

# Strategische Ideen, akademisch verwurzelt

Wie die **Hochschule Darmstadt** die Covid-19-Pandemie zur Neudefinition der hochschulumfassenden Zusammenarbeit genutzt hat | Von Tanja Münch, Manfred Loch und Thomas Frey

**D**ie Menge und Komplexität von Anforderungen, der sich die Führungsebene einer Hochschule stellen muss, sind an den besten Tagen kompliziert und scheinen an den schlimmsten schier unmöglich zu bewältigen. Fügen wir diesem Umstand eine globale Pandemie hinzu sowie die politische Notwendigkeit einer Strategieentwicklung, stehen wir vor einer Aufgabe, die eine grundlegend neue Zusammenarbeit innerhalb einer Hochschule erfordert. Wir, die Hochschule Darmstadt (h\_da), haben es in Zusammenarbeit mit O+P Consult GmbH Heidelberg geschafft, nicht nur trotz, sondern sogar wegen der Pandemie einen durchschlagenden Erfolg bei unserer Strategieplanung zu erzielen, an dem nicht nur Präsidium, Dekanate und zentrale Gremien beteiligt waren, sondern die gesamte Hochschule kollaborativ mitwirkte.

Wie alle Hochschulen und Universitäten sahen auch wir uns im März 2020 aufgrund der Covid-19-Pandemie vor die Aufgabe gestellt, Forschung, Lehre und interne Zusammenarbeit neu zu erfinden. Wir standen zusätzlich in der Pflicht, im Rahmen des Hessischen Hochschulpaktes eine Strategieentwicklung durchzuführen. Diese wollten wir als Prozess gestalten, an dem die ganze Hochschule mit all ihren Mitgliedern in unterschiedlichen Beteiligungsformen mitwirkte. Ziel des Gesamtprozesses war es, der Hochschule ein fokussiertes, sichtbares Profil zu verleihen, welches nicht nur mittel- und langfristig die strategische Ausrichtung nach außen spiegeln, sondern uns auch nachhaltig als interne Identifikation und gemeinsame Orientierung dienen sollte. Mit knapp 17000 Studierenden und mehr als 550 wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie Professorinnen und Professoren in zwölf Fachbereichen gehören wir zu den fünf größ-

ten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Deutschlands. Diese Diversität in unserem akademischen Kern schätzen wir sehr, jedoch führt sie auch zu einer hohen Komplexität, die den Wunsch, so viele Beschäftigte wie möglich in die Strategieentwicklung miteinzubeziehen, erschwerte.

## Die Ausgangsbedingungen und Pläne

Der externe Rahmen des Projekts ist die im Hessischen Hochschulgesetz vorgegebene Entwicklungsplanung. Intern bedeutete das für die h\_da zunächst zwölf bilaterale Zielgespräche zwischen Präsidium und Dekanaten als Grundlage für den darauffolgenden hochschulweiten Prozess. Im Jahr 2018 hatten wir bereits begonnen, Gespräche zu führen, mit dem Ziel, strategische Ideen und zentrale Themen zwischen Präsidium und Fachbereichen auszutauschen, explizit schon mit Blick auf strategische Ideen für die gesamte Hochschule. Um den Schritt von der Hochschulleitung hinaus in die Hochschulöffentlichkeit zu machen, starteten wir das Projekt „Strategiekonzeptentwicklung“, das stark darauf ausgerichtet war, alle Mitglieder der h\_da in die Diskussion einzubinden. Dies planten wir gemeinsam mit O+P Consult in Form eines beteiligungsorientierten Konzepts mit SWOT-Analysen (SWOT = Akronym für Strengths [Stärken], Weaknesses [Schwächen], Opportunities [Chancen], Threats [Risiken]) in Kombination mit mehrstufigen Workshops, um Kernthemen und Probleme herauszufiltern sowie Strategien und Ziele zu entwickeln.

## Der neue Weg

Ursprünglich planten wir Präsenzworkshops in mehreren Stufen und unterschiedlichen Gruppierungen



Die drei Projektleitenden bei einer Videokonferenz: Thomas Frey, Geschäftsführer von O+P Consult GmbH (l.o.), Dr. Tanja Münch, Referentin des Vizepräsidenten Studium und Lehre und studentische Angelegenheiten der Hochschule Darmstadt (r.o.), und Prof. Dr. Manfred Loch, Vizepräsident Studium und Lehre und studentische Angelegenheiten der Hochschule Darmstadt (u.)

