



FORSCHUNGSORGANISATION UND FORSCHUNGSSTRATEGIE AN ÖSTERREICHISCHEN HOCHSCHULEN AM BEISPIEL DER FH TECHNIKUM WIEN

MICHAEL STRÄHLE, ELKE KRENN-AHORNER
DOI: 10.22163/FTEVAL.2024.655

PRAXIS
BEITRAG

FORSCHUNGSSTRATEGIEN ALS ZEICHEN EINES UMBRUCHS IM HOCHSCHULSYSTEM

Dass Hochschulen Forschungsstrategien entwickeln, ist einem Umbruch im Hochschulsystem geschuldet, der spätestens in den 1980er Jahren begann. Einhergehend mit der Expansion des Bildungssystems, änderte sich auch die Forschungs- und Wissenschaftspolitik. Die Wirtschaft war zunehmend angewiesen auf hoch qualifizierte Fachkräfte, und Europa begann sich zu sorgen, seine Volkswirtschaften könnten angesichts des Vorsprungs der USA in der Entwicklung von einigen Schlüsseltechnologien an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Diese Diskussion hält bis heute an; die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft wird wesentlich daran gemessen, wie viel ein Staat für die Entwicklung und wirtschaftliche Verwertung von Hochtechnologien erfolgreich unternimmt. Die Anwendbarkeit von Forschung und Entwicklung rückte in den Vordergrund. In der Erwartung von Wettbewerbsvorteilen begannen Regierungen u.a. Forschungsprogramme aufzusetzen, Forschungsschwerpunkte zu formulieren und in Forschung und Entwicklung die Kooperationen von Hochschulen mit Unternehmen zu fördern. Aktivitäten in Forschung und Entwicklung wuchsen stark an; mit ihnen auch die Ausgaben dafür. Damit einhergehend, wird von Hochschulen erwartet, dass sie zur wirtschaftlichen Entwicklung, ins-

besondere zur Technologieentwicklung, beitragen. Hinter all den Diskussionen über die Erhöhung der Forschungsleistungen von Staaten und Unternehmen steht auch die Frage, welche Wissenschaften, Forschungen und Entwicklungen sich auszahlen. Dieser Legitimationsdruck wurde durch weitere Entwicklungen verschärft: den Ruf nach höherer Effizienz in Forschung und Entwicklung, veränderte Managementstrukturen an Hochschulen, die zunehmende Bedeutung von Drittmitteln für die Finanzierung von Hochschulen, die stärkere Einbeziehung wissenschaftsexterner, insbesondere wirtschaftlicher Interessen in Forschung und Entwicklung (für die nicht zuletzt Fachhochschulen stehen), die aufkommende Evaluierung von Forschungseinrichtungen, die Entstehung neuer Formen der Wissens- und Technologieproduktion, die Sprengung von herkömmlichen disziplinären und institutionellen Abgrenzungen, sowie die Debatten über Technologien, die öffentlich als riskant wahrgenommen wurden und werden (Gentechnologien, Atomenergie u.a.). Der Rechtfertigungsdruck ist also ein mehrfacher: ein politischer, ein finanzieller und ein gesellschaftlicher; ein Druck, der an Hochschulen das gewohnte Verhältnis von Forschung und Lehre in Frage stellt.

In Österreich entstanden die ersten Fachhochschulen vor 30 Jahren als eine bildungspolitische Antwort auf die Notwendigkeit, der Wirtschaft mehr hoch qualifizierte Fachkräfte zuzuführen. Das österreichische Fachhochschulgesetz hält dazu fest: „Fachhochschulen haben die Aufgabe, Studiengänge auf Hochschulniveau anzubieten, die einer wissenschaftlich fundierten Berufsausbildung dienen“ (§ 3 (1) FHG). Universitäten hingegen „sind Bildungseinrichtungen des öffentlichen Rechts, die in Forschung und in forschungsgeleiteter akademischer Lehre auf die Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie auf die Erschließung neuer Zugänge zu den Künsten ausgerichtet sind“ (§ 1 (1) UG). Grob gesprochen, ist die Kernaufgabe von Fachhochschulen die Lehre, während die primäre Funktion von Universitäten die Einheit von Forschung und Lehre ist. Diese Trennung entspricht längst nicht mehr der Realität. Forschungsförderungsprogramme fördern Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen, die Abgrenzungen von Grundlagenforschung zu angewandter Forschung sind häufig unscharf, und die gewünschte europaweite Vereinheitlichung sowie Vergleichbarkeit von Studienabschlüssen und die damit einhergehende, prinzipielle Möglichkeit, nach einem Abschluss an einer FH auf eine Universität - et vice versa - zu wechseln, führen unter anderem dazu, dass Fachhochschulen Studienabschlüsse auf entsprechend hohem Niveau anbieten, um die gewünschte Durchlässigkeit im Sinne des Bologna-Prozesses zu gewährleisten (Georgy, 2012). Andererseits bieten Universitäten Studiengänge an, die ähnliche Spezialisierungen aufweisen wie solche an Fachhochschulen. Für Fachhochschulen ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Aktualität

