

Artikel erschienen in:

*Stefanie Goertz, Benjamin Klages,
Dominique Last, Sven Strickroth (Hrsg.)*

Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen

Erfahrungen aus 9 Jahren Qualitätspakt Lehre
an der Universität Potsdam

Potsdamer Beiträge zur Hochschulforschung, Bd. 6

2020 – 336 S.

ISBN 978-3-86956-498-2

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-47681>



Empfohlene Zitation:

Ulrike Lucke; Jörg Hafer; Niklas Hartmann: Strategieentwicklung in der Hochschule als partizipativer Prozess: Beispiele und Erkenntnisse, In: Stefanie Goertz, Benjamin Klages, Dominique Last, Sven Strickroth (Hrsg.): Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen (Potsdamer Beiträge zur Hochschulforschung ; 6), Potsdam, Universitätsverlag Potsdam, 2020, S. 99–117.

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-49276>

Soweit nicht anders gekennzeichnet ist dieses Werk unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert: Namensnennung 4.0. Dies gilt nicht für zitierte Inhalte anderer Autoren: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Ulrike Lucke/Jörg Hafer/Niklas Hartmann

Strategieentwicklung in der Hochschule als partizipativer Prozess

Beispiele und Erkenntnisse

ABSTRACT: Die Setzung strategischer Ziele sowie die Zuordnung und Umsetzung dazugehöriger Maßnahmen sind ein wesentliches Element, um die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu erhalten. In den vergangenen Jahren ist auch an Hochschulen die Strategiebildung deutlich vorangetrieben worden. Dies betrifft verschiedene Handlungsfelder, und es werden verschiedene Ansätze verfolgt. Der vorliegende Beitrag greift am Beispiel der Universität Potsdam drei in den vergangenen

Jahren adressierte Strategiebereiche heraus: IT, E-Learning und Forschungsdaten. Die damit verbundenen Prozesse waren in unterschiedlichem Maß von Partizipation geprägt. Die gesammelten Erfahrungen werden reflektiert, und es werden Empfehlungen für Strategieentwicklungsprozesse abgeleitet.

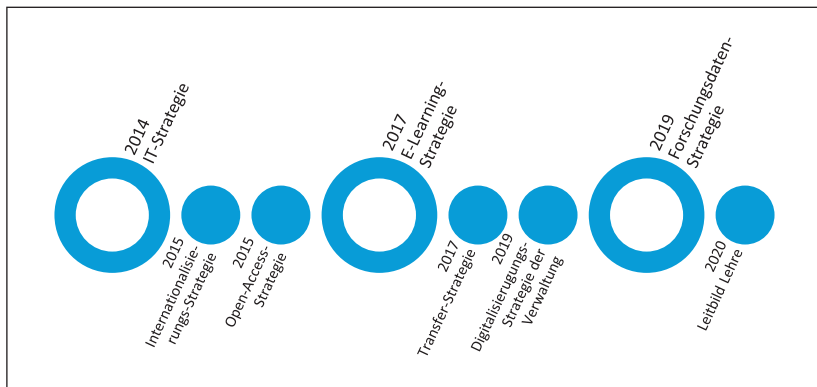
KEYWORDS: Innovation, Strategie, Partizipation, IT-Infrastruktur, E-Learning, Forschungsdatenmanagement

1. Strategiebildung als eine Grundlage der Innovationsfähigkeit von Hochschulen

Strategieentwicklung an Hochschulen hat in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit erfahren. Gründe hierfür liegen einerseits in dem technologischen Wandel, der Bildung und Wissenschaft erfasst (Baecker 2007), und andererseits in neuen Steuerungsmodellen im öffentlichen Sektor, die Hochschulen als strategisch handelnde Organisationen begreifen (Getto u. Kerres 2017). Dabei wird die Frage, welche Bedeutung Strategieentwicklung allgemein und in Hochschulen im Besonderen hat, kontrovers diskutiert (Mintzberg 1995; Berthold 2011). Die Organisationssoziologie betrachtet Hochschulen als „unfertige Organisationen“ und belegt sie mit Begriffen wie „organisierte Anarchie“ (Cohen u. March 1974), „lose gekoppelte Systeme“ (Weick 1976) oder „professionelle Bürokratien“ (Mintzberg 1979). Neben dieser Auffassung, dass Hochschulen noch der Organisationswerdung bedürfen, kommt bei Strategiebildungen zugleich das Selbstverständnis der Hochschule als demokratischer Ort zum Tragen. Doch akademische Selbstverwaltung und Partizipation sind weder identisch noch gegeneinander austauschbar. Mitbestimmung in der Beschlussfassung und aktive Mitwirkung an der Erarbeitung der Inhalte sind komplementäre Formen von Beteiligung an diesem Reifungsprozess.

An der Universität Potsdam sind in den vergangenen Jahren zu vielen wichtigen Tätigkeitsfeldern Strategiepapiere erstellt worden. Abbildung 1 zeigt diese Entwicklung entlang der Zeitachse. Die dafür gewähl-

Abb. 1: Entstehung von Strategiepapieren an der Universität Potsdam



ten Prozesse in Erstellung, Beschluss und Umsetzung sind so verschieden wie die entstandenen Strategiedokumente und die dahinterstehenden Akteure selbst. Teils wurden kleine Redaktionsteams nah an der Hochschulleitung tätig, teils wurden heterogen zusammengesetzte Redaktionsgruppen eingesetzt. Der Grad der Beteiligung von Vertretern aus der Breite der Hochschule variierte stark.

