

# „Mehr als lästige Pflicht“

Mit den Pflichten ist es so eine Sache. Sie lauern überall. Eine scheinbar lästige Pflicht der deutschen staatlichen Hochschulen ist, alle paar Jahre sogenannte Hochschulentwicklungspläne vorzulegen. Das Landesministerium kontrolliert, dass man etwas verfasst, aber – um es mal überspitzt zu sagen – nicht, was

Foto: Sirko Junge



**D**ie Bandbreite der Ergebnisse ist dementsprechend groß. Vergleicht man existierende Hochschulentwicklungspläne (HEP), so erfüllen sie unterschiedliche Funktionen: 1. Eine umfassende Formulierung von Zielen und Aktionsfeldern, sowohl für die Missionen der Hochschulen (Forschung, Lehre, Third Mission, Nachhaltigkeit) als auch heruntergebrochen auf die Fakultäten: Hier geht es darum, die Hochschule in allen Bereichen durch nächste Schritte voranzubringen. Meistens sind solche Pläne recht umfangreich. Teilweise beschreiben sie auch Ressourcenausstattungen der Fakultäten. 2. Eine starke Profilorientierung: Hier steht im Vordergrund, wenige unterscheidbare Leitmotive der Hochschule oder Themenfelder zu definieren, auf die sich die Hochschule fokussiert. Der „Markenkern“ der Hochschule wird im HEP deutlich und in Bezug auf Forschung, Lehre und Third Mission präzisiert. 3. Eine Rechenschafts- oder Marketingorientierung: Manche HEP sind in weiten Strecken eine Beschreibung des Erreichten und eine Erfolgsbilanz. Auch versuchen sie, die erzielten Leistungen der Hochschule für Externe greifbar zu machen. 4. Eine messorientierte Ausrichtung: Hier verbindet sich der HEP mit Ansätzen wie Scorecards. Ziele und Strategien werden über Messwerte operationalisiert. 5. Ein Bezug zu gemeinsamen Werten: In diesem Fall enthält der HEP Ausführungen zu einer in der Hochschule geteilten Wertebasis. Dabei kann es um akademische Grundwerte, aber auch um Lehrleitbilder gehen.

Das klingt alles ganz gut, offenbar tun viele Hochschulen doch mehr, als nur lästige Pflichten zu erfüllen. Aber welcher dieser Typen ist nun der richtige? Die klare wie uneindeutige Antwort lautet: Es kommt darauf an. Alle fünf beschriebenen Funktionen sind nötig – aber nur das strategische

Steuerungsmodell einer Hochschule insgesamt kann sie erfüllen, nicht der HEP alleine. So könnte man einen profilorientierten HEP mit einem marketingorientierten Jahresbericht und einem Prozess mit Planungsgesprächen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten verbinden und dadurch verschiedene Funktionen mit unterschiedlichen Instrumenten erfüllen. Die Wertebasis könnte typischerweise auch in einem Mission Statement stehen. Wie immer, wenn viele Instrumente im Spiel sind, braucht es ein gut koordiniertes Zusammenspiel. Die Aufgabe des Wissenschaftsmanagements ist also, die Steuerungs- und Berichtsinstrumente in ihrer Gesamtwirkung zu reflektieren und zu orchestrieren.

Wenn das erfolgreich gelingt, kann das (im besten Fall unbürokratisch entstandene) Design einer wirkungsvollen Strategiearchitektur sogar Spaß machen und es setzt der Nach-Pflicht-Effekt ein. Die Schulpflicht war am Ende doch zu etwas gut. Wer die lästige Pflicht zur Steuererklärung gewissenhaft erledigt, bekommt Geld zurück. Und wer die Pflicht, einen Hochschulentwicklungsplan zu verfassen, strategisch nutzt, hat am Ende womöglich ein klares, motivierendes Profil fürs gesamte Hochschulteam. Wer einen HEP dagegen nur als lästige Gesetzespflicht begreift und sich lustlos am Status quo abarbeitet, hat einfach nur die kostbare Zeit aller Beteiligten verschwendet.

## PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)