

## **Strategische Hochschulentwicklung**

### **Überlegungen zu einer Typologie**

**Lothar Zechlin**  
Duisburg/Essen

Seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts geraten die Hochschulen weltweit von zwei Seiten her unter Druck: Auf der einen Seite sinken die Finanzzuweisungen des Staates, auf der anderen Seite steigen die Anforderungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Zugleich zieht sich der Staat aus der direkten Regulierung und Verantwortung für den Hochschulbereich zurück. Unter den Paradigmen von „Public Governance“ und „New Public Management“ setzt er auf die stärkere Autonomie der Hochschulen. Die Lücke zwischen wachsenden Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen die Hochschulen selber schließen, indem sie die Effizienz und Effektivität ihrer Arbeit erhöhen. Dazu benötigen sie ein eigenes professionelles Management. Das gilt sowohl für den Typus der Humboldtschen Universität, deren Budget, Personal und Organisation bislang staatlich garantiert und verwaltet waren und die ein hochschuleigenes Management überhaupt erst herausbilden muss, als auch für die angelsächsische und us-amerikanische Universität, die für eine stärkere Professionalisierung ihres Managements sorgen muss. In dem Dreieck, mit dem Burton Clark (1983) die einzelnen national vorherrschenden Hochschulsysteme danach eingeordnet hat, ob sie ihre Steuerungsimpulse primär vom Staat, dem Markt oder den akademischen Oligarchien her erhalten, geht die weltweite Ent-

wicklung eindeutig in Richtung Markt und Wettbewerb. Es entsteht das neue Leitbild der „unternehmerischen Universität“, die die Verantwortung für ihre Entwicklung und Steuerung selbst übernehmen muss.

## **Public Governance und New Public Management**

Wie sich die Methoden und Instrumente der Hochschulsteuerung verändern ist Gegenstand der „Governance-Forschung“. Sie beschäftigt sich derzeit noch eher in einer Makroperspektive mit den Veränderungen. Bildlich und dadurch einprägsam darstellen lässt sich dies in dem so genannten „Governance-Equalizer“ (z.B. bei Lange 2005, S. 310; Jongbloed 2006), der die entscheidenden Veränderungen durch das „Herauf-“ und „Herunterfahren“ der Regler auf fünf hauptsächlichen Steuerungsfeldern verdeutlicht. Es handelt sich um die Einschränkung der bisherigen Detailsteuerung durch den Staat, eine stärkere strategische Steuerung durch externe Instanzen (Staat, Hochschulräte), die Zurückdrängung der akademischen Selbstorganisation, Implementierung von mehr Wettbewerb und schließlich die Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung.<sup>1</sup> Damit scheint eine tragfähige Grundlage für empirische Forschungen gefunden zu sein, die zu mehr Wissen über die Wirkungen des neuen Instrumentariums (und damit auch zu einer gewissen Ernüchterung gegenüber den noch sehr stark politisch propagierten Veränderungen) beitragen dürften<sup>2</sup>.

Mit ihrem empirischen Vorgehen ergänzt und überlagert „Public Governance“ den bis dahin vorherrschenden Ansatz des „New Public Management“ (Schedler/Proeller 2006).<sup>3</sup> Dieser hatte eher präskriptiv die Ablösung der bisherigen Inputsteuerung durch eine Outputsteuerung vorgeschlagen, um das Hochschulwesen effizienter und wirksamer zu machen. Dreh- und Angelpunkt dieses „Neuen Steuerungsmodells“ sind die „Produkte“, die die Hochschulen an ihre Umwelt abgeben und mit denen sie

---

<sup>1</sup> Soweit mir ersichtlich wurde diese Unterscheidung erstmalig von Uwe Schimank (2000) in seinem Gutachten für die österreichische Rektorenkonferenz getroffen „Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen?“

<sup>2</sup> Vgl. dazu den aufschlussreichen Bericht „Hochschul-Governance im Wandel. Neuere Beiträge der vergleichenden Hochschulforschung“ (Lange 2005).

<sup>3</sup> Schedler, einer der Hauptvertreter des Schweizerischen Variante des New Public Management, der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“, verarbeitet diese Entwicklung in seinem Beitrag „Vom Public Management zur Public Governance“ (Schedler 2003).

dort Wirkung erzielen (Output). Sie sind sowohl für den Staat relevant, der sie bei den Hochschulen im Wege des Kontraktmanagements „bestellt“, als auch für die Hochschulen selbst: Für sie stellen Produkte den Fokus dar, über den sie die internen Prozessen zur Produkterzeugung und die für die Prozesse erforderlichen Inputs steuern sollen. Durch diese Konzentration auf die „Produktsteuerung“ verfügt das NPM zwar über eine klare Handlungsorientierung, insbesondere auf der Mikroebene der einzelnen Hochschule, es wurde aber der Komplexität des Hochschulmanagements nicht gerecht, wie die allmählich entstehenden empirischen Arbeiten zeigen (Nickel 2007, S. 191ff.).