von Hochschulmitgliedern, was jedoch durch die Pandemie-Situation und den Lockdown im Frühjahr 2020 nicht mehr möglich war. Die geplanten Workshops zu verschieben oder gar das Projekt abzubrechen, kam nicht infrage. Das Vorhaben hatte für das Präsidium eine sehr hohe Relevanz, da es im Ergebnis eine konsistente und tragfähige Strategieplanung zu erstellen galt. So wurde alles versucht, um das Projekt wie geplant fortzuführen – wenn schon nicht wie methodisch vorgesehen durch Präsenzworkshops, so doch aber inhaltlich und die gesamte Hochschule miteinbeziehend. Dadurch entstanden drei zentrale Problemfelder: (1) methodische Gestaltung, (2) Motivation und Produktivität der Teilnehmenden sowie (3) Sicherstellung der Verbindlichkeit der Ergebnisse.

Die hohe Priorität des Projekts spiegelte sich auch in der Besetzung der internen Projektleitung wider: Die strategische Leitung übernahm ein Präsidiumsmitglied, die operative Projektleitung eine Präsidiumsmitarbeiterin. Als erste Herausforderung mussten die geplanten Prozesse mit allen Methoden in Zusammenarbeit mit O+P Consult in kürzester Zeit so umstrukturiert werden, dass sie präsenzfrei möglich und für alle Beschäftigten zugänglich waren. Um insgesamt eine möglichst große und diverse Menge an Teilnehmenden und deren Meinungen einzubeziehen, entwickelten wir mehrere Formate, an denen die Beschäftigten teilnehmen konnten:

- Online-Befragungsteilnahme
- Teilnahme an einem oder mehreren SWOT-Workshops als Beobachtende

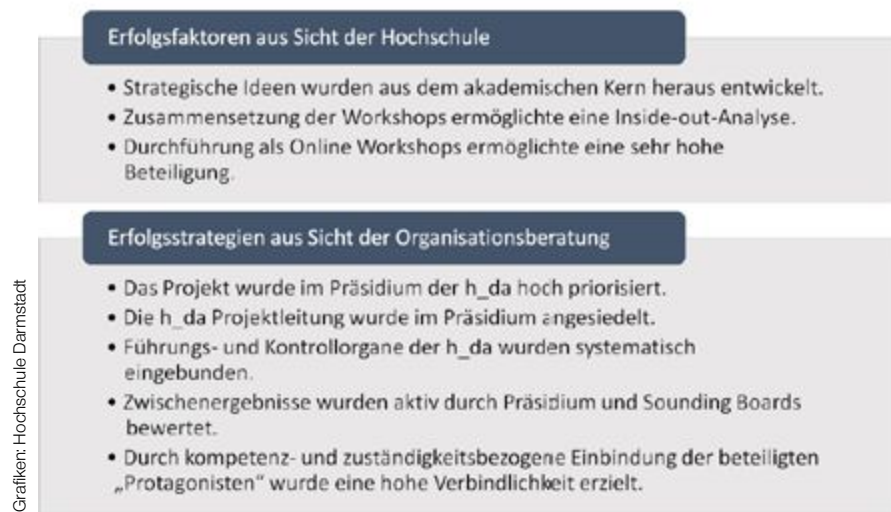
- Teilnahme an einem oder mehreren SWOT-Workshops als Diskutierende.

Zunächst wurden zehn separate, anonymisierte Befragungen aller Beschäftigten zu strategischen Themen (Lehre, Forschung, Transfer, Internationalisierung, Digitalisierung, Mobilität, nachhaltige Entwicklung) durchgeführt, welche in ihrer Summe das Strategiekonzept der Hochschule strukturierten. Dabei ging es um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analysekriterien) sowie um eine Einschätzung zu Alleinstellungsmerkmalen und Werten der h\_da, in Form von offenen und geschlossenen Fragen. Im Anschluss folgten zehn digitale Workshops via Videokonferenz, in denen die jeweiligen Befragungsergebnisse mit den Teilnehmenden diskutiert und Lösungsideen erarbeitet wurden.

Die Diversifizierung der Teilnahmemöglichkeiten erbrachte uns eine Teilnehmerzahl von knapp 300 Personen, was ungefähr einem Viertel unserer Beschäftigten entspricht. Die Workshop-Teilnehmenden (wissenschaftliche Mitarbeitende, Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeitende der zentralen und dezentralen Verwaltung) diskutierten gemeinsam und spezifisch über Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Unterschiedliche Gruppenkonstellationen ermöglichten fokussierte Inside-out-Analysen der Hochschule, wie sie nach unserer Erfahrung in rein nach Hierarchie und Gremien strukturierten Runden so nicht möglich gewesen wären.

