

Strategische Planung der Forschung an Fachhochschulen

Analyse erfolgreicher Strategien anhand von drei Fallbeispielen

Projektarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **René Graf**
aus Wattwil SG
Pestalozziallee 103
2503 Biel

Bern, 30. November 2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Im Jahr 2011 hatte ich das Glück, den exekutiven Studiengang Master of Public Administration in Angriff zu nehmen. Mit dem Vergnügen der ersten Theoriemodule kam unmittelbar die Aufgabe dieser Projektarbeit. Die Hürde war gross, sich aus dem Alltag in den sozialwissenschaftlichen Forschungskontext hineinzudenken. Diese Arbeit hat mir jedoch die Gelegenheit gegeben, meinen Handlungsalltag aus einer neuen Perspektive zu reflektieren. Im Jahr 2012 konnte ich in meiner Abteilung ein Strategie-Planungsprojekt initiieren. Der Mehrwert dieser parallel laufenden Forschungsarbeit ist gross und ermöglichte im Lauf der Projektarbeit einen unmittelbaren Transfer der Forschungserkenntnisse in die Praxis.

Der intensive Austausch mit meinem Vorgesetzten Marc-André Gonin und meinen Kollegen Klaus Eichenberger und Christian von Büren haben diese Arbeit bereichert. Ich danke ihnen für die kontinuierliche Unterstützung sowie für ihre konstruktiven Beiträge. Ein Dank geht auch an Heinz Müller, Direktor der AHB, für den Spielraum, den er mir zulässt.

Ein besonderer Dank geht an meine Interviewpartner, Prof. Benedetto Lepori, Prof. Reto Steiner und Astrid Bårdgard für ihre wertvolle Unterstützung und die Offenlegung ihrer persönlichen Erfahrung. Ein grosser Dank geht an Birgit Neubauer-Letsch für ihr wertvolles Gegenlesen und ihre redaktionelle Unterstützung.

En dernier lieu, je souhaiterais remercier tout particulièrement ma femme Estelle: elle m'assure d'un soutien sans faille et d'une confiance à toute épreuve. Sans elle je ne verrais pas le bout du tunnel.

Bern, im November 2012

René Graf

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Projektarbeit wird die Steuerbarkeit der Forschung an Fachhochschulen mittels drei Fallbeispielen untersucht. Die beschränkten Mittel sowie Entwicklungen in der Governance der Hochschulen zwingen solche Organisationen immer mehr, den Ressourceneinsatz strategisch zu planen. Im Kontext der Forschung, stellt sich nun die grundsätzliche Frage, wie die Organisation gesteuert werden kann. Die Steuerung umfasst dabei Parameter wie Personal, Struktur, Markt oder Finanzen. Der strategische Handlungsspielraum des Forschungsmanagements wird unter Berücksichtigung dieser Aspekte kritisch untersucht. Das Projekt setzt sich die Formulierung von Handlungsempfehlungen sowie die Modellbildung für eine erfolgreiche Steuerung von Forschungsgruppen als Ziele.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden Grundlagen zu den Themen der strategischen Planung und der Steuerung von Forschung an Hochschulen zusammengetragen. Im zweiten Teil der Arbeit werden drei Forschungsinstitutionen an unterschiedlichen Hochschulen untersucht. Die Fallstudien ergänzen somit die Literaturrecherche und bringen die Konzepte der strategischen Planung ins Licht der Realität.

Im dritten Teil der Arbeit werden die Fallstudien analysiert und verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Werkzeuge der strategischen Planung durchaus zur Planung der Forschung angewendet werden können. Erfolg im Sinne einer erhöhten Drittmittelquote, einer starken Positionierung am Markt oder einer hohen Attraktivität für neue Mitarbeitende ist jedoch nicht alleine davon abhängig. Als Erfolgsfaktoren sind eher die Flexibilität, das Personal und die Marktorientierung der Organisation zu erwähnen. Ein Modell, das Erfolg mit diesen Faktoren verbindet, wird skizziert. Weitere Forschungsarbeiten sollen es ermöglichen, dieses Modell zu verfeinern und mittels quantitativen Untersuchungen zu verifizieren.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Vorwort..... | I |
| Zusammenfassung | II |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| Tabellenverzeichnis | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| Anhangverzeichnis | IX |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung..... | 2 |
| 1.3 Methodisches Vorgehen | 2 |
| 1.4 Aufbau der Arbeit | 3 |
| 2. Grundlagen | 5 |
| 2.1 Forschung an Hochschulen..... | 5 |
| 2.1.1 Hochschultypen | 5 |
| 2.1.2 Fachhochschulen in der Schweiz..... | 6 |
| 2.1.3 Rolle der Forschung | 6 |
| 2.1.4 Forschungsdilemmas an Fachhochschulen..... | 8 |
| 2.1.5 Forschungspersonal an Fachhochschulen..... | 8 |
| 2.1.6 Steuerung der Forschung | 9 |
| 2.2 Strategische Planung | 10 |
| 2.2.1 Strategische Planung an Hochschulen..... | 11 |
| 2.2.2 Strategische Planung der Forschung an Hochschulen..... | 12 |
| 3. Strategische Planung der Forschung - Fallstudien | 13 |
| 3.1 Konzeptioneller Rahmen | 13 |
| 3.2 Fall 1 – Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management, Prof. Dr. Reto Steiner | 13 |
| 3.2.1 Einleitende Bemerkungen..... | 13 |
| 3.2.2 Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens | 14 |
| 3.2.3 Strategische Planung der Forschung..... | 14 |
| 3.2.4 Einschätzung der Steuerbarkeit | 15 |
| 3.3 Fall 2 – Bergen University College (Norway), Astrid Bårdgard | 16 |

| | | |
|-------|--|------|
| 3.3.1 | Einleitende Bemerkungen..... | 16 |
| 3.3.2 | Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens | 16 |
| 3.3.3 | Strategische Planung der Forschung..... | 17 |
| 3.3.4 | Einschätzung der Steuerbarkeit | 18 |
| 3.4 | Fall 3 – Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau, Abteilung Forschung und Entwicklung, Marc-André Gonin & René Graf | 19 |
| 3.4.1 | Einleitende Bemerkungen..... | 19 |
| 3.4.2 | Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens | 19 |
| 3.4.3 | Strategische Planung der Forschung..... | 21 |
| 3.4.4 | Einschätzung der Steuerbarkeit | 22 |
| 4. | Analyse & Handlungsempfehlungen..... | 24 |
| 4.1 | Fall Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (KPM) | 24 |
| 4.1.1 | Strategie in der Aufbauphase:..... | 24 |
| 4.1.2 | Erfolgsfaktoren & Strategische Planung | 24 |
| 4.1.3 | Weiterentwicklung..... | 25 |
| 4.2 | Fall Bergen University College (BUC) | 25 |
| 4.2.1 | Strategie in der Aufbauphase:..... | 25 |
| 4.2.2 | Erfolgsfaktoren & Strategische Planung | 26 |
| 4.2.3 | Weiterentwicklung..... | 26 |
| 4.3 | Fall Berner Fachhochschule. Architektur, Holz und Bau (AHB)..... | 27 |
| 4.3.1 | Strategie in der Aufbauphase:..... | 27 |
| 4.3.2 | Erfolgsfaktoren & Strategische Planung | 27 |
| 4.3.3 | Weiterentwicklung..... | 28 |
| 4.4 | Konsolidierte Analyse & Handlungsempfehlungen | 28 |
| 4.4.1 | Vergleichende Analyse..... | 29 |
| 4.4.2 | Handlungsempfehlungen | 30 |
| 4.4.3 | Modellbildung | 32 |
| 5. | Fazit & Ausblick..... | 34 |
| 5.1 | Fazit | 34 |
| 5.2 | Ausblick | 34 |
| | Literaturverzeichnis | VIII |
| | Anhang | XII |
| | Selbständigkeitserklärung..... | XVI |

Über den Autor XVII

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Strategischer Planungsprozess nach Grünig & Kühn (2009)..... | 10 |
|---|----|

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien nach Erfolgskriterien....29

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| aF&E | angewandte Forschung und Entwicklung |
| AHB | Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau |
| BBT | Bundesamt für Berufsbildung und Technologie |
| BFH | Berner Fachhochschule |
| BSC | Balanced Score Card |
| BUC | Bergen University College |
| BV | Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 |
| bzw. | beziehungsweise |
| CF | Conseil Fédéral |
| Dr. | Doktor |
| ERA | European Research Area |
| EU | Europäische Union |
| EVD | Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| FaG | Gesetz über die Berner Fachhochschule vom 19. Juni 2003 |
| FHSG | Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995 |
| FIFG | Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation vom 7. Oktober 1983 |
| HFKG | Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011 |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e. | id est ("das heisst") |
| ICT | Information and Communication Technologies |
| inkl. | inklusive |
| Kap. | Kapitel |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KPM | Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern |
| MPA | Executive Master of Public Administration |
| NPM | New Public Management |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| PhD | philosophiae doctor |
| Prof. | Professor |
| SBF | Staatssekretariat für Bildung und Forschung |
| SPAN | Swiss Public Administration Network |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats |
| SWTR | Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat |
| u.a. | unter andere(n) |
| UniG | Gesetz über die Universität Bern vom 5. September 1996 |
| USI | Università della Svizzera italiana |
| USP | Unique Selling Proposition |
| vgl. | vergleiche |
| WB | Weiterbildung |
| WTT | Wissens- und Technologietransfer |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |

Anhangverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Anhang 1: Interviewleitfaden z.Hd. von Prof. Lepori..... | XII |
| Anhang 2: Interviewleitfaden für die Fallstudien | XIV |

1. Einleitung

Schweizer Fachhochschulen haben bei ihrer Gründung 1997 einen Auftrag zur Entwicklung der angewandten Forschung gefasst (FHSG, 1995). Dieses Mandat entspricht dem Grundverständnis einer Hochschule, welche nicht nur unterrichtet sondern auch für Innovation sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung verantwortlich ist. Der angewandte Charakter der Forschung an Fachhochschulen sollte, anders als bei klassischen Universitäten, zur Unterstützung der beruflichen Befähigung der Studierenden sowie zur Innovationsförderung von Schweizer KMU dienen (FHSG, 1995; FIG, 1983).

2012 feierten Schweizer Fachhochschulen ihren fünfzehnten Geburtstag. Auf der Zeitachse einer Hochschulentwicklung ist das allerdings ein junges Alter. Nicht ganz überraschend sind gewisse Entwicklungsartefakte mit diesem jugendlichen Stadium verbunden. Das Wachstum der Forschungstätigkeiten an Fachhochschulen führte in diesen fünfzehn Jahren zu einer Intensivierung der Konkurrenz bezüglich Finanzierungen. Sowohl die staatlichen Mittel wie auch die Forschungsdrittmittel müssen zwischen den unterschiedlichen Hochschulen geteilt werden. Obwohl das Forschungsförderungsmodell der Schweiz noch einen gewissen Spielraum zulässt, ist es absehbar, dass in kommenden Jahren insbesondere im Technologiebereich die Konkurrenz zunehmen wird (Lepori, 2006, 2008).

Der sanfte Druck zur Positionierung motiviert die Fachhochschulen immer mehr, ihre unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche strategisch zu planen und gezielt zu unterstützen (BBT, 2011; Kiener, Benninghoff, Müller, Felli, & Christen, 2012). Die Forschungstätigkeiten dienen in dem Kontext als starke Positionierungsmerkmale und geniessen einen besonderen Status, indem sie eine direkte Verbindung zu Drittmitteln und zum Markt ermöglichen.

1.1 Problemstellung

Beschränkte Mittel und die Zunahme der Konkurrenz sind in der Regel Grund genug für eine Organisation, die eigene Planung strategisch anzugehen. Fachhochschulen sind jedoch Experten- und Wissensorganisationen und lassen sich bekanntlich nicht gleich steuern wie eine produzierende KMU (Mintzberg & Rose, 2003; Shattock, 2010). Die Einführung von neuen Governance Modellen bei Bund und Kanton führt unmittelbar zur Verbindung von Finanzierung und Leistung (Input/Output). Dies fordert die Fachhochschulen, ihre Aktivitäten zu planen sowie quantitative und qualitative Ziele zu formulieren (Box, 2010; Fumasoli, 2008).

Im Forschungsbereich stellt sich nun die Frage wie die Entwicklung gemessen werden kann und ob der Erfolg mit der Formulierung von quantitativen Zielen planbar wird. Der Einsatz strategischer Planung für die Forschung an Fachhochschulen wurde noch nicht systematisch untersucht und es gibt kaum Fallstudien dazu (Fumasoli & Lepori, 2011). Jedoch scheinen sich Fachhochschulen in jüngster Zeit konkret mit Planung, Organisation und Reorganisation

auseinanderzusetzen (Lepori, 2006). Die Planung der Forschung an Fachhochschulen ist keine Selbstverständlichkeit. Experten lassen sich bekannterweise kaum steuern und ihr Erfolg kaum vorhersehen. Die Einführung von expliziten Management-Werkzeugen an Fachhochschulen zur Planung der Forschung sollte deshalb besonders genau untersucht werden.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Projektarbeit ist es, anhand von „Best Practice“-Beispielen, Handlungsempfehlungen zur Steuerung von Forschung an Fachhochschulen zu formulieren. Dazu wird die Literatur zum Thema der strategischen Planung der Forschung an Fachhochschulen zusammengetragen und kommentiert. Folgende Fragen sollen im Rahmen der Projektarbeit untersucht und beantwortet werden:

- Ist strategische Planung ein sinnvolles und zielführendes Management-Instrument für die Planung der Forschung an Fachhochschulen?
- Kann Forschung an Fachhochschulen überhaupt gesteuert werden?
- Kann man in solchen Organisationen Erfolg messen und vorhersehen? Wenn ja, welche sind die massgebenden Kriterien?

Diese Arbeit soll die Grundlagen zur Evaluation der strategischen Planung als Führungsinstrument von Forschung an Fachhochschulen liefern. Für den Autor ist es insbesondere interessant, die eigene Praxis mittels Vergleichspunkten aus anderen Organisationen zu untersuchen. Auf Basis dieser Untersuchungen soll ein Modell entwickelt werden, welches den Erfolg von Forschungsorganisationen mit entsprechenden Schlüsselparametern verbindet. Der Einfluss von Personal, Markt, Finanzierung und Organisation sollen dabei untersucht werden.

1.3 Methodisches Vorgehen

Diese Arbeit besteht aus drei Hauptteilen:

- Teil 1: Literaturanalyse zum Thema der strategischen Planung der Forschung an Fachhochschulen.
- Teil 2: Drei Fallstudien unterschiedlicher Forschungsorganisationen an Hochschulen.
- Teil 3: Analyse, in der die Fallstudien untersucht werden und ein Modell zur erfolgreichen Steuerung der Forschung skizziert wird.

Als Impulsgeber für die Literaturanalyse wurde ein Interview mit Prof. Benedetto Lepori der Università della Svizzera Italiana (USI) in Lugano durchgeführt. Prof. Lepori ist ein international anerkannter Experte der Steuerung der Forschung an Hochschulen. Er konnte dem Verfasser einige wichtige Hinweise zur Auslegeordnung hinsichtlich der Literaturrecherche geben. Das Interview wurde als Experteninterview durchgeführt mit einer Dauer von neunzig Minuten. Prof. Lepori hatte im Vorfeld einen Projektbescrieb sowie einen Interviewleitfaden erhalten. Der Leitfaden ist im Anhang zu finden (vgl. Anhang 1).

