

Innovative Leitbildentwicklung

Projektbericht* von Kathleen Battke



1. Das Ziel

Zentrales Ziel war, binnen weniger Monate unter hoher Beteiligung der Hochschulöffentlichkeit ein tragfähiges Leitbild zu erarbeiten, das allen Hochschulmitgliedern sowie den externen Partnern Orientierung für die Zukunft geben kann – darüber, in welche Richtung sich die Hochschule in den nächsten Jahren bewegen wird, wie gelehrt und studiert werden soll, welche Themen das Profil dieser Bildungseinrichtung im Wettbewerb künftig prägen müssen. Das Leitbild will die Kräfte der Institution auf das Erreichen gemeinsamer Ziele ausrichten. Im Konsens erarbeitete und von allen getragene Maximen sollen die Basis für Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bilden.

Ein zweites Ziel – kaum weniger ehrgeizig – bestand darin, einen solchen Diskussions- und Entscheidungsprozess mittels innovativer, ungewöhnlicher Methodik zu organisieren und damit auch für künftige Entwicklungsanlässe einen Weg jenseits der klassischen Bahnen aufzuzeigen. Form wie Inhalt sollten motivierend, praktikabel und tragfähig sein.

2. Der Weg

Auf die Workshop-Methode konnte nicht verzichtet werden, wenn der Leitbild-Prozess ernsthaft ein partizipatives Vorgehen beabsichtigte, an dessen Ende sich die Hochschulmitglieder mit dem Prozessverlauf ebenso wie mit dem Ergebnis identifizieren können sollten. Ein von oben "verordnetes" Leitbild würde keine Autorität entfalten.

Diese Überlegungen führten zu der Idee, das Intranet für die Leitbild-Entwicklung zu nutzen. Arbeitsthese war, dass sich über dieses Medium eine breite, demokratische Diskussion mit hoher Verfahrenseffizienz verbinden lassen würde. Diese Plattform sollte nicht einfach zur Diskussion eines vorgefertigten Leitbild-Entwurfs via chat-room dienen, sondern einen Metaplan-gestützten Workshop virtuell abbilden. Der würde methodisch und in der Rollenverteilung zwischen Plenum und Moderation genauso ablaufen wie ein Präsenz-Workshop. Darüber hinaus bot dieses Vorgehen den Vorteil, dass alle Hochschulangehörigen und sogar externe Kooperationspartner teilnehmen konnten. So entstand die Intranet-Adresse, die die Hochschulangehörigen mehrere Monate lang begleiten sollte: www.fhnon.de/leitbild.

Eine Projektgruppe, zusammengesetzt aus Hochschulleitung, Öffentlichkeitsarbeit, Rechenzentrum, Frauenbeauftragter, studentischer Vertreterin, EDV-Technik, Professor/in für Evaluation, strukturierte und begleitete den gesamten Prozess.

Den Prozess gliederte die Projektgruppe in fünf Phasen, die sich inhaltlich am sinnvollen Ablauf eines solchen Projekts und zeitlich an den Rhythmen der Hochschulorganisation (Semesterstart und -ende, Gremienperioden) orientierten:

Phase 1: Ideen sammeln

Anhand strukturierter Fragen wurden hier Ideen und Assoziationen der Hochschulöffentlichkeit zur FH gesammelt. Die Fragen bezogen sich auf Stärken und Schwächen, Besonderheiten/Spezifika, wichtige Zukunftsthemen und Bilder/Metaphern zur FH. Diese Phase startete kurz nach Beginn des Wintersemesters 2000/01 und war auf gut vier Wochen beschränkt (21.9.-24.10.2000).

