

Erfolgsfaktoren für Strategieprozesse

Berlin, 26. Mai 2009

Dr. Christian Berthold

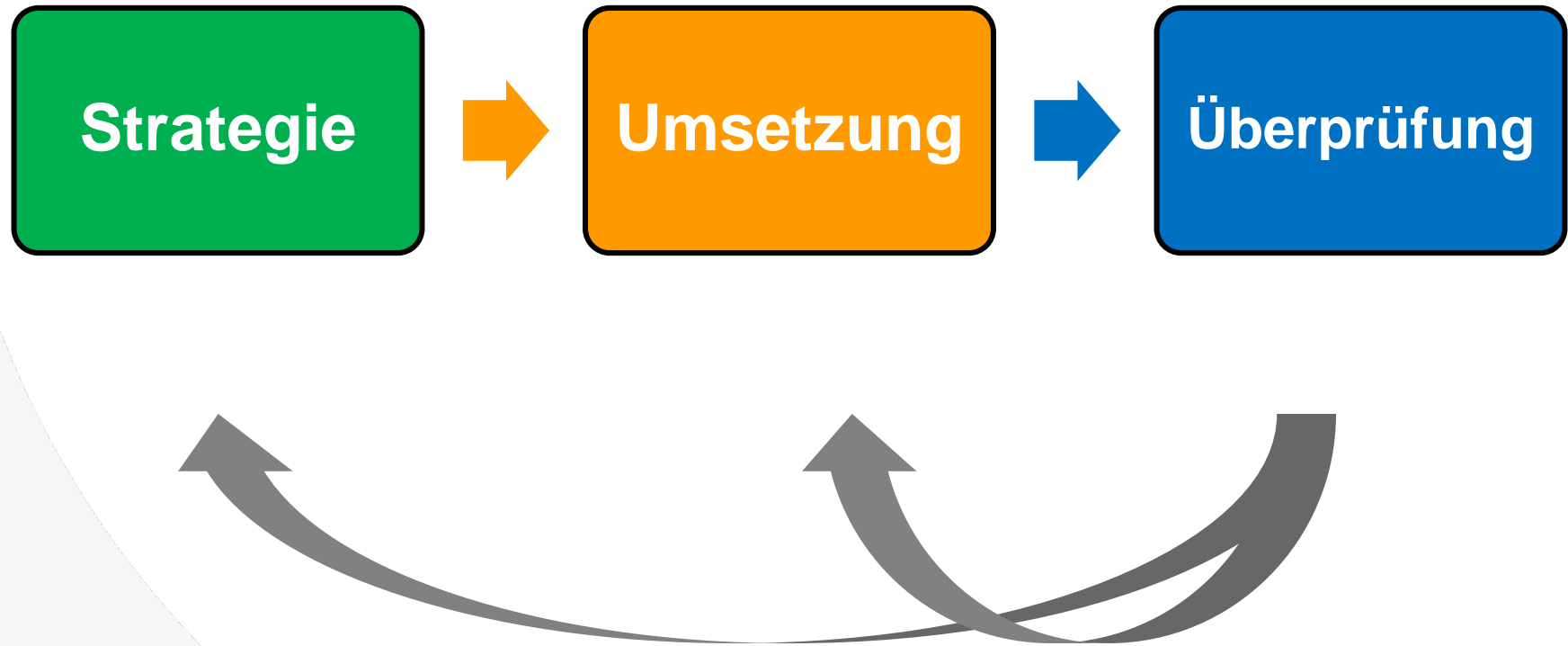
- Über Strategien denkt die Menschheit nach, seit sie Kriege führt.
- Deutscher Beitrag: Clausewitz, Schumpeter, Bildungsroman

- Erste Hochschulstrategien Ende der 1980er Jahre
- Dann als Strukturentwicklungsplan in einigen Landesgesetzen
- Heute in den meisten Gesetzen verankert

- ➔ Strategie von außen!