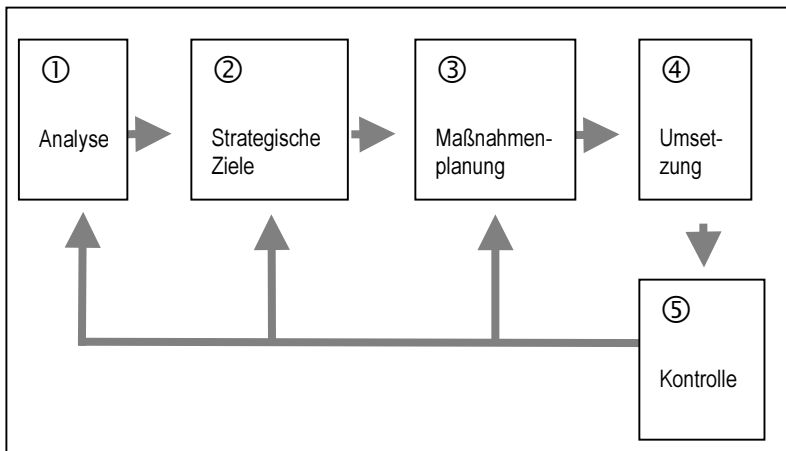
Auf der einen Seite präskriptive Handlungsvorschläge, die unterkomplex bleiben, auf der anderen Seite empirisch gesicherte Erkenntnisse ohne direkte Handlungsempfehlungen für Effizienzsteigerungen in Lehre und Forschung – eine unternehmerische Hochschule muss beiden Seiten miteinander verbinden können, wenn sie zu mehr Selbststeuerung in der Lage sein will. Worauf es ankäme, wäre, die Komplexität und die Eignung des Governance-Ansatzes für empirische Untersuchungen mit einer akteurspezifischen Handlungsorientierung zu verbinden, wie sie das New Public Management ermöglicht.

## **Das Grundmodell der strategischen Planung**

Für den Bereich erwerbswirtschaftlicher Unternehmen ist die Frage, wie komplexe Organisationen strategisch gesteuert werden können, Gegenstand der Forschung zum strategischen Management bzw. der strategischen Planung. Das Grundmodell der strategischen Planung besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden Schritten: Ausgangspunkt ist die strategische Analyse, in der die Veränderungen in der Umwelt eines Unternehmens und die sich daraus ergebenden externen Anforderungen den internen Potentialen des Unternehmens gegenüber gestellt werden. Aufgrund dieser Analyse werden Strategien mit langfristigen Zielen formuliert und die Handlungen geplant, die für die Realisierung der Strategie erforderlich sind. Diese drei Schritte, die häufig unter Einbeziehung externen Sachverständigen von Beratern erfolgen, gehören dem engeren Bereich der Planung an. Die geplanten Handlungen werden in der Praxis realisiert und führen zu Ergebnissen, anhand derer sich die Maßnahmen, Strategien und die Analyse bewerten lassen (Abbildung 1). Abweichungen lassen sich

entweder auf Fehler in der Planung – die Analyse war ungenau, die Strategie nicht ausreichend aus der Analyse abgeleitet, die Veränderungsmaßnahmen nicht ausreichend auf die Strategie bezogen – oder auf Fehler in der Umsetzung zurückführen. Der Hauptfokus liegt auf der rationalen, linearen Verknüpfung von Analyse, Strategie und Planung der Veränderungsmaßnahmen, also den ersten drei Schritten. Hauptvertreter dieses Ansatzes ist Igor Ansoff (1965). Planung beruht auf Expertenwissen, Fehler in der Planung müssen deshalb durch höheres Expertenwissen wieder gut gemacht werden.

