

Profilbildung – strategischer Faktor der Hochschulentwicklung

Ein wesentlicher Faktor im Rahmen der individuellen Hochschulstrategie und Hochschulentwicklung ist die Profilbildung Ihrer Hochschule. Die Hochschulen haben in den vergangenen Jahren größere Autonomie gewonnen, tragen damit aber auch mehr Verantwortung für ihre eigene Entwicklung. Sie sind zugleich mit vielfältigen externen Anforderungen und zunehmendem Wettbewerb konfrontiert. Um in diesem Umfeld auf Dauer erfolgreich zu sein, bedarf es einer Profilierung auf Basis einer langfristig angelegten Strategie. ([-> Workshop Hochschulprofil - Profilbildung](#))

Profilbildung bedeutet, als Organisation eine Identität zu entwickeln (Mission und Vision), Entscheidungen zu treffen, in welchen Leistungsbereichen Sie exzellent sein wollen (Prioritätensetzung), sich auf die Stärkung und gezielten Entwicklung dieser Bereiche zu konzentrieren (Fokussierung), indem die vorhandenen Mittel für diese Aufgabe schwerpunktmäßig eingesetzt werden (Ressourcenbündelung). Mit einer in dieser Weise geeigneten Strategie und klaren Profilierung haben auch kleinere und mittlere Hochschulen die Chance, auf Dauer national und international sichtbare Leistungen in Forschung und Lehre zu erbringen. Dem liegt die Erfahrung zugrunde, dass Exzellenz, wonach Hochschulen naturgemäß streben, nie flächendeckend realisiert werden kann. Profilbildung ist daher eine der wichtigsten strategischen Ressourcen für die nachhaltige Entwicklung einer Hochschule.

Die Profilierung von Hochschulen kann sich auf unterschiedliche Dimensionen beziehen und kann sowohl horizontal als vertikal ausgeprägt sein. Ob „Elite“- oder „Normal“-Hochschule, welches Fächerspektrum, ob global konkurrenzfähige Grundlagenforschung oder solide anwendungsbezogene, klinische etc. Forschung angestrebt ist, ob stärker lehrbezogen oder mehr forschungsorientiert: Jede Hochschule sollte ihr spezifisches Profil ausprägen.

Auch unter gesamtgesellschaftlicher Perspektive bzw. auf das Hochschulsystem insgesamt bezogen sprechen gute Gründe für Profilbildung und im Ergebnis für eine Differenzierung zwischen den einzelnen Hochschulen und ihren Leistungsangeboten:

- Die unterschiedlichen und heterogenen Interessen der Wirtschaft, der Politik, des Arbeitsmarktes oder der Studierenden sind in einer Wissensgesellschaft auf unterschiedliche Angebote durch die Hochschulen angewiesen. Es geht nicht nur um Exzellenz, sondern auch um die Ausdifferenzierung der Leistungsangebote der Hochschulen.
- Die grundsätzlich erwünschte und geförderte Arbeitsteilung und Kooperation zwischen den Hochschulen (aber auch mit der Wirtschaft und mit Organisationen) sollte zunehmen. Zu einer gelungen Profilbildung gehört daher auch die Wahl der richtigen, d.h. geeigneten Kooperationspartner.
- Das Profil einer Hochschule und dessen Kommunikation wirkt nach außen (Informationsfunktion), indem der Markt für alle Stakeholder transparenter wird und besser informierte Entscheidungen ermöglicht werden.

Für einige, vor allem kleine Hochschulen, wird sich die Frage einer erfolgreichen Profilbildung in besonderer Schärfe stellen, wenn in etwa 5 Jahren der erwartete Rückgang der Studienanfänger einzutreten beginnt.

Hochschulen waren nie gleich. Einige Hochschulen haben deshalb schon in der Vergangenheit auf dieser Basis erfolgreich ein Profil entwickelt, zumeist begründet aus der eigenen historischen Entwicklung und dieses weiter entwickelt, geschärft und sich damit erfolgreich positioniert.

Warum zögern einige Hochschulen jedoch, eine aktive Profilierungsstrategie zu verfolgen? Unsicherheit über die externe Akzeptanz und organisationsinterne Widerstände können die Ursache sein. Erfolgreiche Profilierung ist zwar identitätsbildend, somit selbst eine interne Ressource und bedeutet interne Weiterentwicklung. Das Setzen von Prioritäten heißt notwendigerweise auch, Posterioritäten zu definieren. Teile der Hochschule könnten sich als Verlierer fühlen und infolge dessen demotiviert sein. Zu einer klugen Strategie gehört daher, möglichst konfliktvermeidende Lösungen zu finden.

Profilbildung und -schärfung ist meist mit Reorganisationen und weiteren Maßnahmen der Organisationsentwicklung verbunden. Externe Expertise und externe Moderation von konfliktträchtigen Entscheidungsprozessen haben sich hierbei bewährt.