der Lehre sicherzustellen und aus der Mobilität von Student:innen die Herausforderung, die Forschung und Entwicklung trotz höheren Lehrverpflichtungen als an Universitäten voranzutreiben und für Studierende gegenüber anderen Bildungseinrichtungen attraktiv zu sein. Zusätzlicher Druck kommt auch vom Gesetzgeber. Das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz sieht für Fachhochschulen „Angewandte Forschung und Entwicklung“ als Prüfbereich vor (§ 23 (3) HS-QSG), und das Fachhochschulgesetz bestimmt, dass „dafür zu sorgen“ ist, „dass das Lehr- und Forschungspersonal an anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten teilnimmt“ (§10 (7) FHG).

Wie für Universitäten werden auch für Fachhochschulen Drittmittel aus Auftragsforschung und Forschungsförderung für die Finanzierung immer wichtiger, weil die in Österreich übliche Finanzierung von Fachhochschulen über die Förderung von Studienplätzen nur auf die Lehre ausgerichtet ist und nicht ausreicht, Lehre sowie Forschung und Entwicklung zu finanzieren, häufig auch dann nicht, wenn die Erhalterinnen der Fachhochschulen eine zusätzliche Finanzierung gewähren. Gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Fachhochschulen und Unternehmen sind politisch gewünscht. Bereits relativ früh, ab 1997, förderte das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen sogenannter Impulsaktionen die Kooperation von Fachhochschulen mit Unternehmen in Forschung und Entwicklung. 2002 gab es die erste Ausschreibung im Forschungsförderungsprogramm FHplus (Winter & Neuhold, 2005; Burkert et al., 2018), dem Vorläufer des aktuellen Programms *FH-Forschung für die Wirtschaft* der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft. Fachhochschulen wollen und müssen nicht nur als Studienort attraktiv sein, sondern auch als Kooperationspartnerinnen für Forschung und Entwicklung – und ihre Kompetenzen und Erkenntnisse Unternehmen und Gesellschaft zugutekommen lassen.

Im Spannungsfeld dieser Ansprüche, Anforderungen und Notwendigkeiten entwickeln Hochschulen – Fachhochschulen und Universitäten – Forschungsstrategien: als Orientierung, Fokussierung und Steuerungsinstrument. Sofern veröffentlicht, sind solche Forschungsstrategien freilich auch Teil der Öffentlichkeitsarbeit, um als seriöse Kooperationspartnerin sichtbar zu werden, die strategisch ihre Kompetenzen fokussiert und überlegt weiterentwickelt sowie die Finger am Puls relevanter Trends in Forschung und Entwicklung hat.

