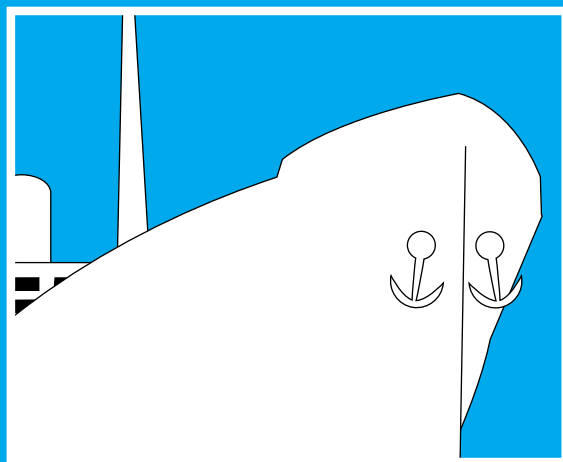
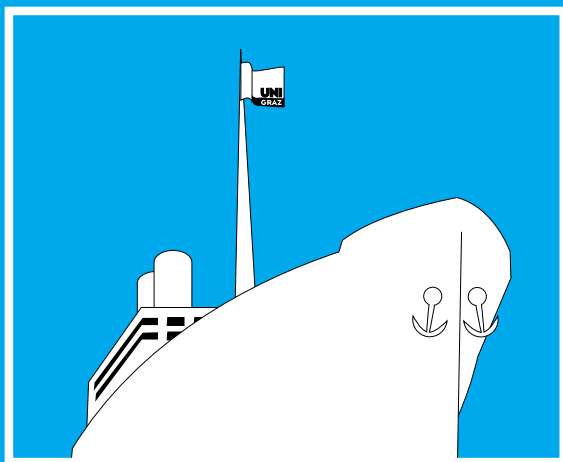
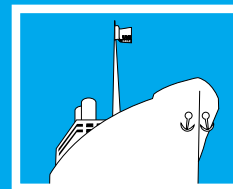
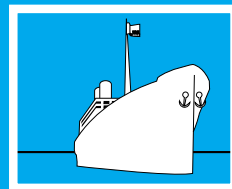
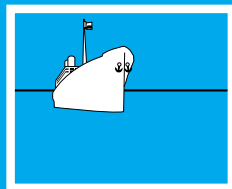
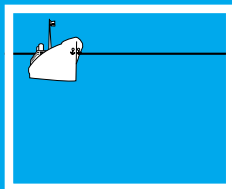


Kursbuch

Strategische Entwicklung der Universität Graz
Band 1: Ziele und Prozesse



Liebe Leserinnen und Leser!

Die Universitäten des 21. Jahrhunderts sind nicht mehr länger Teil der Staatsverwaltung, sondern entwickeln sich langsam aber sicher zu eigenständigen und damit eigenverantwortlichen Organisationen. Diesem Trend folgt nicht nur Österreich, sondern ganz Europa. Das bedeutet nicht, dass Universitäten jetzt „durchökonomisierte“ Wirtschaftsbetriebe werden mit dem Hauptziel, Lehre und Forschung zu verkaufen. Vielmehr haben sie weiterhin den klaren Auftrag, dem Wohl der Gesellschaft zu dienen, indem sie Wissen schaffen, Studierende ausbilden und zentrale Themen mit der Öffentlichkeit diskutieren. Dafür erhalten sie Geld von den SteuerzahlerInnen. Letztere erwarten, dass die Universitäten mit ihren Ressourcen sinnvoll umgehen und ihre Leistungen transparent machen. Dazu müssen neue Instrumente und Steuerungsformen entwickelt und implementiert werden. Die Universität Graz hat damit begonnen, indem sie in einem zweijährigen Prozess eine umfangreiche Strategieentwicklung betrieben und mit der Einführung von internen Zielvereinbarungen verknüpft hat. Sowohl das Vorgehen als auch die bisherigen Ergebnisse möchten wir Ihnen mit dieser Broschüre vorstellen.

Die Universität Graz hat bereits im Sommer 2000 damit begonnen, einen Prozess der strategischen Entwicklung durchzuführen. Dabei hat sie sich vor allem an den Methoden der Organisationsentwicklung und des New Public Management orientiert. In der ersten Phase bis zum Sommer 2002 wurden die Entwicklungsziele für die Gesamtuniversität partizipativ erarbeitet und festgelegt. Dies wird mit der vorliegenden Broschüre dokumentiert. Im Anschluss daran wurden bis zum Frühjahr 2003 in internen Leistungsvereinbarungen die Innovationen definiert, mit denen die Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen dazu beitragen, dass die Universität ihre Entwicklungsziele erreicht. Basis hierfür sind neben den gesamtuniversitären Zielen Entwicklungspläne der Fakultäten. Die Laufzeit der Vereinbarungen umfasst die Jahre 2003 und 2004, ihre Umsetzung soll durch den Aufbau eines professionellen Projektmanagements und -controllings unterstützt werden. Dies wird die zweite Phase des Projektes markieren, über die wir in einem zweiten Teil der Broschüre berichten werden. In Anschluss daran wird der Gesamtprozess evaluiert und reflektiert.

An dem hier beschriebenen Entwicklungsprozess waren viele MitarbeiterInnen aus den Bereichen Wissenschaft und Dienstleistungseinrichtungen beteiligt, die gemeinsam versucht haben, die Chancen im Interesse der gesamten Organisation bestmöglich zu nutzen. Ihnen allen sei sehr herzlich für ihr Engagement gedankt. Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Entwicklung zu größerer Selbstständigkeit der Universitä-



Bild Vorwort. Lothar Zechlin.

ten nicht nur Chancen, sondern auch Risiken in sich birgt. Das größte Risiko besteht darin, dass die Politik ihre politischen Gestaltungsaufgaben nicht mehr wahrnimmt, die weitere Entwicklung ausschließlich dem marktgesteuerten Wettbewerb überlässt und die öffentliche Finanzierung der Universität immer weiter ausdünn. Dem gegenüber besteht die größte Chance für die Universitäten darin, dass sie innerhalb des politisch zu verantwortenden Rahmens ihre zukünftige Entwicklung selbstbewusst und entschlossen angehen. Dies ist vielfach allerdings leichter gesagt als getan.

Es geht nicht nur darum, den bekannten Kreislauf der Bildung strategischer Ziele, der Realisierung zielbezogener Veränderungsmaßnahmen und den Aufbau eines Evaluationsverfahrens zu implementieren, sondern dies alles unter den komplexen Bedingungen der Universität als Organisation umzusetzen. Wirkliche Vorbilder, die man nur einfach kopieren müsste, gibt es dafür nicht. Was es gibt, sind eine Menge Versuche im deutsch- und fremdsprachigen Ausland, die durch unterschiedliche Zugänge, theoretische Hintergründe und Schwerpunktsetzungen gekennzeichnet sind. Auch wenn man aus ihnen lernen kann, geht es letztlich doch darum, selbst etwas zu entwickeln, auszuprobieren und gemeinsam mit den AkteurInnen innerhalb und außerhalb der Universitäten weiter zu entwickeln.

Diese Broschüre ist daher nicht nur die Dokumentation eines Veränderungs- bzw. Reformprozesses im angesprochenen Sinne, sondern vielmehr auch eine Handreichung als Hilfe zur Selbsthilfe für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Universitäten unter den rezenten Bedingungen und zukünftigen Herausforderungen.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Lothar Zechlin, Rektor der Universität Graz

Inhaltsverzeichnis

I.	Überblick – der Ablauf der Strategieentwicklung	5 - 7
II.	Rollenklärung	8 - 11
III.	Prozessdarstellung: vom Start bis zur Sommerarbeit 2001	12 - 17
IV.	Prozessdarstellung: von der ersten bis zur zweiten Lesung im Senat	18 - 23
V.	Zielorientierte Leistungsvereinbarungen	24 - 29
VI.	Indikatoren	30 - 33
VII.	Kommunikation – „...und sie bewegt sich doch“	34 - 40
VIII.	Die Rolle der Personalentwicklung	41 - 45
IX.	Reflexion des strategischen Entwicklungsprozesses durch die Projektgruppen	46 - 49
X.	Anhang	50 - 73

Impressum. Medieninhaber: Universität Graz
Universitätsplatz 3, A-8010 Graz
Tel. +43 (0) 316 380-0
www.uni-graz.at

Herausgeber: Rektor der Universität Graz, Lothar Zechlin

Grafikdesign: Roman Klug, Ausseninstitut

Fotos & Grafiken: Universität Graz

Informationen und Bestellung. Ausseninstitut der Universität Graz
Johann Fux-Gasse 30, A-8010 Graz
Tel. +43 (0) 316 380-2106
Fax: +43 (0) 316 380-9170

I. Überblick – der Ablauf der Strategieentwicklung

von Lisbeth Czerny, Michaela Trummer und Lothar Zechlin

Das vorliegende Einstiegskapitel bietet einen gerafften Überblick über den Ablauf der Strategiebildung. Es handelt sich gewissermaßen um ein nachträglich geschriebenes „Drehbuch“, in dem der Prozessablauf und die bestimmenden Überlegungen und Probleme knapp angerissen werden. In den nachfolgenden Kapiteln erfolgt dann jeweils eine detailliertere Beschreibung einzelner Phasen oder Problembereiche des Prozesses.

1. Sommer 2000: Rollendefinition und Aufgabeklä- rung in der Strategiebildung. Ein Drehbuch erfordert klare Rollenbeschreibungen. Diese wurden in einem formellen Beschluss des Senates vom 21. Juni 2000 festgelegt.

Danach hatte der Senat als Kollegialorgan in zwei Lesungen Entscheidungen zu treffen. Die erste Lesung diente dazu, frühzeitige Tendenzentscheidungen und Weichenstellungen vorzunehmen, und erst in der zweiten Lesung wurden – zu einem deutlich späteren Zeitpunkt – Entscheidungen gefällt. Das Rektorat war zuständig für die konzeptionelle Vorarbeit bis zur ersten Lesung, die Konkretisierung und Operationalisierung der Tendenzentscheidungen sowie die Umsetzung der in der zweiten Lesung gefällten Entscheidungen (siehe Kapitel II).

Einen nächsten Schritt bildete die Einrichtung so genannter „Integrierter Universitätskommissionen“ (IUK). „Integriert“ sind diese Kommissionen aufgrund ihrer spezifischen Zusammensetzung: Je

□ IUK OE/PE, Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung und RektorInnenteam: Überarbeitung und Zusammenfassung der Ergebnisse.

Zukunftskonferenzen
 □ Eröffnungsveranstaltung am 5. April 2001
 □ Großveranstaltung am 21. Juni 2001

zwei Mitglieder wurden vom Senat und Rektorat entsandt. Jede der sechs Fakultäten und der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen entsandten ein weiteres Mitglied. Auf diese Weise sollten

frühzeitig die Perspektiven aus den Fakultäten einbezogen werden, aber auch bei der späteren Umsetzung kompetente und engagierte AnsprechpartnerInnen vorhanden sein. Die IUK „Organisations- und Personalentwicklung“ (IUK OE/PE) ist unter anderem für das Themengebiet „Strategieentwicklung“ zuständig.

