

CASE: Hochschulweiterentwicklung

WIE GELINGT EIN HOCHSCHULWEITER STRATEGIEPROZESS?

Die Hochschulweiterentwicklung an der Hochschule Ravensburg-Weingarten

Megatrends wie die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz sowie sinkende Studierendenzahlen infolge des demografischen Wandels sind Herausforderungen, die die gesamte Hochschul- und Wissenschaftslandschaft prägen und rapide zunehmen. Vor diesem Erwartungshorizont gilt es, innovative Strategien zu entwickeln, um diesen Herausforderungen in der Zukunft souverän begegnen zu können. Die Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU) hat diese Notwendigkeit erkannt und im Jahr 2021 einen Prozess etabliert, der die Weiterentwicklung der gesamten Hochschule anstrebt. Das Projekt erfolgte in Zusammenarbeit mit der Firma rheform, die die RWU für circa drei Jahre in diesem Prozess begleitete und unterstützte.

Foto: Annette Heitzer



Dr. Philipp Adler

ist Prokurist bei der rheform – Entwicklungsmanagement GmbH und leitet den Bereich für Strategie- und Organisationberatung sowie das Data Lab. Daneben ist er Dozent an der Ruhr-Universität Bochum.

CASE: Einleitung

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften in einer der wirtschaftsstärksten Regionen Europas. Das Studienangebot in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Sozialwesen zeichnet sich durch einen starken Praxisbezug und den engen Kontakt zwischen allen Akteurinnen und Akteuren aus. Rund 3.600 junge Menschen aus rund 60 Ländern studieren an der RWU. Zudem ist die RWU nicht nur wichtige Ausbilderin, sondern mit circa 230 Beschäftigten auch zentrale Arbeitgeberin in der oberschwäbischen Stadt Weingarten.

Der Fachkräftemangel ist eine weitere zentrale Herausforderung für die Wirtschaft im Allgemeinen und die Region Bodensee-Oberschwaben im Besonderen und betrifft dadurch auch die RWU. Konnten sich vor einigen Jahren noch Arbeitgeber beziehungsweise Hochschule den Bewerber oder die Bewerberin auswählen, hat sich dies bei vielen Studiengängen beziehungsweise Berufen gewandelt: Die Hochschule muss sich um angehende Studierende bemühen. Nach erfolgreichem Abschluss zeigt sich ein ähnliches Bild bei den Unternehmen, die junge Absolventen und Absolventinnen einstellen wollen.

Eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung ist also notwendig, um als Hochschule sowohl die beschriebenen erwartbaren als auch die unerwarteten Herausforderungen bewältigen zu können.

Zielsetzung

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten verfolgte in diesem Projekt eine klare übergeordnete Zielsetzung:

- Ziel war und ist es, einen kontinuierlichen Prozess der Hochschulweiterentwicklung (HSWE) zu etablieren, ausgehend von der Überarbeitung der Leitbilder, über die Ableitung strategischer und operativer Handlungsfelder bis hin zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen.
- Die Strategieentwicklung soll die RWU zukunftsfähig aufstellen. Dabei werden die Interessen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder beachtet. Die Prozesse werden klarer, messbarer und effizienter ausgestaltet. Zudem wird die Identifikation der Mitarbeitenden, Studierenden und Lehrenden mit der RWU gestärkt.
- Die Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung der RWU müssen geeignet sein, in die Struktur- und Entwicklungspläne, die dem Wissenschaftsministerium vorgelegt werden, übernommen werden zu können.

Eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung ist also notwendig, um als Hochschule sowohl die beschriebenen erwartbaren als auch die unerwarteten Herausforderungen bewältigen zu können. Der zuvor dargestellten Zielsetzung nach ergaben sich grundlegende Themen und weitere Trends, welche im Rahmen des Prozesses genauer beleuchtet wurden. Wichtige Herausforderungen sind nach wie vor der demografische Wandel und die damit einhergehende, rückläufige Entwicklung der Studierendenzahlen. Die besonders in den technischen Studiengängen stetig weiter sinkenden Zahlen der Studienanfänger und Studienanfängerinnen verschärfen die Lage. Ausgehend von der Studierendenentwicklung spielen die Studiengewinnung und das Marketing wichtige Rollen. Wie zum Beispiel gelingt die erfolgreiche Ansprache zukünftiger Generationen von Studierenden, der Generation Z und nachfolgend der Generation Alpha? Welches Studiengangportfolio bietet prospektiv ein interessantes und abwechslungsreiches Angebot für Studierende und garantiert zugleich die Bedarfsdeckung des Arbeitsmarktes? Wie sieht zukunftsfähige Lehre und Forschung aus und kann bestmöglich gestaltet werden?