Der Fokus dieses Beitrags liegt auf drei Strategieprozessen, die durch ein gewisses Maß an Partizipation geprägt waren. In Rückgriff auf Straßburger u. Rieger (2019) werden hier sechs Stufen von Partizipation unterschieden:

6. Die Entscheidungsmacht wird an die Adressat/innen übertragen.
5. Adressat/innen haben Entscheidungsbefugnisse für bestimmte Bereiche.
4. Fachkräfte und Adressat/innen treffen Entscheidungen gemeinsam.
3. Adressat/innen beraten Fachkräfte aufgrund ihrer Lebensweltexpertise.
2. Fachkräfte erfragen vor Entscheidungen die Sicht von Adressat/innen.
1. Adressat/innen werden vor einer Entscheidung über diese informiert.

Dabei werden die Stufen 3 bis 1 lediglich als Vorstufen von Partizipation betrachtet. Ergänzend ist eine Stufe 0 möglich, in der keine transparente Kommunikation über den anstehenden Entscheidungsprozess erfolgt.

Zu beachten ist, dass die Stufen lediglich eine Momentaufnahme abbilden. Prozesse sind dynamisch und können in verschiedenen Phasen verschiedene Stufen erreichen, dabei auch Stufen überspringen. Nachfolgend werden drei ausgewählte Strategieprozesse an der Universität Potsdam vor dem Hintergrund des o. g. Partizipationsmodells interpretiert:

- IT-Strategie (2014)
- E-Learning-Strategie (2017)
- Forschungsdatenstrategie (2019)

Aus einer vergleichenden Betrachtung dieser drei Strategiedokumente und -prozesse sowie der dabei gesammelten Erfahrungen werden abschließend Erkenntnisse für die weitere Organisationsentwicklung abgeleitet.

2. Die IT-Strategie der Universität Potsdam

An der Universität Potsdam wurde 2014 eine auf vier Jahre ausgelegte IT-Strategie entwickelt (Lucke 2014), deren Fortschreibung aktuell aussteht.

2.1 Zum Strategiedokument

Die *IT-Strategie* umfasst 15 Seiten (inkl. einer Abbildung) sowie einen 3-seitigen Anhang (siehe Abbildung 2). Ausgehend vom Profil der Hochschule und den bestehenden IT-Infrastrukturen und Organisationsstrukturen werden strategische Ziele im IT-Bereich formuliert. Für deren Implementierung werden Projekte identifiziert. Abschließend werden Aussagen zur Fortschreibung und Evaluation getroffen. Das Dokument wird gerahmt von einer Kurzfassung auf dem Deckblatt und den abgeleiteten 39 Maßnahmen (mit Verantwortlichen, Priorität und Aufwandschätzung) im Anhang.

Abb. 2: Die IT-Strategie und der angegliederte Maßnahmenplan (Stand: Dezember 2014)

Aktionspunkte				
Formalitäten / Gremien				
Nr.	Thema	verantwortlich (mitwirkend)	Priorität	Aufwand
3	CIO, FfOs und IT-Berat in relevante Ordnungen aufnehmen	Senat (P-Amt)	hoch	gering
22	IT-Berat wieder etablieren	Senat (K, CIO)	hoch	mittel
25	Projektblätter und Informationsabläufe zur Planung von IT-Vorhaben entwerfen	CIO (ZEIK, K)	mittel	mittel

Aufbauorganisation / Schnittstellen				
Nr.	Thema	verantwortlich (mitwirkend)	Priorität	Aufwand
4	Organisationsstruktur der ZEIK optimieren	ZEIK-Leiter (CIO)	mittel	hoch
6	Zuständigkeitsverteilung zwischen ZEIK, AVZ und UB prüfen	K (CIO, Personalrat)	mittel	hoch
7	zwischen Präsidialamt, Stabstellen und Beauftragten und IT-Dienstleistern enger abstimmen	CIO (P-Amt, Stabstellen, Beauftragte, ZEIK)	mittel	mittel
21	Faculty Information Officers einsetzen	Fakultäten (CIO)	mittel	hoch
23	Kooperation von ZEIK, AVZ, UB und AGel verstärken	CIO (ZEIK, AVZ, UB, AGel)	mittel	mittel
24	Organisationsstrukturen für einrichtungsübergreifende Aufgabenfelder erarbeiten	K (CIO)	mittel	mittel
30	Zuständigkeits- und Ressourcenverteilung zwischen zentralen und dezentralen IT-Diensten prüfen	CIO (K, ZEIK, Fakultäten)	hoch	gering

Gestaltung von IT Systemen				
Nr.	Thema	verantwortlich (mitwirkend)	Priorität	Aufwand
1	Schnittstellen in heterogener IT-Systemlandschaft abstimmen	CIO (ZEIK, beteiligte Bereiche)	mittel	hoch
2	IT-Entwicklungen der Stabstellen koordinieren und mit IT-Dienstleistern abstimmen	CIO (Stabstellen, ZEIK)	hoch	gering
5	IT-Infrastrukturen von ZEIK & UB enger verzahnen	CIO (ZEIK-Leiter, UB-Direktorin)	mittel	mittel

Der Fokus der strategischen Ziele liegt auf der Digitalisierung in Lehre und Verwaltung; Bedarfe in der Forschung werden benannt, aber nicht zur vordringlichen Umsetzung empfohlen. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen gliedern sich in sieben Bereiche:

- Formalitäten/Gremien
- Aufbauorganisation/Schnittstellen
- Gestaltung von IT-Systemen
- Weiterentwicklung der Infrastruktur
- IT-Sicherheit
- Basis-Dienste und Verwaltung
- Lehre und Studium
- Forschung

Das Strategiepapier wurde auf der Website des IT-Beirats (eine Kommission des Senats) veröffentlicht.