Phase 2: Strukturieren

Die Projektgruppe filterte aus den über 600 Äußerungen eine Themenstruktur heraus, spezifizierte die unter den elf Überschriften (Regionale Verankerung, Größe, Organisationskultur/Klima, Infrastruktur/DV, Nachhaltigkeit, Frauenförderung, Praxisbezug, Angebotsprofil, Lehr- und Forschungsqualität, Internationalisierung, Management/Verwaltung) versammelten Beiträge nach inhaltlichen Botschaften und bot diese Gliederung der Hochschulöffentlichkeit im Netz zum Feedback an. Bemerkungen aus dem Feedback, das überwiegend positiv ausfiel, wurden eingearbeitet. Für diesen Prozess waren drei Wochen angesetzt. (25.10.-15.11.2000)

Phase 3: Auswählen

Nun ging es daran, die aus dem Datenmaterial herausgefilterte Themenliste mittels Punktevergabe zu konzentrieren auf das, was schließlich im Leitbild-Text Erwähnung finden sollte. Die Teilnehmenden konnten per Mausclick sowohl den übergeordneten Themenfeldern als auch einzelnen Themen innerhalb dieser Felder Punkte verleihen und damit ihre Prioritäten ausdrücken. Dieser entscheidenden Phase des Leitbild-Prozesses räumte die Arbeitsgruppe noch

einmal zwei Wochen ein (27.11.-11.12.2000). Die Auswertung der Punktevergabe ergab klare Prioritäten der Hochschulangehörigen für bestimmte übergeordnete Themen und etwas weniger klare bis zum Teil widersprüchliche bezüglich der Einschätzung dieser Themen als Stärken oder Schwächen ihrer Hochschule. So gab es beispielsweise einen deutlichen zahlenmäßigen Vorsprung für die Themen Regionale Verankerung, Praxisbezug und Infrastruktur/DV, fast Punktegleichheit hingegen beispielsweise bei der Einschätzung der Verwaltung als effizient und dienstleistungsorientiert einerseits bzw. bürokratisch andererseits.

Mit diesen Ergebnissen (die Auswertung lag am 21.12.2000 vor) sowie dem Auftrag, daraus nun einen ersten Textentwurf entstehen zu lassen, ging die Projektgruppe in die Weihnachtspause.

Phase 4: Formulieren

Die Projektgruppe beschloss, die professionelle Kompetenz einer Journalistin zu nutzen, um aus der Fülle von Datenmaterial der vorangegangenen Phasen einen ersten Textentwurf zu formulieren – die Mitglieder sahen sich so involviert in den Prozess, dass der unvoreingenommene Blick von außen eine willkommene Distanzierung versprach. Der knappe Text wurde in Kooperation mit der Projektleitung in der ersten Januarhälfte erarbeitet, anschließend intensiv in der Projektgruppe diskutiert und dort bereits ergänzt und verändert um die Aspekte, die die Journalistin von außen nicht sehen konnte, der Projektgruppe aber dennoch unerlässlich erschienen. Am 12. Februar wurde der Textentwurf dann schließlich im Intranet zur Diskussion gestellt, von der Hochschulöffentlichkeit überwiegend positiv aufgenommen und in den folgenden zwei Wochen mit Ergänzungs- und

Veränderungsvorschlägen versehen. Bis zur Vorlage im Senat durchlief der Text knapp zehn Änderungsstadien. Diese Phase dauerte insgesamt knapp acht Wochen (2.1.-26.2.2001).

Phase 5: Entscheiden

Nun konnte der per virtuellem Workshop mit der Hochschulöffentlichkeit abgestimmte Leitbild-Text nach Einarbeitung einiger weiterer Vorschläge aus dem virtuellen Forum seinen Marsch durch die Gremien antreten. Die Beteiligten nutzten in den folgenden Wochen zahlreiche Gelegenheiten, um das Projekt und sein Ergebnis in Gremiensitzungen zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. So gab es Berichte im Präsidium, in der Frauen- und Gleichstellungskommission, in der ZD-Runde sowie im Konzil. Als verbindlich für die Hochschule verabschiedet wurde das Leitbild schließlich vom Senat auf seiner Sitzung am 27.4.2001. Diese Phase nahm also noch einmal rund acht Wochen in Anspruch (26.2.-27.4.2001).

Eröffnet wurde jede dieser Phasen mit einer e-mail der Präsidentin an einen Verteiler, der alle verfügbaren e-mail-Adressen von Hochschulangehörigen umfasste. Auch auf das Ende jeder Phase wurde so hingewiesen. Ein offenes, nicht anonymes - und viel genutztes - Diskussionsforum begleitete alle Phasen des Prozesses. Als Service-Angebot und zur Anregung wurde eine Link-Liste mit Adressen anderer Hochschulen eingestellt, die ihr Leitbild über ihre Internet-Seiten zugänglich machten.

