

## Jörg Botti und Carsten Junga

### Fit für den Wandel

#### Strategieentwicklung und -umsetzung in der Wissenschaft



Strategien nützen nichts, wenn sie Theorie bleiben. Forschungseinrichtungen und Hochschulen müssen die Umsetzung ihrer Strategien kontinuierlich prüfen und dem „Spielverlauf“ anpassen.

Foto: Böll & Fischer GbR

Das Wissenschaftssystem steht gegenwärtig vielfältigen Herausforderungen gegenüber: Neben der Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand mit sich verändernden Finanzierungsbedingungen und -strukturen sind vor allem ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Einrichtungen sowie veränderte Anforderungen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu nennen. Für die Bewältigung der Herausforderungen ist eine klare strategische Ausrichtung der Wissenschaftseinrichtungen von wesentlicher Bedeutung. Die Strategie jedoch nicht nur zu formulieren, sondern erfolgreich in konkrete Maßnahmenprogramme und Veränderungsprozesse umzusetzen, ist von entscheidender Bedeutung. Durch eine wissenschaftsadäquate, systematische und umsetzungsorientierte Strategie können Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen die Herausforderungen des Wandels bewältigen.

Die externen und internen Rahmenbedingungen für Wissenschaftseinrichtungen und Hochschulen haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich verändert. Dabei lassen sich hauptsächlich die folgenden Entwicklungen beschreiben.

#### Zunehmender Wettbewerb

Ein zunehmender Wettbewerb kann in vielfältigen Bereichen des Wissenschaftssystems beobachtet werden: Wissenschaft findet schon lange nicht mehr nur im nationalen Kontext statt, sondern muss international wettbewerbsfähig sein. Der Wettbewerb der Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen um die besten Köpfe sowohl auf Seiten der Wissenschaftler als auch auf Seiten der Studierenden ist längst entbrannt. Die staatliche Hochschulsteuerung weist eine zunehmend leistungsorientierte, indikatorenbasierte Mittelverteilung auf, über eine programmorientierte Finanzierung von Wissenschaftseinrichtungen wird der Wettbewerb zwischen Forschergruppen forciert (Dzwonnek 2002). Wissenschaftseinrichtungen und Hochschulen brauchen daher eine klare Fokussierung, um im Wettbewerb zu bestehen. Es müssen Schwerpunkte gesetzt und ein eigenes Profil ausgebildet werden. Darüber hinaus bedarf es einer **stärkeren Leistungsorientierung der internen Steuerungssysteme** analog zur staatlichen Hochschulsteuerung bis auf die Ebene der Institute und Arbeitskreise.

#### Knappe Ressourcen

Die Finanzknappheit der öffentlichen Hand führt zu massiven Kürzungen im Wissenschaftsbereich. Konsequentes **Kosten- und Prozessmanagement**, das heißt die Identifizierung von Optimierungspotenzialen innerhalb der Organisation, ist eine Möglichkeit, darauf zu reagieren. Darüber hinaus bedarf es einer **Ausweitung der Finanzierungsquellen**, zum Beispiel durch zunehmende Drittmittelinwerbungen. Dies wird nur dann gelingen, wenn ein **klares Forschungsprofil** vorliegt, das im Wettbewerb um begrenzte Drittmittelressourcen und Studierende wahrnehmbar ist.

**Deregulierung**

Der Staat zieht sich zunehmend aus der detaillierten Wissenschaftssteuerung zurück. Auch wenn die Diskussion um eine globale Wissenschaftssteuerung teilweise noch am Anfang steht, zeigt sich ein deutlicher Deregulierungstrend: Die Diskussion um Globalbudgets sowie eine stärkere Fokussierung staatlicher Hochschulsteuerung zu globalen Zielvereinbarungen sind hier beispielhaft zu nennen (Schimank 2002, S. 7, Müller-Böling 2000, S.31 ff.).

Delegation von Verantwortung und globale Steuerungsansätze durch den Staat erfordern, dass Transparenz hergestellt wird, wie Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen die neu gewonnene Freiheit nutzen. Im Idealfall beschränkt sich der Staat auf politisch/strategische Zielvorgaben, die durch die jeweilige Einrichtung im Sinne der Profilierung konkretisiert werden. Der Weg zur Zielerreichung liegt demnach in der Freiheit der Organisation. Diesen Weg zu beschreiben, ist Gegenstand der Strategie der jeweiligen Einrichtung. Strategie heißt in diesem Fall, **Legitimation** herzustellen nach außen (gegenüber Staat und Gesellschaft), aber auch nach innen (gegenüber den eigenen Mitarbeitern). Hier zeigt sich die **Motivationsfunktion** von Zielen und Strategien zur Vermittlung von Orientierung und Sinn in Organisationen.