Zur Erfassung von Erfahrungsdaten wurden drei Fallstudien mittels Leitfadeninterviews erfasst. Die drei Fälle wurden aus folgenden Gründen für diese Untersuchung ausgewählt (vgl. Anhang 2):

- *Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (KPM):*
Das KPM ist nicht Teil einer Fachhochschule, wurde jedoch in den letzten zehn Jahren sehr marktnah erfolgreich auf- und ausgebaut. Diese Institution gilt als Leuchtturm und verfügt über eine moderne Führungsstruktur. Dadurch, dass diese Organisation an der Universität Bern angesiedelt ist, bietet sich ein interessanter Vergleichspunkt mit der dritten Fallstudie.
- *Bergen University College (BUC):*
Norwegen besitzt mit seinen «university colleges» Hochschulorganisationen, die den Schweizer Fachhochschulen sehr nahe kommen. Norwegische Fachhochschulen wurden fünf Jahre früher als in der Schweiz gegründet und können das Promotionsrecht erwerben. Die Dynamik, die somit in der Forschung entsteht, ist für die Schweiz besonders interessant, da diese Möglichkeit noch nicht vorhanden ist aber angestrebt wird. Das BUC besitzt ein breites Ausbildungs- und Forschungsangebot und gilt in ausgewählten Bereichen als exzellente Forschungsorganisation.
- *Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau (AHB):*
Die AHB konnte sich in den letzten zehn Jahren als Teil der Berner Fachhochschule positiv entwickeln. In enger Zusammenarbeit mit Lehre und Weiterbildung wurde eine erfolgreiche Forschungsorganisation aufgebaut. Der Autor dieser Arbeit ist Vorsitzender der Forschungsabteilung der AHB und nutzt die Gelegenheit um die Erfolgsfaktoren im Sinne einer Best Practice zu erfassen.

Das Interview mit Prof. Steiner des KPM wurde am 5. Oktober 2012 an der Universität Bern durchgeführt und hat neunzig Minuten gedauert. Für das Bergen University College wurde am 3. November 2012 ein neunzigminütiges Telefoninterview durchgeführt. Im Fall der Berner Fachhochschule wurde das Raster schriftlich ausgefüllt und mittels eines Gesprächs zwischen R. Graf und M.-A. Gonin ergänzt. Da in diesem Fall der Autor dieser Arbeit gleichzeitig die Daten für die Studie geliefert hat, wurden diese Daten mit dem entsprechenden Vorgesetzten abgeglichen. Für die mündlichen Interviews wurde der Raster als Leitfaden vorab per Mail an die Befragten versendet (vgl. Anhang 2).

In der Analyse werden die Funktionsweisen und die Erfolgsfaktoren der drei Fallstudien untersucht und konzeptuell dargestellt. Der Quervergleich dieser unterschiedlichen erfolgreichen Organisationen ermöglicht eine Bewertung von Erfolgsfaktoren und liefert die Grundlagen zu einer Modellbildung mit den erfolgsrelevanten Parametern.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird die Arbeit eingeführt, die Ziele und die Methoden vorgestellt sowie der Aufbau präsentiert. Dieser Teil liefert die Grundlagen zum Verständnis der Arbeit und der

Motivation des Verfassers. Die Auswahl der Fallstudien wird erklärt und die Struktur wird formuliert.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen zu den bearbeiteten Konzepten im Sinne einer Literaturstudie dargestellt. Die Themen der Forschung an Fachhochschulen sowie der strategischen Planung werden untersucht und gegenübergestellt. Einschlägige Publikationen werden beigezogen und der Leserin, bzw. dem Leser, wird somit ein Überblick ermöglicht.

Im dritten Kapitel werden die Fallstudien präsentiert. Das Interviewraster sowie die detaillierten Ausführungen werden dokumentiert. In diesem Teil werden die einzelnen Erfolgsgeschichten zusammengefasst und erste Ansätze bezüglich Erfolgsfaktoren werden von den interviewten Referenzpersonen formuliert.

Im vierten Kapitel werden die Fallstudien zuerst individuell kommentiert und analysiert. Erfolg und Strategie werden dann gegenübergestellt und die Korrelation zwischen beiden Elementen wird untersucht. Die drei Fallstudien werden in Bezug auf Personal, Finanzen, Organisation und Markt verglichen. Zuletzt werden die Erkenntnisse zusammengetragen und in Form von Handlungsempfehlungen formuliert. Ein Modell zur Steuerung des Erfolgs einer Forschungsorganisation wird skizziert.

Im fünften und letzten Kapitel werden die Erkenntnisse in Form eines Fazits zusammengezogen. Die Ergebnisse werden im Untersuchungskontext dargestellt und es wird auf notwendige weiterführende Forschungsarbeiten hingewiesen.

2. Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen vermittelt, die zum Verständnis der folgenden Teile notwendig sind. Diese Erläuterungen umfassen den Stand des Wissens und wurden mittels Literaturrecherche und einem Experteninterview zusammengetragen.

2.1 Forschung an Hochschulen

2.1.1 Hochschultypen

In Europa war die Hochschullandschaft bis in die 60er-Jahre von Universitäten dominiert. Organisationen, die kürzere berufsbefähigende Ausbildungen angeboten haben (Lehrerausbildung, Engineering, soziale Arbeit und Gesundheit) waren keine Hochschulen. Danach wurden schrittweise differenzierte Hochschultypen entwickelt im Sinne eines dualen Bildungssystems. Berufsschulen wurden somit zu Hochschulen mit einer mehr oder weniger klaren Aufgabentrennung zu den klassischen Universitäten. Im Zentrum dieser neuen Hochschulen stand eine Berufsbildung von 2 bis 3 Jahren. Grossbritannien konnte als erstes Land diese Entwicklung mit der Gründung der „Polytechnics“ und der „Colleges of higher education“ konkretisieren. In den anderen westlichen EU-Ländern folgten die Reformen sukzessiv bis Ende der 90er-Jahre. 1992 erfolgte in Grossbritannien bereits die nächste Entwicklung mit der Bildung eines abgestuften Hochschulsystems. Qualitätsstandards wurden eingeführt und einige „Polytechnics“ und „Colleges of higher education“ wurden zu Universitäten befördert. Ein ähnliches Modell wurde in Island eingeführt und Norwegen ermöglicht mittlerweile auch formale Klassenwechsel von „University Colleges“ zu klassischen Universitäten. Heutzutage verfügen die meisten EU-Länder über ein duales Hochschulsystem. Die Vielfalt der Aufgaben sowie der Governance- und Finanzierungsmodelle ist jedoch sehr gross (Kyvik & Lepori, 2010a)

Die Schweiz zählt zehn Kantonale Universitäten, zwei Eidgenössische Technische Hochschulen und sieben kantonale und interkantonale Fachhochschulen (BBT, 2009). Daneben gibt es noch einige private Bildungsinstitutionen im Hochschulbereich. Sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen werden von Bund und Kanton gemeinsam gesteuert (BV, 1999). Die langjährige Entwicklung dieser Organisationen führte zu einem komplexen Governance-Modell (Perellon, 2001). Bis heute konnte kein einheitliches Regelwerk für die Steuerung aller Hochschultypen entwickelt werden (Lepori, 2010). Es gibt weder ein einheitliches Finanzierungsmodell noch einheitliche Organisationsstrukturen. Grosse Unterschiede bestehen weiterhin im Status des Personals, im Lohnsystem sowie im Karrieremodell.

Am 1. Januar 2013 tritt jedoch ein neues Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich in Kraft (HFKG, 2011). Dieses Gesetz erhebt den Anspruch, die Koordination mindestens ansatzweise zu verbessern. Damit sollen die unterschiedlichen Hochschultypen enger aufeinander abgestimmt und die Koordi-

nation von Bund und Kanton als auch unter den Institutionen intensiviert werden (BBT, 2007; SBF, 2008).

2.1.2 Fachhochschulen in der Schweiz

Das Schweizer Fachhochschulen-Modell stützt sich auf eine frühzeitige Trennung von akademischer und professionalisierender Ausbildung. Diese Trennung erfolgt bereits auf Sekundarstufe und ermöglicht eine starke Förderung der Berufsbildung (OECD, 2003). Schweizer Fachhochschulen schliessen an dieses duale Ausbildungsmodell auf Sekundärstufe an. Sie bieten berufsbefähigende Bachelor- sowie forschungsbasierte Masterausbildungen an. Fachhochschulen haben einen Auftrag, angewandte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen anzubieten sowie Wissen- und Technologietransfer zu fördern (BBT, 2010). Details zu den Aufträgen sind jeweils im entsprechenden kantonalen Gesetz festgehalten (FaG, 2003).

Die Kantone sind die Träger der Fachhochschulen und finanzieren diese zu einem grossen Teil. Der Bund regelt den Ausbildungsbetrieb, u.a. durch die Akkreditierung der Studiengänge (EVD, 2007) und fördert die Forschung und Entwicklung. Der Bund finanziert ebenfalls einen Teil der Leistungen der Fachhochschulen.

Die Schweiz kann aus unterschiedlichen Perspektiven als Sonderfall bezeichnet werden. Verglichen mit anderen europäischen Ländern verfügt die Schweiz über ein gut dotiertes Forschungsförderungssystem (Lepori, 2010). Mit der Förderung der Grundlagenforschung (Schweizerischer Nationalfond) und der Förderung der anwendungsorientierten Forschung (Kommission für Technologie und Innovation) verfügt die Schweiz über zwei effiziente Förderinstrumente. Diese Ausgangslage ermöglicht eine Weiterentwicklung des dualen Hochschulsystems und führt zu einer Reduktion der Konvergenz in der Hochschullandschaft (Lepori, 2008; Lepori, Huisman, & Seeber, 2012). Sollte sich die Konkurrenz in Bezug auf die Finanzierung erhöhen, wird die Konvergenz intensiviert und es dürfte schwieriger werden, die Organisationen in allen Fachbereichen klar zu differenzieren (Weber, Tremel, Balthasar, & Fässler, 2010).

2.1.3 Rolle der Forschung

Der Forschungsauftrag der Schweizer Fachhochschulen wurde bereits 1995 mit den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen festgelegt (CF, 1994, 1997) und zielt auf angewandte Forschung und Entwicklung (aF&E) (FHSG, 1995). Die Kernaufgaben im Bereich der aF&E sind zum einen, für Wirtschaft und Gesellschaft mittels Wissen- und Technologietransfer einen unmittelbaren Mehrwert zu leisten sowie zum anderen, die Berufsbefähigung im Unterricht zu stärken. Der Forschungsauftrag wurde durch einen Dienstleistungs- und Weiterbildungsauftrag ergänzt. Dieser Mehrfachauftrag wurde den Fachhochschulen mit ihrer

Gründung 1997 zugesprochen und hat eine entsprechend junge Tradition in den Institutionen (Lepori, 2008).

Im Gegensatz zur Grundlagenforschung wird die aF&E nicht alleine durch das Eigeninteresse der Forschenden getrieben, sondern wird durch den Markt getrieben und muss mit gezielten Fördermassnahmen gestützt werden (Kyvik & Skodvin, 2003). Die Forschungstätigkeiten haben sich je nach Fachbereich sehr unterschiedlich entwickelt (Lepori, 2010). Diese Entwicklung wurde stark von den verfügbaren Finanzierungsquellen beeinflusst. Im Bereich der Ingenieurwissenschaften konnte die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) einen starken Schub verursachen. Die Bereiche der Kunst, der Sozialwissenschaften sowie der Gesundheit konnten nicht dieselbe Entwicklung verfolgen (Lepori, 2006).

Gemäss den nationalen Richtlinien sollten Dozierende an Fachhochschulen nicht mehr als 20% ihrer Arbeitszeit für Forschung aufwenden (BBT, 2004; Lepori & Attar, 2006). Dieser Wert ist im Durchschnitt noch nicht erreicht, jedoch in den technischen Fachbereichen zum Teil stark übertroffen (BBT, 2011; Kiener, Benninghoff, et al., 2012; Kiener, Müller, Benninghoff, & Felli, 2012). Ähnliche Muster konnten auch an anderen Fachhochschulen in Europa festgestellt werden (Paier, 2012).

Im Rahmen des Masterplans 2013-2016 für die Forschung an Fachhochschulen haben Bund und Kantone folgende Ziele gesetzt (BBT, 2011):

- Koppelung von aF&E und Lehre, qualitative Stärkung der Forschung
- Erhöhung der Drittmittel (inkl. EU-Fördermittel)
- Nach Fachbereiche differenzierte Ziele (Technik -> Qualität, andere Bereiche Quantität & Qualität)
- Verstärkung der Forschung in den Bereichen, in denen Masterausbildungen angeboten werden (Schwerpunkte von nationaler Bedeutung)
- Dienstleistungen kostendeckend anbieten

Auf europäischer Ebene werden ebenfalls Prioritäten gesetzt, die mittelfristig einen Einfluss auf die Schwerpunktbildung der Schweizer Fachhochschulen haben werden (ERA, 2008). Dabei werden besondere Herausforderungen (Grand Challenges) sowie notwendige Entwicklungen in den Rahmenbedingungen formuliert. Es wird unter anderem auf eine Priorisierung der angewandten Forschung sowie auf eine Steigerung der Effizienz im Technologietransfer gesetzt. Diese Ziele unterstreichen das Grundmandat der Forschung an Fachhochschulen und deuten gleichzeitig auf unterschiedliche Spannungsfelder bezüglich Grösse, Positionierung und Qualität.

Im Gegensatz zu den Fachhochschulen haben Schweizer Universitäten die forschungsbasierte wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung als Kernaufgabe. Das Forschungsmandat der Universitäten zielt auf die Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie auf die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Universitätsprofessoren sollten im Durchschnitt

mindestens 30% ihrer Zeit für Forschung und Entwicklung einsetzen können (Kyvik & Skodvin, 2003; UniG, 1996). Die Ausgangslage für die Forschungstätigkeiten ist somit für beide Hochschultypen unterschiedlich und bedingt differenzierte Steuerungsmechanismen (Fumasoli & Lepori, 2011).

2.1.4 Forschungsdilemmas an Fachhochschulen

Fachhochschulen sind komplexen und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt. Diese sind nicht zuletzt auf starke und differenzierte Entwicklungen in den unterschiedlichen Fachbereiche sowie auf das Positionierungsbedürfnis zurückzuführen (Lepori, 2008). Die Forschungsbereiche der Fachhochschulen müssen sich noch weiterentwickeln und eine klare Position für einen definierten Markt entwickeln (BBT, 2011). Forschung an Fachhochschulen ist folgenden Hauptspannungsfelder ausgesetzt (Kyvik & Skodvin, 2003; Larédo, 2003):

- **Regional – international:** einer der Grundaufträge der Fachhochschulen ist es, einen Beitrag zur Entwicklung der nationalen/regionalen Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten. Gleichzeitig sollen Schwerpunkte von nationaler Bedeutung aufgebaut werden, welches auf eine internationale Positionierung zielt. Exzellente Forschung bedingt internationale Vernetzung.
- **Angewandt – Grundlagen:** die Tiefe in welcher an Fachhochschulen geforscht wird sollte laut Leistungsauftrag begrenzt sein und sich auf die Anwendungsorientierung konzentrieren. Auch hier bedingt Exzellenz in einigen Bereichen einen Exkurs in die anwendungsorientierte Grundlagenforschung. Die Förderquellen für solche Forschungstätigkeiten sind jedoch in erster Linie für das Finanzierungsmodell der Universitäten massgeschneidert (SWTR, 2010).
- **Breite – Tiefe:** die Berufsbefähigung der Bachelorstudiengänge bedingt eine breite Lehr- und Forschungspalette. Da diese Koppelung gestärkt werden soll, muss eine gewisse Breite im Forschungsangebot sichergestellt werden (Hattie & Marsh, 1996). Auch hier steht dies im Kontrast zu den beschränkten verfügbaren Mittel und dem Bedürfnis zur Fokussierung der Forschung (Kiener, Müller, et al., 2012).
- **Führung – Forschungsfreiheit:** werden Forschungstätigkeiten geplant und thematische Schwerpunkte gesetzt, kann dies in Konkurrenz zu individuellen Interessen stehen.

Diese Dilemmas können nicht auf einfache Art und Weise gelöst werden. Damit wird auch die Komplexität der Steuerung solcher Organisationen sichtbar. Planungs- und Führungsmodelle müssen diese Spannungsfelder berücksichtigen.

