Falsche Freunde rechtzeitig identifizieren und meiden

Umdenken spielt eine wichtige Rolle im Prozess, eine **Forschungsstrategie** für eine Hochschule zu entwickeln und umzusetzen. Denn es gibt einige Stolpersteine, die es zu überspringen gilt. | Von Elisabeth Holuscha

Foto: privat

Dr. Elisabeth Holuscha

berät schwerpunktmäßig Fachhochschulen im Bereich der Forschungsförderung und -strategie. | *holuscha@plan-wissenschaft.de*

Strategie ist eines jener Wörter, die wir gern auf bestimmte Weise definieren, jedoch auf eine andere Weise verwenden.“ Dieses Zitat von Dr. Henry Mintzberg, kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management, eignet sich wunderbar, um einen Prozess zur Strategieentwicklung von Beginn an richtig anzugehen. Das Verfassen von Strategien ist ein anspruchsvoller Prozess, der, richtig angegangen, viele langwierige Diskussionen und Auseinandersetzungen vermeiden kann. Daher sollte man vor falschen Freunden ganz besonders auf der Hut sein.

Fallstrick 1: Strategisch denken kann nur die Hochschulleitung

Strategisches Denken und Agieren ist ein Wesensmerkmal von höherem Management und somit von Hochschulleitungen – da will und da sollte niemand dran rütteln. Aber die Annahme, dass die einen sich eine Strategie überlegen und die anderen dafür da sind, diese umzusetzen, ist zum Scheitern verurteilt und verursacht darüber hinaus ein hohes Frustpotenzial bei allen Beteiligten. Die Strategen sind enttäuscht, dass sich ihre tollen Ideen gar nicht umsetzen lassen. Und die Umsetzer verstehen nicht, warum man bei solch wichtigen Fragestellungen ihre Expertise vorab nicht eingeholt hat. Dann hätten sie doch schon zu einem früheren Zeitpunkt auf die Problematik der Umsetzung hinweisen können, um gemeinsame Lösungen zu finden. Ein absoluter Klassiker.

Ein solider strategischer Planungsprozess startet mit einer Bestandsaufnahme. Dazu werden alle relevanten Akteure zunächst an einen Tisch geholt. Eine wertschätzende Atmosphäre ermöglicht einen Austausch. Sie herzustellen, ist eine Leitungsaufgabe. Sobald alle am Tisch sitzen, müssen Erwartungshaltungen und der Ablauf des weiteren Prozesses festgelegt werden. Wieso bereits zu solch einem frühen Zeitpunkt? Um einem der häufigsten Frustrationselemente vorzubeugen: Mangelnde Transparenz der Vorgehensweisen und Entscheidungsfindungen ist ein Kritikpunkt, der immer wieder bei Strategieprozessen angeführt wird. Dies zeigt sich dann gerne in Äußerungen wie: „Da habe ich den ganzen Tag in einem Workshop gesessen, eine Idee nach der anderen geliefert und was finde ich davon in der Strategie? Nichts! Das können die das nächste Mal alleine machen, wozu wird man überhaupt gefragt, wenn es doch keinen interessiert und die schon alles entschieden haben.“ Eine weitere Aussage, die grundsätzlich keine gute Laune verursacht, lautet: „Ich weiß

es nicht“, wenn das Kollegium fragt, was aus der Forschungsstrategie geworden ist. Das zu verhindern, ist auch eine Aufgabe der Hochschulleitung – aber noch immer nicht die wichtigste. Hochschulleitungen sind richtig gefordert, wenn die Strategie fertig ist. Das Verfassen einer Forschungsstrategie ist nicht das Ende eines strategischen Prozesses, sondern nur ein erster Schritt. Strategien werden verfasst, um zu steuern. Steuerung bedeutet, den weiteren Prozess immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, Entscheidungen zu fällen, Ressourcen neu oder umzuverteilen, Ziele und Maßnahmen anzupassen, kurz: die verfasste Strategie vom Papier in die Wirklichkeit zu übertragen. Die Umsetzung ist Aufgabe der Hochschulleitung. Denn es müssen auch unbequeme Entscheidungen gefällt, Kapazitäten geklärt und Kompetenzen eingeteilt werden. Besonders wichtig: Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidungen müssen übernommen werden. Dies ist definitiv eine zentrale Leitungsaufgabe.