Abbildung 1: Planungsablauf



## Ziele und Leistungsbereiche

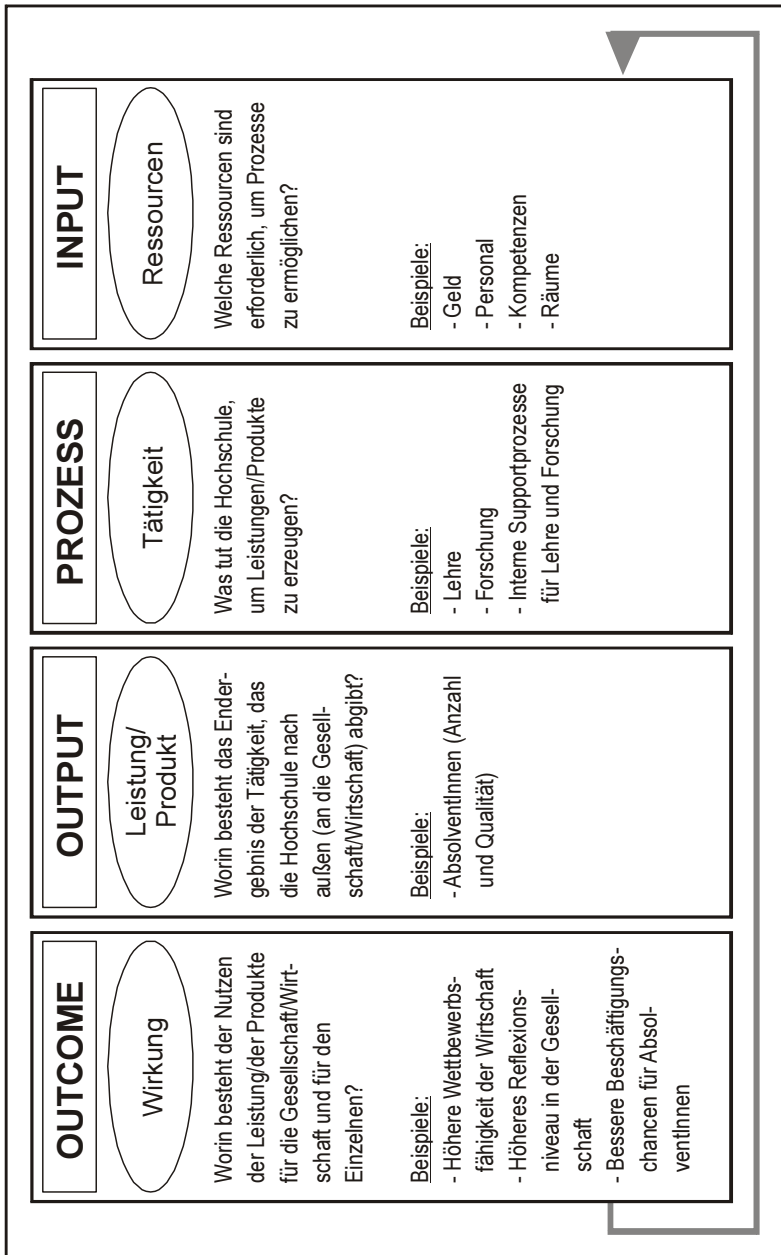
Auch im Hochschulbereich orientieren sich die meisten strategischen Pläne an diesem Grundmodell. Sie beschreiben in der Regel auf drei hierarchischen Ebenen Ziele, die erreicht werden sollen. Auf der obersten Ebene, dem Bereich des normativen Managements, treffen sie Aussagen zu dem langfristigen gesellschaftlichen Nutzen, zu dem die Hochschulen beitragen wollen (Vision, Mission), und den dabei zugrunde liegenden Werthaltungen. Im Bereich des strategischen Managements, der mittleren Ebene, beschreiben sie mittel- bis langfristige Strategien und Ziele, die sie verfolgen, um ihre normativen Ziele zu erreichen. Und schließlich be-

schreiben sie im Bereich des operativen Managements, der unteren Ebene, die konkreten Veränderungsmaßnahmen (Projekte), mit denen sie während der ca. fünf- bis zehn-jährigen Referenzperiode des strategischen Planes ihre Strategie realisieren wollen.

Eine ähnliche Hierarchie, wenn auch in einer etwas anderen Terminologie, ist in der Planungslogik des New Public Management vorhanden (Abbildung 2). Auf der obersten Ebene besteht ein strategischer Plan aus langfristigen Impact- oder Outcome-Zielen, mit denen die Hochschule die Wirkungen benennt, die sie in ihrer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelt erzielen will, also z.B. den Beitrag, den sie als Wissensorganisation zu wirtschaftlichem Wohlstand, politischer Demokratie oder dem sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft leisten will. Damit sie diese Wirkungen in der Umwelt erzielen kann, muss sie „Produkte“ als Ergebnis von Forschung und Lehre erstellen und an die Umwelt weitergeben. Ein strategischer Plan enthält deshalb Leistungs- oder Output-Ziele. Im Bereich von Studium und Lehre handelt es sich z.B. um Absolventen, die in ihrer Quantität (z.B. Anzahl in den einzelnen Fachrichtungen) und Qualität (z.B. fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, internationale Ausrichtung, Geschlechtergerechtigkeit) beschrieben sind, im Bereich von Forschung und Transfer z.B. um die Anzahl von Promotionen, Patenten, Veröffentlichungen, Zitierungen etc. Auf der Ebene des operativen Managements schließlich werden die Prozesse gesteuert, mit denen die angestrebten Produkte erstellt werden.

Neben dieser Hierarchisierung auf der Zielebene gibt es eine weitere Differenzierung in unterschiedliche Leistungsbereiche. Hochschulen sind Wissensorganisationen, deren Sinn darin liegt, dass sie das in der Gesellschaft vorhandene und das durch Forschung neu geschaffene Wissen bewahren und gesellschaftlich zugänglich machen. Das tun sie durch Studium und Lehre, Forschung und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Da sie nicht als selbstgenügsame Elfenbeintürme, sondern wegen ihrer außenbezogenen Wirkungen existieren, sind diese außenbezogenen Leistungsprozesse für sie konstitutiv. Es sind, um einen Vergleich mit der Wirtschaft zu ziehen, ihre hauptsächlichen „Geschäftsfelder“, auf denen sie ihre Politik definieren müssen, um sich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu behaupten. Von ihnen müssen die internen Dienstleistungen unterschieden werden, mit denen die Hochschulen diese außenbezogenen Kernprozesse unterstützen. Dazu gehören insbesondere die Ausgestaltung des Finanzierungssystems, aber auch Personalentwicklung,

Abbildung 2: New Public Management



Informationsdienstleistungen, studentische Services, Transferbüros etc. Auch diese Prozesse erzeugen Leistungen, allerdings für „interne Kunden“. Ihr Sinn besteht darin, dass sie für die Kernprozesse nützlich sind. Das bedeutet nicht, dass sie weniger wichtig als die außenbezogenen Prozesse sind. Zum Teil wird sogar (übrigens ganz ähnlich wie bei Fußballvereinen) argumentieren, dass die Leistungsfähigkeit einer unternehmerischen Universität mehr und mehr von ihrem Managementsystem abhängt, weil dieses, z.B. durch die Berufungspolitik, für die Qualität der Kernprozesse Lehre und Forschung sorgt.