2.2 Zum Strategieprozess

Die Erstellung des Strategiedokuments erfolgte über einen Zeitraum von mehreren Jahren durch die CIO (Chief Information Officer) mit redaktioneller Unterstützung einer Hilfskraft. Als Input wurden die Notizen aus vorherigen Gesprächen mit den Leitungen von Fakultäten und zentralen Einrichtungen der Hochschule verwendet. Ergänzend wurden Fachliteratur zum Thema (Bode u. Borgeest 2010) und Strategiedokumente anderer Hochschulen (von der Heyde u. a. 2012) genutzt.

Der Entwurf des Strategiedokuments wurde im Laufe einiger Monate im IT-Beirat beraten und mit den Dekanen, den Leitungen der zentralen Einrichtungen und in der Hochschulleitung abgestimmt.

Die IT-Strategie wurde am 17. 12. 2014 durch den Senat verabschiedet. Diskussionsbedarf gab es hinsichtlich einiger Zielsetzungen, die einerseits als zu weitgreifend und andererseits als zu unambitioniert empfunden wurden; die Senator/innen zeigten einen sehr heterogenen Blick auf die Lage. Das Papier wurde mit vielen Enthaltungen und knapper Mehrheit verabschiedet.

Die Strategie wurde im IT-Beirat operationalisiert. Auf halbjährlichen Sitzungen wurden die hoch priorisierten Maßnahmen mit voraussichtlich geringem Aufwand ausgewählt. Dazu wurden Projektvorschläge erarbeitet und der Hochschulleitung zur Bewilligung der nötigen Ressourcen vorgelegt. Der Maßnahmenplan wurde unter Anpassung von

Prioritäten und Aufwänden sowie Streichung abgeschlossener und Aufnahme neuer Maßnahmen laufend fortgeschrieben.

Zum Ende der Geltungsdauer (bis 2018) wurden eine Evaluation und eine Fortschreibung der strategischen Ziele vereinbart. Beides steht nach der Umstrukturierung im CIO-Bereich noch aus.

2.3 Erfahrungen aus dem Prozess

Mit dem Start des Strategieprozesses wurde eine Mischung von Top-down- und Bottom-up-Aktivitäten als sinnvoll angesehen. In vorbereitenden Gesprächen stellte sich heraus, dass die zentralen Einrichtungen und ihre Bedarfe leichter erreichbar waren als die Fakultäten in ihrer Heterogenität. Der offenbar im Entstehungsprozess nicht gedeckte Diskussionsbedarf mag ein Grund für die schwierige Verabschiedung gewesen sein.

In der Umsetzungsphase gab es Irritationen über die Zusammensetzung und Befugnisse des IT-Beirats. Erneut stellte sich die Abstimmung mit den Fakultäten als schwerfälliger heraus, während die Vertreter/innen der Verwaltung und der zentralen Einrichtungen die Austauschplattform schnell nutzten. Bisweilen kollidierten Innovationserwartung und Ressourcenbedarfe, und das Beharrungsvermögen einiger Akteure wurde sichtbar (Kiy u. a. 2017). So konnten vorwiegend diejenigen Maßnahmen umgesetzt werden, die ohne Ressourceneinsatz oder mit externen Mitteln realisierbar waren. Ein transparenter Prozess zur Abbildung vorhandener Ressourcen auf erforderliche Veränderungsprojekte bleibt ein Desiderat.

Als Fazit aus der Umsetzungsphase bleibt festzuhalten: Das Commitment der Hochschulleitung sowohl zum Prozess der Strategiebildung und -operationalisierung allgemein als auch zu den abgeleiteten Maßnahmen im Einzelnen ist zwingend erforderlich, um ein Projektportfoliomanagement sinnvoll durchführen zu können.

3. Die E-Learning-Strategie der Universität Potsdam

Für die Gestaltung von mediengestützter Lehre hat sich die Universität Potsdam 2017 eine auf vier Jahre ausgelegte *E-Learning-Strategie* gegeben, deren Fortschreibung derzeit erarbeitet wird (Grabsch u. a. 2017).

3.1 Zum Strategiedokument

Die E-Learning-Strategie gliedert sich in vier Abschnitte:

- eine Präambel, in der grundsätzliche Verständigungen zur Begriffsverwendung und zum Selbstverständnis von E-Learning an der Universität Potsdam festgehalten sind,
- eine Analyse der (damalig) bestehenden Situation auf Basis einer vergleichenden Bestandsaufnahme,
- die Ableitung von Strukturmaßnahmen und Handlungsfeldern der E-Learning-Entwicklung und
- ein Maßnahmenplan, der mit Priorisierungen und einem Zeithorizont versehen ist.

Dieser Maßnahmenplan war Gegenstand intensiver Diskussion und stellt den aktuellen Fahrplan für die strategischen Entwicklungsvorhaben dar.

Aus den vordringlich umzusetzenden Maßnahmen wurden wiederum fünf Ziele herausgehoben:

- Erarbeitung einer Lehrdeputatsregelung für E-Learning
- einrichtungsübergreifender, zentraler Helpdesk
- engere Einbindung von Lehrenden und Studierenden
- Schaffung von Voraussetzungen für E-Prüfungen/E-Assessment
- E-Learning als niederschwelliges Instrument für Internationalisierung

Die Strategie wurde auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam veröffentlicht.

