

Strategieentwicklung an Hochschulen

Konzepte – Prozesse – Akteure

Dokumentation zur internationalen Konferenz
»Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen«,
gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für Wirtschaft
und Politik (HWP) Hamburg und dem CHE Centrum für
Hochschulentwicklung im Oktober 1996 in Hamburg, sowie
weitere Beiträge zur Strategieentwicklung an Hochschulen

Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin, Klaus Neuvians,
Sigrun Nickel, Peter Wismann

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1998

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Strategieentwicklung an Hochschulen : Konzepte - Prozesse - Akteure ;
Dokumentation zur Internationalen Konferenz "Strategieentwicklung an
Hochschulen und Fachbereichen", gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für
Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und dem CHE Centrum für
Hochschulentwicklung im Oktober 1996 in Hamburg, sowie weitere Beiträge zur
Strategieentwicklung an Hochschulen / Detlef Müller-Böling ... (Hrsg.). - Gütersloh :
Verl. Bertelsmann Stiftung, 1998
ISBN 3-89204-350-7



© 1998 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Lektorat: Brigitte Neuparth
Herstellung: Sabine Klemm
Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann
Satz: digitron GmbH, Bielefeld
Druck: Druckerei Runge GmbH, Cloppenburg
ISBN 3-89204-350-7

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

A. Einführung

Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie	13
<i>Detlef Müller-Böling, Erhard Krasny</i>	

Individuelle Autonomie versus institutionelle Hochschulautonomie	49
<i>Michael Daxner</i>	

B. Internationale Fallstudien

Zum Leitbild der Universität Zürich	61
<i>Hans Weder</i>	

Leistungstransparenz in der Lehre – Beispiel: Universität Roskilde, Dänemark	71
<i>Karen Sonne Jakobsen</i>	

Strategy development and political culture at Roskilde University . . . 81
Henriette Oeland, Charlotte Soenjaes, Jeppe Trolle

Der Planungs- und Kontrollzyklus und die Steuerung
 von Bildung und Wissenschaft innerhalb
 der Universität Utrecht, Niederlande 87
Lieteke van Vucht Tijssen

C. Deutsche Fallstudien

Kontrollierte Autonomie?
 Erfahrungen mit der Erneuerung einer Hochschule 109
Horst Kern

Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule
 für Wirtschaft und Politik 119
Lothar Zechlin

StEP in Münster – Strukturentwicklung
 an der Philosophischen Fakultät 141
Christian Berthold, Klaus Hortschansky, Klaus Neuvians

Entscheidungsfindung, Strategie, Kommunikation
 und Identifikation an der Hochschule Bremen 181
*Karl Marten Barfuß, Olaf Kurpiers,
 Klaus Neuvians, Bernd Szemeitzke*

D. Kommunikation und Beratung

Erfolgreiche Provokation – die Gestaltung des
 Kommunikationsprozesses während der Profilbildung
 der Hochschule für Wirtschaft und Politik 201
Sigrun Nickel

Ein Kommunikationsprozeß StEP by step	225
<i>Susanne Dopheide</i>	
Die Rolle von Unternehmensberatungen	241
<i>Oliver Streit</i>	
Folgenreiche Glasperlenspiele im Elfenbeinturm – Erfahrungen eines externen Moderators bei der Einleitung eines Hochschulentwicklungsprozesses	251
<i>Florian Marten</i>	
Organisationsentwicklung an Hochschulen – Konzepte und Erfahrungen eines Moderators	267
<i>Bernd Gasch</i>	
E. Anhang	
Materialien aus der Praxis:	
Leitbild der Universität Zürich	301
Leitbild der Hochschule für Wirtschaft und Politik	307
Die Autoren	313

A. Einführung

Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie

Detlef Müller-Böling, Erhard Krasny

1. Vorbemerkung

Strategische Planungsaktivitäten an Hochschulen haben in den letzten Jahren einen beachtlichen Aufschwung genommen. Die Gründe für Hochschulen, sich verstärkt mit Fragen der strategischen Planung auseinanderzusetzen, sind vielfältig. Generell sind sie auf den zunehmend raschen Wandel im Umfeld der Hochschulen zurückzuführen. Dazu gehören u.a. die ständig wachsende Komplexität der Hochschulpolitik und steigende Ansprüche von Gesellschaft, Wirtschaft und Staat an die Hochschulen. Beide Trends gehen häufig einher mit Kürzungen der Hochschulbudgets (absolut und/oder im Verhältnis zu anderen Staatsausgaben).

Hochschulen ergreifen also aus unterschiedlichen Gründen die Initiative und unterziehen die Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen Institution einer systematischen Analyse und Planung. Derartige Anstrengungen resultieren häufig aus der Erkenntnis von Hochschulleitungen, daß – angesichts stagnierender oder sinkender Mittelzuweisungen des Staates an die Hochschulen – strategische Prioritäten bei der hochschulinternen Mittelverteilung stärker als bislang gesetzt werden müssen. Ein weiterer Anlaß für Hochschulen, strategische Planungsprozesse zu initiieren, liegt in der Verbindung von Planungsaktivitäten mit Formen der Rechenschaftslegung, welche in zunehmendem Maße den Hochschulen auferlegt werden. Auch die in

der Bundesrepublik derzeit in einigen Ländern stattfindende Einführung von Globalhaushalten an Hochschulen, welche den Hochschulen die Möglichkeit eröffnet, ihre Finanzen im Rahmen einer globalen Budgetsumme nach den eigenen Prioritäten flexibel zu gestalten, veranlaßt die daran teilnehmenden Hochschulen, sich verstärkt mit Fragen der strategischen Planung auseinanderzusetzen.¹

Dabei fällt auf, daß strategische Planung an Hochschulen in Deutschland auf einer Vielfalt unterschiedlicher Konzepte und Vorgehensweisen beruht.² Grundlegende und weit verbreitete best-practice Ansätze lassen sich bislang nicht feststellen. Der Versuch des Aufbaus einer systematischen Methodologie soll in diesem Beitrag dennoch unternommen werden, wobei wir uns an folgenden Kriterien orientieren:

- Auswertung von Literatur zur strategischen Planung,
- erste Erfahrungen aus Projekten in Deutschland, die wir in einem Methodentyp versuchen, kurz zusammenzufassen, sowie
- Beispiele erfolgreicher strategischer Planung an Hochschulen im In- und Ausland, die in diesem Buch zusammengetragen sind.

2. Zielbündel von Organisationen

Es ist unbestreitbar, daß Hochschulen keine Unternehmen sind und insofern auch keine Übernahme von in der Wirtschaft praktizierten Vorgehensweisen erfolgen kann. Dennoch soll im folgenden die Theorie der strategischen Planung, die überwiegend bezogen auf Profit- und Non-Profit-Unternehmen entwickelt wurde, daraufhin überprüft werden, welche Beiträge sie für eine Methodologie der stra-

1 Zu den theoretischen Grundlagen der Finanzautonomie an Hochschulen vgl. Ziegele, F.: Hochschule und Finanzautonomie. Grundlagen und Anwendung einer politisch-ökonomischen Theorie der Hochschule, Frankfurt/Main 1997; Einen guten Überblick über den Stand der Einführung von Globalhaushalten in den deutschen Ländern bietet: Behrens, T., Globalisierung der Hochschulhaushalte. Grundlagen, Ziele, Erscheinungsformen und Rahmenbedingungen, Neuwied, 1996.

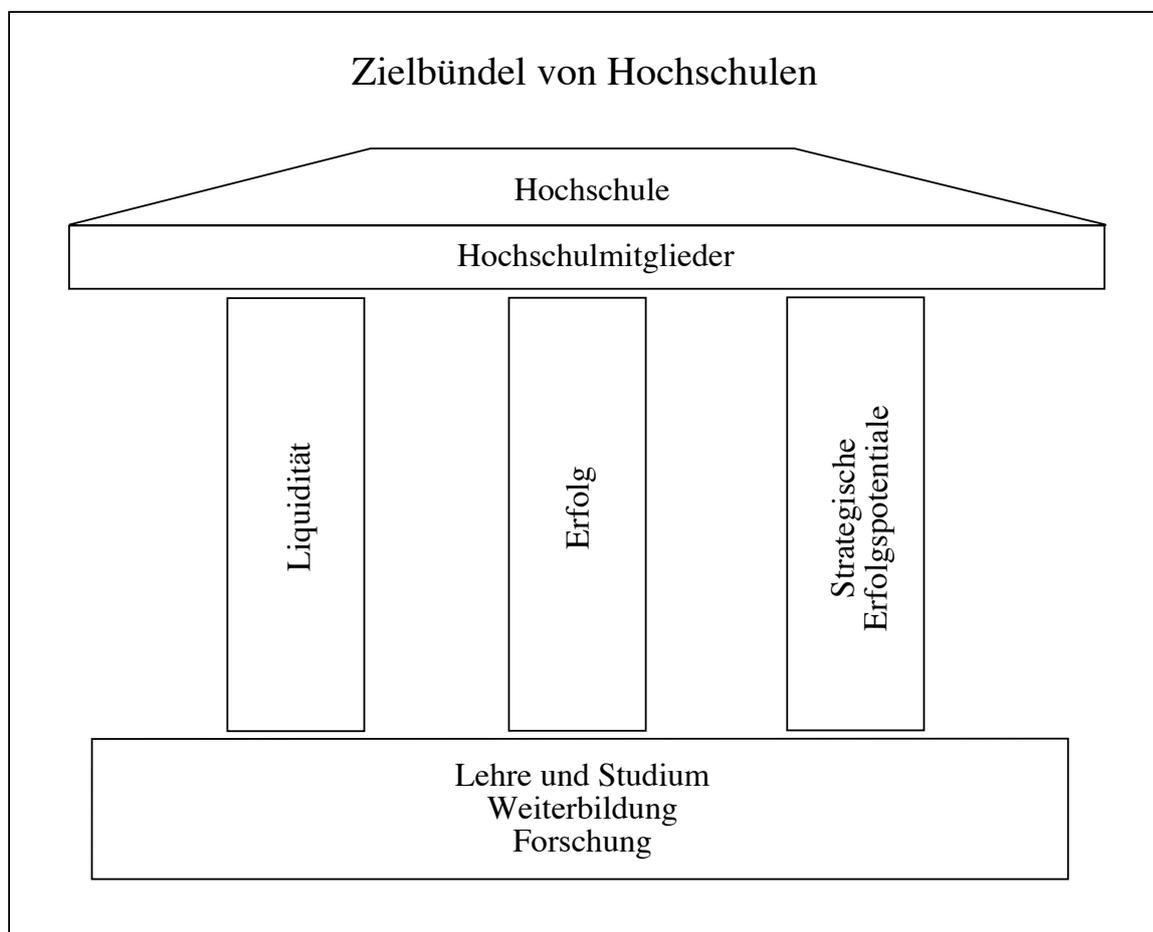
2 Vgl. Streit, O.: Strategische Planung an deutschen Universitäten, Univ. Diss., Dortmund 1997, S.211.