Um diesen differenzierten Anforderungen gerecht zu werden, sind strategische Pläne komplexe Angelegenheiten. Sie bestehen in der Regel aus einem generellen Leitbild/Mission Statement und, getrennt nach den jeweiligen Leistungsbereichen, einer Beschreibung der Ausgangslage, strategischen Zielen und der beabsichtigten Veränderungsmaßnahmen (Abbildung 3). Viele Hochschulen haben diese Pläne in gedruckter Form oder im Internet veröffentlicht, z.B. Radboud University Nijmegen (Niederlande), The University of Sydney (Australien), Karl-Franzens Universität Graz (Österreich) oder University of Wisconsin-Madison (USA).

*Abbildung 3: Aufbau eines strategischen Plans*

1. Mission Statement der Universität, normative Ziele
2. Forschung
  - a Ausgangslage
  - b Strategischen Ziele
  - c Veränderungsprojekte und operative Ziele
3. Wissenschaftlicher Nachwuchs
4. Studium und Lehre (a – c)
5. Budgetstrategie (a – c)
6. Infrastruktur (a – c)
7. u.a.

## Veränderungen des Grundmodells

Dieses Modell der rationalen Planung steht in der empirischen Managementforschung seit Jahren unter heftiger Kritik. Ihm wird vorgeworfen, sich allzu sehr auf die Planung zu konzentrieren und die Implementierung zu vernachlässigen, die lediglich als Vollzug der Planung in das Blickfeld gerate. Die in ihm vorausgesetzte Trennung von Denken und Handeln, von expertengesteuerter Analyse und Umsetzung durch das Management des Unternehmens entspreche nicht der Realität. Planung sei dem Handeln nicht vorgelagert, sondern entstehe erst aus dem Handeln und seiner Reflexion. In der Tat haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass das strategische Verhalten erfolgreicher Unternehmen nicht durch das Planungsmodell bestimmt wird. Danach reagieren erfolgreiche Unternehmen sehr flexibel und verfügen über eine hohe „Responsiveness“ gegenüber der sich verändernden Außenwelt. Sie setzen stark auf die Erfahrungen und das implizite Wissen innerhalb der Organisation selbst und sind (auch) durch Improvisation gekennzeichnet.

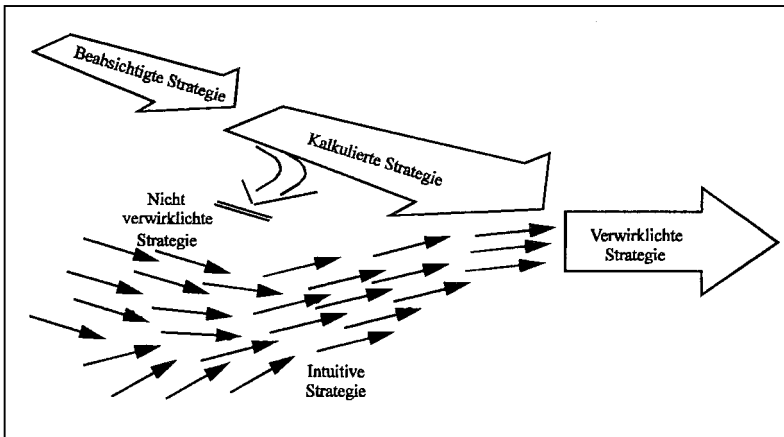
Dafür gibt es eine Reihe von Gründen: Die Außenwelt ist so dynamisch, dass ihre Veränderungen nur eingeschränkt vorhersehbar sind und langfristige Planungen fragwürdig werden. Als Gegenstand strategischer Analysen ist sie schwer fassbar, weil sie ebenfalls durch strategische Akteure bestimmt wird, die ihrerseits die Veränderungen ihrer Umwelt analysieren und darauf gestützt ihr Verhalten verändern. Wie sich aus systemtheoretischen und spieltheoretischen Erklärungen ergibt, führt diese wechselseitige Beobachtung der Akteure und ihre Interaktion zu der Notwendigkeit hoher Flexibilität und situativer Anpassung der wechselseitigen Strategien. Hinzu kommt, dass häufig die Akteure innerhalb der eigenen Organisation aus ihren Kontakten mit der Außenwelt die veränderten Anforderungen der Märkte und Strategien der Wettbewerber schneller und relevanter erfahren als die Experten mit ihren Analysen. Wenn das genutzt werden soll, muss das in der Organisation vorhandene implizite Wissen mobilisiert werden und schon in die Entwicklung strategischen Verhaltens selbst – also nicht erst in die Implementierung zuvor erdachter strategischer Pläne – einfließen. Auf diese Weise kommt neben der Umwelt auch die Innenwelt des Unternehmens in den Blickpunkt. Auch sie ist jedoch komplex und durch unterschiedliche Subsysteme, Sichtweisen und Eigenlogiken gekennzeichnet. Unter solchen Bedingungen können Muster entstehen, die rückwirkend in ihrer inhärenten Logik erkannt wer-



den und eventuell als Pläne für die Gestaltung der Zukunft dienen, es handelt sich aber nicht um die lineare Planung und Umsetzung analysegestützter Expertenpläne (im Einzelnen siehe Schreyögg 1999 und 2002).