2.1.5 Forschungspersonal an Fachhochschulen

Fachhochschulen können als komplexe Experten- und Wissensorganisationen betrachtet werden (Cohn, Rhine, & Santos, 1989; Meyerhofer, 2009). Im Kern solcher Institutionen stehen die Mitarbeitenden, die die Organisation bilden. Experten lassen sich bekannterweise schlecht

steuern und tendieren zum Aufbau von Widerstand gegenüber jeglicher Form von Management (Rourke & Brooks, 1964). Im Bereich der Forschung werden idealerweise Mitarbeitende eingesetzt, die sowohl über hohe Fachkenntnisse, Akquisitionskompetenzen wie auch ausgeprägte Sozialkompetenzen verfügen. Diese Profile sind auch von der Privatwirtschaft gesucht und stellen somit Fachhochschulen in direkte Konkurrenz zum Privatsektor (Lepori, 2010).

Die Karrieremodelle für Forschende, die zurzeit an den meisten Fachhochschulen angeboten werden, sind nur bedingt attraktiv (Böckelmann, Erne, Kölliker, & Zölch, 2012; Lepori, 2010). Die Fachhochschulen sind aufgefordert entsprechende Modelle zu entwickeln, um den Nachwuchs und die Qualität der Forschung sicherzustellen (Kyvik & Skodvin, 2003; Lepori, 2006).

2.1.6 Steuerung der Forschung

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die beschränkten verfügbaren Mittel sowie die erwähnten Spannungsfelder deuten auf ein Bedürfnis nach Steuerung der Forschung an Fachhochschulen. Interne wie auch externe Konkurrenzfaktoren deuten auf die Notwendigkeit klarer Strategien für eine langfristige Positionierung der Forschungsorganisationen innerhalb der Fachhochschulen (Lepori, 2010). Diese Positionierungsstrategien sind insofern wichtig, da es absehbar ist, dass sich auch Universitäten in Zukunft vermehrt um die Akquise kompetitiver Forschungsmittel bemühen werden (Jongbloed, 2010).

Die differenzierte Positionierung der Forschung an Fachhochschulen gegenüber den Universitäten deutet auf einen Bedarf nach einer Steuerung dieser Tätigkeiten. Die unterschiedlichen Fachbereiche sollten jedoch differenziert betrachtet werden. Die Entwicklung wird auch in Zukunft fachspezifisch unterschiedlich stattfinden (Bonaccorsi, 2008). Die Fachhochschulen verfügen, im Vergleich zu den Universitäten, über einen wesentlichen Vorteil, da sie gewöhnt sind, sich in einem kompetitiven und sich ständig ändernden Umfeld zu bewegen. Diese Anpassungsfähigkeit in einem sich wandelnden Umfeld ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation (Miner, Miner, & Griffith, 2003) und sollte von den Fachhochschulen als wichtiges strategisches Element berücksichtigt werden.

Die Steuerbarkeit von Forschungstätigkeiten ist jedoch durch die Forschungsfreiheit begrenzt und sollte den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeitenden unterordnet werden. Wie bereits erwähnt sind Fachhochschulen komplexe Experten- und Wissensorganisationen. Die Steuerung solcher Institutionen bedingt in der Regel viel Zeit und hohe soziale Kompetenzen bei den Führungspersonen. Die Steuerungsmöglichkeiten sowie deren Grenzen werden im Kapitel 3 mittels konkreter Beispiele genauer untersucht.

2.2 Strategische Planung

Als Grundgedanken hinter der strategischen Planung liegt die Untrennbarkeit einer Organisation und ihres Umfeldes (Bryson, 1988; Rourke & Brooks, 1964; Salancik & Pfeffer, 1974). Organisationen setzen Strategien ein, um das Verhältnis zum Umfeld festzulegen (Chaffee, 1985). Dies ist für Organisationen umso wichtiger, als sich das Umfeld ständig verändert. Strategische Planung wird seit über vierzig Jahren sehr kontrovers diskutiert (Mintzberg, 1994). Im Rahmen dieser Arbeit wird strategische Planung als der Prozess definiert, der das Umfeld und die eigene Organisation analysiert sowie Ziele und Prioritäten setzt. Strategische Planung ist ein komplexer Prozess und umfasst sowohl bewusste als auch unbewusste Teilprozesse in einer Organisation (Mintzberg & Waters, 1985).

In der Literatur sind viele Praxisleitfaden für Führungskräfte zu finden. Stellvertretend kann hier der strategische Planungsprozess nach Grünig und Kühn (2009) erwähnt werden. Dieser Prozess ist in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt:

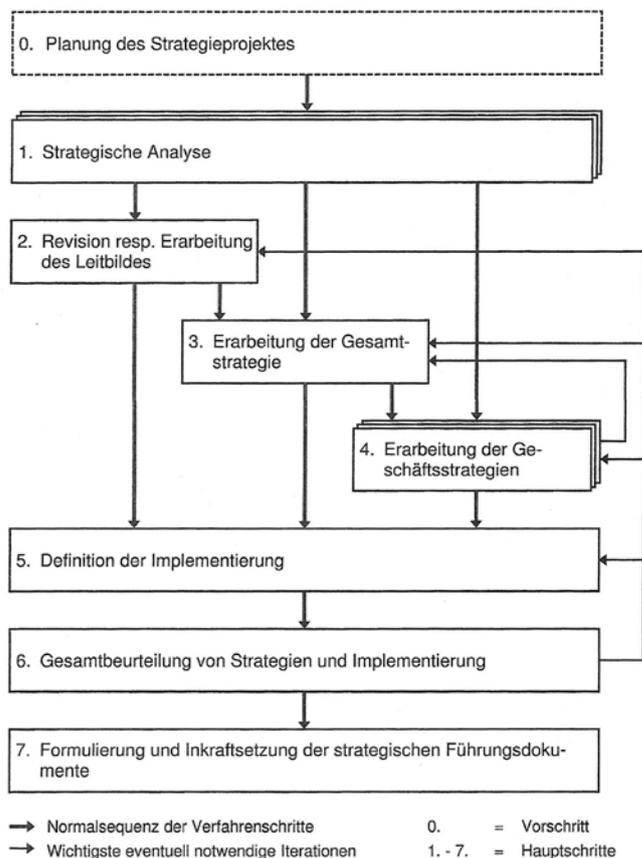


Abbildung 1: Strategischer Planungsprozess nach Grünig & Kühn (2009).

Der Planungsprozess ist von Grünig und Kühn als zyklischer Ansatz formuliert worden und ermöglicht wichtige Rückkoppelungen. Das Verfahren wurde unter anderem zur strategischen Planung der Forschung an der Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau ansatzweise verwendet (siehe Kapitel 3). Dieser Prozess kann als Leitfaden verwendet werden, muss jedoch an die Gegebenheiten der einzelnen Organisationen angepasst werden.

Der Planungsprozess ist nur ein erster Schritt in einem komplexen und zyklischen Verfahren. Sehr oft werden dazu externe Berater beigezogen und in aufwändigen Abläufe unter hohem Zeitdruck kaum brauchbare Ergebnisse produziert (Mintzberg, 1994). Grund dafür könnte die Komplexität der Umsetzung eines strategischen Plans sein. Diesem Schritt wurde weit weniger Interesse in der Forschungslandschaft geschenkt als der Planung. Jarzabkowski (2005) hat mit der Erforschung der „Strategy as practice“ einen wichtigen Meilenstein in das Feld der Strategieforschung gelegt. Die Umsetzung von strategischer Planung ist in der Regel eine grosse Herausforderung für die meisten Organisationen (Yang, Sun, & Eppler, 2010). Dies deutet auf die Komplexität dieses Feldes hin und auf die Wichtigkeit gut geschulter Führungskräfte sowie sorgfältiger Planung und Umsetzung.

2.2.1 Strategische Planung an Hochschulen

Die Einführung von New Public Management (NPM) in kantonalen Verwaltungen sowie die damit verbundene Autonomisierung der Hochschulen zwingt diese, formelle strategische Pläne zu erarbeiten (Ferlie, Musselin, & Andresani, 2008; Fumasoli, 2008). Ein zentrales Element des NPM ist die Leistungs- und Wirkungsmessung von einzelnen öffentlichen Institutionen. Dies erfolgt mittels Bestimmung von Zielen, Zielwerten und Messgrössen. Damit die Hochschulen ihre Finanzierung sicherstellen können, müssen sie in der Lage sein, die Zielerreichung nachzuweisen und allfällige Korrekturmassnahmen frühzeitig einzuleiten.

Strategische Planung ist ein intensiv erforschtes Thema. Strategische Planung an Hochschulen ist ein jüngerer Feld und verfügt über weit weniger Literatur. Einige Fallstudien wurden veröffentlicht, jedoch hauptsächlich aus dem Nordamerikanischen Hochschul Umfeld (Drummond, 2003; Gioia & Thomas, 1996; Mintzberg & Rose, 2003). Diese Modelle sind auf Grund der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen nur bedingt auf die europäischen Strukturen übersetzbar. In den letzten Zehn Jahren wurden einige Studien in einem breiteren internationalen Kontext durchgeführt (Hardy, 1991; Jarzabkowski, 2008; Jarzabkowski & Wilson, 2002). Möglicherweise können auch Beispiele und Erfahrungen aus der allgemeinen Steuerung der Verwaltung beigezogen werden (Berry, 1994).

Die Entwicklung eines strategischen Plans ist nicht selbstverständlich für eine Hochschule. Fumasoli und Lepori (2011) haben im Rahmen einer Studie den Fall von drei Schweizer Hochschulen untersucht und sind zu folgenden Schlussfolgerungen gekommen:

- Ein Bestreben nach institutioneller Kohärenz mittels strategischer Planung wurde in allen drei Organisationen festgestellt. Dieses Bestreben war nicht bei allen Organisationen formell hinterlegt. Der Umsetzung von Zielen bedarf zudem Handlungsgeschick und hat einen eher informellen Charakter. Eine ausgewogene Mischung von bottom-up-Initiativen und top-down-Steuerung wurde festgestellt.
- Als zentrales Element zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien wurde deren Akzeptanz auf allen Stufen einer Institution festgestellt. Sollte ein strategischer Plan nicht von der Basis bis zur Spitze getragen werden, so kann die Institution in ihrer Innovati-

ons- und Entwicklungskraft behindert werden. Die vertikale und horizontale Kommunikation in beide Richtungen wurde als Voraussetzung für die Entwicklung von gemeinsamen Strategien festgelegt.

- Es wurde festgestellt, dass je kleiner die Institution ist, desto wichtiger es ist den Einsatz der Ressourcen zu steuern und zu planen. Bei diesen Organisationen kann keine „economy of scale“ realisiert werden und die Mittel müssen gezielt eingesetzt werden. Bei kleinen Institutionen sollte ein klares Profil erarbeitet und auf Differenzierung gesetzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, im Wettkampf mit grösseren Einheiten mittelfristig nicht bestehen zu können.

Aktuelle Forschung in dem Bereich setzt sich mit dem Thema der Wirkung von Strategie und Planung auf Organisation und Personen auseinander. Bryson (2010) und Jarzabkowski (2008) legen einen starken Akzent auf die Praxis-Dimension der strategischen Planung, d.h. auf die Umsetzung und die Wirkung in den entsprechenden Organisationen. Dies deutet auf eine engere Verknüpfung von Theorie und Praxis hin und sollte Führungskräften an Hochschulen in Zukunft konkretere Unterstützung zur strategischen Planung bieten.

2.2.2 Strategische Planung der Forschung an Hochschulen

Im engeren Kontext der strategischen Planung der Forschung an Hochschulen gibt es auch einige Beispiele aus Nordamerika, die nur bedingt auf das europäische oder Schweizer Modell transferiert werden können (Cohen & March, 1986; Miner, et al., 2003; Mintzberg & Rose, 2003). In Europa wird Holland hierzu oft als Beispiel zitiert, unter anderen durch de Weert und Leijnse (2010), im Rahmen einer internationalen vergleichenden Studie (Kyvik & Lepori, 2010b). Die Integration der Forschungsstrategie in die Gesamtstrategie der Institution wird als zentraler kritischer Faktor beurteilt. Losgelöste Teilstrategien haben kaum Umsetzungschancen (Yang, et al., 2010).

Der Stand der Forschung deutet generell sowohl auf die Komplexität des Hochschulumfeldes wie auf die Notwendigkeit einer effizienten Planung hin. Wie die Herausforderungen im Einzelfall gelöst werden, ist noch kaum dokumentiert. Die folgenden drei Fallbeispiele sollen helfen, das Thema konkret zu illustrieren.

3. Strategische Planung der Forschung - Fallstudien

3.1 Konzeptioneller Rahmen

Die Fälle wurden wegen ihrer Komplementarität ausgewählt. Sie sollen ein breites Spektrum an Erfahrungen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen darstellen. Als roter Faden wurden Erfolg und Marktorientierung (angewandter Charakter der Forschung) festgelegt. Der Umfang der Arbeit beschränkt die Anzahl der Fallstudien und müsste in weiterführende Untersuchungen ausgebaut werden (vgl. Kap. 5.2).

Folgende Organisationen und Personen wurden befragt:

- Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management, Professor Reto Steiner, Mitglied der Geschäftsleitung und Professor für Betriebswirtschaftslehre.
- Bergen University College, Astrid Bårdgard, Director of Research Management
- Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau, Marc-André Gonin, Vizedirektor, René Graf, Abteilungsleiter F&E

Der Befragungsraster beinhaltet folgende Hauptthemen (vgl. Anhang 2):

- *Beschreibung der Institution*: Organisation, Umfang, Mandat, Finanzierung.
- *Strategische Planung*: formal, non-formal, Ziele, Prozess, Messwerte, Performance, Anreize, Kommunikation, Akquisition, Internationalisierung, Lehre/Forschung.
- *Persönliche Einschätzung der Steuerbarkeit der Forschung*.

Die Fallstudien werden jeweils kurz eingeführt und nach der Struktur des Interviewleitfadens präsentiert. Die Analyse und Kommentierung der Fälle erfolgt im Kapitel 4.

3.2 Fall 1 – Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management, Prof. Dr. Reto Steiner

3.2.1 Einleitende Bemerkungen

Das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (KPM) feierte im Jahr 2012 seinen zehnten Geburtstag. Es wurde aufgrund seiner erfolgreichen Entwicklung für diese Untersuchung ausgewählt. Das Institut wurde dank einem Marktbedürfnis ins Leben gerufen und handelt heute noch marktorientiert. Dies ist für eine universitäre Organisation nicht selbstverständlich und war der Grund, dieses Zentrum als Fallstudie in die Arbeit zu integrieren. Die Organisation handelt im selben politischen und ähnlichen wirtschaftlichen Umfeld wie die Berner Fachhochschule und bietet deshalb einen interessanten Vergleichspunkt.

3.2.2 Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens

Das Kompetenzzentrum für Public Management ist Teil der Universität Bern (17'000 Studierende) und zählt ca. 4 Mitarbeitende (Stand 1. November 2012). Davon sind 4 Professoren, 30 Assistierende in Forschungsprojekten und 8 administrative Mitarbeitende. Das Kompetenzzentrum wurde 2002 durch die Professoren Norbert Thom, Ulrich Zimmerli und Wolf Linder zur Entwicklung eines exekutiven Weiterbildungsprogramms im Bereich des Public Managements gegründet. Die Universität Bern hat das Zentrum als interdisziplinäres Institut an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät angesiedelt und stellt die Räume unentgeltlich zur Verfügung. Der Bund und der Kanton Bern haben das Programm indirekt über die Förderung von Teilnehmenden aus den eigenen Reihen und mit unverzinslichen Darlehen unterstützt.

