

Strategie und Umsetzung, Strategieentwicklungsprozesse

Prof. Dr. Frank Ziegele

Speyer, 13.4.2005

Einstieg: Grundlagen des strategischen Managements,
Diskussion der Anwendung auf Hochschulen (Ziegele)

Input: Prozessmodelle zur Strategieentwicklung
(Leitner)

problemorientierte Analyse: Instrumenteneinsatz im
Strategieprozess, Beispiele aus der Wissenschaft

Input: ARCS als umfassendes Fallbeispiel
(Leitner)

Gruppenarbeiten

Strategie

„Einsatz der vorhandenen und potenziellen Stärken, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen“



Stärken - Schwächen

Umweltdynamik (Chancen – Risiken)

Zielorientierung

Langfristorientierung

zu strategischem Management gehört...

...die Analyse der Umwelt und der eigenen Ressourcen.

...die Entwicklung zukunftsgerichteter Strategien.

...die Umsetzung der Ziele / Strategien in Aktionsprogramme und Budgets.

strategisches Management liefert Querschnitt über die BWL-Bereiche



Controlling unter strategischen
Gesichtspunkten

strategieförderliche Organisationsmodelle

strategieorientierte Budgetierung

strategieorientiertes Personalmanagement

Was bedeutet strategisch denken und handeln?

langfristige Wirkungen anstreben, Lösung vorübergehender Probleme zurückstellen

antizipativ denken, gegenwärtige Entwicklungen gedanklich weiterverfolgen, Entscheidungen an zukünftigen Ereignissen ausrichten

integrieren, d.h. im Hinblick auf Ziele Funktionen + Ressourcen abstimmen, keine isolierten Detaillösungen

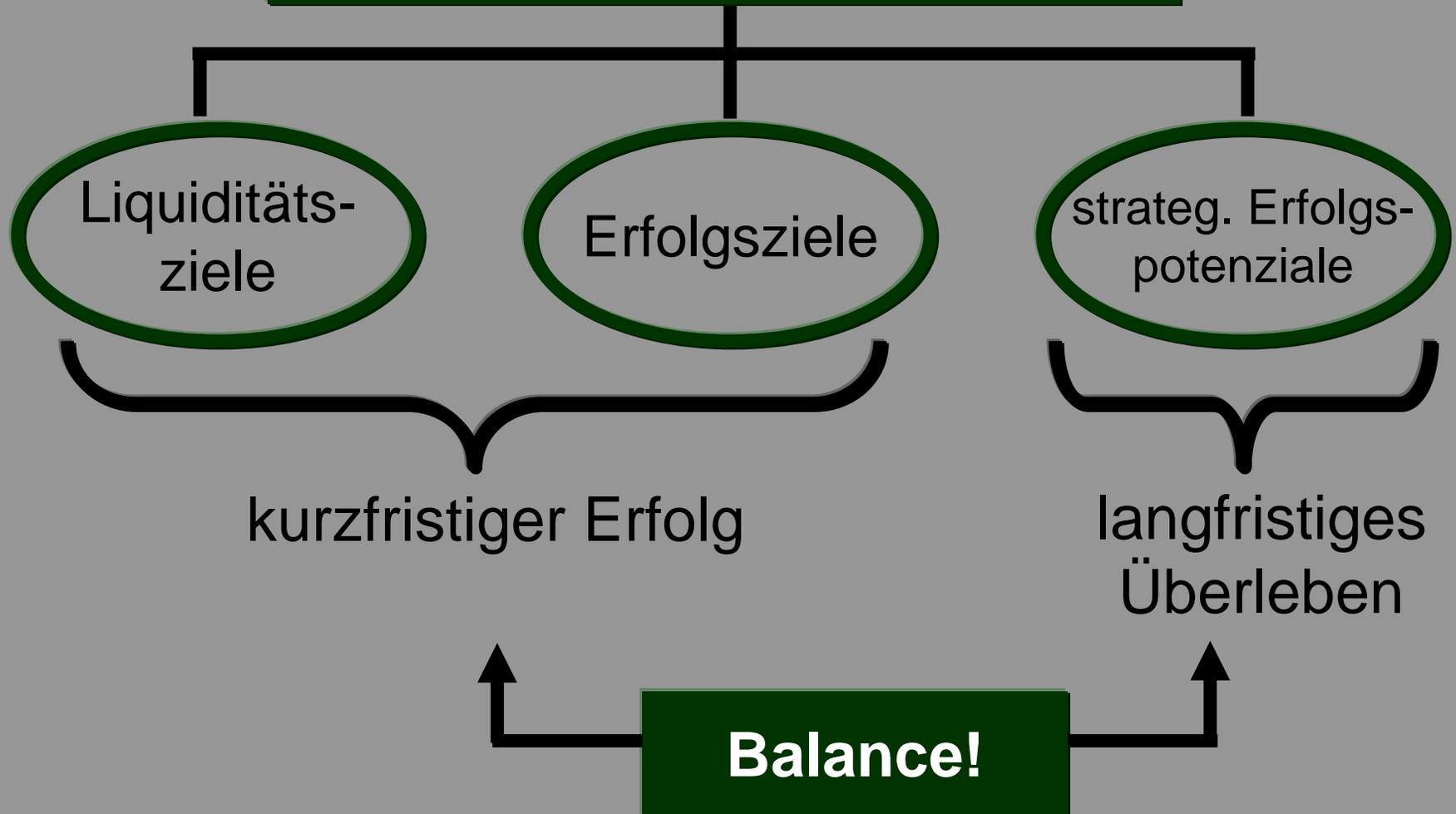
Was bedeutet strategisch denken und handeln?