Diese und weitere Fragen wurden im Kontext des Hochschulweiterentwicklungsprozesses gestellt. Im Zuge der Auseinandersetzung mit diesen Themen hat sich herauskristallisiert, dass die Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, „Diversität – Gleichstellung – Inklusion“ und Digitalisierung übergreifend in allen Bereichen mitgedacht und dementsprechend miteingearbeitet werden müssen.

CASE: Beschreibung

Prozess und Methodik

Der Prozess der HSWE war von Beginn an umfassend und partizipativ gestaltet. Bei der Konzeption des Prozesses standen vier zentrale Fragen im Vordergrund:

- Wie sind Ablauf und Struktur des Projektes?
- Wie wird das Projekt organisiert?
- Welche Inhalte werden bearbeitet?
- Welcher Analysen bedarf es als Basis für die Erarbeitung?



Foto: Privat

Dajana Kulik

ist als Beraterin an der Schnittstelle zwischen Strategieberatung sowie zielorientierter Bedarfsplanung bei der rheform – Entwicklungs-Management GmbH tätig.



Foto: pfffrkn

Franziska Preiß

ist an der Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU) Referentin des Rektors und Referentin für Lehr- und Lernforschung.



Foto: Privat

Ina Besemer

ist Berufungsmanagerin an der Universität St.Gallen. Davor war sie als Projektleiterin an der Hochschule Ravensburg-Weingarten tätig.

Für den Erfolg des gesamten Prozesses ist es von großer Bedeutung, zu Beginn eine verlässliche Projektstruktur gemeinsam mit allen Verantwortlichen festzulegen, damit diese auch zu den Rahmenbedingungen der Hochschule passt.

Wie sind Ablauf und Struktur des Projektes?

Für den Erfolg des gesamten Prozesses ist es von großer Bedeutung, zu Beginn eine verlässliche Projektstruktur gemeinsam mit allen Verantwortlichen festzulegen, damit diese auch zu den Rahmenbedingungen der Hochschule passt. Die HSWE wurde in vier Phasen strukturiert, welche aufeinander aufbauten und in der nachstehenden Abbildung 1 dargestellt werden.

Phase 0: Projektvorbereitung

- In dieser Phase ging es um das erste Kennenlernen, das beidseitige Herausarbeiten der Erwartungshaltungen von der Hochschule und von der Firma rheform, die Abstimmung des zeitlichen und inhaltlichen Vorgehens sowie die Planung des hochschulweiten Auftakt-Workshops.

Phase 1: Ist-Analyse und Projektzieldefinition

- Die Phase 1 beinhaltet die Definition der Projektziele, die Datenanalyse zur Ausgangssituation und Interviews mit ausgewählten Beschäftigten zur Ausgangssituation. Zentraler Meilenstein in dieser Phase war der erste hochschulweite Workshop. In dieser Phase wurden mögliche Handlungsfelder identifiziert und vom Senat priorisiert. Dies geschah unter anderem auf Basis der im hochschulweiten Workshop erarbeiteten Inhalte.

Phase 2: Entwicklung strategischer und operativer Ziele

- Im Anschluss an die erste Phase wurden in einer zentralen Arbeitsphase innerhalb der ausgewählten Handlungsfelder strategische und operative Ziele sowie konkrete Maßnahmen entwickelt. Dies geschah in den verantwortlichen Arbeitsgruppen und wurde durch verschiedene Gremien begleitet.

Phase 3: prospektiver Blick

- Die finale Phase sollte die Übernahme der Ergebnisse in den Struktur- und Entwicklungsplan sicherstellen sowie die Entwicklung eines Prozesses zur Verstetigung für die Strategieentwicklung anstreben.

