

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

Strategiearbeit in Einrichtungen der Forschung und Lehre

- **Womit wollen wir uns zufriedengeben?**
Strategische Suffizienz und Zielbildung an Hochschulen
zwischen Ambition, Realität und Legitimität
- **Erfolg und Scheitern in Strategieprojekten:**
Ein Blick in die Praxis
- **Strategische Orientierung bieten, ohne eine Strategie
festzuschreiben: Vorgehensmodell und Herausforderungen
in der Praxis**
- **Transferstrategien an Hochschulen wirkungsvoll verankern:**
Universitätsverbände als Katalysatoren
- **Umgang mit Konflikten, Emotionen und Widerständen
in Strategieprozessen: Erfahrungen aus der Prozessbegleitung**

4 | 2025

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

Editorial

Von Bettina Schreyögg & Claudia Windfuhr **93**

Reflexionen & Impulse

Hiram Kümper
Womit wollen wir uns zufriedengeben?
Strategische Suffizienz und Zielbildung an
Hochschulen zwischen Ambition, Realität
und Legitimität **94**

Andrea Widmann
Erfolg und Scheitern in Strategieprojekten:
Ein Blick in die Praxis **100**

Praxiskonzepte & Erfahrungsberichte

Joachim Preusse & Markus Deimann
Strategische Orientierung bieten, ohne eine
Strategie festzuschreiben: Vorgehensmodell
und Herausforderungen in der Praxis **108**

Nadin Gaasch, Kathrin Wieck & Audrey Podann
Transferstrategien an Hochschulen wirkungsvoll
verankern: Universitätsverbände als Katalysatoren **117**

Andrea Widmann & Eva Eli Taxacher
Umgang mit Konflikten, Emotionen und
Widerständen in Strategieprozessen: Erfahrungen
aus der Prozessbegleitung **124**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HM, HSW, QiW und ZBS **IV**

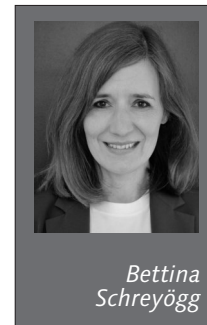
Strategie entscheidet über Anpassungsfähigkeit: Organisationen, die strategisch agieren, können Entwicklungsaufgaben systematisch verfolgen. Bildungs- und Forschungseinrichtungen müssen in der Lage sein, ihren Umgang mit zum Beispiel Profilbildungsprozessen und Ressourcen kohärent an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Strategien fungieren dabei als flexibles Fundament, das Legitimität nach innen wie außen erzeugt und Orientierung für Veränderungsprozesse bietet. Die Qualität strategischer Arbeit entscheidet zunehmend darüber, ob Einrichtungen der Lehre und Forschung ihre gesellschaftlichen Aufgaben souverän erfüllen können.

Forschung und Praxis liefern inzwischen robuste Hinweise darauf, wie Strategien erfolgreich entworfen und umgesetzt werden: beispielsweise durch agile Steuerungsprinzipien und konsequente Operationalisierung von Zielen sowie partizipative Beteiligungsprozesse. Gut gemachte Strategiearbeit schafft konkreten Nutzen. Zum Beispiel definiert und erklärt Strategische Planung die Verteilung von Ressourcen nachvollziehbar. Werden Strategieprozesse systematisch verankert und stecken langfristige Entwicklungsrahmen ab, tragen sie dazu bei, die psychologische Sicherheit zu erhöhen und Organisationsidentität zu stiften. Entscheidend ist, dass Strategie nicht als normatives, statisches Papier, sondern als dynamischer und komplexer Prozess verstanden wird, der ein exzellentes Projektmanagement und breites Commitment aller Beteiligten beansprucht; in der Operationalisierung auf Maßnahmenebene ebenso wie in der Haltung der Menschen. Die Personal- und Organisationsentwicklung steht dabei zunehmend im Zentrum strategischer Zukunftsgestaltung, zum Beispiel als Akteurin in Personalstrategien.

Vor diesem Hintergrund versammelt die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung Beiträge, die den Fokus auf strategische Zielbildung und Umsetzung legen – von normativer Reflexion über Transfer und Governance bis hin zu praktischen Erfahrungsberichten aus Strategieprozessen. Die Beiträge verhelfen zur reflexiven Auseinandersetzung mit Praxisthemen und strukturellen Herausforderungen – und eröffnen zugleich erste Perspektiven, wie Strategiearbeit unter den besonderen Rahmenbedingungen der Organisationsformen und Strukturen im Hochschulbereich verantwortungs- und wirkungsvoll etabliert werden kann.

So thematisiert der Beitrag **Womit wollen wir uns zufrieden geben? Strategische Zielbildung an Hochschulen zwischen Ambition, Realität und Legitimität** von *Hiram Kümper* die normative Dimension der Strategiearbeit und stellt die Frage, wie Zielsetzungen institutionell glaubwürdig und gleichzeitig realisierbar gestaltet werden können. **Seite 94**

Andrea Widmann analysiert ihre Erfahrungen aus der jahrelangen Arbeit als Prozessbegleiterin im Hochschulbereich in dem Beitrag **Erfolg und Scheitern in**



Bettina
Schreyögg



Claudia
Windfuhr

Strategieprojekten – Ein Blick in die Praxis und leitet daraus kritische Erfolgsfaktoren für gelingende Strategieprojekte ab. **Seite 100**

Die folgenden praxisorientierten Beiträge zeigen, mit welchen strukturellen, kulturellen und emotionalen Dynamiken Strategiearbeit einhergeht.

Joachim Preusse und *Markus Deimann* geben einen praxisnahen Einblick in die Besonderheiten von Strategiearbeit unter Unsicherheit. In ihrem Beitrag **Strategische Orientierung bieten, ohne eine Strategie festzuschreiben: Vorgehensmodell und Herausforderungen in der Praxis** empfehlen sie zunächst eine flexible, partizipative Herangehensweise als Grundlage für spätere formalisierte Strategieprozesse. **Seite 108**

Im Artikel **Transferstrategien an Hochschulen wirkungsvoll verankern: Universitätsverbände als Katalysatoren** beleuchten *Nadin Gaasch*, *Kathrin Wieck* und *Audrey Podann*, wie Transferprozesse strategisch institutionalisierbar sind – und welche Rolle Hochschulverbände dabei spielen können. **Seite 117**

Wie ein konstruktiver Umgang mit Emotionen und Konflikten den Erfolg von Strategieprojekten an Hochschulen fördern kann, zeigen *Andrea Widmann* und *Eva Eli Taxacher* in ihrem Beitrag **Umgang mit Konflikten, Emotionen und Widerständen in Strategieprozessen – Erfahrungen aus der Prozessbegleitung** anhand zweier Praxisbeispiele und stellen erprobte Formate und Interventionen vor. **Seite 124**

Die Institutionen, denen es gelingt, Strategiearbeit als kohärentes, reflektiertes und partizipatives Gestaltungsinstrument zu begreifen, eingebettet in Governance, Kultur und Ressourcenstruktur, werden die Grundlagen für Qualität, Transfer und gesellschaftliche Verantwortung legen. Möge diese Ausgabe ein Anstoß sein – zur Reflexion, zum Austausch und zum kontinuierlichen Ausbau strategischer Handlungsfähigkeit.

Bettina Schreyögg und Claudia Windfuhr