

Tobias Jost/Ewald Scherm

**Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Organisation und Planung

Profilstraße 8
58084 Hagen
Tel.: 02331/987-2692
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 19
Dezember 2011

**Reform(-pessimismus) oder
Entwicklung(-soptimismus)?
Eine Frage des Universitäts-
managertyps**

Tobias Jost/Ewald Scherm¹

Reform(-pessimismus) oder Entwicklung(-soptimismus)? Eine Frage des Universitätsmanagertyps

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Hochschulreform – andere Universitäten, andere Aufgaben, andere Probleme	4
2 Aufgaben und Probleme – die Sicht der Universitätsmanager	5
3 ...und Lösungen? Eine Frage des Typs	7
4 Undermanaged und underled – Universitäten müssen sich nachhaltig entwickeln...	10
Zusammenfassung	12

¹ Dipl.-Ök. Tobias Jost, Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, 58084 Hagen, Tel. 02331/987-2692, Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de

Vorwort

Die Hochschulreform hat einen Universitätstyp geschaffen, der von den Universitätsleitungen gesteuert werden muss. Interviews zeigen, dass diese dabei zwar unterschiedlich weit, durchweg aber noch weit vom Ziel entfernt sind. Auf dem Weg dorthin ist der Typ der Manager in den Universitätsleitungen von zentraler Bedeutung. Unabhängig davon bedarf es aber der nachhaltigen Universitätsentwicklung.

1 Hochschulreform – andere Universitäten, andere Aufgaben, andere Probleme

Wer die Hochschulreform in Nordrhein-Westfalen als Change-Management-Prozess mit unterschiedlichen Phasen² betrachtet, kann erkennen, dass Universitäten durch das Hochschulfreiheitsgesetz im Jahr 2007 in die Phase der Umsetzung katapultiert wurden. In Phasen, die der Umsetzung vorangehen und die gemeinhin als kritisch für ein erfolgreiches Change Management angesehen werden, spielten sie keine nennenswerte Rolle. Der Gesetzgeber schaffte weder Bewusstsein für Reformbedarf, noch beteiligte er die Universitäten an der Formulierung der Reformziele. Bedenken, dass die Ziele so nicht erreicht werden könnten, waren nicht zu erkennen.

Dass die Reform in den Universitäten auf Widerstand trifft, überrascht vor diesem Hintergrund nicht, zumal hinter ihr eine grundsätzlich neue Vorstellung von dem steht, was Universitäten zu sein und zu tun haben.

Der Gesetzgeber zog sich aus der Detailsteuerung zurück und konzentrierte sich darauf, allgemeine Leistungsziele mit den Universitäten zu vereinbaren und deren Finanzierung zumindest teilweise von der Zielerreichung abhängig zu machen. Über die Verwendung der Finanzmittel können die Universitäten autonom entscheiden, wobei die entsprechenden Entscheidungen nicht in universitären Gremien (z. B. Senat), sondern von den Universitätsleitungen zu treffen sind. Diese entscheiden auch über personelle und organisatorische Angelegenheiten ihrer Universitäten, müssen dafür aber erhöhte Rechenschaftspflichten erfüllen.

Die Leitungen der Universitäten sollen den neuen (Entscheidungs-)Spielraum dazu nutzen, ihre Universitäten zu managen. Dabei sind nicht nur Lehr- und Forschungsprofile zu bilden, um sie im (inter-)nationalen Wettbewerb um Professoren, Studierende und Drittmittel zu positionieren, auch die Leistungsprozesse sollen wirtschaftlicher werden.³

² Vgl. Krüger, Wilfried: Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme. In: Krüger, Wilfried (Hrsg.): Excellence in Change, Wiesbaden 2009, S. 45-114.

³ Vgl. Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009.

Die Hochschulreform erfordert nicht zuletzt eine Reorganisation der Universitäten. Beispielweise müssen ein Rechnungswesen und Controlling eingerichtet werden, was mit Veränderungen bestehender Strukturen und Prozesse einhergeht, ebenso wie mit der Einführung technischer Unterstützungssysteme (z. B. SAP).