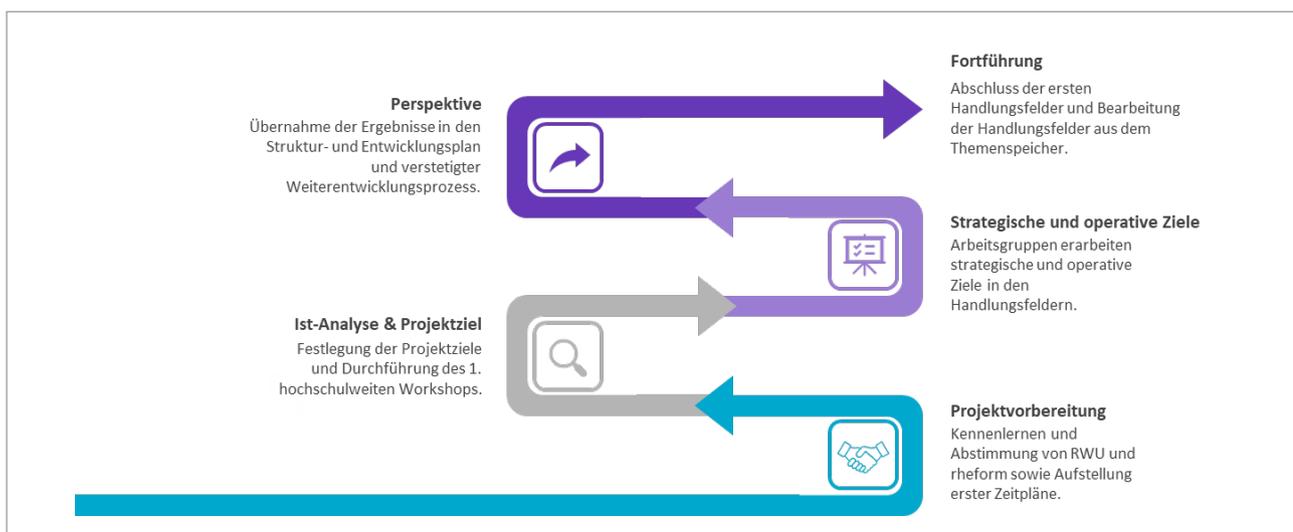


Abb. 1: Die vier Phasen der Hochschulweiterentwicklung an der Hochschule Ravensburg-Weingarten (RWU)

Wie wird das Projekt organisiert?

Das Projekt zeichnet sich durch eine klare Projektverantwortlichkeiten aus. Die nachfolgende Abbildung 2 schafft nicht nur einen Überblick über die Projektorganisation, sondern zeigt auch die Kommunikationswege auf. Insgesamt spielten die Hochschulleitung sowie die Dekane als zentrale Akteurinnen und Akteure für den gesamten Prozess an der RWU eine wichtige Rolle. Diese bildeten im Prozess den Lenkungskreis, welcher das Projekt steuerte. Außerdem suchte der Lenkungskreis Handlungsfeldverantwortliche, bestätigte diese und kam regelmäßig zusammen, um über den Fortschritt der Handlungsfelder zu sprechen. Da die operative Arbeit nicht im Rektorat geleistet werden sollte, bedurfte es entsprechender Strukturen, sowohl im Projektmanagement als auch in der thematischen Bearbeitung der Handlungsfelder.

Die inhaltliche Ausarbeitung erfolgte in den Handlungsfeldern selbst. Die Projektteams setzten sich immer aus einer handlungsfeldverantwortlichen Person, einer Stellvertretung sowie weiteren bestellten Personen zusammen. Die Leitungen der Handlungsfelder übernahmen die Koordination, stellten den Fortschritt sicher und verschriftlichten die Ergebnisse. Die Handlungsfeldleitungen stellten ihre Arbeitsgruppe zusammen. Bei der Zusammensetzung dieser Arbeitsgruppen wurde stets darauf geachtet, dass relevante Stakeholder Teil der Arbeitsgruppe sind und sie einen guten Querschnitt der Hochschule darstellen.

Um einen inhaltlichen Input am Anfang der Arbeitsphase des Handlungsfeldes zu erhalten oder Ergebnisse und Ideen zu reflektieren, wurde das Sounding Board genutzt. Dieses setzte sich aus verschiedenen Statusgruppen der RWU zusammen und bildete so die Vielfalt der Hochschulangehörigen ab. Bis zu vier Mal im Jahr stellten die Handlungsfeldverantwortlichen den Stand der Arbeit vor und profitierten von den Diskussionen zu den Zwischenergebnissen. Darüber hinaus wurden ebenfalls der Senat, der Hochschulrat und die Hochschulöffentlichkeit regelmäßig beteiligt und über den aktuellen Stand informiert.

Das Projektmanagement-Team setzte sich aus Mitarbeiterinnen der RWU sowie rheform zusammen und hatte die Aufgabe für den reibungslosen Austausch an den Schnittstellen zu sorgen, Termine zu organisieren, die Handlungsfeldverantwortlichen zu koordinieren und teilweise auch inhaltlich zu unterstützen, um den Fortschritt des gesamten Projektes sicherzustellen.

