

**Strategieprozesse und strategisches
Management in Hochschulen:
die Rolle des Hochschulrates**
Erfahrungen der CHE Consult GmbH

Berlin, 10. März 2010

Dr. Christian Berthold

Ziele definieren

- Hochschulen haben keine Ziele, wenig Gemeinsamkeiten
- geringe Identifikation der Wissenschaftler(innen)
- begrenzte Messbarkeit der zentralen Leistungen

Organisieren

- Selbstverwaltung war nicht auf Ziele ausgerichtet
- keine Hierarchie, hohe Freiheitsgrade, keine Weisungsbefugnisse
- keine Managementkompetenz, keine Managementstruktur

Entscheiden

- Gremien-/ Mehrheitsentscheidungen
- Management von KMUs durch Interessenvertretungen
- ohne Fachkompetenz, mit Rollenkonflikt

Kontrollieren

- kein Controlling
- Ziel: ordnungsgemäße Verausgabung

Menschen fördern

- keine Führungskompetenz,
- keine Führungskultur und -akzeptanz
- keine Personalentwicklung



- 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.



- erste Hochschulstrategien Ende der 1980er Jahre
- dann als Strukturentwicklungsplan in einigen Landesgesetzen
- inzwischen in den meisten Gesetzen verankert
- teilweise auch in Form von Zielvereinbarungen mit dem Land
 - ➔ Zwang zur Strategie von außen!
 - ➔ Profilierungsdruck qua Wettbewerb in einem bisher angebotsgetriebenen System
 - ➔ die meisten Hochschulen haben einen Hochschulentwicklungsplan

Haupt- schwächen

- **kein Gesamtkonzept**
- **Sollbruchstelle allgemeiner Teil/Fakultäten**
- **konkrete Ziele, messbar**
- **Konsequenzen für Stellen und Ressourcen**

- Ermächtigung der Hochschulleitungen erleichtert strategisches Management ...
 - ...ebenso die Reduktion des staatlichen Mandats.
 - „Management“ noch immer eine Provokation (wissenschaftlicher Diskurs / Entscheidung).
 - ebenso „Strategie“:
 - Orientierung an Zielen
 - Abschied vom Diskurs der ‚Gerechtigkeit‘ (der Gleichverteilung)
 - Wettbewerbsdruck und Existenznot sind noch gering
-
- strategische Steuerung: auf übergreifende Ziele hin arbeiten – um den Preis auch schmerzhafter Entscheidungen
 - Schmerzhafter Entscheidungen bleiben riskant in Organisationen, die von der (intrinsischen) Motivation der Mitglieder leben.

Bürokratisierung der Strategie durch Planung und Controlling

- Sie beruhigt ...
 - ... führt aber nicht zu gravierenden Veränderungen.
 - Hochschulentwicklungsplan ist keine Strategie.
 - lange unterschätzte Rolle der Führung an Hochschulen
 - heute viel mehr 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...

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)

Angemessenes Verhältnis zwischen Stabilität+Veränderung?

- Strategien entwerfen 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 Konkretisierung

- 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.

- 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 auch kein Ausweg (i. d. R.).
- Strategieentwicklung = Komplexitätsreduktion (wesentliche Basis der Orientierungsleistung der Strategie)...
- ...darin steckt ein Risiko, obwohl dies erst das Planen und das Handeln ermöglicht.

1. Er fordert eine Strategie ein (nicht eine bestimmte)
 - Er stärkt der Hochschulleitung den Rücken bei dem schwierigen Geschäft, eine Gesamtstrategie für die Hochschule zu gewinnen.
 - Er achtet darauf, dass die Strategie in angemessener Zeit entsteht.
2. Er ist der Anwalt der Strategie
 - Schlüssigkeit, Kohärenz, Konsequenz
 - und dies jeweils in angemessenem Verhältnis zur Steuerungskompetenz und Kultur der Hochschule
3. Er lässt sich über die Umsetzung berichten.
 - Aber alle Strategien sind auch nur Pläne.