Die Ergebnisse dieser Workshops wurden im Präsidium und danach im Rahmen eines Sounding Boards

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren und -strategien



diskutiert, zu dem Präsidium, Hochschulrat, Senat und Studierendenvertretung eingeladen waren. Als Zwischenergebnis hatten wir einen dreidimensionalen Eindruck von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie Alleinstellungsmerkmalen und Werten der Hochschule, nicht jedoch aus Top-down-Perspektive des Präsidiums und der Gremien, sondern kollaborativ strukturiert, erarbeitet und reflektiert durch (1) Präsidium und zentrale Gremien (2) akademischen Kern und (3) zentrale Verwaltung.

Der nächste Schritt fand erneut in ganztägigen Workshops statt, allerdings nun mit ausgewählten Teilnehmenden, die die zehn strategischen Themen repräsentierten (Präsidium, Dekanatsvertretungen, Funktionsträgerinnen und -träger sowie die jeweiligen fachlich Verantwortlichen aus der zentralen Verwaltung). In diesem Schritt wurden konkrete Ziele und Ideen zur hochschulweiten Umsetzung der Strategie diskutiert. Dank der Einbindung themenverantwortlicher Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten spezifische Ziele aus einer strategischen Perspektive formuliert werden. Diese wurden durch die eingebrachten Ideen und Erfahrungswerte der Teilnehmenden greifbar, praxisorientiert und operativ.

### Das Strategiekonzept

Das vorliegende Ergebnis, unser Strategiekonzept, verbleibt also nicht auf einer Ebene der Formulierung von „umbrella terms“ (Überbegriffen), sondern hat eine Qualität, mit der die Hochschulleitung direkt in die

Umsetzungsplanung mit Fachbereichen und Abteilungen der zentralen Verwaltung gehen kann. Es gibt eine gemeinsame Sprache, das heißt ein gemeinsames Verständnis der Stärken, Schwächen und Chancen, sowie greifbare Ziele und Maßnahmen, definiert unter unmittelbarer Beteiligung der Beschäftigten. Die nächsten Schritte zur Umsetzung sind schon angedeutet und mitgedacht, erste Maßnahmen bereits abgeleitet. Vor allem aber haben wir erste Protagonisten identifiziert, die die strategischen Themen als Verantwortliche mitgestalten wollen. Die hohe Transparenz der Ergebnisse sowie der Kommunikation und Zusammenarbeit hat das Interesse bei vielen Teilnehmenden geweckt, auch den weiteren Verlauf des Prozesses zu verfolgen und mitzugestalten, was sich zum Beispiel bereits durch direkte Nachfragen nach nächsten Schritten äußerte. Dieses Interesse an Ergebnissen, Veränderungen und Teilhabe lässt uns hoffnungsvoll auf eine weitere kollaborative Zusammenarbeit mit all unseren Beschäftigten in der Zukunft blicken (siehe Abbildung 1).

### Die Faktoren Transparenz, Zeit und Technik

Das hohe Engagement der Teilnehmenden und die daraus folgende Verbindlichkeit in Prozess und Ergebnissen, die sowohl während als auch nach den Workshops wahrnehmbar war und nach wie vor ist, sehen wir in Methoden, Planung und Durchführung von O+P Consult sowie in den Vorlaufprozessen der Hochschulleitung in den Jahren 2018 und 2019 begründet. Die aufgezählten Erfolge wurden demnach im Jahr 2020 überhaupt erst möglich, weil zunächst eine transparente Zusammen-

