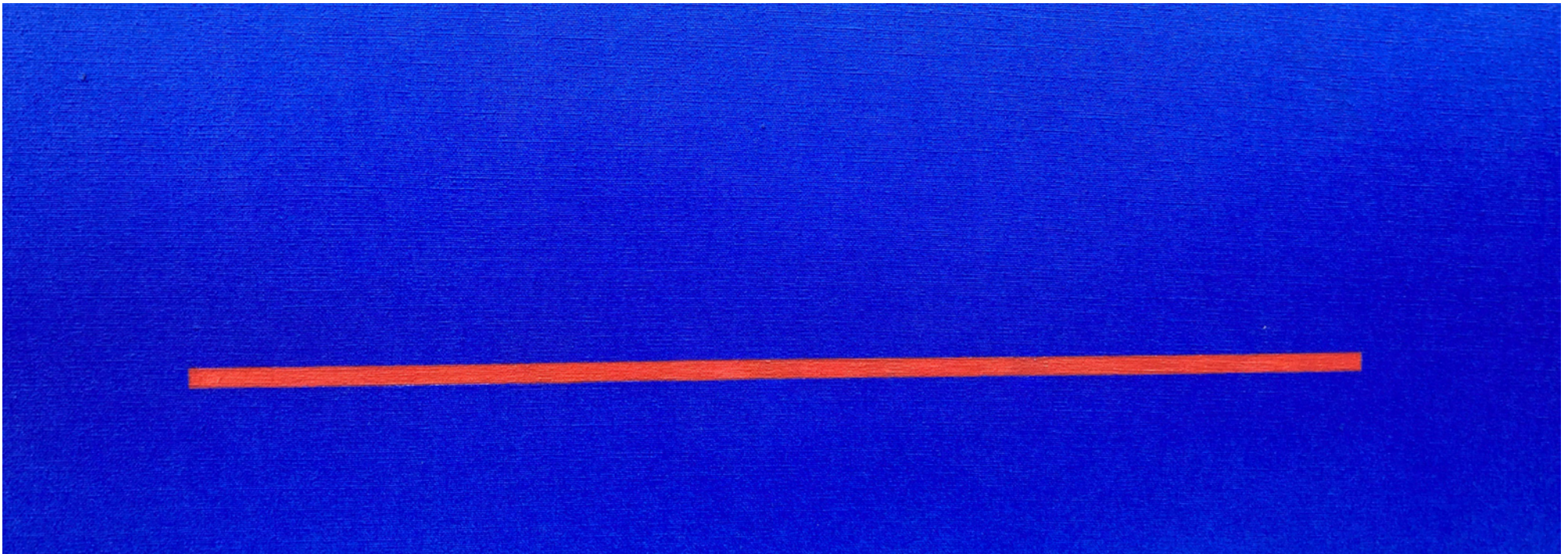
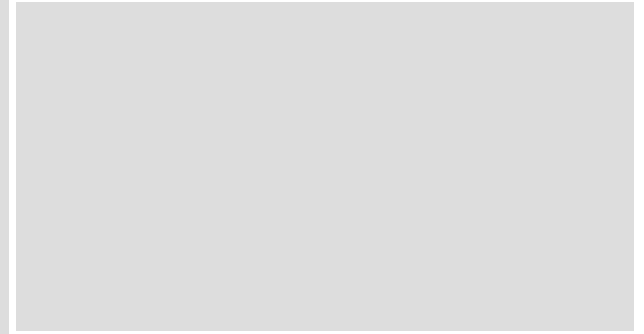


