

Strategische Entwicklung von Hochschulen für angewandte Wissenschaften
Hannover, 05. September 2018

Vortrag

ENTWICKLUNG, PROZESS UND ERGEBNISSE EINER HOCHSCHULSTRATEGIE

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bedanke mich für die Einladung zu dieser Tagung.

Ich habe meinen Vortrag „Entwicklung, Prozess und Ergebnisse einer Hochschulstrategie“ in verschiedene „Streckenabschnitte“ unterteilt, die ich mit Ihnen in der nächsten halben Stunde „durchwandern“ werde.

1. Wozu braucht es eine Hochschulstrategie?
2. Bevor es losgeht- einige Vorüberlegungen
3. Wie findet man zu den Inhalten?
4. Kommunikation
5. Umsetzung
6. Folgen – erwartete und unerwartete
7. Blick über den Tellerrand
8. Fazit

Dazu werde ich die Perspektive aus der Hochschulleitung einnehmen und allgemeine Überlegungen mit Praxisbeispielen unterlegen, die ich aus meinen unterschiedlichen Tätigkeiten an zwei Universitäten und jetzt an der Technischen Hochschule Lübeck mitbringe.

Dr. Muriel K Helbig

Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften 2018 (HIS-HE)

Beginnen wir mit dem ersten Streckenabschnitt:

1. WOZU BRAUCHT ES ÜBERHAUPT EINE HOCHSCHULSTRATEGIE?

Ich kann mich gut an meine ersten Schritte erinnern, als ich eine Internationalisierungsstrategie erstellen wollte. Ich verabredete mich mit einem Dekan, um mögliche Inhalte zu besprechen, und er begrüßte mich fröhlich mit den Worten: „ach, mal wieder was für die Ablage!“

Es gibt Überzeugungstäter. Die wollen eine Strategie, weil sie damit ihr Thema vorantreiben wollen, sei es die Digitalisierung, oder die Forschung, oder die Personalentwicklung, oder die Gleichstellung, oder welches Thema auch immer. Diese Menschen glauben an beides: an ihr Thema, und an die Wirkung eines Strategiepapiers. Alle anderen, so ist das Leben an einer selbstverwalteten Hochschule mit der fest verankerten Freiheit von Lehre und Forschung, alle anderen müssen sie überzeugen. Und zwar sowohl von ihrem Thema oder Themen, als auch von dem Instrument Strategiepapier selber.

Dazu müssen Sie erstens selber wissen, warum Sie eine Strategie erstellen wollen, und zweitens erfordert diese Überzeugungsarbeit teilweise ein individuelles Vorgehen.

So habe ich beispielsweise mal den Hinweis bekommen, bei den künstlerischen Fächern nicht von „Strategien“ zu sprechen. Das Wort „Strategie“ passe einfach nicht zum kreativen Prozess und erzeuge unter Künstlern Ablehnung. Ich finde das einleuchtend. Und so habe ich bei dieser Personengruppe nicht mehr von einer „Internationalisierungsstrategie“ gesprochen, sondern von einem „Internationalisierungspapier“.

Es geht aber nicht nur um Begrifflichkeiten, sondern es geht darum zu überzeugen, warum ein bestimmtes Thema platziert wird, und warum dafür das Instrument Hochschulstrategie sinnvoll ist.

Warum wir bestimmte Themen auswählen, erläutern wir in der Hochschulstrategie der TH Lübeck zunächst ganz allgemein: *„Die Hochschulstrategie basiert auf den bestehenden Erfolgen und Stärken der Technischen Hochschule Lübeck und einer Einschätzung der zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen.“* Also: Wir haben analysiert, wo unsere Stärken liegen und einen Abgleich mit den erwarteten zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen gemacht.

Hieraus haben sich für uns fünf sogenannte Strategiefelder ergeben, die wir dann wiederum jeweils einzeln begründet haben.