Um einen inhaltlichen Input am Anfang der Arbeitsphase des Handlungsfeldes zu erhalten oder Ergebnisse und Ideen zu reflektieren, wurde das Sounding Board genutzt. Dieses setzte sich aus verschiedenen Statusgruppen der RWU zusammen und bildete so die Vielfalt der Hochschulangehörigen ab.

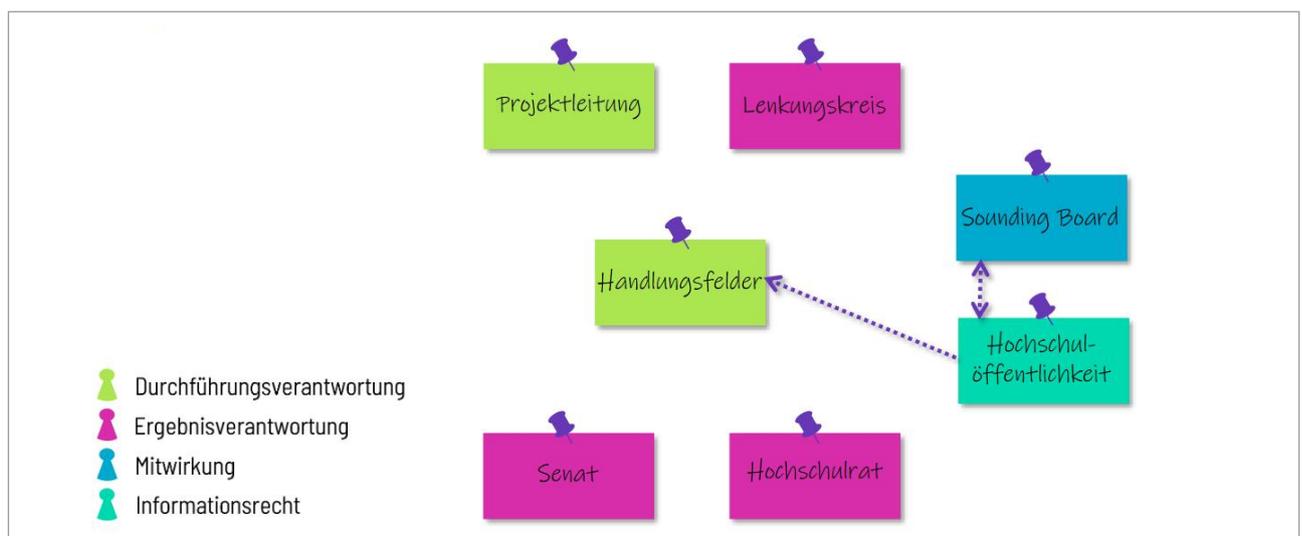


Abb. 2: Projektorganisation und Kommunikationswege

Alle Studierenden, Mitarbeitenden, Lehrbeauftragten sowie Professorinnen und Professoren hatten die Möglichkeit, sich in verschiedenen Formaten zu beteiligen. So konnten sich alle Personen an der RWU im ersten online durchgeführten hochschulweiten Workshop einbringen und das Rektorat seine Ideen und Sichtweisen vermitteln.

Welche Inhalte werden bearbeitet?

Zum Kennenlernprozess gehörten Interviews des Projektteams mit Beschäftigten. Diese vermittelten neben sachlichen Informationen ein Bild von den aktuellen Themen und der Kultur der Hochschule. Dieses Wissen, gepaart mit der Datenanalyse zur Ausgangslage, ergab ein gutes Fundament für die Durchführung eines ersten hochschulweiten Workshops.

Die Frage, welche Themen die RWU zurzeit besonders bewegen, wurde aus verschiedenen Perspektiven eruiert. Alle Studierenden, Mitarbeitenden, Lehrbeauftragten sowie Professorinnen und Professoren hatten die Möglichkeit, sich in verschiedenen Formaten zu beteiligen. So konnten sich alle Personen an der RWU im ersten online durchgeführten hochschulweiten Workshop einbringen und das Rektorat seine Ideen und Sichtweisen vermitteln. Die wesentlichen Inhalte wurden so eingesammelt. In kleineren Gruppendiskussionen, die im Rahmen des ersten Workshops durchgeführt wurden, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich dazu ausgetauscht, welche Felder an der RWU wichtig oder verbesserungsfähig seien. Im Ergebnis des Workshops wurden 20 Themen benannt. Die große Anzahl an Themen konnte sortiert und strukturiert sowie in Handlungsfeldern verortet werden. Der Beschluss, welche der Handlungsfelder priorisiert bearbeitet werden sollen, wurde im Senat getroffen. Es wurden sechs Handlungsfelder ausgewählt:

- Aktualisierung der Leitbilder,
- Marketing und Kommunikation,
- Ressourcenverteilung,
- Studiengangportfolio,
- Internationalisierung und
- Hochschulstruktur.