# Was macht einen Strategieprozess erfolgreich?

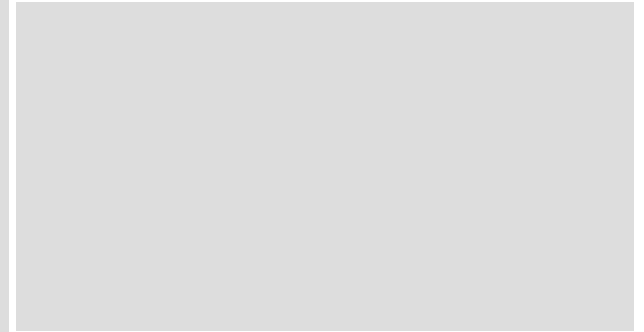


Starke Marke, klarer Kern: Strategische Hochschulprofilierung  
als Grundlage einer unverwechselbaren Identität  
24. September 2024, Forum Hochschulräte  
Prof. Dr. Carola Jungwirth, Universität Passau

- Was kann man von einem Strategieprozess an einer Universität erwarten – und was nicht?
- Welche unterschiedlichen Ziele und Ergebnisse sind erreichbar (z.B. USP, Werte, Prioritäten)?
- Was sind die Do's & Don'ts? Welche Fallstricke lauern?
- Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?



- Strategie und Strategieprozesse sind unerlässlich für die transparente und nachvollziehbare Steuerung einer Hochschule
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit sehe ich als grundlegende Verpflichtung gegenüber allen Mitgliedern der Hochschule
  - Diese Haltung erfordert die Bereitschaft aller Mitglieder der Hochschule, Verantwortung für die akademische Selbstverwaltung zu übernehmen

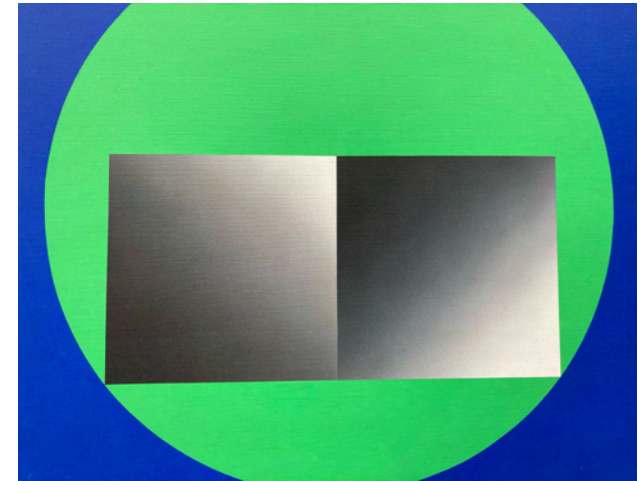




- Gegründet 1978
- 10 450 Studierende im SS 24
- 5 Fakultäten: Juristische Fakultät, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät, Geistes- und Kulturwissenschaftliche Fakultät, Fakultät für Informatik und Mathematik
- 144 Professuren, davon 106 W3
- 1 048,73 Beschäftigte (VZÄ), davon 60% in der Wissenschaft und 40% in der Verwaltung
- Jahresbudget: ca. 100 Mio. inklusive Drittmittel (ca.15-20%)
- USP: Fachspezifische Fremdsprachenausbildung, enge Verbindung mit EU/Diplomatischem Dienst, „Studieren, wo andere Urlaub machen“

## Warum überhaupt eine Strategie?

- Budgetrestriktion erzwingt Strategie!
  - Ressourcenallokation auf Basis priorisierter Ziele
  - Effizienzsteigerung durch Konzentration auf spezifische Lehr- und Forschungsbereiche, die den größten Beitrag strategischen Ziel der Universität leisten
  - Signalisierung von gezieltem Umgang mit Ressourcen in das Ministerium hinein
  - Begründung für Ablehnung oder Verschiebung berechtigter Interessen



Unileitung braucht „roten Faden“ für die sich täglich bietenden Möglichkeiten, die Universität weiterzuentwickeln!

