

## HOCHSCHULSTRATEGIE

## Rainer Graf

**Besser sein oder anders sein?****Der Wettbewerb zwingt Hochschulen zu strategischer Planung und Profilbildung**

**Auf das Treppchen kommen nur die Besten: Erfolgreiche Hochschulen brauchen klare Ziele, die konsequent und strategisch umgesetzt werden.**

Foto: Ute Pelz/Pixelio

**Zunehmende Autonomie, Konkurrenz um Drittmittel und Studenten sowie eine diversifizierte Hochschullandschaft haben eine Wettbewerbssituation geschaffen, die die Hochschulleitungen auch jenseits der Exzellenzinitiative zu Profilbildung und strategischer Planung zwingt. Der Beitrag erläutert die Möglichkeiten eines integrierten Planungsansatzes, der auch unter den besonderen universitären Rahmenbedingungen seine Berechtigung hat.**

Für Wolfgang Herrmann ist die Universität ein Wissenschaftsunternehmen. Mit dem Zukunftskonzept einer „unternehmerischen Universität“ hat er die Exzellenzinitiative gewonnen, und unlängst wurde er als „Hochschulmanager des Jahres 2009“ ausgezeichnet. Für den Präsidenten der TU München ist die unternehmerische Universität nicht hinter wirtschaftlichem Erfolg her, „sondern verfolgt das Unternehmensziel der Wissenschaftlichkeit, aus dem sich die ganze Agenda ableitet: Lehre, Forschung, akademische Schulbildung, Fort- und Weiterbildung. Dieses Ziel lässt sich in ständiger inhaltlicher Erneuerung aber nur erreichen, wenn auch Klarheit über Aufwand, Kosten und Leistung besteht. Ein guter Unternehmer meistert Misserfolge und Durststrecken. Er handelt nicht willkürlich, sondern orientiert am Unternehmensziel“ (Herrmann 2005).

Der Erfolg der TU München ist das Ergebnis eines jahrelangen, strategisch geprägten und zielorientierten (möglicherweise sogar visionären) Entwicklungsprozesses. Es scheint zwar, dass gegenwärtig in Deutschland nur Exzellenzuniversitäten wahre Reputationsgewinner sind. Gleichwohl haben aber viele Universitäten die Chance, sich im verschärfenden Wettbewerb zu behaupten, wenn sie ihr Profil schärfen.

**Wettbewerb und Profilbildung**

Zentrale Herausforderung für die deutschen Universitäten in der heutigen Zeit ist der Wettbewerb. Die Konkurrenz dreht sich nicht nur um Studienbeiträge und Drittmittel, sondern auch um Studenten, wissenschaftlichen Nachwuchs, Professoren und qualifizierte Kräfte für die Administration. Jüngere oder auch mittelgroße Universitäten, teilweise mit eingeschränktem Fächerspektrum, mit geringerer überregionaler Sichtbarkeit und in weniger attraktiven Städten und Regionen scheinen es in diesem Konkurrenzkampf schwerer zu haben als alteingesessene Traditionsuniversitäten. Letztlich kann jedoch keine Hochschule durchgängig Spitzenleistungen anbieten, ist keine Institution in Forschung und Lehre gleichermaßen angesehen bzw. leistungsfähig. Für die Mehrzahl der über 100 Universitäten (nicht zu vergessen die über 200 Fachhochschulen) ist es aber nicht ratsam, den Vergleich mit den forschungsstärksten nationalen Hochschulen zu suchen. Vielmehr gilt es, sich auf eigene Stärken zu besinnen, das geeignete Wettbewerbsumfeld zu definieren und ein unverwechselbares Profil aufzubauen.