tegischen Planung von Hochschulen leisten kann. Die Theorie der Strategieplanung kennt drei Zielbündel³:

- Liquidität
- Erfolg und
- Erfolgspotentiale.

Auch für die Hochschulen gilt: Alle drei Ziele müssen erreicht werden, wenn das »Gebäude« Hochschule nicht zusammenbrechen soll (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Zielbündel von Hochschulen



3 Vgl. Gälweiler, A.: Unternehmensplanung, Frankfurt/Main, New York 1974.

2.1 Liquidität

Liquidität, d.h. Zahlungsfähigkeit ist die Grundvoraussetzung für eine Organisation, die wirtschaftlich aktiv ist. Dazu gehören Hochschulen zweifellos; denn sie sind Arbeitgeber, sie kaufen Geräte, Maschinen und Verbrauchsmittel, sie verfügen über einen Etat bis zu einer Milliarde DM oder mehr, wenn Kliniken mit eingerechnet werden. Hochschulen in Deutschland haben allerdings bisher keine Liquiditätsprobleme. Ihre jederzeitige Zahlungsfähigkeit wird durch den Staat hergestellt, der sich gegebenenfalls die liquiden Mittel durch Kreditaufnahme sichert. Die Liquidität ist demnach bisher kein Zielkriterium, das die Überlebensfähigkeit der Hochschule berührt. Dies mag sich ändern, sobald im Rahmen von wirklicher Finanzautonomie globale Zuweisungen erfolgen, die sich auf alle Ausgabenbereiche der Hochschule beziehen. Dann muß die jeweilige Hochschulleitung auch im finanzwirtschaftlichen Bereich für jederzeitige Zahlungsfähigkeit sorgen, hat auf der anderen Seite aber auch die Möglichkeit, im Rahmen eines Liquiditätsmanagements mit den verfügbaren Mitteln zu arbeiten und beispielsweise Zinsgewinne zu erwirtschaften.

Illiquidität ist zwar der erste Grund für das Scheitern einer wirtschaftlichen Organisation, allerdings sichert vorhandene Liquidität keineswegs das dauerhafte Überleben. Sie ist also eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für den dauerhaften Bestand einer wirtschaftlichen Organisation.

2.2 Erfolg

Notwendig ist weiterhin der Erfolg einer Organisation. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wird der Erfolg beispielsweise gemessen am Gewinn, der Zufriedenheit der Mitarbeiter oder der Arbeitsplatzsicherheit, um nur einige mögliche Erfolgskriterien zu nennen.

Im Bereich der Hochschulen haben wir in Deutschland erst begon-

nen, uns mit dem Erfolg als Zielgröße auseinanderzusetzen. Nachdem über Jahrzehnte hinweg die Kapazitäts-Auslastung die wesentlichste – wenn nicht die einzige – Zielgröße in den deutschen Hochschulen – mit einer Vielzahl damit einhergehender, außerordentlich dysfunktionaler Wirkungen – gewesen ist, stehen wir nunmehr am Anfang einer Neudefinition von Erfolg für Hochschulen. Als mögliche Erfolgskriterien einer Hochschule werden diskutiert:

- Personalzahlen (C4/C3-Stellen, sonstiges wissenschaftliches Personal, nichtwissenschaftliches Personal)
- Zahl der Studierenden insgesamt und der Studienanfänger
- Relation Professoren/Studienanfänger/Studenten
- abgelegte Prüfungen (darunter nicht bestandene) und Studierendauer
- Notenspiegel der akademischen und staatlichen Prüfungsämter
- Zahl der Promotionen und Habilitationen
- herausragende Herausgeber- und Gutachtertätigkeiten; Mitgliedschaften in überregionalen Wissenschaftsgremien; Zahl der Humboldt-Stipendiaten; Preise und Auszeichnungen
- Berufungsbilanzen
- Sonderforschungsbereiche und andere institutionalisierte Forschungsschwerpunkte
- Drittmittel.⁴

Die Diskussion um die Meßbarkeit von Hochschulleistungen darf sich nicht auf die Auswahl geeigneter Indikatoren beschränken: Wenngleich häufig der mit der Datengenerierung verbundene Aufwand beträchtlich ist, darf die Messung von Erfolg dabei nicht stehenbleiben, da absolute Indikatoren häufig nicht aussagekräftig genug sind. Die Aussagefähigkeit von Indikatoren kann durch unterschiedliche Ansätze verbessert werden, beispielsweise durch Bezugnahme auf die Ergebnisse der Leistungsmessung anderer Hochschulen, den Bezug auf vergangene Perioden oder die Bezugnahme

4 Wissenschaftsrat (Hrsg.): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem, Köln 1985, S.25. Vgl. dazu auch ausführlich: Seidenschwarz, B.: Controllingkonzept für öffentliche Institutionen, München 1992, S.131–160.

der Leistungsbeurteilung auf das Ausmaß der Zielerreichung im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Landesregierungen ebenso wie einzelne Hochschulleitungen beginnen in jüngster Zeit, Indikatoren und Verfahren anzuwenden, um den Erfolg von Fachbereichen oder ganzen Hochschulen zu erfassen und danach die Hochschule oder das Hochschulsystem insgesamt zu steuern.

2.3 Strategische Erfolgspotentiale

So wenig wie Liquidität eine Garantie für Erfolg darstellt, weil man sich Liquidität durch Aufnahme von Verbindlichkeiten oder durch Verzehr des Vermögens verschaffen kann, so wenig sichert (kurzfristiger) Erfolg langfristig den Bestand einer Organisation. Dies können nur die zukünftigen Erfolgspotentiale als die Zielgrößen der strategischen Planung. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind dies relative Marktanteile, Produktqualität, Marktwachstum o. ä.

Auf Hochschulen bezogen muß es darum gehen, Studiengänge zu suchen, die zukünftig, also beispielsweise in zehn Jahren, studentische Nachfrage aufweisen werden oder gesellschaftlich relevante Bildung vermitteln. In der Forschung geht es darum, Forschungsfelder zu definieren, die zukünftig Erfolg, also beispielsweise Drittmittel versprechen, oder die dann bestehenden Probleme der Menschheit zu lösen vermögen.

Nun ist es keineswegs so, daß bisher an den deutschen Hochschulen oder im Hochschulsystem insgesamt keinerlei strategische Planung betrieben worden wäre, d. h. nicht nach zukünftig wesentlichen Lehr- und Forschungsfeldern gesucht worden wäre. Allerdings ist die bisherige Vorgehensweise durch folgende Punkte gekennzeichnet gewesen, die teilweise nicht mehr zutreffen:

Neue Studiengänge wurden jeweils mit zusätzlichen Kapazitäten aufgebaut. Es handelte sich im wesentlichen um eine quantitative Wachstumsplanung zum Ausbau von Studienplätzen. Aufgrund der verschiedenen Entscheidungsebenen – Fachbereich – Hochschule –

Wissenschaftsministerium – Finanzministerium – Parlament – ergeben sich sehr lange Entscheidungswege. Insgesamt ist die bisherige strategische Entwicklung kennzeichnend für Organisationen in sehr stabilen Umwelten mit geringen bzw. sehr langsamen Anpassungsnotwendigkeiten.

In dem Maß, in dem Politik und Gesellschaft die Hochschulen auffordern, den raschen Wandel, welcher unsere Umwelt kennzeichnet, mitzugestalten, sind sowohl veränderte Instrumentarien als auch institutionelle Grundlagen im Sinne einer erweiterten Hochschulautonomie unabdingbar, um strategische Planung in Hochschulen voranzutreiben.

3. Phasen der Strategieentwicklung: Von der Organisationsphilosophie zum Strategiekonzept

Liquidität und Erfolg als operative Ziele, Erfolgspotentiale als strategische Ziele sind aufeinander bezogen und voneinander abhängig. Dementsprechend ist auch der Prozeß der Planung auf den verschiedenen Ebenen notwendigerweise miteinander verbunden (vgl. Abbildung 2).⁵

In der Systematik der Abbildung 2 werden die beiden ersten Ebenen des strategischen Planungsprozesses im folgenden näher betrachtet.