Das KPM war zu Beginn vollständig Drittmittel-finanziert, da die betroffenen Fakultäten kaum eine Kürzung der eigenen Budgets zu Gunsten eines neuen Zentrums akzeptiert hätten. Dieses Zentrums konnte durch die günstige Konstellation von initiativen Führungsleuten (Professoren, Rektor), einem Marktbedarf (exekutiver Master für Bundes- und Kantonsmitarbeitende), einem Vorstoss im Grossen Rat (Motion Tanner) sowie risikobereite Mitarbeitende ermöglicht werden. Der Fokus auf Drittmittelakquisition hat in der Startphase dazu geführt, dass nebst der Weiterbildung hauptsächlich Gutachter- und Beratungsleistungen angeboten wurden. Die Forschung hat seither mit den beim Nationalfonds und KTI eingeworbenen Drittmitteln und vor allem mit den später zugesprochenen Staatsmitteln stark zugenommen.

Seit 2008 ist das KPM Mitglied des Swiss Public Administration Networks (SPAN), welches dank Bundesförderung zusammen mit der Universität Bern dem Zentrum einen Grundbeitrag zur Verfügung stellt (je hälftige Finanzierung). Die Unterstützung läuft bis 2016. Diese Beiträge haben eine Intensivierung der Forschungstätigkeiten ermöglicht (Finanzierung von 4 Professuren und 4 Assistierenden) und sollten bis 2016 dem KPM helfen sich national und international noch besser zu positionieren. Zudem werden ein konsekutiver Master und ein Doktorandenprogramm mitfinanziert.

Die Professoren des KPM sind jeweils an einer Fakultät angesiedelt, das Institut rapportiert aber direkt an die Universitätsleitung. Das Zentrum genießt wie andere Institute der Universität eine hohe Autonomie, welche durch den nach wie vor hohen Drittmittelanteil sehr ausgeprägt ist. Das KPM wird kollegial durch eine Geschäftsleitung mit einem Vorsitzenden geführt. Diese berichtet über ihre Zielerreichung am Ende des Jahres an den Verwaltungsrat (ständiger Ausschuss) des KPM.

3.2.3 Strategische Planung der Forschung

Bei der Entstehung des KPM wurde zwischen Gründer und beteiligten Professoren ein gemeinsames Ziel definiert und systematisch verfolgt. Es gab in den zehn Jahren Existenz keinen markanten Strategiewechsel. In Zukunft könnte lediglich eine fünfte Professur integriert

werden. Bei der Gründung des SPAN wurde ein Businessplan erarbeitet und ein neuer Leistungsauftrag mit der Universitätsleitung verhandelt. Da dieser Leistungsauftrag im Jahr 2013 ausläuft, wurde 2012 ein internes Strategieverfahren im KPM gestartet. Mittels SWOT-Analysen soll ein strategischer Plan zur Vorbereitung des neuen Leistungsauftrages erarbeitet werden. Die Arbeit erfolgt auf Leitungsebene, primär in Form von Klausuren, die mittels internen Ressourcen moderiert werden. Die einzelnen Teilbereiche des Zentrums werden vom jeweiligen Professor geführt. Dazu wird in der Regel kein separater formaler strategischer Plan erstellt.

Eine ausgewogene Strategie und ein vollständiges Leistungsspektrum konnten durch die Anstellung von Professoren mit unterschiedlichen Kompetenzen und persönlichen Schwerpunkten erreicht werden. Somit werden unterschiedliche Märkte, Kommunikationskanäle und Fördertöpfe gleichzeitig effizient bearbeitet und die interne Konkurrenz gering gehalten. Die Profilbildung erfolgt primär über die Anstellung und Forschungsinteressen von Professoren. Die Beteiligung an nationalen Programmen wie SPAN und die Mitwirkung in EU-Projekten führte zu einer Präzisierung der Kernkompetenzen.

Wie bereits erwähnt, verfügt das KPM über einen Leistungsauftrag mit der Universitätsleitung und rapportiert entsprechend. Der Auftrag wird für eine vierjährige Periode erstellt und jährlich evaluiert. Elemente der Lehre (Master, Doktorate), der Weiterbildung (Exekutivmaster, Seminare, Konferenzen), der Forschung (Projekte, Drittmittel, Valorisationsarbeiten, Internationale Gremien) und der Organisation (Medienpräsenz, Referate) dienen als Indikatoren. Diese Indikatoren wurden z.T. durch die entsprechenden Professoren angeregt, bevor sie durch die Universitätsleitung erlassen wurden, und stossen somit auf eine breite Akzeptanz. Bemerkenswert ist, dass keine Ziele formuliert sind für die Verknüpfung mit den Bachelor-Studiengängen. Unklar sind die Konsequenzen, die eine Nicht-Erreichung der Ziele hätte.

3.2.4 Einschätzung der Steuerbarkeit

Die Universitätsleitung hat nur beschränkt Möglichkeiten, direkten Einfluss auf die Profilbildung zu nehmen. Die effizienteste Steuerungsmöglichkeit scheint bei der Anstellung von Professoren zu liegen. Diese Aufgabe liegt bei der Strukturkommission, welche von der Fakultät eingesetzt wird. In der Folge kann thematisch nur bedingt gesteuert oder korrigiert werden. Deshalb werden wahrscheinlich beim Wahlvorgang hauptsächlich die Forschungskompetenzen und das Forschungsprofil der Kandidierenden untersucht. Führungs- und Sozialkompetenzen sind den Forschungskompetenzen untergeordnet.

Finanzielle Anreize werden eingesetzt und geben den Professoren die Möglichkeit sich aus Drittmittelüberschüssen einen Bonus auszuzahlen. Beschränkt können auch gewisse Tätigkeiten privat realisiert und bezahlt werden (Referate). Die Freiheitsgrade legt die Universitätsleitung vertraglich fest. Der grösste Motivationsfaktor für Dozierende ist der Handlungsspielraum, der die Universitätsleitung zur Verfügung stellt.

Die Kontinuität in der strategischen Ausrichtung und die gemeinsame Festlegung langfristiger Ziele werden als zentrales Erfolgselement für das KPM eingeschätzt. Die Entwicklung brauchte Zeit, hat aber ermöglicht, in zehn Jahren eine kritische Grösse zu erreichen. Solange das Führungsinteresse der Leitungsmitglieder kleiner ist als das eigene Forschungsinteresse und solange die Universitätsleitung oder die Finanzlage es nicht verlangen, werden die Teilstrategien der einzelnen Dozierenden kaum formalisiert.

3.3 Fall 2 – Bergen University College (Norway), Astrid Bårdgard

3.3.1 Einleitende Bemerkungen

Norwegen verfügt im Hochschulbereich über einige Ähnlichkeiten mit der Schweiz (Kyvik und Lepori, 2010; Lepori, 2008). Betreffend Fachhochschulen ist insbesondere das Forschungsmandat beider Länder vergleichbar. Auch in Norwegen wird für Fachhochschulen explizit auf angewandte Forschung und Entwicklung hingewiesen. Das formale Forschungsmandat wurde in Norwegen etwa fünf Jahre vor der Schweiz erteilt. Eine Differenzierung zu den klassischen Universitäten wurde somit angestrebt.

Gewisse norwegische Fachhochschulen hatten jedoch in den letzten Jahren die Gelegenheit, sich als Universität akkreditieren zu lassen. Norwegen ist somit einen wesentlichen Schritt in Richtung Konvergenz zwischen den Hochschultypen gegangen. Fachhochschulen in Norwegen können nun auch die Akkreditierung von PhD-Programmen beantragen in Bereichen, in denen Forschung von hoher Qualität vorhanden ist. Die Ähnlichkeiten zum Schweizer Modell, die fünf Jahre zusätzliche Erfahrung mit dem angewandten Forschungsmandat sowie die Besonderheiten des Norwegischen Modells waren Grund zur Auswahl dieses Interviewpartners.

3.3.2 Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens

Das Bergen University College (BUC) zählt ca. 7'000 Studierende, 300 Forschende (Professoren und wissenschaftliche Mitarbeitende) sowie 35 PhD-Kandidierende. Seit 2003 werden in Norwegen alle Hochschulen nach denselben Leistungskriterien gemessen, jedoch mit unterschiedlichen Rechten in Bezug auf das Leistungsangebot. University Colleges dürfen weiterhin nur bedingt Master- sowie PhD-Programme anbieten. Die Bedingungen zu diesem Angebot sind eng mit der Leistung in der Forschung verknüpft. Der Antrag der BUC zum Aufbau eines ersten PhD-Programms wird zurzeit von der norwegischen Regierung geprüft.

Ein ordentlicher Professor leistet in der Regel 45% Lehre, 45% Forschung und 10% administrative Arbeit. Die Professoren müssen sich jedoch für ihre Forschungspensen bewerben. Das BUC strebt an, ähnliche Bedingungen wie bei den Universitäten einzuführen, jedoch mit einem differenzierten gesetzlichen Rahmen und einer unterschiedlichen Finanzierungsbasis. Die

Anstellung der Forschenden ist je nach Fakultät anders organisiert. Dies hängt stark von der Entwicklung und von der Kultur des entsprechenden Fachbereichs ab. In der Regel werden die Dozierenden jedoch an den Fakultäten angestellt. Die Forschungszentren sind den Fakultäten untergestellt, werden jedoch inhaltlich auf Stufe der Direktion mittels einer Forschungskommission koordiniert.

Das BUC zählt 2012 vier Forschungszentren, die bereits 2006/2007 etabliert wurden. Die Zentren wurden von der Direktion festgelegt, auf der Basis vorhandener Kompetenzen und entsprechenden Leistungsnachweise. Ein weiteres Zentrum soll auf Initiative der lokalen Regierung 2013 gegründet werden. Die ständige Weiterentwicklung der Organisation sowie die Priorisierung von bottom-up-Initiativen führten zu einer heterogenen Struktur.

Die Forschung am BUC konzentriert sich auf Innovation, angewandte Forschung und Technologie. Die Ressourcen für die Forschung sind sehr beschränkt und bedingen eine klare Priorisierung und Konzentration der Mittel. Das BUC setzt Schwerpunkte auf Kunst, Erziehungswissenschaften, Gesundheit, Soziale Arbeit, ICT/Ingenieurwissenschaften und Innovation/Entrepreneurship. Das Angebot soll sich als „angewandt“ verstehen und sollte die Bedürfnisse der lokalen Wirtschaft und Gesellschaft decken. Das BUC soll somit gleichzeitig regional/angewandt als auch international/exzellente tätig sein.

3.3.3 Strategische Planung der Forschung

Anpassungen der Forschungsstrategie werden von entsprechenden Arbeitsgruppen zu Händen der Forschungskommission und der Direktion erarbeitet. Der Prozess führt systematisch über das Aufgreifen von bottom-up-Initiativen zu einer top-down-Priorisierung. In wenigen Ausnahmefällen werden dezidiert top-down-Initiativen ergriffen, insbesondere, wenn auf Regierungsebene entsprechende Ausschreibungen lanciert werden.

Die strategische Entwicklung des Leistungsangebotes ist einerseits opportunitätsbasiert (politisch motivierte Calls) und andererseits kompetenzbasiert (Aufbau Forschende mittels internen Calls). Personalförderung erfolgt auf Stufe Fakultät, Programmförderung auf Stufe Direktion. Der Aufbau von PhD-Programmen wurde als Hauptziel definiert. Die Forschungs- und Organisationsleitung erhofft sich somit eine positive Weiterentwicklung ihrer Organisation. Dies deutet auf eine klare Modellkonvergenz mit den Universitäten. Die Differenzierung erfolgt über die thematische Fokussierung auf Bereiche, welche an klassischen Universitäten nicht angeboten werden.

Die Forschungskommission (Research Council) steuerte in den letzten Jahren stark in Richtung einer Fokussierung auf die vier Forschungszentren des BUC. 2012 sind diese nun gut etabliert und die Forschungskommission sieht die strategischen Herausforderungen nun in der Entwicklung interdisziplinärer Forschungskompetenzen. Die weitere Entwicklung der For-

schung soll mit dem Aufbau eines Zentrums für Innovation und Entrepreneurship realisiert werden.

Der zentrale Strategieplan der Forschung beinhaltet hauptsächlich Prozessziele und keine strikten Leistungsziele. Dieser Plan ist das Ergebnis eines zweijährigen, komplexen Prozesses zwischen der zentralen Forschungsleitung, den Fakultätsleitenden und den Leitenden der Forschungszentren. Der Plan basiert auf den kleinsten gemeinsamen Nennern und ist entsprechend grob formuliert und auf Prozesse ausgerichtet. Diesem Plan stehen die klaren Vorgaben der Leistungsvereinbarung und die Evaluationskriterien für die Einführung von PhD-Programmen gegenüber.

Die Fakultäten und die Forschungszentren werden zusätzlich mittels Zielvereinbarung gesteuert. Als zentrales Element gilt die Fähigkeit Drittmittel zu akquirieren. Als globales Ziel für die nächsten Jahre wird eine Aufteilung von 60% Drittmittel zu 40% Staatsmittel in der Forschung angestrebt. Die Staatsmittel beinhalten einen Grundbeitrag (*per capita*) und einen strategischen Beitrag (wettbewerbsbasiert). Die Forschungsmittel der Fakultäten, i.e. der Forschungszentren, werden leistungsorientiert verteilt. Die Anzahl der „peer reviewed Papers“ sowie die Drittmittel sind die zentralen Leistungsfaktoren. Die Fakultätsleitenden können über ihre Forschungsmittel verfügen und verteilen diese auf der Basis von Anträgen, die von Forschenden (inkl. Dozierende) gestellt werden. Die Dozierenden erhalten keine Zielvorgaben, bekommen jedoch einen Grundbeitrag für den Aufbau ihrer Forschungstätigkeiten. Zusätzlich sind ausser einem jährlichen internen Forschungspreis wenige extrinsische Anreize vorhanden.

Die zentrale Forschungsstelle stellt jährlich ein Reporting zusammen. Dieses Dokument stützt sich auf die offiziellen Leistungskriterien der Regierung. Als zentrale Messgrösse dient der Ratio Staatsmittel/Publikationen. Es ist vorgesehen, dass 2013 alle Forschungszentren erstmals mittels eines internen Assessments evaluiert werden.

3.3.4 Einschätzung der Steuerbarkeit

Die strategische Steuerung durch die zentrale Forschungsstelle bezieht sich hauptsächlich auf die Prozesssteuerung. Die Festlegung einheitlicher Leistungsziele für alle Fachbereiche wird als äusserst kompliziert und wenig zielführend betrachtet. Die aktuellen strategischen Ziele beruhen auf einem zweijährigen komplexen Prozess und beinhalten grobe Stossrichtungen und breit gesetzte Ziele. Die Flexibilität in der Leistungserbringung wird als Hauptziel definiert. Die Fakultäten sind nur bedingt bereit, die eigene Forschungspraxis und die Organisation in Frage zu stellen. Die Entwicklungsbereitschaft der Fakultätsvorsitzenden stösst an Systemgrenzen, sobald die Prozesse in Bezug auf Mittelverteilung und Personalanstellung angefasst werden. Dies beschränkt eindeutig den Entwicklungsspielraum und bedingt eine langsame und organische Entwicklung der Organisation.

Publikationen und Drittmittel wurden als zentrale Steuergrösse definiert, um den Aufbau von PhD-Programmen zu fördern. Die Staatsbeiträge werden in Zukunft direkt von der Leistung bezüglich dieser beiden Steuergrössen abhängig sein. Somit führt die Direktion mit der zentralen Forschungsleitung ein starkes Steuerinstrument bezüglich Weiterentwicklung, Profilierung und Exzellenzförderung ein. In Zukunft wird die Internationalisierung, insbesondere die Akquise von europäischen Fördermitteln als wichtiges Leistungsmerkmal zu berücksichtigen sein. Entsprechende Lenkungsmaßnahmen wurden bereits eingeführt.

