



DIE STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DER FORSCHUNG AN DER FH SALZBURG IM RAHMEN EINES GESAMTHOCHSCHULISCHEN ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSPROZESSES

DOMINIK ENGEL, STEFAN HUBER, MARKUS LEEB, MICHAEL CHRISTIAN LEITNER,
CORNELIA RIESS-JUST, GERTIE JANNEKE OOSTINGH, KATHARINA WARTA
DOI: 10.22163/FTEVAL.2024.656

PRAXIS
BEITRAG

ABSTRACT

Die Fachhochschule Salzburg (FHS) hat sich seit 2020 sowohl in der Governance als auch in der Organisationsstruktur neu aufgestellt. Den nunmehr sechs Departments stehen Forschungsschwerpunkte gegenüber, die wiederum in unterschiedlichen Intensitäten in drei Wirksamkeitsfeldern tätig sind. Im Jahr 2023 wurde das Land Salzburg neben der Arbeiterkammer Salzburg (AKS) und der Wirtschaftskammer Salzburg (WKS) dritter Eigentümer. Mit diesem Einstieg sollte ein Forschungsfonds eingerichtet werden, um die neu strukturierte Forschung an der FHS zu unterstützen.

Im vorliegenden Beitrag werden die strategischen Prozesse und partizipativen Formate beleuchtet, die sowohl die FHS-weite Organisationsentwicklung als auch den Prozess der Vergabe und des Monitorings der Forschungsmittel betreffen, sowie die Überlegungen, die zu bestimmten Entscheidungen geführt haben. Alte und neue Struktur werden einander gegenübergestellt und

die Mechanismen der Zielüberprüfung, Evaluierung und Governance erläutert. Danach wird auf Herausforderungen in der Umsetzung und Limitierungen der neuen Ausrichtung eingegangen. In diesem Zusammenhang werden einige grundlegende Überlegungen zur Finanzierung von Forschung an Fachhochschulen angestellt, mit speziellem Augenmerk auf Prinzipien bei der strategischen finanziellen Unterstützung durch Eigenmittel bzw. Mittel der FH-Trägereinrichtungen.

1. EINLEITUNG

Die FHS ist seit ihrer Gründung zu einer Größe von über 400 Mitarbeiter*innen, 33 Studiengängen und 3400 Studierenden gewachsen. Im Jahr 2020 hat die FHS begonnen, im Zuge eines strategischen Organisationsentwicklungsprozesses (OE-Prozess), die damals 30 Studiengänge in sechs Departments zu strukturieren. Der Organisation der Forschung kam dabei ein besonderes Augenmerk zu.

In der vorliegenden Arbeit werden die signifikanten Veränderungen beleuchtet, denen Fachhochschulen (FHS) in den letzten drei Jahrzehnten unterworfen waren. Dabei werden die Erkenntnisse und Ergebnisse geteilt, die im Rahmen eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses (OE) an der FH Salzburg umgesetzt wurden. Angesichts der gemeinsamen Herausforderungen, denen viele Fachhochschulen gegenüberstehen, erscheint es hilfreich, diese Erfahrungen einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Insbesondere wird der Umgang mit den Mitgliedern der Institution während dieses tiefgreifenden Wandels adressiert. An der Hochschule haben 430 Mitarbeitende an partizipativen Formaten teilgenommen, um den Change-Prozess zu gestalten. Weiterhin wird die besondere Situation von FHS ohne Basisfinanzierung für Forschung beleuchtet, während zugleich der Forschungsauftrag und die operative Notwendigkeit dazu bestehen. Es wird von einem innovativen Modell berichtet, das durch die finanzielle Unterstützung der drei Gesellschafter ermöglicht wird, und skizziert, wie diese Mittel effektiv im Rahmen der neuen Organisationsstrukturen eingesetzt werden können.

Bereits in einem vorgelagerten, extern begleiteten Prozess wurden Stärkfelder identifiziert und Möglichkeiten der Bildung von "Spitzen" (Etablierte Forschungsthemen, die weiter gestärkt werden sollen) evaluiert. Darauf aufbauend konnten in mehreren Arbeitsgruppen organisationale Kategorien von Forschung an der FHS definiert werden: (1) Forschungsschwerpunkte (FSP)

als Vehikel zur Bildung von Spitzen, (2) Labs als dynamisches Instrument, um rasch neue Themen und Forschungsideen umzusetzen, sowie (3) die Möglichkeit der breiten Forschung auf Fachbereichs- und Studiengangsebene zur Unterstützung forschungsgeleiteter Lehre. Mit forschungsgeleiteter Lehre ist nach Fachhochschulgesetz (§3 Absatz 2 FHG) die Durchführung von Lehrveranstaltungen auf Hochschulniveau gemeint. Das bedeutet konkret, dass Lehre basierend auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Praxis abzuhalten ist.