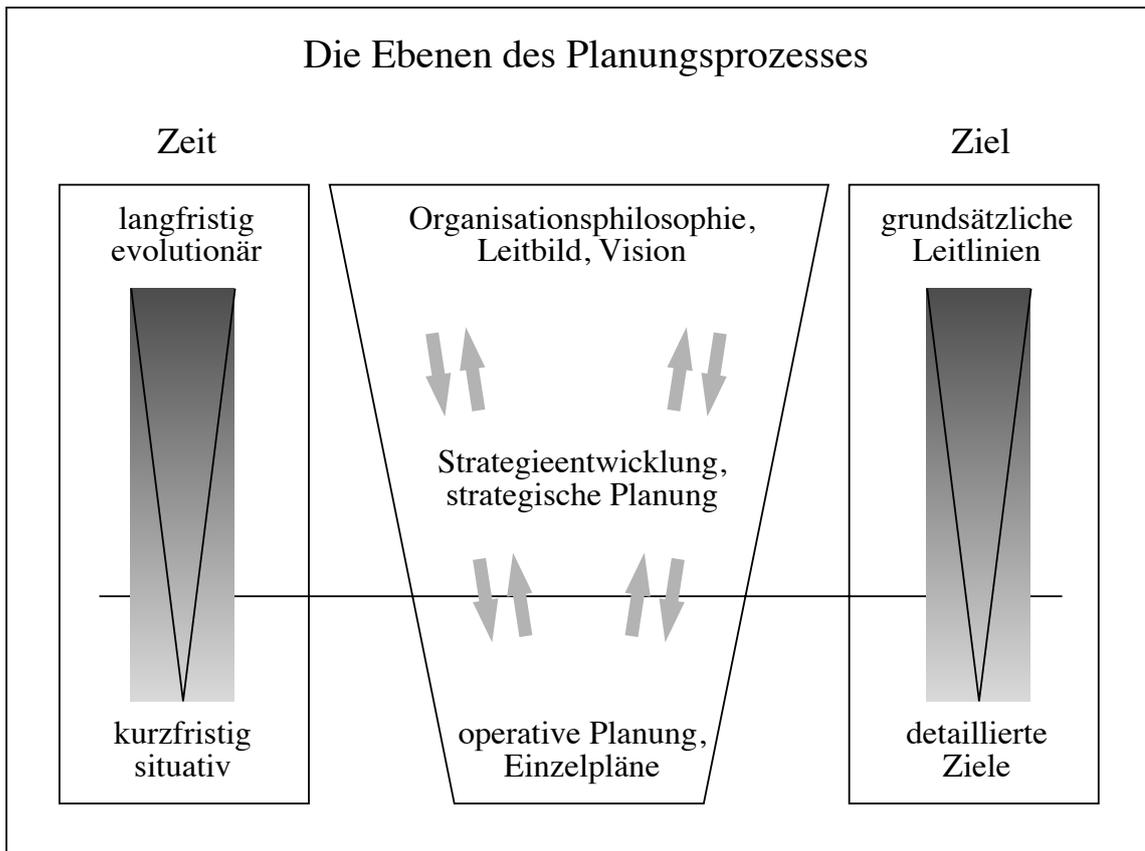
3.1 Organisationsphilosophie, Leitbild, Vision, Mission

Ausgangspunkt dieser »verbundenen« Planung ist in der Regel die Organisationsphilosophie, in der sich in allgemeingültiger Form die Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder und insbesondere der Entscheidungsträger widerspiegeln. Die Begriffe Organisationsphilo-

⁵ Szyperski, N., Winand, U.: Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980, S. 71 ff. bezeichnen die Ebenen als Stufungen des Planungsproblems.

sophie, Leitbild, Vision sind eng miteinander verknüpft und werden häufig synonym verwendet.

Abb. 2: Die Ebenen des Planungsprozesses



Unter Organisationsphilosophie werden im allgemeinen die Grundsätze und Werte verstanden, nach denen die Organisation und ihr Management handelt. In der Regel umfaßt die Philosophie der Organisation nur wenige Sätze, gelegentlich sogar auf einen Slogan verkürzt. Es werden die Leitbilder oder Erwartungen formuliert, die die Organisation von der Gesellschaft, der Umwelt, den Organisationsmitgliedern, den eigenen Produkten oder den Klienten hat. Inhalte dieser Leitbilder können sein⁶:

⁶ Vgl. Ulrich, P., Fluri, E.: Management – Eine konzentrierte Einführung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1984, S.49 ff.

- ein generelles Bekenntnis zur herrschenden Wirtschaftsordnung und zur gesellschaftlichen Aufgabe der Organisation,
- Grundsätze über Verhaltensnormen und Wertvorstellungen, die die Organisation prägen,
- Verantwortung der Organisation gegenüber den Anspruchsgruppen.

Es können verschiedene Themenbereiche in den Leitbildern einer Organisation angesprochen werden; in der Literatur wird beispielsweise eine Dreiteilung in allgemeine Aussagen (z.B. Umschreibung des Tätigkeitsgebietes), aufgabenspezifische Aussagen (z.B. Führung und Führungsinstrumente, Forschung und Entwicklung) und adressatenspezifische Aussagen (z.B. Verhältnis zum Staat, zur Öffentlichkeit) vorgenommen.⁷

Dem häufig konkret ausformulierten Leitbild übergeordnet ist die Vision des Unternehmens; sie beantwortet die Frage, wie die Position der Organisation in der Zukunft sein soll, und sie umfaßt damit auch schöpferische und gestaltende Elemente.⁸

Die generelle Zielsetzung, die sich in den Leitsätzen niederschlägt, wird dann häufig auch als Mission bezeichnet.

3.2 Strategische Planung

Ziel der strategischen Planung ist die Suche, der Aufbau, der Erhalt und der Ausbau von Erfolgspotentialen der Organisation.⁹ Im Rahmen der durch das Leitbild vorgegebenen Orientierung werden in der strategischen Planung Verfahrens- und Verhaltensweisen zur Sicherung der zukünftigen Erfolgspotentiale der Organisation ausgearbei-

7 Vgl. Grüning, R.: Unternehmensleitbilder, Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision, in: ZfO, 1/1988, S.255 ff.

8 Oetinger, B. von: »Wir dürfen nicht dabei stehenbleiben, die Zukunft zu prognostizieren, wir müssen sie erfinden.«, in: Vision: die Zukunft erfinden, in: Oetinger, B. von (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 3. Aufl. 1994, S.267 f.

9 Welge, M. K., Al-Laham, A.: Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1992, S.5.

tet. Es werden Chancen und Risiken für die Organisation formuliert und bewertet und in ein Verhältnis gesetzt zu den vorhandenen bzw. noch bereitzustellenden Ressourcen.¹⁰

Merkmale der strategischen Planung sind:

- der übergeordnete Zusammenhang,
- der längerfristige Zeithorizont,
- der integrative Ansatz, der alle relevanten Gesichtspunkte des jeweiligen Aufgabengebietes umfaßt,
- die hohe Tragweite der getroffenen Entscheidungen.¹¹

Am Ende der strategischen Planung steht der strategische Plan oder das Strategiekonzept.

3.3 Die Phasen des strategischen Planungsprozesses

In der Literatur werden (strategische) Planungsprozesse in der Regel mit Hilfe von Phasen beschrieben, wobei die Anzahl der Teilphasen je nach Detaillierung variieren kann. Spätestens seit den Untersuchungen von Witte¹² ist klar, daß den Phaseneinteilungen weder eine deskriptive Funktion in dem Sinn zukommt, daß sich Planung in der Realität immer so abspielt, noch, daß Phaseneinteilungen eine präskriptive Funktion in dem Sinn haben, daß erfolgreiche Planung einem derartigen Schema folgen sollte. Die Phaseneinteilungen haben jedoch eine handlungsleitende Funktion in dem Sinn, daß wesentliche Aufgaben genannt und geordnet dargestellt werden. Die Reihenfolge der Abarbeitung ist dabei keineswegs zwingend, ebenso wenig wie die vollständige Bearbeitung. So muß in Hochschulen der sequentielle Ablauf des Planungsprozesses von iterativen Phasen der Rückkopplung und Selbstreflexion unterbrochen werden, um

10 Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Berlin, New York 1992, S.7 f.