DIE F&E-STRATEGIEN DER FH TECHNIKUM WIEN 2012 UND 2016

2012 trat das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) in Kraft, und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) wurde gegründet, die eine Verschmelzung dreier Akkreditierungs- und Qualitätssicherungseinrichtungen darstellt: des für Privatuniversitäten zuständigen Österreichischen Akkreditierungsrats, der für öffentliche Universitäten zuständigen Österreichischen Qualitätssicherungsagentur und des Fachhochschulrats. Gemäß HS-QSG werden Fachhochschulen regelmäßig einem Audit unterzogen, welches auch die Strukturen und Verfassung der Qualitätssicherung in Forschung und Entwicklung umfasst. Angesichts dieser hochschulpolitischen Maßnahmen war es ratsam, eine Strategie für Forschung und Entwicklung und damit einhergehende Qualitätssicherungsmaßnahmen zu entwickeln. Ebenfalls 2012 wurde aufgrund einer Novelle des FHStG die Satzung der FH Technikum Wien erlassen. Im Studienjahr 2011/2012 fand ein von einer Beratungsfirma begleiteter und moderierter Strategieentwicklungsprozess statt. Forschung und Entwicklung an der FH Technikum Wien waren stark gewachsen, ohne eine umfassende Strategie. Daher war es das vorrangige Ziel dieses Prozesses, die bestehenden Forschungsaktivitäten zu konsolidieren und eine Strategie für die zukünftige Ausrichtung der Aktivitäten in Forschung und Entwicklung zu entwickeln. Im Vordergrund stand das Bemühen, trotz projektbezogener Finanzierung von Forschung und Entwicklung Kontinuität sicherzustellen: Mitarbeiter:innen langfristig zu beschäftigen, Know-how zu behalten, Forschungsinfrastrukturen, die im Rahmen von geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten aufgebaut werden, längerfristig betreiben zu können, sowie längerfristige Perspektiven zu verfolgen. Dafür wurden u.a. Institutsleitungen befragt und Workshops mit allen Instituts- und Studiengangsleitungen abgehalten. Der Prozess führte schließlich zur Festlegung von vier Forschungsschwerpunkten - eHealth, Embedded Systems, Erneuerbare Energie und Tissue Engineering - sowie Verantwortlichen für diese Schwerpunkte und definierten Zielen. Für die Festlegung der Forschungsschwerpunkte wurden folgende Kriterien angelegt: Die Forschungsthemen sind für die Lehre sowie Industrie und Wirtschaft relevant; eine längerfristige Finanzierung durch regionale, nationale und/oder internationale Förderungen ist möglich; es besteht eine enge Verzahnung mit den (Master-) Studiengängen der FH Technikum Wien; vorhandene Stärken werden dadurch gestärkt und vorhandene Kompetenzen genutzt; und die Aktivitäten und Themen in Forschung und Entwicklung

sind für fakultätsübergreifende Zusammenarbeit attraktiv. Seither sind koordinierte Forschungsschwerpunkte der Kern der Forschungsorganisation von aus öffentlichen Mitteln geförderter Forschung und Entwicklung an der FH Technikum Wien. Die erwähnten Kriterien werden nach wie vor angelegt.

Ende 2014 wurde damit begonnen, die Strategie zu überprüfen: Sind die Forschungsschwerpunkte zu adaptieren? Wie definieren wir Qualität in Forschung und Entwicklung? Welche Kriterien sollen Forschungsschwerpunkte und Projekte erfüllen? Woran erkennen wir, ob Schwerpunkte und Projekte sich wie gewünscht entwickeln? Eine solche Überprüfung sollte von nun an regelmäßig, ca. alle drei Jahre, erfolgen. So ist es in einer internen Projektbeschreibung festgehalten.

2016 legte die FH Technikum Wien eine überarbeitete Strategie für Forschung und Entwicklung vor. Die Ziele wurden ähnlich einem Mission Statement allgemeiner formuliert, um zugleich ein Verständnis von und, wortwörtlich, die Motivation für Forschung und Entwicklung auszudrücken: der Wille, zum Erkenntnisfortschritt und zum Transfer von Wissen in Gesellschaft und Wirtschaft beizutragen, die Lehre, die forschungsgestützt erfolgen soll, auf dem aktuellen Stand der Forschung zu halten, die Höherqualifizierung der Studierenden, die Unterstützung der Personalentwicklung, die Erhöhung der Sichtbarkeit und Außenwirkung der Organisation und die Vertiefung der Kooperation mit Hochschulen und Unternehmen. Für die Erreichung der Ziele wurden Bedingungen und Grundsätze formuliert. Kontinuierliche Kooperationen mit unterschiedlichen Branchen in Industrie und Wirtschaft sorgen dafür, dass die FH Technikum Wien über deren Forschungsbedarfe ausreichend informiert ist. Im Zusammenspiel mit dem Monitoring forschungspolitischer Prioritäten auf nationaler und internationaler Ebene ergibt sich daraus eine geeignete Grundlage dafür, die Ausrichtung der Forschungsschwerpunkte zu überprüfen. Die Forschungsschwerpunkte wurden im Vergleich zu 2012 breiter gefasst: Embedded Systems and Cyber-Physical Systems, Renewable Urban Energy Systems, Secure Services, eHealth & Mobility sowie Tissue Engineering and Molecular Life Sciences. Zusätzlich wurde als Entwicklungsfeld, als möglicher zukünftiger Forschungsschwerpunkt, Automation & Robotics erwähnt. Die Forschungsschwerpunkte und das Entwicklungsfeld wurden disziplinen- und institutsübergreifend angelegt. Mit dem Modell des Entwicklungsfeldes kam etwas Neues in die Forschungsorganisation. Seit damals werden Entwicklungsfelder eingerichtet, wenn die Kompetenzen in Forschung und Entwicklung dafür vorhanden und die Aktivitäten in Forschung und Entwicklung unterschiedlich genug sind, eine neue Forschungsplattform zu rechtfertigen, allerdings die Drittmittelakquise noch nicht ausreichend erfolgreich ist, um alle Kriterien für einen