Das Handlungsfeld Internationalisierung kam im Laufe des bereits gestarteten Prozesses dazu, weil der Bedarf erst während der Arbeit in den Handlungsfeldern höher priorisiert wurde als zuvor angenommen.

Die nicht gewählten Handlungsfelder wurden in einen Themenspeicher verschoben und werden erst nach dem Abschluss der priorisierten Handlungsfelder bearbeitet. Die weiteren vorgeschlagenen Handlungsfelder werden in den kommenden Jahren angegangen, sobald freie Kapazitäten dafür vorhanden sein werden, beziehungsweise in den anderen Handlungsfeldern die notwendigen Grundlagen gelegt wurden. Dies war eine bewusste Entscheidung, um die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen nicht zu überlasten und eine intensive Arbeit in den einzelnen Handlungsfeldern zu ermöglichen.

Die Handlungsfelder wurden ergänzt durch die Querschnittsthemen Digitalisierung, „Diversität – Gleichstellung – Inklusion“ und Nachhaltigkeit. Im Sinne der hochschulweiten Partizipation gab es im gesamten Prozess die Möglichkeit sich über Moodle, eine an der RWU genutzte E-Learning-Plattform, anonym einzubringen oder aber den direkten Austausch mit dem Projektteam zu suchen.

Mit dem Beginn der Arbeitsphasen in den Handlungsfeldern wurde der Hochschulöffentlichkeit stets die Möglichkeit gegeben, sich zum Status der HSWE zu informieren oder sich einzubringen. Zur Sicherung der Kommunikation der aktuellen Entwicklungen in der HSWE standen weiterhin sowohl der Moodle-Kurs, als auch die RWU-Homepage zur Verfügung. Darüber hinaus wurde regelmäßig im Senat und unter anderem in etablierten Kommunikations-Formaten wie „RWU – wie geht’s?“ und der Semesterbegrüßung berichtet.

Es wurden zwei weitere hochschulweite Workshops angeboten, die allen Mitgliedern der Hochschule die Möglichkeit gaben, ihre Ideen in den Prozess einzu-

bringen. Dadurch wurde ein direktes Feedback der Hochschule zu den erarbeiteten Ideen ermöglicht. Die finalen Ergebnisse aus den Handlungsfeldern wurden dem Senat und dem Hochschulrat vorgestellt und durch die Gremien bestätigt.

Welcher Analysen bedarf es als Basis für die Erarbeitung?

Um die Arbeitsphase der Handlungsfelder fundiert und transparent einzuleiten, wurde die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Verständnisses der aktuellen Situation sowie der zukünftigen Entwicklungen erkannt. Auf Grundlage der standardisierten Analysetools von rheform wurde unter anderem in Workshops die Relevanz von unterschiedlichen Eingangsgrößen, Annahmen und Vorstellungen in Szenarien simuliert. Dabei wurde auch gezielt auf die individuellen Rahmenbedingungen der RWU eingegangen. Die transparente Datenlage diente dabei zur Unterstützung der Entscheidungsfindung.

Beispielsweise erfolgte eine Analyse zu der Abschöpfungsquote nach Kreisen (siehe Abbildung 3). Bei der Abschöpfungsquote wird ermittelt, wie viel Prozent aller Studierenden aus einem Kreis an einer bestimmten Hochschule ein Studium beginnen. Die Grundgesamtheit bilden daher alle Personen, die in dem gewählten Kreis ihre Hochschulzugangsberechtigung erlangt und ein Studium begonnen haben. Diese Analysen stellten unter anderem für die strategische Weiterentwicklung der Marketingaktivitäten eine wichtige Grundlage dar.