Abb. 3: Die E-Learning-Strategie und der angegliederte Maßnahmenplan (Stand: Mai 2017)



Ziele und Maßnahmen die innerhalb der nächsten 2 Jahre bearbeitet werden sollen:

Die Nummerierung dient der besseren Orientierung und stellt keine Priorisierung dar.

Nr.	Großziel	Maßnahmen/ Handlungsziele	Handlungsfeld	Priorität 1 gering 2 mittel 3 hoch	Aufwand 1 gering 2 mittel 3 hoch	Status
1	Das Lehrdeputat für E-Learning soll geregelt werden.	Eine Beschlussvorlage für eine hochschulweite Regelung zur Anrechnung von E-Learning auf die Lehrverpflichtung wird zur Beschlussfassung im Senat eingereicht.	Qualitätsentwicklung	2	2	Ein Entwurf für die Beschlussvorlage ist erstellt, Erprobungsphase muss geplant werden.
2	Ein Qualitätsmanagement für E-Learning-Dienste und -Angebote soll entwickelt werden.	Ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept für E-Learning-Dienste und -Angebote soll entwickelt werden.	Qualitätsentwicklung	3	3	Qualitätssicherung findet bereits direkt mittels Lehrveranstaltungs-kritik, indirekt durch ein breites Weiterbildungsangebot statt. Die Systematik der „Qualitätszweifel für E-Learning“ bedarf einer Weiterentwicklung und Abstimmung.
3	Die Supportangebote für technische Dienste werden einrichtungübergreifend ausgebaut.	Es soll ein einrichtungübergreifender, zentraler Helpdesk eingerichtet werden. Der Helpdesk soll zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um E-Learning werden.	Qualitätsentwicklung	3	3	Supportangebote sind aktuell nach Einrichtungen /Projekten unterteilt. Ein zentraler Anlaufpunkt existiert nicht.
4	Innovationen als Querschnittsaufgabe werden angeregt.	Es sollen freie Ressourcen für innovative Projekte bei Mitarbeiter(innen) eingeplant werden.	Innovationen verstetigen	2	3	Dieses Herangehen wäre vollkommen neu und erfordert umfangreiche Abstimmungsprozesse in Verwaltung und Fakultäten.

3.2 Zum Strategieprozess

Für die Erstellung der E-Learning-Strategie wurde eine Redaktionsgruppe eingesetzt, in der sich Autorinnen und Autoren aus Einrichtungen und Projekten, die für zentrale E-Learning-Dienste verantwortlich zeichnen, zusammengefunden haben. Der Input für diese Redaktionsgruppe ging aus einer Bestandsaufnahme zum E-Learning an der Universität Potsdam hervor, die im Auftrag des Präsidiums 2014 vorgelegt wurde.

Ergebnis dieser Arbeitsphase war eine Entwurfsfassung der E-Learning-Strategie, die im Jahr 2015 dem Senat der Universität Potsdam vorgelegt und ohne Beschlussfassung zur weiteren Bearbeitung an die Redaktionsgruppe zurückgereicht wurde. Im weiteren Verlauf wurden zahlreiche Rückmeldungen berücksichtigt und zu einer neuen Fassung verdichtet. Die Änderungen betrafen insbesondere die Priorisierung der Maßnahmen und die Formulierung von grundsätzlichen Orientierungen. Die erneute Beschlussvorlage wurde am 25. 01. 2017 durch den Senat beschlossen.

Ein wesentliches Element der E-Learning Strategie war die Einsetzung einer Steuerungsgruppe. Diese koordiniert die Umsetzung der Strategie, arbeitet konkrete Projektvorschläge aus und thematisiert aktuelle Fragestellungen der E-Learning-Entwicklung. Weitere Kernaufgaben sind die Fortschreibung des Maßnahmenplans und die Berichterstattung an den Senat und die Hochschulleitung.

Die Steuerungsgruppe hat den Stand der Maßnahmen zum Ende des Berichtszeitraums 2018–2020 evaluiert. Der größte Teil der prioritären Maßnahmen wurde erfolgreich umgesetzt. Derzeit bereitet die Steuerungsgruppe eine Fortschreibung der E-Learning-Strategie vor.

3.3 Erfahrungen aus dem Prozess

Ein Ausgangspunkt des E-Learning-Strategieprozesses war aus Sicht der Redaktionsgruppe, „die gute Ausgangslage [zu] nutzen, um das E-Learning an der Uni Potsdam in der Breite zur Anwendung zu bringen und die organisatorischen Grundlagen zu konsolidieren“ (Lucke u. Hafer, 2017). Die Redaktionsgruppe konnte in der rund einjährigen Arbeitsphase die verschiedenen Perspektiven und Bedarfe zentraler Akteure berücksichtigen und eine gemeinsame Positionierung und Zielsetzung erreichen.

In der Diskussion der ersten Fassung im Senat der Universität wurde deutlich, dass ein solcher Verständigungsprozess auf allen Arbeitsebenen stattfinden muss und die enge Beteiligung beispielsweise der

Fakultäten notwendig ist. Dies führte zu einer zweiten intensiven Phase der Aushandlung des Textes, in der umfangreiche redaktionelle Änderungen stattfanden, sich aber auch ein weitgehender Konsens über die wesentlichen Eckpunkte bestätigte. In dieser Überarbeitungsphase waren demnach die Studiendekan*innen, die Beauftragten für Qualitätsmanagement sowie das Präsidium eingebunden, die ihre jeweiligen Perspektiven einbrachten. Strategie und Maßnahmenplan sind so zu einem zentralen handlungsleitenden Dokument der E-Learning-Entwicklung sowohl der zentralen Einrichtungen als auch verschiedener Einzelakteure geworden.