Auf dieser Grundlage wurde für die gesamte FHS durch die relevanten Gremien eine Strategie zu Forschung, Technologie und Innovation, kurz „FTI-Strategie“ entwickelt. Diese enthält – in Anlehnung an die neun „Technology Readiness Levels“ – sogenannte „Applied Research Levels“ (Mankins, 1995). Ebenso legt die FTI-Strategie drei Wirksamkeitsfelder fest, in welchen die FHS mit ihrer Forschung Beiträge leisten will: digitale, nachhaltige und gesellschaftliche Transformation.

Für die FSP wurden Prozesse und Evaluationskriterien skizziert und mehrere partizipative Formate zu deren Umsetzung installiert. Jeder FSP ist einem Department zugeordnet, geleitet durch die*den Head of Research (HoR). Die Binnenstruktur regelt die Organisation in den Departments, das Wechselspiel zwischen Forschungsgruppen und FSP, sowie die Einbindung in die Lehre. Ein konzises Dokument („One-Pager“) beschreibt den FSP und seine Ziele. Die Einführung einer Publikations- und Projektdatenbank ermöglicht die Evaluierung der Outcomes im FSP und seines Beitrags zu den Zielen und Wirksamkeitsfeldern. Die Ziele umfassen u.a. das Vorantreiben der Internationalisierung, eine Erhöhung der Qualifikation der Forscher*innen (plus 10% Habilitierte, plus 15% Promovierte) und eine Erhöhung des Frauenanteils. Weiters wird der Fokus auf eine Einwerbung von Drittmitteln mit einer langfristigen Perspektive gelegt.

2. PARTIZIPATIVE FORMATE IM OE-PROZESS

Der FHS-weite OE-Prozess lässt sich in drei Phasen unterteilen: In Phase 1 (Initialisierung und Konzipierung) konnten sich Mitarbeiter*innen zur Teilnahme am so genannten Prototypen-Team bewerben. Ziel war es, hierfür Personen zu gewinnen, die in den nächsten 10 Jahren die FHS mitgestalten wollen. Ende 2021 wurde diese Phase abgeschlossen und das „Organisationsmodell 2022+“ durch einen Gesellschafterbeschluss fixiert.

In Phase 2 (Mobilisierung) hatte ein Steuerungskreis (Mitarbeiter*innen aus Lehre, Forschung und Verwaltung) die Aufgabe, die Implementierung geeigneter Maßnahmen vorzubereiten. Gremien wurden eingeladen, Positionspapiere abzugeben, zusätzlich konnten alle Mitarbeiter*innen über verschiedene Kanäle Vorschläge einbringen. Neben regelmäßigen Info-Mails und einer eigenen Intranet-Seite nutzte der Steuerungskreis das Mitarbeiter*innen-Magazin, sowie eine eigene „Town-Hall“-Veranstaltung zur Kommunikation.

Seit WS 2022/23 erfolgen in Phase 3 (Umsetzung und Verfestigung) die durch den OE-Prozess notwendig gewordenen Überarbeitungen der FH-Systeme, -Strukturen, -Vorgaben und begleitenden Dokumente.

Die FHS bekennt sich mit ihren sechs FSP und den drei Wirksamkeitsfeldern in der Planung und Umsetzung ihrer FTI-Projekte zu den 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung – die „Sustainable Development Goals“ (SDGs) der Vereinten Nationen (UN DESA, 2023). Der Bereich Forschung & Entwicklung fand an der FHS beim Organisationsentwicklungsprozess und bei der Restrukturierung in die sechs Departments ständige Berücksichtigung. Zu diesem Zweck wurden – teilweise gemeinsam mit externer Begleitung – im Vorfeld Stärkefelder der Forschung in den einzelnen Departments eruiert. Ein besonderes Augenmerk galt der Vertretung aller Departments durch zumindest zwei Personen. Dieser Konstellation folgt auch der Arbeitsausschuss „Forschung und Entwicklung“ des Kollegiums der FHS und daher wurde der OE-Prozess ebenfalls mit diesem Ausschuss durchgeführt. Je Department waren die HoR und eine weitere Vertretung aus der Forschung, die Leitung des Forschungs- und Transferservice (FTS), sowie das Rektorat zu diesen Workshops eingeladen. In mehreren Workshops wurden inhaltliche und strukturelle Konzepte diskutiert und Rahmenbedingungen sowie Strukturen erarbeitet. Im ersten Schritt wurden die sechs FSP an den jeweiligen Departments erarbeitet. Diese lauten: *Applied Health Innovation, Human-Centered Technologies & Design, Future Service Industries, Industrial Informatics, Social Innovation* und *Sustainable Materials and Technologies*. Je FSP wurde ein One-Pager nach identer Struktur verfasst: Ausgangslage, Ziele, jeweiliger Beitrag zu den drei Wirksamkeitsfeldern (siehe Abb. 1) und Interdisziplinarität. Diese One-Pager dienen als Referenzrahmen für die weitere Schwerpunktsetzung an den Departments und werden für die strategische Einbettung von Finanzierungsansuchen herangezogen (siehe Abschnitt 4).