2. Winter 2000/2001: Konstituierung der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung sowie der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Im Herbst 2000 setzte die IUK OE/PE die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung mit der Aufgabe ein, Konzepte und konkrete Handlungsvorschläge zu erarbeiten. Am 17. November 2000 fand der Startworkshop statt. Bis Dezember 2000 wurde ein Konzept mit dem Ziel der Leitbilderstellung und der daraus abgeleiteten Strategieentwicklung für die Universität Graz erarbeitet. Nach eingehender Diskussion im Senat am 6. Dezember 2000 wurde vom Ziel der

□ Gegenstromverfahren mit den Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen, ÖH, AKGL, Dienststellenausschüsse, Universitätsbeirat etc.

□ Strategiekonferenz am 11. April 2002: Diskussion der strategischen Leistungsziele.
 □ Senatsbeschluss der Globalziele und strategischen Leistungsziele im Juni 2002.

□ 1. Lesung der Materialien im Senat im November 2001.

Leitbilderstellung abgegangen und das Hauptaugenmerk auf die Entwicklung strategischer Ziele gelegt (siehe Kapitel III), zu denen dann ein „passendes“ Leitbild entwickelt werden sollte.

Im Senat hatte sich nämlich die Meinung gebildet, dass ein Leitbild (im Sinne des Festlegens eines Handlungsrahmens von Werten und Normen) einen zu wenig verbindlichen, einen zu wenig konkreten Charakter aufweise und eine Strategieentwicklung, aus der sich konkrete Handlungsweisen ableiten ließen, effizienter sei. Bis Mitte 2001 begleitete ein externer Berater die Arbeit der Projektgruppe. Ab Sommer 2001 wurde externe Beratung nur mehr je nach Bedarf herangezogen.

Im Jänner 2001 setzte die IUK OE/PE eine zweite Projektgruppe zum Themenbereich „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ ein. Da die Umsetzung der in den strategischen Leistungszielen angelegten Programme sehr wesentlich durch die Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen erfolgen würde, sollten zwischen ihnen und der Universitätsleitung interne „Leistungsvereinbarungen“ geschlossen

Fig. I-1. Ablauf des Strategieprozesses

werden. Die Projektgruppe hatte die Aufgabe, die dafür erforderlichen Methoden und Instrumente zu entwickeln. Im Mai 2001 fand ein Workshop mit externen Expertinnen mit dem Ziel statt, eine Leitlinie für die Leistungsvereinbarungen zu erarbeiten (siehe Kapitel V).

3. Sommer 2001: Eröffnungsveranstaltung und Zukunftskonferenz. Die Eröffnungsveranstaltung im April 2001 sollte Informationen zum Ablauf der Prozesse geben, Bewusstsein für die Notwendigkeit der Universitätsentwicklung schaffen und möglichst viele Universitätsangehörige zur Mitarbeit begeistern. Zugleich wurden Wünsche, Anregungen, Meinungen sowie Sichtweisen zur Strategieentwicklung von Universitätsangehörigen und VertreterInnen des externen Umfeldes (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft) aufgenommen. Diese Veranstaltung war offen für alle Universitätsangehörigen (siehe Kapitel III).

Im Juni 2001 fand eine Zukunftskonferenz statt. Ihre Zielsetzung bestand darin, zu 19 vordefinierten Themenfeldern eine Analyse der Stärken und Schwächen und der zukünftigen Chancen und Risiken durchzuführen sowie mögliche Ziele zu definieren und beispielhaft Leistungen zur Zielerreichung zu beschreiben. Eingeladen waren alle Angehörigen der Universität und VertreterInnen externer Anspruchsgruppen, ca. 100 Personen nahmen teil (siehe Kapitel III). Für die Kommunikation des Strategieentwicklungsprozesses wurden unterschiedliche Wege (Homepage Universitätsentwicklung, Diskussionsforen im Internet, Postaussendungen, Plakate etc.) gewählt, um möglichst alle Universitätsangehörigen und InteressentInnen zu erreichen (Kapitel VII).



Bild I-1. Umbau und Entwicklung an der Universität Graz.

4. Herbst 2001: Interne Aufbereitung der Ergebnisse, Entwicklungspläne der Fakultäten. Die Ergebnisse aus den beiden Großveranstaltungen wurden während der Semesterferien von der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung aufbereitet und gemeinsam mit dem Rektorat sowie den ModeratorInnen der Zukunftskonferenz zu einer Beschlussvorlage für die erste Lesung im Senat verdichtet (siehe Kapitel III und Kapitel IV). Die Beschlussvorlage beinhaltete:

- die Globalziele und strategischen Leistungsziele für neun Leistungsbereiche: Lehre, Forschung, Wissenstransfer, internationale Beziehungen, Öffentlichkeitsarbeit, Gleichstellung/Gleichbehandlung/Frauenförderung, Personalentwicklung, Budget und Ressourcen, Organisationsentwicklung
- den Zeitablauf der Strategieentwicklung (siehe Masterplan im Anhang)
- sowie – eines der zentralen Instrumente des weiteren Prozesses – eine Matrix, in der die gesamtuniversitären Ziele mit den Leistungen der Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen verknüpft werden sollten (siehe Ziel- und Leistungsmatrix im Anhang).

Zugleich begannen die Fakultäten nach entsprechenden Diskussionen und Verabredungen in der Dekanekonferenz eigene Entwicklungspläne zu erarbeiten.

5. Winter 2001/2002: Erste Lesung im Senat, Gegenstromverfahren. Im Rahmen der ersten Lesung stimmte der Senat der Beschlussvorlage als „Diskussionsgrundlage für das Gegenstromverfahren“ zu. Sie wurde im Band „Materialien zur strategischen Entwicklung der Universität Graz“ im Internet veröffentlicht und gezielt an alle Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen sowie Einrichtungen wie z.B. Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Universitätsbeirat, Dienststellenausschüsse, Österreichische Hochschülerschaft mit der Bitte um Kommentare, konkrete Veränderungsvorschläge und Anregungen übermittelt. Zugleich wurden Mitglieder der beiden Projektgruppen benannt, die als AnsprechpartnerInnen und DiskussionspartnerInnen „gebucht“ werden konnten (siehe Kapitel IV).

Im Rahmen des Gegenstromverfahrens fand jeweils ein Hearing mit Studierenden sowie Persönlichkeiten aus Politik, Kultur und Wirtschaft statt (siehe Kapitel IV). Die zahlreichen Stellungnahmen führte die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung in dem Band „Stellungnahme aus dem Gegenstromverfahren der Universität Graz“ zusammen.

Ein Workshop der Projektgruppen Strategie- und Leitbildentwicklung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen am 7. und 8. Februar 2002 diente der Reflexion der bisherigen Arbeiten der beiden Projektgruppen sowie der Ausrichtung und Koordination weiterer Aktivitäten (siehe Kapitel VIII).

6. Sommer 2002: Strategiekonferenz, Beschlussfassung des Senates. In einer dritten Großveranstaltung (siehe Kapitel IV) überarbeiteten über 100 Führungsverantwortliche und Personen, die für den Strategieentwicklungsprozess besonderes Engagement gezeigt hatten, am 11. April 2002 in Kleingruppen mit Unterstützung interner ModeratorInnen die Globalziele und strategischen Leistungsziele. Basis für diese Arbeiten waren ausschließlich die Ergebnisse des Gegenstromverfahrens.



Bild I-2. Eröffnungsveranstaltung im April 2001.

rens, welche themenbezogen für die Gruppenarbeit aufbereitet worden sind.

Aus den Ergebnissen dieser „Strategiekonferenz“ erarbeiteten das Rektorat sowie ein – primär aus der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung gebildetes – Redaktionsteam eine Beschlussvorlage für den Senat (siehe Kapitel IV). Nach ausführlicher Beratung in drei Sitzungen beschloss der Senat die Globalziele und strategischen Leistungsziele in ihrer endgültigen Fassung (siehe Beschluss des Senates im Anhang).

7. Herbst 2002: Leistungsvereinbarungen. Nach der Festlegung der Globalziele und der strategischen Leistungsziele folgt nun – nach Abschluss dieser schriftlichen Prozessdokumentation – die Phase, in der eine Operationalisierung dieser Ziele in Form von Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen vorgenommen wird. Vorbereitende Arbeiten hierzu hatten bereits seit Frühjahr 2002 an einigen Fakultäten auf der Grundlage ihrer Entwicklungspläne begonnen. Die Universitätsleitung hatte während der Semesterferien den Zeitplan für den Verhandlungsprozess sowie die Struktur der Leistungsvereinbarungen erstellt. Die Ergebnisse dieser Verhandlungen werden entsprechend dieser Planung in der Folge zu einem „strategischen Entwicklungsplan“ verdichtet werden und dem Senat im Frühjahr 2003 zugeleitet werden.

Wann?	Wer?	Was?
Sommer 2000	Senat	Festlegung der Aufgaben- und Rollenverteilung
Herbst/Winter 2000	Integrierte Universitätskommission Organisations- und Personalentwicklung	Erstellung Arbeitsprogramm, Einsetzung von Projektgruppen
Sommer 2001	2 Großveranstaltungen	Themenfindung und Bearbeitung von 19 Themenfeldern
Herbst 2001	Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung	Erstellung der Grundstruktur der Ziel- und Leistungsvereinbarungen Erstellung des Entwurfes „Strategische Entwicklungsziele“
17. Oktober 2001	Senat	Diskussion Zeitplan und Prozessdarstellung
5. November 2001	Dekanekonferenz	Vorstellung der Entwürfe „Strategische Entwicklungsziele“ und Prozessdarstellung
14. November 2001	Senat	1. Lesung zu den „Strategische Entwicklungszielen“ und „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“
Winter 2001/ 2002	Fakultäten, Dezentrale Einrichtungen, IUKs, ÖH, Dienststellenausschüsse, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Universitätsbeirat, Studierende, NachwuchswissenschaftlerInnen, Stakeholders	Gegenstromverfahren, Einholung von Stellungnahmen zu den „Strategischen Entwicklungszielen“
März– April 2002	Projektgruppen	Überarbeitung der Entwürfe nach Gegenstromverfahren
Mitte April 2002	Ca. 100 Führungskräfte	Strategiekonferenz, Verdichtung der Ergebnisse aus dem Gegenstromverfahren
April/Mai 2002	Rektorsteam, Projektgruppen	Erarbeitung der Senatsvorlagen zu Strategie und ZLV
Mai 2002	Integrierte Universitätskommission Organisations- und Personalentwicklung	Diskussion der Senatsvorlagen und Verabschiedung
Juni 2002	Senat	Beschluss der „Strategischen Entwicklungsziele“ und ZLV-Struktur

Fig. I-3. Zeitablauf.