Ein Beispiel: Eines unserer Strategiefelder heißt „E-Learning“. Begründet wird dies zunächst sehr allgemein: *„Für die Qualifizierung von Studierenden ist gute Lehre die Grundvoraussetzung“* und dann spezifisch: *„Der Einsatz von E-Learning ermöglicht Studierenden und Berufstätigen zeitlich und räumlich flexibles Lernen. In Ergänzung und Weiterentwicklung des Präsenzstudiums, als Online-Studiengänge oder als Weiterbildungsangebote wird digitale Kompetenz an der Fachhochschule Lübeck genutzt, Lernen zielführend, motivierend, flexibel sowie mit dem Blick auf die Zukunft zu gestalten und für die Hochschule neuen Zielgruppen zu öffnen.“* Flexibles Lernen, moderne Lehrformen, neue Zielgruppen.

Die Take-home message aus diesem Beispiel soll somit sein: Für die Akzeptanz einer Hochschulstrategie muss begründet werden, warum man die gewählten Schwerpunkte setzt. Das klingt einfacher, als es ist.

Bleiben wir beim Beispiel digitale Lehre. Neulich besuchte uns hierzu unser Ministerpräsident, unsere MOOC-Plattform wurde vorgestellt. An einer Stelle wollte ich die Bedeutung dieser Plattform hervorheben, wirklich klarmachen, warum das eine tolle Sache ist, und fragte deswegen: „Und warum machen wir das überhaupt?“ Ich dachte, ich liefere damit eine perfekte Steilvorlage. Die Antwort war: Wir machen das, weil wir es können.

Natürlich gibt es für diese MOOC-Plattform handfeste, sehr überzeugende Gründe. Wir erproben damit neue Methoden der Lehre, es ist quasi unser Experimentierkasten, bevor wir damit in die akkreditierten Module einsteigen- eine Spielwiese, nach der man sich in der Präsenzlehre die Finger lecken würde. Das wissen die Kolleginnen und Kollegen. Aber sie stecken so tief drin und sind so sehr Experten, dass ein einfaches „warum überhaupt“ weit weg ist vom Alltagsgeschäft und zu einer schwierigen Frage wird. Das beobachten wir immer wieder, und deswegen braucht es häufig eine Rollenaufteilung: tiefe Expertise auf der einen Seite, ein Einordnen und „herunterbrechen“ der Thematik auf der anderen Seite- beispielsweise im Rahmen der Erstellung eines Strategiepapieres.

Damit haben Sie, wenn alles gut geht, von Ihrer Themensetzung überzeugt. Noch offen ist die Überzeugungsarbeit, warum ein Strategiepapier nicht vergebene Liebesmüh und etwas für die Ablage ist, sondern ein sinnvolles Instrument, um an einer Hochschule wirklich etwas zu bewegen.

An der TH Lübeck begründen wir die Erstellung einer Hochschulstrategie in zwei Schritten: Die Strategie soll uns dabei helfen, uns auch zukünftig gut aufzustellen. *„Mit der Hochschulstrategie gilt es, den zukünftigen Veränderungen durch transparente Positionierung und stete Optimierung zu begegnen.“* Und: Die Strategie ist das richtige Instrument, denn sie liefert einen verschriftlichten, für alle nachvollziehbaren Rahmen und hat auch Konsequenzen. *„Die formulierten Strategiefelder stehen im Fokus und werden durch die Hochschulleitung besonders befördert und unterstützt. Die Hochschulstrategie liefert einen Rahmen, an dem sich die Fachbereiche, Einrichtungen und Verwaltungseinheiten orientieren.“*

Wenn Sie damit immer noch nicht vom Instrument Hochschulstrategie überzeugen konnten, dann hilft nur noch das Totschlagargument: Eine Strategie hilft uns bei der Beantragung von Drittmitteln.

