verfahren der Antragstellung und Begutachtung bei der DFG:  
<http://www.dfg.de/antragstellung/>
- Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis:  
[http://www.dfg.de/aktuelles\\_presse/reden\\_stellungnahmen/download/empfehlung\\_wiss\\_praxis\\_0198.pdf](http://www.dfg.de/aktuelles_presse/reden_stellungnahmen/download/empfehlung_wiss_praxis_0198.pdf)

## **Stiftungsindex (Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.)**

<http://www.stiftungsindex.de/>

Im Stiftungsindex werden annähernd 1.400 Links zu stiftungseigenen bzw. -bezogenen Homepages in Deutschland angeboten. Die Informationen gehen über eine reine Vermittlung von Stiftungsanschriften hinaus. Der Stiftungsindex stellt die derzeit umfangreichste Navigationshilfe zum deutschen Stiftungswesen im Netz dar.

## **Vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft betreute Stiftungen (v.a. Stiftungsberatung und Stiftungsmanagement)**

<http://www.stifterverband.org/site/php/foerderung.php?SID=&seite=Stiftungen>

## **„DIE ZEIT“-Datenbank der Wissenschaftspreise**

<http://www.zeit.de/hochschule/forschungspreise>

„Wissenschaftspreise & Forschungsstipendien — Die ZEIT-Datenbank der Wissenschaftspreise bietet Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Deutschland die Möglichkeit der schnellen Recherche nach Preisen, für die sie sich bewerben oder Kollegen vorschlagen können“ (Selbstdarstellung).

### **GEPRIIS – Ein Informationssystem zu DFG-geförderten Projekten**

<http://www.dfg.de/gepris/>

„Mit GEPRIIS stellt die DFG eine Datenbank im Internet bereit, die über aktuelle DFG-geförderte Forschungsprojekte informiert. GEPRIIS gibt Auskunft über Inhalt und Forschungsziel eines Projektes, über die am Projekt beteiligten Personen und Forschungsstätten“ (Selbstdarstellung).

### **internationale-kooperation.de – Ein Service des BMBF**

<http://www.internationale-kooperation.de>

Die Seite ist konzipiert als „Wegweiser für internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung und eine Kommunikationsplattform für Informations- und Kooperationsuchende aus dem In- und Ausland; als ein Beitrag zur Förderung der grenzüberschreitenden Vernetzung von Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie zur Stimulierung von Kooperationen; und als ein Instrument der Vernetzung von deutschen Regierungsstellen, Wissenschafts-, Mittler- und Wirtschaftsorganisationen, die sich mit internationaler Zusammenarbeit in Forschung und Bildung befassen“ (Selbstdarstellung).

### **Das deutsche Mobilitätsportal für Forscher (Deutsches Mobilitätszentrum bei der Alexander von Humboldt-Stiftung)**

<http://www.eracareers-germany.de/>

„Das Deutsche Mobilitätszentrum bei der Alexander von Humboldt-Stiftung (unterstützt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) ist Teil eines Netzwerkes von Mobilitätszentren in den EU-Mitgliedstaaten ([http://europa.eu.int/eracareers/index\\_en.cfm?](http://europa.eu.int/eracareers/index_en.cfm?)). Das Mobilitätszentrum hat die Aufgabe, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu informieren und zu beraten, die für Forschungstätigkeiten nach Deutschland einreisen. In Zusammenarbeit mit den Mobilitätszentren der jeweiligen Zielländer informiert und berät es auch Forscher aus Deutschland, die zu Forschungstätigkeiten in EU-Mitgliedstaaten gehen möchten“ (Selbstdarstellung).

### **Koordinierungsstelle EG der Wissenschaftsorganisationen**

<http://www.kowi.de>

KoWi informiert und berät Wissenschaftler/innen öffentlicher Forschungseinrichtungen zur Forschungsförderung der Europäischen Union. „KoWi hat ein breites Spektrum an Dienstleistungen entwickelt, das vom elektronischen In-

formationsdienst AiD über Fortbildungsseminare und regelmäßige Publikationen bis hin zu der Bereitstellung von Infrastruktur und Konferenz- und Besprechungsräumen vor Ort in Brüssel reicht.“ (Selbstdarstellung)

### **Informationsdienst Wissenschaft (idw)**

<http://www.idw-online.de>

Der idw will Wissenschaft und Öffentlichkeit in Kontakt bringen. Als gemeinnütziger Verein mit mehreren hundert dem idw angeschlossenen Einrichtungen (Hochschulen, Forschungsinstitute, Stiftungen, Akademien, Forschungsunternehmen, Fachgesellschaften, andere wissenschaftliche Einrichtungen) stellt der idw eine der wichtigsten Plattformen für wissenschaftliche Nachrichten im deutschsprachigen Raum dar. (Aus der Selbstdarstellung).