Die reformbedingten Veränderungen werden aber vor allem von den Professoren oft nicht ohne weiteres mitgetragen, schließlich stellt die Reform auf Universitätsleitungen ab, die steuernd auf Lehre und Forschung einwirken. Das Lehr- und Forschungsinteresse eines Professors ist damit in Gefahr, ebenso wie dessen starke Stellung in der Universität. Es ist offensichtlich, dass dies dem professoralen Selbstverständnis entgegenstehen und Akzeptanzprobleme zur Folge haben kann. Universitätsleitungen bekommen es dann mit (Verhaltens-)Widerstand zu tun, den es zu überwinden gilt.

Dementsprechend ist es nicht damit getan, die Universitäten zu reorganisieren. Universitätsleitungen müssen auch dafür sorgen, dass die reformbedingten Veränderungen nicht zuletzt von den Professoren mitgetragen werden, die im Zentrum der universitären Leistungsprozesse stehen. Gefragt ist demnach nicht nur Management, sondern auch Verhaltenssteuerung durch Führung.

2 Aufgaben und Probleme – die Sicht der Universitätsmanager

Vor diesem Hintergrund stellt sich unter anderem die Frage, ob und wie es den Leitungen der Universitäten fünf Jahre nach Inkraftsetzung des Hochschulfreiheitsgesetzes gelingt, das Verhalten der weitgehend weisungsfreien Professoren zu steuern.

Um dieser Frage nachzugehen, wurden im Rahmen von StratUM⁴ – einem Forschungsprojekt, das sich mit Fragen des strategischen Universitätsmanagements auseinandersetzt – acht explorative Interviews mit Rektoren, Prorektoren und Kanzlern⁵ von vier NRW-Universitäten geführt.

Dabei stellte sich heraus, dass sich die befragten Universitätsmanager angesichts des intensivierten Universitätswettbewerbs ausnahmslos in der Verantwortung sehen, Lehr- und Forschungsprofile zu bilden. Dazu sind ihrer Ansicht nach nicht nur Entwicklungsziele in Lehre und Forschung zu formulieren. Es ist auch dafür zu sorgen, dass Professoren ihr Verhalten an diesen Zielen ausrichten.

⁴ Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen 01PW11016, in dessen Rahmen dieser Beitrag entstand.

⁵ Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu verwenden, obwohl natürlich auch Managerinnen befragt wurden.

Hierzu müssen konkrete Leistungsziele für einzelne Fakultäten formuliert und Leistungen gemessen werden. Personal- und Sachmittel werden dann zum Teil leistungsorientiert vergeben, wobei den Dekanen die Aufgabe zukommt, diese an die Professoren ihrer Fakultäten zu verteilen.

Die befragten Universitätsmanager setzen demnach auf strukturelle Führung, schließlich soll das Verhalten der Professoren nicht direkt von einer Person, sondern über finanzielle Anreize beeinflusst werden. Unproblematisch ist die leistungsorientierte Mittelvergabe aber nicht.

Bereits die Messung der Fakultätsleistungen wird von den befragten Universitätsmanagern als problematisch angesehen, gerade wenn es um die Erreichung qualitativer Leistungsziele geht. Mit den verwendeten Indikatoren können lediglich Leistungsmengen gemessen werden – bei Lehrleistungen etwa die Zahl der korrigierten Abschlussarbeiten und Klausuren, bei Forschungsleistungen beispielsweise die Zahl der Publikationen, differenziert nach dem Rang des Publikationsorgans. Einen eindeutigen Rückschluss auf die Erreichung der Leistungsqualität erlauben diese Zahlen nicht.

Über Probleme der Leistungsmessung hinaus geben viele der befragten Universitätsmanager zu bedenken, dass unklar ist, inwieweit das Verhalten von Professoren überhaupt durch finanzielle Anreize gesteuert werden kann. Professoren sind in erster Linie durch eine von Eigeninteresse getragene, intrinsische Motivation gekennzeichnet. Auf ein paar Euro mehr oder weniger kommt es ihnen unter Umständen nicht an.