Externe Befragungen, ein Workshop und eine Bilderausstellung zum Thema: "Bilder der FH" von Prof. Klaus Düwal, Künstler und Professor der FH, stellten die Schwerpunkte der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit dar.

Innovative

Leitbildentwicklung

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) bestätigte in der Person von Dr. Klaus Neuvians die Innovation und bisherige Einzigartigkeit des Projektdesigns für die Bundesrepublik und gab laufend Tipps für den Verlauf. Mit einem Workshop von Dr. Klaus Neuvians am 18. September 2001 wurden unter der Leitung vom CHE weitere Aktionsbausteine für die Umsetzung geplant.

3. Das Ergebnis

Acht Monate nach Projektstart hat die FH Nordostniedersachsen ein Leitbild (zu finden auch im Internet unter www.fhnon.de > Aktuelles). 185 Mitglieder der Hochschule - das sind, abzüglich Mehrfachbeteiligungen, gut 50 Prozent der derzeitigen Belegschaft und damit weit mehr, als man mit Präsenzveranstaltungen hätte erreichen können - haben sich an der Diskussion beteiligt. Dabei ging die Beteiligung quer durch die Fachbereiche/Organisationseinheiten und Statusgruppen (Professor/inn/en und Mitarbeiter/innen im technischen und Verwaltungsdienst stellten je rund 30 Prozent, Studierende und Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen je zehn Prozent, Lehrbeauftragte und Absolvent/inn/en je fünf Prozent der Beteiligten; zehn Prozent blieben ohne Angabe). Lediglich die Beteiligung der Studierenden war enttäuschend (von rund 4.000 haben nicht einmal fünf Prozent mitgemacht), muss aber angesichts der Tatsache, dass sie nur rund vier Jahre mit dem "Lebensabschnittspartner Hochschule" verbringen und deshalb die Identifikation relativ niedrig ist, akzeptiert werden. Der Text hat auch nach vielen Überarbeitungen motivierende Kraft; er hebt sich - auch aus Sicht vieler extern Befragter

- angenehm ab von den großenteils austauschbaren Leitbildern anderer Hochschulen. Ihm wird Dynamik, Originalität, Mut und Zukunftsorientierung bescheinigt.

4. Ausblick

Das Leitbild, das als eine dynamische Selbstverpflichtung zu sehen ist, soll zunächst einmal bis Ende 2004 - parallel mit der Laufzeit der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium - Gültigkeit haben; dann muss es überprüft und neuen Bedingungen angepasst werden. Diese dreieinhalb Jahre allerdings soll es die Hochschule lebendig prägen.

Die Projektgruppe ist sich - ebenso wie viele derer, die sich am Leitbild-Prozess beteiligt haben - dessen bewusst, dass die Arbeit nach der Formulierung und Verabschiedung des Leitbildes erst richtig beginnt. Um nicht den Fehler vieler anderer Organisationen zu begehen, die nach einem anstrengenden, mehrjährigen Diskussionsprozess ihr Leitbild erschöpft in die Schublade legen und schnell vergessen, hat die Projektgruppe schon früh über den Stichtag der Gremienverabschiedung hinausgedacht.

Zunächst wird die Projektgruppe bestehen bleiben, eventuell in der Zusammensetzung verändert. Eine personelle Kontinuität in der Prozessbegleitung garantiert, dass das Rad nicht neu erfunden werden muss - und sichert das "Gedächtnis" des Projekts.

