

## Die institutionelle Handlungsfähigkeit erhöhen:

# Die Entwicklung der F&E-Strategie an der FH Bielefeld

12

Wenn an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften mehr geforscht werden soll, bedarf es nicht nur entsprechender wissenschafts- und förderpolitischer Rahmenbedingungen. Auch die Anforderungen an die Organisation ändern sich. Mehr Forschung und Entwicklung bedeutet nicht nur mehr Geld. Es bedeutet auch mehr Anträge und Aufträge, mehr Kooperationen und Projekte, mehr Personal und Infrastruktur, mehr Transfer und Publikationen. Damit stellt sich die Frage, ob die organisatorischen Strukturen den wachsenden Anforderungen genügen oder ob sie vorausschauend modifiziert werden müssen.

Eine Möglichkeit, auf die Frage zu antworten, besteht darin, an der F&E-Strategie zu arbeiten. Diesen Schritt ist die Fachhochschule Bielefeld gegangen. HIS-HE hat sie seit Jahresbeginn bei der (Weiter-)Entwicklung der strategischen Ausrichtung intensiv begleitet.

Die Ausgangssituation war (und ist) u.a. durch eine Reihe interner Förderinstrumente, Institute und Forschungsschwerpunkte gekennzeichnet. Es gibt sehr aktive und erfolgreiche Arbeitsgruppen. Auch die Fachbereiche haben damit begonnen, die eigenen Strategien in die Hand zu nehmen. Die administrativen Prozesse im Drittmittel- bzw. Projektbereich sind detailliert beschrieben. Es gibt ein anerkanntes zentrales Forschungsmanagement etc.

Trotz dieser Ressourcen, Strukturen und Instrumente besteht Handlungsbedarf. Er resultiert teils aus unterschiedlichen Entwicklungsständen innerhalb der Hochschule, teils müssen die Förderinstrumente nachjustiert werden. Es bestehen Wissenslücken über die Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen, die mittel- bis langfristigen Ziele der FH sind nicht präzise und explizit genug benannt u. a. m.

Um die strategische Ausrichtung der FH zu stärken, wurde ein mehrmonatiges, breit angelegtes Entwicklungs- und Beteiligungsprojekt durchgeführt. Wie die einleitende Frage verdeutlicht, genügt es nicht, hochschulweite Forschungsthemen, Anwendungsfelder, gesellschaftliche Herausforderungen oder dergleichen zu identifizieren, mit denen man sich in den nächsten Jahren befassen möchte. Wichtiger ist es, eine organisatorische Sichtweise einzunehmen und die Hochschule in die Lage zu versetzen, solche Identifikationsprozesse effizient und effektiv durchlaufen zu können.

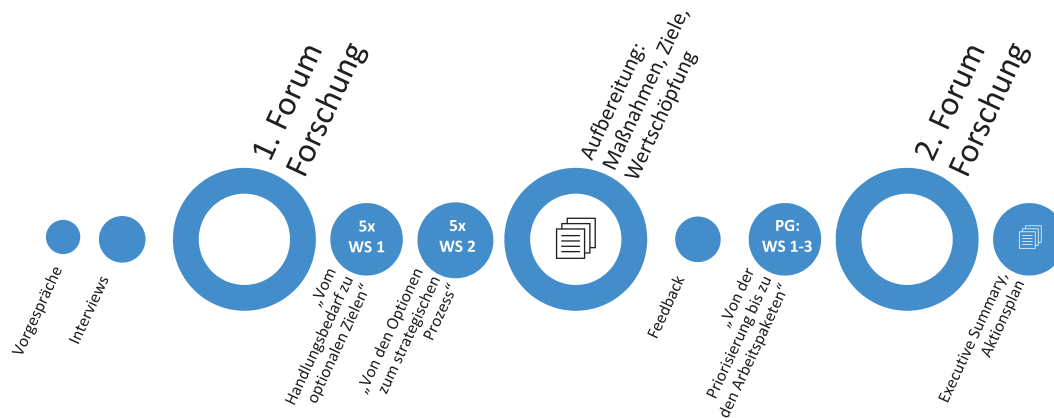
### Wie ist das Projekt verlaufen?

Der mit reger Beteiligung durchgeführte Entwicklungsprozess ist offen gestartet. Es gab kein Modell, das vorgab, wie er ablaufen sollte. Es war lediglich klar,

- dort zu beginnen, „wo der Schuh drückt“ (beim Handlungsbedarf),
- am Ende des Prozesses schnell in die Umsetzung zu gehen,
- auf dem Weg die vielen Dinge zu beachten, die bereits vorlagen,
- die Ziele für die nächsten ca. fünf Jahre zu formulieren
- und zwischenzeitlich den Hochschulentwicklungsplan zu bedienen.