Die Steuerung über klar formulierte strategische Pläne ist am BUC kaum sinnvoll. Die Mediations- und Verhandlungsprozesse mit allen Leistungsträgern führen in der Regel zu einer Verwässerung der aufgeführten Ziele. Ein strategischer Plan kann in so einer Organisationsstruktur höchstens zur Festlegung von allgemeinen und breiten Ziele benutzt werden. Der Prozess, der zu einem solchen Plan führt, ist jedoch sehr wichtig, da er die Möglichkeit gibt, eine Forschungskultur nebst den Fachkulturen zu entwickeln. Der Prozess scheint wichtiger zu sein als der Plan.

3.4 Fall 3 – Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau, Abteilung Forschung und Entwicklung, Marc-André Gonin & René Graf

3.4.1 Einleitende Bemerkungen

Die Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau wurde 2003 durch die Fusion der drei entsprechenden Fachbereiche gegründet. Die gesamte Organisation hat sich in den letzten neun Jahren in allen Bereichen stark entwickelt. Im Jahr 2012 wurde entsprechend ein Strategieüberprüfungsprojekt gestartet mit dem Ziel, bis Ende 2012 eine konsolidierte Strategie für das Departement neu zu formulieren. Im Zuge dieser Überprüfungsarbeiten wurde die Abteilung F&E beauftragt, die eigene Strategie und Organisation in Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen unter die Lupe zu nehmen.

Ein Strategieplanungsprojekt wurde im Januar 2012 in der Abteilung Forschung und Entwicklung aufgesetzt. Als Leitfaden für diesen Aufbau wurde der Prozess nach Grünig und Kühn verwendet (Grünig und Kühn, 2009). Dieser musste an die Besonderheiten einer Hochschule laufend angepasst und in das gesamte Strategieprojekt integriert werden. Die Schlussergebnisse des Projektes sind zur Zeit der Verfassung dieser Arbeit noch nicht bekannt, da die Überprüfungsarbeiten erst Ende 2012 abgeschlossen werden. Die folgenden Erläuterungen zum Stand der strategischen Planung sind durch diesen laufenden Prozess stark geprägt.

3.4.2 Beschreibung der Institution und des institutionellen Rahmens

Die Berner Fachhochschule (BFH) ist ein mittelgrosse Schweizer Fachhochschule mit ca. 7'000 Studierende. Das Departement Architektur, Holz und Bau (AHB) beschäftigt ca. 120 Forschende (Assistierende, wissenschaftliche Mitarbeitende, Dozierende) und bildet ca. 800

Studierende aus. Wie alle Schweizer Fachhochschulen hat die BFH 1998 mit der Gründung der Fachhochschulen einen mehrfachen Leistungsauftrag erhalten. Neben den berufsbefähigenden Bachelorausbildungen sollen Fachhochschulen angewandte Forschung und Entwicklung (aF&E), Dienstleistungen sowie Weiterbildung anbieten. Seit 2007 bietet die AHB zudem verschiedene Masterausbildungen an. Da die Fachhochschulen in der Schweiz kein Promotionsrecht besitzen, hat die AHB seit einigen Jahren erfolgreiche Partnerschaften mit nationalen und internationalen Universitäten aufgebaut. Es konnte somit ein erfolgreiches Teilzeitmodell sowohl für Masterstudierende wie auch für Promovierende entwickelt werden. Diese Studierenden sind an der F&E-Abteilung in Teilzeit angestellt und können so für sich als auch für die AHB wichtige Synergieeffekte auslösen.

An der AHB wurde früh entschieden, die angewandte Forschung und Entwicklung in einer eigenständigen Abteilung zu organisieren. Diese Organisationseinheit wurde auf derselben Ebene wie die Fachbereiche positioniert. Die Abteilung F&E umfasst sieben Forschungsgruppen, in welchen die Forschenden angestellt sind und die über ein eigenes Budget verfügen. Ein Teil der Dozierenden ist in der Forschung angestellt (forschende Dozierende, min. 20% Lehre), der grösste Teil ist jedoch in der Lehre angesiedelt.

Für die BFH gilt es jedoch zu erwähnen, dass neben der AHB jedes andere Departement eine eigene Organisationsform hat und dass die F&E sehr unterschiedlich strukturiert und positioniert ist.

Die Organisationsform der AHB hat eine starke Entwicklung der F&E, zum Teil auch fachbereichsübergreifend, ermöglicht. Die Schnittstelle zur Lehre musste in so einem Modell mit zusätzlichen Massnahmen berücksichtigt werden. Damit der Grundauftrag der Unterstützung einer anwendungsorientierten Lehre erfüllt werden kann, wurde für jede Forschungsgruppe eine Steuergruppe ins Leben gerufen. Dieses Gremium besteht aus allen Dozierenden (Lehre und Forschung), die forschen und über eine Kernkompetenz im jeweiligen Forschungsbereich verfügen. Die Projekt- und Abteilungsadministration erfolgt zentral. Die Forschungsgruppen können die entsprechenden Leistungen im zentralen Sekretariat beziehen.

Die Budgetverteilung erfolgt vom Departement über die Abteilungsleitung. Die Forschungsgruppen bekommen somit einen Staatsanteil und Leistungsziele in Bezug auf Drittmittelakquise. Der Staatsanteil wird aufgrund von Grösse, Leistungsspektrum und Entwicklungsstand der Forschungsgruppen verteilt. Die Mitarbeitenden werden nicht direkt auf Projekte angestellt sondern von den Gruppenleitenden projektspezifisch eingesetzt. Es wird angestrebt, jeden Mitarbeitenden gleichzeitig in Forschung als auch in Lehre einzusetzen. 2011 konnte über die gesamte Forschung ein ausgeglichenes Budget mit 50% Staatsmitteln und 50% Drittmitteln erreicht werden. Angestrebt wird ein Verhältnis von 40/60 Staatsmittel zu Drittmittel. Die Staatsmittel sind plafoniert und zwingen das Wachstum ganz aus Drittmittel zu finanzieren.

3.4.3 Strategische Planung der Forschung

Die Strategie der Abteilung F&E ist in der Strategie des Departementes verankert und auf dieser abgestützt. Jahresziele werden sowohl auf Departements- wie auch auf Abteilungsstufe bestimmt. Die Abteilung pflegt ein eigenes „Mission & Strategie“-Dokument. Es ist relativ breit formuliert und soll die Weiterentwicklung der Forschung fördern. Anpassungen der Zielsetzung erfolgen in der Regel top-down mit starkem Einbezug der unterschiedlichen Interessensgemeinschaften. Zudem werden jährlich einzelne, strategisch relevante Projekte geplant und umgesetzt.

Gewisse rechtliche und übergeordnete Vorgaben werden in der strategischen Zielsetzung übernommen. Als Beispiel kann der volle Kostendeckungsgrad bei Weiterbildungen oder Dienstleistungen genannt werden.

Die Forschungsgruppen führen und pflegen einen eigenen Businessplan, der einmal im Jahr mit der Leitung überprüft und zentral dokumentiert wird. Als Leistungsindikatoren werden sechzehn unterschiedliche Elemente pro Forschungsgruppe erfasst, dokumentiert und in das Controlling eingebaut. Diese wurden von der Forschungskommission der gesamten BFH entwickelt und zur Stärkung der Profilierung eingesetzt:

- Staatsmittel (Forschung + Labor)
zu Drittmittel
- Projektskizzen (Akquise)
- Eingereichte Anträge
- Bewilligte Projekte
- Umsatz Dienstleistungen
- Umsatz F&E
- Publikationen (Peer reviewed &
umfangreiche Fachpublikationen)
- Patente (werden zentral verwaltet)
- Konferenzteilnahmen
- Internationale Projekte
- Interdisziplinäre Projekte
- Mitarbeitende
- Teilzeitmitarbeitende/Studierende,
(Master, PhD)
- Interaktionen mit Lehre (Thesis-
Arbeiten, Betreuung von Studie-
renden)
- Weiterbildungskurse
- Weiterbildungsveranstaltungen

Das Controlling auf Stufe der Forschungsgruppen erfolgt mittels einer Pivot-Tabelle, in der Stunden und Sachkosten pro Kostenstelle erhoben und dokumentiert werden. Eine Balanced Score Card (BSC) wurde entwickelt. Dieses Werkzeug ist wartungsintensiv und kann zurzeit wegen Personalfluktuationen in der Administration nur bedingt eingesetzt werden. Das Projektcontrolling kann von den Projektleitenden ausgeführt werden mittels halb-automatisierten Controlling-Tabellen. Die Schlüsseldaten sowie die Valorisierungsmassnahmen zu jedem Projekt werden in einer zentralen Projektdatenbank dokumentiert. Diese ist zum Teil offen zugänglich und dient ebenfalls zur Leistungskontrolle und Berichterstattung auf den höheren Hierarchiestufen. Im akkreditierten Prüfungs- und Dienstleistungsbereich werden regelmässig die Kundenzufriedenheit sowie die Arbeitsqualität erhoben und analysiert.

Als Anreiz zur Weiterentwicklung der Organisation und zum Erbringen des mehrfachen Leistungsauftrages konnte eine zusätzliche Lohnklasse für besonders erfolgreiche Dozierende

eingeführt werden. Da die Dozierenden ihre Leistung in der Forschung projektspezifisch rapportieren, ermöglicht das Modell in begründeten Fällen die bedingte Auszahlung von Überstunden. Die Gruppenleitenden können flexibel über den Einsatz der zugeteilten Mittel entscheiden und direkt Initiativen ergreifen oder unterstützen. Die Gruppen werden je nach Valorisierungsleistung (Publikationen, Patente, Konferenzen) zusätzlich mit einem kleinen Beitrag unterstützt.

Die Entwicklung von Schwerpunkten ist analog zum BUC durch eine Mischung von bottom-up-Initiativen und top-down-Priorisierung geprägt. Die Kompetenzen entwickeln sich um die engagierten Dozierenden und werden entsprechend der Gesamtstrategie des Departementes unterstützt. Das Dilemma zwischen Spezialisierung der Forschung und Breite der Bachelor-Lehre konnte noch nicht in allen Bereiche gelöst werden.

Die Entwicklung der Forschungsgruppen erfolgt unter Einbezug der Mitarbeitenden, der Dozierenden (Steuergruppen), der Leitung aller Fachbereiche sowie der Direktion. Im Rahmen von unterschiedlichen Strategieentwicklungsprojekten wurden die Mitarbeitenden aufgefordert, mitzuwirken und konnten somit die Weiterentwicklung der Organisation prägen. Zwischen 2003 und 2012 wurde die Strategie laufend weiterentwickelt, jedoch mit stabilen Hauptzielen. In diesem Zeitraum wurde keine neue Gruppe gegründet oder keine bestehende Gruppe geschlossen.

Im Auftrag der Departementsleitung wurde in der Abteilung F&E im Jahr 2012 eine Überarbeitung der Strategie in Gang gesetzt. Das Projekt hat zum Ziel, die strategischen Ziele und die strategische Planung der Abteilung unter den neuen departementalen Rahmenbedingungen zu überprüfen (vgl. Kap. 3.4) und gegebenenfalls entsprechende Anpassungsvorschläge zu formulieren. Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen, sollte jedoch im Jahr 2013 zu einer Weiterentwicklung der Forschungsorganisation führen.

3.4.4 Einschätzung der Steuerbarkeit

Die sieben Forschungsgruppen der AHB haben sich in den letzten zehn Jahren sehr unterschiedlich entwickelt. Einzelne Gruppen sind heute international als Kompetenzzentren etabliert und entsprechend gut positioniert. Die meisten Einheiten leisten einen soliden Beitrag zur Entwicklung der Forschung, tun sich aber schwer ein klares Profil zu entwickeln. In Disziplinen, wo noch kaum eine Tradition der angewandten Forschung und Entwicklung vorhanden ist (i.e. Architektur) muss diese weiterhin aufgebaut werden.

Die Anstellung von Dozierenden, wissenschaftlichen und technischen Mitarbeitenden sowie die Budgetverteilung sind die zwei Hauptsteuerungsfaktoren an der AHB. Die verfügbaren Mittel können von der Gruppen- oder Abteilungsleitung gezielt auf Projektvorbereitungen in strategisch relevanten Bereichen eingesetzt werden. Spezialprojekte, Risikopositionen und Overhead werden mittels Zuschlag auf Stundensätze finanziert. Dies gibt der Abteilungslei-

tung zum einen eine strategische Handlungsfähigkeit mit verfügbaren und strategisch einsetzbaren Finanzmitteln und zum anderen die Möglichkeit weiter zu wachsen.

Bei der Wahl von neuen Mitarbeitenden werden nicht nur die Fach- oder Berufskompetenzen sondern auch die Fähigkeit zur Akquisition von Projekten beurteilt. Dazu müssen die Personen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft sehr gut vernetzt und zur Mitarbeit legitimiert sein. Zur Steuerung und Entwicklung der Leistungsfähigkeit wird in der Abteilung F&E mit jedem Mitarbeitenden (inkl. Dozierende) einmal pro Jahr je ein Zielvereinbarungsgespräch und ein Mitarbeitergespräch geführt. Dabei werden sowohl Leistungsziele gesetzt und evaluiert als auch persönliche Weiterbildungsziele und Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen. Kleine Leistungsprämien sowie eine leistungsbezogene Lohnkomponente (nicht bei Dozierende) sollen hier auch als Motivationsstifter dienen.

4. Analyse & Handlungsempfehlungen

In den folgenden Abschnitten werden die drei Fallstudien unter folgenden Aspekten untersucht:

- Strategie in der Aufbauphase
- Erfolgsfaktoren & Strategische Planung
- Weiterentwicklung

Am Schluss dieses Kapitels werden die Ergebnisse zusammengezogen. Der Einsatz strategischer Planungsprozesse wird für die Forschung an Fachhochschulen kritisch beurteilt und entsprechende Handlungsempfehlungen werden formuliert.

4.1 Fall Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (KPM)

4.1.1 Strategie in der Aufbauphase:

Das KPM wurde auf der Basis eines vorhandenen, identifizierten Marktbedürfnisses ins Leben gerufen. Die Sequenz Bedürfnis-Strukturaufbau-Angebotsentwicklung wurde hier konsequent verfolgt. Zum Zeitpunkt der Gründung wurde ein Leitbild entwickelt, welches weiterhin zur Richtungslegung der strategischen Entwicklungen dient. Der Grundstein des KPM, der Executive Master in Public Administration (MPA), dient weiterhin als Rückgrat der Positionierung und Angebotsentwicklung für das KPM. Die zum Teil sehr unterschiedlichen Eigeninteressen der Führungsleute des KPM werden mittels dieses Kernstückes strategisch zusammengehalten.

4.1.2 Erfolgsfaktoren & Strategische Planung

Die positive Entwicklung des KPM deutet auf eine erfolgreiche Strategie hin. Als Erfolgsfaktoren können folgende strategische Aspekte formuliert werden:

- Klares Marktbedürfnis & Marktnähe (Hauptstadt/Verwaltungstadt Bern)
- Autonomie in der Entwicklung dank hohem Drittmittelanteil (erzwungen)
- Ergänzende Kompetenzen & Persönlichkeiten in der Geschäftsleitung
- Top-down Gründungsinitiative (politische & administrative Unterstützung)
- Stabile Zielsetzung, stabiler Markt
- Integration und Positionierung in Schweizer Netzwerk (SPAN)
- Gemeinsame Entwicklung eines Kern-Angebotes (Anker-Projekt, MPA)

Es zeigt sich, dass die Formalisierung eines detaillierten Strategieplanes nicht notwendig ist, um eine Organisation wie das KPM erfolgreich zu entwickeln. Vielmehr waren es die gemeinsame, klare Vorstellung eines Kernproduktes, die sinnvolle Kombination von Persönlichkeiten sowie ein Spielraum für die Entwicklung neuer Produkte, die zum Erfolg führten. Der Druck zur Eigenfinanzierung hat in der Startphase als Opportunitätstreiber gedient, da nur

vollfinanzierte Aktivitäten aufgebaut werden konnten. So ein starker Druck hatte den positiven Einfluss der strategischen Autonomie sowie das Risiko der Verzettelung des Angebotes. Die konstante Weiterentwicklung gemeinsamer Angebote konnte den Zusammenhalt sicherstellen sowie die Positionierung stärken.