Jörg Botti und Carsten Junga sind Managing Consultants bei der Unternehmensberatung Horváth & Partner GmbH, Düsseldorf.



**Ein integriertes Steuerungssystem für Wissenschaftseinrichtungen**

Die Bedeutung der strategischen Ausrichtung für die Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen und Hochschulen zeigt sich darin, dass einzelne Steuerungsinstrumente nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern ein vernetztes Ganzes bilden. Innerhalb dieses Systems existieren verschiedene Steuerungsebenen (Abbildung 1).

Die Ausgestaltung des Steuerungssystems einer Wissenschaftseinrichtung vollzieht sich unter Berücksichtigung der **Zielvorgaben aus der Politik**. Diese geben gleichsam die „Leitplanken“ vor, in deren Rahmen die Wissenschaftseinrichtung Ihre Schwerpunkte und langfristigen Entwicklungslinien definieren muss. Dabei bestimmt die strategische Ausrichtung die Ausgestaltung der weiteren Steuerungsinstrumente. Verfolgt beispielsweise eine Einrichtung die Bildung von Forschungsschwerpunkten als ein zentrales strategisches Ziel, so sind die verschiedenen Bestandteile des Steuerungssystems daraufhin auszurichten. Dies betrifft beispielsweise die Gestaltung

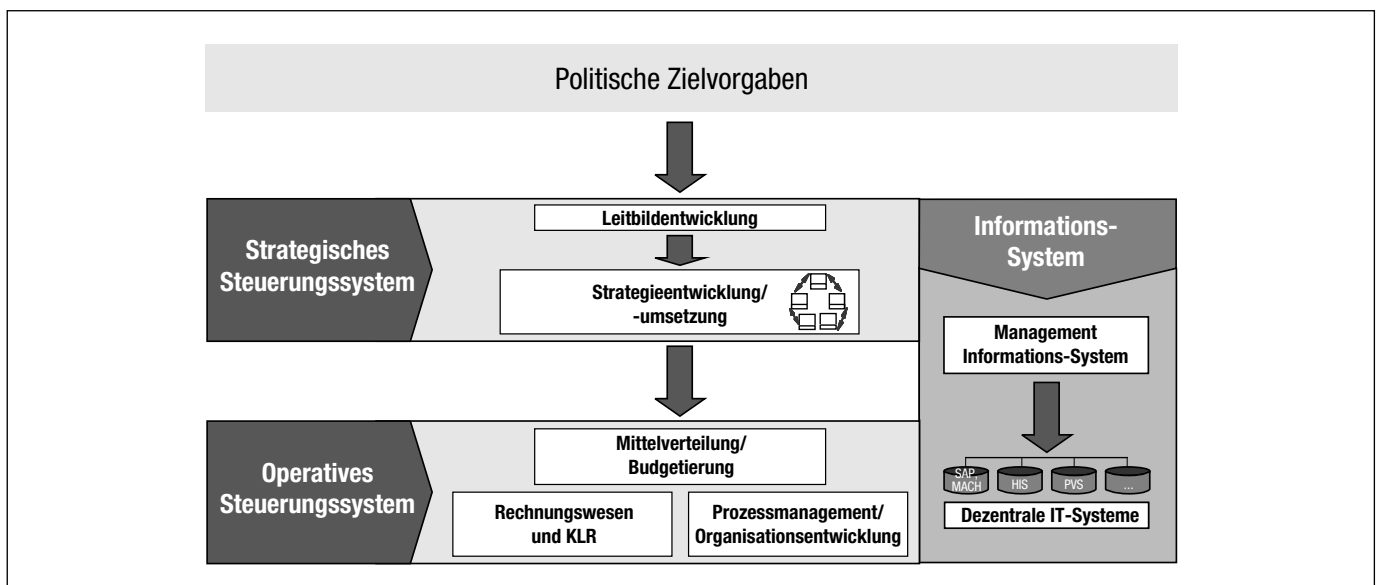


Abb. 1: Steuerungssystem in der Wissenschaft

**summary**

**The universities and scientific institutions face at present various challenges. Beside the lack of resources of the public system with changing financing conditions and structures are above all an increasing competition between the institutions as well. For the accomplishment of the challenges is a clear strategic adjustment of the scientific institutions of substantial importance. The strategy however not only to formulate but to transform successfully in concrete measured programs and change processes is of substantial importance. The article points out how universities and scientific institutions can master the challenges of the change by implementing an systematic and science-adequate strategic management by using the instrument of the balanced scorecard.**