eigenen Schwerpunkt zu erfüllen. Eine entsprechende erfolgreiche Drittmittel-einwerbung vorausgesetzt, kann aus einem Entwicklungsfeld ein Forschungsschwerpunkt entstehen.

Im Gegensatz zu 2012 wurden in der Strategie 2016 die Organisation beziehungsweise Koordination dieser Themenbereiche erläutert sowie deren Entstehung und Notwendigkeit begründet. Der Ordnung halber sei erwähnt, dass in Jahresberichten, die der Strategie vorausgingen, Aktivitäten und Schwerpunkte in Forschung und Entwicklung ähnlich ausführlich beschrieben wurden. Die Schwerpunkte und das Entwicklungsfeld werden von ein bis zwei Personen koordiniert, denen die strategische Steuerung der Aktivitäten in Forschung und Entwicklung obliegt. Die Forschungsschwerpunkte und das Entwicklungsfeld werden mit ihren je eigenen Bereichen, Kompetenzen, Themen und Infrastrukturen detailliert dargestellt. In der Strategie 2016 wurde erwähnt, dass 2014 eine eigene Personalstrategie für Forscher:innen verabschiedet wurde, die in der Strategie für Forschung und Entwicklung zusammengefasst dargestellt wird. Weitere Themen, die in der Strategie erwähnt wurden, sind Technologietransfer und Verwertung, Netzwerke und Internationalisierung sowie Wissenschaftskommunikation und Gesellschaftsdialog. Auffällig ist das Engagement für Open Access. Die FH Technikum Wien hat nicht nur die *Berliner Erklärung über den offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen*¹ unterzeichnet, sondern auch das Directory of Open Access Journals finanziell unterstützt und im Strategiepapier festgehalten, dass Forscher:innen empfohlen wird, Forschungsergebnisse, wenn immer möglich, per Open Access verfügbar zu machen.

In den Reflexionsprozess flossen unter anderem eine SWOT-Analyse der Aktivitäten in Forschung und Entwicklung an der FH Technikum Wien und eine Review der F&E-Strategien ausgewählter Hochschulen im D-A-CH-Raum ein. Beteiligt waren im Wesentlichen die Leitung der Forschungsorganisation und des Projektservice, die Koordinator:innen der Forschungsschwerpunkte und des Entwicklungsfeldes, Studiengangs- und Institutsleitungen, Verantwortliche für die Qualitäts- und Studiengangsentwicklung, das Rektorat und die Geschäftsleitung. Ergebnisse des Reflexionsprozesses waren u.a. die Adaptierung der Forschungsschwerpunkte, die sich auch an deren Erweiterung und Umbenennung erkennen lässt, die Aufstockung der jährlich einzusetzenden Eigenmittel für Forschung und Entwicklung um 20 %, die Definition eines Prozesses

1 <https://openaccess.mpg.de/Berliner-Erklärung>

zur zukünftigen regelmäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung der F&E-Strategie, adaptierte Instrumente für Projektmonitoring und die Aktualisierung der Darstellung von Forschung und Entwicklung sowohl nach innen als auch nach außen.

Der Reflexionsprozess und die Entwicklung der Strategie 2016 führten folglich auch zu Änderungen in der Forschungsorganisation, wenngleich nicht zu gravierenden. Die gravierenden Änderungen erfolgten bereits, wie oben beschrieben, 2012 mit dem Festlegen von Forschungsschwerpunkten und damit einhergehenden organisatorischen Änderungen.