Foto: Jeshoots / Unsplash

Fallstrick 2: Alle anderen haben es einfacher als wir

„Also ich sage Ihnen mal, was hier die Probleme sind: Wir sind klein. Wir sind spezialisiert und wir sind hier geografisch sehr abgelegen.“ In einer anderen Version lauten die Sondierungsgespräche unter anderen Vorzeichen, mit gleichem Inhalt: „Wir sind riesig. Wir sind total heterogen, finden keinen gemeinsamen Nenner und die ganzen großen Hochschuleinrichtungen in der unmittelbaren Nachbarschaft machen es auch nicht gerade einfacher für uns, uns strategisch zu positionieren.“

Mit einer Sache können Sie bei der Entwicklung einer Strategie sehr viel Zeit sparen: Wesentliche Profilelemente Ihrer Einrichtung stehen nie auf der Liste der Schwächen, sondern bilden immer die Stärken Ihrer Einrichtung ab. Warum? Die gegebenen Umstände sind zunächst unveränderbar. Größe, Lage und Studiengänge sind keine Punkte, zu denen sich in absehbarer Zeit eklatante Veränderungen herbeiführen lassen. Sich daran abzuarbeiten, ist keine effiziente Herangehensweise. Zentrale Wesensmerkmale der Hochschulen als Nachteile und Schwächen wahrzunehmen, ist nicht hilfreich. Die Formulierung und erfolgreiche Umsetzung einer Forschungsstrategie ist auf keine Anzahl von Studierenden, keine geografische Lage und auf keine Studiengänge festgelegt. Es gibt für jedes Format erfolgreiche Beispiele.

Diese erfolgreichen Beispiele sind nicht trotz ihrer Voraussetzungen erfolgreich, sondern gerade wegen dieser, weil sie sie als ihre Stärken genutzt haben. Der Blick auf das ach so grüne Gras der anderen Hochschulen, die so viel erfolgreicher ihre Forschungsambitionen umsetzen, ist sehr trügerisch und verzerrt stets zum eigenen Nachteil die Selbstwahrnehmung. Es hilft niemandem, wenn kleinere Fachhochschulen auf ihre großen Schwereinrichtungen blicken, mit verklärtem Blick das Organigramm betrachten und dabei nur feststellen, dass sie sehr weit weg davon sind, sich so eine große Forschungs- und Transferabteilung leisten zu können. Die nächste trügerische Annahme lautet dann: „Ja, hätten wir die Ausstattung, dann wäre Forschung an unserer Fachhochschule quasi ein Selbstläufer." Schöne Vorstellung, aber selbstverständlich weit entfernt von der Realität. Nachweislich ist eine sehr gute Ausstattung leider auch kein Garant für eine üppige Drittmittelbilanz. Die sehr gute Ausstattung ist ein Garant für sehr viel Druck, Drittmittel einzuwerben und den hohen Standard zu halten.

> *Gute Ausstattung ist kein Garant für üppige Drittmittel.*

Aus der Sicht der größeren Fachhochschulen geht es den kleineren Einrichtungen natürlich viel besser: Da ist alles so übersichtlich, das Profil ist viel deutlicher, da müssen die gar nichts machen; alles geht viel schneller, weil alle an einem Ort sind, geprägt durch eine familiäre Atmosphäre, und Raumprobleme gibt es auch nicht. Insgesamt einfach wunderbare Voraussetzungen, um ganz ruhig und gemütlich forschen zu können.

Also nicht vergessen bei der Forschungsstrategie: Es gibt keine Wesensmerkmale Ihrer Hochschule, die Sie nicht zu Ihrem Vorteil nutzen können.

Fallstrick 3: Best Practice hilft immer weiter

Das Rad muss wahrlich nicht immer neu erfunden werden und im Rahmen von Strategieprozessen wird ein Blick auf andere Einrichtungen durchaus empfohlen. Daher werde ich bei der Entwicklung von Forschungsstrategien regelmäßig nach sogenannten Best-Practice-Beispielen gefragt: „Haben Sie denn da nicht ein paar Vorschläge, Best Practice für hochschulinterne Forschungsförderung, die wir übernehmen können?" Eigentlich spricht ja nichts dagegen. Ein Format, das sich bereits bei anderen bewährt hat, kann ja nicht völlig falsch sein, oder?