Einige der befragten Universitätsmanager sehen vielmehr die Gefahr, dass Professoren ihr Verhalten nicht mehr als von Eigeninteresse getragen, sondern als fremdgesteuert erleben und ihre intrinsische Motivation verlieren könnten, wenn Mittel leistungsorientiert vergeben werden. Zudem ist Widerstand der Professoren zu befürchten, wenn diese ein Gefühl der Fremdsteuerung haben. Dieser kann darin zum Ausdruck kommen, dass sie gegen eine leistungsorientierte Mittelvergabe auf die Barrikaden gehen – etwa indem sie ihr grundgesetzlich garantiertes Recht, selbstbestimmt zu lehren und zu forschen, einfordern.

„Oder man guckt, dass man die Indikatoren schlecht machen kann (...), nach dem Motto: Falsche Zahlen – falsche Schlussfolgerungen“ (Interview 1, Abs. 58).

Dabei ist Widerstand gegen eine leistungsorientierte Mittelvergabe nicht nur einem Gefühl der Fremdsteuerung geschuldet. Einige der befragten Universitätsmanager führen Widerstand vor allem auf die Befürchtung von Professoren zurück, zu den Verlierern einer leistungsorientierten Mittelvergabe zu zählen. Mit Blick auf die Probleme, die im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe auftreten, kommen die befragten Uni-

versitätsmanager zu dem Schluss, dass es ihnen derzeit nur bedingt möglich ist, das Verhalten der Professoren über finanzielle Anreize zu steuern.

3 ...und Lösungen? Eine Frage des Typs

Die Interviews vermitteln nicht nur einen Eindruck von den Problemen, das Verhalten der Professoren zu steuern, sie liefern auch Anhaltspunkte dafür, wie die befragten Universitätsmanager mit diesen Problemen umgehen. Dabei lässt sich eine erhebliche Bandbreite von Typen erkennen, wobei vor allem der Blick auf die Extremtypen, den Resignierten und den Macher, lohnt.

Der *Resignierte* gibt zu verstehen, dass er zum Teil überfordert ist – und das lastet er in erster Linie dem Gesetzgeber an. Dieser wünscht sich, dass Universitäten gemanagt werden, übersieht aber, dass gerade das Verhalten der Professoren nicht ohne weiteres gesteuert werden kann.

Mit Problemen, die im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe auftreten, weiß der resignierte Universitätsmanager nicht umzugehen. (Anreiz-)Instrumente⁶, die in diesem Zusammenhang zur Verfügung stehen, gestaltet er nur unzureichend aus. Im Rahmen von Finanzierungsformeln wird lediglich die Lehrbelastung berücksichtigt. Zielvereinbarungen mit den Fakultäten liegen weniger konkrete als vielmehr allgemeine Leistungsziele zugrunde; Zielverfehlungen werden nicht sanktioniert. Es überrascht daher nicht, dass der Resignierte keine verhaltenssteuernden Wirkungen entfalten kann.

Andere Wege der Verhaltenssteuerung sind dem Resignierten allerdings fremd, weshalb er Widerstand von Professoren nicht zu überwinden weiß. Hilfe von den Dekanen hat er seiner Ansicht nach nicht zu erwarten, denn ein

„Verständnis der Dekane, dass im Interesse der Institution das Interesse der Fakultät mal hintenan stehen muss, ist nicht vorhanden“ (Interview 1, Abs. 25).

Der resignierte Universitätsmanager steht dem Widerstand hilflos gegenüber, kann angesichts des intensivierten Wettbewerbs aber nicht umhin, Lehr- und Forschungsziele zu formulieren und die Universität diesen entsprechend zu entwickeln. Widerstand gegen geplante Entwicklungen in Lehre und Forschung muss er folglich aber tunlichst vermeiden, weshalb er sich im Rahmen der Zielformulierung vor allem nach den Dekanen richtet, denn wenn ein

⁶ Vgl. Jaeger, Michael: Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen? In: Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, S. 45-65.

„(...) Dekan sagt, ich kriege meine Professoren nicht dazu, kann eine Hochschulleitung sich die Zähne ausbeißen“ (Interview 1, Abs. 17) –

dann stehen die Ziele lediglich auf dem Papier (z. B. des Entwicklungsplans).

