

Strategie in Wissenschaftsorganisationen (Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth)

Internationalisierung und neue Selbststeuerungsaufgaben, Priorisierungs- und Profilbildungsprozesse und vor allem ein Wettbewerb, der sich ständig verschärft: Geänderte gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen stellen Wissenschafts- oder Forschungseinrichtung vor neue Herausforderungen. Unter diesen Rahmenbedingungen wird keine dieser Institutionen ohne eine gute Strategie dauerhaft bestehen können. Péter Horváth erklärt, was eine Strategie ist, wie sie funktioniert – und wie sie sich umsetzen lässt. Er zeigt, welche Rolle Controlling und Kontrolle spielen und skizziert die Schwierigkeiten, die sich aus der Adaption von Strategiekonzepten ergeben können, die einen privatwirtschaftlichen Ursprung haben.

Strategie in Wissenschaftsorganisationen

Was ist Strategie?

Obwohl „Strategie“ ein Schlüsselthema für die Führung einer jeden Organisation ist, gibt es keinen allgemein akzeptierten Strategiebegriff. Die Vielfalt der Facetten lässt sich am besten unter vier Aspekten charakterisieren (vgl. Mintzberg 1994, S. 23 ff.):

- Erstens: Die Strategie ist ein Plan, der den Mitgliedern einer Organisation eine langfristige Orientierung vorgibt.
- Zweitens: Die Strategie ist die Abfolge konsistenter Handlungen.
- Drittens: Die Strategie beschreibt die Positionierung einer Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Viertens: Die Strategie ist eine Perspektive, d.h. die Art und Weise, wie eine Organisation ihren Auftrag begreift und betreibt.

Für alle vier Dimensionen gilt: Strategie ist mehr als operative Effizienz – sie zielt auf Einzigartigkeit und nachhaltige Existenzsicherung. Die verschiedenen Bestandteile einer Strategie können in einem übergeordneten „Leitbild“ integriert werden. Das Leitbild fixiert die „Mission“, die „Vision“ und die Handlungsgrundsätze einer Organisation: Wozu sind wir da? Wo wollen wir in einer langen zeitlichen Perspektive stehen? Nach welchen Prinzipien handeln wir, um dieses Ziel zu erreichen? (vgl. Porter 1996). Häufig werden alle Aspekte in einem Geschäftsmodell zusammengefasst.

Strategietypen, Strategische Planung, Strategieimplementierung

In Literatur und Praxis unterscheidet man nach recht unterschiedlichen Kriterien verschiedene Strategietypen. Die wichtigsten von ihnen ergeben sich aus den Spannungsfeldern zwischen „Differenzierungsstrategie“ und „Kostenführerschaft“, „Gesamt-“ und „Teilstrategie“ sowie „Wettbewerbs-“ und „Kooperationsstrategie“. Die Strategie einer Organisation wird im Rahmen eines strategischen Planungsprozesses entwickelt. In einem ersten Hauptschritt werden dabei Stärken und Schwächen benannt sowie Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen (strategische Analyse). Danach können Strategien formuliert und ausgewählt werden.

Der Erfolg einer Strategie hängt in entscheidendem Maße von der Strategieumsetzung ab. Damit die Strategieimplementierung gelingen kann, müssen eine Reihe von Fragen beantwortet und in Handlungsmaximen umgesetzt werden: Anhand welcher Schlüsselindikatoren lässt sich eine Strategie definieren? (Operationalisierung der Strategie). Was haben einzelne Organisationseinheiten kurzfristig im Sinne der Strategierealisierung zu tun? (Herunterbrechen der Strategie). Schließlich sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu analysieren: Wie hängen die Ober- und Unterziele einer Strategie zusammen? Die „Balanced Scorecard“ ist ein wichtiges Instrument, mit dem sich die Antworten auf diese Fragen in unternehmerisches oder institutionelles Handeln umsetzen lassen (vgl. Kaplan, Norton 1996).