In diesem Sinne lassen sich Hochschulen mit klaren Differenzierungsmerkmalen („Anders sein“) und Hochschulen, die Vergleichbares besser umsetzen („Besser sein“) unterscheiden. Die erste

Kategorie stellt dabei auf den Grad der Einzigartigkeit des Hochschulprofils in Bezug auf Fächerangebot, Forschungsschwerpunkte, Serviceleistungen für Studierende etc. ab, während die zweite Kategorie auf die Umsetzungskompetenz im Sinne von mehr Drittmitteln, besseren Wissenschaftlern, besserer Lehre etc. abhebt. Entsprechend der angestrebten Positionierung ergeben sich dann Folgerungen für das Handlungsmodell einer Hochschule. Das Ideal einer forschenden Volluniversität verblasst in der Praxis zusehends, doch mit wachsender Spezialisierung entstehen auch neue Entwicklungschancen. Als Profilierungsmerkmale lassen sich das Fächerangebot, die relative Bedeutung der Hauptaktivitäten (Lehre und/oder Forschung), die relative Bedeutung des Wettbewerbskontexts (regional, national, international), problemorientierte Studiengänge (z.B. Aus- und Weiterbildung) und Forschungsschwerpunkte, Vernetzung mit Kooperationspartnern und Einbettung in ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld anführen (vgl. z.B. die „Strategie 2012“ der Universität Bern).

Die vergangenen Jahre haben jedoch auch gezeigt, dass für den Erfolg (gerade in der Forschung) eine kritische Masse notwendig ist („size matters“), sei es durch Verbundprojekte, Kooperationen oder Zusammenschlüsse. Folgende Ansätze kristallisieren sich dabei heraus:

- ◆ Hochschulinterne Kooperation ist zumeist schwierig, aber in den letzten Jahren setzen zahlreiche Hochschulen auf interne Zentrenbildung und Zusammenarbeit (z.B. House of Finance an der Goethe-Universität Frankfurt). Nur wenige Universitäten haben – wie beispielsweise Konstanz – von Anfang an die interdisziplinäre Zusammenarbeit institutionalisiert. Dies hat sich für die Bodensee-Universität 2006 ausgezahlt, als man mit einem geisteswissenschaftlichen Exzellenzcluster erfolgreich war.
- ◆ In Hochschulverbänden gleichen Universitäten ihre Leistungsprofile untereinander ab und treten nach außen mit komplementären Stärken als größere Einheiten auf, so z.B. die Niedersächsisch-Technische Hochschule (Braunschweig, Clausthal und Hannover) oder die Universitätsallianz „Metropole Ruhr“ mit den Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen.
- ◆ Dritte Variante zur Herausbildung von Größeneffekten ist die Vernetzung der Hochschulen mit anderen (außeruniversitären) Forschungseinrichtungen. Hier hat die TH Karlsruhe den konsequentesten Weg beschritten und sich mit dem Forschungszentrum Karlsruhe (Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft) zum Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) verschmolzen.

### Elemente der strategischen Planung

Aus dem Management von Hochschulen sind Fragen nach der Strategie oder übergreifenden Zielen nicht mehr wegzudenken. Einige Bundesländer haben ihre Hochschulen darauf verpflichtet, Hochschulentwicklungspläne zu machen, bei zahlreichen Universitäten bilden diese Pläne die Grundlage für Zielvereinbarungen. Wer heute als Führungsperson einer Hochschule keine klaren Ziele und Handlungsleitlinien benennen kann, lässt damit historisch zufällige Bedingungen fortbestehen. Ein Großteil von Entscheidungen, auch wenn sie weniger weitreichend wie die o.g. Kooperationsformen sind, hat heute jedoch mittel- bis langfristige Auswirkungen und muss somit in eine perspektivische Vorausschau eingebettet sein, sei es die Einrichtung von Studiengängen, die Besetzung von Fakultäten oder Professuren, das Setzen von Forschungsschwerpunkten oder auch die Modernisierung der Administration. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs unter den Hochschulen ist Planung deshalb eine „überlebenswichtige Notwendigkeit“ (Dicke 2009).

Die Praxis hat wiederholt gezeigt, dass es sich lohnt, eine Strategie gedanklich in zwei Teilbereiche zu unterscheiden: den strategischen Rahmen und das strategische Zielsystem. Der **strate-**

### Stichwörter

---

Strategie

---

Planung

---

Profilbildung

---

**summary**

**Broadening and differentiation of the higher education (HE) system as well as national and international competition of higher education institutions (HEIs) constitute increasing challenges for German HEIs and their management. Strategic planning is a key success factor for all HEIs, even if they do not compete with the top-ranked "excellence"-universities. Developing a strategy is a sequence of methodological steps like the analysis of own strengths and weaknesses, value definition, goal setting and definition of action plans. Since universities are loosely coupled systems strategy formulation is basically a large communication process.**