II. Rollenklärung

von Lisbeth Czerny, Michaela Trummer und Lothar Zechlin

Die Frage der Rollenklärung im Prozess der Universitätsentwicklung ist eine zentrale. Im folgenden Kapitel soll auf diese Fragestellung im Detail eingegangen werden. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht die Rollenklärung d.h. die Zusammenarbeit und die Rollenunterschiede zwischen Senat und Rektorat. Beide spielen bei der Universitätsentwicklung eine zentrale Rolle, denn nach dem UOG 93 sind Rektorat und Senat die Leitungsorgane der Universität. Ebenso wichtig wie die Kooperation zwischen monokratischen Organen und Kollegialorganen ist auch die Darstellung der engen Vernetzung zwischen der zentralen Leitungsebene und der dezentralen Fakultätsebene. Nach den Ausführungen dazu werden noch generell Rollen im Strategieentwicklungsprozess dargestellt.

1. Einleitung. Die durch das UOG 93 geschaffene größere Autonomie bedeutet, dass die Universität über größere Handlungsspielräume verfügt. Sie muss nun in die Lage versetzt werden, diese auch auszufüllen, indem sie nicht nur eigene Zielsetzungen entwickelt, sondern in dem sie auch den Freiraum, den sie durch das UOG 93 gegenüber

dem Ministerium erhält, intern an die dezentrale Fakultäts- und Dienstleistungsebene weitergibt. Zu diesem Zweck sollen interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und den Fakultäten sowie Dienstleistungseinrichtungen entwickelt werden. Dabei ist aber insbesondere auf ein ganzheitliches Vorgehen zu achten, in dem die einzelnen Aufgabenbereiche der Universität, also Lehre, Forschung, Weiterbildung, Frauenförderung, internationale Hochschulbeziehungen u.a. sowie das Instrumentarium der Ziel- und Maßnahmenplanung, der Maßnahmenrealisierung und der Evaluation thematisch und zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Ein solcher Prozess der Universitätsentwicklung ist auf eine klare Rollenunterscheidung von Rektorat und Senat sowie auf die Integration von zentraler und dezentraler Universitätsebene angewiesen.

Für die exakte Rollenunterscheidung wurde ein Workshop durchgeführt, an den sich eine Vielzahl an Gesprächen innerhalb der Universitätsleitung angeschlossen haben. Die Ergebnisse dieser Gespräche wurden in zwei Sitzungen im Senat ausführlich erörtert und haben zu einer vom Senat beschlossenen Vorlage geführt. Von diesem Beschluss werden in der Folge Auszüge dargestellt.

2. Zusammenarbeit und Rollenunterschiede zwischen Senat und Rektorat. Die Universitätsentwicklung (übertragen aus den Ansätzen der Organisationsentwicklung) besteht im Wesentlichen aus einem Kreislauf von drei Stationen:^[1]

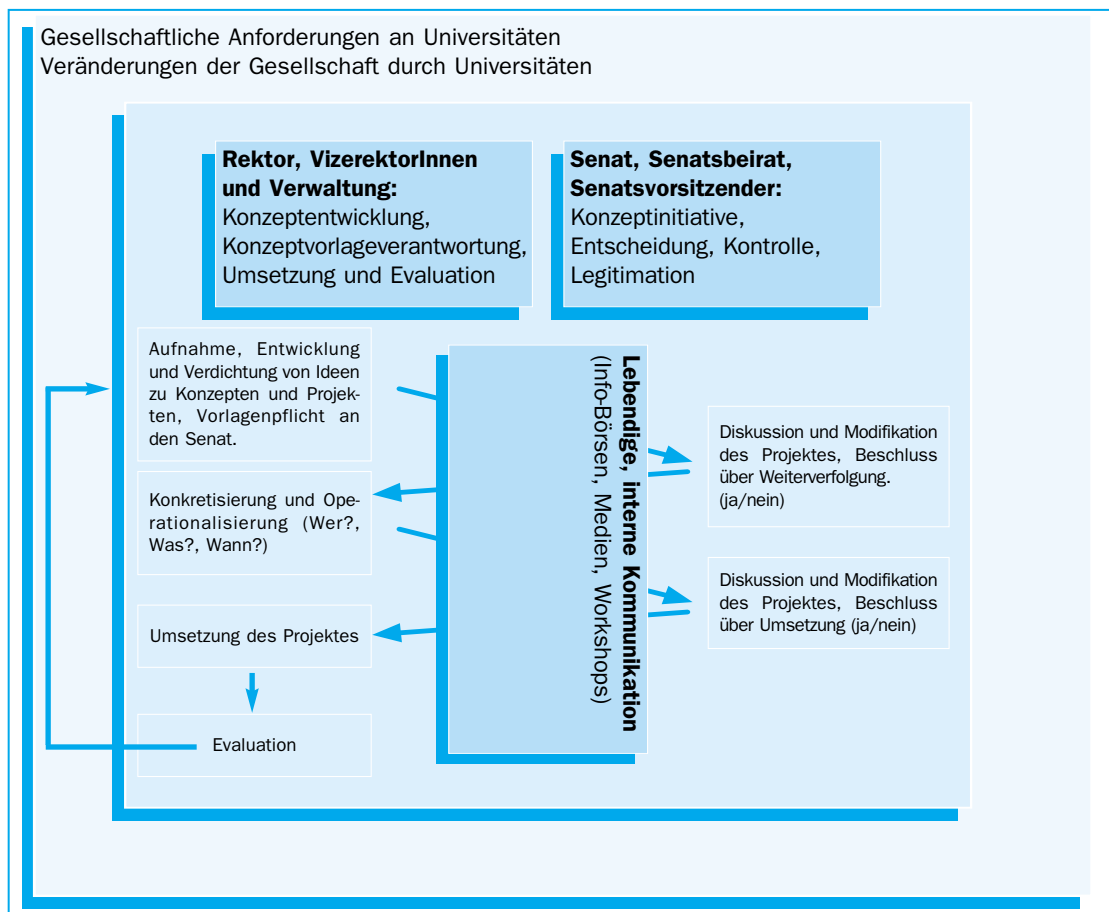


Fig. II-1. Zusammenarbeit und Rollenunterschiede zwischen den monokratischen Organen und den Kollegialorganen auf Leitungsebene.

- Einerseits müssen Ziele definiert sein. Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen, z.B. sind die in einem Leitbild festgehaltenen Zielsetzungen eher Prinzipien und wertorientiert, wohingegen konkrete Zielsetzungen auf einzelnen Handlungsfeldern stärker das operative Handeln steuern. Wichtig ist jedoch, dass diese Ziele in sich stimmig formuliert sind und ständig miteinander abgeglichen werden.
- Zum anderen müssen konkrete Veränderungsschritte in der Universität vorgenommen werden. Diese Schritte müssen auf die Zielsetzungen bezogen sein.
- Der dritte Schritt besteht schließlich in der laufenden Evaluation der Universitätsentwicklung. D.h. es muss beobachtet werden, ob die Veränderungsschritte sich im Rahmen der definierten Zielsetzungen bewegen bzw. welche Veränderungen in den Zielformulierungen von der Ausarbeitung konkreter Veränderungsschritte ausgehen. Es muss ferner beobachtet werden, ob die geplanten Schritte tatsächlich auch umgesetzt werden und ob die angestrebten Effekte eingetreten sind. Die Ergebnisse der Evaluation fließen in veränderte Zielsetzungen oder modifizierte Veränderungsschritte ein.

Verantwortlich für das Zustandekommen einer in diesem Sinne systemisch angelegten Universitätsentwicklung sind die Leitungsorgane der Universität, d.h. unter dem UOG 93 der Senat und das Rektorat. Es ist deshalb sicherzustellen, dass beide Organe gut kooperieren. Eine solche Kooperation kann nur gelingen, wenn sie sich ihrer unterschiedlichen Rollen in dem Prozess der Universitätsentwicklung bewusst sind. Genauso wichtig ist, dass die Universitätsentwicklung nicht nur auf Leitungsebene erarbeitet wird, sondern die dezentralen Fakultätsebenen sowohl in die Konzipierung wie auch die Realisierung mit eingebunden sind. Hierzu sind in der Konzipierungsphase vernetzte Arbeitsgruppen und in der Umsetzungsphase das Instrument der Zielorientierten Leistungsvereinbarungen vorgesehen.

2.1 Das Rektorat. Das Rektorat besteht aus dem Rektor und vier VizerektorInnen. Ihm sind die Dienstleistungseinrichtungen, insbesondere die Zentrale Verwaltung unterstellt. Das Rektorat verfügt über Stabsstellen, die ihm zuarbeiten und ist somit ein gut ausgestattetes Aktionszentrum.

2.2 Der Senat. Der Senat besteht aus insgesamt 43 Mitgliedern (20 VertreterInnen der ProfessorInnen, 10 VertreterInnen der UniversitätsassistentInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, 10 VertreterInnen der Studierenden, 2 VertreterInnen der Allgemein Bediensteten und 1 VertreterIn aus dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen) und ist ein zentrales Kollegialorgan der Universität. Dem Senat steht ein Senatsbeirat zur Seite und er wird vom/von der Senatsvorsitzenden geleitet. Der Senat ist aufgrund seiner Aufgaben (Entscheidung über strategische Weichenstellungen und Kontrolle der Zielerreichung) Teil der Universitätsleitung.

2.3 Kompetenzen, Kooperationen und Konstellationen. Mit dem gut ausgestatteten Aktionszentrum des Rektorates ist aber häufig das Problem verbunden, dass die Rolle des Rektorates und der gestärkten Universitätsverwaltung in der inneruniversitären Wahrnehmung eher mit Misstrauen beobachtet und als Schwächung der Kollegialorgane verstanden wird. Aufgrund dieser Problemlage



Bild II-1. RESOWI-Zentrum.

kam es darauf an, rasch deutlich zu machen, dass der vergrößerte Aktionsspielraum des Rektorats im Interesse der Universität Graz eingesetzt wird und nicht zu Lasten der Entscheidungskompetenzen der Kollegialorgane geht. Vielmehr versetzt diese Konstellation die Kollegialorgane überhaupt erst in die Lage, sich auf die strategisch wichtigen Weichenstellungen konzentrieren zu können und dort die ihnen obliegenden Entscheidungen zu treffen.