Das Thema „Konsequenzen“ der Hochschulstrategie ist natürlich besonders brisant. Auf der einen Seite wird von uns als Hochschulleitung verlangt, dass wir Ressourcen bewusst und mit klarem Ziel und Nutzen einsetzen. Wenn Ressourcen nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt werden, gibt es auch Bereiche, die nichts oder weniger abbekommen. Das ist durchaus kritisch. Wir haben uns da herauslaviert. In unserer Hochschulstrategie schreiben wir *„Die hier formulierten Strategiefelder stehen im Fokus und werden durch die Hochschulleitung besonders befördert und unterstützt. Die Umsetzung anderer Themen und Projekte ist selbstverständlich erwünscht.“*

Ganz konkret am Beispiel des Strategiefeldes Internationalisierung: Wir fokussieren uns regional auf China, USA und Europa. Hierfür haben wir unser International Office und die Fachbereiche personell und finanziell aufgestockt. Möchte jemand hingegen mit Kanada oder Tunesien kooperieren, ist das durchaus erwünscht- aber es gibt hierfür eben keinen, oder sagen wir: kaum zentralen Support, und anfallende Mittel müssen selber erwirtschaftet werden. Das mag man richtig oder falsch finden, es ist aber für uns einfach realistisch.

Die Take-home message ist: Das Instrument Hochschulstrategie gibt Orientierung nach innen und außen und macht die Ressourcenvergabe transparent und zielgerichtet. Wem das nicht reicht: Sie hilft bei der Beantragung von Drittmitteln.

Sie haben jetzt also entschieden, dass Sie eine Hochschulstrategie brauchen und was Ihre Inhalte sind. Wie kommen Sie jetzt zu einem Papier, welches in der Hochschule bekannt und akzeptiert ist? Kommen wir zum nächsten Streckenabschnitt:

2. BEVOR ES RICHTIG LOSGEHT: EIN PAAR VORÜBERLEGUNGEN

In meiner Erfahrung ist das Erstellen eines Strategiepapiers an einer Hochschule, sei es für ein einzelnes Themengebiet oder für die gesamte Institution, ein individueller Prozess. Generell lässt sich die Entwicklung einer Hochschulstrategie beliebig ausweiten, auch zeitlich, oder auch: beliebig stark professionalisieren. Das ist abhängig von Ihren Präferenzen, Ressourcen und der vorhandenen Expertise. Prinzipiell keine gute Idee ist es, ein solches Papier eigenmächtig aufzusetzen und sie im stillen Kämmerlein zu schreiben, dann bleibt sie vermutlich auch da und ...ist etwas für die Ablage. Denn spätestens im Haushaltsausschuss kommen Sie an Ihre Grenzen, und da haben Sie noch gar nicht versucht, Ihre Professorinnen und Professoren zu bewegen.

Vielleicht können Sie aus dem Weg an der TH etwas für Ihre eigene Institution ableiten. Hier war es so: Es gab keine geschriebene, wohl aber eine Art mündlich überlieferte Hochschulstrategie. Ich als von extern neu berufene Präsidentin suchte ein Instrument, um sowohl diese „mündliche Strategie“, als auch meine eigenen Themen festzuzurren und in die Umsetzung zu bringen. Die nächsten natürlichen Partner sind die Präsidiumsmitglieder. Auf unserer jährlichen Präsidiumsklausur haben wir im Team die Entscheidung für eine Strategie gefällt, die Strategiefelder festgelegt, das Vorgehen abgestimmt, also vor allem welche Personen und welche Gremien einzubeziehen sind, einen Zeitplan erstellt, Kümmerer benannt – beispielsweise: Wer aus dem Präsidium ist für welches Thema verantwortlich? Wer redet mit wem? Die Kommunikation vorbereitet - inklusive „Slogans“ zur besseren Beschreibung unserer Strategiefelder, wie „Gute Lehre ist unser Fundament.“ Die Hochschulstrategie haben wir dann sowohl in Einzelgesprächen, als auch in verschiedenen Gremien und Runden besprochen und uns zu den Strategiefeldern von den jeweiligen „Experten“- also beispielsweise aus der Stabstelle Technologietransfer heraus– die Unterpunkte und Ziele zuarbeiten lassen. Geschrieben haben wir die Strategie aber komplett selber. Nur so behält man Zeitplan und Duktus im Griff. Die „Projektleitung“ lag bei mir als Präsidentin. Als die Hochschulstrategie geschrieben – und durch die intensiven Gespräche in der Hochschule auch bereits gut bekannt war - haben wir sie im Senat vorgestellt und diskutiert, und dann in der **darauffolgenden** Senatssitzung verabschiedet. Das handhaben wir immer so: Für wichtige Entscheidungen mindestens zwei Sitzungen einplanen, und nie gleich in der ersten entscheiden lassen.