### Warum überhaupt eine Strategie?

- Zusätzliche gesellschaftliche Anforderungen an eine Universität erzwingen Strategie!
  - Anpassung an sich wandelnde Bildungsbedarfe (z.B. Teilzeitstudium für arbeitende Studierende, Vorbereitung internationaler Studierender für den Arbeitsmarkt, Nutzung der Digitalisierung)
  - Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung und sozialen Verantwortung im Sinne der „Great Challenges“



Unileitung braucht „roten Faden“ für die sich täglich bietenden Möglichkeiten, die Universität weiterzuentwickeln!

- Was kann man von einem Strategieprozess erwarten?

1. Dass die Universitätsleitung eine klare Vorstellung vom Wesen eines Strategieprozesses hat
2. Dass die Universitätsleitung eine Vision hat, welches Potential die Universität über eine gemeinsam entwickelte Strategie realisieren kann
3. Dass die Universitätsleitung den Prozess mit großer Transparenz, Kommunikationsbereitschaft, Ernsthaftigkeit und unter Einhaltung aller Regeln und Einbeziehung der zuständigen Gremien steuert
4. Dass am Ende des Prozesses ein Ergebnis steht, dass die zuständigen Gremien **einstimmig** beschließen (Universitätsleitung, Senat, Universitätsrat)
5. Dass dieses Ergebnis kein „fauler“ Kompromiss ist, sondern der Universität eine – zumindest inkrementelle – Entwicklung ermöglicht

- Was kann man von einem Strategieprozess **nicht** erwarten?
  1. Dass der Strategieprozess zu **radikalen** Veränderungen insbesondere der Universitätskultur führt
  2. Dass der Strategieprozess **sofort** zu Ergebnissen führt
  3. Dass die Strategie „**an sich**“ zu einem einstimmigen Abstimmungsergebnis führt. Vielmehr sind Aushandlungen und Absprachen mit allen Stakeholdergruppen notwendig
  4. Dass die Universitätsleitung eine einstimmig beschlossene Strategie ohne weitere Aushandlungen und Absprachen umsetzen kann



## Welche unterschiedlichen Ziele und Ergebnisse sind erreichbar (z.B. USP, Werte, Prioritäten)?

---

### BayHIG Art. 8 Strategische Hochschulsteuerung

- Universitätsentwicklung und Profilierung (Aufstellung Strategischer Universitätsentwicklungsplan, Festlegung der Schwerpunkte in Forschung und Lehre)
- Steigerung der Sichtbarkeit (Einstieg und Aufstieg im THE Young University Ranking von Platz 27 auf 16, DFG-Graduiertenkolleg)
- Verbesserung der Studienbedingungen (Ausbau von LAN/WLAN, interdisziplinäre Studiengänge und Lehrangebote: z.B. Legal Tech, Digital Transformation)
- Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Transparenz und Regelklarheit: Betreuungsvereinbarungen, Habilitationsfonds, Fairplay-Richtlinien)
- Förderung von Diversität und Chancengleichheit (Runder Tisch und umfassendes Diversity-Konzept implementiert, Qualifikationsprogramm für Geflüchtete)
- Strategische Zukunftsaufstellung (Medizincampus und Digitalisierung im Gesundheitswesen: Konzeptentwicklung und politischer Anstoß, Tenure Track-Karriereweg)

**Tatsächlich ist vieles erreichbar, allerdings eher auf der operativen Ebene als auf der Ebene der Universitätskultur!**

