



«Strategie und Governance»

**Warum und zu welchem Ende braucht eine Hochschule eine Strategie?
Wer soll sie entwickeln, darüber befinden und sie umsetzen?**

Prof. Dr. oec. publ. Werner Inderbitzin
Gründungsrektor

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Sollen Hochschulen strategisch handeln?

Persönliche Annäherung an das Thema

- Ein Gespräch im Sommer 2005 an der Stanford University
- Leitungen von Hochschulen verfolgen langfristige Ziele
- Professoren (Lehrer und Forscher) verfolgen langfristige (persönliche) Ziele

→ Strategie aktiv und als Prozess transparent gestalten!

Strategieverständnis

Unter Strategie kann man verstehen

- Prozess
Strategie bestimmt die grundlegenden langfristigen Ziele der Institution.
- Inhalt
Strategie sichert die Wettbewerbsposition der Institution
- Prozess und Inhalt
Strategie umfasst alle (auch ungeplanten) Aktivitäten, die (inkremental) die Institution langfristig und auf Dauer verändern

Strategieverständnis

- Strategie - ein „big bang“ ?
 - Top down Prozesse
von der Leitung der Institution geführter Prozess
 - Bottom up
inkrementale Entwicklungen / Entscheidungen
- Strategien führen zu Veränderungen, die nicht leicht wieder rückgängig gemacht werden können!
- Strategien müssen einfach und verständlich sein.
- Strategien werden gestaltet durch die Institution, nicht durch die Umwelt.

Strategien entstehen vielfältig

- Strategien „top down“
 - Geschäftsstrategie (Hochschulstrategie)
 - Wettbewerbsstrategie
- Strategien „bottom up“
 - Diskurs in der Institution
„Forum for debating new ideas and opportunities, a constructive platform, is necessary.“ (Robert A. Burgelman)
 - Entwicklung von Optionen
 - Konkrete Aktionen (Kooperationen, neue Produkte, Gewinnung von ProfessorenInnen, Donatoren, u.ä.)

Exkurs: Das Umfeld

Die Hochschulen bewegen sich in einem Umfeld, in dem

- eine steigende Nachfrage nach Studienplätzen stattfindet,
- die Legitimität und Nützlichkeit der Hochschule kritisch hinterfragt wird,
- der Wettbewerb zwischen Hochschulen sich intensiviert,
- finanzielle Mittel (öffentliche und private) nach strikteren und rigideren Regeln alloziiert werden.

Strategien sind notwendig

... als Inhalt ...

- Autonome Hochschulen gestalten ihre Entwicklung und sollen nicht zum Spielball von Zufälligkeiten und Ausseneinflüssen werden.
- Die Allokation der finanziellen Mittel ist auf die Strategie ausgerichtet – die Strategie muss sich nach den finanziellen Mitteln richten.
- Die Positionierung in einem kompetitiven Umfeld erfordert Klarheit über die (strategische) Marschrichtung.

Strategien sind notwendig

... als Inhalt und Prozess

- Entwicklung von Ideen und strategischen Optionen.
- Fähigkeit der Umsetzung in und Veränderung der Hochschule.

Governance (1)

Wer entwickelt und genehmigt die Strategie?

Wer setzt sie um?

Geführter Prozess „top down“

- Der Strategie(prozess) lässt sich nicht delegieren.
- Die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit (Hochschule, Departement, Fakultät, Institut etc.) entwickelt die Strategie (strategische Alternativen).
- Die von der Strategie Betroffenen sollen einbezogen werden.
- Die nächsthöhere Hierarchiestufe genehmigt die Strategie.
- Die Leitung setzt die Strategie um.

Governance (2)

Wer entwickelt und genehmigt die Strategie?

Wer setzt sie um?

„Bottom up“ Entwicklungen

- Kultur der Offenheit und des Diskurses
 - innerhalb der Hochschule
 - zwischen der Hochschule und externen Partnern
- Entwicklung von Ideen
- Mut zum „Versuch und Irrtum“
- Operative Entscheide
 - in einer Abfolge von kleinen Schritten
 - oft nicht von „Strategiegremien“ getroffen.

Points of Attention

Wo sind Chancen und lauern Gefahren ?

Strategieentwicklung

- Operative und regulatorische Entscheide mit strategischen Konsequenzen erkennen.
- Fehlende Fachkompetenz von Strategiegremien antizipieren.
- Zeitfenster für strategische Optionen und deren Umsetzung erkennen.

Strategieumsetzung

- Die für die Umsetzung der Strategie wichtigen Schlüsselpersonen in die Entwicklung der Strategie einbeziehen.
- Die für die Umsetzung der Strategie notwendigen finanziellen Mittel sichern.