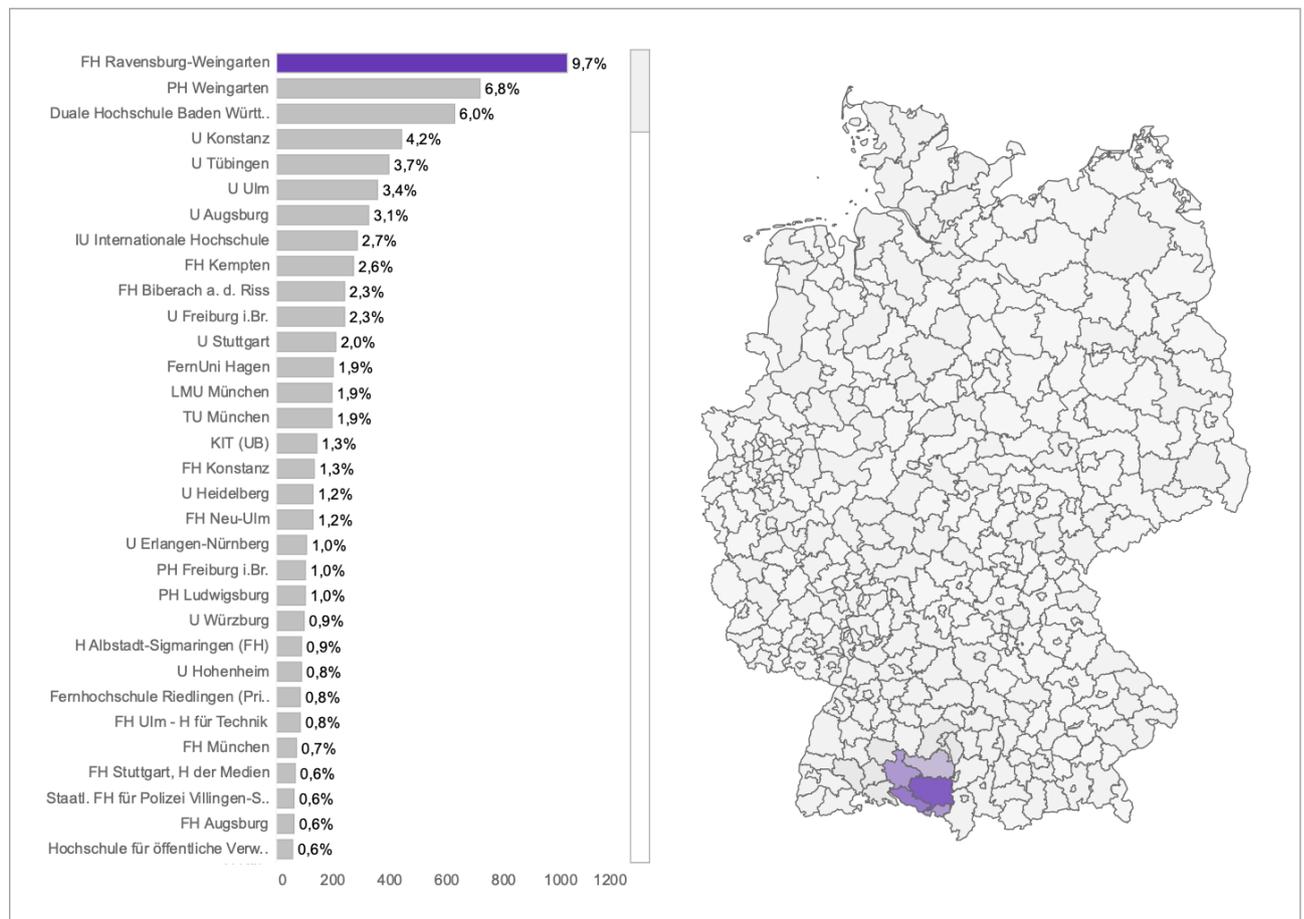


Abb. 3: Woher bezieht die RWU ihre Studierenden? Abschöpfungsquote nach Kreisen

Auch die Kommunikation brachte stellenweise Herausforderungen mit sich. Schon frühzeitig wurde festgestellt, dass ein einzelnes Kommunikationsmittel, in diesem Fall der Moodle-Kurs, nicht ausreichend ist, um alle Hochschulmitglieder optimal zu erreichen. Gerade Mitarbeitende der Verwaltung hatten keine Berührungspunkte mit der E-Learning-Plattform.

Herausforderungen im Projekt

Nach Abschluss des Projektes wurden Learnings zusammengetragen, die aus dem zweieinhalbjährigen Prozess abgeleitet werden konnten. So mussten im Projektverlauf einige Herausforderungen bewältigt werden. Beispielsweise konnte das Projekt – mitten in der Covid-Zeit – nur langsam und mit Verzögerungen starten. Es bestand stets die Hoffnung auf einen Auftakt in Präsenz, jedoch musste der erste hochschulweite Workshop aufgrund der damaligen Rahmenbedingungen digital stattfinden. Neben den Nachteilen, die eine digitale Veranstaltung mit sich bringt, ermöglichte es gleichzeitig eine breite Beteiligung von über 140 Personen.