DIE FORSCHUNGSSTRATEGIE DER FH TECHNIKUM WIEN 2024

2022, knapp sechs Jahre nach der Entwicklung der F&E-Strategie 2016, wurde aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen ein Strategieentwicklungsprozess zur Überarbeitung der bestehenden F&E-Strategie angestoßen. Zusehends erfordern die aktuellen Fragestellungen in Forschung und Entwicklung Kooperationen quer über Disziplinen, Departments, Fakultäten und Forschungsschwerpunkte hinweg. Die Förderungslandschaft ist teilweise unübersichtlicher geworden, Antragstellungen wurden anspruchsvoller und Projektabwicklungen erfordern gute bis sehr gute Kenntnisse in Projektmanagement. Die Forschungsorganisation steht vor neuen Aufgaben in der Unterstützung von Forscher*innen, die 2021 Änderungen in der F&E-Organisation erforderten. Die Forschungsorganisation wurde der Abteilung Project & Process Management zugeordnet, die Stelle des F&E-Koordinators bzw. der F&E-Koordinator:in neu geschaffen, und das Projektservice zur administrativen Unterstützung der Forschenden erweitert. Zeitgleich wurde der F&E-Beirat mit dem Ziel, die thematischen Forschungsaktivitäten an der FHTW übergeordnet weiterzuentwickeln und zu stärken, gegründet. Der Beirat setzt sich aus den Forschungsschwerpunktverantwortlichen, einem Mitglied der Geschäftsführung, dem Vizerektor, der dem Gremium vorsitzt, dem F&E-Koordinator und, als kooperiertes Mitglied, der Leitung der Abteilung Process & Project Management, zusammen. Der F&E-Beirat tritt regelmäßig zusammen, um über geplante Forschungsanträge und Themen von Forschung und Entwicklung generell zu beraten.

In Abstimmung und Kooperation mit der Leitung der Abteilung Process & Project Management erstellte der F&E-Koordinator einen Vorschlag für die Struktur der Strategie, formulierte eine Vision für 2030, die durch die Strategie erreicht werden soll und skizzierte ein Selbstverständnis der Mitarbeiter:innen in Forschung und Entwicklung der FH Technikum Wien. Der F&E-Beirat kommentierte die Struktur, die Vision, das skizzierte Selbstverständnis, erarbeitete eine SWOT-Analyse und gab sie nach erfolgter Revision frei.

Parallel zu den aus der Organisation gemeldeten Anpassungsbedarfen in Themenstellungen und Forschungsschwerpunkten, verschaffte sich der F&E Koordinator auf Grundlage einer Analyse forschungspolitischer Prioritäten auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene sowie von Studien zur Technologievorausschau und eines Screenings von laufenden und geplanten Ausschreibungen für Forschung und Entwicklung einen ersten Überblick darüber, wie aktuell die Forschungsschwerpunkte sind und wo unter Umständen Anpassungen vorgenommen werden sollten. Um eine Sicht von außen auf die identifizierten Themengebiete zu erhalten, wurde ein Workshop zu globalen und europäischen Entwicklungen in Forschung, Technologie und Innovation mit Fachleuten des Austrian Institute of Technology (AIT) und des Instituts für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (ITA) abgehalten. In diesem wurde erfreulicherweise die interne Sicht, auf welche Forschungsschwerpunkte und -themen die FH Technikum Wien zukünftig setzen soll, weitestgehend bestätigt.

Die F&E-Strategie 2024 baut auf derjenigen von 2016 auf. Was aus 2016 an Beschreibungen und Handlungsfeldern übernommen werden konnte, wurde übernommen. Wie die Strategie 2016 stellt sie vor, wie die Forschung an der FH Technikum Wien organisiert ist, nämlich in mittlerweile fünf Forschungsschwerpunkten und einem Entwicklungsfeld – Automation & Robotics (der 2016 noch ein Entwicklungsfeld war), Embedded & Cyber-Physical Systems (der einzige Schwerpunkt, dessen Benennung unverändert blieb), Data-Driven, Smart & Secure Systems, Renewable Energy Systems und Bioengineering and Molecular Life Science Technologies sowie das Entwicklungsfeld Quantum Technologies –, und wer für die Weiterentwicklung und Steuerung von Forschung und Entwicklung zuständig ist. Wie bereits 2016, entstand 2023 aufgrund des seitens der FH Technikum Wien erhobenen Bedarfs in Industrie und Wirtschaft und entsprechender forschungspolitischer Prioritäten ein Entwicklungsfeld – das Entwicklungsfeld Quantum Technologies.

