

## Strategieplan

Strategiepläne bzw. Hochschulentwicklungspläne, halten die Ergebnisse von Planungsprozessen schriftlich fest und skizzieren die geeigneten Aktivitäten zur Erreichung der definierten Ziele. Ein strategisches Konzept dient der Hochschule als strukturierter Bezugsrahmen im Organisationsentwicklungsprozess. Im Verlauf der Strategieformulierung müssen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der Hochschule methodisch untersucht werden.

Auch wenn eine hochschulweite Strategie eine entscheidende Stütze für die Organisationsentwicklung darstellen kann, werden Strategiepläne in der Hochschulpraxis nur selten proaktiv festgelegt. Im Verlauf der Strategieformulierung müssen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der Hochschule methodisch untersucht werden. Auch wenn eine hochschulweite Strategie eine entscheidende Stütze für die Organisationsentwicklung darstellen kann, werden Strategiepläne in der Hochschulpraxis nur selten proaktiv festgelegt.

### Strategie intern: Integration eines Konzepts

Die Entwicklung einer Strategie nimmt viel Zeit in Anspruch. Viele Organisationen kommen nicht über eine pilothafte Auseinandersetzung mit den Inhalten der Strategie hinaus (Hohenstein & Tenbusch, 2001). Dass Strategien nicht umgesetzt werden, kann auch am fehlenden Commitment liegen (Seufert & Euler, 2004). Für die Realisierung sind Fach-, Prozess- und Machtpromotoren wichtig, die sich für den Planungsprozess verantwortlich zeigen sowie über die entsprechenden Managementkompetenzen verfügen.

Ein gemeinsames institutionelles Verständnis über die gewünschten Ziele kann die Umsetzungen der in der Strategie verankerten Entwicklungsmaßnahmen erleichtern. Mitarbeiter können innerhalb von Meinungsumfragen, Strategieworkshops oder hochschulweiten Strategietagen in den Prozess der Strategiebildung einbezogen werden (Müller-Böling, 2000). Es ist wichtig, dass innerhalb der Strategie der Mehrwert und die Potentiale für Hochschullehrende und Studierende herausgearbeitet werden (Bremer, 2004). Eine aktive Informationspolitik kann die einzelnen Ziele und Schritte innerhalb des gesamten Planungsprozesses transparent macht (Müller-Böling, 2000).

### Zielvereinbarungen & Anreizsysteme

Als ein mögliches Element der hochschulinternen Steuerung können Zielvereinbarungen dienen. Sie verhelfen zu mehr Verbindlichkeit, Transparenz und Ergebnisorientierung. Auch die Ausschreibung von Fördermitteln für bestimmte Projekte kann helfen die innerhalb der Strategie verankerten Ziele zu realisieren.

### Beispiele:

- An der Charité besteht ein Förderprogramm für E-Learning-Projekte. Die Förderdauer beträgt zwölf Monate. Die Fördermittel stehen für die Beschäftigung einer studentischen Hilfskraft und für die Vergabe von Aufträgen zur Verfügung. Alle Projekte können sich außerdem für den E-Learning-Award der Charité bewerben.
- Self-Study online nennt sich das Förderprogramm für E-Learning Projekte der Uni Stuttgart.

Im Folgenden wird in sieben Schritten die Entwicklung eines Strategieplans beschrieben (Vgl. Müller-Böling, 2000):

#### Phase 1: Initiierung

- Information- und Bekanntmachung
- Unterstützung der Entscheidungsträger sichern
- Verantwortlichkeiten definieren

#### Phase 2: Leitbild Entwicklung /Formulierung

- Zielsetzung formulieren und transparent machen
- Verabschiedung des Leitbilds durch die Hochschulgremien

#### Phase 3: Stärken- und Schwächenanalyse (intern, extern)

- Analyse der gegenwärtigen Gesamtsituation
- Erfassung der Ressourcen (Finanzen, Infrastruktur, Personal), Kapazitäten, Leistungen, Kernkompetenzen und Erfolgspotenziale
- Vergleich mit anderen Hochschulen im In- und Ausland

#### Phase 4: Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs zur Umsetzung der strategischen Ziele

In dieser Phase sollten die Ziele gewichtet, konkretisiert und operationalisiert werden.

#### Phase 5: Priorisierung und Erstellung eines Handlungskatalogs

#### Phase 6: Umsetzung

- Ressourcen einsetzen
- Projektmittel bereitstellen
- Qualifizierungsprogramme durchführen
- infrastrukturelle und organisatorische Anpassungen vornehmen, Akteure identifizieren

#### Phase 7: strategisches Controlling

#### Gesamtstrategie

Eine hochschulübergreifende E-Learning Strategie muss definieren, welche Ansätze und Ziele gefördert und unterstützt werden sollen. Die Strategie eines Fachbereichs muss dabei mit der Strategie der Hochschule, die Strategie der Hochschule mit der des Bundeslandes und diese gegebenenfalls mit nationalen und europäischen Richtlinien (Bsp. Bologna) verbunden und abgestimmt werden (Müller-Böling, 2000).

Im Moment überwiegen in den Hochschulen Konzeptionen für einzelne Teilbereiche. In einer Gesamtstrategie muss darüber nachgedacht werden, wo sich Schnittstellen finden und gesamtuniversitäre Lösungen entwickeln lassen (Bremer, 2004).

Zur Erreichung der in der Strategie definierten Ziele müssen die erforderlichen organisationalen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Als Planungsinstrument bei der Umsetzung einer Medienstrategie kann ein Medienentwicklungsplan dienen.

#### Beispiele:

- Die Universität Duisburg-Essen stellt ihre E-Strategie in 10 Punkten kompakt auf einer Webseite vor. Dabei werden konkrete Ziele genannt. Unter dem Punkt " Strategische Projekte "wird zudem transparent, welche

Projekte bereits realisiert wurden.

Letzte Änderung: 08.04.2015

## Zitation

e-teaching.org (2015). Strategieplan. Zuletzt geändert am 08.04.2015. Leibniz-Institut für Wissensmedien:  
[https://www.e-teaching.org/projekt/organisation/organisationsentwicklung/strategie/strategieplan-1/index\\_html](https://www.e-teaching.org/projekt/organisation/organisationsentwicklung/strategie/strategieplan-1/index_html).  
Zugriff am 04.12.2022

Barrierefreiheit [Direkt zum Inhalt](#) [Übersicht](#) [Erweiterte Suche](#) [Direkt zur Navigation](#) [Kontakt](#)