Spielraum für die Zielformulierung sieht der Resignierte allerdings nicht. Die Entwicklungsziele der Universität sind seiner Ansicht nach im Großen und Ganzen vorgegeben, da die Finanzierung der Universität an der Erreichung der mit dem Ministerium vereinbarten Ziele hängt.

Der resignierte Universitätsmanager steht geradezu hilflos vor der Aufgabe, Entwicklungsziele zu formulieren. Ein „Muddling Through“ hin zu einem weitgehend inhaltsleeren Entwicklungsplan, der es sowohl den Dekanen als auch dem Ministerium rechtmachen soll, ist die Folge. Lehr- und Forschungsprofile können so nicht gebildet werden.

Der andere Extremtyp ist der *Macher*, der anmerkt:

„Ich kann im Moment nicht sagen, dass ich das Gefühl habe, dass das Ministerium uns zu viel reinredet“ (Interview 8, Abs. 12).

Der Macher sieht demnach Spielraum für die Zielformulierung und bemüht sich darum, eine klare Vorstellung von möglichen Zielen der Universität zu entwickeln. Dazu ruft er ein wissenschaftliches Gremium (Beirat) ins Leben, das die Wettbewerbssituation der Universität analysieren und ihn bei der Entwicklung von Ideen unterstützen soll. Erste Ideen diskutiert der Macher im Rahmen von Einzelgesprächen mit ausgewählten Professoren innerhalb der Universität – und sagt sich:

„(...) wenn ich (...) von fünf Wissenschaftlern eine negative Reaktion auf eine Idee bekomme, dann ist die tot (...)“ (Interview 8, Abs. 8).

Ideen, die vorwiegend positiv aufgenommen werden, arbeitet der Macher zusammen mit dem Beirat aus. Auf diesem Weg werden mögliche Entwicklungsziele der Universität vorformuliert. Diese werden dann jeweils in eigens dafür eingerichteten Foren mit den Betroffenen (z. B. Dekan und (ein Teil der) Professoren einer Fakultät) diskutiert, wobei dem Macher die Aufgabe zukommt,

„(...) den Diskussionsprozess zu strukturieren, denn sonst läuft er aus dem Ruder (...)“ (Interview 8, Abs. 8).

Dabei geht es nicht nur darum, ein Bewusstsein für Entwicklungsbedarf zu schaffen und über das ins Auge gefasste Entwicklungsziel zu informieren. Die Betroffenen sollen vielmehr darlegen, inwieweit sie einen Beitrag zur Zielerreichung leisten wollen und können. Dabei werden vor allem Widersprüche mit dem Selbstverständnis der Betroffenen sowie den finanziellen und personellen Rahmenbedingungen aufgedeckt.

Die Diskussion wertet der Macher zusammen mit dem Beirat aus, um das vorformulierte Entwicklungsziel dann entsprechend aus- oder umzuformulieren und es wieder an die Betroffenen zurückzukoppeln. Auf diesem Weg schafft der Macher Akzeptanz für das schlussendlich auf dem Papier stehende Entwicklungsziel, da seiner Ansicht nach nur so eine Chance besteht, dass die Betroffenen ihr Verhalten an diesem ausrichten. Er setzt zur Verhaltenssteuerung demnach in erster Linie auf personelle Führung und lässt sich keine Gelegenheit entgehen, die Betroffenen direkt zu beeinflussen (vgl. Abb. 1).