2016 wurden fünf Handlungsfelder bzw. Aktionsbereiche definiert: Qualitätsentwicklung, Personal, Technologietransfer und Verwertung, Netzwerke und Inter-

nationalisierung sowie Wissenschaftskommunikation und Gesellschaftsdialog. Die Strategie 2024 hingegen hat zehn identifiziert, die sich teilweise mit denen der Strategie 2016 überschneiden: die Verzahnung von Forschung und Lehre, Open Science, Interdisziplinarität, wissenschaftliche Integrität, Gender, Diversity and Inclusion, Third Mission, Internationalisierung und Vernetzung, Personalentwicklung, Forschungsinfrastrukturen und Nachhaltigkeit. Neu waren v.a. die Themen Open Science, Gender, Diversity & Inclusion, Forschungsinfrastrukturen und Nachhaltigkeit. Die anderen sechs Themen und Open Access wurden auch in der Strategie 2016 erwähnt. Die untenstehende Tabelle stellt die wesentlichen Inhalte der Forschungsstrategien 2012, 2016 und 2024 der FH Technikum Wien einander gegenüber.

| | 2012 | 2016 | 2024 |
|---|---------------------|--|--|
| Forschungsschwerpunkte | Embedded Systems | Embedded Systems and Cyber-Physical Systems | Embedded & Cyber-Physical Systems |
| | eHealth | Secure Services, eHealth & Mobility | Data-Driven, Smart & Secure Systems |
| | Tissue Engineering | Tissue Engineering and Molecular Life Sciences | Bioengineering and Molecular Life Sciences |
| | Erneuerbare Energie | Renewable Urban Energy Systems | Renewable Energy Systems |
| | | | Automation & Robotics |
| Entwicklungsfeld | keine Angabe | Automation & Robotics | Quantum Technologies |
| Aktionsbereiche bzw. Handlungsfelder | keine Angabe | Qualitätsentwicklung | Verzahnung von Forschung und Lehre |
| | | Personal | Open Science |
| | | Technologietransfer und Verwertung | Interdisziplinarität |
| | | Netzwerke und Internationalisierung | Wissenschaftliche Integrität |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| | | Wissenschafts- kommunikation und Gesell- schaftsdialog | Gender, Diversity & Inclusion |
| | | | Third Mission |
| | | | Personalentwick- lung |
| | | | Forschungsinfra- strukturen |
| | | | Nachhaltigkeit |
| Sonstige Angaben | Skizzieren des Selbstverständ- nisses der FH Technikum Wien als Forschungs- einrichtung (in einem gesonder- ten Dokument) | Skizzieren des Selbstverständ- nisses der FH Technikum Wien als Forschungs- einrichtung; Auf- listung von Zielen | Skizzieren des Selbstverständ- nisses der FH Technikum Wien als Forschungs- einrichtung |
| | Anmerkungen zu Rahmenbedin- gungen | Beschreibung der Rahmenbedin- gungen | Vision 2030 |
| | | Beschreibung der Forschungsorga- nisation | Beschreibung der Forschungsorga- nisation |
| | | | Beschreibung der Entstehung der Strategie |

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Inhalte der Forschungs- und Entwicklungsstrategien 2012, 2016 und 2024 der FH Technikum Wien.

Der Rohentwurf der Strategie 2024 wurde in einem Team unter der Koordination des F&E-Koordinators erstellt und vom F&E-Beirat kommentiert. Die Verantwortlichen für die einzelnen Aktionsbereiche erstellten Visionen im Sinne von Idealbildern: „Dort wollen wir hin!“ So beschrieben zum Beispiel die Leiterin des International Office und der Innovationsmanager ihre Vorstellung von Third Mission und die Leiterin der Personalabteilung die ihre für die Personalentwicklung. Alle Mitarbeiter:innen der Fachhochschule Technikum Wien (nicht nur das F&E-Personal) waren eingeladen, den endgültigen Entwurf zu kommentieren und die Strategie mitzugestalten. Die Kommentare wurden in die Strategie eingearbeitet und die finale Version durch F&E-Beirat, Geschäfts-

führung und Kollegium freigegeben. Eine Kurzversion der finalen F&E Strategie 2024 ist auf der Website der FH Technikum Wien einsehbar (FH Technikum Wien, 2024).

Waren 2016 noch die Forschungsschwerpunktverantwortlichen beziehungsweise der Koordinator oder die Koordinatorin des Entwicklungsfeldes gemeinsam mit der Leitung der Forschungsorganisation und den Institutsleitungen für die Weiterentwicklung von Forschung und Entwicklung sowie für Forschungspersonal und -infrastruktur verantwortlich, so sind es nun der F&E-Beirat sowie die Fakultäts-, Department- und Kompetenzfeldleitungen. Aus den Instituten wurden Departments, denen Kompetenzfelder zugeordnet sind. Die Departments wurden zu Fakultäten zusammengefasst, und die Fakultätsleitungen übernahmen Aufgaben, die früher den Instituten zukamen. Für das entsprechende Forschungspersonal und die entsprechende Infrastruktur sind die Fakultäten mit den zugehörigen Studiengängen, Departments und Kompetenzfeldern verantwortlich.