Ressourcen selektiv und konzentriert auf wesentliche Ziele ausrichten statt möglichst viele Optionen gleichzeitig verfolgen

nach Wettbewerbsvorteilen streben, d.h. in prioritären Feldern erfolgreicher als andere sein („strategisches Erfolgspotenzial“ schaffen: Chance, sich gg. Konkurrenten besonderen, dauerhaften Vorteil zu verschaffen)

beachten: Strategie ist nicht alles!

Grundkategorien von Zielen



Übertragung auf den Wissenschaftskontext (Hochschule)

Warum brauchen Hochschulen
strategisches Management?

Besondere Probleme der
Implementierung und
Umsetzung?


Diskussion

Notwendigkeit des strategischen Managements für Hochschulen

Selbststeuerungsaufgabe, zunehmend Eigenverantwortung fürs Überleben

Kürzungen, Innovation aus Bestehendem, Zwang zur Priorisierung

Profilbildung anstelle von Einheitlichkeitsfiktion

Umweltdynamik; Globalisierung

Notwendigkeit des strategischen Managements für Hochschulen

Legitimationsdruck bei Globalhaushalten,
Strategie als Basis für Transparenz/
Rechenschaft

gesellschaftliche Anforderung: peer review +
merit review

vielfältige, betriebswirtschaftlich orientierte
Reformen brauchen eine Klammer/Richtung

Motivation durch Perspektive

Formal: gesetzliche Vorgaben
Entwicklungsplanung

organisatorische Voraussetzungen sind
geschaffen (z.B. Hochschulräte als „Anwälte“
der Gesamtstrategie, Ressourcenkompetenz
Hochschulleitung)

Probleme: Was muss überwunden werden?

rein fachbezogene Loyalitäten und Zielorientierungen

abstreiten prüfbarer Ziele

Lücke Leitbild- Alltagsgeschäft

Jährlichkeitsdenken

fehlender Umgang mit Zielpluralitäten,
zu wenig stakeholder-Orientierung

Probleme: Was läuft typischerweise schief?

austauschbare Leitbilder, festlegen was nicht weh tut

taktische Entwicklungsplanung wegen externen Ansprüchen (z.B. Genehmigungsvorbehalt)

Strategien wegen fehlender Kommunikation in der Hochschule unbekannt

Probleme: Was läuft typischerweise schief?