**gische Rahmen** beinhaltet die grundsätzliche Ausrichtung der jeweiligen Hochschule. Hier sind Konzepte wie Leitbild, Mission und Vision angesiedelt, in denen Aussagen zur dauerhaften oder langfristigen Zukunftsgestaltung sowie zu den Werten der Organisation niedergelegt sind. Im Rahmen eines Visionspapiers wird häufig die Frage beantwortet, wie die Organisation in zehn, zwölf oder 15 Jahren aussehen und arbeiten soll. Das Geschäftsmodell beschreibt, welche Leistungen die Einrichtung ihren Kunden und Adressaten bereitstellen will und was die konstituierenden Eigenschaften der Leistungserbringung sein sollen: Welche Fachdisziplinen werden angeboten, welche nicht? Ist Fokussierung auf die Forschung gewollt oder ein ausgewogenes Angebot von Forschung und Lehre? Die Positionierung einer Hochschule beispielsweise als „unternehmerische Universität“ findet z.B. genau auf dieser Ebene statt. Die strategische Ausrichtung setzt daher oft hier an. Die Inhalte des strategischen Rahmens unterliegen keinen ständigen Veränderungen. Veränderungen im strategischen Rahmen sind mit großen strategischen Entscheidungen verbunden, zum Beispiel die Formulierung einer neuen Vision, dem Eintritt in ein neues Geschäftsfeld (z.B. Aufbau von Weiterbildungsangeboten für Berufstätige) oder einer umfassenden Neupositionierung.

In der Schale des „**Strategischen Zielsystems**“ wird nun die grundsätzliche Ausrichtung der Hochschule in konkrete, mittel- und langfristig zu verfolgende Ziele heruntergebrochen. Diskutiert wird dabei zudem, wie die Erreichung dieser Ziele überprüft und gesteuert werden soll. Letztlich wird hier im Zuge der Strategieumsetzung auch die Frage beantwortet, welche strategisch orientierten Aktionen und Projekte erforderlich sind, um die angestrebte Ausrichtung zu realisieren. Hierzu ist es wichtig, die strategischen Aussagen und Richtungsentscheidungen möglichst konkret in Bezug auf die operative Leistungserbringung zu übersetzen. Dies sollte soweit geschehen, dass sich die Gestaltung und das Management des operativen Kerns nahtlos an die strategische Steuerung anschließen. Im Bereich von Studium und Lehre handelt es sich z.B. um Absolventen, die in ihrer Quantität (z.B. Anzahl in den einzelnen Fachrichtun-



Abb. 1: Grundlegendes Strategieverständnis

gen) und in ihrer Qualität (z.B. durchschnittliche Abschlussquote im ersten Studium) beschrieben sind, im Bereich von Forschung und Transfer z.B. um die „relative Marktposition“ (wie es die Universität Bern formuliert) oder auch die angestrebte Anzahl von Promotionen, Veröffentlichungen mit Impact-Faktoren, Drittmittel-Einwerbungen mit Peer-Review etc. Elemente des Zielsystems unterliegen aber einer wesentlich höheren Veränderungsrate im Vergleich zu den Elementen des strategischen Rahmens.

Während Forschung, Lehre und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gleichsam die „Kerngeschäftsfelder“ der Hochschulen sind, dürfen die internen Servicebereiche (zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten) bei der Strategiebildung nicht vergessen werden. Dazu zählen insbesondere Finanzmanagement und Controlling, Personalverwaltung und -entwicklung, Studierendenservices, Immobilienmanagement, Transferbüros oder auch Marketing und Kommunikation. Zwar erzeugen sie ihre Leistungen für interne Kunden, was jedoch nicht weniger bedeutsam für den Erfolg von Forschung und Lehre ist. Angesichts der Komplexität betriebswirtschaftlicher Steuerung, die für ein reibungsloses „Unternehmen“ Universität notwendig ist, besteht kein Zweifel, dass eine ehrgeizige Universität auch eine professionelle Verwaltung benötigt.