Die Kernaufgaben der FSP können dabei, wie in der FTI-Strategie der FHS verankert, in fünf Zielkategorien unterteilt werden – wobei im besten Fall alle Ziele von einzelnen FTI-Vorhaben abgedeckt werden:

Bearbeitung zukunftsorientierter, innovativer und anwendungsbezogener Fragestellungen

1. Transfer neuen Wissens, Methodiken und Erkenntnisse in die Lehre und forschungsgeleitete Lehre
2. Inhaltliche Verbundenheit mit regionalen und überregionalen Betrieben und Unternehmen
3. Bildung und Mitwirkung an nationalen und internationalen wissenschaftlichen Netzwerken
4. Ermöglichung von Weiterqualifizierungen für Mitarbeiter*innen (Dissertationen, Habilitationen, etc.)

In einem weiteren Schritt wurden die Binnenstruktur und die Bildung von Forschungsgruppen als Organisationseinheit entwickelt. Das Ergebnis ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

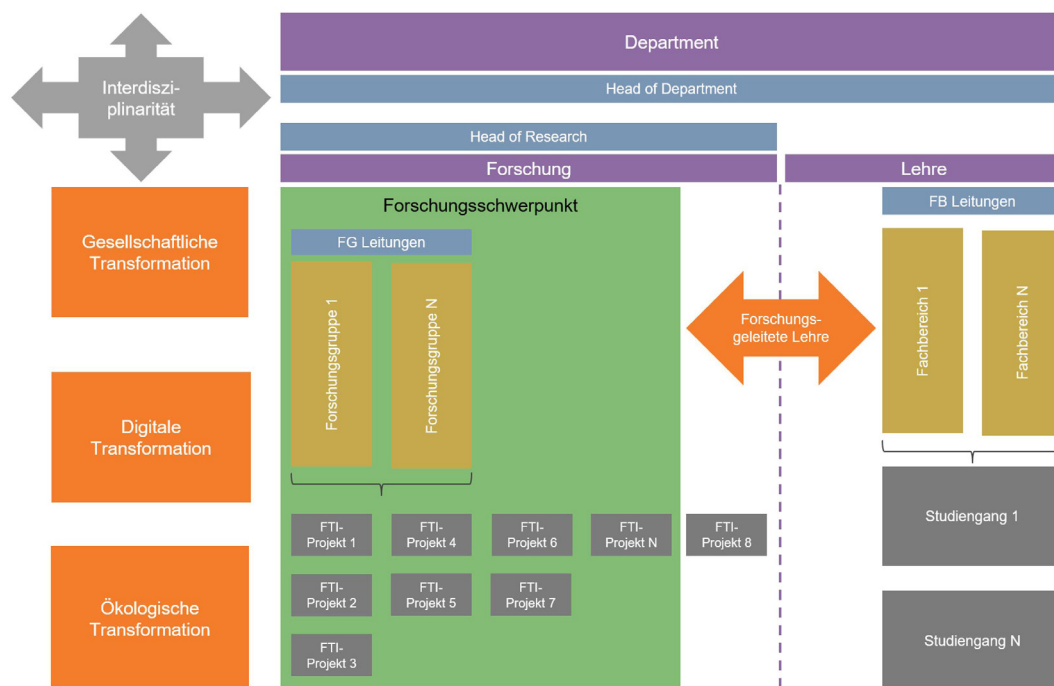


Abbildung 1. Binnenstruktur der Forschung an einem exemplarischen Department. Je nach Größe und Bedarf werden Forschungsgruppen eingerichtet, die von einem*einer Forschungsgruppenleiter*in geführt werden. Forschungsgruppenleiter*innen stehen in engem Austausch mit dem*der Head of Research, welcher*welche wiederum in engem Austausch mit dem*der Head of Department steht. Die Mitglieder von Forschungsgruppen arbeiten an Forschungsprojekten, welche Beiträge zum FSP des Departments leisten, aber auch zu anderen FSP beitragen können. Im Sinne des Prinzips der "For-

schungsgeleiteten Lehre“ findet ein inhaltlicher und personeller Austausch mit der Lehre im Department statt.

Entscheidend bei diesem Prozess war es, einen stetigen Informationsfluss der HoR zu den Heads of Department (HoD) und der HoR zu den Projektleiter*innen und Forscher*innen bzw. des Rektors zu den HoD zu gewährleisten.

Gleichzeitig wurde mit demselben Team auch die neue FTI-Strategie erarbeitet, die Ergebnisse des OE-Prozesses wurden auch in dieser Strategie festgeschrieben.

