

**Entwicklungspläne und Zielvereinbarungen:
Die strategische Steuerung von Universitäten zwischen staatlichen Vorgaben,
Wettbewerbsdruck und autonomer Profilierung**

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
20. – 21. 5. 2005

Was kann und soll ein universitärer Entwicklungsplan leisten?

Lothar Zechlin

Thesen

- 1) Die Notwendigkeit für eine von der Universität selbstbetriebene Entwicklungsplanung resultiert aus zwei Ursachen:
 - Zum einen führt die Steuerungs- und Budgetkrise des Staates zu einer Politik der Auslagerung und Dezentralisierung, in diesem Fall auf die Universitäten selbst (New Public Management). Das bedeutet, dass die Universität bei der Gestaltung dieser Aufgabe die tradierte „individuelle“ Autonomie stärker durch eine „korporative“ Autonomie ergänzen und überlagern muss.
 - Zum anderen lässt sich die Universität des 21. Jahrhunderts nicht mit den Methoden und in den Strukturen des 19. Jahrhunderts lenken, weil sie sich vor gänzlich neue Herausforderungen gestellt sieht (Ökonomische Verwertungszwänge von Wissenschaft, „Massen“-Universität u.a.)..

- 2) Der Sache nach handelt es sich bei Entwicklungsplanung um die strategische mittel- bis langfristige Ausrichtung der Universität. Zu dieser Aufgabe müssen die Leitungsorgane (Rektorat, Universitätsrat, Senat) ihren eigenen Zugang finden

Schaubild 1: Unterschiedliche Zugänge zur Strategiebildung



- 3) Essentials sind nach meinem persönlichen Zugang:
- Rollenklarheit: Was wird von wem erwartet (Rektorat, Universitätsrat, Senat, Organisationseinheiten)?
 - Prozessklarheit: Wie soll die Erarbeitung und Umsetzung erfolgen?
 - Partizipativ Erarbeitung zentraler Zielvorgaben .
 - Eigenständiger Profilbildung der dezentralen Organisationseinheiten im Rahmen der zentralen Ziele.
 - Abgleich der zentralen Ziele und dezentralen Entwicklungsvorhaben in Form interner „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“.

- 4) Der strategische Entwicklungsprozess, den die Universität Graz 2001 bis 2003 durchlaufen hat, bestand aus drei Phasen:

- Zunächst wurden Ziele definiert, die für die Gesamtuniversität gelten sollten.
- Danach wurden mit den Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen Leistungen ausgehandelt und schriftlich vereinbart, mit denen die Ziele erreicht werden sollten.
- Schließlich ging es um den Aufbau eines Projektmanagements und Monitorings der Leistungserstellung

Die Ziele wurden für bestimmte „Leistungsbereiche“ entwickelt. Dabei handelte es sich um die Bereiche, mit denen die Universität nach Außen hin in die Gesellschaft hineinwirkt (also z.B. Lehre, Forschungstransfer, Ausbildung des wiss. Nachwuchses), aber auch um Bereiche, in denen die internen Services bereitgestellt werden, damit die nach außen wirksamen Prozesse gut ablaufen können (also z.B. Informatikleistungen, Personalentwicklung, Budgetierung).

- 5) In dem strategischen Entwicklungsprozess, den die Universität Graz 2001 bis 2003 durchlaufen hat, hat sich das Instrument der „Ziel- und Leistungsmatrix“ bewährt (Schaubild 2). Es enthält zur linken Seite hin die Schnittstelle zu den Leistungsvereinbarungen mit dem Staat (rot) und zur rechten Seite hin zu der Umsetzung der vereinbarten Leistungen durch die Organisationseinheiten (gelb). Zwischen diesen beiden Seiten ermöglicht die Matrix den Abgleich der zentralen Zielvorgaben und den Leistungen, mit denen die Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen zur Zielerreichung beitragen (blau). Die Vorzüge der Matrix bestehen vor allem in zwei Elementen:

- Die zentralen Zielvorgaben „steuern“ nicht die dezentralen Entwicklungen, sondern „filtern“ die dezentral vorgeschlagenen Leistungen lediglich auf ihre Zielkompatibilität. Damit belassen sie den Organisationseinheiten große Freiheitsräume bei der Leistungsdefinition und -erstellung.
- In der „Spaltenlogik“ hält die Matrix die Vereinbarung aus der Sicht der Fakultät bzw. Dienstleistungseinrichtung fest. In der „Zeilenlogik“ beschreibt sie die Veränderungsprojekte aus der Sicht der zentralen Leistungsbereiche (Lehre, Studium, Nachwuchs etc.) und bietet damit die Grundlage für die Darstellung und Kommunikation des universitären Entwicklungsplanes.