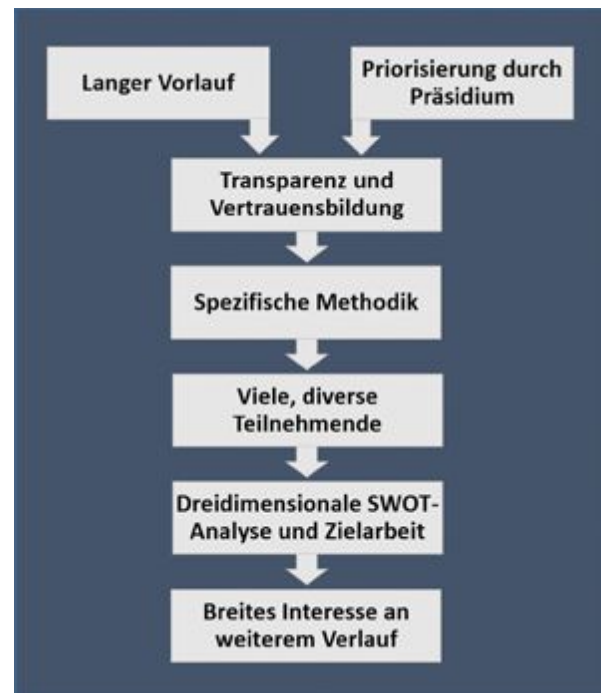
arbeit und eine neue Form von Kommunikation etabliert wurde. Dieses Vertrauen baute auf dem Wissen auf, dass das Präsidium die Strategieplanung priorisieren wird. Bestärkt wurde dies dadurch, dass zentrale Figuren des Präsidiums (Vizepräsident Prof. Dr. Manfred Loch und Dr. Tanja Münch) von Beginn an den Kopf der Projektleitung seitens der Hochschule bildeten. Das ermöglichte direkte Kommunikationswege und schnelle Umsetzung, weil Abstimmungsprozesse und somit verlängerte Entscheidungswege wegfielen. Ein entscheidender Punkt war auch das Herstellen von Transparenz im Prozessverlauf: Transparenz von Prozessschritten, von Themen und in der Kommunikation. War die Kommunikation zu Beginn noch eher hierarchisch und vertraulich strukturiert, so wurde sie im weiteren Verlauf durch Erweiterung der Beteiligten und Rückspiegelung der Ergebnisse in die gesamte Hochschulöffentlichkeit schrittweise direkter und transparenter.

Die direkte Kommunikation von Problemen, Wünschen und Strategien auf Augenhöhe zwischen Präsidium und Beschäftigten lief zu Beginn noch nicht routiniert. Hier fehlten Erfahrung, Vertrauen sowie eine gemeinsame Sprache, welche sich jedoch im Verlauf des Prozesses entwickelten. Hinzu kam ein weiterer, zu Beginn der Projektplanung gänzlich unerwarteter Faktor: die pandemiebedingte methodische Umsetzung durch Videokonferenzen und entsprechende Tools auf diesen Plattformen, welche im Ergebnis zu produktiver Gruppenarbeit und guter Ergebnissicherung führten. Videokonferenzen ermöglichten uns eine noch hierarchiefreiere Kommunikation, als wir sie bisher in Präsenz erlebt hatten. Demnach konnten erst durch die Kombination von intensiver Vorarbeit, erlebter Priorisierung des Projektes durch das Präsidium, vielfältiger Einbeziehung der Beschäftigten sowie strategischer Nutzung von Technik eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Ziele gefunden werden.

### Wie Führung zu Zusammenarbeit werden muss

Die Workshops und die Rückspiegelung der Ergebnisse in die Hochschulöffentlichkeit fanden zwischen Mai und August 2020 statt. Der wichtigste Teil der Vorarbeit war es, Vertrauen zu bilden, die Priorisierung der Strategieentwicklung unter Beweis zu stellen und ihre Themen über einen Zeitraum von zwei Jahren stringent zu verfolgen. Wir stellen fest, dass tragfähige Strategien, die im akademischen Kern verankert und somit für Beschäftigte und Hochschulleitung greif- und umsetzbar sind, Zeit zur Entwicklung benötigen. Durch den ge-

**Abbildung 2: Vertrauen und Verbindlichkeit durch neue Formen der Zusammenarbeit**



meinsamen, monatelangen Prozess haben die Beschäftigten erfahren, dass eine transparente und realistische Strategieplanung Fokus und echtes Anliegen des Präsidiums sind – statt nur ein bürokratischer Prozess, der zum Zwecke des Hochschulpaktes durchlaufen und mit Trendthemen gefüllt werden muss. Echtes Interesse, Vertrauen, offener Austausch und die Möglichkeit, sich themenbezogen statt begrenzt durch organisationale Zuständigkeiten einzubringen, begründeten unseren Erfolg (Abbildung 2).

Zu Beginn erwähnten wir drei Problemfelder, die wir aufgrund der Pandemie und Verlagerung des Prozesses auf digitale Formate im Frühjahr 2020 befürchteten: (1) methodische Gestaltung, (2) Motivation und Produktivität der Teilnehmenden sowie (3) Verbindlichkeit der Ergebnisse. Diese waren letztlich jedoch nicht nur keine Stolpersteine, sondern wir haben in Zeiten von Corona neue Formen der Zusammenarbeit erlernt. Wir haben neue Formen der digitalen Kommunikation eingeführt, mit denen wir sehr viel mehr Beschäftigte erreichen als vorher. Dadurch haben wir konkrete Ergebnisse erarbeitet, an denen viele Beschäftigte ein hohes Interesse haben und über die Konsens besteht. Die Zusammenarbeit und ergebnisorientierte, strategische Kommunikation in der Hochschule haben wir durch das Projekt nachhaltig weiterentwickelt. //