Die Vor- und Nachteile dieser notwendigen, teils nachholenden Aushandlungsprozesse, die anhand eines bestehenden Entwurfs initiiert und durchgeführt wurden, konnten wir wissenschaftlich aufbereiten und u. a. in Form eines Gastvortrags auf einer Veranstaltung des Hochschulforums Digitalisierung 2017 weitergeben. Die gemachten Erfahrungen gingen darüber hinaus in die Erarbeitung einer Regelung für die Anrechnung von E-Learning in das Lehrdeputat ein, in dem die bewusste Gestaltung solcher Aushandlungen auf den verschiedenen Ebenen der Hochschule als Teil von Strategiebildungsprozessen in Hochschulen reflektiert wurde (Klages u. a. 2019).

4. Die Forschungsdatenstrategie der Universität Potsdam

Die Universität Potsdam hat sich 2019 eine Policy sowie eine auf vier Jahre ausgelegte Strategie zu Forschungsdaten gegeben. Dabei formuliert die *Forschungsdaten-Policy* Anforderungen an den Umgang mit Forschungsdaten mit dem primären Ziel eines Kulturwandels (Universität Potsdam 2020a). Die *Forschungsdatenstrategie 2019–2022* definiert die technischen und organisatorischen Voraussetzungen zur Einhaltung der Policy, zu deren Schaffung sich die Universität verpflichtet (Universität Potsdam 2020b). Es handelt sich also um zwei im selben Prozess erarbeitete, aufeinander bezogene strategische Dokumente mit unterschiedlichen Stoßrichtungen und Zielgruppen. Im Folgenden wird die Forschungsdatenstrategie fokussiert.

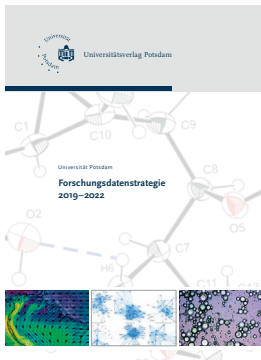
4.1 Zum Strategiedokument

Die Forschungsdatenstrategie umfasst einen Hauptteil von 23 Seiten (inklusive einer mehrseitigen Tabelle und einer ganzseitigen Abbildung) sowie Anhänge von 33 Seiten. Kernstück ist die Festlegung von 22 Handlungszielen in den drei Handlungsfeldern

- IT-Infrastruktur für die Forschung,
- dedizierte Forschungsdaten-Dienste sowie
- Vernetzung und Kommunikation.

Der Hauptteil enthält außerdem eine Analyse der Ausgangssituation und Regelungen zur Umsetzung der Strategie. Die Anhänge dokumentieren den Prozess und die verwendete Methodik zur Selbstbewertung.

Abb. 4: Titelblatt und Handlungsziele der Forschungsdatenstrategie (Stand: Oktober 2019)



Nr.	Handlungsfeld	Großziel	Handlungsziel	Priorität	Nr.	Handlungsfeld	Großziel	Handlungsziel	Priorität
1	Infrastruktur	Storage/Server	Speicher (Reihe)	Hoch	12	FD-Dienste	Information	Website	Hoch
2	Infrastruktur	Storage/Server	Speicher (Spitze)	Hoch	13	FD-Dienste	Information	Beratung	Hoch ¹
3	Infrastruktur	Unterstützung dezentrale IT	Zentrales Backup	Hoch ¹	14	FD-Dienste	Information	Schulung	Mittel/Niedrig ²
4	Infrastruktur	Unterstützung dezentrale IT	Beschaffung/ Betrieb	Mittel	15	FD-Dienste	Archiv/Publikation	Einstream-Archiv	Hoch
5	Infrastruktur	Unterstützung dezentrale IT	Notizenmanagement	Mittel	16	FD-Dienste	Archiv/Publikation	Daterepublikation	Mittel
6	Infrastruktur	Kooperationsdienste	Nachbarschaft sichern	Hoch	17	FD-Dienste	Archiv/Publikation	Publikationsnachweis	Mittel
7	Infrastruktur	Kooperationsdienste	Weitere Dienste	Mittel	18	FD-Dienste	Archiv/Publikation	Langzeitarchivierung	Niedrig
8	Infrastruktur	Sicherheitskonzept	Berücksichtigung FD	Anforderung ³	19	FD-Dienste	Domitilfähigkeit	INF-Projekte	Mittel
9	Infrastruktur	Leistungskatalog	Definition	Hoch	20	Kommunikation	Vernetzung	zu Forschungs-IT	Hoch
10	Infrastruktur	Leistungskatalog	Überführung	Mittel	21	Kommunikation	Vernetzung	zu FDM & Open Science	Hoch
11	Infrastruktur	Bus	Berücksichtigung FD	Anforderung ³	22	Kommunikation	Öffentlichkeitsarbeit	zu FDM & Open Science	Mittel

1 Vorhanden, Priorität: Nachhaltigkeit und Nachbarschaft
 2 Änderung an einem Prozess außerhalb der Governance zur Umsetzung der Forschungsdatenstrategie
 3 Vorhanden, Priorität: Bewertung
 4 Vorhanden, Priorität: Bewertung/Weiterentwicklung

4.2 Zum Strategieprozess

Die Ausgangsbedingungen für einen Strategieprozess zu Forschungsdaten an der Universität Potsdam waren günstig: Das Forschungsdatenmanagement (FDM) war bereits durch die IT-Strategie (2014) und die Open-Access-Strategie (2015) als zukünftiges Handlungsfeld benannt worden. Zudem waren strukturierte Entwicklungsprozesse für institutionelles FDM an Hochschulen zu diesem Zeitpunkt noch aus Drittmitteln förderfähig.

