



Strategisches Management an Universitäten

Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki
Universität Zürich



Inhalt

- Begriffsklärung
- Zur Notwendigkeit einer Strategie
- Zuständigkeit für Strategiefragen an Hochschulen
- Führung im Hochschulbetrieb
- Prozess des strategischen Managements
- Methoden der strategischen Analyse und Planung
- Themen im Rahmen der Strategiediskussion

Begriffsklärung



Die Grundwerte einer Hochschule, deren Selbstverständnis und Zweckbestimmung stellen die Bezugsgrundlage für die **Strategie** dar, die wiederum einen Kontext für gemeinsame Entscheidungen über Pläne und – innerhalb dieser – für Prioritäten bildet, die zusammengenommen Menschen (Mitarbeiter, Studierende, Eltern, Arbeitgeber, Forschende, etc.) mobilisieren und berühren.

CRE, 1997



Zur Notwendigkeit einer Strategie

ökonomische Rahmenbedingungen

- Knappheit der öffentlichen Mittel
- steigende Anzahl privater Hochschuleinrichtungen
- veränderte Erwartungshaltung der Arbeitgeber
- neue Berufsfelder
- Zunahme der internationalen Wirtschaftstätigkeit

gesellschaftliche Rahmenbedingungen

- niedrige Geburtenraten
- Alterung der Gesamtbevölkerung
- Lebenslanges Lernen

Zur Notwendigkeit einer Strategie



Zunahme der internationalen Aktivitäten und Kooperationen

→ gemeinsame Anerkennung von Leistungen führt über
Akkreditierung

→ Akkreditierungen verlangen gewisse Standards, wobei die
strategische Planung einen zentralen Punkt bildet



Zur Notwendigkeit einer Strategie

Standards der **Association of Advance Collegiate Schools of Business** (AACSB) zur strategischen Planung:

MISSION STATEMENT: The school publishes a mission statement or its equivalent that provides direction for making decisions. The mission statement derives from a process that includes the viewpoints of various stakeholders. The school periodically reviews and revises the mission statement as appropriate. The review process involves appropriate stakeholders.

MISSION APPROPRIATENESS: The school's mission statement is appropriate to higher education for management and consonant with the mission of any institution of which the school is a part. The mission includes the production of intellectual contributions that advance the knowledge and practice of business and management.

STUDENT MISSION: The mission statement or supporting documents specify the student populations the school intends to serve.

CONTINUOUS IMPROVEMENT OBJECTIVES: The school specifies action items that represent high priority continuous improvement efforts.

FINANCIAL STRATEGIES: The school has financial strategies to provide resources appropriate to, and sufficient for, achieving its mission and action items.