von Mittelverteilungsmodellen, die Definition der erfolgskritischen Prozesse oder die Ausrichtung des Informationssystems. Dieses muss den strategischen und operativen Steuerungsanforderungen angepasst werden, da sich hier häufig Wechselwirkungen mit den strategischen Zielsetzungen, den Indikatoren des Mittelverteilungsmodells oder der Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ergeben.

Die richtungsgebende Bedeutung der Strategie für die Ausgestaltung des Steuerungssystems einer Organisation erfordert es, an ihre Entwicklung und Umsetzung qualitative Mindestanforderungen zu stellen. Diese sind im Rahmen eines entsprechenden Prozesses zu realisieren, der im Folgenden – unterstützt durch konkrete Projekterfahrungen – beschrieben wird.

**Gestaltungsanforderungen für Strategieentwicklungsprozesse**

Strategie heißt, die langfristigen Ziele und Entwicklungslinien von Organisationen festzulegen. Prioritäten, aber auch Posterioritäten müssen definiert werden (Strategie bedeutet auch zu sagen, was eine Organisation nicht oder nicht mehr tun will!). Dadurch entsteht ein eigenständiges, von anderen Organisationen abgrenzbares Profil. „Competitive strategy is about being different“ (Porter 1996, S. 63). Bei der Strategieentwicklung im Wissenschaftsbereich bedarf es der Berücksichtigung einiger Spezifika, die nicht die Sinnhaftigkeit der Strategieentwicklung generell in Frage stellen, sich jedoch auf die Prozessgestaltung nachhaltig auswirken:

◆ **Breite Einbeziehung der dezentralen Einheiten und Freiheitsgrade in der Umsetzung sind unerlässlich.**

Wissenschaftseinrichtungen und insbesondere Hochschulen weisen als Folge des Freiheitspostulats des Grundgesetzes ein **konsensorientiertes Führungsmodell** mit hohen Freiheitsgraden der dezentralen Organisationseinheiten auf. Das führt dazu, dass ein deutlich **heterogenes Zielsystem** als in Unternehmen der Privatwirtschaft vorherrscht, wo Zielkonflikte zumindest zum Teil hierarchisch auflösbar sind. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft stellen finanzielle Ziele nicht das Oberziel dar, an denen sich alle anderen Aktivitäten ausrichten, sondern bilden „lediglich“ eine Rahmenbedingung für das Handeln der Organisation. Das Oberziel in der Wissenschaft ist die Erfüllung des jeweiligen öffentlichen Auftrags. Das Marktmodell als zentrales Regulativ gilt für den Wissenschaftsbereich nur eingeschränkt.

Für den Strategieprozess bedeutet dies einerseits, dass er der breiten Einbeziehung und Abstimmung innerhalb der Organisation bedarf. Andererseits erfordert es einen deutlichen Führungsanspruch der Leitungsebene. Sie muss die Entwicklungslinien für die Organisation als Ganzes erarbeiten und im konsensorientierten Führungsmodell argumentativ vertreten (zur Notwendigkeit der Hierarchie in der Hochschulsteuerung, vgl. Schimank 2002, S. 6). Neben diesem Führungsanspruch bedarf es hoher **Freiheitsgrade für die einzelnen Organisationseinheiten** bei der Umsetzung der Strategie, um ihren spezifischen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Dies ergibt sich aus den heterogenen Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen der einzelnen Einheiten. So mag das strategische Ziel der Internationalisierung beispielsweise für eine Universität oder eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung im Ganzen relevant sein. Für einzelne Fachbereiche oder Institute wird dies aber wahrscheinlich differenzierter zu betrachten sein, da sich unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten und Prioritäten ergeben. So wird in der Medizin vermutlich stärker im internationalen Kontext agiert, als das in der Germanistik der Fall ist. Im Rahmen der Umsetzung der Gesamtstrategie einer Wissenschaftseinrichtung werden dezentrale Einheiten daher unterschiedliche, auf ihre spezielle Situation zugeschnittene Schwerpunktsetzungen und Akzentuierungen bei der Formulierung ihres strategischen Maßnahmenprogramms wählen.