3. ENTWICKLUNG VON FTI AN DER FHS IM ÜBERBLICK

Die FHS hat in den letzten Jahren Fortschritte im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) durchlaufen und ist dadurch stetig gewachsen (siehe Abbildung 2). Dieses Wachstum geschah weitgehend organisch. Die Notwendigkeit der Strukturierung durch eine neue FTI-Strategie und die Definition von FSP ist auch in diesem Wachstum begründet (Wissensbilanzen der FH Salzburg).

Gewachsene Forschungsgruppen finden sich an der FHS etwa zu den Themen „Sichere Energieinformatik“, „Dependable System of Systems Engineering“, sowie „Intelligent and Secure Industrial Automation“. In diesen drei Gebieten laufen bzw. liefern an der FHS Josef-Ressel-Zentren. Weitere Forschungsgruppen beschäftigen sich mit Industrie 4.0 im stationären Handel - einem „Retailization Hub“ der an Lösungen zu Digitalisierungsschritten in physischen Läden arbeitet - und „Educational Technologies“ (EdTech). Hier beschäftigen sich die Forscher*innen der FHS mit dem Einsatz von Virtual- und Augmented-Reality Applikationen im (Schul-)Unterricht. Gemeinsam mit der Paris Lodron Universität Salzburg wird seit 2022 das kooperative Doktoratsprogramm „doc.hci“ durchgeführt. Neben diesen primär technologisch-orientiert und -getriebenen Ansätzen hat die FHS weitere Forschungsschwerpunkte im Bereich Gesundheits- und Sozialwissenschaften. Gemeinsam mit dem Holzkompetenzzentrum am Standort Kuchl wird interdisziplinär an Wundheilung durch Holzextrakte geforscht und zahlreiche Europäische Rahmenprogramme für Forschung und Innovation finanzieren eine Vielzahl an Forschungsprojekten zu sozialpolitischen Themen wie Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention, Demokratiebildung, politische Radikalisierung und Polarisierung.

Aktuell arbeiten etwa 150 Forscher*innen an über 80 F&E Projekten. Etwa 60% der Mittel stammen von Bundes-Forschungsförderinstitutionen (z.B. CDG, FFG, FWF), 15% aus Förderungen des Land Salzburg und 10% aus direkten Unternehmensförderungen. Die restlichen 15% stammen aus EU-Projekten (z.B. im Rahmen von EFRE und anderen Europäischen Forschungsprojekten) und sonstigen Bundes- oder internen Förderprogrammen. Nachfolgende Abbildung 2 illustriert die Entwicklung der Fördervolumina letzten 10 Jahre von F&E an der FHS.

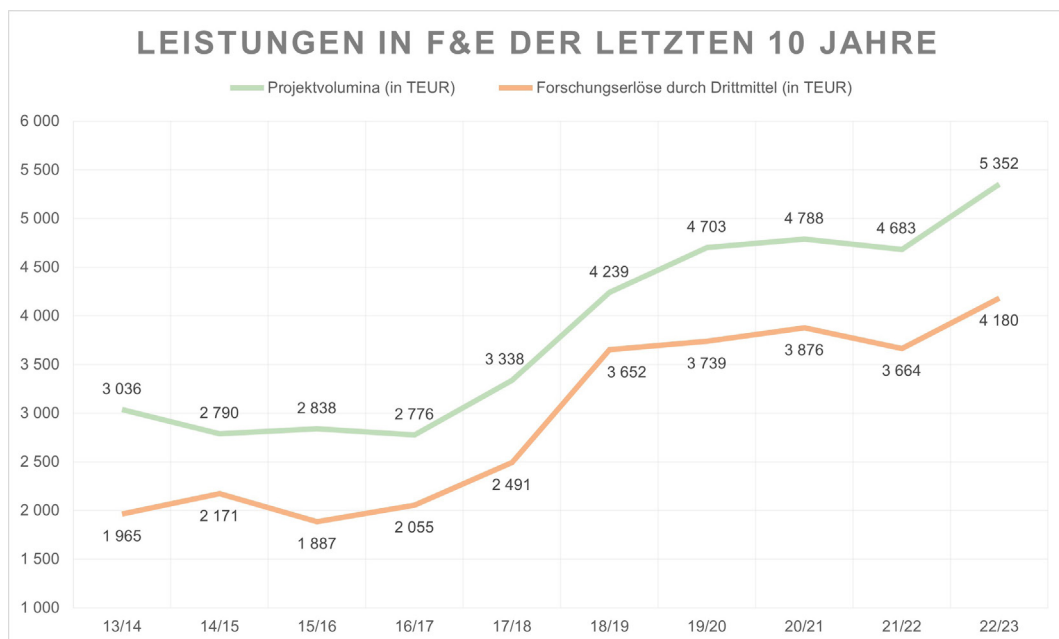


Abbildung 2. Projektvolumina und Forschungserlöse durch Drittmittel (in TEUR) an der FH Salzburg der letzten 10 Jahre. Es zeigt sich ein stetiger Anstieg über den Betrachtungszeitraum, der selbst durch die COVID-19 Pandemie nur gering beeinflusst wurde.