austarieren zentrale/dezentrale Ziele funktioniert nicht (Strategie als Mehr-Ebenen-Problem)

strategische Analyse als Nabelschau, zu wenig analytische Fundierung

Evaluation/peer review nicht genutzt, da als externe Steuerung begriffen

Probleme: Was läuft typischerweise schief?

fehlende Umsetzung in operative Instrumente
(v.a. Budgetierung)

fehlende Einbindung in wiederkehrende
periodische Prozesse

naive Übertragung Privatwirtschaft: Implement.
= „Herunterbrechen“ Strategie, Aktionspläne

Einstieg: Grundlagen des strategischen Managements,
Diskussion der Anwendung auf Hochschulen (Ziegele)

Input: Prozessmodelle zur Strategieentwicklung
(Leitner)

problemorientierte Analyse: Instrumenteneinsatz im
Strategieprozess, Beispiele aus der Wissenschaft

Input: ARCS als umfassendes Fallbeispiel
(Leitner)

Gruppenarbeiten

Einstieg: Grundlagen des strategischen Managements,
Diskussion der Anwendung auf Hochschulen (Ziegele)

Input: Prozessmodelle zur Strategieentwicklung
(Leitner)

problemorientierte Analyse: Instrumenteneinsatz im
Strategieprozess, Beispiele aus der Wissenschaft

Input: ARCS als umfassendes Fallbeispiel
(Leitner)

Gruppenarbeiten

Prozess des strategischen Managements

Kommunikation

Klärung der
grundlegenden
Ziele

- Leitbild, Vision
- stakeholder-Ziele

strate-
gische
Analyse

- SWOT
- Portfolio
- Peer Review
- moderierte Workshops
- Benchmarking
- Befragungen

Strategie-
entwicklung

- Ziele, Teilziele, Maßnahmen
- Operationalisierung
- Finanzplanung
- moder. WS, peer review

Strategie-
veranke-
rung

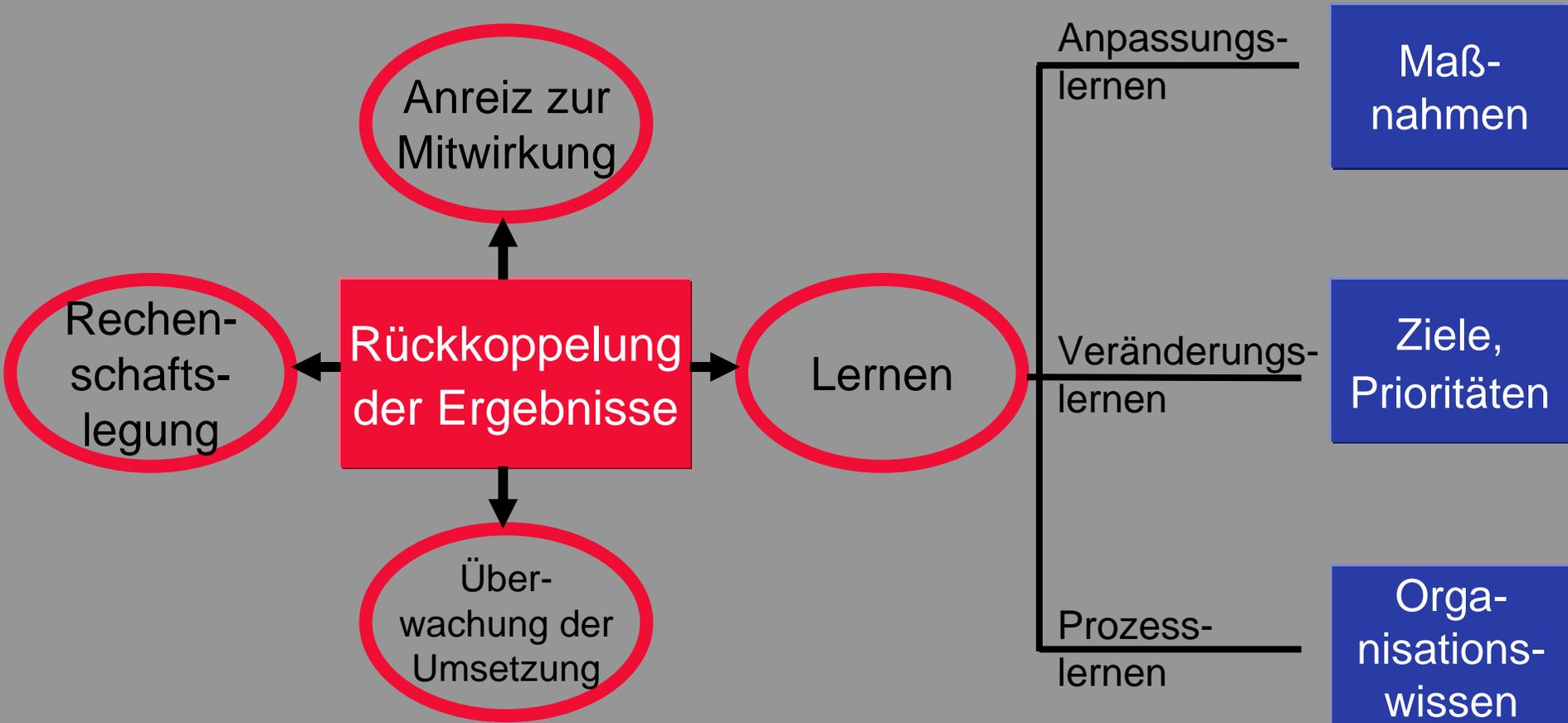
- Zielvereinbarungen
- Organisation
- Budgetierung
- Rechenschaft