Der Strategieprozess wurde von der Senatskommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK) beauftragt. Dazu wurde eine Ad-hoc-Arbeitsgruppe eingesetzt mit dem Auftrag, Vorschläge für ein an den Bedarfen der Forschenden ausgerichtetes institutionelles Forschungsdatenmanagement zu machen. Der Strategieprozess wurde im Kontext des BMBF-Verbundprojekts *FDMentor* (05/2017 bis 04/2019, vgl. Helbig et al. 2019) durchgeführt. Im Arbeitspaket *Strategieentwicklung* erarbeitete das FDM-Team von Universitätsbibliothek (UB) und Zentrum für Informationstechnologie und Medienmanagement (ZIM) ein Referenzmodell für Stakeholder-zentrierte Strategieprozesse für institutionelles FDM im deutschen Wissenschaftskontext (Hartmann et al. 2019). Dieses diente als Grundlage für Selbstbewertung und Zielfestlegung durch die Arbeitsgruppe.

In der Arbeitsgruppe waren Mitglieder aus Forschung, Hochschulleitung und zentralen Einrichtungen vertreten. Dabei vertraten die Forschenden die Breite der an der Universität vertretenen Arten von Forschungsdaten. Die Arbeitsgruppe tagte zwischen Juni 2018 und Mai 2019 neun Mal. Die Sitzungen wurden durch das gemeinsame FDM-Team von UB und ZIM vorbereitet und moderiert. Auch die Endredaktion der Ergebnisdokumente erfolgte durch das FDM-Team. Die Ergebnisdokumente wurden der FNK im Juni 2019 vorgelegt und nach intensiver Diskussion unverändert zur Beschlussfassung weitergeleitet. Die Forschungsdatenstrategie wurde am 04. 09. 2019 vom Präsidium verabschiedet und 25. 09. 2019 nach kurzer, konstruktiver Diskussion vom Senat zustimmend zur Kenntnis genommen. Um eine angemessene Verbreitung sicherzustellen und die Akzeptanz zu fördern, wurde sie DOI-identifiziert und mit ansprechendem Layout im Universitätsverlag Potsdam elektronisch veröffentlicht.

Die Umsetzung der Forschungsdatenstrategie in den zentralen Einrichtungen wird operativ vom FDM-Team von UB und ZIM koordiniert, von einer mit Führungspersönlichkeiten besetzten Steuerungsgruppe strategisch geleitet und von der nun permanent eingerichteten AG Forschungsdaten aus Sicht der Forschenden begleitet. Eine Evaluation und Fortschreibung von Policy und Strategie ist für spätestens 2023 avisiert.

4.3 Erfahrungen aus dem Prozess

Die systematische und gleichberechtigte Einbindung verschiedener Perspektiven und Expertisen – Forschende verschiedener Disziplinen als interne Kund/innen, Verwaltung und Infrastruktur als interne Anbieter/innen und Hochschulleitung als Entscheidungsebene – ermöglichte einen inhaltlichen Austausch auf hohem Niveau, führte aber auch zu teils langwierigen und wiederholten Diskussionen kritischer Punkte. Dank hochschulöffentlicher Einladung nahmen neben den von den Bereichen und Fakultäten als Mitglieder benannten Personen einige Gäste regelmäßig teil und bereicherten die Diskussion.

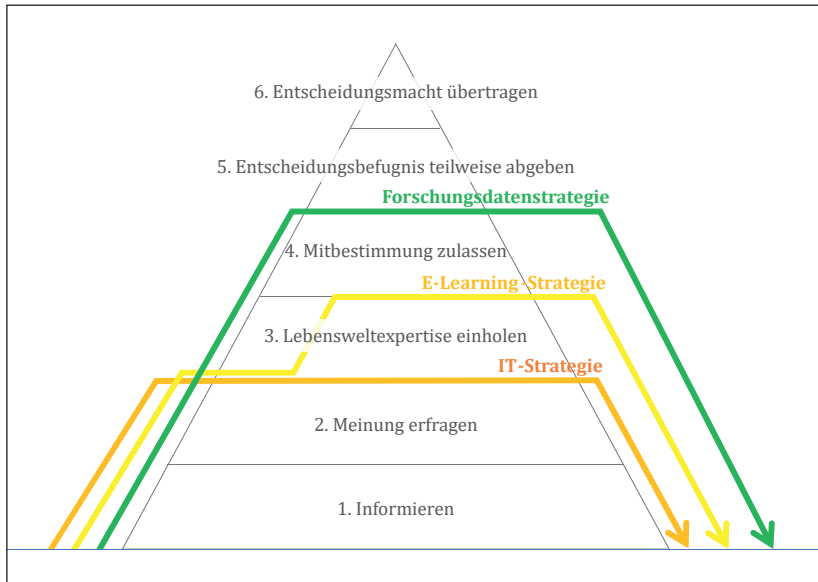
Aus dem hohen Engagement der Prozessbeteiligten ergaben sich drei Arten von Kollateralnutzen: Es kam zur Vernetzung wichtiger Akteure mit FDM-Expertise an der Universität, die sich zwar kannten, jedoch zu diesem Thema bisher nicht im Austausch waren. Auch über den Kreis der direkt Beteiligten hinaus wurde die Wahrnehmung der Relevanz des Themas in den Fakultäten und zentralen Einrichtungen gesteigert. Und bei den direkt Beteiligten aller Statusgruppen und Hierarchieebenen ergab sich eine weitere Kompetenzentwicklung zum FDM, ergänzend zu bereits bestehender fachlicher Expertise.