Diese Theorie des Planversagens ist insbesondere durch die Arbeiten von Henry Mintzberg begründet worden. Mintzberg nennt Absichten, die vollständig verwirklicht wurden „kalkulierte Strategien“. Einen eigenen Stellenwert räumt er ihnen gegenüber den nicht verwirklichten Strategien ein, deren Existenz von der Planungsschule zu wenig Bedeutung beigemessen wird, weil sie sich infolge ihrer Konzentration auf die Planung zu wenig mit der Umsetzung befasst. Vor allem aber kennt die Planungsschule nicht den dritten Fall, die „intuitiven“, „sich herausbildenden“ (engl. emergent) Strategien, die aus dem System heraus entstehen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Strategieformen (Quelle: Mintzberg 1995, S. 32)



Ein gutes Beispiel für emergente Strategien ist die bei Mintzberg (1999, S. 231) geschilderte Eroberung des amerikanischen Motorradmarktes durch Honda. Eine erfolgreiche Marktdurchdringung wurde erst erreicht, als die japanischen Vor-Ort-Akteure in Los Angeles eher zufällig bemerkten, dass statt der in Japan geplanten Strategie, die auf schwere Maschinen ausgerichtet war, ein hoher Bedarf nach leichten Motorrädern bestand, und sie die Freiheit hatten, von der Planung abzuweichen und zu experimentieren. Eindrucksvoll ist auch die bei Mintzberg wiedergegebene

Untersuchung, nach der bei einer Befragung von 100 der 500 am schnellsten wachsenden amerikanischen Firmen 41% überhaupt keinen Unternehmensplan hatten, 26% nur eine auf einen Zettel gekritzelte Skizze, 5% über einen reinen Finanzierungsplan verfügten und nur 28% über einen ausformulierten Unternehmensplan verfügten (Mintzberg 1999, S. 160).

Für den Hochschulbereich gilt, dass Hochschulen eine besondere Art von Organisation sind, die sich von Wirtschaftsunternehmen grundlegend unterscheidet. Sie sind, ähnlich wie Wirtschaftsprüfungs- und Consultingunternehmen, Krankenhäuser oder Schulen Wissensorganisationen, die auch als „Expertenorganisation“ oder „professionelle Organisation“ bezeichnet werden. Ihr wichtigstes Kapital, das Wissen, „gehört“ nicht der Organisation, sondern befindet sich in der Hand von Experten. Diese sind Besitzer der strategisch bedeutsamsten Ressource, von der die Leistungsfähigkeit und Reputation der Universität abhängt. Auch die Beurteilung der Qualität dieses Wissens kann nur durch Experten erfolgen, die überwiegend in anderen Universitäten tätig sind, die Scientific Community. Universitäten sind organisationstheoretisch „loosely coupled systems“ (Weick 1976), die ihre Stärke gerade aus der ungeplanten, neugiergetriebenen Weiterentwicklung ihres eigenen Systems gewinnen. Hierarchische Steuerungsvorstellungen von Leitungsorganen, die außerhalb dieses Expertensystems stehen, drohen bestenfalls ins Leere zu laufen und können im schlimmsten Fall produktive Entwicklungsmöglichkeiten zerstören.

Es gibt kaum empirische Untersuchungen über die Modelle und Wirkungen strategischer Planung an Hochschulen. Die Vermutung erscheint jedoch gerechtfertigt, dass Universitäten, die sich erfolgreich im Wettbewerb positionieren, sich sowohl die Erkenntnisse über emergente Strategien als auch das Wissen über die Besonderheiten der professionellen Organisationen nutzbar machen. In einem solchen Modell kommt es u.a. auf ein Leitungsverständnis an, welches auf Beobachtung, Kommunikation, Flexibilität und Reflexion der Veränderungen innerhalb und außerhalb der Universität setzt und mit Ambivalenz und Widersprüchen umgehen kann, ohne dabei die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung der Organisation zu übersehen. Die Führungsaufgabe besteht weniger in der Vorgabe der Strategie als in der Steuerung eines Prozesses, mit dem der strategische Wandel gestaltet wird. Dieser Prozess ist weniger durch die Ableitung normativer, strategischer und operativer Ziele über die einzelnen Hierarchiestufen hinweg und den Vollzug eines auf diese Weise erstellten strategischen Programms und dessen Kontrolle gekennzeichnet.

Er besteht eher aus der Entwicklung eines groben strategischen Rahmens, der eine gemeinsame Orientierung für die Hochschule schafft. Dieser Rahmen ermöglicht stärker die selbstbestimmte Ausfüllung von Handlungsräumen durch die einzelnen Subsysteme (Fachbereiche, Institute) und ihre individuellen Mitglieder, die auf diese Weise ihr jeweils spezifisches Wissen für die teilautonome Ausfüllung von Freiräumen produktiv machen. Dabei kann das Grundmuster von Analyse der externen und internen Situation, Zielbildung, Maßnahmeplanung, Umsetzung und Evaluation durchaus erhalten bleiben, es wird allerdings im Interesse einer stärkeren Wechselwirkung von Denken und Handeln in häufigeren und wiederkehrenden Reflexionsschleifen des Management selbst (Argyris/Schön 1978: S. 35ff.; Nagel, Wimmer 2002: S. 80) miteinander verbunden. Sprachlich drückt sich diese Entwicklung darin aus, dass die heutige Literatur eher von dem strategischen Management oder Strategieentwicklung als der strategischen Planung spricht.