Wie Sie merken, haben wir die Themen und das Vorgehen ziemlich top-down gesetzt. Das ist als Art „Keimzelle“ zu verstehen. Mit unseren Vorstellungen sind wir in sehr offene und vielfältige Runden gegangen und haben die Hochschule einbezogen, so dass am Ende „unsere gemeinsame“ Hochschulstrategie entstanden ist.

Für die bessere Akzeptanz kann es durchaus hilfreich sein, sich externe Unterstützung zu holen. So haben wir beispielsweise das HRK Audit Internationalisierung genutzt, um unsere Vorhaben in diesem Bereich von externen Experten bestätigen zu lassen- das gibt diesem nochmal ein ganz anderes

Gewicht, als wenn sie es selber sagen. Übrigens, und das kann ich nur empfehlen, hatte ich für den gesamten Prozess einen externen Berater.

Ich fasse zusammen: Das Erstellen der Strategie ist Chefsache – ob als Leiterin einer zentralen Einrichtung, als Dekan oder als Präsidentin. Diese Person dient als „Projektleiter“ und hat die letzte Entscheidungsbefugnis (mit Ausnahme der Gremien und ggf. der Hochschulleitung). Hilfreich ist eine Unterstützung durch einen „Schreiber“, der auch die unterschiedlichen Zuarbeiten koordiniert und zusammenführt. Es ist klug, den Prozess vorher festzulegen. Sonst wird er endlos. Dazu gehört auch, wer eingebunden wird. Studierende waren bei uns übrigens weniger an der Strategie interessiert. Manche Dinge lässt man sich am besten von externen Experten bestätigen

Die Vorüberlegungen sind abgeschlossen, wir kommen zum Streckenabschnitt der konkreten Inhalte.

3. WIE KOMMT MAN ZU DEN INHALTEN?

Meiner Ansicht nach gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, die Strategie muss aber zur Hochschule passen. Bei uns hat es gepasst, dass wir uns zunächst nur auf Strategiefelder mit übergreifendem Inhalt verständigt haben. In unserem Fall waren dies die Felder Präsenzlehre, E-Learning, Internationalisierung sowie Forschung und Technologietransfer. Das fachliche Profil umschreiben wir so, dass es niemandem an der Hochschule weh tut: sie *„liegen in den Bereichen Technik, Naturwissenschaften, Wirtschaft und Architektur.“* Wir haben sie auch nicht mit konkreten Zielen oder Kennzahlen hinterlegt. Das ist auf Dauer unbefriedigend. Es war aber zu dem Zeitpunkt, als die Strategie entstand, noch nicht besser machbar. Unsere Lösung war somit, die Hochschulstrategie auf einen begrenzten Zeitraum festzulegen, der sich auch im Namen widerspiegelt: Es ist unsere *„Hochschulstrategie 2016-2020“*.

Nun sind wir zwei Jahre weiter. Mit der Umbenennung in „Technische Hochschule Lübeck“ haben wir uns auf den Weg gemacht, uns und unser fachliches Profil zu diskutieren. Das ist durch, nun steigen wir unter dem Motto „TH 2030“ in die Diskussion ein, was für eine Hochschule wir sein wollen. Stehen wir fachlich für digitale Technologien, Gesundheit und Umwelt? Oder bleiben wir allgemeiner *„Technologien für eine gesunde Zukunft?“*. Aber vor allem: Wie nehmen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr und integrieren Themen wie Technikfolgenabschätzung, Ethik, Medienkompetenz in unseren Kompetenzkanon? Dass sind unsere nächsten Themen, die wir wieder top-down anregen, und dann breit in der Hochschule diskutieren.