- ➔ Interesse der Profilierung qua Wettbewerb in einem angebotsgetriebenen System

- **Funktionen von Strategien im strategischen Management (von Hochschulen)**
 - Kriterien für Entscheidungen (Ressourcen, Berufungen...)
 - z. T. Vorwegnahme von Entscheidungen (Umwidmungen)
 - übergreifende Orientierung
 - Komplexitätsreduktion: unbegrenzter Entscheidungsbedarf wird durch Routinen und Regeln reduziert – Strategie liefert die Ordnung für die Regeln
- ➔ Von den Funktionen her erschließt sich der Sinn leicht.
- ➔ Was genau ist aber eine Strategie?
- ➔ Was sind ihre Voraussetzungen?



- **Henry Mintzberg – 10 Schulen des strategischen Managements**

Präskriptiven Schulen

1. Designschule: Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess
2. Planungsschule: ...als formaler Prozess
3. Positionierungsschule: ... als analytischer Prozess
4. Unternehmerische Schule: ...als visionärer Prozess
5. Kognitive Schule: ...als mentaler Prozess

Deskriptiven Schulen

6. Lernschule: ...als sich herausbildender Prozess
7. Machtschule: ... als Verhandlungsprozess
8. Kulturschule: ...als kollektiver Prozess
9. Umweltschule: ...als reaktiver Prozess
10. Konfigurationsschule: ...als Transformationsprozess

Designschule: Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess

- Harvard Business School (1965)
- Entwicklung der SWOT-Analyse
- einfache Strategien, aus einem Guss, ausformuliert
- erst formulieren, dann umsetzen bzw. implementieren
- „Structure follows strategy“ (Chandler)
- Bedeutung des Top-Managements

- ➔ einflussreichste Schule, sehr voraussetzungsreich
- ➔ Strategie als Entwurf

Hochschulen?

- ➔ Stabilität der Umwelt?
- ➔ Steuerungsfähigkeit des Prozesses?
- ➔ Wer ist eigentlich das Top-Management?

Planungsschule: Strategieentwicklung als formaler Prozess

- komplexe Planungs- und Controlling-Routinen
- analyse-basierte Strategiebildung – Umsetzung – Controlling
- großer Erfolg durch den Einsatz bei General Electric
- Abstieg 1984, als Jack Welch CEO bei GE wurde und alle Planer demontierte

- ➔ vielfältige Modelle und Schemata
- ➔ planen jenseits der Unternehmensrealität
- ➔ neuerdings Balanced Scorecard

Hochschulen?

- ➔ in USA Ende der Mode erst 1994
- ➔ Bürokratisierung des strategischen Managements (KapVO)
- ➔ ist schon mal ein Hochschulentwicklungsplan umgesetzt worden?

Unternehmerische Schule: Strategieentwicklung als visionärer Prozess

- Schumpeters Begriff der „schöpferischen Zerstörung“
- Betonung der Führungsrolle des Unternehmers
- ...der Entscheider anstelle der Systeme...
- ...damit auch der Vision...
- ...und der Verantwortung bzw. des Risikos des Unternehmers

- ➔ problematische Machtkonzentration, hohe Risiken
- ➔ Unternehmer-Figur bei angestellten Managern?

Hochschulen?

- ➔ **Anklänge durch Idee der „Entrepreneurial University“**
- ➔ **durch Machtzuwachs bei Hochschulleitungen (in D)**
- ➔ **Kompetenz in den Hochschulen dezentral verteilt**
- ➔ **Visionen sind in Hochschullandschaft selten**

Lernschule: Strategieentwicklung als sich herausbildender Prozess

- Dynamik des Umfeldes verunmöglicht sukzessive Planung und Umsetzung
- Peter Senge - ‚lernende Organisation‘ (1990)
- muss auf allen Ebenen ‚lernen‘, eine Lernkultur entwickeln
- die nötige Flexibilität ermöglichen

- ➔ Wo bleibt die Stabilität (das Wesen der Organisation)?
- ➔ Wer steuert / kontrolliert den Prozess (Chaos)?
- ➔ Was ist mit den Kernkompetenzen?