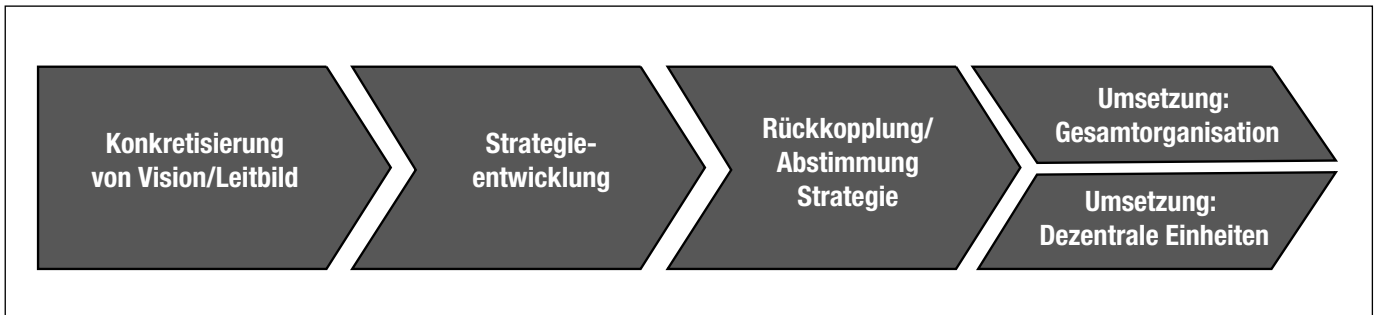


Abb. 2: Ablauf eines Strategieprozesses in der Wissenschaft

### Konkretisierung von Vision und Leitbild

Die Übersicht in Abbildung 2 zeigt den möglichen Ablauf eines Strategienentwicklungs- und -umsetzungsprozesses in der Wissenschaft. In der ersten Phase sind die strategischen Grundlagen der Organisation zu erarbeiten. Es sind unter breiter Beteiligung der Fachbereiche und Institute die **langfristigen Entwicklungslinien** der Organisation zu erarbeiten sowie die Ist-Situation zu analysieren.

Konkret sind in dieser Phase folgende Fragen zu beantworten:

- ◆ Welchen **langfristigen Zielzustand** strebt die Organisation in einem Zeithorizont von 10 bis 15 Jahren an (Leitbild, Vision)?
- ◆ Wo steht die Organisation heute? Welche spezifischen **Stärken und Schwächen** weist sie auf? Welche **Chancen und Risiken** liegen in der Entwicklung des Umfelds?

In der zweiten Phase wird die Strategie erarbeitet, die die Organisation verfolgen will, um den in der Vision beschriebenen langfristigen Zielzustand zu erreichen. In dieser Phase steht die folgende Frage im Mittelpunkt:

- ◆ Welche konkreten Schritte müssen in den nächsten drei bis fünf Jahren durchgeführt werden, um sich ausgehend von der heutigen Situation dem langfristigen Zielzustand anzunähern (**strategische Ziele, Messgrößen und Maßnahmen**)?

### Balanced Scorecard als Methode zur Strategieentwicklung

Für die stringente Gestaltung eines solchen Prozesses bietet es sich an, die Methodik der **Balanced Scorecard** einzusetzen (Horváth & Partner 2001, Horváth 1996, Kaplan/Norton 1997). Dabei handelt es sich um ein Instrument zur Strategiekonkretisierung mit einer hohen Umsetzungsrelevanz. Wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat, ist die Balanced Scorecard aufgrund ihrer Flexibilität und Ausgewogenheit hervorragend geeignet, um die Strategieentwicklung und -umsetzung in öffentlichen oder Non-profit-Organisationen, wie beispielsweise Wissenschaftseinrichtungen, zu strukturieren. Das Grundprinzip der Balanced Scorecard (BSC) besteht darin, die strategische Ausrichtung der Hochschule oder der Forschungseinrichtung schrittweise zu konkretisieren und in Maßnahmen zu überführen.