Die Beteiligung der Universität und des SPAN an die Grundfinanzierung ermöglichte den Ausbau des Leistungsangebotes sowie den Aufbau des Mittelbaus. Diese Entwicklung war Opportunitätsgetrieben und erfolgte ohne formalisierten Plan. Eine Verbesserung der finanziellen Rahmenbedingungen scheint somit nicht eine Formalisierung der Strategie hervorzurufen.

4.1.3 Weiterentwicklung

Die absehbaren Änderungen des Finanzierungsmodells sowie die nun eingeführte Leistungsvereinbarung mit der Universitätsleitung motivieren das KPM zur Entwicklung eines formalen strategischen Planungsprozesses. Der Prozess der strategischen Planung wird eingesetzt zur Weiterentwicklung des KPM, zur Festlegung von Prioritäten sowie zur Prüfung von Finanzierungs- und Entwicklungsoptionen. Fragen zu Wachstum, Strukturierung und Entwicklung gemeinsamer Produkte in allen Leistungsbereichen werden nun in einem strukturierten Rahmen aufgenommen. Der zukünftige Erfolg dieser Organisation hängt weiterhin von der Fähigkeit ab, gemeinsame Ziele und Produkte zu entwickeln.

4.2 Fall Bergen University College (BUC)

4.2.1 Strategie in der Aufbauphase:

Die Kompetenzzentren der BUC haben sich über die Zeit stark organisch entwickelt. Während der Gründungsphase wurde kaum eine formelle Strategie für die Forschung entwickelt. Die vorhandenen Kompetenzen wurden aktiviert und die Forschung wurde lediglich ermöglicht. Die Forschungsgruppen haben sich in den zehn letzten Jahren sehr unterschiedlich entwickelt. Wo die Marktbedürfnisse auf Forschungskompetenzen gestossen sind, haben sich die Forschungstätigkeiten stark entwickelt. In Bereichen oder Disziplinen, die einen diffusen Markt ansprechen (u.a. Geisteswissenschaften) war die Entwicklung komplizierter.

Fachhochschulen haben sich auch in Norwegen von reinen Bildungsanstalten zu vollständigen Hochschulen entwickelt. Sie müssen mit Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung ein breites Leistungsspektrum abdecken. Die finanziellen Ressourcen haben jedoch nicht im selben Ausmass zugenommen wie das Leistungsangebot. Deshalb müssen die Führungskräfte dieser Organisationen dafür sorgen, dass die Mittel gezielt optimal eingesetzt werden. Dies spricht für formelle strategische Planung und wird auch als Instrument breit eingesetzt. Die Steuerungserfahrung im Hochschul Umfeld deuten jedoch auf eine komplexe Situation. Die Forschungsstrategie der BUC wird wohl von der zentralen Hochschulleitung

bestimmt, der Spielraum der einzelnen Fakultäten ist jedoch weiterhin sehr gross. Die Tendenz hat eine duale Entwicklung zur Folge, wo die Fakultäten ein breites Angebot sicherstellen und die zentrale Leitung die Exzellenz mittels wenigen top-down gesetzten Instituten fördert.

4.2.2 Erfolgsfaktoren & Strategische Planung

In der Entwicklung der Forschung am BUC konnten für einzelne Forschungsgruppen folgende Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- Intrinsisch motivierte und forschungsfähige Dozierende
- Gezielte „Calls for Proposal“ zur Stimulierung des Kompetenzaufbaus (Wettbewerb)
- Opportunistische Entwicklung: Marktlücke & politisches Interesse = Sonderförderung
- Bereitschaft der Leitung Schwerpunkte zu setzen
- Beteiligung an öffentlichen Calls für Kompetenzentwicklung
- Aufbau des Mittelbaus dank Promotion (in Kooperation oder eigene Programme)
- Gute Zusammenarbeit zwischen Rektorat und Fakultätsleitungen
- Strategische Planung als Prozess zur Entwicklung gemeinsamer Ziele

Am Beispiel des BUC kann gezeigt werden, dass formelle strategische Planung zur Förderung eines Entwicklungsprozesses gut eingesetzt werden kann. Die formelle Planung konnte die Interaktion der unterschiedlichen Fakultäten fördern und hat die Akzeptanz von bevorzugten Forschungsgruppen erhöht. Die strategische Planung konnte somit als Prozess *per se* einen Wert entfalten. Ein Verfahren, welches die Organisation weiterentwickelt, die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte integriert, dient zur Flexibilisierung der Organisation.

Der Prozess der zentralen strategischen Planung wurde als sehr komplex und langwierig beurteilt. Die Fokussierung der Forschungsunterstützung auf strategisch relevante Gruppen braucht Zeit und muss mit einer Reihe von Kompensationsmassnahmen eingeführt werden. Solche Prozesse können nur durch zentral legitimierte Einheiten durchgeführt werden. Deshalb ist es wichtig, dass das Forschungsmanagement die Aufträge von der Hochschulleitung bekommt und mit den Forschenden der gesamten Organisation umsetzt.

4.2.3 Weiterentwicklung

Die Möglichkeit an Fachhochschulen Doktorate anzubieten oder gar Fachhochschulen zu Universitäten aufzuwerten, gibt den meisten Organisationen eine Entwicklungsrichtung an. Dazu werden nachgewiesene Forschungskompetenzen in entsprechenden Bereichen verlangt. Die Fachhochschule ist nun bestrebt, die Ressourcen in die Bereiche zu konzentrieren, wo eine Chance besteht Exzellenz zu erreichen. Diese Entwicklung spricht für eine Konzentration der Mittel und birgt gleichzeitig das Risiko der Vernachlässigung relevanter praxisnaher Bereiche.

Die Entwicklung der Forschungskultur in Richtung einer universitären Organisation wird ein zentrales Thema für die strategische Planung am BUC. Da die Forschenden weitgehend an den Fakultäten angestellt sind, wird es auch in Zukunft für die zentrale Forschungsleitung eine Herausforderung, strategische Planungsprojekte durchzuführen.

4.3 Fall Berner Fachhochschule. Architektur, Holz und Bau (AHB)

4.3.1 Strategie in der Aufbauphase:

Die Entwicklung der Forschung an der AHB konnte durch die Gruppierung der Forschungsgruppen in eine Abteilung stark gefördert werden. Dieser strategische Entscheid wurde durchgesetzt und gab einzelnen Forschenden die Möglichkeit, starke Gruppen zu entwickeln. Die Geschichte hat jedoch gezeigt, dass der Erfolg in den Forschungsbereichen sehr differenziert war. Dies war unter anderem auf unterschiedliche Forschungskulturen sowie auf unterschiedliche Forschungs- und Akquisekompetenzen zurückzuführen.

Auch an der AHB musste festgestellt werden, dass jede Gruppe, beziehungsweise jeder Forschende grundsätzlich eine eigene Strategie verfolgt. Deshalb wurde von Beginn an Wert darauf gelegt, dass die Organisation ständig an strategischen Projekten arbeitet, um die positive Weiterentwicklung sicherzustellen. Die Forschungsleitung konnte somit strategisch sinnvolle Eigeninitiativen fördern und eine kohärente Entwicklung sicherstellen.

4.3.2 Erfolgsfaktoren & Strategische Planung

Die starke aber differenzierte Entwicklung der Forschungsabteilung der AHB kann auf folgende Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden:

- Ständige Abstimmung mit Direktion & Fachbereiche (Akzeptanz und Legitimierung der Abteilung F&E)
- Direkte Führung der Forschenden (Budget und Personal in der Linie)
- Erfolgreiche Gruppen mit starker Ausrichtung am Markt (Flexibilität)
- Aufbau eines starken Mittelbaus, inkl. Promovierende (mit Unis)
- Schwerpunkt auf Akquise von Drittmitteln (Coaching, Schulung, Monitoring Förderorganisationen)
- Technische Infrastruktur und ganzheitliches Angebot (Expertise-Prüfungen-Dienstleistungen-F&E-Weiterbildung)
- Unterstützung der Forschenden mit zentraler Administration und Akquise-Coaching
- Integration und Positionierung in CH & internationalen Netzwerke (z.T. Aufbau der Netzwerke)
- USP & langjährige Tradition im Bereich Holz

Die Entwicklung der Forschungsabteilung an der AHB zeigt, dass es sinnvoll ist sich ständig mit strategisch relevanten Herausforderungen auseinander zu setzen. Eine Organisationsstruk-

tur mit einer Linienverantwortung für die gesamte Forschung ermöglicht eine direktere Steuerung als bei atomisierten Fakultätsmodellen. Diese Möglichkeiten kommen mit der Verpflichtung, den Spielraum strategisch optimal und in Einklang mit der Gesamtstrategie der Organisation zu nutzen.

Der Erfolg einer solchen Organisation ist direkt abhängig von der Besetzung der Schlüsselstellen. Die Gruppenleitende sowie die forschenden Dozierende müssen gute Projekte initiieren sowie mit Wirtschaft und Wissenschaft verhandeln können. Sie brauchen ein starkes nationales und internationales Netzwerk und müssen zudem noch mit viel Fingerspitzengefühl weitere Experten/innen führen können. Für eine erfolgreiche Entwicklung braucht es immer eine passende Konstellation von Forschenden, Marktbedürfnis und Förderer. Da die Hochschule nur den ersten Teil direkt beeinflussen und den zweiten und dritten Teil höchstens identifizieren kann, muss die Steuerung opportunistische Entwicklungen ermöglichen.

Bei der Entwicklung der Forschungsabteilung wurden ständig strategische Projekte vorangetrieben. Diese wurden in der jährlichen Zielsetzung festgehalten und mittels Klausuren und Workshops gezielt bearbeitet. Das Modell hat auch bottom-up-Entwicklungen ermöglicht, die zu einem weiteren Zeitpunkt zu Kernthemen entwickelt wurden. Die Herausforderung der Abstimmung mit der Gesamtstrategie der Organisation ist jedoch gross und darf nicht vernachlässigt werden.

4.3.3 Weiterentwicklung

Nach zehn Jahren ständiger Weiterentwicklung stösst das Organisationsmodell an gewisse Grenzen. Die Abteilung F&E hat deshalb 2012 ein Strategie- und Organisationsentwicklungsprojekt in Gang gesetzt. Das Ziel des Projektes ist die Überprüfung der Ausrichtung sowie die Entwicklung eines zukunftsfähigen Organisationsmodells für die Forschungsgruppen innerhalb der AHB. Gleichzeitig werden die Schnittstellen zu den Lehreinheiten untersucht und Massnahmen zur optimalen Zusammenarbeit umgesetzt. Eine zentrale Herausforderung für die Leitung ist es, die Flexibilität der Organisation zu gewährleisten ohne die Mitarbeitenden zu überfordern. Die Positionierung der Forschungszentren am Markt wird als eine der zentralen Treiber eingesetzt.

4.4 Konsolidierte Analyse & Handlungsempfehlungen

Die einzelnen Untersuchungen deuten auf den Wert eines einfachen und effizienten Planungsprozesses für marktorientierte Forschungsorganisationen an Hochschulen hin. Es wurde jedoch festgestellt, dass kaum ein allgemeingültiges Modell oder ein vorgefertigter Prozess definierbar ist. Die Unterschiede zwischen den Institutionen sind zu gross und die Bedürfnisse zu divers, als dass ein universelles Modell Sinn machen würde. Die Wichtigkeit der Erfassung sowie der Unterstützung und Evaluation der bottom-up-Initiativen können jedoch als Bausteine eines Strategieprozesses festgelegt werden.

4.4.1 Vergleichende Analyse

Um die drei Fallstudien vergleichen zu können, werden die Ergebnisse bezüglich der Hauptthemen Personal, Finanzen, Organisation und Markt in der folgenden Tabelle gegenübergestellt.

Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien nach Erfolgskriterien

| | KPM | BUC | AHB |
|--------------|--|--|---|
| Personal | Ordentliche Universitätsprofessoren, wiss. Mittelbau, Admin. Starker Fokus auf Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung. Mittelbau in Verbindung mit Master und PhD. Institut >40 Personen. | Prof. an Fakultät. Erfolgreiche Forschende >20% Forschung. PhD wird angestrebt für Aufbau Mittelbau. Aufbau von Gruppen. | Dozierende. Mittelbau, Admin. & technische Mitarbeitende. Forschende Dozierende >> 20% Forschung. Mittelbau z.T. in Verbindung mit Master und PhD (in Koop. mit Dritte). Kritische Grösse > 12 Mitarbeitende. |
| Finanzen | Hohe Drittmittelquote, Grundfinanzierung für Prof. Hohe Autonomie dank hoher Drittmittelquote. Grundfinanzierung mit Drittmittel verbunden. | Steigende Drittmittelquote in Institute, Staatsmittel für Aufbau Forschungsgruppen. Ziel 40/60 Staat/Drittmittel. Grundfinanzierung beschränkt, grösser in politisch relevanten Bereichen. | 50/50 Staat/Drittmittel. Staatsmittel für Kompetenzaufbau und Grundfinanzierung der Institute. Autonomie nimmt mit Drittmittelquote zu. Wachstum muss über Drittmittel finanziert werden. |
| Organisation | Führung an Fakultät angesiedelt, wiss. Mittelbau & Admin an Institut. Autonomie in der Führung. Mittelbau und Admin in der Linie (Institut) | Dozierende, Mittelbau und Admin an Fakultät. Institut an Fakultät angesiedelt. Spielraum für Institut nimmt mit Erfolg zu. Koordination durch Forschungsleitung. | Forschungsgruppen in der Linie der Forschungsleitung. Autonomie der Forschungsgruppen/Gruppenleiter. |
| Markt | Starke Marktorientierung durch Interesse Prof & Entwicklung. Intensiver Austausch mit Markt mittels Dienstleistungen und WB. Gute Positionierung dank Beteiligung an CH-Netzwerk | Erfolgreiche Institute auf klare Markt- & Politikbedürfnisse aufgebaut. Starke Positionierung durch Verantwortung in nationalen Netzwerken. | Erfolgreiche Forschungsgruppen beliefern klarer Markt. Starke Positionierung durch Verantwortung/Aufbau nationaler Netzwerke. Markt vor allem national ausgelegt. |

Aus der zusammengefassten Darstellung können folgende Feststellungen gezogen werden:

- *Personal*: bei allen erfolgreichen Gruppen scheinen die zentralen Personen (Forschende) einen erheblichen Teil ihrer Tätigkeiten der Forschung, den Dienstleistungen oder der Weiterbildung zu widmen. Der Einsatz von Master- und PhD-Studierenden wird als Erfolgsfaktor betrachtet (Entlastung Finanzen, wissenschaftliche Produktion, Reputation). Die Stabilität einer Gruppe ist abhängig von ihrer Grösse (kritische Grösse).

- *Finanzen*: die Drittmittelquote ist direkt mit der Autonomie der Forschungsgruppen verbunden. Dies wird ebenfalls einheitlich als Erfolgsfaktor betrachtet. Dieser Punkt kann mit der Marktorientierung verbunden werden.
- *Organisation*: die drei Fallbeispiele weisen sehr unterschiedliche Strukturen auf. Eine gewisse Autonomie (Finanzen & Personal) auf Stufe der Forschungsgruppe wird jedoch einheitlich als erfolgsrelevant betrachtet.
- *Markt*: die Marktorientierung kann als zentrales Erfolgskriterium betrachtet werden. Die Positionierung kann unter anderem durch den Aufbau eines nationalen Kompetenznetzwerkes gestärkt werden.