Zuständigkeit für Strategiefragen

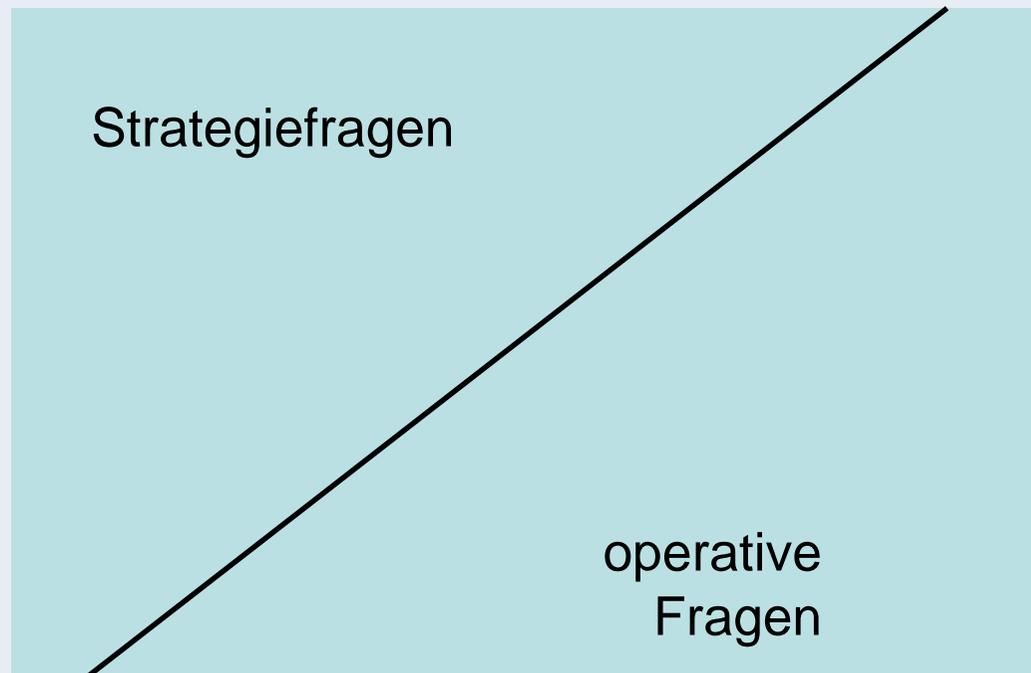


Parlament und Regierung

Globalbudgets und
Zielvereinbarungen auf
kantonaler Ebene

Bundesebene

Spezialprojekte und
Förderbeiträge
(matching funds)



Universitäten

Oberes Management,
z.B. Universitätsrat, -leitung

Mittleres Management,
z.B. Dekanate, Fakultäten

Unteres Management,
z.B. Lehrstühle

Führung im Hochschulbetrieb



- entscheidende Rolle der Führungsperson(en): Rektor, Universitätsrat, etc.
- Bedeutung einer Vision
- Problematik *Autonomie - Führung*
- Etablierung einer neuen Kultur