Dies geschieht durch die Ableitung **strategischer Ziele**. Diese werden so konkret formuliert, dass aus ihnen das Handlungsfeld und die gewünschte Veränderungsrichtung erkennbar ist (zum Beispiel „Industriekooperationen ausbauen“). Um eine zu starke Gewichtung etwa der finanziellen Aspekte zu vermeiden, werden die Ziele Perspektiven zugeordnet, zwischen denen

#### keywords

strategy

balanced scorecard

transformation process

higher education management

research management

set target

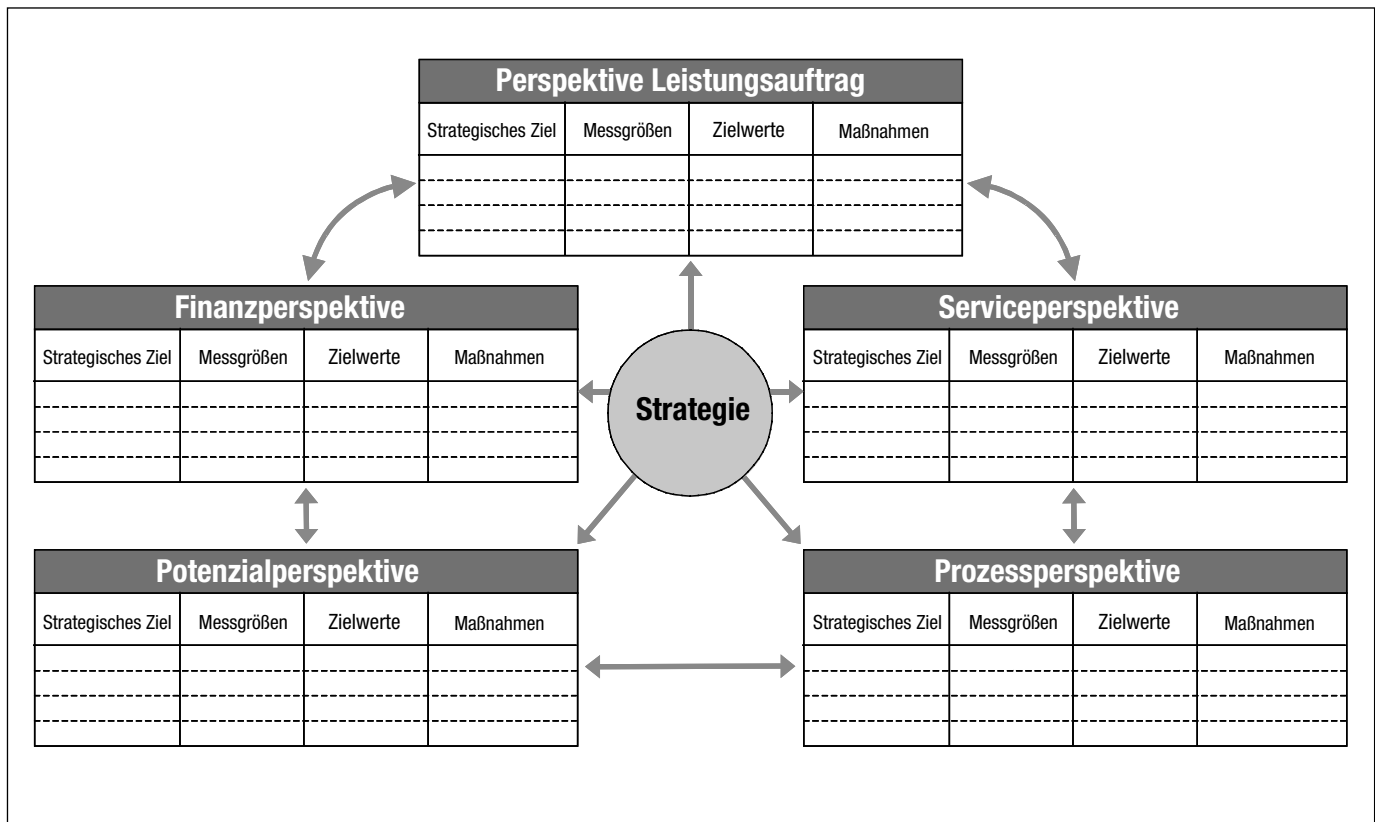


Abb. 3: Grundstruktur der Balanced Scorecard

eine Ausgewogenheit („Balance“) angestrebt wird. Bewährt hat sich die Unterscheidung von fünf Perspektiven (**Leistungsauftrag**, **Finanzen**, **Prozesse**, **Dienstleistung/Kunde**, **Potenziale**).