Allerdings ist ein Prozess dieser Art für alle Beteiligten aufwendig und in der Betreuung personalintensiv. Zusätzlich zu dem BMBF-Projekt für die Entwicklung des Referenzmodells wurden hauseigene Projektmittel zur Durchführung des Prozesses und vorwegnehmenden Umsetzung bestimmter Punkte eingesetzt. Hinzu kam die Begleitung des Prozesses durch Bestandspersonal in der Universitätsbibliothek und im Zentrum für Informationstechnologie und Medienmanagement (ZIM).

5. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die drei vorgestellten Strategieprozesse waren auf verschiedenen Stufen der Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger (2019) angesiedelt, wie die nachfolgende Abbildung 5 zeigt. Zudem fand bei der E-Learning-Strategie im Prozessverlauf ein Stufenwechsel statt. Die Universität Potsdam hat in den letzten Jahren in ihren Strategiebildungsprozessen eine Entwicklung durchgemacht und punktuell mehr Partizipation erprobt.

Abb. 5: Die Strategieprozesse entlang der Partizipationspyramide



Die erzielten Ergebnisse sollten die in den (partizipativen) Prozess zur Strategiebildung eingebrachte Kraft rechtfertigen. Als Kriterien zur Bestimmung dieses Erfolgs kommen verschiedene Aspekte in Frage:

- Der Diskussionsprozess und das Stimmenverhältnis bei der Beschlussfassung sind ein eher schwacher Indikator.
- Der Umsetzungsstand von konkreten Maßnahmen (Strukturen, Prozesse, Projekte) ist ein praktikabler Indikator, kann jedoch nicht frühzeitig bestimmt werden.
- Eine handlungsleitende Funktion für einzelne Akteure, im Sinne von Orientierungspunkten für die dezentrale Kulturentwicklung, ist ein starker Erfolgsindikator.
- Die Reflexion und wissenschaftliche Aufbereitung aufgeworfener Fragen und entwickelter Lösungen sind ein Indikator für eine bewusste Prozessgestaltung.

Die nachfolgende Tabelle 1 liefert eine Einschätzung der drei vorgestellten Strategieprozesse anhand dieser Erfolgskriterien.

Tab. 1: Vergleichende Bewertung des Erfolgs der Strategieprozesse (+ positiv, 0 neutral, – schwierig, ? noch unklar)

	Beschluss	Umsetzung	Kulturwandel	wissenschaftl. Aufbereitung
IT-Strategie	-	0	-	+
E-Learning-Strategie	0	+	0	+
Forschungsdatenstrategie	+	?	+	+

Auf Basis der vergleichenden Betrachtung von Partizipationsgraden und Umsetzungserfolgen der betrachteten Strategien kann resümiert werden, dass die Art und Weise des Erstellungsprozesses den Erfolg der Umsetzung beeinflusst. Die beschriebenen Erfahrungen stützen die These, dass ein höherer Grad an Partizipation gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung schafft. Für künftige Strategiebildungen können daher folgende Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Die für die Beschlussfassung zuständigen Gremien sollten bereits in die Auftragserteilung eingebunden werden. Das legitimiert den Prozess und verringert sachlich nicht begründete Widerstände.
- Bei der Erstellung der Strategie sollte die in der Breite der Hochschule vorhandene Expertise in einem partizipativen Prozess (mitbestimmend, nicht nur beratend) einbezogen werden. Individuelle Partizipationsbedürfnisse können jedoch variieren.
- Eine hochwertige Veröffentlichung der Strategie sowie deren breite Kommunikation über etablierte Kanäle (innerhalb wie außerhalb der Hochschule) tragen zu deren Akzeptanz bei.
- Gerade nach einer partizipativen Erstellung kann Frustration entstehen, wenn die Umsetzung ausbleibt, z. B. mangels Mobilisierungs-/Verstetigungsressourcen. Das kann das Thema, aber auch partizipative Prozesse insgesamt nachhaltig beschädigen. Dies sollte bereits bei der Beauftragung berücksichtigt werden.

Der Prozess der Strategiebildung und -fortschreibung – erst recht in partizipativer Form – kann nicht nebenbei erfolgen (Kotter 1995). Personal mit Prozess- und Fachwissen in den beteiligten Bereichen ist nötig.

Ob und inwieweit die abgeleiteten Thesen und Empfehlungen haltbar sind, muss in künftigen Strategiebildungsprozessen geprüft werden.