Um dieses deutlich sichtbar zu machen, war es notwendig und sinnvoll, Rollenunterschiede, aber auch Kooperationsmodalitäten ganz klar zu definieren. Und zwar wie folgt:^[2]

- a) **Konzepte.** Die Klärung der unterschiedlichen Rollen von monokratischen Organen und Kollegialorganen soll ein wechselseitiges Übergreifen der beiden Seiten in die Aufgabenbereiche der jeweils anderen Seite vermeiden. Dem hier vorgelegten Konzept liegt die Vorstellung zugrunde, dass die Rollen der monokratischen Organe insbesondere in der Entwicklung, der Umsetzung und der Evaluation beschlossener Konzepte liegen, während die Rollen der Kollegialorgane in der Entscheidung über strategische Weichenstellungen (nicht über operative Fragen), der Kontrolle, ob diese Entscheidungen zielführend umgesetzt werden, und der Legitimation der Veränderungsmaßnahmen liegt. Dabei ist klar, dass die Konzept-Initiative von monokratischer Seite und der Seite der Kollegialorgane ausgehen kann. Die Verantwortung zur Konzeptvorlage liegt aber bei der Rektorsseite. Durch die Klarstellung soll erreicht werden, dass sich beide Seiten auf ihre jeweiligen Aufgaben konzentrieren können.
- b) **Entscheidung.** Handlungsfähigkeit der Universität insgesamt setzt eine frühzeitige Koopera-

tion zwischen dem Senat und den monokratischen Organen voraus. Der Senat soll mit den Arbeitsergebnissen der monokratischen Organe nicht erst zu einem Zeitpunkt befasst werden, zu dem diese Arbeiten bereits abgeschlossen sind. In einer solchen Konstellation hätte er andernfalls nur mehr die Möglichkeit, die vorgelegten Planungen entweder ohne die Möglichkeit der eigenen Einflussnahme zu übernehmen oder aber zu blockieren. Beides wäre in gleicher Weise kontraproduktiv. Aus diesem Grunde war es vorgesehen, dass der Senat frühzeitig in einer „ersten Befassung“ mit Projektideen betraut wird, die auf der monokratischen Seite entwickelt worden sind, die er aber auch selbst anregen konnte. Er soll dann eine Entscheidung darüber treffen, ob diese Ideen weiterverfolgt werden sollen. Erst danach wird die monokratische Seite mit der Konkretisierung und Operationalisierung beginnen und den Senat in einer „zweiten Lesung“ mit den Ergebnissen befassen. In dieser Phase soll der Senat eine endgültige Entscheidung über die Umsetzung treffen, die auf monokratischer Ebene vorgenommen werden soll.

- c) **Transparenz.** Wichtig ist, dass die auf diese Weise entwickelten Konzeptionen in die universitäre Öffentlichkeit hinein transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden. Nur so haben Universitätsangehörige die Möglichkeit, sich in die laufenden Arbeiten aktiv einzuklinken. Darüber hinaus ist eine lebendige interne Diskussion stets Grundlage für die nach außen wirkende Öffentlichkeitsarbeit. Wichtig ist, Workshops anzubieten, akademische Tage zu organisieren, Infobörsen einzurichten, eigene uni-interne Medien zur Kommunikation des Entwicklungsprozesses zu schaffen und auf diese Weise ein „partizipatives Management“ zu entwickeln. Die Einzelheiten dieses Modells sind in der Figur II-1 festgehalten.

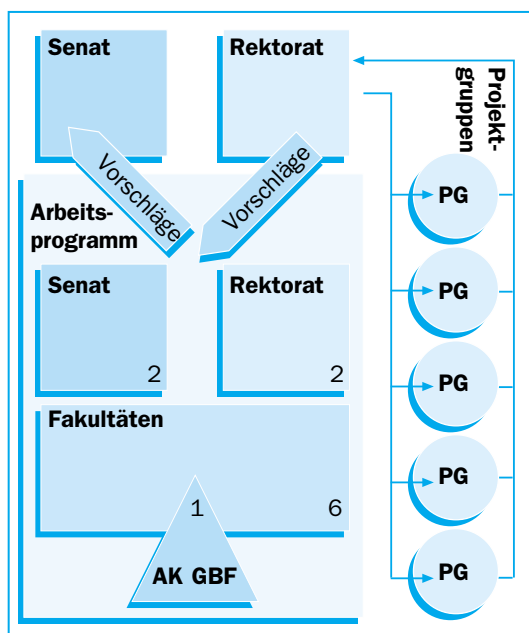


Fig. II-2. Zusammensetzung der Integrierten Universitätskommissionen (IUK).

3. Vernetzung der zentralen und dezentralen Ebene.^[3] Ebenso wichtig wie die Kooperation von monokratischen Organen und Kollegialorganen auf Leitungsebene ist eine enge Vernetzung zwischen der zentralen Leitungsebene und der dezentralen Fakultätsebene. Allzu oft steht man vor der Situation, dass zwar die zentralen Leitungsorgane der Universität wohlklingende Beschlüsse gefasst haben, diese jedoch keine Auswirkung auf die eigentliche Handlungsebene in den Fakultäten haben. Das führt dann dazu, dass sich die reale Lage innerhalb der Universität nicht ändert. Um dieser Gefahr zu begegnen, müssen sowohl bei der Konzeptentwicklung, wie auch bei der späteren Umsetzung der Konzepte die Fakultäten miteinbezogen werden.

3.1 Integrierte Universitätskommissionen. Aus den oben angeführten Gründen wurden an der Universität Graz Integrierte Universitätskommissionen (IUK) eingerichtet, in die aus jeder Fakultät eine Person (seitens des Dekans oder des Kollegiums) und vom Senat sowie Rektorat jeweils zwei Personen nominiert wurden. Diese Integrierten Universitätskommissionen waren damit mit den zentralen akademischen Handlungsfeldern – i.e. Lehre, Forschung, Internationales – sowie den eher administrativen Handlungsfeldern – i.e. Budget, Organisations- und Personalentwicklung sowie Bibliothek – identisch. Die Frage, ob eine eigene Kommission zum Thema Gleichbehandlung/Frauenförderung gegründet werden sollte, wurde dahin entschieden, dass in jede dieser Integrierten Universitätskommissionen ein weiteres Mitglied vom Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen entsandt werden sollte. Auf diese Weise behandelte die Universität das Thema „Gleichbehandlung/Frauenförderung“ integriert in die sechs Haupthandlungsfelder und nicht davon gesondert. Die Zusammensetzung ergibt sich somit aus Figur II-2.

3.2 Sichtweisen der Fakultäten. Durch die Integrierten Universitätskommissionen sollte ein Zweifaches erreicht werden:

- Einerseits soll die Konzeptentwicklung so vorgenommen werden, dass die spezifischen Problemsichten aus den jeweiligen Fakultäten in die Konzeptentwicklung einfließen. Die Fakultäten sollen die in den Kommissionen stattfindende Konzeptentwicklung als für sich konstruktiv und weiterbringend wahrnehmen, weil sie tatsächlich ihre realen Probleme hineinbringen können. Damit wird eine abgehobene Arbeitsweise der Zentrale und das Entstehen eines bürokratischen „Wasserkopfes“ vermieden.
- Andererseits soll damit erreicht werden, dass bei der Umsetzung der im Senat beschlossenen Veränderungsschritte in den Fakultäten vor Ort jeweils eine Ansprechperson vorhanden ist, die sich um die Umsetzung auf der dezentralen Ebene kümmern kann.

4. Die Rollen im Strategieentwicklungsprozess.

In der Folge wird eine Übersicht zu den verschiedenen Rollen sowie Aufgabenverteilungen dargestellt. Im Vordergrund der Ausführungen stehen die Rollen der primär in diesen Strategieentwicklungsprozess involvierten Gremien und MonokratInnen sowie die Rolle der Universitätsangehörigen.

- **Rektor/Rektorat.** Das Rektorat (Rektor und VizerektorInnen) ist für die Entwicklung und Vorlage von Konzepten bzw. deren Umsetzung und für die Evaluation beschlossener Konzepte verantwortlich.
- **Senat.** Die Rolle des Senates liegt in der Entscheidung über strategische Weichenstellungen, nicht aber in der Entscheidung über operative Angelegenheiten, weiters in der Kontrolle, ob diese Entscheidungen zielführend umgesetzt werden und in der Legitimation der Veränderungsmaßnahmen.
- **IUK Organisationsentwicklung/Personalentwicklung (IUK OE/PE).** Generell ist es Aufgabe jeder IUK (Integrierte Universitätskommission) einerseits Arbeitsprogramme und Konzepte zu entwickeln und diese für die Beschlussfassung im Senat vorzubereiten, und andererseits vorzusehen, dass auch bei der Umsetzung der im Senat beschlossenen Veränderungsmaßnahmen jeweils eine Ansprechperson in den dezentralen Einrichtungen vorhanden ist. Ein Teil des Arbeitsprogramms der IUK OE/PE ist der Bereich Organisationsentwicklung. Für diesen Bereich wurden von der IUK OE/PE die beiden Projektgruppen Strategie- und Leitbildentwicklung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen eingesetzt. Die Projektgruppen wurden von der

IUK OE/PE mit der Entwicklung von Konzepten und der Erarbeitung von Handlungsvorschlägen beauftragt.

- **Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung.** Im Herbst 2000 wurde die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung von der IUK OE/PE eingesetzt. Die Aufgabe der Projektgruppe bestand in der Entwicklung eines Konzeptes und der Erarbeitung konkreter Handlungsvorschläge. Diese Projektgruppe war auch für die konkrete Durchführung des Strategieentwicklungsprozesses mitverantwortlich.
- **Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen.** Im Jänner 2001 wurde die Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen von der IUK OE/PE eingesetzt. Die Projektgruppe hatte den Auftrag, die Einführung von Zielorientierten Leistungsvereinbarungen als Instrument der Universitätsentwicklung und -steuerung strukturell vorzubereiten.
- **Universitätsangehörige.** Erklärtes Ziel für den Verlauf des Prozesses war die Einbindung möglichst vieler Universitätsangehöriger, da es sich um die Strategieentwicklung „ihrer“ Universität handelte. Die Strategieentwicklung wurde vor allem zu Beginn (Eröffnungsveranstaltung, Großveranstaltung) im Sinne von „Bottom-Up“ breit angelegt. Alle Universitätsangehörigen wurden eingeladen, sich am Strategieentwicklungsprozess zu beteiligen. Über Aussendungen und aktuelle Informationen auf der Homepage „Universitätsentwicklung“ der Universität Graz sollten alle Angehörigen in die Strategieentwicklung eingebunden sowie laufend informiert werden (siehe Kapitel VII).

[1] [2] [3] Siehe zu den folgenden Ausführungen den Beschluss des Senats vom 21. Juni 2000, „Integrative Universitätsentwicklung“

III. Prozessdarstellung: vom Start bis zur Sommerarbeit 2001

von H. Peter Soyer, Daniela Tscherk und Lothar Zechlin

Im folgenden Kapitel wird die Eingangsphase des Strategieentwicklungsprozesses kursorisch dargestellt. Gemeint ist damit jene elementare Phase des In-Bewegung-Setzens des Prozesses, die wir bildlich mit der Metapher des „Schiffes Universität Graz“ umschrieben haben. Das Schiff bzw. der Tanker muss/soll sich durch die Anstrengung und Motivation aller auf dem „richtigen“ Kurs in Bewegung setzen. Dabei muss die Mann-/Frauschaft des Tankers und des „Schleppers“ bzw. Lotsenbootes sich auf die gemeinsamen Zielsetzungen, das gemeinsame und koordinierte Vorgehen einigen und sich über die Form des gemeinsamen Zusammenarbeitens einigen, um dann auf dem richtigen Kurs loszufahren.