Die aktuelle F&E-Strategie wurde auf der Website der FH Technikum Wien veröffentlicht² und richtet sich einerseits an alle, die sich für Forschung und Entwicklung an der FH Technikum Wien interessieren: an (mögliche) Kooperationspartner:innen, an die Konkurrenz in Forschung und Entwicklung, politische Entscheidungsträger:innen, Förderorganisationen und interessierte Bürger:innen. Veröffentlichte F&E-Strategien sind immer auch Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, um Ressourcen zu gewinnen, aber nicht nur. Zugleich richtet sich die Strategie an alle Mitarbeiter:innen der FH Technikum Wien. Sie soll klar und leicht verständlich sein und einen allgemeinen Orientierungsrahmen bieten. Im Gegensatz zur Strategie 2016 weist die Strategie 2024 keine Indikatoren für die Personalentwicklung sowie für die Beurteilung von F&E-Leistungen und den Beitrag von Forschung und Entwicklung zur Lehre auf. Sie beschränkt sich auf das Formulieren von Zielvorstellungen. Denn zum Zeitpunkt der Erstellung der Strategie arbeitete die FH Technikum Wien an einer neuen Personalentwicklungsstrategie und an einem neuen Konzept, wie F&E-Leistungen beurteilt werden sollen. Wie die allgemeine Vision und die Visionen der Aktionsbereiche erreicht werden sollen, wird zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrags erarbeitet. Für jeden Aktionsbereich werden Ziele, Maßnahmen, und Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen formuliert. Die Ziele und Maßnahmen sind klar verständlich formuliert, messbar, erreichbar, relevant und termingebunden, kurz: SMART formuliert, so dass in Verbindung mit den Erreichungskriterien ein Monitoring der Umsetzung der Strategie möglich ist. Im besten Fall werden die Visionen 2030 eingelöst.

2 Siehe <https://www.technikum-wien.at/forschung/>.

ALS ORGANISATION REFLEXIV WERDEN

Teilweise ist die Entwicklung einer Strategie für Forschung und Entwicklung auch ein Prozess der Selbstvergewisserung, in dem sich im Idealfall alle Beteiligten Fragen stellen wie: Wo stehen wir? Wohin wollen wir? Wie ist es um unsere Organisation bestellt, und wie soll sie sein? Was sind unsere Stärken, was sind unsere Schwächen? Welche Möglichkeiten stehen uns offen? Wo lauern Gefahren? Was hat sich bewährt? Was müssen wir ändern – an unserer Ausrichtung und Organisation, unserem Selbstverständnis, unseren Beziehungen und unserem Umgang in der Organisation, mit anderen Organisationen und der Gesellschaft allgemein? Somit ist ein Prozess der Strategieentwicklung immer auch ein Prozess der Organisationsentwicklung. Die Entwicklung einer Strategie für Forschung und Entwicklung ist immer auch die Entwicklung der Organisation von Forschung und Entwicklung. In der Strategieentwicklung werden Prioritäten gesetzt und diesen Prioritäten Ressourcen zugeteilt; in der Organisationsentwicklung werden Bedingungen dafür geschaffen, die Strategie umzusetzen.

Kommen wir noch einmal auf den eingangs erwähnten historischen Kontext zurück. Die Hochschulen sehen sich damit konfrontiert, dass angesichts steigender Kosten für Forschung und Entwicklung die Politik Kosten-Nutzen-Kalküle erstellt. Damit einher geht der Versuch, durch forschungspolitische Maßnahmen wie nationale Forschungsstrategien Forschung und Entwicklung zu steuern, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Staates zu sichern. Hochschulen, möglicherweise insbesondere Fachhochschulen, reagieren darauf, indem sie selbst Strategien für Forschung und Entwicklung entwickeln, um gegenüber anderen Hochschulen wettbewerbsfähiger zu sein. Ein Strategieentwicklungsprozess an Hochschulen ist also auch ein Prozess der Anpassung an politische Vorgaben, Evaluationsregime, Belohnungssysteme sowie vorhandene materielle Ressourcen – ein Versuch, die Reputation der eigenen Organisation zu verbessern, anerkannter und sichtbarer zu werden, andere in den Schatten zu stellen, um auch materielle Ressourcen – Drittmittel, mehr staatliche Förderung u.a. – zu gewinnen.