Controlling und Kontrolle, Strategisches Management

Strategisches Management bedeutet die Gesamtsteuerung der Strategieentstehung und -umsetzung. Es geht darum, neue Ideen zu generieren und zu bewerten, Ressourcen und Aktivitäten langfristig zu koordinieren und auf diese Weise einen Prozess der permanenten Erneuerung anzustoßen und zu organisieren. Für ein erfolgreiches strategisches Management sind Evaluation und Kontrolle unabdingbar.

Das strategische Controlling hat den Prozess der strategischen Planung und der strategischen Kontrolle zu koordinieren und hierfür Informationen sowie Instrumente zur Verfügung zu stellen. Die strategische Kontrolle überwacht die Strategieumsetzung, indem sie die operative Kontrolle im Hinblick auf einen Soll-Ist-Vergleich durchführt. Strategische Kontrolle arbeitet auf den Ebenen von Prämissen und Planfortschritt: Sind die Voraussetzungen der Strategie noch gegeben? Haben wir unsere Zwischenziele („Meilensteine“) erreicht?

Strategie als Teil des Wissenschaftsmanagements

Ohne eine stimmige Strategie kann keine Wissenschaftsorganisation langfristig überleben. Wichtig ist allerdings, dass bei der Strategiegestaltung einer Wissenschaftsorganisation nicht unreflektiert und undifferenziert Strategiekonzepte der Wirtschaft übernommen werden. Wissenschafts- und Forschungsorganisationen folgen Vorgaben und Regeln, die sie von Unternehmen grundlegend unterscheiden: Wissenschaft unterliegt einem besonderen grundgesetzlichen Schutz, und Universitäten und Forschungseinrichtungen haben eine spezifische Funktion für die Sicherung der Entstehung und für die Realisierung innovativer Ideen. Zudem lassen sich wissenschaftsspezifische Leistungsindikatoren nicht ohne Schwierigkeiten definieren und die Entscheidungsstrukturen, in denen sich Strategieentwicklung und -umsetzung vollziehen, sind von hoher Komplexität. Diese Faktoren werden im Strategieentwicklungsprozess zu berücksichtigen sein.

Zitierte Literatur

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994 Porter, M.E. (1996), *What is Strategy?* in: Harvard Business Review, 76, 1996, Nov./Dec., S. 61-78.

Kaplan, R., Norton, D. (1996), *Balanced Scorecard*, Boston, Mass. 1996 (Deutsch: 1997, Stuttgart).

Empfohlene Einführungsliteratur

Blanke, Bernhard et al. (Hg.) (2011), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 4. Aufl.

Botti, Jörg. und Junga, Carsten. (2004), „Fit für den Wandel- Strategieentwicklung und -umsetzung in der Wissenschaft“, in: Wissenschaftsmanagement, 11, 1, S. 20-26.

Hamacher, Klaus. (2003), „Strategische Steuerung außeruniversitärer Forschung - dargestellt am Beispiel der Hermann von Helmholtz-Gesellschaft“, in: Horváth, Péter. (Hg.), *Neue Wege zur Leistungssteigerung und Kostenoptimierung*, München, S. 491-504.

Kaplan, R., Norton, D. (1996), *Balanced Scorecard*, Boston, Mass. 1996 (Deutsch: 1997, Stuttgart).

Porter, M.E. (1996), „What is Strategy?“, in: Harvard Business Review, 76, 1996, Nov./Dec., S. 61-78

Seidler, Hanns H. (2004), „Staatliche Universitäten im Aufbruch – Das Beispiel der Universität Darmstadt: Strategie und Strategieumsetzung“, in: Horváth, Péter. (Hg.), *Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern*, Stuttgart, S. 293-303.

Simon, Dagmar et al. (Hg.) (2010), *Handbuch Wissenschaftspolitik*, Wiesbaden

Tabatoni, Pierre et al. (2002), *Strategic Management and Universities Institutional Development*, EUA, Brüssel/Genf.

Tags: Strategie, Grundlagen, Strategiebegriff, Strategieimplementierung, Controlling und Kontrolle, Strategisches Management, wissenschaftsadäquate Umsetzung