## **Unterschiedliche Perspektiven zur Strategie**

In der Literatur gibt es somit eine ganze Fülle unterschiedlicher Zugänge zur strategischen Planung, die sich z.T. ergänzen, in anderen Fällen aber gegenseitig ausschließen. Mintzberg (1999) unterscheidet in seiner „Strategie-Safari“ präskriptive Zugänge (Designschule, Planungsschule, Positionierungsschule), deskriptive Schulen, die jeweils einzelne Aspekte in den Vordergrund stellen (das Unternehmerische, die Kognition, das Lernen, die Kultur eines Unternehmens, Macht, Umwelt) sowie die Konfigurationsschule, die eine Verbindung dieser Aspekte vornimmt. Morgan (1986) unterscheidet aus der Perspektive der Organisationsentwicklung Bilder, die sich die Strategieentwickler von einer Organisation machen und die zu unterschiedlichen Vorgehensweisen führen. Danach lassen sich Organisationen als Maschinen begreifen, als lebendige Organismen, als Gehirn, als Kultur, als politisches System, als psychisches Gefängnis oder auch als Machtinstrument. Welchen dieser gedanklichen Zugänge eine Hochschule bei ihrer strategischen Entwicklung zugrunde legen soll, lässt sich nicht abstrakt als Standardformel festlegen. Es hängt von der Identität der Hochschule, von ihren jeweiligen Umweltbedingungen und natürlich von ihrem Potential ab. Die Festlegung des methodischen Zugangs ist selbst schon der erste Schritt zu der Strategieentwicklung, den

die Hochschule selber leisten muss und in dem sie bereits dem Zusammenspiel von bewusst geplanten und emergenten Elementen unterliegt.

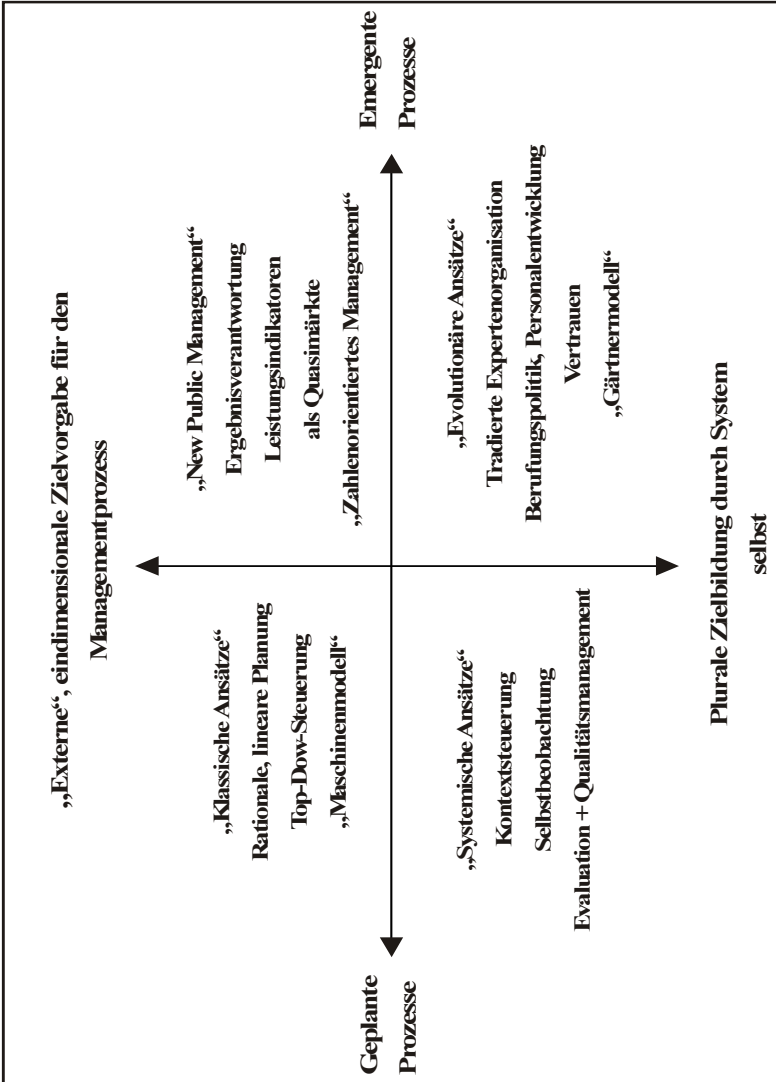
Wenn es also nicht den einen richtigen Zugang zu der strategischen Planung gibt, so lassen sich doch bestimmte Grundtypen erkennen, die je nach Kontext, Zeit und Gegenstand der Gestaltung, alleine oder in Kombination miteinander, mehr oder weniger funktional sein können. Eine einfache und robuste Unterscheidung, die sich gut auf den Hochschulbereich übertragen lässt, hat Whittington (2001, S. 3) vorgenommen. Er unterscheidet die Strategieansätze anhand von zwei Fragen: Die Frage nach den Zielen der Strategie („What is strategy for?“) nimmt eine Einteilung danach vor, ob die angestrebten Ergebnisse eindimensional auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist oder ob auch plurale, unterschiedliche Ziele angestrebt werden. Bei der Frage nach den Prozessen der strategischen Entwicklung („How is strategy done?“) unterscheidet er bewusst geplante Strategien von emergent entstehenden Strategien. In einer hiermit kombinierbaren Einteilung unterscheiden Nagel/Wimmer (2003, S. 33) bei der Bildung der strategischen Ziele danach, ob diese dem Management durch die Leitung oder Experten vorgegeben oder aus dem System selber heraus entwickelt werden. Bei den Prozessen unterscheiden sie danach, ob diese eher implizit oder explizit entwickelt werden. In beiden Fällen gelangt man zu einer Vier-Felder-Matrix. Überträgt man sie auf den Hochschulbereich, lassen sich die folgenden Zugänge zur strategischen Hochschulentwicklung unterscheiden (Abbildung 5).