1. Einleitung. Die Darstellung des folgenden Kapitels umfasst zeitlich die „Start-Phase“ der Strategieentwicklung, welche mit der Eröffnungsveranstaltung am 5. April 2001 begann und mit der Sommerarbeit 2001 endete. Im Sinne des Prozessdesigns war dieser Prozessabschnitt organisatorisch durch mehrere ineinander übergehende Phasen von offener und breiter Diskussion („Integration“) und kurzzeitigen Perioden von konkreter Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch die Projektgruppe Strategie und Leitbildentwicklung und insbesondere durch das Rektorat („Leadership“) gekennzeichnet. Dieser verzahnte Prozess wird im Folgenden kursorisch dargestellt.

2. Eröffnungsveranstaltung am 5. April 2001. Am 5. April 2001 fand entsprechend dem Design der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung eine halbtägige Eröffnungsveranstaltung statt, wobei die Vermittlung der folgenden Ziele im Mittelpunkt dieser Veranstaltung stand:

- Bewusstsein schaffen für Notwendigkeit der Universitätsentwicklung und der Profilbildung
- Werben für die Teilnahme und die Mitarbeit am Prozess
- Information zum Ablauf des Prozesses
- Aufnehmen der ersten Wünsche, Anregungen und Meinungen von Universitätsangehörigen

Als Ergebnisziel wurde ein Positionspapier angestrebt, welches die Positionen und Ergebnisse aus der Eröffnungsveranstaltung festhalten und den Rahmen der für Juni 2001 geplanten Großveranstaltung abstecken sollte. Die Einladung zu dieser Eröffnungsveranstaltung erfolgte mit einer

Richard Kriesche, Medienkünstler und Theoretiker:

- ▷ Universitäten sind das kulturelle Langzeitgedächtnis der Gesellschaft.
- ▷ Universitäten müssen sich zu AnwältInnen dieses Auftrages machen.



Bild III-1. „Das wird nur gelingen, wenn wir diesen Prozess gemeinsam gestalten und tragen“.

Postkarte (siehe Kapitel VII), die – um auch ein wenig mit im akademischen Umfeld ungewohnten Mitteln anzuregen – die Universität Graz als eine Art „unbeweglichen Tanker“ darstellte. Zugleich macht die Einladung allerdings auch deutlich, dass die Universität Graz ihre Entwicklung – ihr Fortkommen – eigenbestimmt und -verantwortlich vorantreibt, ihr Ziel und den Kurs selbst festlegt.

2.1 Leistung durch Kooperation. Dem übergeordneten Ziel entsprechend – erste Perspektiven zur Universitätsreform zu gewinnen – wurde den TeilnehmerInnen gleich zu Beginn der Veranstaltung durch den Rektor die Chance dargestellt und auch die Notwendigkeit vermittelt, einen Strategie- und Entwicklungsprozess für die Universität Graz zu initiieren. Der Rektor skizzierte weiters das Grobkonzept für den Prozessablauf bis zum Herbst 2002. Im Anschluss daran erläuterte die Vorsitzende des Universitätslehrerverbands die dem Universitätsentwicklungsprozess zugrunde liegenden Motive und Ziele unter dem Motto „Leistung durch Kooperation: Zukunftsperspektiven für die Universitäten“.

2.2 Sichtweisen aus Politik, Wirtschaft und Kultur.

Um zu demonstrieren, dass die Universitätsentwicklung nicht nur ein universitäres, sondern vielmehr ein umfassendes gesellschaftliches Anliegen darstellt, wurden in der Folge in Form einer Powerpoint-Präsentation (sic!) Statements von VertreterInnen des universitären Umfeldes aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vorgestellt. Sie waren zuvor gebeten worden, aus ihrer Sicht deutlich zu machen, welche Erwartungen sie an die Universität richten und wo sie Veränderungsnotwendigkeiten sehen. Beispielhaft sind hier einige Aussagen von Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angeführt (siehe Fig. III-1).

Waltraud Klasnic, Landeshauptmann:

- ▷ Die ProfessorInnen und die Studierenden sichern mit ihrer Arbeit die gute Zukunft unseres Landes in Wirtschaft und Kultur
- ▷ Universitäten sollen ein offenes Haus für Land und Stadt darstellen

Fig. III-1. Statements von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Kultur.

2.3 Arbeitsgruppen. Im Anschluss an diese Präsentation wurden nach dem Zufallsprinzip Arbeitsgruppen gebildet, die sich aus durchschnittlich acht Personen zusammensetzten. Sie erarbeiteten zunächst Problemsichten und Fragen zu dem Gesamtprojekt, wobei die aus der Sicht der Gruppe herausragendsten Themen vom Moderator eingesammelt und in einer Plenumsdiskussion durch die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung beantwortet wurden. In einer zweiten Sequenz diskutierten die Arbeitsgruppen folgende Fragestellungen:

- Welchen Herausforderungen stehen wir gegenüber?
- Welche Entwicklungspotenziale haben wir?
- Was können wir selbst zur Gestaltung unserer Zukunft beitragen?



Bild III-2. Ergebnis einer Arbeitsgruppe der Eröffnungsveranstaltung.

2.4 Marktplatz. Die daraus resultierenden Beiträge, Ideen, Inhalte und Themen wurden zu einem so genannten „Marktplatz“ zusammengetragen und allen TeilnehmerInnen zugänglich gemacht. Jede der neun Arbeitsgruppen stellte ihren Arbeitsbeitrag unter einen Slogan, der aufzeigte, dass die Gruppenarbeit offensichtlich nicht nur Ernst und Konzentration forderte, sondern auch Freude und Spaß bereitete.

Abschließend wurde durch eine Einladung zur geplanten Zukunftskonferenz im Juni 2001 durch

Auszugsweise werden einige Slogans aufgelistet:

- > Innovation durch strukturelle Phantasie
- > Women and Men for Nobel Prize – Aufgaben gleichberechtigt lösen
- > Dichte im Freiraum
- > „Wie nehma eam denn?“
- > Froschkönig
- > KFUG must be our success!?

Fig. III-2. Slogans.

Alfred Stingl, Bürgermeister von Graz:

- > Universität und Stadt müssen eine Kooperation pflegen
- > Wissenschaftsstandort Graz muss ausgebaut werden – „Wettbewerb der Regionen“

den Senatsvorsitzenden der Wunsch deutlich gemacht, die TeilnehmerInnen auch weiterhin in den Prozess einzubinden.

2.5 Nach- und Vorbereitung. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Startveranstaltung wurde durch die Projektgruppe im Juni 2001 eine Zukunftskonferenz organisiert. Zielgruppe dieser Großveranstaltung waren vor allem die Angehörigen der Universität Graz. Zielsetzung war es, zu 19 vordefinierten Themenfeldern eine Stärken- und Schwächenanalyse durchzuführen, Chancen und Risiken heraus zu arbeiten sowie mögliche strategische Leistungsziele zu benennen bzw. zu beschreiben. Für jedes Themengebiet wurde eine Moderatorin/ein Moderator eingeladen, die/der anhand einer zur Verfügung gestellten schriftlichen Vorlage die Ergebnissicherung vornahm. Diese Personen verfügten einerseits über fachliche Kompetenz auf den wichtigsten Feldern der Universitätsentwicklung und andererseits über methodisches Know-how in der Moderation von Arbeitsgruppen.

3. Zukunftskonferenz am 21. Juni 2001. Mit einer interaktiven Durchführungsform wurde garantiert, dass alle Beteiligten gehört und ihre Wortmeldungen notiert wurden. Für 19 Themenfelder wurden gesamtuniversitäre Ziele und jeweils auf

Fünf Großbereiche der Themenfelder:

- 1. Allgemeine Themen.** Universitäre Bildung und Praxis. Internationalisierung/ Globalisierung. Interdisziplinarität. Gleichstellung und Frauenförderung. Einheit von Forschung und Lehre.
- 2. Forschung.** Positionierung in der Forschung. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung.
- 3. Lehre.** Lebenslanges Lernen. Die Studierenden/AbsolventInnen als KundInnen. Positionierung in der Lehre. Lehramt.
- 4. Legitimation.** Universität in die Gesellschaft. Gesellschaft in die Universität. Qualität und Leistung
- 5. Organisation.** Universität mit Flexibilität, Innovation und Kreativität. Standortzusammenlegung. Ressourceneinsatz und Verteilungskriterien. Personalentwicklung. Organisationsstrukturen.

Fig. III-3. Themenfelder der Großveranstaltung im Juni 2001.

diese Ziele bezogene Veränderungsmaßnahmen entwickelt. Die Themenfelder wurden in fünf Großbereiche eingeordnet.

3.1 Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken. Der Ablauf der Veranstaltung teilte sich in zwei Phasen: Der Vormittag diente den TeilnehmerInnen zur analytischen Betrachtung der Vergangenheit (Stärken- und Schwächenanalysen) und der Zukunft (Chancen und Risiken), am Nach-

Kathy List, AVL List:

- > Die Universitäten sollen ein einladendes Haus sein
- > Ich möchte beim Vorbeigehen sagen können – das ist meine Uni

Elisabeth Welzig, Journalistin und Autorin:

- ▷ Universitäten und Gesellschaft – hier besteht ein großer Nachholbedarf
- ▷ Uni Graz – die AbsolventInnen sind verabschiedet und das ist es

mittag wurden dann – auf diese Analysen gestützte – Ziele, so genannte strategische Leistungsziele, sowie auf die Ziele bezogene Veränderungsmaßnahmen entwickelt bzw. vorgeschlagen. Der Zusammenhang von Zielen und Veränderungsmaßnahmen stellte sicher, dass die Ziele nicht abgehoben von den realen Möglichkeiten der Universität entwickelt werden und die entsprechenden Maßnahmen zielgerichtet sind.

Für alle Themenfelder wurden Arbeitsblätter vorbereitet, welche unterstützende Fragen enthielten, die aus den Ergebnissen der Eröffnungsveranstaltung und internen Diskussionen der Projektgruppe entwickelt wurden. Diese Arbeitsblätter, die auch Hinweise bzw. Fragen für die Analysephase am Vormittag und die „Zielfindung und Maßnahmen“ am Nachmittag enthielten, erleichterte den 19 ModeratorInnen ein strukturiertes Vorgehen und war entscheidend für die gute Qualität der Ergebnissicherung.

Unterstützende Fragen am Beispiel des Themenfeldes „Die Studierenden/AbsolventInnen als KundInnen“:

- ▷ Der Studierende als zahlende KundIn?
- ▷ Wie können wir das Commitment Lehrende – Studierende verbessern? (Sprechstunden etc.)
- ▷ Wie gestalten wir die AbsolventInnenbetreuung/ AbsolventInnenvermittlung (Placement Center)?
- ▷ Wie verhalten wir uns angesichts der Tatsache, dass durch den offenen Hochschulzugang viel mehr Studierende zu uns kommen, als wir betreuen können? Wollen wir Präsenzstudien und/oder Fernstudien anbieten?

