

**Universitäre Leistungsvereinbarungen
im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation
und Profilbildung im Wettbewerb**

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
16. – 17. 12. 2005

**Leistungsvereinbarungen als kooperatives Steuerungs- und Finanzierungsinstrument
Bottom-up: Anforderungen an die universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse**

Ralph Zettl

*Vizerektor Mag. Ralph Zettl, Ralph.Zettl@uni-graz.at,
Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz*

Anforderungen an universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse



Besonderheiten einzelner Prozessphasen:

- Inhaltliche Vorgaben an Universitäten („Leistungsauftrag“) ist in UG02 §1-3 statisch und sehr allgemein definiert; Es erfolgt keine zeitnahe Konkretisierung durch Leistungsbesteller
- Entwicklungsplan der Universität bildet inhaltliche Basis für Leistungsvereinbarungen
- Vergabemodalitäten und inhaltliche Widmung der „Ministerreserve“ (§12 Abs.5) ist unbekannt

Anforderungen an universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse



Besonderheiten einzelner Prozessphasen:

- Durch formelgebundene Budgetzuweisung an die Universität muss auch universitätsinterne Budgetierung variabler gestaltet werden; Wirkung der Indikatoren sollte intern weitergegeben werden
- Einige universitätsinterne Planungsinstrumente sind erst rudimentär entwickelt; Beispiel: leistungsorientierte Kostenrechnung bzw. Kostenträgerrechnung

Anforderungen an universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse



Logische Anforderungen: „Geburtsschmerzen“

- **Planung von Zielen und Leistungen im Sinne des NPM: Outputorientierung**
Leistungserbringer: Verpflichtung zur Leistungserbringung; Leistungsbesteller: Verpflichtung zur Finanzierung
Offene Fragen: konsequente und systematische Trennung der Begriffskategorien
Wirkung – Leistung – Maßnahme
- **Etablierung von Kontrakten auf unterschiedlichen Ebenen**
BMBWK – Universität; Universitätsrat – Rektor; Rektorat – OE; OE – MitarbeiterInnen
Offene Fragen: Konsequenzen bei Nichteinhaltung, Rollenverteilung Universitätsrat – Rektorat – Senat
- **Tendenz zu längerfristiger Planung**
Strategische Planung, Entwicklungspläne und Leistungsvereinbarungen erzwingen längerfristige Perspektive; nicht nur Leitungsorgane sondern alle MitarbeiterInnen der Unis sind aufgefordert, sich über die Zukunft Gedanken zu machen;
Budgethorizont von 1 auf 3 Jahre erweitert
Offene Fragen: Methodischer Zugang zu konsistenten Anreizstrukturen auf allen Verantwortungsebenen

Anforderungen an universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse



Problematische Anforderungen: *„Reifeprozess und Adoleszenz“*

- **Outputbezogene Betrachtung von Ressourcen**
Kostenrechnung stößt an Grenzen (Kostenträgerrechnung), Lehre ist kalkulierbar, in anderen Bereichen können Ressourcen nicht zugeordnet werden; Prinzip der Kuppelproduktion
- **Umgang mit teilweise fehlender Planbarkeit und Fremdabhängigkeiten**
Freier Hochschulzugang, Drittmittel
- **Konsistentes Berichtswesen und Berichtsrelevanz**
Gefahr der Etablierung von aufwendigen Berichtspflichten ohne institutionalisierte Feedbackstrukturen; großer Aufwand für „schwarze Löcher“

Anforderungen an universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse



Kritische Anforderungen: „Exitus des Systems“

- **Unvereinbare Interessenslagen führen zu Minimalkonsens**
Stark ausdifferenzierte interne Strukturen und daraus resultierende Interessenskonflikte führen zu schwacher Visionsfähigkeit; Abbau und Reduktion bestehender Strukturen werden durch politische Interventionen konterkariert
- **Zusammenhang Budgetstruktur ↔ Kostenstruktur**
Variable Budgetteile sind tendenziell größer als variable Kosten; die Abbaubarkeit von Fixkosten besitzt keinen Konnex zur Variabilisierung der Budgets; Logik von Verteilungssystemen statt Preissystemen
- **Ungeeignete Rahmenbedingungen**
 - Dienstrecht und Kollektivvertrag
 - Finanzierung und Betrieb der Infrastruktur (i.s. Gebäude)
 - Haftungen