Hochschulen?

- ➔ halten sich ohnehin für lernende Organisationen
- ➔ interne und externe Dynamik ist ebenfalls hoch
- ➔ besondere Bedeutung der dezentralen Kompetenzen

Machtschule: Strategieentwicklung als Verhandlungsprozess

- letztlich haben alle Beteiligten Interessen
- Bedeutung interner und externer politischer Dimensionen
- Stakeholder-Analysen
- interne Machtverhältnisse analysieren

→ Strategie als Kompromiss

→ Strategie als das ‚Machbare‘ (oder die Schere im Kopf)

Hochschulen?

- **formale Macht (Senat etc.)**
- **nicht-formale Macht (Wer macht denn die Spitzenforschung?)**
- **dezentrale Kompetenz und dezentrale Interessen**
- **politisches Machtgefüge („Zugang zur Staatskanzlei“)**

Umweltschule: Strategieentwicklung als reaktiver Prozess

- kontingenztheoretischer Hintergrund (Umwelt ist maßgeblich)
- Anpassung an die Umwelt
- Führung deutet nur die Umwelt
- Betonung der Rolle der Außenfaktoren (weiter Umweltbegriff)

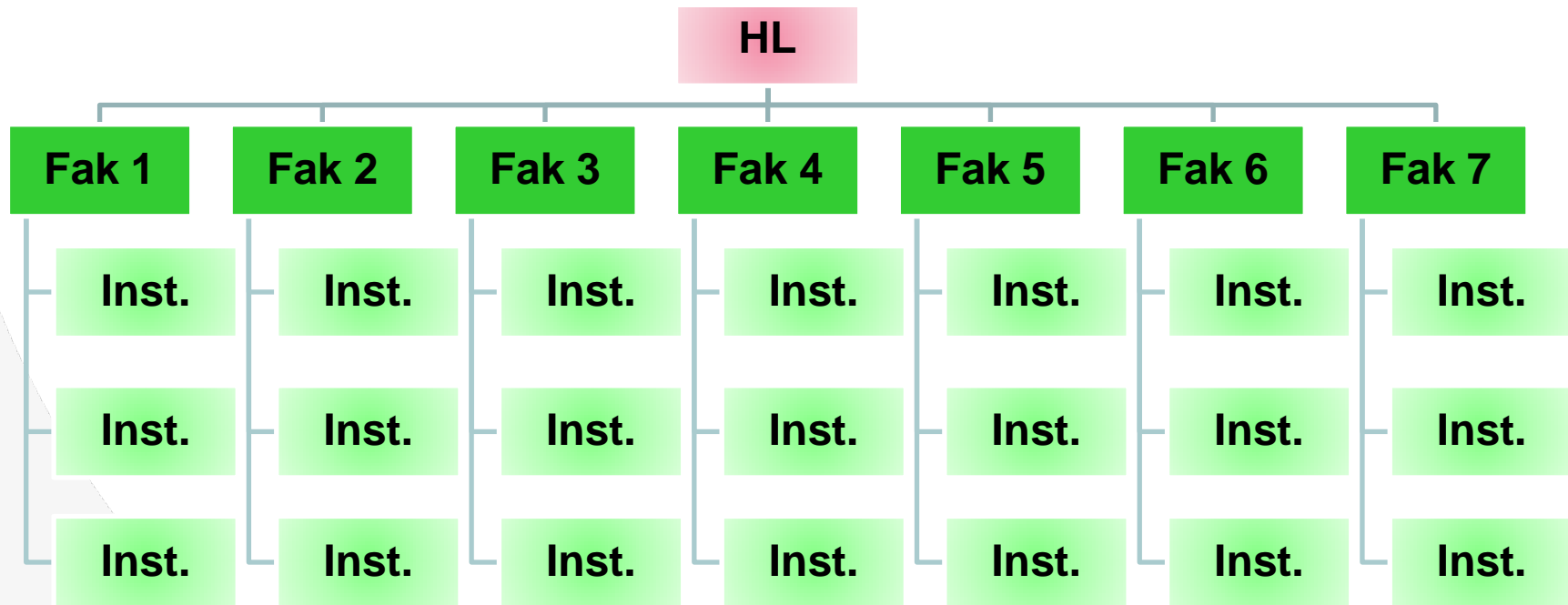
➔ Unternehmen nur ein passives Objekt?