Fig. III-4. Themenfeld „die Studierenden als Kunden“

3.2 Die SWOT-Analyse. Eingesetzt wurde die Methodik der SWOT-Analyse (S Strengths, W Weaknesses, O Opportunities, T Threats), welche aus einer Betrachtung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen eine Analyse der zukünftigen Chancen und Risiken kombiniert.

Die Aufgabe dieser Analyse ist es, das Entscheidungsfeld des strategischen Planens zu konkretisieren und darauf aufbauend in einem ersten Entwurf Ziele zu formulieren, die realitätsbezogener sind, als wären sie nur in einem reinen Brainstorming entwickelt worden. Diesen vorläufigen Zielen



Stärken:

- ▷ Die Universität als Institution hat ein großes Potential – zu den Kernkompetenzen einer Universität gehören Wissen und die Vermittlung von Wissen
- ▷ Die Wissensbasis für die Bewältigung der Aufgaben ist vorhanden
- ▷ Das wichtigste Kapital der Universität sind die handelnden Personen; sowohl Studierende als auch Lehrende (natürlich auch andere Universitätsangehörige) sind weitgehend hochmotiviert

Schwächen:

- ▷ Kennen wir die Erwartungen unserer KundInnen? Die Erwartungen unserer KundInnen (der Studierenden) sind nicht ausreichend bekannt.
- ▷ Kennen die KundInnen unsere Erwartungen? Auch hier gibt es ein Defizit, in der Öffentlichkeit, bei der Information von potentiellen Studierenden sind Fachhochschulen z.B. wesentlich effizienter bei der Information über Anforderungen, Berufsbilder, Karrieremöglichkeiten ...
- ▷ Eine Folge der Massenuniversität ist eine gewisse Anonymisierung; damit verbunden findet man ein Desinteresse an der Person (so sind Ansprechpartner für Studierende nicht immer leicht zu finden).

Chancen:

- ▷ AbsolventInnen ansprechen mit einem „Kundenbindungsprogramm“; dazu gehören Informationen aus dem Universitätsleben, Angebote für Lifelong Learning, Postgraduate Ausbildungen, ein Alumni-Club, Börsen für Ferialstellen, Vermittlung von Absolventen, Kontakte zur Industrie mit Angeboten (Was kann die Uni für die Firmen tun) ...
- ▷ Dinge ansprechen – ehrlich sein: Probleme sollten erkannt und angesprochen werden (interne Diskussionen), Restriktionen aus Sachzwängen (z.B. fehlende Mittel) sind Studierenden häufig unbekannt, die Öffentlichkeit kennt die Nöte und Leistungsfähigkeit der Universitäten nicht ausreichend.
- ▷ Auf Erwartungshaltungen eingehen; d.h. die Studierenden als Partner wahrnehmen.

Gefahren/Risiken:

- ▷ Studiengebühren werden Erwartungen und Forderungen wecken.
- ▷ Der Druck der Öffentlichkeit wird durch die Politik, durch sinkende Zahl der Studierenden, durch knapper werdende Ressourcen steigen
- ▷ Der Konkurrenzdruck durch Fachhochschulen, diverse MBAs, „zertifizierte“ Ausbildungslehrgänge wird steigen.

Fig. III-5. SWOT-Analyse

können dann in einer dritten Stufe beispielhafte Maßnahmen zugeordnet werden, mit denen die Ziele erreicht werden könnten. Beispielhaft sind hier Auszüge aus dem Ergebnisprotokoll des Themenfeldes „Die Studierenden/AbsolventInnen als KundInnen“ angeführt (siehe Fig III-4).

Insgesamt wurde von etwa 120 TeilnehmerInnen dieser Großveranstaltung eine inhaltlich sehr breit gestreute und umfassende Materialiensammlung zu den 19 Themenfeldern erarbeitet, welche als Ergebnisprotokoll ins „Internet“ gestellt wurde. Entscheidend für diese professionelle Ergebnissicherung war, dass die jeweiligen TischmoderatorInnen im unmittelbaren Anschluss an die Veranstaltung die schriftlichen Ergebnisse ihres Themenfeldes zusammenstellten und in Form von Worddateien an die Koordinatorin der Projektgruppe übermittelten.

4. Sommerarbeit 2001 des Rektorates. Im Sommer 2001 wurde der durch die zwei Großveranstaltungen sehr breit angelegte Strategieprozess erstmals verdichtet und ein Band „Materialien zur strategischen Entwicklung“ vorbereitet, der im November 2001 dem Senat zur ersten Lesung vorgelegt wurde.

Ernst Sittinger, Journalist Die Presse:

- ▷ Universitäten benötigen Schwerpunkte
- ▷ Universitäten sollen nicht nur nach marktwirtschaftlichen Kriterien handeln
- ▷ Universitäten sollen Modelle einer Quersubventionierung andenken

Sylvia Müller-Trenk, Hill Woltron:

- ▷ Universitäten sollen autonom denkende Menschen mit hoher Problemlösungskompetenz ausbilden
- ▷ Die persönlichkeitsbildende Funktion soll über die Identität der Uni mitgeprägt werden

Marju Tessmar-Pfohl, Club Alpbach:

- ▷ Universitäten sollen zu Offenheit gegenüber dem Anderen erziehen
- ▷ Universitäten sollen nicht engstirnig sein
- ▷ Universitäten sollen nicht „im eigenen Saft schmoren“

Ziele: Wohin wollen wir?

- ▷ Mehr Kundenorientierung als bisher, ohne dabei aber die Qualität der angebotenen Inhalte zu vermindern.
- ▷ Ein differenziertes Angebot; etwa im Sinne eine dualen Systems, das Bildung und Ausbildung zum Inhalt hat (Schlagwort Bakkalaureat, Forschungsschwerpunkte ...).
- ▷ Bestehende Standards halten und Wissenschaft fördern; dazu gehört auch neben der Wissensvermittlung die Förderung von Fähigkeiten, Kompetenz und Zusatzqualifikationen.

Maßnahmen: Wie kommen wir dorthin?

- ▷ Standards (Leitbild, Lehrziele, ...) definieren und auch weitergeben.
- ▷ Anforderungsprofile (dies betrifft Studierende und Lehrende) erstellen.
- ▷ Auf Erwartungen und Bedürfnisse eingehen – Ansprechpartner auf Institutebene installieren, Counseling, Tutoring und Career Center einrichten, die Erwartungen erheben ...
- ▷ Aufwertung der Lehre – Incentives schaffen, bei der Karriere berücksichtigen.

Maßnahmen. Welche konkreten Schritte führen zu unseren Zielen?

- ▷ Ansprechpartner für KundInnen auf Institutebene installieren
- ▷ Informationsmanagement nach innen und nach außen verstärken (Achtung: damit soll keine Informationsflutwelle ausgelöst werden)
- ▷ Unterstützung der Studierenden durch Counseling, Tutoring, Career Center, verbessern
- ▷ AbsolventInnen durch Mentor-Projekte, Lifelong Learning und Postgraduate-Ausbildung an die Universität binden.

Maßnahmen. Was wünschen wir uns noch?

Von der Politik

- ▷ klare Aussagen über Möglichkeiten der Zugangsbeschränkung.
- ▷ Zielvorstellung über die Zukunft der Massenuniversität.

Von der Universität

- ▷ Entlastung von administrativen Aufgaben (etwa die Suche nach freien Hörsälen, Koordination von Terminen in der Lehre, effiziente Organisationsstrukturen).
- ▷ Unterstützung bei der Beschaffung und Aufbereitung von Lehrunterlagen.
- ▷ Aufwertung der Lehre.

S impel	Einfache, mit wenigen Worten ausgestaltete Formulierung, leichte Verständlichkeit
M essbar	Angabe von Erfolgskriterien, Quantitativ, messbare Einheiten: €, %, Stück, Quote, Ober- und Untergrenze Qualitativ: z.B. Konzept entwickelt haben, das von allen Empfängern befürwortet wird
A Is-ob-jetzt, in der Gegenwart formuliert	Das Ergebnis beschreibend; als wenn das Ziel schon heute erreicht ist
R ealistisch	Das Ergebnis beschreibend; als wenn das Ziel schon heute erreicht ist
T erminiert	Angabe eines Endtermins, an dem das Ziel erreicht sein soll

Fig. III-6. SMART-Regel

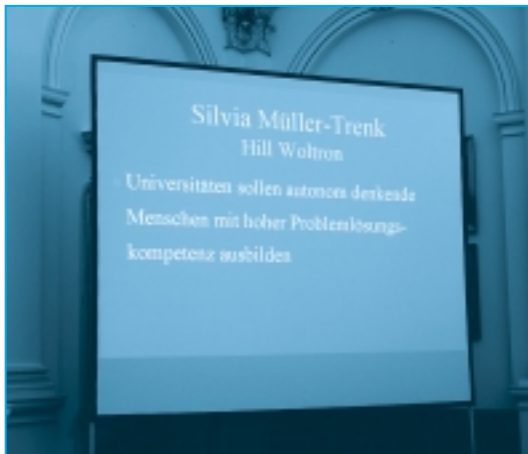


Bild III-3. Statements gezeigt bei der Eröffnungsveranstaltung.



Bild III-4. Arbeitsgruppe bei der Eröffnungsveranstaltung.

Helmut Strobl, Kulturstadtrat:

- ▷ Universitäten sind zu schwerfällig
- ▷ Universitäten brauchen mehr Flexibilität
- ▷ Hervorragende ProfessorInnen und Studierende sind häufig wie mit Bleiwesten beschwert

Sebastian Berka, ÖH Vorsitzender Universität Graz:

- ▷ Universitäten legen zu wenig Augenmerk auf Lehre und didaktische Qualifikation

Horst Lattinger, Landesschulratspräsident:

- ▷ Universitäten sind für die reine Lehre und reine Forschung zuständig
- ▷ Universitäten haben die Aufgabe junge Menschen mit dem auszustatten, was sie später brauchen

Roland Koo, Business Angel:

- ▷ Universitäten müssen in der Ausbildung die allerneuesten Trends noch viel stärker berücksichtigen
- ▷ Universitäten brauchen mehr Bezug zur Praxis

Peter Perkonigg, Geschäftsführer der steirischen Wirtschaftsförderung:

- ▷ Universitäten sehen für viele Bereiche zu lange Studienzeiten vor

Gerhard Fruhmann, Präsident des steirischen Elternverbandes:

- ▷ Universitäten splittern auf ohne zusammenzuführen ... kein ganzheitlicher pädagogischer Ansatz

Edith Zitz, Landtagsabgeordnete der steirischen Grünen:

- ▷ Universität soll Schrittmacherin sein für:
- ▷ Wiedereinführung und Ausbau eines freien Hochschulzuganges
- ▷ Echte Schaffung von Chancengleichheit
- ▷ Förderung von Transdisziplinarität

Gerfried Sperl, Chefredaktion Der Standard:

- ▷ Lehre und Grundlagenforschung sind vom Staat zu finanzieren
- ▷ Angewandte Forschung soll durch Drittmittel finanziert werden

Wolfgang Pöhl, Rektor der Montanuniversität Leoben:

- ▷ „Für wen machen wir das Ganze eigentlich?“
- ▷ „Was ist uns wichtig?“

Dieser Materialienband umfasst neun Themenbereiche bzw. Leistungsbereiche – Lehre, Forschung, Wissenstransfer, Internationalisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Gleichstellung/Gleichbehandlung/Frauenförderung, Personalentwicklung, Budget und Ressourcen, Organisationsentwicklung – mit Globalzielen und 19 Themenfelder bzw. Leistungsteilbereichen mit detaillierten und ausformulierten Vorschlägen für strategische Leistungsziele. Zu jedem dieser 19 Leistungsteilbereiche wurde ein Abschnitt mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse angefügt, um auch explizit darzustellen, dass die strategischen Leistungsziele aus den Ergebnissen der Analysephase heraus entwickelt wurden.

