

„Strategischer Rahmen“ an Stelle von  
„Strategie“: Universitäre Governance muss  
perspektivenreicher gedacht werden, um  
strategische Ziele mit universitärer  
Autonomie wirksam zu verbinden

*Friedrich Faulhammer, Stefan Sagl*

### *Abstract*

Strategisches Management an Universitäten ist oftmals überschaubar effektiv, weil strategische Vorgaben seit jeher in einem Spannungsverhältnis mit universitärer Autonomie stehen. Strategiediskussionen sorgen daher wiederholt für Déjà-vu-Momente: Die Themen erinnern an bereits geführte Diskussionen und die Ergebnisse unterscheiden sich kaum von jenen anderer Institutionen und bleiben in zahlreichen Broschüren oft unbeachtet. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie mit einem „Strategischen Rahmen“ anstelle einer „Strategie“ universitäre Governance perspektivenreicher gedacht werden kann, um strategische Ziele mit Autonomie zu verbinden, und erläutert anhand eines umfassenden Strategieprozesses an der Universität für Weiterbildung Krems, wie Strategie auf vielen Ebenen wirksam werden kann.

## *Erläuterung*

Die Verbindung von Strategie und der grundsätzlichen Autonomie von Universitäten ist durchaus anspruchsvoll. Die Herausforderung besteht darin, eine konstruktive Wechselwirkung zwischen Strategie und Autonomie herzustellen. Der Ansatz eines strategischen Rahmens kann hierzu einen Beitrag leisten und stellt eine deutliche Adaption traditioneller strategischer Managementansätze dar.

### Strategisches Management und Autonomie

Strategisches Management an Universitäten ist oftmals überschaubar effektiv, weil strategische Vorgaben seit jeher auf vielen Ebenen in einem Spannungsverhältnis mit universitärer Autonomie stehen. Strategiediskussionen sorgen daher wiederholt für Déjà-vu-Momente: Die Themen erinnern an bereits geführte Diskussionen, und daraus resultierende strategische Dokumente unterscheiden sich kaum von jenen anderer Institutionen. Der Prozess der Strategiefindung ist häufig mühsam und führt regelmäßig zu Konflikten und Spannungen, anstatt ein gemeinsames Verständnis zu fördern. Zudem richten sich die strategischen Dokumente in der tatsächlichen Anwendung meist nur an einen begrenzten Personenkreis, in der Regel die Führungsebene. Oft nur als Hochglanzbroschüren gestaltet, bleiben die Dokumente unbeachtet und bieten wenig praktische Unterstützung für das tägliche Handeln.

## Governance-Ansatz eines „Strategischen Rahmens“

Ein strategischer Rahmen berücksichtigt prinzipiell das Merkmal der Autonomie und wendet dieses zum Vorteil an. Er bietet – allein schon dem Namen nach – die notwendige Freiheit, um Wirksamkeit und Kreativität voranzubringen. Dadurch kann eine bessere Beziehung zwischen Individuum und Strategie entwickelt werden, die Raum zur Entfaltung bietet. Der Ansatz repräsentiert eine Haltung, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu stärken und gleichzeitig institutionelle Strategie als Unterstützung zu positionieren.

Die folgenden Einsichten basieren auf einem umfassenden Strategieprozess zur Implementierung einer neuen Strategie an der Universität für Weiterbildung Krems und geben Einblick in die verschiedenen Aspekte der Strategieimplementierung an einer Universität.

### Zum Prozess

Bei dem Prozess der Erstellung des strategischen Rahmens hat es sich bewährt, die gesetzlich relevanten und bereits vorhandenen Strategiedokumente inhaltlich zu einem Dokument verdichten, um die (oft fehlende) Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Der Österreichische Hochschulplan, der gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan, die Leistungsvereinbarung und der Entwicklungsplan sind die Referenzdokumente für den

strategischen Rahmen, der fortan als Zusammenfassung aufgesetzt ist – ein kompakter Überblick statt hunderter Seiten Dokumente.

Der Prozess der inhaltlichen Verdichtung beziehungsweise Zusammenfassung zu einem Dokument erfolgte ohne große Workshops, Kick-offs oder ähnliche aufmerksamkeitsintensive Veranstaltungen. Der Fokus der Besprechungen lag auf der Zusammenführung der verschiedenen Strategiepapiere, unaufgeregt, ohne große strategische Ankündigungen im Vorfeld oder plakatives Ausrufen von Veränderungsprozessen. Dementsprechend war der Prozess der inhaltlichen Zusammenführung sachorientiert sowie kompakt gehalten und nur von partiellen Grundsatzdiskussionen oder Debatten geprägt, die in diesem Zusammenhang ohnehin erwartbar sind. Es hat sich dabei als vorteilhaft erwiesen, das richtige Maß an Partizipation im jeweiligen Kontext zu finden und nicht sämtliche strategischen Inhalte mit allen Personen zu diskutieren, wie es häufig in Strategieprozessen und entsprechenden Veranstaltungen gehandhabt wird.