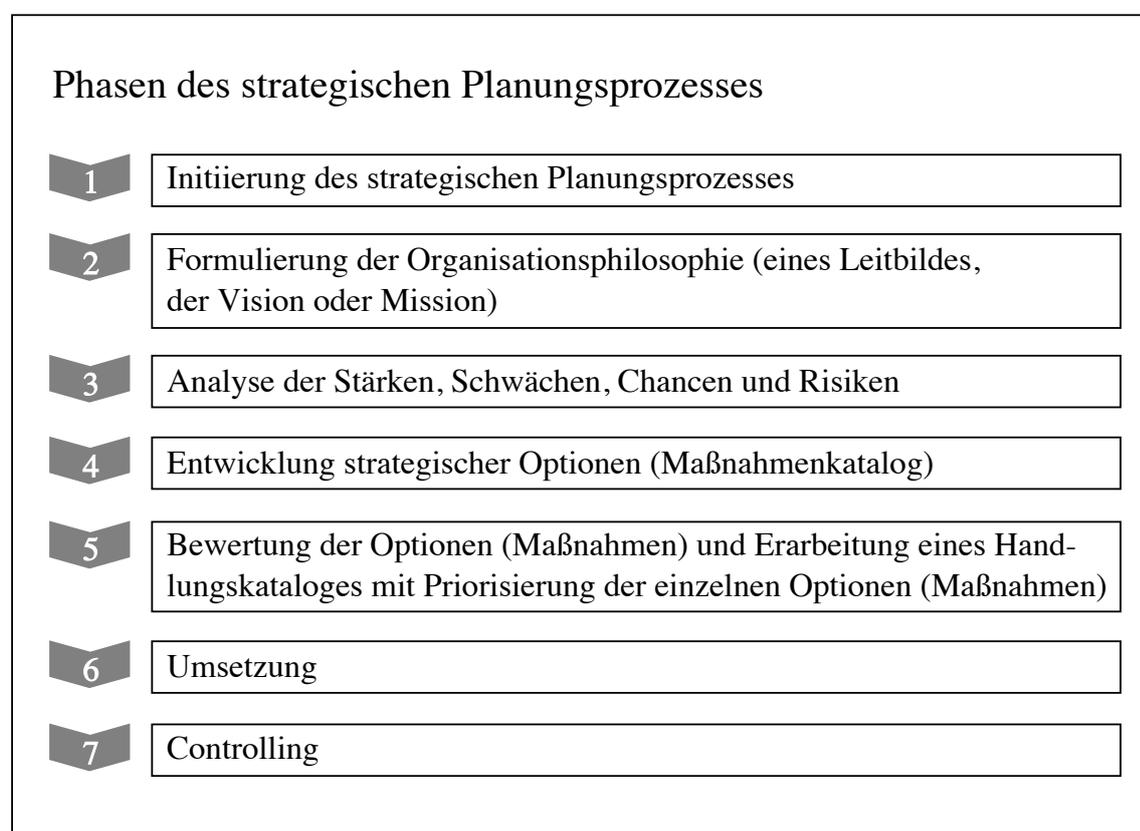
11 Vgl. Hahn, D.: Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Heidelberg 1990, S.36.

12 Witte, E.: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, S. 625 ff.

die lose Verbindung der Organisationseinheiten und die von Gremienentscheidungen abhängigen Willensbildungsstrukturen in Hochschulen angemessen zu berücksichtigen.

Eine Hochschule kann also zu einer erfolgreichen Strategie oder einem guten strategischen Plan kommen, ohne die nachfolgenden Phasen im zeitlichen Ablauf und vollständig durchlaufen zu haben (vgl. Abbildung 3). Andererseits können Rückkopplungen und Wiederholungen möglich und angezeigt sein.

Abb. 3: Die Phasen des Planungsprozesses



Wendet man dieses Phasenschema auf strategische Planungsprozesse in Hochschulen bzw. in Fachbereichen an, so ergeben sich folgende Überlegungen:

3.3.1 Phase 1: Initiierung des strategischen Planungsprozesses

In dieser Phase soll erreicht werden, daß die wichtigsten internen Entscheidungsträger dem grundsätzlichen Anliegen zustimmen, da diese Zustimmung Voraussetzung für eine Realisierung der einzelnen Phasen, vor allem aber für eine erfolgreiche Umsetzung der formulierten Ziele und Maßnahmen ist.

In Hochschulen bzw. Fachbereichen sollte die Initiierung des Prozesses vom Rektor/Präsidenten bzw. dem Dekan ausgehen, zumindest aber sollte bereits in dieser Phase deutlich werden, daß der strategische Planungsprozeß von diesen Personen/Amtsinhabern vorbehaltlos unterstützt wird.

Entscheidend bereits in dieser Phase ist die Dekomposition des Gesamtproblems in Teilfragen, die handhabbare Arbeitspakete bzw. Handlungsfelder enthalten und unter Umständen auf unterschiedliche Arbeitsgruppen und Verantwortliche übertragen werden.

Methodentip

Es empfiehlt sich, als Kern dieser Phase einen moderierten Workshop durchzuführen, in dessen Verlauf

- das Gesamtproblem in Teilbereiche (Kampagnen, Teilprojekte) zergliedert wird,
- ein Konsens über Ziele und Ablauf des Planungsprozesses sowie über Mitwirkende und ihre Verantwortlichkeiten im Planungsprozeß erzielt wird.

3.3.2 Phase 2: Formulierung der Organisationsphilosophie bzw. des Leitbildes

In dieser Phase wird die Zielsetzung der Organisation formuliert und transparent gemacht. Fragen nach dem Selbst- und Aufgabenverständnis der Institution erleichtern den Einstieg in die Leitbilddiskussion, deren Ergebnis im Idealfall konsensfähige Antworten auf zentrale Fragestellungen liefern sollte, wie etwa:

- Wer sind wir?
- Welchen gesellschaftlichen und politischen Auftrag verfolgen wir?
- Wie positionieren wir uns in unserer Umwelt?
- Wer sind unsere Klienten, und wem gegenüber sind wir rechen-schaftspflichtig?
- Worin besteht unsere Philosophie, und was macht uns einzigartig?

Das Ergebnis der Leitbilddiskussion liegt in der verbindlichen Verabschiedung eines Leitbildes der Hochschule bzw. des Fachbereiches durch den Senat bzw. durch den Fachbereichsrat. Dadurch wird die Hochschule in die Lage versetzt, proaktiv anstatt reaktiv die eigenen Entwicklungsziele zu bestimmen.

Auf der Grundlage dieses Beschlusses, der die Verbindlichkeit des eingeleiteten strategischen Planungsprozesses nach innen und nach außen unterstreicht, sind weitere Maßnahmen zu treffen, um das Leitbild innerhalb und außerhalb der Organisation angemessen bekanntzumachen. Die wirkungsvolle Kommunikation des Leitbildes nach innen und nach außen ist Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der nachfolgenden Planungsschritte.

Im Ergebnis sollte das Leitbild prägnant und motivierend formuliert sein und eine in der Hochschule mehrheitsfähige spezifische Entwicklungslinie skizzieren. Der Wert eines Leitbildes liegt in seiner gemeinschaftsstiftenden Funktion: Hier werden gemeinsame Werte und gemeinsame Ziele der Hochschulangehörigen festgehalten.

Methodentip

Die Entwicklung eines Leitbildes ist ein umfassender und u.U. langwieriger Prozeß, der möglichst alle Hochschulangehörigen einbinden sollte. Hierzu ist die Erarbeitung und Anwendung einer eigenen Kommunikationsstrategie notwendig (vgl. dazu detaillierter unter 5.1.4 Informations- und Kommunikationspolitik).

Beispiele in diesem Band

Weder: Zum Leitbild der Universität Zürich, Zechlin: Der Profilbil-

dungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät, Nickel: Erfolgreiche Provokation – die Gestaltung des Kommunikationsprozesses während der Profilbildung der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Dopheide: Ein Kommunikationsprozeß StEP by Step, Leitbild der Universität Zürich, Leitbild der Hochschule für Wirtschaft und Politik.

3.3.3 Phase 3: Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Die Stärken-/Schwächenanalyse ist sowohl auf hochschulinterne wie auf -externe Bereiche gerichtet.¹³ Zur Bewertung ist eigentlich das Vorhandensein eines operationalen strategischen Zielkonzepts notwendig; denn ohne Kenntnis dessen, was man will, kann nicht bewertet werden, was dazu hilfreich oder eher hinderlich ist. An dieser Stelle wird daher deutlich, daß die einzelnen Phasen nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können und schon gar nicht sequentiell abzarbeiten sind. Dennoch sind auch bei erstmaliger organisierter strategischer Planung Stärken-/Schwächenanalysen möglich, da ja in jeder Organisation grundlegende Zielsetzungen bestehen.

Die Analysephase hat das Ziel, ein möglichst akkurates Bild der Hochschule in ihrer derzeitigen Gesamtsituation zu erarbeiten und dieses in die Hochschule zu kommunizieren. Die Analyse bezieht sich einerseits auf eine Untersuchung der einer Hochschule zur Verfügung stehenden Ressourcen (Inputfaktoren) und der von ihr erbrachten Leistungen (Outputfaktoren). Finanzen, Personal, Information und Raum lassen sich beispielsweise als Inputfaktoren definieren, Lehre und Forschung als Outputfaktoren. Daneben läßt sich eine interne bzw. externe Dimension der Analyse feststellen. Die interne Analyse bezieht sich auf die in der Hochschule erbrachten Leistungen und die dazu eingesetzten Ressourcen. Die externe Analyse muß sich

¹³ Vgl. Mans, G.: Stärken-/Schwächenanalyse, in: Szyperski, N., Winand, U.: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1826–1831.

auf Forschungs- und Lehrfelder der Zukunft, einmal unabhängig von anderen Institutionen, dann aber gerade auch unter Analyse der Aktivitäten anderer Hochschulen, außerhochschulischer Forschungs- und Lehrinrichtungen in der Region, in Deutschland und der Welt beziehen. Stärken sind dabei nie absolut zu sehen, sondern stets relativ im Verhältnis zu möglichen Wettbewerbern. Ist zukünftige Attraktivität für Studierende ein strategisches Ziel, so kann man eine regionale Attraktivität im Verhältnis zu anderen Hochschulen im Einzugsbereich als eine Stärke ansehen oder aber auch die Attraktivität der eigenen Studiengänge im Verhältnis zu den vergleichbaren Studiengängen von Hochschulen des gleichen Typs, etwa Technischer Universitäten. Auch die vorhandenen Ressourcen können im Rahmen einer externen Analyse in Bezug zu anderen Hochschulen gesetzt werden (Benchmarking).