Einen Überblick über den möglichen Aufbau einer Balanced Scorecard gibt die Abbildung 3. Die konkrete Ausgestaltung für die jeweilige Organisation wird zu Beginn des Prozesses festgelegt:

### Konkretisierung der Strategischen Ziel durch Messgrößen und Maßnahmen

Im Anschluss an die Zielableitung werden **Messgrößen** definiert, die als Indikator zur Zielerreichung dienen. In diesem Zusammenhang lässt sich eine zentrale Funktion der Balanced Scorecard beschreiben, nämlich die der Fokussierung der Führung auf die strategisch relevanten Steuerungsinformationen. Abstrakte Kennzahlenkataloge erweisen sich für die Steuerung von Organisationen als wenig zielführend, da Kennzahlen erst vor dem Hintergrund eines strategischen Zielbezugs eine Steuerungsrelevanz entfalten. Genau diese Verbindung stellt die Balanced Scorecard her. Für das Ziel „Internationalisierung ausbauen“ könnten als Messgröße beispielsweise die Anzahl der „Outgoings“, die Anzahl ausländischer Gastwissenschaftler, die Anzahl ausländischer Forschungsk Kooperationen oder Ähnliches gewählt werden, je nachdem, wo man den Schwerpunkt im Rahmen der Internationalisierungsstrategie setzen will.

Anhand der ausgewählten Messgrößen werden die einzelnen strategischen Ziele der BSC weiter konkretisiert. Dies geschieht, indem für die jeweiligen Messgrößen in die Zukunft gerichtete **Zielwerte** definiert werden. Diese Zielwerte beschreiben in einem höchstmöglichen Maß, wie die Zielerreichung konkret aussehen soll. Den abschließenden Schritt in der Umsetzung der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard bildet die Definition von **Maßnahmen**. Hierbei gilt es, solche Maßnahmen auszuwählen, die geeignet sind, die Erreichung der strategischen Ziele zu unterstüt-

zen. In der Gesamtsicht entsteht auf diese Weise ein aus der Strategie abgeleitetes strategisches Arbeitsprogramm der Wissenschaftseinrichtung. So könnten beispielsweise der Ausbau internationaler Hochschulkooperationen, der Ausbau fremdsprachlicher Curricula oder andere Maßnahmen geeignet sein, die Internationalisierung voranzutreiben.

Mit Hilfe der vorgestellten Konkretisierungsschritte wird das strategische Ziel „Internationalisierung“ zunehmend schärfer gefasst. Die Abbildung 4 stellt die einzelnen Konkretisierungsschritte am Beispiel des strategischen Ziels „Forschungsförderung ausbauen“ dar.

**Stichwörter**

Strategie

Balanced Scorecard

Hochschulentwicklung

Hochschulsteuerung

Zielvereinbarung

**Rückkopplung/Abstimmung der Strategie**

Die Ergebnisse des Strategieprozesses müssen durch eine geeignete Vorgehensweise einer organisationsweiten Diskussion zugeführt werden. Dabei muss der Führungsanspruch der Hochschulleitung deutlich werden, die die strategische Zielsetzung argumentativ vertreten muss. Erst dadurch lässt sich sicherstellen, dass die Strategie Akzeptanz in der Gesamtorganisation findet und somit eine wirkliche Relevanz für die zukünftige Entwicklung ausbildet.

**Umsetzung der Strategie**

Als Ergebnis des Strategieprozesses liegt ein **Maßnahmenkatalog** vor, der hinsichtlich der für die Umsetzung benötigten finanziellen und personellen Ressourcen bewertet und priorisiert wird. Das heißt, es werden lediglich Maßnahmen verabschiedet, die auch umsetzbar sind.

Zur Umsetzung der Strategie sind die erarbeiteten Ergebnisse in die Steuerungsprozesse der Organisation zu integrieren. Es ist ein kontinuierlicher Planungsprozess zu implementieren, der eine Verfolgung und regelmäßige Überprüfung der Strategie ermöglicht.

