



# Strategieentwicklung im öffentlichen Sektor

## Hochschulentwicklung als partizipativer Changeprozess

**Prof. Dr. Georg Hauck**

Vizepräsident für Personal- und Organisationsentwicklung, Diversity

# Status 2015

- Neues Präsidium:  
Wechsel des gesamten Führungsteams
- Forderung des Landes NRW:  
Alle Hochschulen sollen einen  
Hochschulentwicklungsplan (HEP) vorlegen
- Strategieentwicklung nötig

# Präsidiumsbeschluss

- HEP soll in partizipativem Prozess entwickelt werden
- Dauer: ca. 2 Jahre
- Begleitung durch externe Berater (CHE)

# Prozessdesign

- Lenkungskreis
- Kick-Off
- Arbeitsgruppen
- HEP-Meeting
- Redaktionsteam
- Gremien

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Lenkungskreis*

- Präsidium
- Dekane
- Hochschulrat
- Senat
- Interessensvertreter (PR, Gleichstellung, Studierende, etc.)
- Extern: CHE

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Lenkungskreis*

- Regelmäßige Treffen
- Beratend, nicht beschließend
- Situativ bzw. thematisch erweiterbar

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Kick-Off*

- Einladung an alle Beschäftigte
- Externe Durchführung
- Moderation durch CHE
- Ca. 300 TN (von etwa 500 Beschäftigten)

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Kick-Off*

- Input-Referat durch Präsidentin
- Prozessvorstellung durch CHE
- 12 Arbeitsgruppen in zwei Runden
  - Status Quo
  - Impulse für die Zukunft
- Plenum



# Prozess: Strategieentwicklung

## *Arbeitsgruppen*

- Fortführung der Themen nach Kick-Off
- 8 Arbeitsgruppen an der Hochschule
  - Mind. 2 Treffen
  - SWOT-Analyse
- Auf Wunsch mit externem Moderation (CHE)
- Ergebnisprotokoll

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Arbeitsgruppen*

- Präsidium greift Inhalte der Ergebnisprotokolle auf
- Entwicklung eines Strategiepapiers
- Inhalte der AG-Ergebnisse finden sich verdichtet darin wieder

# Prozess: Strategieentwicklung

## *HEP-Meeting*

- Erneute Einladung an alle Beschäftigte
- > 100 TN
- Rückmeldung zum aktuellen Stand
- Quick-Wins
- Frage: was soll anders laufen?

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Redaktionsteam*

- Kleiner Kreis
- Formuliert einen Vorschlag
- Finale Formulierung durch externen Berater

# Prozess: Strategieentwicklung

## *Gremien*

- Lenkungskreis
- Senat
- Präsidiumsbeschluss
- *Veröffentlichung*



# Strategische Ziele des HEP

## *Auszüge*

- Die HSRW ist in Deutschland in Bezug auf Internationalisierung führend.
- Sichtbarkeit und Reputation der Hochschule im Bereich Forschung und Transfer sind erhöht.
- Die HSRW ist eine „Lernende Organisation“.



# Prozess: After Action Review

## *Was gut lief...*

- Kick-Off
- Breite Beteiligung
- Identifikationspunkte
- Strategie mit breiter Basis

# Prozess: After Action Review

## *Was nicht so gut lief...*

- Übergang Kick-Off zu Arbeitsgruppen
- Interne Kommunikation
- Abstraktionsgrad des Strategiepapiers
- Verbindlichkeit des HEP
- Abnutzung der Methode



# HEP: (M)ein persönliches Fazit

*Ich würde es wieder so machen, aber...*

- ...nur mit Unterstützung der internen Kommunikation und einem kontinuierlichen strategischen Kommunikationskonzept
- ...mit einer regelmäßigeren Beteiligung möglichst Vieler in kürzeren Abständen
- ...mit einem Team von Change-Agents, die wissen, was sie tun!

**Vielen Dank fürs Zuhören!**

**Fragen?**