Danksagung

Das Teilvorhaben *Strategieentwicklung* mit der Fördernummer 16FDM013 wurde im Rahmen des Verbundprojekts *FDmentor* vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berthold, C. (2011): Als ob es einen Sinn machen würde ... Strategisches Management an Hochschulen, Arbeitspapier 140, Gütersloh: CHE.
- Bode, A./Borgeest, R. (2010): Informationsmanagement in Hochschulen, Heidelberg: Springer.
- Cohen, M./March, J. (1974): Leadership and Ambiguity: The American College President, Hightstown, NJ: McGraw-Hill.
- Getto, B./Kerres, M. (2017): Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 12 (1), S. 123–142.
- Grabsch, G./Grünewald, F./Hafer, J./Lucke, U./Schulz, S./Schumann, M./Zeigermann, K. (2017): E-Learning-Strategie der Universität Potsdam 2017–2021. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-397916>.
- Hartmann, N./Jacob, B./Weiß, N. (2019): RISE-DE – Referenzmodell für Strategieprozesse im institutionellen Forschungsdatenmanagement (Version 1.0), Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3585556>.
- Helbig, K./Biernacka, K./Buchholz, P./Dolzycka, D./Hartmann, N./Hartmann, T./Hiemenz, B. M./Jacob, B./Kuberek, M./Weiß, N./Dreyer, M. (2019): Lösungen und Leitfäden für das institutionelle Forschungsdatenmanagement. In: O-Bib – Das Offene Bibliotheksjournal, 6 (3), S. 21–39. <https://doi.org/10.5282/o-bib/2019H3S21-39>.
- von der Heyde, M. u. a. (2012): Treiben oder getrieben werden? IT-Strategie in Hochschulen. Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung. https://www.zki.de/fileadmin/zki/Arbeitskreise/IT-SF/webdav/web-public/Publikation/EndredaktionPapier_120130-final.pdf.
- Kiy, A./List, C./Lucke, U. (2017): A virtual environment and infrastructure to ensure future readiness of Computer Centers. In: European Journal of Higher Education IT, 2017-1.
- Klages, B./Hafer, J./Schumann, M. (2019): Es ist mit Verzögerungen zu rechnen! Organisationale Auseinandersetzungen bei der Entwicklung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat. In: Teilhabe in der digitalen Bildungswelt, Münster: Waxmann, S. 55–65.
- Kotter, J. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

- Lucke, U. (2014): IT-Strategie der Universität Potsdam. <https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/senat-01/IT-Strategie-2014-12-17.pdf>.
- Lucke, U./Hafer, J. (2017): E-Learning-Strategie der Uni Potsdam. Strategieworkshop Hochschulforum Digitalisierung.
- Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations – A synthesis of the research, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1995): Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München: Hanser.
- Straßburger, G./Rieger, J. (2019): Partizipation kompakt, Weinheim: Beltz Juventa.
- Universität Potsdam (2020a): Forschungsdaten-Policy und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Forschungsdaten. Lesefassung, Stand: Oktober 2019. Universitätsverlag Potsdam. <https://doi.org/10.25932/publishup-44437>.
- Universität Potsdam (2020b): Forschungsdatenstrategie 2019–2022. Lesefassung. Universitätsverlag Potsdam. <https://doi.org/10.25932/publishup-44436>.
- Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), S. 1–19.

Prof. Dr. Ulrike LUCKE hat seit 2010 den Lehrstuhl für Komplexe Multimediale Anwendungsarchitekturen an der Universität Potsdam inne. Sie studierte Informatik an der Universität Rostock, promovierte und habilitierte dort in diesem Fach. Ihre Forschungsinteressen umfassen komplexe Infrastrukturen für mediengestützte Lehre und Forschung. In der Gesellschaft für Informatik (GI) war sie von 2008 bis 2014 Sprecherin der Fachgruppe E-Learning, von 2014 bis 2020 war sie Mitglied im GI-Präsidium und seit 2020 ist sie Vizepräsidentin der GI. An der Universität Potsdam war sie von 2010 bis 2018 Chief Information Officer. Seit 2016 ist sie stellvertretende Vorsitzende des deutschen Hochschul CIO Vereins.
ORCID iD: 0000-0003-4049-8088

Jörg HAFER ist Leiter des Bereichs „Lehre und Medien“ im Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) an der Universität Potsdam. Er studierte Pädagogik, Soziologie und Philosophie in Frankfurt a. M., Karlsruhe und Leiden (NL). Seit 1999 ist er im E-Learning Bereich tätig, unter anderem in der Produktentwicklung, didaktischen Konzeption, Beratung, als Dozent und Projektleiter, später als Gründer. Seit

2007 ist er an der Universität Potsdam in der mediendidaktischen Weiterbildung und Qualitätsentwicklung beschäftigt. Seine thematischen Interessen richten sich vor allem auf die Kopplungs- und Wirkungszusammenhänge zwischen medienkulturellen sowie bildungstechnologischen Entwicklungen und der Digitalisierung der (Hochschul-)Bildung. Jörg Hafer ist seit 2016 Mitglied im Vorstand der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW) e. V.

ORCID iD: 0000-0002-1031-210X

Niklas HARTMANN ist stellvertretender Leiter des Dezernats Forschungs- und Publikationsunterstützung der Universitätsbibliothek Potsdam. Unter anderem koordiniert er die Aktivitäten der Universitätsbibliothek und des Zentrums für Informationstechnologie und Medienmanagement im Bereich Forschungsdaten. Vor seiner postgradualen Ausbildung zum wissenschaftlichen Bibliothekar an der Humboldt-Universität und der Staatsbibliothek zu Berlin studierte er Geoökologie in Potsdam und Wageningen (Niederlande) sowie Wissenschaftssoziologie in Lancaster (Großbritannien).

ORCID iD: 0000-0002-7328-3625