

**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.