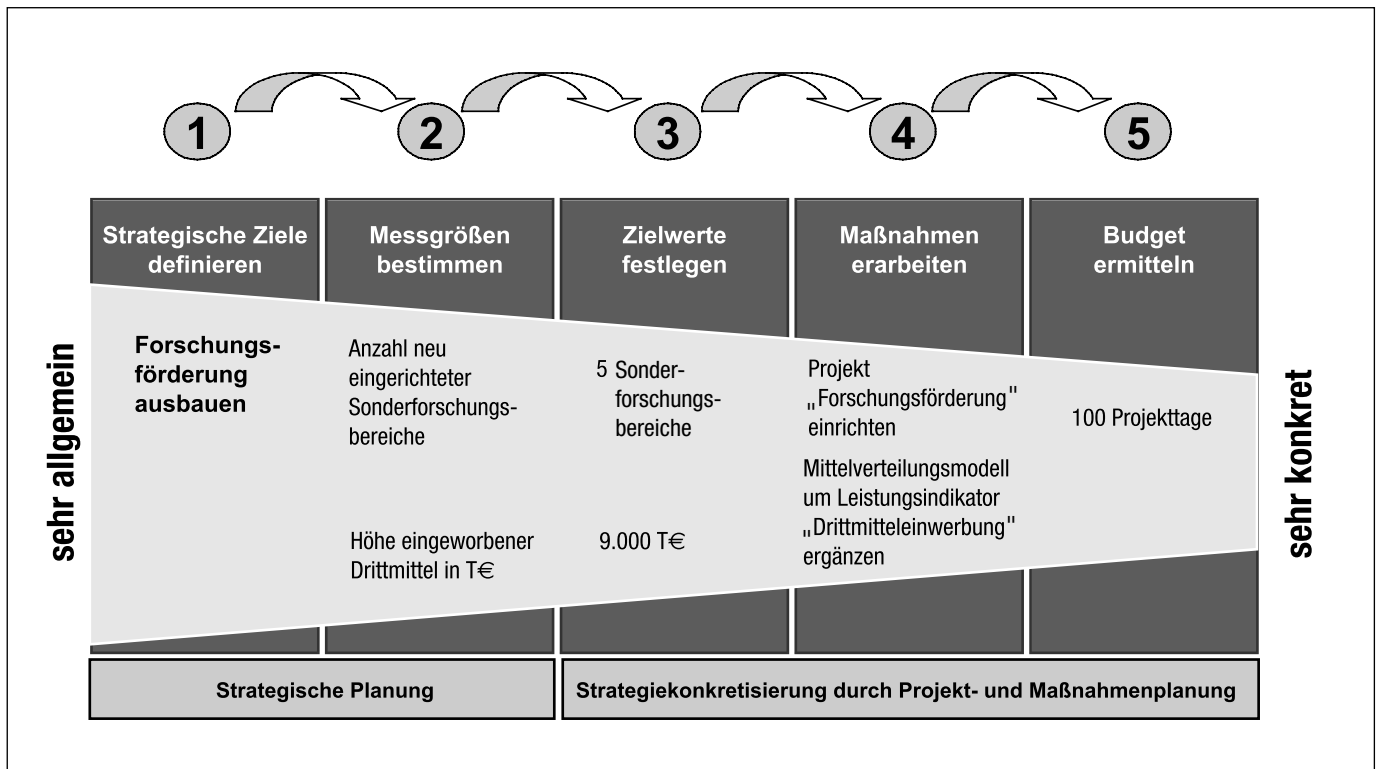


Abb. 4: Prozess der Konkretisierung im Rahmen der Strategieentwicklung

## Literatur

Porter, M., **What is Strategy?**, in: *Harvard Business Review* 74 (1996) 6, p. 61-78.

Horváth, P., **Balanced Scorecard**, in: *Wissenschaftsmanagement* 5 (1999) 6, S. 14-19.

Horváth & Partner (Hrsg.), **Balanced Scorecard umsetzen**, 2. Aufl., Stuttgart 2001.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**, in: *Harvard Business Review*, 74 (1996) 1, S. 75-85.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., **Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen**, a. d. Engl. übers. v. Péter Horváth, Stuttgart 1997.

Müller-Böling, D., **Die entfesselte Hochschule**, Gütersloh 2000.