Ergeb-
nis-
bewer-
tung

- Controlling
- BSC
- Weiterentwicklung

Rückkoppelung

Funktionen der Rückkoppelung



Beispiele für Lerneffekte

Strategie: Erhöhen
Studienbewerber-
zahlen in
Schwerpunkt

Marketing, aber
Zahlen steigen
nicht

falsche Kommunikationskanäle
benutzt - Anpassung Maßnahmen

trotz vielfältigem, zielgenauem
Marketing kein Erfolg, für Studien-
angebot gibt es gar keine
Nachfrage - Veränderung Ziele

strategische Planung ohne Wettbe-
werberanalyse, diese bieten aber
dasselbe an - Veränderung
Prozessgestaltung

herausgreifen von Problemen
und möglichen Lösungs-
ansätzen / Instrumenten aus den
verschiedenen Phasen
des Prozesses

Für die Klärung grundlegender Ziele (in der ersten Phase des strategischen Managements) sind Leitbilder entscheidend. Sie werden aber gerade an Hochschulen häufig als völlig wirkungslos kritisiert.

Profilbildung: Werte und Normen, Unterscheidung von anderen (CI)

Orientierung: Festlegung gewünschte Einstellungen+Motive der Mitglieder (CA)

Richtungsweisung: Schwerpunkte in Aufgaben und Entwicklung (CB)

Checkliste Funktionen

Profilbildung	Selbstverständnis?
	Was ist das Besondere?
	fachliche Orientierung? regionale Orientierung?
	besondere Art der Aufgabenerfüllung (international)?
	geeignet für Information nach außen?
Orientierung	Basis für Einhaltung Regeln? Koordination Handeln?
	Basis für Wir-Gefühl?
	Reduzierung Kontrolle durch Identifikation mit Zielen?
	Koppelung mit akademischem Wertesystem?
	Handlungsrelevante Formulierung?
	Kompatibel mit fachbezogenen Orientierungen?
Richtungs- weisung	Umsetzung in Anreiz-/Controllinginstrumente?
	Aufzeigen einer Umsetzungsplanung/Schwerpunkte?
	Handlungsspielräume Management zur Durchsetzung angelegt?
	Legitimation (zentraler) Steuerungsentscheidungen?

ausführlich vs. knapp

Strukturierungslogik

kulturspezifisch

allgemein vs. umsetzungsorientiert

außen- vs. innenorientiert



Leitbilder charakterisieren, in
Funktionsbereiche einordnen,
Unterschiede herausarbeiten

Erfüllung der Funktionen bewerten

Stärken/Schwächen herausarbeiten

Was kann für Wirksamkeit getan werden?