In dem linken, oberen Quadranten sind die „klassischen“ Ansätze der Strategiebildung und Implementierung versammelt, in denen die Leitung einer Hochschule Ziele vorgibt und die erforderlichen Implementierungsprozesse gestalten. Als Beispiel könnten etwa grundlegende Umorganisationsprozesse dienen wie die Zusammenlegung einzelner Fachbereiche zu größeren Fakultäten oder die Festlegung der Grundarchitektur bei Fusionen, die auf zentral zu verantwortende Entscheidungen innerhalb eines begrenzten Zeitraumes angewiesen sind.

In dem rechten oberen Quadrant sind diejenigen Ansätze versammelt, die ebenfalls externe Zielvorgaben vorsehen, die Konzipierung und Implementierung der operativen Umsetzungsmaßnahmen jedoch dem System selbst überlassen. Hier liegt das Hauptanwendungsfeld für das New Public Managements, das mit seiner Produktlogik auf Outputsteuerung abzielt. Es verlangt deshalb Ergebnisse, z.B. die verstärkte Einwerbung von Forschungsmitteln, die vermehrte „Produktion“ von AbsolventInnen

oder eine höhere Anzahl von Promotionen, überlässt es jedoch dem System selbst, auf welchem Wege es diese Ergebnisse erreicht. Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Systeme der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM).

Abbildung 5: Typologie strategischer Hochschulentwicklung



In dem rechten unteren Quadranten sind „evolutionäre Ansätze“ versammelt, die sich an dem Paradigma der „Expertenorganisation“ ausrichten. Es ist das Modell der klassischen Humboldtschen Universität, in dem es darum geht, gute Wissenschaftler zu gewinnen, die nicht „gesteuert“ werden können, sondern denen die Organisation Vertrauen entgegenbringt und für deren Arbeit sie gute Randbedingungen schafft.

In dem linken unteren Quadranten sind „systemische Ansätze“ der Hochschulentwicklung beschrieben. Sie konzentrieren sich auf Prozesse, mit denen die Selbstbeobachtung der Systems organisiert wird und stellen sicher, dass daraus Konsequenzen gezogen werden, ohne diese selbst inhaltlich zu definieren. Ihr Hauptanwendungsfeld scheint in Evaluation und Qualitätsmanagement zu liegen.

In den beiden oberen Quadranten sind die an der traditionellen Betriebswirtschaftslehre orientierten Konzepte verortet, die auf Steuerung abzielen (es ist kein Zufall, dass das NPM in Deutschland unter dem Namen „Neues Steuerungsmodell“ firmiert). Sie sind die Hauptdomäne der „kalkulierten“ Strategien bei Mintzberg (Abb. 4). In den beiden unteren Quadranten finden die an der eher sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung orientierten Konzepte ihren Platz, die auf Entwicklung und Lernen abzielen (die „intuitive“ oder „emergente“ Strategie nach Mintzberg). Letztere scheinen gut zu der Kultur und Mentalität einer Hochschule zu passen, die ja schließlich eine Organisation des Lernens ist, während die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Zugänge z.T. deutlichen Widerstand hervorrufen (Kritik der zunehmenden „Ökonomisierung der Hochschulen“).

Wichtig ist, dass die Matrix nicht als Bewertungsraster für „richtige“ und „falsche“ Strategieansätze missverstanden wird. Alle Ansätze sind legitim und können funktional sein. Jeder dieser Zugänge hat je nach der konkreten Situation, z.B. den zeitlichen Bedingungen der Entscheidungsfindung, Kultur und Lebenszyklus der Hochschule oder dem Gegenstand der Entscheidung seine Berechtigung. Es gibt nicht „den“ Ansatz zur strategischen Planung, sondern mehrere, die situativ gewählt werden müssen. Strategische Entwicklung findet auf jedem dieser Felder statt, sie wird somit von den Akteuren auf jedem dieser Felder als Gemeinschaftsleistung hervorgebracht. Ein solches Modell kommt der bei Mintzberg (1999) beschriebenen Konfigurationsschule am nächsten. Die vier Quadranten beschreiben in ihrer Gesamtheit die „Governance“ von Hochschulen. Sie machen auch visuell deutlich, dass die in den 1990er Jahren zu beobachten-