4. GESTALTUNG DES VERGABEPROZESSES DER STRATEGISCHEN FORSCHUNGSGELDER

Im Frühjahr 2023 haben sich die drei Gesellschafter (AKS, WKS & Land Salzburg) bereit erklärt, jeweils 150.000 Euro für die Forschung an der FHS bereitzustellen. Schon zuvor gab es in unterschiedlichen Formaten finanzielle Unterstützung für die Forschung vor allem durch das Land Salzburg, die zeitweise weitreichend frei als eine Form von Grundfinanzierung, und später über Projekteinreichungen mit vergleichsweise aufwendiger Vorbereitung vergeben wurden. Nun musste über die Gestaltung des Vergabeprozesses dieser neuen

Finanzierung der nunmehr neu zusammengestellten Governance entschieden werden, um einerseits die Wirksamkeit in den Schwerpunktthemen der Fachhochschule sowie in den Themenfeldern, die für die Gesellschafter bedeutend sind, zu fördern, und andererseits bei maximaler Klarheit den Aufwand bei der Vergabe so gering wie möglich zu halten.

Die FHS entschied sich erneut für eine externe Unterstützung beim Design des Auswahlprozesses und der Begleitung der diesbezüglichen Workshops und Besprechungen. Die Wahl fiel auf die Technopolis Group, die bereits im Jahr 2019/20 ein Assessment von Governance und Forschung an der FHS durchgeführt hatte. Dieses hatte wesentliche Inputs für die weitere OE geliefert. In das Design waren drei Ebenen eingebunden: Bei einem ersten Arbeitstreffen mit dem Rektor, dem Leiter des FTs und zwei Vertreter*innen des FH-Kollegiums wurden die Rahmenbedingungen in Erinnerung gerufen und Schlüsselemente des Prozesses definiert. Bei dieser Gelegenheit entstand auch die Idee, diese Förderung „Trampolin“ zu nennen. Die Ergebnisse wurden in einem zweiten Schritt dem FH-Kollegium vorgestellt. Dessen Rückfragen und Anmerkungen erlaubten, das Design zu schärfen. Nun konnte das Konzept den Gesellschaftern präsentiert werden. Auch hier kamen wertvolle Nachfragen zum Prozess, die das Konzept stärkten. Außerdem konnte die FH dafür gewonnen werden, das Budget um weitere 150.000 Euro aufzustocken. Der Vergabeprozess ist nun durch folgende Eckpunkte definiert:

1. Die Einführung des Vergabemodells erfolgt in drei Phasen:
 - Pilotphase 2024/25, Evaluierung des Prozesses auf Basis von Monitoringdaten und Projektergebnissen Ende 2024/25
 - Gegebenenfalls Anpassungen, zweite Vergaberunde für das Jahr 2025/26, erneute Evaluierung im Frühjahr 2026
 - Verstetigung ab der Vergabe für das Jahr 2026/27

2. Stärkung der FTI-Strategie der FHS: Die Finanzierung von Aktivitäten ist nur möglich, wenn diese sich in die FTI-Strategie der FHS einschreiben. Die sechs Departments haben bereits kurze Positionspapiere („One-Pager“, siehe Abschnitt 2) vorgelegt, in denen sie ihre Schwerpunkte und Themen für die kommenden Jahre definieren. Diese dienen als Referenzrahmen für die Relevanz der eingereichten Forschungsvorhaben. In einem knappen Antragsformular von 2 Seiten, das der/die HoR zu verantworten hat, ordnen sie nun bis zu drei Vorhaben den in der Strategie definierten Zielen sowie Kategorien zu.

Dadurch kann das zentrale FTS ohne weitere Belastung der Forschenden laufend ein Monitoring über den Beitrag der Trampolin-Finanzierung zu der Umsetzung der Forschungsstrategie durchführen.

3. **Stärkung von Sichtbarkeit:** Der gesamte Prozess soll durch FTS begleitet werden, mit dem Ziel, die Forschenden bei der Verwertung ihrer Ergebnisse zu unterstützen, sei es für Projekteinreichungen, für Sichtbarkeit, zur Sicherung geistigen Eigentums oder für die Transfer in die Anwendung. Monitoring und Evaluierung werden wichtige Inputs für die Rückmeldung über die Mittelverwendung an die Gesellschafter, aber auch, beispielsweise über den Jahresbericht, an eine breitere Öffentlichkeit liefern.