Der Resignierte...	Der Macher...
<ul style="list-style-type: none"> • sieht die Hochschulreform als nicht durchdacht und daher als Problem an, • sieht kaum Spielraum für die Formulierung von Universitätszielen, • entwickelt keine klare Vorstellung von den Zielen der Universität, • hat keine Vorstellung, wie er im Rahmen der Zielformulierung vorzugehen hat, • sieht kaum eine Möglichkeit, Widerstand zu überwinden, • setzt vorwiegend auf strukturelle (indirekte) Führung, gestaltet die zur Verfügung stehenden Instrumente aber nur unzureichend aus, • kommt nicht auf die Idee, personell (direkt) zu führen, sondern • macht es den Dekanen recht und überlässt es ihnen, das Verhalten der Professoren zu beeinflussen. 	<ul style="list-style-type: none"> • sieht die Hochschulreform als Chance an, • sieht ausreichend Spielraum für die Formulierung von Universitätszielen, • entwickelt eine klare Vorstellung von den Zielen der Universität, • hat eine klare Vorstellung davon, wie er im Rahmen der Zielformulierung vorzugehen hat, • ist sich des möglichen Widerstands bewusst, sieht diesen aber nicht als unüberwindbar an, • lotet die Möglichkeiten und Grenzen struktureller (indirekter) Führung aus, • setzt in erster Linie auf personelle (direkte) Führung, um Akzeptanz zu schaffen und • überlässt die direkte Einflussnahme auf Professoren nicht (allein) den Dekanen.

Abbildung 1: Extremtypen des Universitätsmanagers – der Resignierte und der Macher

Auf strukturelle Führung verzichtet der Macher aber nicht. Im Rahmen von Finanzierungsformeln werden neben der Lehrbelastung allerdings nur wenige und vor allem solche Indikatoren berücksichtigt, die alle Fakultäten gleichermaßen akzeptieren. Ansonsten setzt er auf Zielvereinbarungen. Diese erlauben es ihm, Lehr- und Forschungsziele mit den Fakultäten auszuhandeln. Die Aushandlung der Zielinhalte sieht

er als weitgehend unproblematisch an, immerhin waren der Dekan und dessen Professoren bereits an der Formulierung der Entwicklungsziele beteiligt, die es nur noch zu konkretisieren gilt. Probleme sieht er eher dann, wenn es um die Frage geht, woran die Zielerreichung festzumachen ist und welche Mittel in welchem Umfang davon abhängig gemacht werden. In diesem Zusammenhang ist sein Verhandlungsgeschick gefragt.

Der Macher nutzt darüber hinaus die Gelegenheit, nicht nur Lehr- und Forschungsziele, sondern auch ungeliebte Aufgaben in den Zielvereinbarungen festzuschreiben – zu denken ist etwa an die Evaluation von Lehrleistungen, also beispielsweise die

„(...) Abgabe des Lehrberichts. Da sind wir Jahre immer hinterher gelaufen, um den zu kriegen. Dann haben wir irgendwann einfach Geld daran gekoppelt. 10.000 Euro, wenn er pünktlich da ist. Nichts, wenn er innerhalb eines Monats nach der Deadline reinkommt. Minus 10.000 Euro, wenn er dann immer noch nicht da ist. Und siehe da – ab da hatten wir alle immer zur Deadline vorliegen“ (Interview 8, Abs. 6).

Dass dies in den Fakultäten unter Umständen nicht gern gesehen wird, schreckt den Macher nicht ab.

4 Undermanaged und underled – Universitäten müssen sich nachhaltig entwickeln

Das ferne Ziel der Hochschulreform sind unternehmerische Universitäten, in denen sowohl Management als auch Führung vonnöten ist. Beides ist für Universitäten neu. Es fehlen nicht nur Managementsysteme (z. B. Performance-Measurement-Systeme), es fehlt auch Management-Knowhow. Beispielsweise ist nicht allen Universitätsmanagern klar, welche Phasen ein universitärer Planungsprozesses umfassen sollte und wie diese auszugestalten sind. Universitätsspezifische Planungsinstrumente sind Mangelware.

Darüber hinaus fehlt es an Strukturen, um das Verhalten von Professoren zu beeinflussen, und Anreize entfalten nur sehr bedingt verhaltenssteuernde Wirkungen. Der Widerstand weitgehend weisungsfreier Professoren ist daher nicht ohne weiteres zu überwinden.

Universitäten können dementsprechend als sowohl undermanaged als auch underled gekennzeichnet werden – das gilt auch für die Universität des Machers. Der Universität des Resignierten ist diese zwar schon einen Schritt voraus, zu einer unternehmerischen Universität muss auch sie sich erst noch entwickeln.