Auch die Kommunikation brachte stellenweise Herausforderungen mit sich. Schon frühzeitig wurde festgestellt, dass ein einzelnes Kommunikationsmittel, in diesem Fall der Moodle-Kurs, nicht ausreichend ist, um alle Hochschulmitglieder optimal zu erreichen. Gerade Mitarbeitende der Verwaltung hatten keine Berührungspunkte mit der E-Learning-Plattform.

Um eine Erreichbarkeit aller Personen in der Hochschule zu gewährleisten und für die Partizipation der hochschulweiten Workshops zu werben, wurde daher ein autarker Bereich für die HSWE auf der Hochschul-Website etabliert, der nach wie vor den Überblick über die Neuigkeiten und Termine im Projekt gibt. Außerdem wurden Poster in der Hochschule aufgehängt, Einladungs-E-Mails des Rektorats versendet und im internen News-Bereich der Homepage ein Einladungsvideo platziert.

Ein weiteres Learning wurde beim Sounding Board festgehalten: Es gilt ein richtiges Maß an Partizipation und Information zu finden. Die Funktion des Boards und insbesondere die Ausgestaltung der Experten- und Expertinnenfunktion der Mitglieder musste sich erst im Gesamtprozess einpendeln. Dies benötigte etwas Zeit, funktionierte aber sehr gut. Die durchgehend hohe Beteiligung im Sounding Board war ein wichtiger Grund für den Erfolg des Prozesses.

Eine weitere Herausforderung war die Überschneidung in einigen Handlungsfeldern. Daher war es wichtig, Verbindungen zu schaffen und Abhängigkeiten sichtbar zu machen. Dies gelang durch das Wirken des Projektteams sowie die Vorstellung der erarbeiteten Punkte der einzelnen Handlungsfelder im Lenkungskreis. Hier waren sowohl die unterschiedlichen Fakultäten, als auch das Rektorat repräsentiert und es konnten gemeinsam Entscheidungen getroffen werden.

Neben den internen Herausforderungen gab es immer wieder äußere Rahmenbedingungen, die auf den Prozess einwirkten. Während des Projektes kam unter anderem die Anforderung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK), ein Konzept zur Studiengangentwicklung der RWU zu erstellen. Dies führte zu zusätzlichem Zeitdruck. Parallel fand ein Systemakkreditierungsprozess statt, der Zeitdruck für die Erstellung der Leitbilder mit sich brachte. Stellenweise wurde der Prozess durch diese Anforderungen und Parallelaufgaben beeinflusst und es musste flexibel darauf reagiert werden.

CASE: Ergebnisse

Insgesamt konnten im Rahmen der HSWE die Handlungsfelder bearbeitet und teilweise bereits umgesetzt werden. Außerdem wurde eine Struktur geschaffen, die langfristig die partizipative und effiziente strategische Weiterentwicklung der RWU ermöglicht.

Prozessuale Erfolge: Die zu Beginn gemeinsam festgelegte Projektplanung und -organisation stellte eine funktionierende Basis für die inhaltliche Arbeit dar. Die darauf aufbauende interne Organisation im Projektteam stellte sich als effektiv dar. Ein notwendiger Personalwechsel innerhalb der Projektleitungsebene seitens der RWU konnte ebenfalls erfolgreich realisiert werden und beeinträchtigte den Prozess zu keinem Zeitpunkt. Weiter war es von großer Bedeutung, dass die bereits

bestehenden Gremien (Senat, Hochschulrat) sowie die im Rahmen der HSWE aufgesetzten Gremien (Sounding Board, Lenkungskreis) verlässlich genutzt wurden und sich inhaltlich detailliert einbrachten.

Inhaltliche Erfolge: In allen Handlungsfeldern konnten neben den strategischen Zielen daraus abgeleitete Unterziele sowie Maßnahmen entwickelt werden. Diese stellen die Basis für die Umsetzungsphase, welche in manchen Bereichen bereits konkrete, positiven Konsequenzen und Aktivitäten zur Folge hatte:

- Im Handlungsfeld Studiengangportfolio wurden gemeinsam mit den vier Dekanen die Studiengänge der RWU – mit Fokus auf den Bachelor – weiterentwickelt und neue Ideen eruiert. Aufgrund dessen wurde und wird unter anderem der international nachgefragte Studiengang Mechatronics ausgebaut sowie der Studiengang Wirtschaftspsychologie aufgebaut. Zudem wurde in dieser Arbeitsgruppe eine Überarbeitung der Masterstudiengänge der RWU im Hinblick auf mögliche Synergien und einer Steigerung der Attraktivität für Studierende vorbereitet.
- Im Handlungsfeld Marketing und Kommunikation führten die Ausarbeitungen zur personellen Verstärkung des Teams der Öffentlichkeitsarbeit und einer weiteren Fokussierung der Maßnahmen auf Basis der fundierten Analysen sowie der erarbeiteten Ergebnisse. Weiter stehen alle Fakultäten hinter dem Prozess zum Ausbau der Marketingaktivitäten und unterstützen diesen. Basis für diese gemeinsame Position war der durchgeführte Diskussionsprozess.
- Die Leitbilder der RWU wurden in einem partizipativen Prozess aktualisiert und in einem zweiten Schritt visuell ansprechend gestaltet sowie an der Hochschule sichtbar gemacht. Diese prägen das Miteinander, das Arbeiten und die Kultur im Allgemeinen und im Speziellen das Lernen und Lehren an der RWU.
- Im Rahmen des Handlungsfelds Internationalisierung wurde die Grundlage geschaffen, um sich eine zukunftsweisende strategische Ausrichtung im internationalen Kontext für die Lehre sowie die Forschung zu geben. So konnten personelle und finanzielle Ressourcen für die Einführung eines Vorbereitungssemesters (TAKEOFF@RWU) sowie für das Zulassungsamt geschaffen werden. Die Planung des Vorbereitungssemesters erfolgte mit Unternehmensbeteiligung.
- Die Arbeitsgruppe im Handlungsfeld Ressourcenverteilung erzielte mehrere Erfolge: Zum einen wurden datenbasierte Berechnungsformeln zur Finanzverteilung für die einzelnen Fakultäten erarbeitet, welche schließlich durch den Senat beschlossen wurden. Außerdem wurden die in den nächsten Jahren freiwerdenden Professuren anhand der Weiterentwicklungsstrategie der Hochschule auf die einzelnen Studiengänge und Fakultäten verteilt. Ein weiterer Erfolg der Arbeitsgruppe ist die Schaffung einer Perspektive für die nachhaltige und zeitgerechte Nutzung von Flächen. Diese soll in Pilotprojekten weiterentwickelt und getestet werden.
- Innerhalb des Handlungsfeldes Hochschulstruktur konnte eine Verschlan-
kung der Gremienstruktur erreicht werden. So arbeitet die RWU in Zukunft
effizienter und Entscheidungen können schneller getroffen werden.

**Innerhalb des Handlungsfeldes Hochschulstruktur konnte eine Verschlan-
kung der Gremienstruktur erreicht werden. So arbeitet die RWU in Zukunft effizienter und Entscheidungen können schneller getroffen werden.**

**Kontakt:**

Dr. Philipp Adler
rheform – Entwicklungs-
Management GmbH
Kasernenstraße 27
40213 Düsseldorf
Tel.: +49 211 7888 8698
Philipp.adler@rheform.de
www.rheform.de

CASE: Fazit

Damit ein hochschulweiter Strategieprozess über mehrere Jahre gelingt, bedarf es neben einem gemeinsamen Willen sowie motivierten Beschäftigten und Studierenden, auch eine klare Organisation und Struktur als Grundlage. Die inhaltliche Priorisierung durch den Senat – ein Gremium, welches die gesamte Hochschule vertritt – half dabei zu fokussieren und förderte die Unterstützung der gesamten RWU. Weiter half die externe Perspektive und Rolle der Firma rheform, um durch den Prozess zu führen und eine neue Sichtweise auf eingefahrene Denkmuster einzubringen. Fundierte Datenanalyse sowie gut ausgewählte Projektleitungen und Projektteams waren die Basis dafür, dass inhaltlich überzeugende Ergebnisse erarbeitet werden konnten.

Der partizipative Hochschulweiterentwicklungsprozess bedeutete zwar für alle Beteiligten intensiven zeitlichen und inhaltlichen Aufwand, erzeugte allerdings entscheidende Ergebnisse und Veränderungen. Somit wird das Projekt als ganzer Erfolg bewertet: Es ermöglicht der Hochschule Ravensburg-Weingarten einen klaren Blick nach Vorne und damit eine zukunftsgerichtete Entwicklung. ■

Damit ein hochschulweiter Strategieprozess über mehrere Jahre gelingt, bedarf es neben einem gemeinsamen Willen sowie motivierten Beschäftigten und Studierenden, auch eine klare Organisation und Struktur als Grundlage.