Dzwonnek, D., **Programmsteuerung in der Wissenschaft, vom Einfachen zum Schwierigen**, Vortragsmanuskript, Veranstaltung „Professionelles Wissenschaftsmanagement als Aufgabe“ des Zentrums für Wissenschaftsmanagement, 22.10.2002, [www.zwm-speyer.de/VortragDzwonnek.pdf](http://www.zwm-speyer.de/VortragDzwonnek.pdf) (letzter Abruf am 02.12.03).

Schimank, U., **Governance in Hochschulen**, Vortragsmanuskript, Veranstaltung „Professionelles Wissenschaftsmanagement als Aufgabe“ des Zentrums für Wissenschaftsmanagement, 22.10.2002, [www.zwm-speyer.de/VortragSchimank.pdf](http://www.zwm-speyer.de/VortragSchimank.pdf) (letzter Abruf am 02.12.03).

Mittels eines Zielvereinbarungsprozesses sind die Beiträge der einzelnen Fachbereiche/Institute bei der Umsetzung der Strategie zu erarbeiten und verbindlich festzuschreiben. Auf diese Weise resultiert aus dem vorgestellten Prozess ein umfassender **Entwicklungsplan** der Wissenschaftseinrichtung beziehungsweise der Hochschule. Es gelingt mittels des beschriebenen Prozesses, die dezentralen organisatorischen Einheiten (Fachbereiche/Institute) konsistent am strategischen Zielsystem der Gesamtorganisation auszurichten.

**Fazit: Strategieentwicklung und -umsetzung in der Wissenschaft**

Wie Erfahrungen aus unterschiedlichen Wissenschaftseinrichtungen und Diskussionen mit Wissenschaftsmanagern zeigen, wird das Thema Strategie und deren Umsetzung vor dem Hintergrund der sich verändernden Rahmenbedingungen immer drängender. Was in der Praxis oft noch fehlt, ist ein pragmatisches und theoretisch fundiertes Vorgehenskonzept. Das geschilderte Vorgehensmodell kann dafür als Beispiel dienen. Für seine Anwendung im wissenschaftlichen Kontext haben sich in der praktischen Anwendung einige Aspekte als wichtige Erfolgsfaktoren herausgestellt.

Auch wenn Strategie ein Thema ist, das vom Top-Management einer Wissenschaftseinrichtung initiiert, vorangetrieben oder weiterentwickelt werden muss, tangiert strategisches Denken und Handeln zugleich die Gesamtorganisation. Für den Wissenschaftsmanager bedeutet dies, die für die Weiterentwicklung und Veränderung der Organisation wichtigen Schlüsselpersonen (Vordenker, Experten, Entscheider, Meinungsmacher, Mitarbeitervertreter) aktiv in den Strategieprozess einzubinden, um eine möglichst breite Beteiligung und Akzeptanz der Ergebnisse sicherzustellen. Eine kontinuierliche Prozessbegleitung und ein professionelles Projektmanagement sichern den Erfolg des Strategieentwicklungsprozesses.

Von großer Bedeutung für eine nachhaltige Implementierung ist es, die Umsetzung der Strategie kontinuierlich zu überprüfen. So ist regelmäßig zu verfolgen, inwieweit die zur Überwachung der strategischen Zielerreichung festgelegten Messgrößen- und Indikatorenwerte erreicht werden. Ein durch ein Projektmanagement zu organisierendes Maßnahmencontrolling sollte die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen absichern. Ebenso sind die operativen Steuerungssysteme auf ihre Strategiekonsistenz hin zu überprüfen (zum Beispiel Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtssysteme).

Nicht zuletzt ist auch die Strategie selbst, vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls anzupassen. Diese vielschichtigen Aufgaben sind jedoch gerade in größeren Wissenschaftseinrichtungen nur dann leistbar, wenn in der Organisation eine institutionalisierte Verantwortung für die strategische Entwicklungsplanung eingerichtet wird, die Aufgaben wie strategische Analysen, Ausarbeitung und Bewertung von Strategiealternativen, Koordination des strategischen Planungsprozesses und die kontinuierliche strategische Weiterentwicklung der Einrichtung übernimmt.

## Kontakt:

Jörg Botti  
Carsten Junga  
Horváth & Partner GmbH  
Kaiser-Wilhelm-Ring 14  
D-40545 Düsseldorf  
Tel.: +49-(0)2 11/57 79 08-0  
[jbotti@horvath-partners.com](mailto:jbotti@horvath-partners.com)  
[cjunga@horvath-partners.com](mailto:cjunga@horvath-partners.com)