

## Checkliste: Qualitätskriterien für HEPs

Im Folgenden werden Kriterien für die Bewertung von HEPs als Management- und Kommunikationsinstrument formuliert. Diese stellen ein Kondensat der vorangestellten Überlegungen aus der HWM-Thesis dar.

Es geht dabei primär um die vergleichende Einschätzung der handwerklichen Qualität von HEPs als Strategiedokumente. Die konkreten Inhalte dagegen variieren von Hochschule zu Hochschule und werden vom „Prinzipal“ Hochschulleitung gemeinsam mit den „Agenten“ (Dekanate, Leitung zentraler Einheiten etc.) abgestimmt. Sie können und sollen mit der Checkliste nicht auf Richtigkeit geprüft werden.

Die Checkliste ist gegliedert nach der Managementfunktion von HEPs, im Sinne der Darstellung von Zielen und Mitteln zur Zielerreichung, und der Kommunikationsfunktion von HEPs.

### Ziele und Zielerreichung

1. Der HEP legt die Situation der Organisation konzentriert dar und beschreibt klare, outputorientierte Zukunftsziele („Strategie/Vision“ der Hochschule).
2. Der HEP präsentiert ein robustes, fertig ausgehandeltes Kernzielsystem zur Ausrichtung von Arbeitsprozessen und Strukturen auf Basis der Hochschulmission/-Situation. Insbesondere die Veränderungsziele werden im HEP definiert und kommuniziert.
3. Trotz möglicher konkurrierender Ziele von Prinzipal und Agent sind die vitalen Hochschulziele im HEP enthalten und scheinen operationalisierbar.
4. Externe Anforderungen (des Ministeriums, privater Bezugsgruppen etc.) werden im HEP in eine handhabbare Anzahl strategischer Hochschulziele übersetzt, die dazu geeignet sind, in Form von Zielverhandlungen, Unterverträgen o.ä. nach innen getragen zu werden.
5. Zusätzlich zu den externen Zielvorgaben setzt die Hochschule eigene Akzente im Sinne einer Profilbildung.
6. Zu den Hochschulzielen [eigentl. zum zukünftigen HS-Profil] potenziell kompatible Profile von privaten Stiftungen, Gesellschaften, Vereinen und staatlichen Einrichtungen werden in den HEP impliziert und bereits greifbare Kooperationen explizit aufgeführt.
7. Der HEP legt Regeln für Best oder Worst Cases fest, die eine Anpassung der HEP-Ziele aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ermöglichen.
8. Der HEP legt die wichtigsten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele dar. Auf detaillierte Ausführungen wird im Interesse der Schlankeit und Lesbarkeit des Dokuments verzichtet.
9. Der HEP definiert Meilensteine und Evaluationszeiträume für die zu erreichenden Ziele und verpflichtet die Organisationseinheiten zur Erarbeitung eines Projektmanagements. Des Weiteren wird definiert [grob, kein detailliertes Projektmanagement]:
  - Maßnahme: Was ist zu tun?
  - Bis wann ist es zu tun?
  - Durch wen ist es zu tun?
  - Im Idealfall definiert/skizziert der HEP die konkreten Inhalte der Leistungsbeziehungen und die zwischen ihnen bestehenden Relationen, inklusive Verpflichtung zur [zeitnahen] Erarbeitung eines Projektmanagements z.B. per Academic Score Card.

### Kommunikationsfunktion

10. Der HEP erfüllt die [in der Thesis in Kapitel 4.4.4 dargestellten] Kriterien eines erfolgreichen Textes:
  - Textanfang und -ende motivieren zum Weiterlesen bzw. Erinnern.
  - Inhalt und Form gehen angemessen auf die Bedürfnisse der Bezugsgruppen ein.

- Der Text ist übersichtlich, konsistent, logisch mit Zwischenüberschriften gegliedert und bedient sich geeigneter Visualisierungen.
  - Abstrakte Inhalte werden anschaulich dargestellt.
  - Die Form passt zur Organisationskultur.
11. Der HEP bietet den relevanten Bezugsgruppen so viel Orientierung wie nötig („Roter Faden“) für die Arbeit der kommenden Planungsperiode und so wenig wie möglich, sodass mögliche Mitbewerber keinen vermeidbaren Zugang zu Informationen erhalten.
  12. Der HEP informiert über seine kollaborative Entstehung, schweigt aber über Details zum Verhandlungsprozess des dargestellten Zielsystems und über Zwischenbewertungen einzelner Akteure.
  13. Der HEP lässt zwecks Legitimation erkennen, dass während der Strategieentwicklung durch Einbindung der Agenten (und anderer Bezugsgruppen) ein angemessenes Niveau an Ownership aufgebaut wurde, fachliche Interessen angemessen berücksichtigt wurden und die Gleichbehandlung der unterschiedlichen „Agenten“ gewährleistet wurde.
  14. Der HEP motiviert die Agenten (und weitere Bezugsgruppen), zur Zielerfüllung beizutragen, indem
    - bei externen Vorgaben/Herausforderungen eine plausible Ergebnisbeteiligung der Agenten hinsichtlich ihres Beitrags zur Zielerfüllung ermöglicht wird.
    - die internen Ziele ausreichend konkret und verpflichtend sind, den Agenten aber gleichzeitig Mittel und Handlungsspielräume zugesprochen werden zur autonomen Definition eigener Akzente als ‚Kür‘.
  15. Der HEP gibt positives und negatives Feedback zu vorangegangenen Strategiephasen und schafft Transparenz über den Fortschritt.

Sven Rank, Stand 2014/15

Kontakt: svenrank@gmx.net