Die Aufbauorganisation scheint somit für den Erfolg einer Forschungsorganisation nicht eine dominante Rolle zu spielen solange genügend Handlungsspielraum gesichert werden kann. Die Autonomie der Forschenden kann beispielsweise durch höhere Forschungspensen (dritt- & staatsfinanziert) ermöglicht werden. Die Marktorientierung, welche sich u.a. durch die Drittmittelquote ableiten lässt, wird einheitlich als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet.

4.4.2 Handlungsempfehlungen

Der Markt einer Forschungsorganisation entwickelt sich mit der Zeit. Deshalb ist der langfristige Erfolg einer Organisationseinheit weitgehend davon abhängig, wie erfolgreich sie mit Wechsel umgehen kann. Es empfiehlt sich, die positiven Entwicklungsphasen zur strategischen Aufrüstung zu verwenden. Folgende Elemente könnten, im Rahmen einer „schönwetter-Strategie“, als Input verwendet werden:

- *Erhöhung der Drittmittelquote*: Aufbau eines „Project-office“ zur gezielten Unterstützung bei der Antragsstellung, Schulung von Mitarbeitenden hinsichtlich Antragsstellung, Diversifizierung der Finanzierung (Resort-Forschung, Forschungsmandate, Stiftungen)
- *Sicherung der Marktnähe*: Untersuchung des Umfeldes, Analyse der Markt- & Branchenentwicklung, Überprüfung der eigenen Stärken/Schwächen.
- *Konsolidierung des Mittelbaus*: gezielte Akquise von wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Teilzeitmodelle mit Master und Doktorat, Partnerschaften mit Unis, Entwicklung eines systematischen Schulungsprozesses, Aufbau interner Schulungsangebote für Mittelbau
- *Sicherstellung der Kontinuität*: Wachstum in strategisch relevanten Bereich fördern, Bildung von überkritischen Einheiten/Institute.
- *Stärkung der Positionierung*: Konsolidierung des Projektportfolios (Fokussierung), Kommunikation mittels Fach-, und Tagesmedien, social media, Partnerschaften mit Branchenverbänden, Teilnahme an Forschungs- & Innovationswettbewerbe.
- *Förderung des Wissens- und Technologietransfers*: systematische Valorisierung von Forschungsergebnisse, effiziente Vorlagen für das Vertragswesen, Aufbau von WTT-support.

- *Administrative Entlastung der Forschenden*: Aufbau einer Forschungsadministration im Dienst der Forschenden, Standardisierung der Abläufe, zentrale Archivierung und Dokumentation, Controlling, Wissensmanagement.

Im Weiteren wird festgestellt, dass eine positive Entwicklung von Rahmenbedingungen nicht unbedingt zur Überprüfung von strategischen Optionen führt. Falls mehr Forschungsmittel zur Verfügung stehen, werden diese wohl verwendet, jedoch kaum im Rahmen eines konsolidierten strategischen Prozesses reflektiert. Eine Verknappung der Forschungsmittel führt im Gegenteil meistens zu einer Auseinandersetzung mit strategischer Planung.

Viele dieser Elemente kommen zu kurz, wenn der Druck auf die Organisation zunimmt. Das Wachstum der Forschungsgruppen führt in der Regel auch zur Entwicklung von strategischen Optionen. Am Beispiel der AHB wird gezeigt, dass Wachstum zu einer unmittelbaren Erweiterung der Führungsspannweite und somit zur stärkeren Belastung der Führungskräfte führt. Starkes Wachstum führt meistens zu Strukturanpassungen, welche strategisch geplant werden sollten. Schwelleneffekte können nur effizient überwunden werden, wenn sie entsprechend geplant werden. Die Grundsätze der Führung sind zu berücksichtigen und es gilt entweder das Wachstum zu bremsen (Stabilisierung/Konsolidierung) oder zusätzliche Führungsschichten einzuführen. Beide Optionen bedürfen jedoch einer Einbindung in breiter angelegten strategischen Überlegungen.

Alle drei Fallbeispiele haben gezeigt, dass strategische Planung eingesetzt werden kann, um die Reaktivität und die Flexibilität der Organisation aufrecht zu erhalten. Wenn eine Organisation über längere Zeit die Struktur nicht an die internen oder externen Bedürfnisse anpasst, besteht die Gefahr, dass sie handlungsunfähig wird. Komplexe Organisationen wie Hochschulen können nur langsam, mit kleinen Schritten über längere Zeit entwickelt werden. Strategische Planung kann die Organisationen fit für den Markt und flexibel halten und mindert das Risiko, unter Druck grobe Kursänderungen vornehmen zu müssen. Verliert eine Organisation den Entwicklungsschwung, dann besteht ein erhebliches Risiko, dass die guten Mitarbeitenden verloren gehen. Werden in einer Organisation gemeinsam Ziele gesetzt, verfolgt und erreicht, dann kann eine äusserst positive Entwicklungskultur entstehen.

Wie am Beispiel des BUC und der AHB ersichtlich, tendieren Hochschulen mit Forschungsmanagern zur Planung dieses Bereichs. Wie bereits erwähnt kann dies durchaus positive Entwicklungen fördern. Es sollte jedoch eng mit den führenden Forschenden abgestimmt werden. Die Forschungsmanager müssen eng mit den Forschenden zusammenarbeiten können und von diesen akzeptiert werden.

Hochschulen sind Experten- und Wissensorganisationen, die nur bedingt führbar sind. Zur Planung und Umsetzung von Strategien wird eine entsprechende Kultur vorausgesetzt. Eine Hochschule kann einem Frachtschiff verglichen werden: es braucht viel Zeit um eine Kursänderung vorzunehmen und es verfügt über eine komfortable Trägheit. Die Dozierenden sind die Schlüsselpersonen an einer Hochschule. Über deren Anstellung kann das Schiff am ehes-

ten gesteuert werden. Deshalb ist es für Fachhochschulen insbesondere wichtig, dass bei der Rekrutierung von Dozierenden die Anforderungen besonders genau bestimmt werden. Die komplexe Mischung von Kompetenz, Überzeugungskraft, Eigeninitiative, Engagement und Motivation ist äusserst schwer zu finden. Bei erfolgreicher Akquise führt es jedoch meist zum Erfolg. Kleinere Kursrichtungsänderungen können auch mittels der jährlichen Zielvereinbarungen sowie durch Aus- und Weiterbildung des Forschungspersonals erzielt werden.

Die Kontinuität in der übergeordneten Strategie sollte möglichst gewährleistet bleiben. Forschende brauchen grundsätzlich ein strukturell stabiles Umfeld, um ihre Leistung stetig erbringen zu können. Die Anreize, die an Hochschulen eingesetzt werden können, sind beschränkt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass erfolgreiche Forschende kaum Anreiz-gesteuert sind. Sie bringen ihre gute Leistung, weil die generellen Rahmenbedingungen, insbesondere die Gestaltungsmöglichkeiten, als fördernd beurteilt werden.

Die Fallbeispiele zeigen wie sich Forschungsorganisationen erfolgreich anhand von festgestellten Marktbedürfnissen entwickeln können. Da sich jedoch der Markt rascher entwickelt als das Personal einer Hochschule, ist es unabdingbar den Markt systematisch zu überwachen. In kleineren Organisationseinheiten (Beispiel KPM) wird diese Aufgabe in der Regel unmittelbar von den Forschenden übernommen. In grösseren Organisationen mit zentraler Forschungsleitung ist es jedoch wichtig, dass entsprechende Werkzeuge zur Marktüberwachung eingesetzt werden (Shattock, 2010). Als frühes Warnsignal können zum Beispiel Änderungen in der Auftragsmenge, in der Drittmittelakquise oder in politischen Prioritäten erfasst und untersucht werden. Diese Controlling- und Reporting-Aufgaben sollten Bestandteil jedes strategischen Planungsprozesses sein.

4.4.3 Modellbildung

Die Untersuchung erfolgreicher Forschungsorganisationen sollte im Rahmen der Projektarbeit die Entwicklung eines Erfolgsmodells ermöglichen. Anhand dieser Untersuchung kann der Forschungserfolg eines Institutes oder einer Forschungsorganisation an einer Fachhochschule wie folgt beschrieben werden:

$$\text{Forschungserfolg}(\text{Institut}) = \text{Flexibilität} * \sum_{\text{Markt}} (\text{Marktbedürfnis} * \text{Kompetenz})^{t/2}$$

Wobei $t^{1/2}$ die Halbwertszeit des entsprechenden Marktbedürfnisses ist und die Flexibilität eine Funktion von folgenden Faktoren ist:

- Anstellungs- und Kündigungsbedingungen,
- Profil Dozierende,
- Umfang Mittelbau,
- Führungsstruktur & -kultur,
- Akzeptanz von strategischen Projekten,
- Kultur der Ziel- und Mittelanalyse,
- Autonomie der Teilinstitution
- Anteil Drittmittel
- Wissensmanagement

Im Sinne einer Formel kann die Positionierung somit als Funktion der ersten Ableitung des Forschungserfolgs über die Zeit definiert werden. Entwickelt sich der Forschungserfolg in bestimmten Marktbereichen positiv über einen Zeitraum hinweg, kann von einer Stärkung der Positionierung ausgegangen werden. Die Beurteilung und Integration der Marktentwicklung in die strategische Planung ist hier zentral. Stark fluktuierende Märkte ermöglichen kaum die Entwicklung eines Kompetenzzentrums. Die unterschiedlichen Elemente dieser Gleichung könnten mittels üblichen Markt- und Forschungsindikatoren quantifiziert werden.

Dieses Modell setzt das Zusammenspiel von Forschungskompetenzen und Marktbedürfnisse in den Mittelpunkt. Die Stabilität des Umfeldes, sowie die Zeit, die für den Aufbau der Kompetenzen zur Verfügung steht, gewichten die einzelnen Kompetenzbereiche einer Forschungsorganisation. Die Flexibilität wird hier als zentrale Eigenschaft einer Organisation geschildert. Möchte eine Organisation mehr Erfolg aufweisen, nützen die grössten Kompetenzen nichts, wenn sie sich nicht laufend an den Markt anpassen können. Andererseits braucht es neben der Agilität der Organisation vor allem Kompetenzen, die einen definierten Markt ansprechen um sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

5. Fazit & Ausblick

5.1 Fazit

Die untersuchten Beispiele zeigen, dass Forschung an Hochschulen gesteuert werden kann. Zur Steuerung werden unter anderen die Werkzeuge der strategischen Planung eingesetzt. Die Planung beruht jedoch i.d.R. nicht ausschliesslich auf explizit formulierten Prozessen. Der Erfolg des KPM deutet zwar auf die Wichtigkeit einer einheitlichen und stabilen Zieldefinition hin, aber keineswegs auf komplexe Planungsprozesse.

Die erfolgreiche Entwicklung von Kompetenzzentren am BUC ist der Beweis, dass eine Mischung von bottom-up-Entwicklung und top-down-Priorisierung zum Erfolg führen kann. Erfolg kann geplant werden: es bedingt jedoch motivierte und begabte Forschende, eine koordinierte Zusammenarbeit aller Hierarchiestufen, ein Handlungsspielraum für die Forschungsgruppen sowie eine starke Marktorientierung.

Die vergleichende Untersuchung der drei Fallbeispiele hat gezeigt, dass es wohl beim Aufbau einer neuen Forschungsorganisation einfacher ist, sich am Markt auszurichten und gezielt Kompetenzen zu akquirieren. In vorhandenen Organisationen, mit bestehendem Personal ist eine Ausrichtung am Markt wohl schwieriger, da Personen und Kompetenzen sich dabei entwickeln müssen. Dies spricht für spezifische Strategien, je nachdem ob man in einer Aufbau-, Entwicklungs- oder Stabilisierungsphase ist. Die untersuchten Beispiele tendieren für die strategische Planung zu einer Zunahme an formalem Charakter mit der Entwicklung der Organisation.

Interessanterweise wurde durch den Vergleich der drei Fallstudien festgestellt, dass die Organisationsform nicht als zentraler Erfolgsfaktor zu betrachten ist. Vielmehr ist der Handlungsspielraum von Forschungsgruppenleitende, in Bezug auf Personal und Finanzen, als kritisches Element zu betrachten. Die Marktorientierung soll für Strategieprozesse als zentrale Planungsgrösse in Betracht gezogen werden.

Die gesammelten Erfahrungen deuten auf eine differenzierte Betrachtungsweise der Handlungsspielräume hin. Die Art und Weise der Planung und der Umsetzung der Strategie ist ein gutes Abbild der Handlungskultur der Organisation. Kollegiale Führungsmodelle führen zu wenig expliziten Planungsprozessen. Starke Hierarchien führen hingegen zu starken Steuerungsprozessen. Die Notwendigkeit einer gemeinsamen Strategie, sei es explizit oder implizit, ist jedoch unbestritten.

5.2 Ausblick

Diese Arbeit hat drei Organisationen in Bezug auf die strategische Planung der Forschung durchleuchtet. Die Ergebnisse sollten jedoch mittels zusätzlicher Untersuchungen ergänzt

werden. Damit Erfolgsmodelle und eindeutige Erfolgsfaktoren definiert werden können, sollten weitere Fallbeispiele untersucht werden.

Diese Untersuchung konnte jedoch ansatzweise gewisse Erfolgsfaktoren und Optionen zur Entwicklung von strategischen Planungsprozessen für die Forschung an Fachhochschulen definieren. In künftigen Studien sollten unter anderem diese Faktoren detailliert analysiert werden. Möglicherweise sollten längere Zeitreihen und eine breitere Palette an Institutionen untersucht werden. Weitere Arbeiten könnten die Erfolgsfaktoren detaillierter untersuchen. Die Quantifizierung der Einzelfaktoren mittels Indikatoren würde die Weiterentwicklung des Modells fördern.

Literaturverzeichnis

- BBT. (2004). *Masterplan Fachhochschulen 2004-2007*. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- BBT. (2007). Begleitbericht und Kommentar zum Entwurf des Bundesgesetzes über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) (pp. 28). Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- BBT. (2009). *Die Schweizer Fachhochschulen*. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- BBT. (2010). *Swiss Universities of Applied Sciences*. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- BBT. (2011). *Masterplan Fachhochschulen 2013-2016 von Bund und Kantonen*. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- Berry, F. S. (1994). Innovation of Public Management - the Adoption of Strategic-Planning. *Public Administration Review*, 54(4), 322-330. doi: Doi 10.2307/977379
- Böckelmann, C., Erne, C., Kölliker, A., & Zölch, M. (2012). Der Mittelbau an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen, Situationsanalyse auf der Basis einer repräsentativen Befragung (pp. 1-204): Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Bonaccorsi, A. (2008). Search regimes and the industrial dynamics of science. *Minerva*, 46(3), 285-315. doi: DOI 10.1007/s11024-008-9101-3
- Box, S. (2010). Country experiences. In OECD (Ed.), *Performance-based funding for public research in tertiary education institutions* (pp. 42). Brussels: OECD Publishing.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic-Planning Process for Public and Non-Profit Organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81. doi: Doi 10.1016/0024-6301(88)90061-1
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. F. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521. doi: Doi 10.1177/0275074010370361
- BV. (1999). *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999*. SR 101.
- CF. (1994). *Message relatif à la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 30 mai 1994*. 94.056.
- CF. (1997). *Message sur le financement de mesures de la Commission pour la technologie et l'innovation visant à créer, dans les hautes écoles spécialisées, les compétences nécessaires en matière de recherche appliquée et de développement durant les années 1998 et 1999, du 6 octobre 1997*. 97.076.
- Chaffee, E. E. (1985). 3 Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. doi: Doi 10.2307/258215
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and Ambiguity: The American College President*: Harvard Business School Press.
- Cohn, E., Rhine, S. L. W., & Santos, M. C. (1989). Institutions of higher-education as multi-product firms: Economies of scale and scope. [Article]. *Review of Economics and Statistics*, 71(2), 284-290. doi: 10.2307/1926974
- de Weert, E., & Leijnse, F. (2010). Practice-Oriented Research: The Extended Function of Dutch Universities of Applied Sciences. In S. Kyvik & B. Lepori (Eds.), *Research Mission of Higher Education Institutions Outside the University Sector: Striving for Differentiation* (Vol. 31, pp. 199-217). Dordrecht: Springer.
- Drummond, C. N. (2003). Strategic Planning for Research Administration. *The Journal of Research Administration*, 34(2), 4-10.