Schaubild 2: Ziel- und Leistungsmatrix



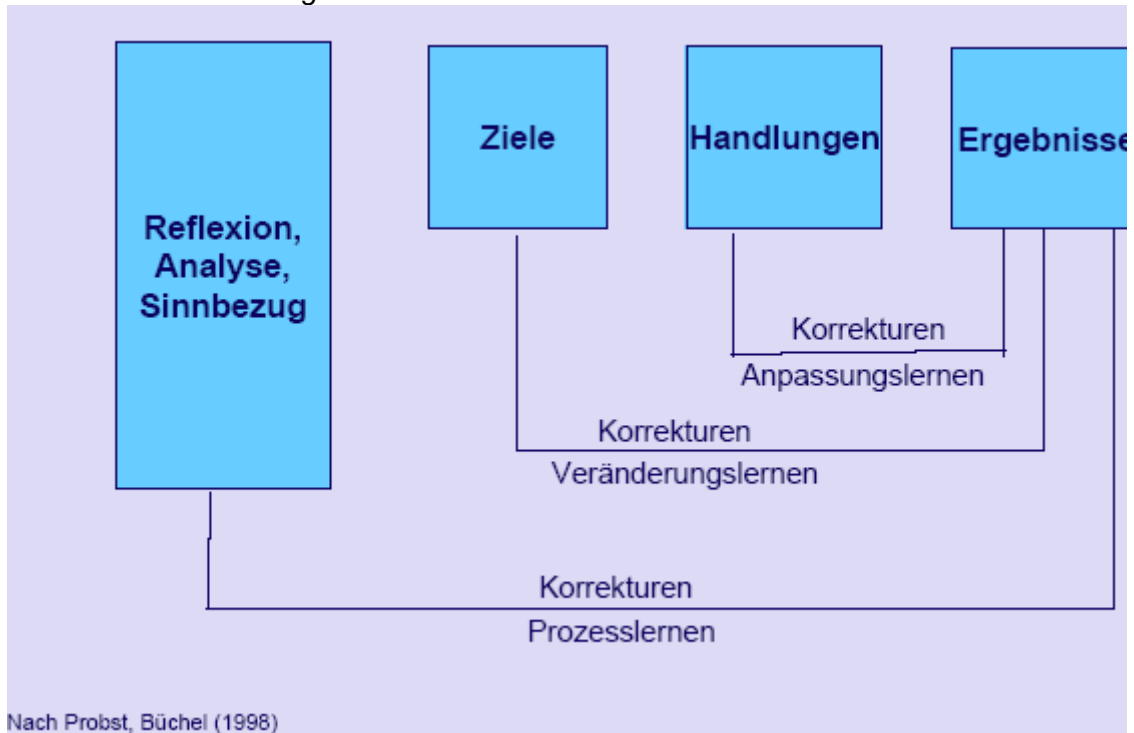
- 6) Als weiteres Instrument, mit dem der Ablauf der internen Verhandlungen rationalisiert werden kann, hat sich die „Ziel- und Leistungskarte“ bewährt (Schaubild 3). In ihr werden die intern von den Fakultäten bzw. Dienstleistungseinrichtungen zu erbringenden Leistungen auf die strategischen Zielsetzungen in den einzelnen Leistungsbereichen bezogen und schon bei der Vereinbarung selbst die Erfolgskriterien benannt, anhand derer festgestellt werden soll, ob die Leistungen erbracht worden sind. Darüber hinaus zwingt sie zur Verständigung über den Ressourcenbedarf (Finanzen und Dienstleistungseinrichtungen). Dadurch führt die Karte auch zur Veranschaulichung der „internen Kundenbeziehungen“ innerhalb einer Universität, etwa zwischen zwei Fachbereichen, zwischen Fachbereichen und Verwaltung oder zwischen einzelnen Dienstleistungseinrichtungen (z.B. Zentralverwaltung und zentraler Informatikdienst).

Schaubild 3: Ziel- und Leistungswürfel

		Leistungsbereich Weiterbildung		
		Leistungsbereich Wiss. Nachwuchs		
		Leistungsbereich Forschung		
		Leistungsbereich Studium und Lehre		
Ziel	Leistung	Erfolgskriterium	Finanzbedarf	Servicebedarf
Nr. 1	L 1			
	L 2			
Nr. 2	L 3			
Nr. 3	L 4			
	L 5			

- 7) Bei der Entwicklungsplanung geht es nicht lediglich um technokratische Planungs- und Umsetzungsprozesse (obwohl auch die erforderlich sind). Es sollte deshalb bei der Prozessarchitektur darauf geachtet werden, dass neben der Umsetzungskontrolle (Anpassungslernen) die Zielsetzungen selbst kontinuierlich überdacht werden (Veränderungslernen) und der Entwicklungsprozess selbst in Hinblick auf seine Vorgehensweisen, Instrumente und Inhalte reflektiert wird (Prozesslernen).

Schaubild 4: 3 Arten organisationalen Lernens



- 8) Die Nachhaltigkeit eines organisationalen Veränderungsprozesses hängt wesentlich von dem Aufbau der Personalentwicklung in der Universität ab und erfordert eine Professionalisierung. Durch Personalentwicklung wird das Know-how in der Universität selbst aufgebaut und nicht – wie bei dem ausschließlichen Einsatz externer Berater – außerhalb der Universität belassen. Kompetenzen werden insbesondere auf den folgenden Feldern wichtig:
- Methoden und Instrumente der Strategieplanung
 - Auswertung und Reflektion der Prozesse (organisationales Lernen)
 - Moderationskompetenzen, insbesondere auch von Großgruppen (Zukunftskonferenzen, RTSC)
 - Angstfreie Kommunikation und interne Öffentlichkeitsarbeit
 - Projektmanagement
 - Aufbau eines Controllings bzw. Managementinformationssystems.
- 9) Neben den unter 3. genannten Essentials dürften die kritischen Erfolgsfaktoren vor allem in der frühzeitigen aktiven Einbeziehung der Dekan/Innen in den Prozess (da auf ihrer Ebene auch die Umsetzung erfolgt) und in der Kunst liegen, das „heimliche“ Wissen der Organisation offen zu legen und damit bearbeitbar zu machen. Aktive Kommunikation und Einbeziehung der Betroffenen ist produktiv. Ferner sollte die personelle Stabilität des Prozesses solange garantiert sein, wie die alten Strukturen zwar „aufgebrochen“ und in der Veränderung begriffen sind, sich aber noch nicht zu neuen Strukturen verfestigt haben (defreeze, move, re-freeze).