Ein wichtiger Aspekt des Vergabedesigns ist, die HoR zu stärken. Die nun zur Verfügung stehenden 600.000 Euro werden in der Pilotphase zu gleichen Teilen den sechs Departments der FH Salzburg zur Verfügung gestellt. Die HoR legen in Absprache mit den HoD dem Rektorat eine Übersicht über die Vorhaben und Finanzierungsbedarfe im Rahmen der 100.000 Euro zur Stellungnahme vor und tragen hiermit die Verantwortung für die Department-interne Vorauswahl. Auf Ebene der Departments findet somit ein (durchaus erwünschter) Austausch über Prioritäten statt. Department-übergreifende Forschungsvorhaben sind möglich und willkommen. Der Rektor wird in seiner Stellungnahme Bezug auf die Konsistenz mit der FTI-Strategie der FHS nehmen, hat jedoch nicht mehr die Aufgabe, die Auswahl unter konkurrierenden Projekten zu treffen.

Der gesamte Prozess hat zu berücksichtigen, dass die Summe, die etwa 14% der gesamten Mittel für Forschung an der FHS beträgt, nicht für alle Anliegen reichen kann – es braucht also eine konkrete Auswahl. In Anerkennung der Vielfältigkeit der Forschung an der FHS – sie reicht von Forschung, die vor allem die Lehre begleitet, bis zu Spitzenforschung mit hoher akademischer und industrieller Anerkennung – wurden zwei Stoßrichtungen definiert, die die Finanzierung durch Trampolin-Mittel begründen können:

- „Zielgerichtet“ sind jene Aktivitäten, die an bereits vorhandenen Stärkefeldern in der Forschung ansetzen und einen Beitrag liefern, deren Spitzen zu stärken und auszubauen oder eine neue Spitze zu generieren. Hierbei handelt es sich um ein Scale-up-Modell, das beispielsweise eine Ausfallfinanzierung bei einem gut bewerteten, aber dennoch nicht drittmittelfinanzierten Projektantrag umfassen und so die Übergangsphase zu einem nächsten Antrag sicherstellen kann. Die Finanzierung kann auch genutzt werden, um den Abgang

guter Mitarbeiter*innen zu verhindern. Dies ist die Möglichkeit, einen Wachstumspfad zu unterstützen und Rückschläge aufgrund punktueller Finanzierungsengpässe zu vermeiden.

- „Zielführend“ wird eine Anschubfinanzierung für ausgewählte Initiativen genannt, die die Forschungsschwerpunkte längerfristig stärken sollen, auch wenn diese sich bislang noch wenig im Wettbewerb bewähren konnten, da sie sich noch in einer Planungs- oder Aufbauphase befinden. Dies kann eine Infrastruktur sein oder Finanzierung der Freistellung von Lehrpersonal für Forschungsaktivitäten, um beispielsweise einen Antrag auf ein größeres Forschungsprojekt vorzubereiten, eine Publikation abzuschließen, aber auch um die Eigenleistung in einem kooperativen Forschungsprojekt sicherzustellen. Hier öffnet sich die Möglichkeit, selbstdefinierte Schwerpunkte zu setzen und Stärkefelder aufzubauen. Anfangsschwierigkeiten wie etwa noch fehlende einschlägige Publikationen oder Forschungsk Kooperationen, die eine mögliche Drittmittelfinanzierung verhindern, werden überbrückbar.

Ein Spezifikum der FHS ist, dass zwei ihrer Gesellschafter Sozialpartner sind: Die Arbeiterkammer Salzburg sowie die Wirtschaftskammer Salzburg. Seit 1. September 2023 ist zudem das Land Salzburg weiterer Gesellschafter. In voller Anerkennung der Autonomie der Forschung an der FHS müssen die Gesellschafter dennoch angesichts ihrer Verantwortung im Aufsichtsrat der FHS darauf achten, dass die Forschungsgelder die Anliegen, die ihre Trägerschaft begründen, und die sich in der Mission der FHS wiederfinden, nachhaltig unterstützen. Die folgende Abbildung 3 zeigt die Governance-Struktur für die Mittelvergabe, die durch das Zusammenspiel von Information und Diskussion der Vorhaben, der Positionierung der Maßnahme „Trampolin“ im Gesamtbudget der FHS sowie Monitoring und Evaluierung geprägt ist:

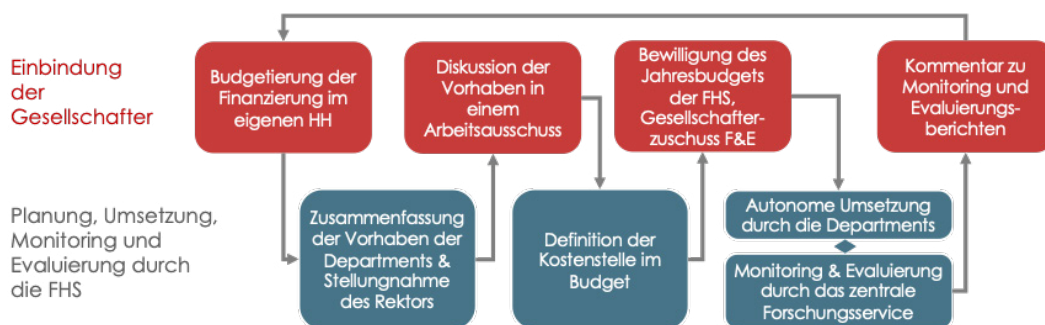


Abbildung 3: Jährlicher Kreislauf im Vergabeprozess: Governance, Planung, Umsetzung, Monitoring und Evaluierung