Die Hochschulreform lastet dabei als schwere Hypothek auf dieser Entwicklung. Der Gesetzgeber hat die Universität über Nacht mit der Aufgabe der Umsetzung dieser Re-

form konfrontiert und beträchtlichen Widerstand verursacht, der der Universitätsentwicklung entgegensteht. Dabei galten Universitäten seit jeher als wenig offen für Veränderungen.

Das liegt in erster Linie an ihrem Wissenschaftsbereich. Dessen Organisationseinheiten werden für gewöhnlich entlang der fachlichen Profile von Professoren gebildet, denen bei der Leitung ihrer Organisationseinheiten weitgehend freie Hand gelassen wird. Diese Organisation ermöglicht es Professoren, ihre grundgesetzlich garantierte Lehr- und Forschungsfreiheit auszuüben, sie führt aber auch zu einer Vielzahl von Organisationseinheiten, die lediglich lose miteinander gekoppelt sind. Deren Mitarbeiter konzentrieren sich in erster Linie auf die eigene Organisationseinheit und richten ihr Verhalten für gewöhnlich nicht an den Zielen der Universität aus.⁷

Darin liegt nun aber die Aufgabe der Universitätsleitung. Sie muss nicht nur die Universität als relevante Organisation in das Bewusstsein der Professoren bringen, sondern diese auch dazu veranlassen, die Ziele dieser Organisation zu verfolgen. Die größte Aussicht auf Erfolg hat daher der Universitätsmanager, der dem Typ des Machers am nächsten kommt. Er muss sich gewissermaßen als Change Agent verstehen und besser machen, was der Gesetzgeber vor Inkraftsetzung des Hochschulfreiheitsgesetzes falsch gemacht hat.

Es gilt, Entwicklungsbedarf auf organisatorischer (und individueller) Ebene zu erkennen, Bewusstsein für den Entwicklungsbedarf zu schaffen und Entwicklungsziele zu formulieren, die auf breiter Ebene – auch von den Professoren – akzeptiert werden. Hierzu muss er die Betroffenen an der Zielformulierung beteiligen, wobei es vor allem darum geht, die Entwicklungsziele der Universität, das Selbstverständnis der Betroffenen sowie die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen.

Ziel ist es, eine klare Richtung vorzugeben und diese langfristig, ohne Aktionismus und in aufeinander abgestimmten (Veränderungs-)Projekten zu verfolgen – was im Übrigen nur dann gelingen kann, wenn der Gesetzgeber nicht ständig Änderungen am Hochschulgesetz vornimmt. Gleichzeitig müssen Strukturen, Prozesse, Systeme und Instrumente entwickelt werden, die Management und Führung dauerhaft in der Universität verankern. Nicht zuletzt muss es gelingen, dahin zu kommen, dass Entwicklungen nicht mehr (nur) von den (Top-)Managern der Universität abhängen. Gefragt sind Change Agents in allen Bereichen. Nur von so einer nachhaltigen Universitätsentwicklung ist zu erwarten, dass Universitäten unternehmerisch(er) werden.

⁷ Vgl. Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin: Organisation und Führung, Münster u. a. 2006.

Zusammenfassung

Die Reform hat unternehmerische Universitäten zum Ziel, die durch ihre Leitungen gesteuert werden. Dies erfordert nicht nur Management, sondern auch Führung, schließlich sind gerade die Professoren oftmals nicht dazu bereit, die reformbedingten Veränderungen mitzutragen. Da strukturelle Voraussetzungen fehlen, können Professoren in erster Linie personell geführt werden. Es bedarf eines Managertyps, der sich direkt mit den Professoren auseinandersetzt, um Entwicklungsziele der Universität, das Selbstverständnis der Professoren sowie die internen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Auf diesem Weg gibt er eine Richtung vor, die langfristig, ohne Aktionismus und in aufeinander abgestimmten (Veränderungs-)Projekten zu verfolgen ist. Gleichzeitig sind sowohl Management als auch Führung auf der Ebene der Organisation zu verankern. Beides darf nicht allein Aufgabe des (Top-)Managements bleiben. Nur durch so eine nachhaltige Entwicklung können Universitäten unternehmerisch(er) werden.