Wir schwenken nicht um oder weg von unserer Hochschulstrategie 2016-2020, aber wir nutzen sie als Basis, um darauf aufzubauen.

Zusammengefasst möchte ich sagen: Die Hochschulstrategie ist bei uns eine Mischung aus Schwerpunktsetzung, Leitbild, Identitätsfindung und Kultur. Nicht alles, wofür wir stehen, findet sich im Strategiepapier. Es ist meiner Ansicht nach beispielsweise unabdingbar, dass Hochschulen für Angewandte Wissenschaften die Merkmale Praxisbezug und Anwendungsorientierung hoch halten. Das muss sich in der Haltung widerspiegeln; man könnte es auch aufschreiben und sich beispielsweise klare Ziele im Bereich der Berufungen setzen. Wir wachsen als Hochschule auch gemeinsam mit unserer Strategie. Bevor wir keine Strategie haben, habe ich lieber eine, die eben für den aktuellen Moment die Bestmögliche ist.

Kommen wir von den Inhalten zur

4. UMSETZUNG DER HS STRATEGIE

Nicht nur die Erstellung und die Inhalte einer Hochschulstrategie müssen an die jeweilige Hochschule angepasst sein, auch die Umsetzung ist ein individueller Prozess. Die Hochschulstrategie 2016 der TH Lübeck hat vier Strategiefelder. Für jedes dieser Strategiefelder gibt es zwei verantwortliche Personen. Eine aus dem Präsidium und eine aus der Hochschule. Für den Bereich Forschung und Transfer sind das beispielsweise ein Vizepräsident und der Präsidiumsbeauftragte für Technologietransfer. Jedes Strategiefeld wird von einer Strategiegruppe begleitet. Hierzu haben wir Personen angesprochen, aber auch hochschulweit zur Teilnahme aufgerufen. Ihre Aufgabe ist es, sowohl „quick wins“, als auch mittel- und längerfristige Projekte anzustoßen. Für die Kommunikation über die Hochschulstrategie und deren Umsetzungsstand zeichne ich mich verantwortlich.

Das war unsere Idee 2016, nun sind wir zwei Jahre klüger. Wir haben in zwei breit besetzten Workshops analysiert, wo wir stehen, was gut lief und was weniger. Im Ergebnis haben wir festgestellt, dass unsere Strategiefelder stimmen, die Übertragung von Verantwortungen stimmt, die Hochschulstrategie in der Hochschule gut bekannt, verankert und unstrittig ist, wir konkrete Ergebnisse vorzuweisen haben, beispielsweise Im Bereich Internationalisierung unsere Erasmus-Aktivitäten deutlich ausgeweitet haben oder im Bereich Präsenzlehre kurz vor Verabschiedung einer Lehrverfassung stehen.

Wir haben aber auch gemerkt, dass unsere Strategiegruppen nur zum Teil funktionieren. Thematisch: Die Schwerpunktsetzung ist richtig, aber es ist beispielsweise nicht zielführend, gute Lehre und digitale Lehre zu trennen. Sie gehören zusammen. Hier machen wir nun aus zwei Strategiefeldern eines. Organisatorisch funktionieren sie unter Mühen: Es fehlt eine unterstützende Person in den Gruppen, die Protokolle schreibt, Aufgaben nachhält, Termine und Ergebnisse einfordert, die Kommunikation in die Hochschule unterstützt und alle Beteiligten antreibt. Systemisch haben die Strategiegruppen Nachteile: Sie laufen parallel zu den offiziellen Gremien. Das kommt daher, dass sich diese offiziellen Gremien häufig nicht als „think tanks“ oder strategische Denker verstehen, sondern stark verwaltungstechnisch. Diese Parallelität ist ungünstig und bindet viele Personen. Wo möglich, führen wir somit die Strategiegruppe und die gesetzlich vorgegebenen Gremien zusammen: Beispielsweise haben wir unsere Strategiegruppe „Forschung und Transfer“ und den gesetzlich vorgeschriebenen Senatsausschuss zusammengeführt. Beim Thema „gute Lehre“ funktioniert dies allerdings nicht: Hier bleiben wir bei der Parallelität einer Strategiegruppe und eines Studienausschusses.