Quelle: Technopolis © FH Salzburg

Der Aufwand für Antragstellung und Berichterlegung stellt für Forschende zu-
meist eine administrative Belastung dar. Im Fall der Trampolin-Förderung soll
diese so gering wie möglich gehalten werden, und trotzdem das notwendige
Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherstellen. Die Departments
bereiten Projektvorschläge vor, die maximal das verfügbare Budget betreffen,
das Formular bezieht sich nur auf die Darstellung des Projekts in Form eines
Abstracts sowie und seinen Bezug zu den strategischen Leitlinien der FHS und
des Departments in Form standardisierter Zuordnung. Dies erleichtert wieder-
um das Monitoring. Die schriftliche Berichterlegung ist knapp, ergänzt durch
Gespräche bezüglich Struktur, Inhalt und Ergebnis, deren Zusammenfassung
in die jährliche Evaluierung von der Trampolin-Förderung einfließt. Diese liegt
im Verantwortungsbereich des Rektors und betrifft strategische Fragen, wie
die inhaltliche und strukturelle Dynamik, die Hebelwirkung, die Verbindung zur
Lehre und den Wissenstransfer.

Monitoring und Evaluierung dienen der internen Reflexion, der Rückkopplung
mit den Gesellschaftern, und liefern Input, um Forschungserfolge der FHS
sichtbar zu machen.

Der gesamte Design- und Abstimmungsprozess hat nicht länger als zwei
Monate gedauert. Er war geprägt von dem Anliegen, bereits im Studienjahr
2024/25 die neuen Forschungsmittel verwenden zu können. Das bedeutet,
mit einem Stück Vorschussvertrauen in die Pilotphase zu gehen und aus Er-
fahrung und mit begleitendem Monitoring und zeitgerechter Evaluierung für
die weiteren Phasen zu lernen. Auch wenn es verführerisch sein kann, „freie“
Mittel zu verwenden, um da oder dort budgetäre Löcher zu stopfen oder einen
Sicherheitspolster für die Zukunft anzulegen, war die Entscheidung klar: Diese
Mittel sollen für Aktivitäten eingesetzt werden, die bereits unter den Nägeln
brennen, die schon länger fast ausgereift in der Schublade liegen, und auf Fi-
nanzierung warten, oder die einen weiteren Beitrag leisten, ein Stärkefeld im
internationalen Wettbewerb weiter auszubauen. Nachhaltigkeit, Sichtbarkeit,
Vielfalt und Kooperation, Interdisziplinarität, aber auch die Hebelwirkung, die
hilft, weitere Finanzierungen für Forschung an der FHS zu lukrieren, sind die
zentralen Anliegen der Trampolin-Förderung.

5. HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG, LIMITIERUNGEN DER NEUEN AUSRICHTUNG

Die Definition der neuen FTI-Strategie und die Einrichtung des Forschungsfonds „Trampolin“ bringen zweifellos große Vorteile für die Entwicklung der Forschung der FHS und für die Schärfung der durch die FSP definierten Spitze. In der Umsetzung zeichnen sich Herausforderungen ab, die zukünftig adressiert werden müssen. Die im Piloten beschlossene Gleichverteilung auf die 6 Forschungsschwerpunkte löst initial das Problem der Zuteilung der Mittel. Für die zukünftige Verteilung der „Trampolin“-Mittel wird über Mechanismen zu diskutieren sein, welche die Umsetzung der FTI-Strategie noch geeigneter unterstützen. Dies kann eine erfolgsorientierte Verteilung sein (basierend auf den festgelegten Indikatoren), eine Unterstützung für strategisch wichtige Forschungsthemen oder eine Verstärkung bestehender Spitzenforschung, etwa eingeworbener Josef-Ressel-Zentren.

Die niederschwellige Vergabe und das leichtgewichtige Monitoring beizubehalten und eine schleichende Bürokratisierung zu vermeiden wird – neben dem Anspruch die Wirksamkeit der Mittel zu beobachten und sie optimal einzusetzen – in den nächsten Phasen besonderes Augenmerk benötigen. Eine dritte Herausforderung besteht paradoxerweise im möglichen Erfolg der „Trampolin“-Förderung: Wenn es gelingt, die Forschung an der FHS damit weiterzuentwickeln, die Spitzen auszubauen und zu schärfen, dann wird die Dotierung des Fonds rasch an ihre Grenzen kommen und eine Ausweitung benötigen.