Best Practice wohnt ein ungewöhnliches Phänomen inne: Sie lässt sich quasi nicht übertragen. Viele Förderprogramme haben sogar eine zusätzliche Förderlinie, die dazu animieren soll, bewährte Verfahren zu übernehmen. Genauso legen viele Ausschreibungen auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse wert. Doch was an einer Hochschule gut funktioniert, muss nicht für eine andere gelten.

Das gleiche gilt auch für Formate, die nicht funktioniert haben, sogenannte Worst-Practice-Beispiele. Der Forschungspreis ist hierfür ein gutes Beispiel. Es ist schwer zu begründen, warum dieses Instrument an manchen Hochschulen hervorragend angenommen und an anderen Hochschulen wie sauer Bier gehandelt wird. Manche Formate benötigen Zeit, um sich zu etablieren, andere erfreuen sich einer direkten

Foto: Dario Mingarelli / Unsplash

Annahme durch die Zielgruppe. Dabei gibt es aber nicht das eine Format, das alle erfolgreich umsetzen können. Dennoch sind Vorführungen von Best-Practice-Beispielen auf Tagungen und Konferenzen weit verbreitet – obwohl wir eigentlich wissen, dass es sich dabei um eine meist optimistische Darstellung der hochschulinternen Situation handelt.

Muss man das Rad also doch immer neu erfinden? Nein, man muss sich nur ein wenig mehr Arbeit machen. Es gibt zwei sinnvolle Alternativen zu einem Best-Practice-Modell: Die erste ist die Durchführung eines Benchmarkings. Dazu schaut man sich zuvor Hochschulen an, die vergleichbar sind oder die der eigenen Vision nahekommen. Statt retuschierter Imagekampagnen erlaubt ein gutes Benchmarking einen Blick hinter die Kulissen. Das ist aufwendiger, aber im Ergebnis fundierter. Die zweite Option ist, die Hochschulangehörigen zu befragen, eine Bestandsaufnahme zu machen. Das ist ebenfalls aufwendig, aber danach weiß man, was die eigenen Leute beim Forschen hindert oder fördert. Darauf abgestimmt lassen sich Programme entwickeln, die dann gerne bei nächster Gelegenheit als Best Practice vorgestellt werden können.

Fallstrick 4: Es ist sehr wichtig, immer alle mitzunehmen

Eine hohe Beteiligung an der Forschungsstrategie durch alle Akteure ist ein wichtiger Punkt, der sich allerdings nur in der ersten Phase des Prozesses sinnvoll umsetzen lässt. In der ersten Phase werden Meinungen gesammelt, Daten erhoben – alles kommt auf den Tisch. Eine kleinere Gruppe wertet aus, clustert die Themenfelder, benennt offene und kontroverse Punkte und legt eine Gliederung fest. In der finalen Schreibphase sind es idealerweise zwei bis drei Personen, die einen Text verfassen und dazu Rückmeldungen einholen, die vorab klar definiert sind. Damit wird idealerweise vermieden, dass Grundsatzdebatten immer wieder aufs Neue geführt werden.

Unsere Partner und Experten

Dieser Beitrag ist Teil einer losen Serie zu Akteurinnen und Akteuren sowie Handlungsfeldern im Forschungsmanagement. Die Serie entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e. V.
www.fortrama.net

Hierzu gibt es einen wichtigen und pragmatischen Tipp, der unter allen Umständen berücksichtigt werden sollte: Vermeiden Sie das Versenden von Textentwürfen an eine größere Gruppe von Personen mit der Bitte um Rückmeldung. Das ist sicherlich nett gemeint und wird der Devise „immer alle mitnehmen“ gerecht, schadet aber der Forschungsstrategie ungemein. Kann eine hohe Beteiligung von Akteuren wirklich einer Strategie schaden? Dies ist ein sensibler Punkt, da besonders im Hochschulbereich viele Anhängerinnen und Anhänger der Dreifaltigkeit „mehr Beteiligung – mehr Resonanz – mehr Akzeptanz“ vertreten sind. Es verhält sich aber leider anders: Je mehr Rückmeldeschleifen ich drehe, desto mehr verliert meine Forschungsstrategie an Klarheit. Eine Strategie ist keine demokratische Angelegenheit, sondern ein Steuerungselement, welches nicht in der Verantwortlichkeit aller liegen kann. Forschungsschwerpunkte sind hierfür ein gutes Beispiel. Die meisten Hochschulen haben davon zu viele, das heißt, dass die knappen Ressourcen in der Verteilung nur einen geringen Effekt haben, um Forschungsschwerpunkte, die in der Strategie benannt sind, tatsächlich zu stärken. Es werden die falschen Kompromisse gemacht, die kurzfristig alle freuen, aber langfristig keine strategiebasierte Steuerung ermöglichen. Damit lähmt man sich unnötigerweise innerhalb der geringen Handlungsspielräume, die zur Verfügung stehen.