➔ freie Wahl in Fesseln?

Hochschulen?

- ➔ hochregulierte Umwelt (daher ist Entfesselung nötig)
- ➔ institutioneller Isomorphismus
- ➔ Die Gleichförmigkeit der dt. Hochschulen kann diese Schule gut erklären.
- ➔ Die Heterogenität in der USA ebenso.

Wer kann eine Strategie entwerfen?



- Expertise in den dezentralen Einheiten (Expertenorganisation)
- Problem der gemeinsamen Ziele
- Standard-Konflikt an den Schnittstellen
- ➔ **Integrationskraft der „Vision“!?**

Blinde Flecken, Vorurteile, kulturelle Einflüsse, Trends

- Technische Hochschulen
- Aufgaben der Hochschulen
- Das Zurückschneiden der Geisteswissenschaften
- ➔ **Bewusstheit der Kriterien und Gründe?**

Wie viel Führung kann eine (deutsche) Hochschule verkraften?

- Will ein Institutsdirektor geführt werden?
- Problem der Identifikation (Wissenschaftskultur dominant)
- Debatte in UK über den Einfluss des externen Managements
- Wie erlangen deutsche Hochschulen ein entspanntes Verhältnis zur Macht (Hochschulentwicklungsplan als Addition oder als Kompromiss)?
- ➔ **Dezentrale Autonomie konfliktiert mit „strong leadership“ ebenso wie mit der aktuellen Machtkonzentration.**

Bürokratisierung der Strategie durch Planung und Controlling

- Sie beruhigt (KapVO)...
- ... führt aber gerade nicht zu gravierenden Veränderungen.
- Ein Hochschulentwicklungsplan ist noch keine Strategie.
- lange unterschätzte Rolle der Führung an Hochschulen
- Gleichwohl: viel mehr geeignete Instrumente für strategisches Management
- viel mehr Wissen über deren angemessene Orchestrierung
- ➔ **Zentrale Herausforderung bleibt die Strategieentwicklung**

Wie rational kann eine Strategie sein?

- Planungsparadox: aus den Analysen resultiert zunächst nichts
- Die Portfolio- und SWOT-Analysen unterrichten, liefern aber keine Entscheidungen
 - in schwache Bereiche investieren – oder schließen?
 - starke Bereiche ausschachten oder ausbauen?
- ➔ **Eine Entscheidung ist eine Entscheidung, ist eine...**

Angemessenes Verhältnis zwischen Stabilität + Veränderung?

- Strategien entwerfen einen stabilen Kern der Identität ...
- ...und planen zugleich Veränderungen.
- Das ist auch eine praktische Herausforderung – vielfache Konflikte
 - Stabilität der Studienangebote
 - der Beschäftigungsverhältnisse (Berufungen!)
 - Etc.

