

Zehn Thesen

zur Zukunft von Hochschulsteuerung, Digitalisierung und Prozessfähigkeit

*Organisationsbezogene Perspektiven auf digitale Transformation
und Hochschulsteuerung*

Henning Rudewig
Kanzler der Hochschule Ravensburg-Weingarten
Qualitätsmanagement · Prozessmanagement · Digitalisierung

Mai 2026

Warum diese Thesen?

Digitalisierung sowie steigende Anforderungen an Steuerung, Zusammenarbeit und Ressourceneinsatz stellen Hochschulen vor zunehmende organisatorische Herausforderungen. In der Diskussion stehen dabei häufig Technologien, Anwendungen oder einzelne Instrumente im Mittelpunkt. Weniger Beachtung findet dagegen die Frage, welche organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit Veränderungen nachhaltig wirksam werden können.

Die hier formulierten Aussagen sind aus einer langjährigen Beschäftigung mit Qualitätsmanagement, Prozessmanagement und Digitalisierung im Hochschulfeld entstanden. Sie greifen Erfahrungen aus Schulungen, Projekten und hochschulübergreifender Zusammenarbeit sowie Erkenntnisse aus der organisatorischen Weiterentwicklung von Hochschulen auf. Eingeflossen sind Perspektiven aus Veränderungsprozessen, Fragen der Hochschulsteuerung sowie Erfahrungen aus der Entwicklung und Weiterentwicklung organisationsbezogener Management- und Qualitätsstrukturen.

Die Überlegungen verdichten wiederkehrende Fragestellungen und Beobachtungen im Hochschulkontext. Sie verstehen sich als Beitrag zu einer organisationsbezogenen Diskussion über Hochschulsteuerung, digitale Transformation und Prozessfähigkeit, deren Bedeutung für die zukünftige Entwicklungsfähigkeit von Hochschulen weiter zunehmen dürfte.

01

Digitalisierung ist keine reine Technikfrage. Sie ist vor allem eine Organisationsfrage.

02

Schlechte Prozesse werden durch Digitalisierung nicht besser, sondern sichtbarer.

03

Prozessmanagement allein erzeugt noch keine Prozessfähigkeit.

04

Prozessfähigkeit ist eine zentrale Voraussetzung moderner Wissenschaftsadministration.

05

Führung ist keine Begleiterscheinung von Veränderung, sondern ihre Voraussetzung.

06

Verwaltungsmodernisierung gelingt nicht allein durch neue Software, sondern durch klare Verantwortlichkeiten, abgestimmte Prozesse und funktionierende Zusammenarbeit.

07

Qualitätsmanagement schafft den Ordnungsrahmen für verlässliche Prozesse, Orientierung und organisationale Lernfähigkeit.

08

Wissenschaftliche Stärke braucht administrative Souveränität.

09

Organisatorische Klarheit schafft Freiräume für Forschung, Lehre und Innovation.

10

Wissenschaft braucht Freiheit in der Sache und Verlässlichkeit in den Prozessen