Die externe Analyse muß die relevanten Umweltfaktoren berücksichtigen. Diese können z. B. folgende Dimensionen umfassen:

Tab. 1: Analyse hochschulrelevanter Umwelttrends

Trends Typen von Umwelt	aktuelle Trends in der jeweiligen Umwelt	Auswirkungen dieser Trends für die Hochschule	daraus resultierende Chancen und Risiken für die Hochschule
hochschulinterne Umwelt (Professoren, wissenschaftliches Personal, Hochschulverwaltung)			
nachfragebezogene Umwelt (Vollzeit- und Teilzeitstudierende, Arbeitgeber, Drittmittelgeber, Ehemalige, ...)			
öffentliche Umwelt (Bund, Land, Kommune, Medien, Bürger, ...)			
Makro-Umwelt (Demographische, wirtschaftliche und politische Entwicklungen, sozialer, technologischer und kultureller Wandel)			

Hervorzuheben ist, daß bei der Analyse möglichst alle Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind. Dies kann sowohl in Form stan-

dardisierter Befragungen einzelner Gruppen (Studierende, Mitarbeiter, Absolventen) als auch in Form offener Interviews ausgewählter Vertreter aus der »nachfragebezogenen« bzw. der »öffentlichen« Umwelt (vgl. dazu Tabelle 1) erfolgen.

Kurz zusammengefaßt bestimmen zwei Faktoren den Erfolg jeder Analyse, unabhängig davon, ob diese im Rahmen der Strategieentwicklung von Hochschulen oder andernorts durchgeführt wird:

1. Die Qualität der vorhandenen Information. Dies unterstreicht die Bedeutung einer systematischen Zusammenstellung und Auswertung der internen und externen Informationsquellen: Erfahrene »Insider« (ehemalige Rektoren und Kanzler, Emeriti) aus der Hochschule können häufig wertvolle Hinweise zur strategischen Planung liefern, welche im Vergleich zur Auswertung statistischen Materials nicht vernachlässigt werden sollten. Aber auch die »Außenperspektive« muß angemessen berücksichtigt werden, um Betriebsblindheit und hochschulinternen Machtprozessen in der hochschulinternen Diskussion Paroli bieten zu können. Daher ist die Einbeziehung anerkannter Peers, beispielsweise im Bereich der fachlichen Ausrichtung, unbedingt empfehlenswert.
2. Die Verwendung der aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse. Die Ergebnisse der Analyse dürfen nicht »in der Schublade verschwinden«: Die Ergebnisse müssen vielmehr im Rahmen einer oder mehrerer hochschulinterner Informations- und Diskussionsveranstaltungen Gegenstand der hochschulinternen Diskussion und Reflexion werden. Es empfiehlt sich, die Ergebnisse der Analyse hochschulintern zu veröffentlichen, um so einerseits das Problembewußtsein in der Hochschule zu fördern, andererseits aber auch auf mögliche Optionen der Hochschulentwicklung, welche sich aus der Analyse ergeben, hinzuweisen.

Methodentip

Zur Ermittlung von Stärken und Schwächen empfiehlt es sich, sowohl hochschulinternen als auch hochschulexternen Sachverstand mit einzubinden: Während der hochschulinterne Sachverstand häufig relativ einfach einzubeziehen ist (Einzelinterviews, Beteiligung

der Experten an den hochschulinternen Planungsprozessen), muß die Beteiligung externen Sachverständigen, beispielsweise im Rahmen von Evaluationen durch externe Peers, längerfristig geplant und organisiert werden (vgl. dazu auch 5.3.2 Rolle externer Gutachter).

Beispiele in diesem Band

Zechlin: Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät.

3.3.4 Phase 4: Entwicklung strategischer Optionen (Maßnahmenkatalog)

In dieser Phase findet der Übergang von der Planung zur Umsetzung statt, indem die Konkretisierung und Operationalisierung der Ziele, ihre Gewichtung und schließlich die Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur Umsetzung der Ziele auf der Grundlage des Leitbildes erfolgen.

Diese Phase bildet den Kern der strategischen Planung. Hier geht es um die »Identifizierung der grundlegenden Handlungsalternativen der Organisation« bzw. »von Sachverhalten mit strategischer Bedeutung«. ¹⁴ Strategische Optionen (Maßnahmen) sind Handlungsalternativen, die auf die Erfolgspotentiale ausgerichtet sind. Es kann sich um zukünftige Lehr- oder Forschungsfelder, um neue Organisationsstrukturen, Qualitätssicherungsinstrumente oder kulturelle Dienstleistungen für die Gesellschaft handeln.

Wegen der Auswirkung strategischer Optionen auf Kosten und den Zusammenhang mit den Finanzierungsmöglichkeiten kann diese Phase nicht losgelöst von der anschließenden Bewertung der Optionen gesehen werden.

14 Vgl. Promberger, K.; a. a. O., S. 177.

Methodentip

Eine zu frühzeitige Eingrenzung auf einige wenige Optionen ist in dieser Phase zu vermeiden. Zumindest sollte eine breite Öffnung für alternatives Denken diese Phase kennzeichnen.

Beispiele in diesem Band

Zechlin: Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät.

3.3.5 Phase 5: Bewertung der Optionen und Erarbeitung eines Handlungskataloges mit Priorisierung der einzelnen Optionen (Maßnahmen)

In dieser Phase findet der Übergang von der Planung zur Umsetzung statt, indem die Konkretisierung und Operationalisierung der Ziele, ihre Gewichtung und schließlich die Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur Umsetzung der Ziele auf der Grundlage des Leitbildes erfolgen. Es ist notwendig, aus der Fülle von Optionen einen Handlungskatalog zu erarbeiten, da personelle und finanzielle Ressourcen zu berücksichtigen sind. Nicht zu unterschätzen bei Entscheidungen sind Fragen der Akzeptanz der einzelnen Optionen (Maßnahmen). Die Optionen können sich auf die Organisation als Ganzes, auf bestimmte Organisationseinheiten oder auf bestimmte Vorhaben beziehen.

Methodentip

Eine Verknüpfung mit den Stärken-/Schwächenanalysen muß vorgenommen werden. Stärken sollten ausgebaut bzw. an ihnen sollte angeknüpft werden. Schwächen sollten abgestellt werden.

Da spätestens an dieser Stelle auch über zukünftige Einfluß- und Machtbeziehungen innerhalb der Hochschule entschieden wird, muß beachtet werden, daß allein nach dem Kollegialitätsprinzip gefällte Entscheidungen die Gefahr der Suboptimalität bergen. Von daher sollte versucht werden, möglichst viele objektiv belastbare Informa-

tionsquellen für die Bewertung und Priorisierung heranzuziehen. Externe Mitentscheidungsträger wie die Hochschulleitung bezogen auf die Fakultät, Hochschulräte für die Hochschule insgesamt oder externe Berater können ebenfalls zu objektiveren Entscheidungen beitragen (vgl. auch 5.3 Externe Berater).

Beispiele in diesem Band

Zechlin: Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät.

3.3.6 Phase 6: Umsetzung

Sind Strategien formuliert, sind Optionen (Maßnahmen) in eine Prioritätenfolge gebracht, müssen sie umgesetzt werden. Je detaillierter Maßnahmen, Verantwortliche, Ressourcen und Zeiträume in der Planung fixiert sind, desto wahrscheinlicher ist auch eine erfolgreiche Umsetzung. Die Partizipation aller Betroffenen in den vorhergehenden Phasen vereinfacht die Umsetzung ebenfalls.

Methodentip

Für die Umsetzung empfiehlt sich ein Formularwesen, das detailliert festhält, wer was wann zu tun hat. Darüber hinaus muß es Instanzen geben, die die Umsetzung koordinieren und überwachen.

3.3.7 Phase 7: Controlling

Organisationen und insbesondere Hochschulen stehen stets in der Gefahr, daß Maßnahmen versanden und nicht weitergeführt werden. Aus diesem Grund gehört zu einer strategischen Planung ein strategisches Controlling. Um frühzeitig feststellen zu können, ob die Optionen (Maßnahmen) greifen, ist es notwendig, ein begleitendes Evaluationsverfahren vorzusehen, um ggf. rechtzeitig Korrekturmaß-

nahmen ergreifen zu können. Es geht also nicht nur darum, ob die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden, sondern vielmehr um die Frage, ob die strategischen Ziele erreicht werden. Gegebenenfalls müssen andere Maßnahmen eingeleitet, die strategische Planung erneuert oder neue strategische Ziele erarbeitet und gesetzt werden.¹⁵

Methodentip

Das strategische Controlling muß institutionalisiert werden, entweder auf der Ebene der Hochschule oder des Fachbereiches.

Eine Berichtspflicht muß zur nächsthöheren Ebene bestehen; beim Fachbereich an die Hochschulleitung, bei der Hochschulleitung an den Hochschulträger bzw. an den Hochschulrat (vgl. detaillierter dazu 4. Management der Strategieentwicklung).

In jedem Fall sind Meilensteine zu definieren, an denen der erfolgreiche Verlauf der Umsetzung oder der Einsatz von Korrekturmaßnahmen festgelegt wird.

Beispiele in diesem Band

van Vucht Tijssen: Der Planungs- und Kontrollzyklus der Universität Utrecht.

4. Management der Strategieentwicklung

Jeder Planungsprozeß erfordert eine kontinuierliche Anstrengung, um in Gang zu kommen und in Gang zu bleiben. Neben der Konzeption der Phasen des Planungsprozesses ist die Koordination der verschiedenen, in der Regel parallel ablaufenden Prozesse in über- oder untergeordneten organisatorischen Einheiten zu organisieren. Nicht zuletzt bedarf es einer integrativen Anstrengung, Optionen (Maßnahmen) aufeinander abzustimmen und nicht anspruchslos werden zu lassen.