## Do's

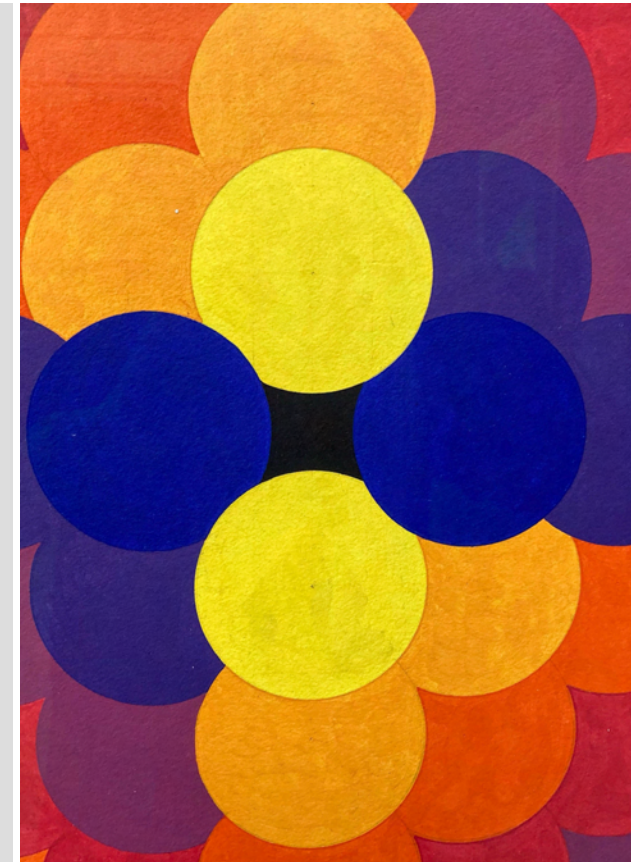
Förderung von Einstimmigkeit durch Einbeziehung aller legitimierten Stakeholder:innen

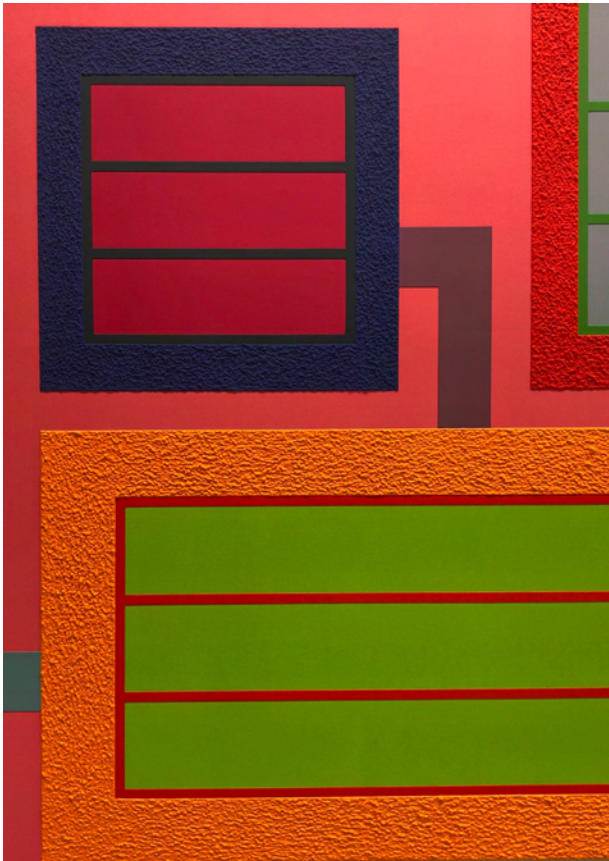
## Don'ts

Aufbau von Zeitdruck und Übergehen von Minderheitsmeinungen

## Fallstricke

Mangelndes Bewusstsein für Komplexität der Prozesse und für unterschiedliche Fachkulturen





- Mehr Zeit lassen und immer die Wiederwahl im Auge behalten
- Konsequenz auf Einstimmigkeit setzen
  - Ohne eine zweite Amtszeit konnte ich zwar wichtige Projekte (z.B. Neubau Forschungszentrum, Medizincampus, Einführung Tenure Track) in Gang setzen
  - Aber es war nicht möglich, den notwendigen großen Veränderungsprozess (Wandel zur Forschungsuniversität) an der Universität Passau umzusetzen

- Für Rückfragen zu erreichen unter:

Prof. Dr. Carola Jungwirth

Lehrstuhl für Governance  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Universität Passau  
Hans-Kapfinger-Str. 14b  
94036 Passau

+49 851 509 2500

[carola.jungwirth@uni-passau.de](mailto:carola.jungwirth@uni-passau.de)