Im **operativen Kern** findet schließlich das Tagesgeschäft der jeweiligen Hochschule statt. Seine Planung ist daher nicht strategischer, sondern operativer Natur. Hier wird die Erstellung, Steuerung und Budgetierung der Verwaltungsprodukte und Dienstleistungen betrachtet. Es ist wichtig, zu verstehen, dass die strategische Ausrichtung wesentliche Richtungsentscheidungen beinhaltet, die Auswirkungen auf die Gestaltung des Leistungsportfolios und der Produkte haben.

Eine Strategie – mit ihren Teilkomponenten strategischer Rahmen und strategisches Zielsystem – gibt eine Antwort darauf, wie sich die Hochschule innerhalb des **Wettbewerbskontexts** („Bildungsmarkt“) erfolgreich behaupten will. Wesentliche Elemente dieses Kontextrahmens sind unter anderem der einer Organisation übertragene bzw. von ihr übernommene Aufgabenbereich, die ihr gegenüberstehenden Kunden und Anspruchsgruppen, etwaige konkurrierende Akteure und die regionale Einbindung. Die Einordnung in einen bestimmten Kontext stellt eine der grundlegenden Entscheidungen für die Ausrichtung der Organisation dar. Neuausrichtungen auf dieser Ebene finden für einzelne Einrichtungen jedoch in der Regel sehr selten statt. Daher wird die Beschäftigung mit den damit verbundenen Aspekten im Sinne einer aktiven Gestaltung für die Mehrzahl der Hochschulen Ausnahmecharakter haben.

### Phasen der strategischen Planung

Die praktische Erfahrung zeigt, dass sich zumindest ein grobes Phasenschema auch im Hochschulumfeld bewährt hat. Deshalb müssen zwangsläufig zunächst die strategischen Grundlagen geklärt sein, die je nach Bedarf und Wunsch der Führungskräfte von der Entwicklung eines Leitbildes über die Durchführung einer strategischen Analyse von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken (SWOT) sowie einer Trend- und Szenarioanalyse bis hin zur Definition strategischer Stoßrichtungen auf Grundlage politisch-programmatischer Dokumente, Aussagen aus strukturierten Interviews oder auch Workshops reichen kann.

Das Kernstück der Strategieimplementierung, beispielsweise das Entwickeln der Balanced Scorecard (BSC), stellt im öffentlichen genauso wie im privatwirtschaftlichen Bereich einen wichtigen Teil zur Strategieumsetzung dar. Das Entwickeln einer BSC gliedert sich grundsätzlich in fünf Schritte: Strategische Ziele konkretisieren, diese durch Ursache-Wirkungsziele verknüpfen und in einer Strategielandkarte übersichtlich darstellen, geeignete Messgrößen auswählen, auf Basis von Ist-Werten die jeweiligen Zielwerte festlegen und schließlich die strategischen Aktionen bestimmen.



**Dr. Rainer Graf** ist Principal bei Horváth & Partners Management Consultants. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsgestaltung und Strategische Steuerung von Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen.

### keywords

strategy

planning

profiling

**Literatur:**

Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, New York 1965.

Dicke, K., *Herausforderungen der Strategieplanung im Kontext von Schwerpunkt- und Profilbildung*, Vortrag auf der Wissenschaftskonferenz von Horváth & Partners am 17.6.2009 in Frankfurt/Main.

Herrmann, W. A., *Unternehmen Universität – Universität unternehmen*, München 2005.

Horváth & Partners (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen*, 4.Auflage, Stuttgart 2007.

Mintzberg, H., *The rise and fall of strategic planning*, Hertfordshire 1994.

Mintzberg, H./Waters, J.A., *Of strategies, deliberate and emergent*, *Strategic Management Journal*, 6. Jg. 1985, S. 257-272.

Müller-Böling, D./Krasny, E., *Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie*, in: Müller-Böling et al. (Hrsg.), *Strategieentwicklung an Hochschulen*, Gütersloh 1998, S.13-47.

Zechlin, L., *Strategische Hochschulentwicklung*, in: *Die Hochschule* 1/2007, S. 115-131.