¹⁵ Etliche Autoren würden die Planung als Element des Controlling bezeichnen. Auf diese terminologischen Feinheiten soll es an dieser Stelle nicht ankommen.

Von daher müssen die Funktionen

- des Prozeßpromotors
- des Verbindungsgliedes und
- des kritischen Korrektivs

in den Planungsprozeß einbezogen werden.¹⁶

Die Wahrnehmung dieser Funktionen kann in der Hochschule sehr unterschiedlich gestaltet werden. Sie können übernommen werden durch den Institutsleiter, den Dekan, den Rektor, den Kanzler, durch Mitarbeiter der Zentralverwaltung, durch Planungsbeauftragte, durch Kommissionsvorsitzende oder -mitglieder oder auch externe Berater bzw. Gutachter (vgl. Abschnitt 5. Handlungsträger der Strategieentwicklung).

4.1 Die Funktion des Prozeßpromotors

Wie kann der Prozeß der strategischen Planung überhaupt in Gang gesetzt werden? Wie wird er vorangetrieben, ohne daß er ergebnislos versandet? Aus der Innovationsforschung ist bekannt, daß erfolgreiche Innovationsprozesse durch zwei Rollen getragen werden, den Machtpromotor und den Fachpromotor. Beide sind notwendig und erfüllen unterschiedliche Funktionen.¹⁷

Der Machtpromotor ist derjenige, der entweder aus der Positionsmacht heraus oder wegen der anerkannten Kompetenz als externer Berater dafür sorgt, daß der Planungsprozeß nicht versandet, sondern entgegen allen Schwierigkeiten fort- und zu Ende geführt wird. Dem Machtpromotor obliegt die Gesamtverantwortung für das Prozeßmanagement, also die Planung und Steuerung des gesamten Planungsprozesses. Gerade in Hochschulen, aber nicht nur dort, besteht nämlich die große Gefahr, daß übergreifende strategische Planungen immer wieder an Problemen des Prozeßmanagements scheitern:

16 Vgl. Müller-Böling, D.: Zur Organisationsstruktur von Universitäten, in: Die Betriebswirtschaft, 1997, 57. Jg., S.603–614.

17 Vgl. Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

- Niemand in der Organisation fühlt sich für den Planungsprozeß letztlich verantwortlich und verkörpert die in der Organisation vorhandene Bereitschaft, einen derartigen Planungsprozeß zu initiieren und zu realisieren, sowohl gegenüber den Organisationsmitgliedern als auch gegenüber Externen.
- Aktuelle Handlungsnotwendigkeiten des Tagesgeschäfts bieten keinen Freiraum für grundlegende Zukunftsüberlegungen.
- Aufgrund von fehlender Information über Ziele und Inhalte des Planungsprozesses, aber auch aufgrund von Desinteresse der Organisationsmitglieder wird der Planungsprozeß von den Organisationsmitgliedern als »lästige Pflichtübung« wahrgenommen.
- Die einfache Terminierung einer Arbeitsgruppensitzung wird wegen der starken Überlastung aller Teilnehmer zum Problem.
- Am Ende einer Sitzung wurde viel geredet, aber nichts vereinbart.
- Getroffene Vereinbarungen sind im nachhinein nicht nachvollziehbar, unzureichend dokumentiert bzw. werden wieder in Frage gestellt.
- Handlungsträger werden bei Nichterfüllung von Aufgaben nicht zur Verantwortung gezogen.

Der Fachpromotor dagegen bringt das spezifische Know-how der Institution oder des Planungsgegenstandes ein. Insofern kann er ein Mitglied der Hochschule sein. Er kann aber auch als externer Experte auftreten, wobei er dann in erster Linie gutachterlich auftritt (vgl. Abschnitt 5.3.2 Rolle externer Gutachter). Für erfolgreiche Innovationsprozesse ist die wirkungsvolle Zusammenarbeit von Machtpromotor und Fachpromotor erforderlich. Beide sorgen dafür, daß die Prozeßpromotion erfolgreich realisiert wird.

Ein Rektor beispielsweise kann nur auf einem begrenzten Bereich Kompetenz für eine strategische Planung seiner Fachbereiche aufweisen. Insofern kann er sehr wohl für alle Fachbereiche die Machtpromotion übernehmen, die Fachpromotion muß dann jedoch beispielsweise von den Dekanen im Zusammenwirken mit Gutachtern getragen werden.

Andererseits reicht die Positionsmacht des Rektors für die Rolle

des Machtpromotors auch nicht in allen Fällen aus. Spezielles Wissen über die Erfordernisse der Prozeßsteuerung und Neutralität gegenüber allen Beteiligten können häufig erst über einen externen Berater, der die Prozesse moderiert, eingebracht werden.

Methodentip

Die strategischen Planungsprozesse bedürfen einer Prozeßpromotion durch Personen. Vorschriften und Erlasse sind dazu nur bedingt in der Lage. Als wichtiger Machtpromotor erweist sich der Rektor/Präsident einer Hochschule selbst bzw. der Dekan eines Fachbereiches. Es empfiehlt sich, für die Dauer des strategischen Planungsprozesses zusätzlich unabhängige Prozeßpromotoren einzusetzen, die als außenstehende Instanz steuernd und motivierend eingreifen und den strategischen Planungsprozeß vor allem bei auftretenden Problemen in Gang halten.

Bereits bei der Planung des strategischen Planungsprozesses sollten sogenannte Meilensteine terminiert werden, zu denen notwendige Beschlüsse gefaßt werden und zu denen vor allem auch die Möglichkeit bestehen sollte, Korrekturmaßnahmen zu beschließen. Professionelles Gremien- und Prozeßmanagement sowohl auf der zentralen Ebene als auch in den Fachbereichen ist für den erfolgreichen Verlauf strategischer Planungsprozesse unumgänglich.

Methodentip

Auch der Prozeß selbst muß geplant, organisiert und gesteuert werden (Prozeßmanagement). Dies ist um so notwendiger, je stärker der Gesamtprozeß aus Teilprozessen besteht. In jedem Fall müssen Termine gesetzt, Meilensteine überwacht und die Teilprojekte koordiniert werden.

Beispiele in diesem Band

Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät.

4.2 Die Funktion des Verbindungsgliedes

Insbesondere bei arbeitsteilig konzipierten strategischen Planungen, bei denen das Gesamtproblem aus verschiedenen Teilprojekten zusammengesetzt ist, müssen die Einzelarbeiten aufeinander bezogen erarbeitet und koordiniert werden. Hierzu bedarf es der Einrichtung von Verbindungsgliedern, die beispielsweise von den Leitern der einzelnen Arbeitsgruppen wahrgenommen werden.

Die Ausübung der Verbindungsfunktion ist insbesondere ein hierarchisches Problem; denn die Strategie ist nicht nur innerhalb einer einzelnen Organisationseinheit abzustimmen, sondern die Strategie – beispielsweise eines Fachbereiches – ist mit der Strategie der Hochschule, die Strategie der Hochschule wiederum mit der des Bundeslandes und gegebenenfalls auch darüber hinaus abzustimmen. Insofern müssen die Strategien des Instituts gegenüber dem Fachbereich, die Strategie des Fachbereiches gegenüber der Hochschule insgesamt und die Strategie der Hochschule gegenüber dem Land vertreten und eingebracht werden. Die Verbindungsglieder übernehmen diese Rolle und sind anschließend auch für die Zielerreichung verantwortlich.¹⁸

4.3 Die Funktion des kritischen Korrektivs

Kollegialorgane stehen in der Gefahr der Kompromißbildung auf der Ebene des kleinsten gemeinsamen Nenners. Dies führt zu anspruchlosen Zielen. Eine zweite Gefahr ist die Dominanz einzelner Machtträger, die mit Hilfe des Kollegialorgans versuchen, individuelle Ziele zu verwirklichen. Eine unabhängige Instanz muß hier korrigierend eingreifen.

Die Funktion kann einmal von Fachgutachtern als externen Experten etwa im Rahmen von Evaluationen nach dem niederländischen Modell oder auch von Strukturkommissionen übernommen werden,

¹⁸ Likert hat dies als linking pins in Organisationen bezeichnet; vgl. Likert, R.: New Patterns of Management, New York 1961.

wie sie an einigen Hochschulen eingerichtet wurden.¹⁹ Auch Hochschulräte könnten diese Aufgabe gegebenenfalls wiederum zusammen mit externen Experten übernehmen.

Methodentip

Innovationsprozesse bedürfen kritischer Anregungen von außen, um Betriebsblindheit, individuellen Machtprozessen und Kompromissen auf der Basis des »kleinsten gemeinsamen Nenners« vorzubeugen. Diese Funktionen können am besten durch externe Experten, die in Evaluations- oder Hochschulstrukturkommissionen zusammengefaßt werden, wahrgenommen werden.

5. Handlungsträger der Strategieentwicklung

Im vorigen Abschnitt haben wir auf den Prozeßcharakter strategischer Planung hingewiesen, Strategieentwicklung als komplexe Managementaufgabe dargestellt und die daraus resultierende Bedeutung der Übernahme von bestimmten Prozeßfunktionen durch einzelne Personen hervorgehoben. Diese Personen handeln innerhalb der jeweiligen Organisations-Einheit jedoch nicht losgelöst von übergreifenden organisatorischen Zusammenhängen, sondern sind in der Regel entweder der Leitungsebene oder der Arbeitsebene zuzuordnen. Darüber hinaus können externe Experten eingebunden werden. Bevor wir auf die Aufgaben dieser Personengruppen bei der Organisation strategischer Planungsprozesse näher eingehen, wollen wir uns der Frage der Mitwirkung der Hochschulangehörigen, sowohl auf der Leitungs- als auch auf der Arbeitsebene zuwenden. Die Mitwirkung der Hochschulangehörigen an strategischen Planungsprozessen ist nicht nur ein generelles Erfolgskriterium bei der Umsetzung derartiger Planungsprozesse. Gerade in der Tradition der deutschen Hochschulen ist die ausgeprägte Gremien- und Partizipationskultur ein konstitutives Merkmal der jeweiligen Organisationskulturen.