* Gekürzte Fassung des Projektberichtes zur Leitbildentwicklung vom Juni 2001

vom Strukturentwicklungskonzept zu den Zielvereinbarungen

Hochschulplanung

Die vielfältigen Reformen in der bundesdeutschen Hochschullandschaft und eine veränderte Rolle des Landes gegenüber den Hochschulen haben sich unmittelbar auf die Hochschulplanung und -entwicklung der Fachhochschule Nordostniedersachsen ausgewirkt. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die das Land Niedersachsen erstmals zum Haushaltsjahr 2002/03 mit den Hochschulen abgeschlossen hat, sollen neben dem formelgestützten Mittelbudget ein weiteres Steuerungsinstrument für die Fachhochschulen darstellen. Sie bilden damit eine wichtige Grundlage für die hochschulübergreifende Aufgabenverteilung, Schwerpunktsetzung und Strukturentwicklung. In den Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden die Hochschulen gebeten, sich zum Stichwort "Internationalisierung" zu äußern, ebenso zu Studium und Lehre, Forschung, Mitwirkung bei der Nachwuchsförderung, Chancengleichheit und Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Gesellschaft. Das Verfahren zur Abfassung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurde von der Fachhochschule so gesteuert, dass sie ihrerseits mit den Fachbereichen Zielvereinbarungen abgeschlossen hat, um die Umsetzung der Projekte in den Organisationseinheiten, die direkt mit der Ausbildung von Studierenden befasst sind, zu gewährleisten.

Ende Januar 2000 gab das Ministerium den Startschuss für einen ersten Probelauf zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und forderte die Hochschulen auf, ein Strukturentwicklungskonzept aufzustellen und darin eine eigenständige Entwicklungsperspektive zu begründen. Die Fachhochschule Nordostniedersachsen hat neben einer allgemeinen Beschreibung der Ausgangslage und der Entwicklungsziele eine Zusammenfassung der Bestandsaufnahmen und Zielvorstellungen der ein-

zelnen Leistungsbereiche einen ausführlichen Anhang mit Strukturdaten für alle Studiengänge vorgelegt. Sie wird ihre allgemeine Profilbildung in den ingenieur-, sozial-, rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen fortführen und flankierend dazu in den Bereichen Angewandte Informatik und Informationstechnologie, nachhaltige Ressourcenschonung sowie Gesundheitsförderung ein besonderes Profil ausbilden. Die Sicherung und Erhöhung der Qualität der Lehre durch verstärkte Orientierung an der Praxis und die ständige Anpassung der Ausbildungsinhalte an die Änderungen in der Gesellschaft in einem vereinigten Europa sind wesentliche Ziele der Fachhochschule.

Ein strategisches Entwicklungsziel der Fachhochschule Nordostniedersachsen ist die Sicherung der Auslastung von allen Studienangeboten durch geeignete strukturelle Maßnahmen. Um dieses Ziel zu gewährleisten, war es erforderlich, die Ausbildungsinhalte an allen Studienstandorten den sich verändernden Anforderungen des Marktes und der technischen Entwicklung anzupassen. Ein Reformbedarf hat sich aus mehreren Gründen als notwendig herausgestellt: Aufgrund von nicht ausreichender Aktualität der Bildungsangebote hatte die Fachhochschule im Berichtszeitraum einen Nachfragerückgang nach Studienplätzen zu verzeichnen – einzelne Ausbildungsprodukte wurden in ihrer bisherigen inhaltlichen Ausrichtung nicht mehr angenommen. Die Gründe für die rückläufige Nachfrage nach den Studiengängen des Bauingenieurwesens in Suderburg und Buxtehude liegen wesentlich in der bundesweiten Schwäche der Baukonjunktur. Auch die zurückhaltende Einstellungspraxis von Unternehmen und Verbänden, für die die Fachhochschule jahrelang ausgebildet hat, muss in diesem Zusammenhang genannt werden.



Am Studienstandort Lüneburg konnte der Fachbereich Automatisierungstechnik im Berichtszeitraum keine volle Auslastung des grundständigen Studiengangs im Ingenieurwesen erzielen. Vor diesem Hintergrund war die Fachhochschule Nordostniedersachsen aufgefordert, auch hier ein neues Studienangebot zu entwickeln.

Weitere bedeutsame Handlungsziele sind die Modularisierung des gesamten Ausbildungsangebotes und damit die Erhöhung der Möglichkeiten für Transfer und Akkumulation erbrachter Studien- und Prüfungsleistungen. Die Möglichkeiten für zeit- und raumabhängiges Studieren sollen erhöht werden, auch vor dem Hintergrund der optimalen Ausnutzung vorhandener Synergien. Die Fachhochschule hat diese Ziele in ihrem Strukturentwicklungskonzept hervorgehoben und wird sie auch im nächstliegenden Zeitraum besonders verfolgen.