> *Der Projektmanager ist stressresistent und lösungsorientiert.*

Der kleinste gemeinsame Nenner ist daher keine gute Ausgangslage für eine Strategie. Der kleinste gemeinsame Nenner will nur oberflächlich betrachtet alle immer mitnehmen, eigentlich will er nur niemanden verärgern.

Fallstrick 5: Projektmanagement kann jede und jeder

Das Aufsetzen eines professionellen Projektmanagements ist häufig eine große Schwachstelle bei der Entwicklung einer Forschungsstrategie. Das Projektmanagement legt den Planungsrahmen, die Verantwortlichkeiten und den Zeitrahmen fest. Das Problem liegt darin, dass sich viele Hochschulangehörige sehr gerne über strategische Ziele und Visionen austauschen, das kleinteilige Zerlegen in Arbeitsprozesse und die verbindliche Benennung von Zuständigkeiten das Interesse aber deutlich absinken lässt. Im schlimmsten Fall kommt dabei eine Excel-Tabelle zustande, die eigentlich niemanden interessiert.

Aber ist es wirklich so wichtig, eine Datei nachzuhalten, wenn doch keiner Lust darauf hat – geht das nicht auch irgendwie ohne? Ja, es ist wichtig, und nein, ohne eine entsprechende Datei wird es nicht gehen. Vorausgesetzt natürlich, dass man an einem effizienten Prozess interessiert ist. Das Projektmanagement hilft, viele wichtige Fragestellungen im Vorfeld zu klären, Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden, die Kommunikation zwischen den Akteuren zu verbessern, Terminziele einzuhalten und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Ist der Rahmen nicht von Beginn an richtig gesteckt, rächt sich das später im Prozess: Entscheidungen müssen unter Zeitdruck gefällt werden und der Frustpegel unter den Beteiligten steigt unnötig stark an.

Projektmanagement muss nicht kompliziert sein. Die schlichteste Faustregel lautet: Arbeitsschritte klar benennen

und bei jedem Arbeitsschritt drei Fragen direkt beantworten: Wer entscheidet? Wer führt aus? Wer informiert? In der Rubrik „wer entscheidet“ darf nur eine Person stehen. Dieser Punkt gestaltet sich meistens ein wenig tückisch. Sehr häufig ist an dieser Stelle zu hören: „Wir entscheiden das dann später zusammen, das hat bisher auch immer geklappt.“ Auf solch eine Aussage darf man sich nicht verlassen. Denn je mehr Personen sich eine Verantwortlichkeit teilen, desto geringer wird die Verbindlichkeit, sich dem relevanten Punkt/Arbeitsschritt anzunehmen.

Hier kommt die wichtige Rolle der Projektleitung ins Spiel. Sie übernimmt bei der Entwicklung einer Forschungsstrategie einen wichtigen Part. Um diese Aufgabe meistern zu können, sollte bei der Wahl der Projektleitungen auf folgende Eigenschaften Wert gelegt werden: stressresistent, lösungsorientiert, stark in der Kommunikation und im Zeitmanagement, bestens vernetzt in der Hochschule, idealerweise eine starke Führungskraft. Das ist nicht die Personenbeschreibung, die bei Strategieprozessen sehr oft anzutreffen ist. Grundsätzlich findet man die dafür geeignete Person, wenn man nicht davon ausgeht, dass Projektmanagement wirklich jede oder jeder kann.

Fazit

Mit diesen fünf Tipps, ganz im Sinne von Henry Mintzberg, kann der Prozess zu einer Forschungsstrategie gelingen: Je mehr Sie sich im Vorfeld über Fallstricke der Strategieentwicklung bewusst werden und diese zu vermeiden wissen, wird Forschungsstrategie nicht nur eines dieser Wörter sein, das man auf bestimmte Art und Weise definiert, sondern das man anschließend auch genauso verwendet. //

Foto: Jeshoots / Unsplash