Einbindung in strategischen Prozess

Erstellung: Leitbild-AG bei Orientierung,
formulieren durch Leitung bei Profilbildung

keine Übertragung Unter-
nehmenskonzepte, sondern Erarbeitung
eigener Weg

Zugzwang durch Einbau Handlungsebene
(z.B. Studienberatung)

Was kann für Wirksamkeit getan werden?

Leitbildelemente in Projekte/Maßnahmen umsetzen, Projektmanagement betreiben

Konkretisierung in Zielvereinbarungen (Nutzung als Raster, z.B. Matrix Ziele/Produkte)

Was kann für Wirksamkeit getan werden?

Transparenz, Kommunikation (Strategietage, VV, „Meinungsforschungspartizipation“, Newsletter, www-forum, Plakate, Zeitschrift, Strategieworkshops ...)

Mechanismen des Abgleichs zwischen Hochschul- und Fachbereichszielen

Potenziale von Leitbildern sind begrenzt

alleine von geringem Nutzen, guter
Anstoß für Strategienprozess

wicht
nach
Ste

wichtige Funktion
von Leitbildern, die nicht aus
Texten ablesbar:
Mobilisierung, Prozess,
Diskussion über Ziele

hschule
zentrale

Strategische Planungsprozesse
an Hochschulen „versanden“
häufig angesichts der Heterogenität
der Fächerinteressen und der
fachorientierten Loyalitäten.
Klare Profile werden nicht
erkennbar. Zentrale Planung
als Gegenreaktion
wird nicht akzeptiert.

Prozessgestaltung: bottom-up
Orientierung, Strategiesuche ex post

Vorteile: Motivation, Identifikation mit
Zielen, Vielfalt, Ideen

Gefahren: Inkonsistenz, kein Muster,
status quo-Orientierung, keine Priorität

Tendenz zu top down-Prozessen,
starke Hochschulleitung

Vorteile: Konsistenz, Prioritätensetzung,
dezentrale Flexibilität in der Umsetzung

Gefahren: Illusion der Beherrschbarkeit,
Info-defizite, dezentrale Fehlanpassun-
gen, keine Akzeptanz, Reduktion

strukturierter Gegenstromprozess,
z.B. als Vereinbarungsprozess

partnerschaftliches Verständnis durch
Verteilung der Initiativrechte

Beispiel: Ruhr-Universität Bochum,
Zentrale Wissensch. Einrichtungen

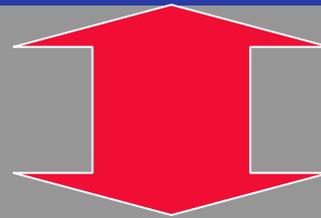
aus der Vielfalt der möglichen
Analyseinstrumente zur
Erarbeitung strategischer
Informationen muss ein
Gesamtbild gezeichnet werden.

Ausgangspunkt Ziele (zur Bewertung was Stärken etc. sind)

Stärken und Schwächen: Analyse der eigenen Ressourcen und Potenziale

Chancen und Risiken: Analyse der Mikro- und Makroumwelt

moderierter Workshop,
Selbsteinschätzung



Einsatz analytischer Verfahren
(Stärken-Schwächen-Profil,
Wettbewerberanalyse, Delphi-
Methode, Szenariotechnik, Imageanalyse)

Bestimmung Fragestellungen
in Arbeitsgruppe

strukturierter Fragebogen, abfragen
Begründungen

Aufarbeitung, Rückmeldung,
Feedback Gruppenmeinung

wiederholte Befragungen, statistische
Methoden zur Prüfung u.a. Konsistenz

Problem 4

[hier Problemformulierung und
Input zu Evaluation als
Instrument im Rahmen der
strategischen Planung]

Einstieg: Grundlagen des strategischen Managements,
Diskussion der Anwendung auf Hochschulen (Ziegele)

Input: Prozessmodelle zur Strategieentwicklung
(Leitner)

problemorientierte Analyse: Instrumenteneinsatz im
Strategieprozess, Beispiele aus der Wissenschaft