19 Etwa an den Universitäten Hamburg oder Osnabrück.

5.1 Partizipation bei der Strategieentwicklung

Grundsätzlich können drei verschiedene Formen der Mitwirkung in hochschulinternen Entscheidungsprozessen unterschieden werden²⁰:

- repräsentative Partizipation
- direkte Partizipation
- Meinungsforschungs-Partizipation.

Zu allen Formen der Partizipation gehört eine angemessene Informations- und Kommunikationspolitik.

5.1.1 Repräsentative Partizipation

Seit den siebziger Jahren wird im Zusammenhang mit der Gruppenuniversität die repräsentative Partizipation als Modell praktiziert. Im Laufe der Zeit stellen sich drei Fragen im Zusammenhang mit der Gruppenuniversität:

1. Es muß bezweifelt werden, daß die Einteilung der Hochschulangehörigen in die Gruppen der Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeiter, nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter und Professoren eine allgemeingültige Abgrenzung ist, die problemorientiert auf Dauer trägt. Dazu kommen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, Personalräte und Schwerbehindertenbeauftragte, die in Verbindung mit prozessualen Vorschriften und Vetorechten in den letzten Jahren eher systemfremd in das Partizipationssystem integriert wurden.
2. Es stellt sich bei einigen Gruppen die Frage nach der Repräsentanz der Interessenvertretung bezogen auf die (passive) Mehrheit: Insbesondere bei den Studierenden läßt eine Wahlbeteiligung um die zehn Prozent berechtigte Zweifel aufkommen, daß hier der Wille und die Interessen der Mehrheit der Studierenden vertreten

²⁰ Vgl. dazu bereits Müller-Böling, D.: Akzeptanz und Partizipation – Sind Systementwickler lernfähig?, in: Schröder, K. T. (Hrsg.): Arbeit und Informationstechnik, Berlin, Heidelberg, New York 1986, S.153–166.

werden.²¹ Aber auch bei den anderen Gruppenrepräsentanten ist festzustellen, daß häufig eher individuelle als gruppenspezifische Interessen eine Rolle spielen.

3. Viele Hochschulangehörige sind nicht motiviert, sich an der Willensbildung in den Hochschulen auf der Grundlage der bestehenden, gesetzlich fixierten, formellen Strukturen zu beteiligen; es herrscht Gremienmüdigkeit.

Das Prinzip der repräsentativen Partizipation in Hochschulen ist in seiner konkreten Ausformung, die auf statusgruppenbasierter Interessenvertretung beruht, daher als problematisch zu beurteilen. Die Mitwirkung einer größeren Zahl von Hochschulangehörigen ist aber aus zwei Gründen durchaus wünschenswert:

1. Partizipativ gefällte Entscheidungen basieren auf einer besseren Informationsgrundlage, da sie unterschiedlichste Sichtweisen, Erfahrungen und Kenntnisstände miteinbeziehen.
2. Partizipativ zustandgekommene Entscheidungen werden besser akzeptiert und umgesetzt.

Partizipativ getroffene Entscheidungen sind daher in der Regel besser und weisen eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit auf. Beide Aspekte sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche strategische Planung an Hochschulen. Von daher ist zu fragen, welche Strukturen notwendig sind, damit eine Beteiligung aller motivierten und fähigen Mitglieder der Hochschule an der strategischen Planung realisiert werden kann.

5.1.2 Direkte Partizipation

Die direkte Partizipation der Hochschulangehörigen im Rahmen strategischer Planungsprozesse läßt sich in Form von Strategieworkshops verwirklichen. Sie richten sich entweder an spezielle Gruppen

21 Zum Bedeutungsverlust der Hochschule als zentralem Ort in der Lebenswelt im Biographieabschnitt »Studium« vgl.: Loeber-Pautsch, U. (Hrsg.): Quer zu den Disziplinen. Beiträge aus der Sozial-, Umwelt- und Wissenschaftsforschung/Arbeitsgruppe Interdisziplinäre Sozialstrukturforschung (agis), Hannover, Offizin Verlag 1997.

(Professoren-Workshops oder Mittelbau-Workshops), oder sie sind offen für alle Interessierten, beispielsweise sogenannte Strategietage (Hochschultage). Auf diesen Strategietagen können dann auch Teilprobleme in einzelnen Workshops oder Arbeitsgruppen, die frei zugänglich sind, diskutiert werden, wobei die unterschiedlichsten Sichtweisen mit eingebracht werden können.

Die Form der direkten Partizipation eignet sich besonders für überschaubare Gruppen von max. 25 Personen (beispielsweise die der Professoren). Sofern an der Hochschule oder im Fachbereich eine erprobte Diskussionskultur besteht oder im Zuge der Strategieentwicklung erarbeitet wird, sind auch offene Strategietage mit weit größerer Teilnehmerzahl erfolgversprechend.²²

Methodentip

Es empfiehlt sich, Strategieworkshops zuerst nach Gruppen getrennt durchzuführen. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Professoren. Anschließend können dann gemeinsame Workshops mit allen Gruppen oder Strategietage veranstaltet werden.

Beispiele in diesem Band

Gasch: Organisationsentwicklung an Hochschulen – Konzepte und Erfahrungen eines Moderators.

5.1.3 Meinungsforschungs-Partizipation

Problematisch wird ein derartiges Vorgehen bei großen organisatorischen Einheiten, wie etwa der Philosophischen Fakultät der Universität Münster mit 18000 Studierenden und 240 Professoren und Professorinnen. Die oben dargestellte Form der direkten Partizipation ist in derart großen Organisationseinheiten nicht praktikierbar,

²² Eine derartige Diskussionskultur herrscht beispielsweise an der Privaten Universität Witten/Herdecke vor. An der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg wurde sie ebenfalls praktiziert.

weder bezogen auf die Professoren noch auf die Studierenden oder den Mittelbau.

In solchen Fällen bietet es sich an, eine Form der Meinungsfor- schungs-Partizipation einzusetzen, in der die Interessen der Hoch- schulangehörigen sowie ihre Ideen und Vorschläge zur Hochschul-, Fakultäts- bzw. Fachbereichsentwicklung auf schriftlichem Befra- gungsweg ermittelt werden. Gerade bezogen auf die große Gruppe der Studierenden lassen sich mit dieser Methodik der Kenntnisstand, die Interessenlage und die Erwartungen repräsentativ ermitteln und in die Strategieentwicklung einbeziehen.

Methodentip

Um die Interessen, das Wissen und die Kenntnisse einer großen Zahl von Hochschulangehörigen in die Strategieentwicklung mit einzu- binden, empfehlen sich schriftliche Befragungen, die auf einzelne Gruppen getrennt ausgerichtet werden können. Insbesondere der Mittelbau und die Studierenden sind mit Hilfe dieser Methodik reprä- sentativ in die Strategieentwicklung einzubinden.

Beispiele in diesem Band

Barfuß u. a.: Entscheidungsfindung, Strategie, Kommunikation und Identifikation an der Hochschule Bremen.

5.1.4 Informations- und Kommunikationspolitik

Die Akzeptanz der im Rahmen von strategischen Planungsprozessen erarbeiteten, beschlossenen und umgesetzten Maßnahmen hängt auch entscheidend vom Grad der Information über den Planungsprozeß ab. Das Kommunikationsdesign sollte daher so gestaltet werden, daß »Kommunikationsbarrieren« möglichst niedrig gehalten werden. Möglichst alle am Planungsprozeß interessierten Hochschulangehöri- gen sollten in der Lage sein, (Zwischen-)Ergebnisse abzufragen, Reaktionen und Anregungen einzubringen und sich über den jeweili- gen Projektstand bzw. den weiteren -verlauf zu informieren. Es emp-

fieht sich, zu Beginn des strategischen Planungsprozesses ein eigenes Kommunikationskonzept zu entwickeln und dies für die Dauer des Prozesses fortzuschreiben.

Dieses Kommunikationskonzept sollte fest terminierte Informationsveranstaltungen sowie die Veröffentlichung spezieller Informationen über den gesamten Planungsprozeß hinweg vorsehen.

Methodentip

Als hilfreich haben sich umfassende Kommunikationskonzepte erwiesen, die Print-, Online- und Elemente sozialer Interaktion miteinander verbinden:

- Info-Briefe, Sonderausgaben der Hochschulzeitung
- Projekthomepage im WWW
- moderierte e-mail-Diskussionsforen für bestimmte Gruppen von Hochschulangehörigen (z.B. wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- »schwarze Bretter« bzw. Infosäulen in stark frequentierten Bereichen der Hochschule (Eingangsbereich, Auditorium Maximum, Bibliotheksbereich, ...)
- Informationstage, offen für alle Hochschulangehörigen
- spezielle Informationsveranstaltungen für einzelne Gruppen von Hochschulangehörigen.

Beispiele in diesem Band

Nickel: Erfolgreiche Provokation – die Gestaltung des Kommunikationsprozesses während der Profilbildung der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Dopheide: Ein Kommunikationsprozeß StEP by Step.