➔ **Balance zwischen Flexibilität und Konkretisation**

Partizipation als zentrales Element der Hochschulkultur

- Partizipation wegen Expertise / siehe aber Interesse
- Partizipation wegen Akzeptanz / Risiko des Widerstands, der Verzögerung

➔ **Projektmanagement (Ausgleich zwischen Prozesssteuerung und Teilhabe-Optionen)**

- Die zunehmende Ermächtigung der Hochschulleitungen erleichtert strategisches Management,...
- ...ebenso die Reduktion des staatlichen Mandats.
- Im Begriff Management selbst steckt noch immer eine Provokation für viele Hochschulen (wissenschaftlicher Diskurs / Entscheidung).
- Noch mehr im Begriff der Strategie:
 - Orientierung an Zielen
 - Abschied vom Diskurs der ‚Gerechtigkeit‘ (der Gleichverteilung)
 - Wettbewerbsdruck und Existenznot sind noch gering

- ➔ **Das Wesen der strategischen Steuerung: auf übergreifende Ziele hin zu arbeiten – um den Preis auch schmerzhafter Entscheidungen**
- ➔ **Schmerzhaftes Entscheidungen aber bleiben riskant in Organisationen, die von der (intrinsischen) Motivation der Mitglieder leben.**

- Es gibt nicht die Blaupause für eine Hochschulstrategie.
 - Es gibt auch nicht die kritischen Erfolgsfaktoren für eine Strategie
 - ... ebenso wenig für den Prozess der Entwicklung (trotz aller Anleitungen und flow-charts).
 - Keine Strategie zu haben ist aber kein Ausweg (i. d. R.).
 - Die Strategieentwicklung basiert auf einer Komplexitätsreduktion, die die wesentliche Basis für die Orientierungsleistung der Strategie ist.
 - Darin steckt ein Risiko, obwohl dies erst das Planen und das Handeln ermöglicht.
-
- Oft lässt sich der Erfolg von Strategien nicht prognostizieren.
 - Im Nachhinein erscheinen sie immer sehr schlüssig.
 - Und der Erfolg klingt retrospektiv ganz einfach.
 - ➔ **Mischung aus Intuition, Erfahrung, Führung, günstigen Bedingungen, Methode, Technik und Zufall ... (Story)**

- Entscheidungen sind per se nicht rational (obwohl kluge Entscheidungen meist gut informiert sind).
- Auch Werthaltungen, Traditionen, Kulturen etc. entlasten zwar, lösen aber das Grundproblem nicht.
 - Sie machen nur zusätzlich deutlich, dass weder der Zeitpunkt der Entscheidung noch die Gründe letztlich klar sind.
- Ist eine Strategie also ein Bildungsroman?
 - Sinnkonstruktion im Zustand der Unübersichtlichkeit, hohe Schlüssigkeit in der Retrospektive

- ➔ **Eine Strategie ist der Versuch, die nachträgliche Rationalisierung einer Reihe von Entscheidungen im Vorhinein zu entwerfen.**
- ➔ **Ihr Erfolg hängt maßgeblich von der Glaubhaftmachung dieser Rationalität ab.**
- ➔ **Dazu ist jede ‚Methode‘ angemessen, die im jeweiligen Kontext dieser Funktion dient.**

...einige Fragen vorab:

1. Sind gravierende Veränderungen nötig?
 2. Auf welchem Feld liegen die strategischen Herausforderungen (Performanz, Profil / Attraktivität, Management...)?
 3. Welche analytischen Schritte sind nötig oder hilfreich? (liegen die Antworten auf der Hand oder sind sie noch zu entwickeln?)
 4. Welchem Außendruck folgt der Impuls?
 5. Was ist genau das Produkt der Strategie? (Leitbild, HEP...)
 6. Wer entscheidet darüber?
 7. Welche Steuerungsfunktionen soll die Strategie erfüllen?
- ➔ Danach erst das Projektdesign beginnen (wer ist zu beteiligen? Schritte, Zeitplan, externe beteiligen, Hochschulrat, Projektstruktur ...)

„I find the three major administrative problems on campus are sex for the students, athletics for the alumni and parking for the faculty.“

**Clark Kerr, President,
University of California 1958**

**...vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Berlin, 26. Mai 2009
Dr. Christian Berthold