4.1 Ziel- und Leistungsmatrix. Das zentrale Instrument durch das die bis dahin entwickelten Ergebnisse fokussiert wurden, stellte die Ziel- und Leistungsmatrix dar, mit der einerseits die analytische Unterscheidung von outcome, output und process und andererseits die unterschiedliche Verantwortlichkeit der zentralen Universitätsebene und die der dezentralen Ebenen (Fakultäten, Institute, Dienstleistungseinrichtungen) festgelegt und visualisiert wurde (siehe Anhang und Kapitel V). Die schriftliche Ausformulierung der strategischen Leistungsziele erfolgte gemeinsam durch das Rektorat und die Vorsitzenden der beiden Projektgruppen, die sich mit den ModeratorInnen der Themenfelder auf der Zukunftskonferenz abstimmten. Dabei wurde zur Orientierung für die Art und Weise der schriftlichen Ausführung der Leistungsziele die SMART-Regel (siehe Grafik) herangezogen. Diese für den Verlauf der Strategieentwicklung entscheidende Ausarbeitung der strategischen Leistungsziele organisierte im August und September 2001 das Rektorat, welches damit „Leadership“ zeigte, für die zeitgerechte Einhaltung und auch für den „roten Faden“ sorgte.

Spots von Michaela Trummer. Es geht doch:

- ▷ Um unsere Positionierung
- ▷ Um unser Profil und unsere Identität
- ▷ Um unsere langfristige Ausrichtung.
- ▷ Um das, was wir erreichen wollen
- ▷ Um das, was uns ausmacht und von anderen unterscheidet – d.h. was uns einzigartig und „begehrtestwert“ macht
- ▷ Um eben all das, was eine/n ProfessorIn bewegt, nach Graz kommen zu wollen
- ▷ Um eben all das, was Studenten bewegt, gerade bei uns studieren zu wollen
- ▷ Um eben all das, was zukünftige ArbeitgeberInnen bewegt, gerade unsere AbsolventInnen beschäftigen zu wollen
- ▷ Um all das, was MitarbeiterInnen dazu bewegt, eben gerade an unserer Universität arbeiten zu wollen
- ▷ Um herauszufinden: „Wer sind wir?“ „Was ist unser Ziel?“ „Was wollen wir?“

Fig. III-7. Spots von Michaela Trummer

IV. Prozessdarstellung: erste Lesung im Senat, Gegenstromverfahren, Strategiekonferenz, zweite Lesung im Senat

von Lisbeth Czerny und Michaela Trummer

Die „Überraschung“ liegt im Detail ...– im folgenden Kapitel kann der tatsächliche Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses an der Universität Graz beispielhaft nachvollzogen werden. Das Kapitel bietet einen genaueren Einblick in den Prozessverlauf der Strategieentwicklung an der Universität Graz. Die Zeitspanne der Darstellungen erstreckt sich dabei von der ersten Lesung im Senat über das Gegenstromverfahren und die Strategiekonferenz bis hin zur zweiten Lesung im Senat. Und zur Illustration wird in den folgenden Ausführungen anhand des konkreten Beispiels der SOWI-Fakultät auch ein praktischer Verlauf eines Gegenstromverfahrens beschrieben.

1. Einleitung. Ziel des folgenden Kapitels ist die detaillierte Darstellung einzelner Prozessschritte der Strategieentwicklung an der Universität Graz. Das Kapitel gliedert sich in die folgenden Unterkapitel:

- Erste Lesung im Senat
- Gegenstromverfahren
- Strategiekonferenz
- Vorbereitung der Senatsvorlage
- Zweite Lesung im Senat

Für den Strategieentwicklungsprozess der Universität Graz wurde der methodische Ansatz „Top-Down und Bottom-Up“ gewählt. Dies bedeutet, dass bei der Art und Weise des Vorgehens zwei unterschiedliche Ausgangspunkte festgelegt wurden.

- **Top-Down.** Einerseits war das Rektorat am Beginn des Prozesses gefordert, ein Grobmodell zur gesamten Strategieentwicklung zu entwickeln, in dem alle wesentlichen Komponenten enthalten sind und die Zielvorstellungen der Universitätsleitung formuliert werden. Dies ist das Prinzip „Top-Down“. Dieser Weg wird in Organisationen bei der strategischen Planung sehr häufig – ausschließlich in diesem Modus – beschritten. Der Vorteil dieses Prinzips besteht darin, dass sehr schnell Strukturen dargestellt und zielgerichtet Fragestellungen formuliert werden können.
- **Bottom-Up.** Andererseits waren alle Universitätsangehörigen und InteressenspartnerInnen der Universität Graz gefordert, ihre Ideen, Zielsetzungen und Sichtweisen zu Stärken/Schwächen sowie Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung der Universität Graz einzubringen. Dies ist das Prinzip „Bottom-Up“. Der Vorteil dieses Prinzips besteht darin, dass möglichst viele Perspektiven und Sichtweisen in den Strategieentwicklungsprozess eingebracht werden und dass das wechselseitige Lernen gesteigert wird.

1.1 Gut entwickelte Mischung. Im Grunde sind weder der Top-Down- noch der Bottom-Up-Ansatz allein im Strategieentwicklungsprozess wirklich zielführend. Gefordert ist eine gut entwickelte Mischung aus beiden Ansätzen, denn Weiterentwicklungsarbeit kann weder allein zentralisiert noch allein dezentralisiert sinnvoll durchgeführt werden. Durch diese kombinierte Methode von Top-Down und Bottom-Up im Rahmen der Strategieentwicklung an der Universität Graz sind zwei unterschiedliche Zugänge gewährleistet, so dass zentrale und dezentrale Kräfte auch zu wirkungsvolleren Ergebnissen kombiniert werden können.

Ebenso wird durch diesen methodischen Ansatz sichergestellt, dass in der ersten Phase (bis zum

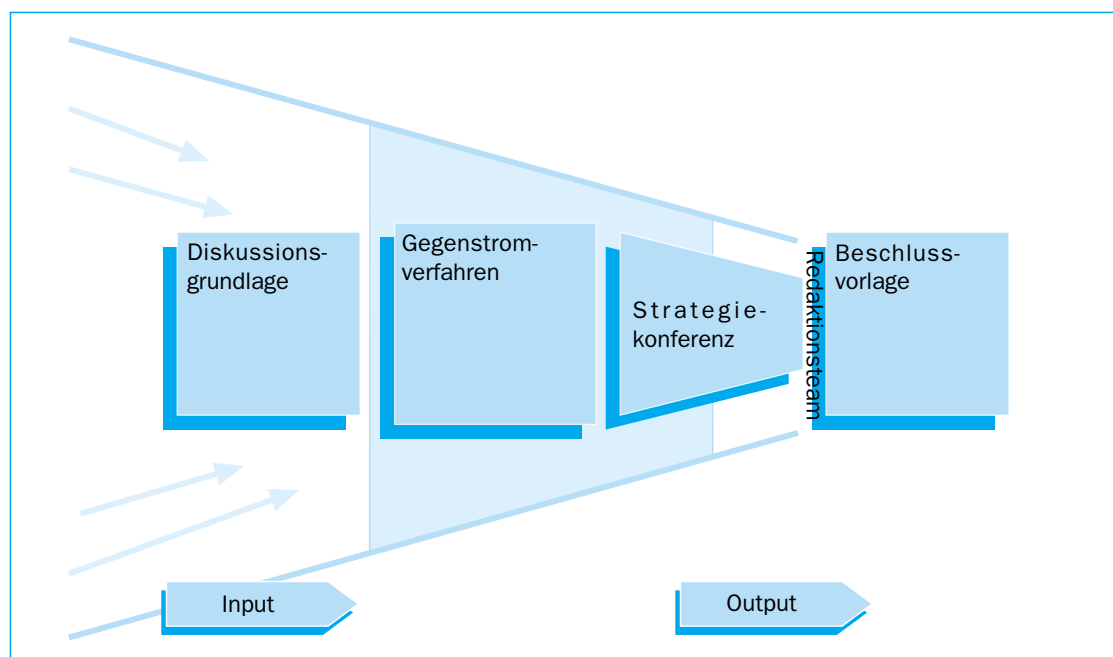


Fig. IV-1. Zusammenspiel der einzelnen Phasen.

Gegenstromverfahren) Komplexität aufgebaut wird, in dem ein breites Spektrum an Anregungen, Anmerkungen, Veränderungs- und Verbesserungsvorschlägen in den Strategieentwicklungsprozess einfließt, um diese Komplexität dann in der darauf folgenden Phase (ab der Strategiekonferenz) wieder zielgerichtet zu reduzieren. Dieses Zusammenspiel der einzelnen Phasen soll mit der Figur IV-1 verdeutlicht werden.

Nach dieser kurzen Beschreibung des methodischen Ansatzes Top-Down und Bottom-Up sowie der Darstellung des Zusammenspiels der Phasen bis zum Gegenstromverfahren und ab der Strategiekonferenz werden diese einzelnen Schritte der Strategieentwicklung an der Universität Graz nun im Detail beschrieben.

2. Erste Lesung im Senat – Sitzungen am 14. und 18. November 2002. Die Integrierte Universitätskommission Organisationsentwicklung/Personalentwicklung (IUK OE/PE) brachte die erarbeiteten Entwürfe zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen bestehend aus neun Leistungsbereichen sowie den geplanten Zeitablauf des Strategieentwicklungsprozesses und die Ziel- und Leistungsmatrix (siehe Kapitel V) am 14. November 2001 in den Senat ein, damit dieser die Entwürfe als Diskussionsgrundlage für das anschließende Gegenstromverfahren verabschieden konnte. Der Senat stimmte – mit einigen Änderungen – den Globalzielen und den strategischen Leistungszielen, dem Zeitablauf sowie der Ziel- und Leistungsmatrix in erster Lesung als Diskussionsgrundlage zu.