Input: ARCS als umfassendes Fallbeispiel
(Leitner)

Gruppenarbeiten

Einstieg: Grundlagen des strategischen Managements,
Diskussion der Anwendung auf Hochschulen (Ziegele)

Input: Prozessmodelle zur Strategieentwicklung
(Leitner)

problemorientierte Analyse: Instrumenteneinsatz im
Strategieprozess, Beispiele aus der Wissenschaft

Input: ARCS als umfassendes Fallbeispiel
(Leitner)

Gruppenarbeiten

Aufgabe 1 für Arbeitsgruppen

Die FH München befindet sich im Prozess der strategischen Planung. Eine SWOT-Analyse hat ergeben: (1) Das Landesmodell der Mittelvergabe belohnt Lehre (Studierende, Absolventen) und Forschung (v.a. Drittmittel). Im Lehrbereich gewinnt die FHM, nach Forschungskriterien verliert sie. (2) Die Vermeidung von Studienabbrüchen muss ein wichtiges Ziel sein. (3) Es gibt einzelne Stärken in der Forschung, aber die Forschungsleistungen sind sehr heterogen. Es ist ein Ziel, Master-Angebote nur dort zu etablieren, wo die Forschung stark ist.

Aufgabe 1 für Arbeitsgruppen

(4) Das Ziel der Internationalisierung ist wichtig, die einzelnen Fachbereiche haben dabei aber sehr unterschiedliche Defizite (Mehr Studis ins Ausland vs. mehr Studis reinholen, mehr wissenschaftlicher Austausch etc.). (5) Es ist ein internes Ziel, Kooperation zwischen Fachbereichen zu steigern, da die Multidisziplinarität eine große Chance für die FHM ist, die bisher aber kaum genutzt wird. Wie können diese SWOT-Ergebnisse in ein System der Mittelvergabe umgesetzt werden (unter Verwendung von Formeln, Zielvereinb.)?

Aufgabe 2 für Arbeitsgruppen

Die FH Ingolstadt hat bereits 1998 ein sehr detailliertes Leitbild erarbeitet, das auch Grundsätze und Ziele für die Umsetzung beschreibt. Es ist nun Ihre Aufgabe als Controller der FHI, ein System von Messgrößen und Kennzahlen zu implementieren, mit dem die Zielerreichung kontinuierlich gemessen und überprüft werden kann. Welche Indikatoren würden Sie einsetzen und wie könnten die Messansätze übersichtlich strukturiert werden? Auf welche Probleme stoßen Sie beim Versuch, Messkonzepte für Strategien zu schaffen?

Aufgabe 3 für Arbeitsgruppen

Sie sind eine Arbeitsgruppe, die den Auftakt zu einer SWOT-Analyse einer wissenschaftlichen Einrichtung umsetzen sollen. Wählen Sie eine exemplarische Einrichtung aus. Realisieren Sie eine vorläufige SWOT-Analyse und erstellen Sie eine SWOT-Matrix. An welchen Stellen müssen Sie zusätzlich welche Analyseinstrumente einsetzen, um Informationen über die erste Diskussion hinaus zu generieren?

Aufgabe 4 für Arbeitsgruppen

- Sie sind als neu eingestellter Mitarbeiter in der Controllingabteilung für die Gestaltung des Strategieentwicklungsprozesses zuständig. Ihre Organisation besteht aus unterschiedlichen Instituten, die in der Vergangenheit relativ autonom ihre Strategien entwickelt und verfolgt haben, solange die Finanzierung durch einen bestimmten Drittmittelanteil gesichert waren.
- Sie sollten die Organisation auf drei Forschungsschwerpunkte ausrichten, wie gehen sie vor?
- Wie würden sie den Strategieprozess aufsetzen?
- Welche Instrumente setzen sie ein?
- Wie stimmen sie Instituts- und Organisationsstrategie ab?
- Wie kann die Partizipation und Identität gesichert werden?
- Was können sie unternehmen, damit die Strategie flexibel genug ist, damit auftauchende Opportunitäten genutzt werden?