5.2 Leitungs- und Arbeitsebene der Strategieentwicklung

Institutionell sind drei Typen von Handlungsträgern bei der Strategieentwicklung zu unterscheiden:

- Leitungsebene,

- Arbeitsebene und
- externe Berater.

5.2.1 Leitungsebene

Der Leitungsebene obliegt die Grundsatzentscheidung über die Einleitung des strategischen Planungsprozesses. In den derzeitigen formalen Strukturen der deutschen Hochschulen sind hierbei die Fachbereichsräte und der Senat berührt, da es sich um strukturelle Fragen handelt. Selbstverständlich geht die Initiativfunktion nicht von Gremien, sondern von einzelnen Personen aus (vgl. dazu Abschnitt 4.1 Die Funktion des Prozeßpromotors). Dennoch sind die genannten Gremien nach der augenblicklichen Rechtslage zumindest ratifizierend zu beteiligen. Das gleiche gilt für die Verabschiedung der Ergebnisse des Strategiebildungsprozesses, sei es die Verabschiedung eines Leitbildes oder einer Strategie.

Senat oder Fachbereichsrat sind jedoch nicht in der Lage, den Prozeß selbst zu koordinieren und zu steuern.

Es empfiehlt sich daher die Einrichtung eines Lenkungsausschusses, dem Macht- und Fachpromotoren angehören. Dies sind zweckmäßigerweise der Rektor oder Präsident, der oder die Dekane sowie externe Berater.

Methodentip

Eine Lenkungsgruppe, bestehend aus dem Rektor/Präsidenten, den Dekanen und einem Repräsentanten der externen Berater sollte die Strategieentwicklung mit folgenden Aufgaben steuern:

- Leitung und Koordinierung des strategischen Planungsprozesses
- Formulierung der Aufgaben der Projektgruppen
- Benennung der Mitglieder der Projektgruppen
- Information des Senats/Fachbereichsrates und der Hochschulöffentlichkeit
- Controlling.

5.2.2 Arbeitsebene der Strategieentwicklung

In die Arbeitsebene sind alle Mitglieder der Hochschule einzubinden (vgl. dazu Abschnitt 5.1 Partizipation bei der Strategieentwicklung). Dies gilt insbesondere auch für Mitarbeiter der Verwaltung (zentral und dezentral), die Workshops und andere Sitzungen vorbereiten und protokollieren, Daten aufbereiten, Recherchen betreiben und Konzepte formulieren müssen. Daraus ergeben sich für die Verwaltung völlig neue Anforderungen und Herausforderungen, die auch das Qualifikationsprofil berühren. Diese Aufgaben lassen sich aber nicht »nebenamtlich« bewältigen. Die Hochschulleitung muß daher in der Eingangsphase Personal- und Sachmittel für den gesamten Planungsprozeß sicherstellen. Nur so ist gewährleistet, daß sämtliche mit dem Planungsprozeß auf der Arbeitsebene anfallenden Aufgaben und Aktivitäten kontinuierlich und systematisch wahrgenommen werden.

Die Arbeitsebene muß entsprechend der Anordnung des Gesamtproblems, die in der Initiierungsphase des strategischen Planungsprozesses (vgl. dazu Abschnitt 3.3.1 Phase 1: Initiierung des strategischen Planungsprozesses) vorgenommen worden ist, ebenfalls in einzelne Teilprojekte oder Kampagnen gegliedert werden. Mögliche Projektgruppen können sein:

- Projektgruppe Leitbild der Hochschule
- Projektgruppe Organisations- und Leitungsstrukturen
- Projektgruppe Lehre
- Projektgruppe Forschung
- Projektgruppe Transfer und Öffentlichkeitsarbeit
- Projektgruppe Verwaltungsorganisation.

Methodentip

Die Hochschulleitung muß zu Beginn des strategischen Planungsprozesses dafür Sorge tragen, daß auf der Arbeitsebene ausreichend Personal- und Sachmittel vorhanden sind, damit die mit der Strategieentwicklung anfallenden Aufgaben nicht »nachrangig« wahrgenommen werden. Die Arbeitsebene sollte aus mehreren Projektgruppen bestehen, die Teilziele entsprechend der Zergliederung des Gesamt-

problems bearbeiten. Alle befähigten und motivierten Mitglieder der Hochschule sollten die Chance haben, in einer oder mehreren Projektgruppen mitzuwirken.

Beispiele in diesem Band

Zechlin: Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Berthold u. a.: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät.

5.3 Externe Berater

Externe Berater können in zweierlei Funktion an der Strategieentwicklung mitwirken, einmal indem sie den Prozeß insgesamt oder einzelne Teile des Prozesses moderieren, oder indem sie zweitens als unabhängige Gutachter Sachverstand und Bewertung einbringen.

5.3.1 Rolle des Moderators

Die Rolle des Moderators kann von Organisations- bzw. Unternehmensberatern, Wissenschaftlern (vorzugsweise nicht aus der eigenen Hochschule), einer gemeinnützigen Institution, wie dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung, oder Persönlichkeiten, welche über Erfahrung im Wissenschaftsbetrieb verfügen und von den Hochschulangehörigen akzeptiert werden, übernommen werden. Wichtig sind die Fähigkeiten, Gruppenprozesse organisieren, Arbeitsgruppensitzungen oder Workshops leiten und die Mitarbeiter der Arbeitsebene zu ergebnisorientiertem Handeln motivieren zu können.

Der Moderator übernimmt in einzelnen Abschnitten die Aufgabe der Prozeßpromotion (vgl. dazu Abschnitt 4.1 Die Funktion des Prozeßpromotors). Er hat zwar grundsätzliche Kenntnisse über die spezifische Kultur von Hochschulen, ist aber sinnvollerweise nicht organisatorisch selbst in die spezifische Hochschule eingebunden.

Methodentip

Auf der Ebene des Lenkungsausschusses ebenso wie auf der Arbeitsebene, einschließlich der Ebene der Teilprojekte, hat sich die Moderation durch externe Experten bewährt.

Beispiele in diesem Band

Marten: Folgenreiche Glasperlenspiele im Elfenbeinturm – Erfahrungen eines externen Moderators bei der Einleitung eines Hochschulentwicklungsprozesses, Streit: Die Rolle von Unternehmensberatungen, Gasch: Organisationsentwicklung an Hochschulen – Konzepte und Erfahrungen eines Moderators.

5.3.2 Rolle externer Gutachter

Strategieentwicklung ist ein Prozeß, der nicht durch Externe betrieben werden kann. Die Strategie muß von der Hochschule selbst entwickelt und anschließend auch eigenständig umgesetzt werden. Aus diesem Grund verbietet sich die Entwicklung einer Strategie allein durch externe Gutachter. Dennoch können Fachgutachter wesentliche Funktionen etwa bei der Bewertung von Stärken und Schwächen oder bei der Analyse von Optionen erfüllen (vgl. dazu detaillierter Abschnitt 3.3 Die Phasen des strategischen Planungsprozesses).

Als externe Fachpromotoren kommen in Betracht:

- Unternehmensberater, insbesondere im Bereich der Organisation und des Managements an Hochschulen,
- Wissenschaftler im Bereich der fachlichen Ausrichtung einzelner Wissenschaftsdisziplinen oder der Prognose über Wissenschaftsentwicklungen.

Insbesondere Wissenschaftler können im Rahmen von Evaluationen wesentlichen Input für die Strategieentwicklung liefern. Derzeit sind sie in zwei Formen an der Strategieentwicklung an deutschen Hochschulen beteiligt:

- bei Evaluationen nach dem niederländischen Modell, wie sie im Nordverbund, an niedersächsischen Hochschulen unter Federfüh-

- rung der niedersächsischen Evaluationsagentur oder auch an der Universität Dortmund praktiziert werden²³, oder
- durch Mitwirkung an Hochschulstrukturkommissionen, die hochschulspezifisch oder landesweit agieren.²⁴

Methodentip

Da die Machtpromotoren wie Rektor/Präsident in der Regel nicht über die fachliche Breite zur Beurteilung der Wissenschaftsdisziplinen und ihrer zukünftigen Entwicklung verfügen, empfiehlt sich die Hinzuziehung von externen Gutachtern insbesondere bei der Bewertung der Stärken und Schwächen einzelner Fächer bzw. Fachbereiche sowie bei der Alternativenbewertung.

6. Zusammenfassung

Aus einer Sichtung der Literatur zur Theorie der strategischen Planung einerseits und den ersten Erfahrungen mit Strategieentwicklungen an deutschen Hochschulen andererseits wird eine Methodologie im Sinne von Handlungshinweisen erarbeitet. Ausgehend von verschiedenen Phasen des Planungsablaufs werden Funktionen und Partizipationsformen herausgearbeitet, die den Prozeß funktionieren lassen und vor dem Versanden bewahren. Die dabei auftretenden Handlungsträger werden im Hinblick auf ihren Beitrag und ihre Rolle vorgestellt. Aus den bisherigen Erfahrungen werden Methodentips formuliert, die diejenigen, die Strategieentwicklung an Hochschulen betreiben wollen, beachten sollten.

23 Ein Überblick über die Evaluationsverfahren, die in Deutschland praktiziert werden, vermittelt Müller-Böling, D.: Evaluationen zur Rechenschaftslegung oder Qualitätsverbesserung? Eine Bestandsaufnahme der Evaluation an deutschen Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 12 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, August 1996.

24 So z.B. an den Universitäten Hamburg oder Osnabrück oder in den Ländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz/Saarland.