Bekanntlich leben Forschung und Entwicklung auch von intrinsischer Motivation und zufälligen, glücklichen Entdeckungen (*serendipity*). Weder wird durch Steuerung von Forschungsaktivitäten die intrinsische Motivation von

Forscher:innen und Entwickler:innen notwendigerweise gestärkt, noch lassen sich glückliche Entdeckungen herbeisteuern; sie verdanken sich Zufällen. Forschung und Entwicklung benötigen Freiräume und Muße für Ausprobieren, Experimentieren, auf den ersten Blick verrückten Ideen nachhängen, Zufallsbegegnungen mit Kolleg:innen anderer Fachbereiche und vieles andere mehr, die solche Zufälle zwar nicht garantieren, aber ermöglichen. Forschungsorganisation und Forschungsstrategie stoßen hier an Grenzen der Steuerbarkeit. Technologische Trends und Veränderungen können Forschungspolitik und -organisation herausfordern und sind nur bedingt vorhersehbar; auch das setzt der Steuerbarkeit Grenzen.

Eine effektive Forschungsorganisation erfordert strategische Planung, ausreichend Offenheit, um Kollaborationen innerhalb der eigenen Organisation und über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus zu fördern, die auch hochrisikanten und gewagten Ideen nachgehen dürfen, und die Fähigkeit, sich rasch an Veränderungen der Forschungslandschaft und neue Technologietrends anzupassen. Das erfordert Vorausschau, die Fähigkeit, rasch zu reagieren, und als Organisation reflexiv zu werden: gemeinsam mit Mitarbeiter:innen Entwicklungen in der Forschungspolitik, in der Technologieentwicklung und im gesellschaftlichen Umfeld zu verfolgen, für frühe Warnsignale aus der Gesellschaft ein Sensorium zu entwickeln, Mitarbeiter:innen zu ermutigen, von Zeit zu Zeit einen Schritt zurück zu machen und über ihre Tätigkeit zu reflektieren, und im Sinne von Open Innovation und Open Science mögliche Nutzer:innen der eigenen Entwicklungen frühzeitig einzubinden. Eine Strategie für Forschung und Entwicklung bietet der Forschungsorganisation Orientierung und ermöglicht ihr, effektiver und effizienter zu werden. Solange die Strategie gelebt, regelmäßig reflektiert und überarbeitet wird.

DANKSAGUNG

Wir danken Kurt Sohm für kritische Kommentare und wertvolle Hinweise.

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesgesetz über Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz – FHG). BGBl. Nr. 340/1993. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895>

Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG). BGBl. I Nr. 120/2002. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>

Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG). BGBl. I Nr. 74/2011. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007384>

Burkert, Günther R., Barbara Heller-Schuh, Karl-Heinz Leitner & Georg Zahradnik (2018), Der strategische Ausbau der Forschung an österreichischen Fachhochschulen, in: fteval 46, S. 5 – 13

FH Technikum Wien (FHTW) (2012), Strategie 2012 – 2017, internes Strategiepapier

FH Technikum Wien (FHTW) (2016), F&E-Strategie, internes Strategiepapier.

FH Technikum Wien (FHTW) (2024), Strategie für Forschung und Entwicklung. https://media-hp.technikum-wien.at/media/20240327134331/FHTW_032024_FE_Dokument_kurzversion.pdf

Georgy, Ursula (2012), Forschungsstrategien an Fachhochschulen am Beispiel der Fachhochschule Köln, in: Information. Wissenschaft & Praxis 63(1): 3-6

Winter, Hannspeter & Neuhold, Andreas (2005), Forschung und Entwicklung an Österreichs Fachhochschulen aus der Sicht des Fachhochschulrates, in: Popp, Reinhold, Klaus Posch & Marianne Schwab (Hg.), Forschung und Soziale Arbeit an Österreichs Fachhochschulen, Münster, Wien u.a. S. 5 -14

AUTOR:INNEN

MICHAEL STRÄHLE

FH Technikum Wien

Höchstädtplatz 6

1200 Wien

Email: Michael.straehle@technikum-wien.at

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4011-2619>

ELKE KRENN-AHORNER

FH Technikum Wien

Höchstädtplatz 6

1200 Wien

Email: Elke.krenn-ahorner@technikum-wien.at