Wir hatten übrigens auch ein rein nach intern gerichtetes Strategiefeld zum Qualitätsmanagement, welches Organisation und interne Kommunikation verbessern sollte. Das hat gar nicht funktioniert: Die, die sich am meisten beschwerten, nämlich Vertreter aus den Fachbereichen, haben gar nicht teilgenommen. Deswegen führen wir ein anderes Format ein: In regelmäßigen Abständen laden wir zu konkreten Themen ein wie beispielsweise Formularänderung, Intranet, Einstellung von Drittmittelangestellten und beraten diese gemeinsam.

Insgesamt lässt sich sagen: Das Erstellen einer Hochschulstrategie ist aufwendig, die Umsetzung erst recht. Wir haben gut daran getan, konkrete Kümmerer und Unterstützer einzusetzen und uns für eine Zwischenbilanz und daran anschließende Anpassung Zeit zu nehmen.

Nächster Streckenabschnitt:

5. KOMMUNIKATION

Wert und Bedeutung der Kommunikation einer Hochschulstrategie lassen sich kaum hoch genug einschätzen. Viel zu oft sehen wir sie doch als „Sahnehäubchen“ unserer Arbeit oder nehmen sie vor, wenn eben noch Zeit bleibt. Aber: Wenn wir eine Hochschulstrategie nicht kommunizieren, ist sie eben doch nur etwas für die Ablage.

Wir haben an der TH Lübeck zwar viel top-down vorbereitet, aber wir haben von Anfang an kommuniziert, dass wir eine Hochschulstrategie erstellen, und wie man daran teilhaben kann. Wir haben verwendet, was es bereits gab, beispielsweise Strategiepapiere aus Stabsstellen, und Experten, Gremien, Wortführer, Kritiker eingebunden, sie um Zuarbeit ebenso gebeten wir um kritisches Gegenlesen. Wir haben die vom Senat verabschiedete Hochschulstrategie in einer großen Auftakt-Veranstaltung vorgestellt, und sind nach der Vorstellung dazu in einem World Café in den Austausch gegangen. Auch die Strategiegruppen – so kritisch wir sie inzwischen auch sehen- sind Kommunikationsinstrument. Es war klare Aufgabe jedes einzelnen Mitglieds, die dort diskutierten Themen in den eigenen Bereich weiterzutragen, Multiplikator zu sein.

Wir haben eine Grafik zur Hochschulstrategie erstellt und diese überall verbreiten lassen- es ist neben unserer Bildmarke vom Logo wohl die am besten bekannte und am weitesten verbreitete Grafik unserer Hochschule. Wir haben eine Intranetseite eingestellt, auf der alle Zwischenergebnisse, Präsentationen dokumentiert und Ansprechpartner zu finden sind. Wir stellen News zur Hochschulstrategie auf die Intranetseite – zwar in großen Abständen, aber immerhin. Die Hochschulstrategie ist fester Punkt in meinen Berichten für den Senat

Wir haben in breit aufgestellten Workshops zur Halbzeit der Hochschulstrategie eine Zwischenbilanz gezogen und die Ergebnisse sowohl mündlich als auch im Intranet kommuniziert. Wir – die Präsidiumsmitglieder- haben eine öffentliche Veranstaltung zur Halbzeit der Hochschulstrategie durchgeführt und über den Stand und die weiteren Schritte berichtet. Ab Oktober probieren wir das Format „Mittagshappen“ aus: 4x jährlich wollen wir zur Mittagszeit informell an unterschiedliche Orte der Hochschule einladen und dort konkrete Themen besprechen, beispielsweise Vorstellungen zur „TH 2030“. Wer kommt, kommt- und sollte sein Mittagessen einfach mitbringen. Natürlich geht immer noch viel mehr und es passt nicht alles zu jedem. Wichtig ist, die Kommunikation von Anfang an mitzudenken und nicht zu unterschätzen.