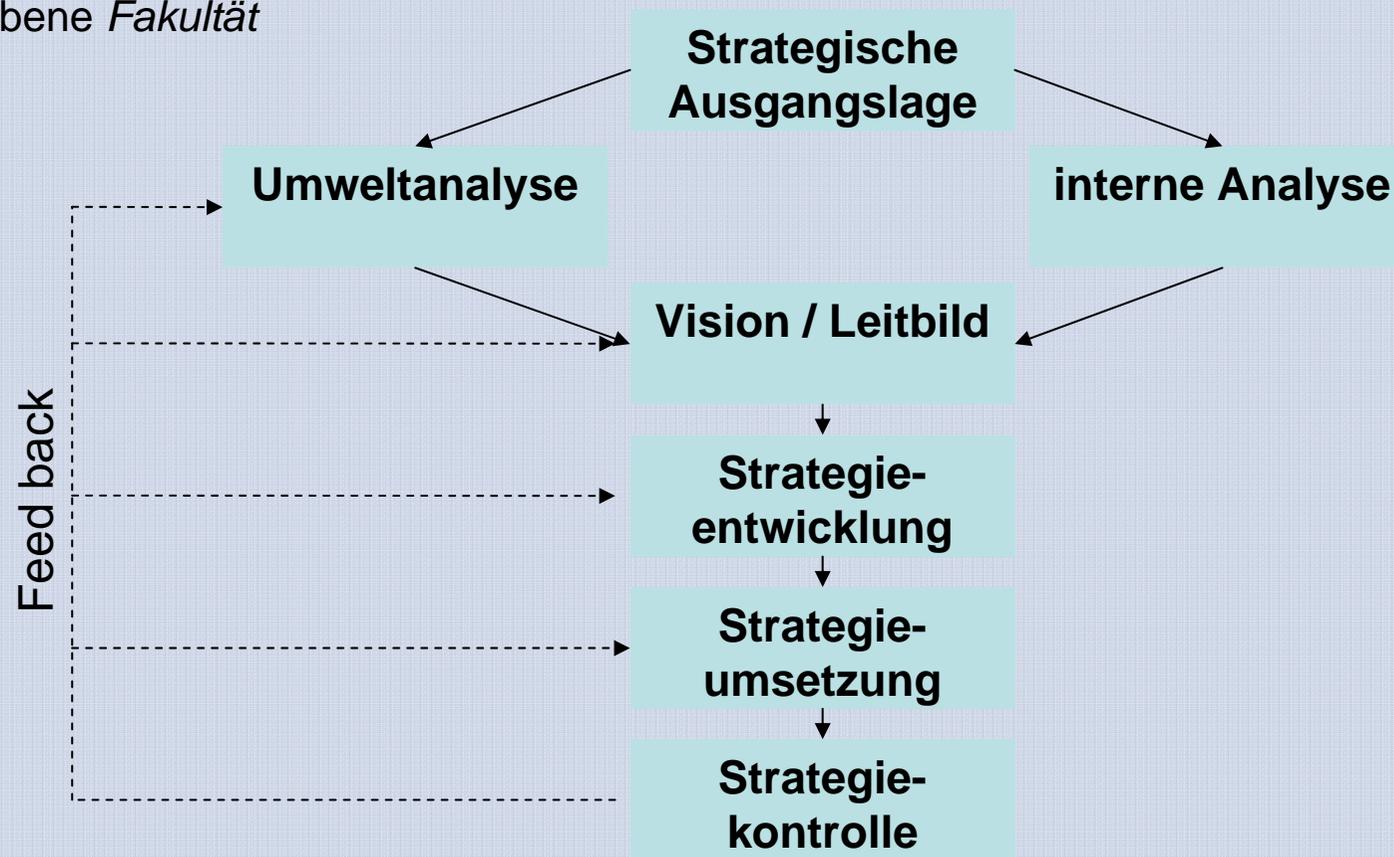
Prozess des strategischen Managements



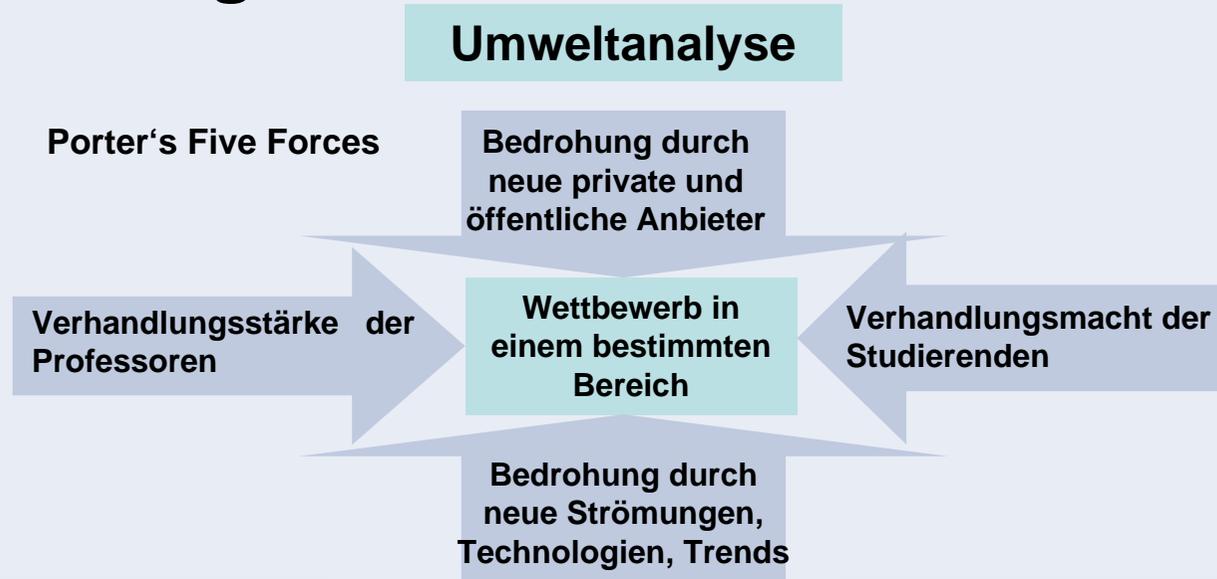
Ebene *Staat*

Ebene *Universität*

Ebene *Fakultät*



Methoden der strategischen Analyse und Planung



interne Analyse

SWOT Analyse

	Stärken	
<i>Investieren</i>		<i>Verteidigen?</i>
Chancen		Bedrohungen
<i>Ausbauen?</i>		<i>Schliessen</i>
	Schwächen	

Strategieentwicklung

Produkt / Markt Matrix zur Entwicklung des Bildungsbetriebs

Aktivitäten	vorhanden	neu
Klientengruppen		
vorhanden	<i>Konsolidierung</i>	<i>Erneuerung</i>
neu	<i>Ausweitung</i>	<i>Diversifizierung</i>

Methoden der strategischen Analyse und Planung



Was ist vorhanden?

- Finanzplanung
- Professorenplanung
- Studierendenprognosen/-verhalten
- Indikatoren, z.B. Betreuungsverhältnis
- Strukturberichte

FAZIT: Einzelteile sind vorhanden, aber nicht „alles aus einem Guss“ → Abgleichungen notwendig!
oberste Ebene professionalisiert, mittlere und untere müssen folgen

Themen im Rahmen der Strategiediskussion



Lehre:

- Internationale Netzwerke
- Hochschulreformen und Veränderung des Lehrplanangebots
- Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung
- Profilbildung
- Qualitätssicherung

Forschung:

- Internationale Netzwerke
- Nachwuchsförderung
- Profilbildung und Schwerpunktsetzung
- Qualitätssicherung
- Schaffung eines forschungsfreundlichen Klimas