de Konzentration auf das New Public Management nur einen möglichen Handlungsansatz neben anderen darstellt und es ein Fortschritt ist, dass die Governance-Forschung die Komplexität gegenüber der reinen Outputlogik wieder erhöht hat. Die Matrix zeigt auch, dass der New Public Management-Ansatz nur von begrenzter Wirkung ist. Probleme, die z.B. auf dem Feld der Expertenorganisation zu lösen wären, lassen sich nicht durch finanzielle Anreize (New Public Management-Logik) voran bringen. Governance bedeutet eben, dass diese Komplexität aufrechterhalten werden muss, wenn Hochschulen ihre neu gewonnene Autonomie produktiv nutzen wollen.

Wenn alle vier Felder ihre Berechtigung haben, kann dies bedeuten, dass bestimmte Probleme ihrer Natur nach klar einem dieser Felder zuzuordnen sind. Es kann aber auch sein, dass je nach Umweltbedingungen bestimmte Probleme von dem einen in den anderen Quadranten „wandern“. So ist es z.B. denkbar, dass in ruhigen Zeiten die Strategieverantwortlichen die Profilbildung eines Fachbereiches eher in den beiden unteren Quadranten angesiedelt sähe, in Zeiten hohen externen Drucks und der damit einhergehender Notwendigkeit zu einer raschen Entscheidungsbildung diese Probleme jedoch nach dem „klassischen“ Muster behandelt werden, die in dem linken oberen Quadranten beschrieben sind.

Insgesamt handelt es sich um eine Unterscheidung, die nicht zu linearer Eindeutigkeit führt, sondern Verschiedenheit anerkennt, die nur situativ unter Berücksichtigung der jeweiligen organisationsinternen und externen Bedingungen aufgelöst werden kann.

## **Führungskompetenz**

In einem Modell, das keine Eindeutigkeit erlaubt, tritt das Thema Führung und die Kompetenzen des Führungspersonals gegenüber der objektiven rationalen Planung stärker in den Vordergrund. In ihm müssen Führungskräfte über eine ganze Palette an methodischen Zugängen zur strategischen Planung und Entwicklung verfügen und in der Lage sein, diese miteinander zu verbinden. Führung besteht danach nicht in der Konzipierung der Strategie, sondern der Konzipierung von Prozessen, aus denen heraus Strategien als Systemleistung entwickelt werden. Die unternehmerische Universität benötigt eben auch ein unternehmerisch denkendes und handelndes Führungspersonal. Dieser Personenkreis muss selbst in der Lage sein, Paradoxien auszuhalten und mit Widersprüchen umzugehen.

Ebenso wenig, wie es den einen richtigen Managementansatz gibt, gibt es das eine richtige Führungsmodell. Gefragt ist vielmehr ein „postheroisches Management“, in dem es darum geht, die Fähigkeit zu entwickeln, „Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben. Management ist die Fähigkeit, mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln“ (Baecker 1994, S. 9).

### **Literatur**

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Argyris, Ch. und Schön, D. (1978). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Auflage
- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Merve Verlag, Berlin
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press
- Jongbloed, B. (2006). *University Governance from an International Perspective*. [http://www.his.de/Service/Publikationen/U\\_Seminar\\_Dokumentation/Steuerung/Governance.pdf](http://www.his.de/Service/Publikationen/U_Seminar_Dokumentation/Steuerung/Governance.pdf)
- Lange, St. (2006). Hochschul-Governance im Wandel. Neuere Beiträge der vergleichenden Hochschulforschung, in: *Soziologische Revue*, 2005, S. 309-321
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row
- Mintzberg, H. (1995). *Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München, Wien, London: Carl Hanser und Prentice Hall International
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. und Lampel, J. (1999). *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien/Frankfurt: Ueberreuter
- Morgan, G. (1986). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Nagel, R. and Wimmer, R. (2002). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung*. München und Mering: Rainer Hampp
- Schedler, K. (2003). *Vom Public Management zur Public Governance: Renaissance des Politischen*. In: Gruenfelder, P. et al. (Hg.), *Reformen und Bildung. Erneuerung aus Verantwortung*. Verlag Neue Zürcher Zeitung: Zürich, S. 417-434
- Schedler, K. und Proeller, I. (2006). *New Public Management*. 3. Auflage, Stuttgart, Wien: Haupt
- Schimank, U. (2000). *Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der*



- Universitäten bringen? In: Titscher, Winckler u.a. (Hg.), Universitäten im Wettbewerb, München und Mering; S. 94-147
- Schreyögg, G. (1999). Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 6, 387-407
- Schreyögg, G. (2002). Strategie folgt Struktur – Lektionen aus einem empirischen Befund für eine neue Theorie der Unternehmenssteuerung. In Böhler, H. (Hg.) Marketing-Management und Unternehmensführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as loosely coupled Systems. Administrative Sciences Quarterly 21, 1-19
- Whittington, R. (2001). What is Strategy – and does it matter? 2nd edition, London: Thompson Learning