Eigentlich könnte ich es nun dabei belassen und den Vortrag beenden. Wir haben, wie angekündigt, verschiedene Streckenabschnitte im Leben einer Hochschulstrategie durchwandert, und da es sich bei der Hochschulstrategie ja um einen Dauerprozess handelt, kann ich Ihnen kein natürliches Ende dieser Wegstrecke anbieten. Ich hätte die Hoffnung, dass Sie für Ihre eigene Arbeit Ideen und Anregungen mitnehmen, gerne auch dahingehend, dass sie manches auf keinen Fall übernehmen werden. Es gibt jedoch zwei Themen, ohne die ich einen Vortrag zu „Entwicklung, Prozess und Ergebnisse einer Hochschulstrategie“ nicht beenden möchte. Das eine ist ein Blick auf die Folgen einer Hochschulstrategie, die man zunächst vielleicht weniger erwartet oder mitgedacht hat. Das zweite ist noch ein – wirklich sehr kurzer - Blick über den Tellerrand der eigenen Hochschulgrenze.

Beginnen wir mit den

6. FOLGEN DER HS STRATEGIE

Es gibt Folgen, die zumindest ich nicht so klar vorhergesehen habe und die ganz sicher auch wieder von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich sind. Mit Folgen meine ich nicht die Ergebnisse wie beispielsweise die Erhöhung der Anzahl von Partnerhochschulen. Ich meine eher so etwas wie positive Kollateralschäden. Einige Beispiele:

Wir sind an der Hochschule verstärkt miteinander ins Gespräch gekommen. Durch den Prozess, die Strategieguppen, die Halbzeit-Workshops, die Kommunikationsangebote haben wir viele Menschen aus verschiedenen Statusgruppen erreicht, die wir sonst nicht erreichen. Das hat auch die Identifizierung mit der eigenen Hochschule gestärkt. Wir haben „hidden champions“ entdeckt, Personen, die sich sonst vielleicht eher zurückhalten, die durch die konkrete Aufforderung zur Teilhabe aber Interessantes beizutragen hatten. Der gemeinsame Prozess ist auch eine Art, Wertschätzung auszudrücken, gegenseitiges Verständnis aufzubringen. Wir sind „erwachsener“ geworden, klarer in unserem Selbstverständnis. Ohne aufwändigen Leitbild-Prozess. Wir haben erfahren, wie weit die Hochschule bereit ist mitzugehen, welche Schwerpunktsetzung für uns stimmig ist. Ganz konkret für meine Arbeit habe ich erfahren, wo ich vielleicht ehrgeiziger bin als der Rest, oder umgekehrt: zu zurückhaltend. Wir haben transparent gemacht, wofür wir in der Hochschulleitung stehen. Dabei geben wir durchaus auch etwas von uns selber preis, und das ist gut.

Dadurch, dass wir unsere Positionen und Argumente in verschiedenen Formaten anbringen mussten, haben wir unsere Argumentationslinien auch schärfen können und reden in der Hochschule eine recht einheitliche Sprache auch nach außen. Wir haben festgestellt, dass manche fachlichen Leuchttürme nur noch von ihrer Erinnerung leben. Das hat Platz geschaffen für neue Themen. Ich habe tatsächlich im Vorfeld unterschätzt, dass eine von den Gremien abgesegnete Strategie eine besondere Legitimation gibt und ein wirklich wirksames Steuerungsinstrument für eine Einrichtung ist, die top-down nicht gesteuert werden kann und soll.