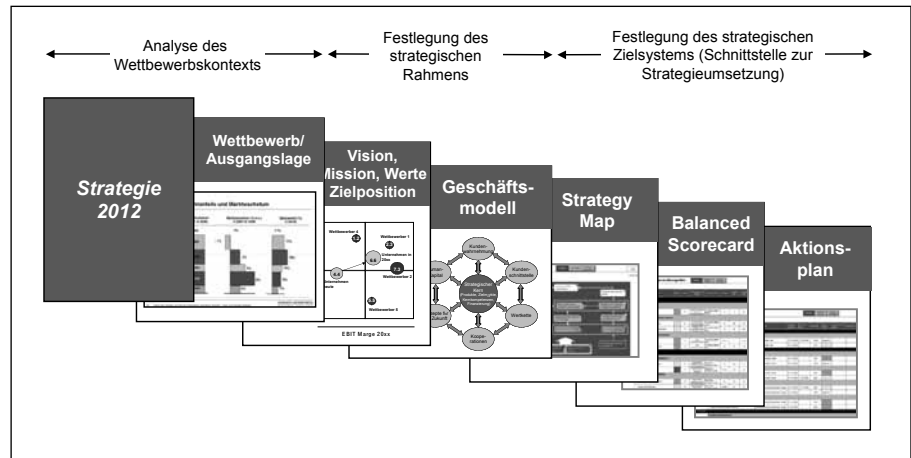


Abb. 2: Das integrierte Strategiemodell

Im weiteren Verlauf kann sich dann eine Kaskadierung anschließen, das bedeutet, die BSC als Steuerungsinstrument innerhalb der Hochschule aufzufächern, zu konkretisieren und zu verbreiten. Ziel ist, alle Bereiche der Hochschule auf die gemeinsame Strategie und Zielerreichung auszurichten und deren Beiträge zur Strategieumsetzung herauszuarbeiten.

### Kommunikation als Erfolgsbedingung

In Theorie und Praxis der strategischen Planung gibt es heute eine kaum mehr zu überblickende Vielfalt von Modellen, die aber letztlich doch einer einheitlichen rationalen Grundlogik folgt. Grundsätzlich gilt, dass alle Denkschulen der Strategiegestaltung relevant und funktional sind, aber: Je nach Zeitpunkt, Anwendungssituation oder auch Kultur einer Universität ist zu entscheiden, welcher Ansatz am erfolgversprechendsten ist. Es gibt kaum empirische Erkenntnisse über die Wirkungen strategischer Planung an Hochschulen. Die Vermutung scheint jedoch naheliegender, dass sich Universitäten sowohl auf rationale Planungselemente wie auch auf unzusammenhängende Handlungen, die sich erst im Zeitverlauf zu einem strategischen Muster zusammenfügen (emergente Strategien), stützen. Je weniger die Hochschulleitung eine klare Strategie vorgibt (oder vorgeben kann), desto mehr kommt es ihr zu, einen Prozess zu steuern, mit dem ein strategischer Rahmen gesetzt und ein strategischer Wandel herbeigeführt werden kann. Ein solches Vorgehen ermöglicht es den Stakeholdern in Gremien, Fachbereichen und Instituten, ihr jeweils spezifisches Wissen für die Ausfüllung definierter Freiräume beizusteuern. Dabei kann durchaus das logische Schema von Situationsanalyse, Zielbildung, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Bewertung der Umsetzungsergebnisse beibehalten werden, wengleich sich die Zahl der Feedback- und Abstimmungsschleifen deutlich erhöhen dürfte. Angesichts der Schwierigkeit, dass Planung im universitären Kontext noch immer ein relativ neues Instrument ist, dürfte dies jedoch wesentlich zur Akzeptanz einer Gesamtstrategie beitragen.

### Fazit

Für Hochschulen ist strategische Planung heute unabdingbar. Gleichwohl sieht sie sich noch immer diversen hochschulspezifischen Hindernissen gegenüber und erfordert deshalb Führungspersonen an der Universitätsspitze, die methodischen Sachverstand und Zielorientierung mit ausreichender Einbindung der Stakeholder und umfassender Kommunikation kombinieren können.

**Kontakt:**

Horváth & Partners Management Consultants  
Hausvogteiplatz 3-4  
10117 Berlin  
Tel. ++49 30 34 50 65-0  
Fax: +49 30 34 50 65-99  
E-Mail: rgraf@horvath-partners.com