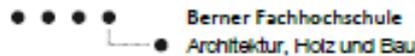
- ERA. (2008). Challenging Europe's Research: Rationales for the European Research Area (ERA), Report of the ERA expert group. Brussels: European Commission.
- EVD. (2007). *Richtlinien des EVD für die Akkreditierung von Fachhochschulen und Studiengängen vom 4. Mai 2007*. Retrieved from <http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00176/00179/index.html?lang=de>.
- FaG. (2003). *Gesetz über die Berner Fachhochschule vom 19. Juni 2003*. BSG 435.411.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325-348. doi: DOI 10.1007/s10734-008-9125-5
- FHSG. (1995). *Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995*. SR 414.71.
- FIFG. (1983). *Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation vom 7. Oktober 1983*. SR 420.1.
- Fumasoli, T. (2008). *Governance in Swiss Universities. A comparative Analysis through Cantonal and Federal laws*. Paper presented at the 5th EURODOCS Conference, Modernising European higher education: priorities, ideas and challenges, Porto.
- Fumasoli, T., & Lepori, B. (2011). Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *Higher Education*, 61(2), 157-178. doi: DOI 10.1007/s10734-010-9330-x
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403. doi: Doi 10.2307/2393936
- Grünig, R., & Kühn, R. (2009). *Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte*: Haupt.
- Hardy, C. (1991). Configuration and Strategy Making in Universities - Broadening the Scope. *Journal of Higher Education*, 62(4), 363-393. doi: Doi 10.2307/1981999
- Hattie, J., & Marsh, H. W. (1996). The relationship between research and teaching: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66(4), 507-542. doi: Doi 10.3102/00346543066004507
- HFKG. (2011). *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011*.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*: SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621-650.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. [Article]. *Journal of Management Studies*, 39(3), 355-381. doi: 10.1111/1467-6486.00296
- Jongbloed, B. (2010). Funding Higher Education: a view across Europe *Modern: European Platform Higher Education Management* (pp. 1-36). Brussels: Centre for Higher Education Policy Studies, University of Twente, The Netherlands.
- Kiener, U., Benninghoff, M., Müller, C., Felli, R., & Christen, S. (2012). *Forschung an den Fachhochschulen 2012: Beschreibungen, Analysen, Folgerungen*: EFHK/BBT.
- Kiener, U., Müller, C., Benninghoff, M., & Felli, R. (2012). Rahmenmodell vs. Geschäftsmodelle. Werkstattbericht zur Governance und zur Profilierung von aFuE an den schweizerischen Fachhochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7(2), 1-11.
- Kyvik, S., & Lepori, B. (2010a). Research in Higher Education Institutions Outside the University Sector. *Research Mission of Higher Education Institutions Outside the University Sector: Striving for Differentiation*, 31, 3-21. doi: 10.1007/978-1-4020-9244-2_1

- Kyvik, S., & Lepori, B. (Eds.). (2010b). *The Research Mission of Higher Education Institutions outside the University Sector: Striving for Differentiation*. Dordrecht: Springer.
- Kyvik, S., & Skodvin, O. J. (2003). Research in the non-university higher education sector - tensions and dilemmas. *Higher Education*, 45(2), 203-222. doi: Doi 10.1023/A:1022492218855
- Larédo, P. (2003). University Research Activities: On-going Transformations and New Challenges. *Higher Education Management and Policy*, 15(1), 105-123.
- Lepori, B. (2006). Public research funding and research policy: a long-term analysis for the Swiss case. *Science and Public Policy*, 33(3), 205-216. doi: 10.3152/147154306781779019
- Lepori, B. (2008). Research in non-university higher education institutions. The case of the Swiss Universities of Applied Sciences. *Higher Education*, 56(1), 45-58. doi: DOI 10.1007/s10734-007-9088-y
- Lepori, B. (2010). Striving for Differentiation: Ambiguities of the Applied Research Mandate in Swiss Universities of Applied Sciences. In S. Kyvik & B. Lepori (Eds.), *Research Mission of Higher Education Institutions Outside the University Sector: Striving for Differentiation* (Vol. 31, pp. 237-255). Dordrecht: Springer.
- Lepori, B., & Attar, L. (2006). *Research Strategies and Framework: Conditions for Research in Swiss Universities of Applied Sciences*. Bern: Kommission für Technologie und Innovation.
- Lepori, B., Huisman, J., & Seeber, M. (2012). Convergence and differentiation processes in Swiss higher education: an empirical analysis. *Studies in Higher Education*, 1-22. doi: 10.1080/03075079.2011.647765
- Meyerhofer, U. (2009). *Governance der Fachhochschulen in der Schweiz und Auswirkungen auf das Hochschulmanagement Empirische Resultate und Perspektiven*. Masterthesis, Executive Master of Public Administration, Universität Bern, Bern.
- Miner, L. E., Miner, J. T., & Griffith, J. (2003). Best- and Worst-Practices in Research Administratio. *Research Management Review*, 13(1), 11-20.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*: Simon & Schuster.
- Mintzberg, H., & Rose, J. (2003). Strategic management upside down: Tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences- Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 20(4), 270-290.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi: DOI 10.1002/smj.4250060306
- OECD. (2003). *Tertiary education in Switzerland*. Paris: OECD Publishing.
- Paier, D. (2012). Editorial: Forschung und Entwicklung an europäischen Fachhochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7(2), 1-5.
- Perellon, J. F. (2001). The governance of higher education in a federal system: The case of Switzerland. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 211-224. doi: 10.1080/13583883.2001.9967052
- Rourke, F. E., & Brooks, G. E. (1964). The Managerial Revolution in Higher-Education. *Administrative Science Quarterly*, 9(2), 154-181. doi: Doi 10.2307/2391232
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). Bases and Use of Power in Organizational Decision Making - Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473. doi: Doi 10.2307/2391803
- SBF. (2008). Bericht über die Neuordnung der schweizerischen Hochschullandschaft (pp. 38). Bern: Staatssekretariat für Bildung und Forschung.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities* (2nd ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.

- SWTR. (2010). Forschung an Fachhochschulen in der Schweiz: Einblicke in den Entwicklungsstand. Empfehlungen des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat *SWTR Schrift*: Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat.
- UniG. (1996). *Gesetz über die Universität vom 5. September 1996*. BSG 436.11: Retrieved from http://www.sta.be.ch/belex/d/4/436_11.html.
- Weber, K., Tremel, P., Balthasar, A., & Fässler, S. (2010). Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen. Bern: Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung.
- Yang, L., Sun, G. H., & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*, 165-183.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden z.Hd. von Prof. Lepori



Executive Master of Public Administration

Leitfaden: Experteninterview Prof. Benedetto Lepori, USI

René Graf / 08.07.12

1. Einleitung / Kontext

Im Rahmen einer Projektarbeit (Executive Master in Public Administration, Uni Bern) untersucht R. Graf die Strategische Planung der Forschung und Entwicklung an Hochschulen. Prof. B. Lepori wird als Experte zum Thema interviewt. Das Interview sollte ca. 90 Minuten dauern und wird an der USI in Lugano am 11. Juli 2012 um 14h durchgeführt. Allfällige Fragen zur Handhabung des geistigen Eigentums werden zu Beginn des Interviews besprochen und festgehalten.

Das Interview wird aufgezeichnet und die Ergebnisse werden in die Projektarbeit einfließen. Sie dienen in erster Linie zur Standortbestimmung und zur Erarbeitung der Ausgangslage. Der Experte wird insbesondere wegen seiner umfangreichen nationalen und internationalen Erfahrung im Bereich des Higher Education Managements angefragt. Das Interview wird in der Form eines explorativen Experteninterviews durchgeführt und mittels dieses Leitfadens vorbereitet. Der Leitfaden sowie das Projektproposal werden Prof. Lepori im Vorfeld zur Verfügung gestellt.

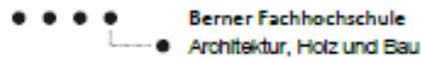
2. Hypothese und Leitfrage

Als Forschungshypothese wird folgendes postuliert:

„Forschung ist ein zentrales Positionierungs- & Profilierungsmerkmal der Hochschulen und sollte deshalb vom Hochschulmanagement aktiv gesteuert werden“

Daraus werden folgende Leitfragen gezogen:

1. Wie wichtig ist Forschung wirklich für Hochschulen?
 - a. Unterschiede Universitäre Hochschulen und Fachhochschulen
 - b. Gesetzliche Rahmenbedingungen
 - c. Berichte / Literatur
2. Was ist „gute“ Forschung?
 - a. Forschung messen
 - b. Benchmarking
3. Kann man Forschung überhaupt steuern?
 - a. Forschende und Steuerung
 - b. Interessenskonflikte
 - c. Spagat Regional/International & Grundlagen/Anwendung
4. Steuerungsmodelle F&E an Hochschulen
 - a. Bottom-up vs Top-down
 - b. Typisierung Uni / FH
 - c. International



5. Welche Parameter dienen zur Steuerung der F&E?
 - a. Personal
 - b. Budget
 - c. Kennzahlensysteme
6. Welchen Einfluss werden demografische und politische Entwicklungen in den nächsten zehn Jahren auf die Steuerung der F&E haben?
 - a. HFKG
 - b. Begrenzte Forschungsmittel
 - c. Forschungspersonal

3. Ablauf & Erfassungsraster

Das Interview wird nebst einer Einleitung und einer Zusammenfassung sechs Themenfelder bearbeiten. Diese Themenfelder dienen zur Orientierung der Diskussion, werden aber je nach Ablauf des Gesprächs angepasst. Das Interview soll in Form eines lockeren Gesprächs durchgeführt werden und der Experte hat jederzeit die Möglichkeit eine Kursänderung vorzunehmen, bzw. ergänzende Aussagen und Themen einzubringen.

Die zwei ersten Themenfelder dienen zur Festlegung der Ausgangslage, das Letzte zur Bestimmung eines Ausblicks. Dabei werden Fragen zur Forschung an Hochschulen diskutiert sowie zur Leistungserfassung & -Messung. Zu jedem Themenfeld werden die Expertenmeinung von Prof. Lepori sowie mögliche Literaturhinweise aufgenommen.

| Thema / Fragen | Antwort/Kommentar Prof Lepori | Literaturhinweise |
|--|-------------------------------|-------------------|
| 1. Forschung an Hochschulen: Rolle und Wichtigkeit. | | |
| 2. Forschung messen: wie? | | |
| 3. Kann man Forschung Steuern? | | |
| 4. Steuerungsmodelle der F&E an HS | | |
| 5. Steuerungsparameter | | |
| 6. Entwicklung der Hochschullandschaft und Einfluss auf Steuerung von F&E? | | |

Bei Fragen oder Bemerkungen steht der Verfasser jederzeit zur Verfügung:

René Graf, Abteilungsleiter F&E, Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau, 0794732368,
rene.graf@bfh.ch

Anhang 2: Interviewleitfaden für die Fallstudien

Research Project René Graf - Executive Master in Public Administration
 "Strategic planning of research in higher education institutions - a case study analysis"
 René Graf
 02.10.2012

Frame for case study analysis and basis for interviews

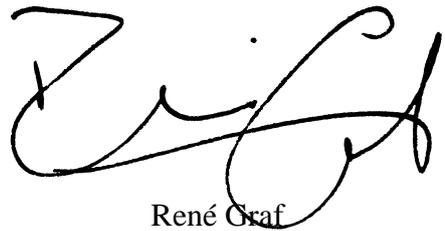
| GENERAL | Uni Bern KPM | Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau, Abteilung F&E | University College Bergen |
|---|--------------|--|------------------------------|
| Context / Frame | 05.10.2012 | 03.11.2012 | 09.10.2012 |
| Name / First name / Function / Institution | | | |
| Employing Organization (Name, Nbr of Students) | | | |
| Description of Research | | | |
| What is the formal research mandate of your organisation? Of your institute? | | | |
| How many Researchers (FTE) are active in your university? Within your institute? | | | |
| How is research organized within your university (organigram/responsibilities)? | | | |
| How was the process defining the existing Centre of Competencies/research/Institutes? | | | |
| Who decides about the creation of new Institutes/about the closing of an existing one? About the thematic positioning of the organization? | | | |
| How does your institution deal with the strategic gap between specialization (Focussing/investing in strategic areas) and ensuring research activities in all teaching areas? | | | |
| Funding of research / resources | | | |
| How is research funded (State/Third party)? | | | |
| If there are gov. Funds, how are they allocated to the institutes / to the researchers? Who has this responsibility? According to what process and to what criteria is it distributed? | | | |
| Who decides about and how is the process of hiring new professors? What is the role of research in this process? Are there professors hired mostly for research or mostly for teaching? | | | |

| Global strategic planning | | | |
|--|--|--|--|
| Has research its own formal strategic plan within your organization? Has each sub-organization its own formal plan (Univ/Division/Institute/Group/Individual)? | | | |
| What type of objectives are formulated within such a plan? | | | |
| How often is this plan revised? How is the process of revision (SWOT/Market analysis/Porter/...)? | | | |
| (How) are the non-formal strategies of the researchers and/or group leaders integrated in the overall planning? | | | |
| What set of criteria has been defined in order to measure the performance of research? In order to measure achievement of given objectives? | | | |
| is there any performance monitoring system or controlling system (Finance/Staff/Valorisation/Acquisition/Efficiency/...)? | | | |
| Are there any incentives put into place to favour the achievement of the strategic goals? | | | |
| Partial strategic planning | | | |
| Communication: are there objectives set in order to communicate (ext & int) project results and research performance? Who is responsible for the communication of successful projects? | | | |
| Third party funds: who is responsible for acquiring third party funds? What are the objectives (Ratio?) and what are the consequences if the objectives are not met? | | | |
| Internationalization: are there objectives in this area which have to be met by the research groups? If yes, what are they? Are they formalized? | | | |
| What are the incentives/organizational measures taken in order to ensure good interaction between research and undergrad/grad/post grad teaching? | | | |
| Concluding questions | | | |
| Is research in higher education institutions steerable? Is steering needed, does it make sense? | | | |
| What are the most efficient mechanisms which allow steering of research? | | | |
| What are the limits with regard to this steering activity? | | | |

Selbständigkeitserklärung

Im Falle einer Einzelarbeit lautet die Erklärung wie folgt:

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'René Graf', with a stylized, cursive script.

Biel, 30. November 2012

Über den Autor



Herr René Graf René
Pestalozziale 103
2503 Biel/Bienne

René Graf wurde am 6. Oktober 1974 in Richterswil (ZH) geboren. Er ist in Lausanne und Orbe aufgewachsen und hat das Gymnasium in Yverdon absolviert. 2001 schloss er sein Studium an der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne mit dem Dipl. Ing. in Werkstoffwissenschaften ab. Seine Masterarbeit schrieb er in Sydney an der Australian Nuclear Science and Technology Organisation über die Synthese von nanostrukturierten Kalziumtitanate. Anschliessend verbrach er zwei Jahre als Metallurg und Verkaufingenieur bei der Lausanner Firma Calcom SA.

Seit 2003 arbeitet er an der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau (AHB). Er begann als Projektleiter in der Forschungseinheit Werkstoffe und Holztechnologie. Er leitete die Arbeitsgruppe zum Aufbau der Masterstudiengänge in den Ingenieurbereichen und übernahm die Leitung der Forschungsabteilung im August 2008. Er unterrichtet Baustoffkunde im Fachbereich Architektur. Er vertritt die AHB in der Forschungskommission der Berner Fachhochschule und ist seit 2009 Vorstandsmitglied des Schweizer Verbands für Technologietransfer. Er ist verheiratet und verbringt seine Freizeit meist in den Bergen.