## Zu Inhalt und Struktur

Ein weiterer Punkt ist die Fokussierung auf eine kleine Anzahl von strategischen Begriffen. Der strategische Rahmen der Universität für Weiterbildung Krems gliedert sich inhaltlich lediglich in Leitbild (Mission und Stärkefelder), strategische Ziele, Leitstrategien sowie übergreifende Leitmotive und ist dadurch einfach ver-

ständig. Bei dem strukturellen Aufbau wurde auf Verknüpfbarkeit und Operationalisierung der Inhalte „vom großen Ganzen“ bis auf die Ebene der Einzelmaßnahmen geachtet: Aus dem Leitbild ergeben sich strategische Ziele, aus diesen werden Leitstrategien zur Zielerreichung abgeleitet. Die Verknüpfung der strategischen Begriffe beziehungsweise Kategorien untereinander ist schnell erkennbar.

Ein weiterer Aspekt liegt in der Weiterentwicklung von allgemeingültigen Werten, die bekanntlich in vielen Strategien vorkommen, und deren Übersetzung in strategische Stärken. Strategische Stärken, an der Universität für Weiterbildung Krems „Stärkefelder“ genannt, können im Vergleich zu Werten fundierter mit Zahlen und Fakten belegt werden und eignen sich deshalb besser zur Illustration dessen, worin man sich von anderen Organisationen unterscheidet. Werte hingegen werden von vielen Organisationen angeführt und sind weniger differenzierend. Daher ist eine Positionierung auf Basis von strategischen Stärken deutlich spezifischer.

## Zur Kommunikation

Ein strategischer Rahmen ist, wie beschrieben, bereits aufgrund seiner Begrifflichkeit offener, daher ist Kommunikation essenziell, um die jeweilige Bedeutung für die Beteiligten zu etablieren. Denn letztlich kommt es darauf an, welche individuelle Bedeutung der Strategie beigemessen wird. Dazu bedarf es einer durchdachten

Kommunikation, die sich in einem wesentlichen Punkt von gewohnten Herangehensweisen unterscheidet: Es ist ratsam, die Strategie vor allem nach ihrer Fertigstellung und Veröffentlichung ausführlich zu diskutieren, um sie auf diese Weise mit Bedeutung aufzuladen, und nicht bereits im Vorfeld bei der Erarbeitung, wo Grundsatzdebatten die Entwicklung von Bedeutung und Verständnis beeinträchtigen.

Zur Unterstützung der Bedeutungskonzeption sind darüber hinaus konkrete Anknüpfungspunkte an die Strategie von Nutzen: An der Universität für Weiterbildung Krems hat die Universitätsleitung den strategischen Rahmen mit allen Organisationseinheiten diskutiert, um die jeweiligen Bezugspunkte zur Strategie zu identifizieren. Dadurch wurden Bedeutung und Relevanz geschaffen.

### Zur Umsetzung auf mehreren Governance-Ebenen

Der Ansatz des strategischen Rahmens kann auf mehreren Ebenen der universitären Governance eingesetzt werden und dadurch die Wertschöpfung steigern: So können beispielsweise Aspekte für die interne und externe Positionierung herangezogen werden (zum Beispiel die Stärken), im Personalwesen (zum Beispiel bei Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Gesprächen) und in der Führungskräftekommunikation berücksichtigt oder auch als Grundlage für andere strategische Dokumente verwendet werden – ohne jedoch dabei den Ansatz oder die Begrifflichkeiten überzustrapazieren.

Besonders hilfreich ist es, wenn jede Person in ihrer täglichen Entscheidungsfindung unterstützt werden kann. Dazu ist es zweckdienlich, wenn der strategische Rahmen selbst noch einmal auf wenige Leitprinzipien oder Schlüsselbegriffe heruntergebrochen wird. An der Universität für Weiterbildung Krems gibt es dafür die gesamtuniversitären Leitprinzipien: gesellschaftliche Wirksamkeit, Innovation und Qualität. Diese erleichtern die Anwendung, da *notabene* nicht immer die gesamte Strategie verinnerlicht ist, sondern stattdessen die Leitprinzipien bei täglichen Entscheidungen bei Bedarf berücksichtigt werden können. Ganz pragmatisch können Entscheidungen anhand der eben genannten Leitprinzipien wie folgt reflektiert werden: Ist eine Entscheidung gesellschaftlich wirksam, ist sie innovativ, ist sie qualitätsorientiert? Diese einfache Anwendung kann das tägliche strategische Handeln auf allen Ebenen unterstützen, ohne dabei die universitäre Autonomie zu beeinträchtigen.

## Ausblick

Insgesamt und ausblickend lässt sich festhalten, dass universitäre Governance in vielen Aspekten perspektivischer gedacht werden kann und ebenso muss, um der Herausforderung, strategische Ziele mit universitärer Autonomie wirksam zu verbinden, adäquat begegnen zu können. Strategie wird letztlich dann umgesetzt, wenn sie sowohl Orientierung als auch den notwendigen Gestaltungsraum für Menschen und Ideen bietet.

Der Ansatz eines „strategischen Rahmens“ anstelle einer „Strategie“ ist daher auch eine grundlegende Governance-Überlegung – für viele Organisationen, nicht nur für Universitäten –, um Strategie erfolgreich umzusetzen und wirksam werden zu lassen.