Dieser Punkt knüpft an das generelle Problem der fehlenden Basisfinanzierung im FH-Sektor an: Speziell für FSP, die über mehrere Forschungsprojekte und umfangreiche Drittmittel verfügen, macht es die fehlende Basisfinanzierung schwierig bis unmöglich, einen thematischen Kurs aufrecht zu halten (was aber für anwendungsnahe Spitzenforschung unabdingbar ist). Nach wie vor leidet die angewandte Forschung im FH-Sektor durch unzureichende Unterstützung vonseiten des Bundes (siehe auch Rössler, 2020). Zwar gibt es, z.B. durch die Josef-Ressel-Zentren, Programme zur Unterstützung der angewandten Spitzenforschung an FH, durch die fehlende Basisfinanzierung besteht aber gerade in diesen Bereichen die Herausforderung der kontinuierlichen Weiterfinanzierung von oft bestens funktionierenden Strukturen. Diese kann weder durch Unternehmenspartner noch allein durch die Erhalter bzw. Gesellschafter erfolgen.

6. FAZIT UND AUSBLICK

Die strategische Neuausrichtung der Forschung an der FHS und die Etablierung des Forschungsfonds „Trampolin“ sind ein Schritt in der Weiterentwicklung von Strukturen und zur Konsolidierung und Zuspitzung der Forschungsaktivitäten. Durch die Einführung von FSP und den Fokus auf drei zentrale Wirksamkeitsfelder – digitale, nachhaltige und gesellschaftliche Transformation – hat die FHS eine Basis geschaffen, ihre organisch gewachsenen Forschungsthemen strukturell zu fokussieren und zu stärken.

Der zukünftige Fokus sollte darauf liegen, die Effektivität der neuen Strukturen kontinuierlich zu bewerten und anzupassen, um mithilfe der Forschungsförderung durch Trampolin und durch weitere Drittmittel die Positionierung der FHS im nationalen und internationalen Wettbewerb zu stärken und auszubauen. Insbesondere die Verteilung und Nutzung der Forschungsmittel ist kontinuierlich und kritisch zu evaluieren, um sicherzustellen, dass sie zum einen effektiv zur Verstärkung der definierten Forschungsspitzen beitragen und zum anderen tatsächlich beim Aufbau neuer Stärkefelder einen realen Impact generieren.

Es wird auch entscheidend sein, die Kooperationen mit Zielgruppen der Forschung, insbesondere Industriepartnern, aber auch Einrichtungen im Bereich von Gesundheit, Sozialem und Kultur sowie mit anderen Bildungs- und Forschungseinrichtungen, weiter auszubauen, um interdisziplinäre und innovative Forschungsprojekte zu fördern. Die Stärkung der Forschungsinfrastruktur und die Förderung junger Forscher*innen, sowie der Transfer in die Lehre werden ebenfalls prioritäre Ziele in der weiteren Entwicklungsstrategie der FHS bleiben. Langfristig soll die Erweiterung der Basisfinanzierung und die Schaffung nachhaltiger Finanzierungsmodelle einen merklichen und effizienten Hebel für eine kontinuierliche und stabile Forschungsentwicklung bieten.

7. LITERATURVERZEICHNIS

Mankins, J. C. (1995). Technology readiness levels. *White Paper*, April, 6, 1995.

Rössler, P. (2020). Forschung an österreichischen Fachhochschulen. *Elektrotechnik & Informationstechnik*, 137(1), 1-2. <https://doi.org/10.1007/s00502-019-00774-9>

UN DESA. 2023. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition - July 2023. New York, USA: UN DESA. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> (Abgerufen am 29.07.2024)

Wissensbilanzen der FH Salzburg. <https://www.fh-salzburg.ac.at/fhs/aktuelles/jahresberichte-und-wissensbilanz> (Abgerufen am 29.07.2024)

AUTOR*INNEN

DOMINIK ENGEL

Fachhochschule Salzburg
Urstein Süd 1, 5412 Puch/Salzburg, Austria
Email: dominik.engel@fh-salzburg.ac.at
ORCID: 0000-0002-0946-2426

STEFAN HUBER

Fachhochschule Salzburg
ORCID: 0000-0002-8871-5814

MARKUS LEEB

Fachhochschule Salzburg
ORCID: 0000-0001-7319-8749

MICHAEL CHRISTIAN LEITNER

Fachhochschule Salzburg
ORCID: 0000-0002-9341-854X

CORNELIA RIESS-JUST

Fachhochschule Salzburg

GERTIE JANNEKE OOSTINGH

Fachhochschule Salzburg
ORCID: 0000-0001-5083-217X

KATHARINA WARTA

Technopolis Group | Austria
ORCID: 0000-0002-5937-0044