An dem Prozess haben sich zahlreiche ProfessorInnen sowie MitarbeiterInnen aus Forschung und Verwaltung beteiligt. Ein Kernteam hat das Projekt operativ begleitet, die einzelnen Schritte vorbereitet und die diversen (Zwischen-) Ergebnisse aufbereitet und weiterentwickelt. Zum Kernteam gehörten der Vizepräsident für Forschung und Transfer sowie die MitarbeiterInnen des zentralen Forschungsmanagements und von HIS-HE. Die Steuerungsgruppe sorgte für die Einbettung des Projekts in den Hochschulkontext. Die folgenden Arbeitsschritte wurden im Laufe des Projekts konzipiert und umgesetzt:

1. Im Rahmen von Vorgesprächen wurde das Vorgehen grob abgestimmt.
2. Um einen Überblick über wichtige Akteure und ihre Einschätzungen zum Status quo der FH zu erhalten, wurden zunächst Interviews geführt.
3. Den Kickoff bildete eine hochschulöffentliche Veranstaltung (1. Forum Forschung). Eine Podiumsdiskussion hat die Vielfalt und fachliche Breite von F&E an der FH Bielefeld vor Augen geführt und die Anforderungen an die Strategie verdeutlicht. Zudem haben sich Arbeitsgruppen zu fünf strategischen Feldern konstituiert: „F&E-Themen und -Fragestellungen“, „Organisatorische Strukturen“, „Networking und strategische Partnerschaften“, „Rekrutierung und wissenschaftliche Qualifizierung“, „F&E-Ergebnisse und ihre Verbreitung“.



4. Die fünf Arbeitsgruppen haben sich jeweils zu zwei Workshops getroffen. In der ersten Workshop-Runde wurden dem festgestellten Handlungsbedarf optionale Ziel-Zustände für die jeweiligen strategischen Felder gegenübergestellt.
5. In der zweiten Workshop-Runde wurden Wege beschrieben, auf denen die optionalen Ziele erreicht werden können (Implementierungspfade).
6. Anschließend wurden die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen umfangreich aufbereitet. Das Resultat sind fünf Maßnahmenpakete mit operativen und strategischen Zielen, Arbeitsschritten, Hinweisen zur Machbarkeit und Überlegungen zur Wertschöpfung. Die Maßnahmenpakete behandeln die interne Koordination (Governance), kooperative Primärprozesse, die Förderung individueller Aktivitäten, die wissenschaftliche Qualifizierung sowie die zentralen und dezentralen F&E-Sekundärprozesse.
7. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen hatten die Gelegenheit, die verschriftlichten Ergebnisse in einem Feedback-Gespräch zu kommentieren und zu ergänzen.
8. Aus dem Gespräch ist eine Projektgruppe hervorgegangen, deren primäre Aufgabe darin bestand, die optionalen Maßnahmen zu priorisieren, sie auf dem F&E-Kernprozess abzubilden und die künftige Arbeitsebene zu definieren – sprich: erste Arbeitspakete zu skizzieren. Zu diesem Zweck wurden eine Befragung und drei Workshops durchgeführt.
9. Im Rahmen einer neuerlichen hochschulöffentlichen Veranstaltung (2. Forum Forschung) wurden die erarbeiteten Maßnahmen und Ziele präsentiert. Zudem haben die TeilnehmerInnen in einem World Café mehrere, in Form von Steckbriefen vorbereitete Arbeitspakete diskutiert und ergänzt. Damit wurde zugleich die Umsetzung der ersten Maßnahmen initialisiert.
10. Das Projekt endete – neben einer knappen Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse – mit einem Aktionsplan für die kommenden 1-2 Jahre.

### Was ist eigentlich passiert?

Das Projekt war nicht nur als Arbeits- sondern auch als Verständigungsprozess angelegt – begonnen mit der Podiumsdiskussion beim Kickoff über die Workshops und Feedback-Möglichkeiten bis hin zum World Café und zur initialisierten Umsetzung. Dies hat zu einem kontinuierlichen Abgleich unterschiedlicher Sichtweisen und zu einem besseren fächer- und bereichsübergreifenden Verständnis der Anforderungen von und an F&E geführt. Zudem wurden in den Workshops systematische Perspektivwechsel eingebaut (persönlich vs. institutionell; Dringlichkeit vs. Weitblick etc.). Die Beteiligten hatten die Gelegenheit, sich in der intensiven Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Einschätzungen und Zielvorstellungen kennenzulernen und allmählich eine gemeinsame Richtung in den Blick zu nehmen.

Der Prozess hat es erreicht, aus einer Fülle von Ideen, Ansätzen, Erfahrungen, Kommentaren, Beschwerden, Motivationen, Interessen, Instrumenten etc. entscheidbare Optionen zu formen und sie auf die Arbeitsebene zu bringen. Insofern wurde das strategische Denken geschärft, die operativen Kompetenzen gestärkt und – für einen Teilbereich der FH Bielefeld – ein Beitrag zur multiperspektivischen Weiterentwicklung des institutionellen Selbstverständnisses geleistet.

Der Erfolg wird allerdings nicht von diesem Fazit, sondern davon abhängen, dass die Arbeitspakete erledigt, weitere Schritte auf den Weg gebracht, die Maßnahmen realisiert, die formulierten (und die in den kommenden Jahren fortzuschreibenden) Ziele erreicht und schließlich die erwünschten Effekte in den F&E-Prozessen erzeugt werden können. Er wird also davon abhängen, ob die erreichte Strategiefähigkeit im Alltag Bestand hat und ob F&E letztlich gestärkt aus dem Umsetzungsprozess hervorgehen. Wenn sich das strategische Management nicht wissenschaftlich – und in zweiter Linie finanziell – auszahlt, wird es seinen Zweck verfehlen.

#### Zur Person

**Dr. Georg Jongmanns** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**E-Mail:** jongmanns@his-he.de