Wenn wir über Hochschulstrategien reden, reicht es natürlich nicht, nur nach innen in die eigene Hochschule zu blicken. Es braucht auch den

7. BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Wir befinden uns nun mal in einem Wettbewerb der Hochschulsysteme und in Abhängigkeiten von politischen Entscheidungen, beispielsweise für Förderinstrumente. Beispielsweise haben sich Hochschulen beim Hochschulpakt stark auf die Gewinnung von Erststudierenden konzentriert. Ändern sich nun die Bedingungen zum Beispiel in Richtung Abbrecherquote, würden wir uns dahin verändern. Legt der Bund nun ein Programm zur Gewinnung von Fachhochschul-Professorinnen und Professoren auf und verlangt dafür eine Kooperationsplattform mit Unternehmen, werden wir solche aufsetzen.

Ich warne aber davor, das als Strategie misszuverstehen. Im Gegenteil: Die Strategie sollte sich auf die eigenen Stärken und Ziele besinnen, die Rahmenbedingungen nicht außen vor lassen, aber nur aufspringen, wenn es sich wirklich lohnt.

Grundsätzlich bin ich der Auffassung, dass wir uns der Stärken unseres Hochschultyps sehr bewusst sein sollten, und diese konsequent weiterführen. Dazu gehören der Anwendungsbezug und die Praxisorientierung, die regionale Fokussierung, die ja mitnichten das Gegenteil von Internationalisierung ist, das Augenmerk auf Lehre.

Bleiben wir bei letzteren: Ich gehe davon aus, dass sich der Fokus in der deutschen Wissenschaftslandschaft verstärkt auch in Richtung Lehrqualität entwickeln wird. Unser Hochschultyp ist bekannt für gute Lehre- aber sind wir in dem Bereich wirklich so stark? Wie lange wollen wir uns darauf ausruhen können, dass viel Lehre -18 SWS- auch automatisch gute Lehre bedeutet? Ich denke, wir müssen verstärkt etwas dafür tun, dieses Alleinstellungsmerkmal nicht zu verlieren, und das erfordert eine strategische Herangehensweise.

Damit man sich strategisch fokussieren kann, muss man manches auch mal lassen. Genau überlegen, auf welchen Zug man aufspringt. Wir hätten beispielsweise den Mut aufbringen müssen, am Programm „Innovative Hochschule“ einfach mal nicht teilzunehmen.

8. FAZIT

Ich komme zum Schluss und fasse zusammen. Eine Hochschulstrategie erstellt man nicht zum Selbstzweck. Für die Akzeptanz einer Hochschulstrategie tut es gut, sowohl Instrument selber, als auch die gewählte Schwerpunktsetzung zu begründen. Das Erstellen einer Hochschulstrategie ist aufwendig, die Umsetzung erst recht. Wir haben gut daran getan, konkrete Kümmerer und Unterstützer einzusetzen. Es macht Sinn, den Prozess inklusive der beteiligten Personen und der einzuholenden Beschlüsse vorher festzulegen. Sonst wird es leicht endlos. Wir haben gut daran getan, das Thema Kommunikation ernst zu nehmen und von Anfang an mitzudenken. Wir wachsen als Hochschule auch gemeinsam mit unserer Strategie- es ist sinnvoll, sich für eine Zwischenbilanz und daran anschließende Anpassung Zeit zu nehmen. Die Verantwortung für die Strategie ist Chefsache. Aber Unterstützung ist notwendig. Strategisch agieren bedeutet auch, nicht auf jeden Zug aufzuspringen, den Mut zu haben, sich an manchen Themen / Ausschreibungen nicht zu beteiligen.

Und ganz allgemein persönlich meine Einschätzung: Eine von den Gremien abgeseignete Strategie ist ein wirksames Steuerungsinstrument mit gleich mehreren positiven Aspekten. Sie gibt mir als Präsidentin und unserem Präsidiumsteam insgesamt eine besondere Legitimation und einen Hinweis darauf, ob unsere Richtung stimmt und von der Hochschule mit getragen wird.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.