## Zu den Autoren:

**Prof. Dr. Alexander Thomas** studierte Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft an den Universitäten Köln, Bonn und Münster. Von 1973 bis 1979 war er Professor für Psychologie an der Freien Universität Berlin. Von 1979 bis 2005 war er Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Regensburg. Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Psychologie interkulturellen Handelns“ hat er den Studiengang „Internationale Handlungskompetenz“ ins Leben gerufen. Einer seiner Schwerpunkte ist es, durch Hintergrundwissen über fremde Kulturen und Mentalitäten die Defizite deutscher Führungskräfte bei internationalen Kooperationen zu minimieren. Für seine wissenschaftliche Arbeit auf dem Gebiet der interkulturellen Psychologie wurde Thomas 2004 mit dem Deutschen Psychologiepreis ausgezeichnet.

E-Mail: [alexander.thomas@psychologie.uni-regensburg.de](mailto:alexander.thomas@psychologie.uni-regensburg.de)

**PD Dr. Michael Schönhuth** hat in Marburg, Basel und Freiburg Ethnologie, Soziologie und Geografie studiert, und ist derzeit als Privatdozent für Kulturanthropologie am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Trier tätig. Er forscht vor allem im Schnittbereich zwischen organisations- und entwicklungsethnologischen Themen. Seit den 1990er Jahren berät er staatliche und nichtstaatliche Organisationen in den Bereichen partizipative Verfahren, Kultur und Entwicklung sowie Diversity Management.

E-Mail: [schoenhu@uni-trier.de](mailto:schoenhu@uni-trier.de)

## **Ansprechstelle an der Universität Trier:**

Universität Trier  
Stabsstelle Forschung, Transfer, Weiterbildung  
Universitätsring 15  
54286 Trier

Katharina Brodauf  
Forschungsförderung  
Tel.: 0651/201-4251, -3388  
Email: brodauf@uni-trier.de

Michael Hewera  
Wissenstransfer & Weiterbildung  
Tel.: 0651/201-3229, -3249  
Email: hewera@uni-trier.de



## **Die Universität Trier**

... ist eine junge, moderne Hochschule mit Schwerpunkten in den Geistes-, Gesellschafts- und Geowissenschaften. In sechs Fachbereichen forschen und lehren mehr als 500 Wissenschaftler/innen: ein gewaltiges Potential, welches auch zur Lösung unternehmerischer Probleme außerhalb der Hochschule eingesetzt werden kann.

## **Die Transferstelle**

... hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Wissenschaft zu fördern. Als zentrales Informations-, Kommunikations- und Beratungsbüro ist die Transferstelle Anlaufpunkt für alle Unternehmen, die den Kontakt mit der Hochschule suchen und für alle Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die an einer praktischen Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse interessiert sind.

## **Die Reihe Wissenschaft und Praxis**

Die Reihe Wissenschaft und Praxis stellt in lockerer Reihenfolge Ergebnisse der universitären Forschung vor, die sich für eine Übernahme in die Praxis eignen. Die Präsentation beinhaltet eine kurze, verständliche Darstellung des „Produktes“ und seines Anwendungsbezuges und ein Profil der beteiligten Wissenschaftler/innen bzw. Forschergruppen. Die Reihe richtet sich an Fachleute, Unternehmen, Verbände, öffentliche Einrichtungen und andere Organisationen und zeigt Anknüpfungspunkte für konkrete Kooperationsprojekte auf. Thematische Schwerpunkte liegen im Bereich Umwelt, Personal, Management, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Regionalentwicklung.



## transferstelle

### Was wir sind ...

die zentrale Anlaufstelle der Universität Trier zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft

### Was wir leisten ...

allgemeine und gezielte Informationen über Inhalte und Organisation des Wissenstransfers

schnelle und einfache Kontaktanbahnung zwischen Wissenschaft und Praxis

organisatorisch und verwaltungstechnische Beratung und Begleitung von Kooperationsprojekten in allen Phasen der Zusammenarbeit

unbürokratische Vermittlung von Praktika, Diplomarbeiten und Jobs

engagierte Förderung von Gründungen und jungen Unternehmen

### Wie Sie uns erreichen ...

Transferstelle der Universität Trier  
Universitätsring 15, 54286 Trier  
Tel.: 0651/201-3229, -3249, Fax: -3963  
email: [transfer@uni-trier.de](mailto:transfer@uni-trier.de)  
<http://www.uni-trier.de/transfer>