Bild IV-1. Erweiterungsbau der Vorklinik

Im Anschluss daran wurde der Band „Materialien zur strategischen Entwicklung der Universität Graz“ produziert, der allen Universitätsangehörigen einen guten Überblick über den bisher stattgefundenen Prozessverlauf bieten sollte. In diesem Band wurden die für das Gegenstromverfahren beschlossenen Globalziele und strategischen Leistungsziele, der Zeitablauf, die Ziel- und Leistungsmatrix sowie die Ergebnisse aus den beiden Großveranstaltungen bis hin zu den Arbeitsprogrammen der eingerichteten Universitätskommissionen zusammengefasst. Die „Materialien zur strategischen Entwicklung“ wurden intern an der Univer-

sität an die Fakultäten inklusive der InstitutsleiterInnen und an die Dienstleistungseinrichtungen verteilt, an Personen des externen universitären Umfeldes übermittelt sowie zusätzlich ins „Internet“ gestellt.

3. Gegenstromverfahren. Mit dem Beschluss des Senates im November 2001 wurde die Phase des Gegenstromverfahrens eingeleitet. Das Gegenstromverfahren kann als besonders wichtige Phase im Strategieentwicklungsprozess der Universität Graz betrachtet werden, da es die Legitimation der gesamtuniversitären Zielsetzungen und den Konsens auf einer „breiten Basis“ zum Ziel hatte. Um dies zu gewährleisten, wurde – als zentrales Prinzip – die Einbindung der dezentralen Einrichtungen d.h. der Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen in den Strategieentwicklungsprozess angestrebt. Zusätzlich wurden im Zuge des Gegenstromverfahrens öffentliche Hearings mit Studierenden und Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durchgeführt.

Mit dem Gegenstromverfahren sollte es ermöglicht werden, ein breites Spektrum an Anregungen, Anmerkungen, Veränderungs- und Verbesserungsvorschlägen zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen in die vom Senat beschlossene Diskussionsgrundlage einfließen zu lassen.

Exkurs. Am Beispiel der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen (SOWI) Fakultät soll dieser Prozess des Gegenstromverfahrens dargestellt werden, wobei anzumerken ist, dass dies nur ein Beispiel für einen möglichen Ablauf darstellt, denn es lag in der Eigenverantwortung der dezentralen Einrichtungen, wie sie diesen Teil des Gegenstromverfahrens gestalten wollten.

Das Fakultätskollegium der SOWI-Fakultät hat in seiner Sitzung am 21. November 2001 eine offene Arbeitsgruppe „Gegenstromverfahren-Universitätsentwicklung“ (4:4:4)²¹ eingerichtet. Auftrag dieser Arbeitsgruppe war die Erarbeitung eines Vorschlages für die Stellungnahme der SOWI-Fakultät im Zuge des Gegenstromverfahrens. In drei Sitzungen mit dazwischen liegenden Arbeits- und Abstimmungsphasen wurde eine Beschlussvorlage für das Fakultätskollegium erarbeitet, welche sich in die Teile „Allgemeine kritische Anmerkungen“ und „Explizite Ergänzungen“ zur vom Senat verabschiedeten Diskussionsgrundlage gliederte. Im ersten Teil wurde generell zur gesamten Diskussionsgrundlage Stellung bezogen, im zweiten Teil wurden Veränderungsvorschläge zu den einzelnen Globalzielen und strategischen Leistungszielen im Detail nachvollziehbar ausgearbeitet.

Diese Beschlussvorlage wurde allen Fakultätsmitgliedern zugeschickt und in der Fakultätssitzung am 23. Jänner 2002 ausführlich diskutiert. Über die endgültige Fassung der Stellungnahme der SOWI-Fakultät fasste das Fakultätskollegium einen einstimmigen Beschluss.

Fig. IV-2. Exkurs.

3.1 Gegenstromverfahren mit den dezentralen Einrichtungen. Zu Beginn dieser Prozessphase wurden die Fakultäten, Dienstleistungseinrichtungen sowie universitären Einrichtungen/Gremien/Organe^[4] in einem gemeinsamen Schreiben des Rektors, des Senatsvorsitzenden und des Vorsitzenden der IUK OE/PE dazu aufgefordert, aus ihrer Sicht im Zuge des Gegenstromverfahrens zu den gesamtuniversitären Zielsetzungen eine schriftliche Stellungnahme bis März 2002 abzugeben. Gleichzeitig sollte in jeder Einrichtung selbst eine Diskussion eingeleitet werden, inwieweit die Zielsetzungen aus gesamtuniversitärer Sicht als sinnvoll und unterstützenswert erachtet werden und ob ggf. wichtige Zielsetzungen im Gesamtkonzept fehlen. Für jede Fakultät, Dienstleistungseinrichtung bzw. universitäre Einrichtung/jedes Gremium/jedes Organ wurden Personen aus der IUK OE/PE bzw. der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen nominiert, die sich bereit erklärten, den Strategieentwicklungsprozess in den dezentralen Einrichtungen vorzustellen und als AnsprechpartnerInnen für weitere Fragen zur Verfügung zu stehen.

Im Zuge des Gegenstromverfahrens mit den dezentralen Einrichtungen sandten fast alle angeschriebenen Fakultäten, Dienstleistungseinrichtungen sowie universitären Einrichtungen/Gremien/Organe eine schriftliche Rückmeldung in der vorgesehenen Zeit. Ebenso nahmen Einzelpersonen sowie einzelne, nicht direkt angeschriebene Gremien an der Universität gesondert Stellung zur Diskussionsgrundlage.

3.2 Schriftliche Stellungnahmen. Die schriftlichen Rückmeldungen wurden im Band „Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren der Universität Graz“ zusammengefasst. Der Band wurde in allgemeine Stellungnahmen, die nicht auf ein konkretes Ziel Bezug nahmen sowie in inhaltliche Stellungnahmen, welche sich konkret auf einzelne Zielsetzungen (Globalziele sowie strategische Leistungsziele) bezogen, gegliedert.

Dieser Band „Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren zur strategischen Entwicklung der Universität Graz“ diente den TeilnehmerInnen der Strategiekonferenz am 11. April 2002 als Konferenzunterlage^[5], wobei die Details zur Strategiekonferenz noch in einem unten folgenden Abschnitt dieses Kapitels näher dargestellt werden.

3.3 Hearings mit Studierenden und externen VertreterInnen. Im Rahmen des Gegenstromverfahrens fanden zwei Hearings statt. Ein Hearing wurde mit Studierenden-VertreterInnen im Senat und der Fakultätskollegien und ein weiteres mit VertreterInnen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie der universitären Öffentlichkeit veranstaltet.

- Das Hearing mit den Studierenden im Jänner 2002 beleuchtete die Globalziele und strategischen Leistungsziele aus der Sicht der Studierenden in einer offenen Diskussion mit dem Rektor. Die Ergebnisse dieses Hearings wurden in einem Protokoll zusammengefasst und anschließend auf die Homepage „Universitätsentwicklung“ veröffentlicht.

STRATEGIEKONFERENZ AM 11. April 2002 - SCHLOSS SEGGAU SEGGAUBERG 1, 8430 LEIBNITZ, KONGRESS-SAAL	
7:45	Abfahrt von der Universität Graz Treffpunkt vor dem Hauptgebäude, Universitätsplatz 3, 8010 Graz
Ca. 8:30	Ankunft im Schloss Seggau Anmeldung, Infos zu den Gruppenarbeiten, Kaffee
9:00	Begrüßung und Vorstellung des Programms durch Rektor Zechlin und den Vorsitzenden der IUK OE/PE Soyer (Moderation).
9:30 – 11:00	Gruppenphase 1: Die TeilnehmerInnen überarbeiten die strategischen Leistungsziele aufgrund der eingegangenen Stellungnahmen.
11:00	Kaffeepause
11:30 – 13:00	Gruppenphase 2: Die TeilnehmerInnen überarbeiten die strategischen Leistungsziele aufgrund der eingegangenen Stellungnahmen.
13:00	Mittagessen
15:00 – 16:30	Gruppenphase 3: Die TeilnehmerInnen überarbeiten die strategischen Leistungsziele aufgrund der eingegangenen Stellungnahmen.
16:30	Kaffeepause
17:00 – 18:30	„Diskussion zur Vollrechtsfähigkeit und strategischen Zukunftsgestaltung unserer Universität(en)“: Der Rektor, der Senatsvorsitzende und die Dekane stehen den TeilnehmerInnen für Fragen zur Verfügung.
19:00	Abendessen (für jene TeilnehmerInnen, die sich zum Essen angemeldet haben)
19:30	1. Abfahrt vom Schloss Seggau nach Graz
21:00	2. Abfahrt vom Schloss Seggau nach Graz

Fig. IV-3. Ablauf der Strategiekonferenz im April 2002.

- Das Hearing mit VertreterInnen des externen Umfeldes im März 2002 verfolgte das Ziel, die Außensicht zu den gesamtuniversitären Zielsetzungen zu erfassen. Auch hier erfolgte die Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Protokoll, das mit Hilfe der Homepage Universitätsentwicklung weitere Verbreitung fand.

Die Ergebnisse der beiden Hearings wurden ebenfalls in den Band „Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren zur strategischen Entwicklung der Universität Graz“ aufgenommen und ebenfalls auf der Homepage „Universitätsentwicklung“ für die interne und externe Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

4. Strategiekonferenz am 11. April 2002. Aufbauend auf dem Gegenstromverfahren war die Strategiekonferenz der Universität Graz geplant. Diese ganztägige Veranstaltung hatte die kritische Überarbeitung der Globalziele und strategischen Leistungsziele aufgrund der eingegangenen Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren zum Ziel. Da die Strategiekonferenz auch eine Art Filterfunktion übernehmen sollte, d.h. die über das Gegenstromverfahren aufgebaute Komplexität in der Strategiekonferenz wieder reduziert werden sollte, wurde als Rahmenbedingung für die Strategiekonferenz vorgegeben, primär die vorhandenen Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren zu diskutieren und zu reflektieren, nicht aber zusätzlich neue Argumente ins Spiel zu bringen.

4.1 Zielgruppe. Im Gegensatz zur Startveranstaltung im April und zur Großveranstaltung im Juni 2001 bildeten die Zielgruppe dieser Konferenz Führungsverantwortliche, FunktionsträgerInnen und die bisher in den Strategieentwicklungsprozess involvierten Personen an der Universität Graz.

4.2 Struktur. Die Überarbeitung der Globalziele und der strategischen Leistungsziele sollte in Gruppenarbeiten erfolgen. Für die Vorbereitung der Zusammenstellung der Gruppenarbeiten auf der Strategiekonferenz wurde dem ersten Einladungsschreiben ein Rückmeldeformular beigelegt, mit welchem die TeilnehmerInnen innerhalb von zwei Wochen die vier Leistungsbereiche bzw. Leistungsteilbereiche in prioritärer Reihenfolge be-

kannt geben, welche sie auf der Strategiekonferenz in Arbeitsgruppen behandeln möchten. Mit dem zweiten Einladungsschreiben wurden den ca. 100 TeilnehmerInnen die Konferenzunterlagen übermittelt. Die Figur IV-3 zeigt den Ablaufplan der Strategiekonferenz.

Eine Grundstruktur für die Strategiekonferenz wurde gemeinsam mit einer externen Unternehmensberatungsfirma entwickelt. Das eigentliche Konzept sowie die endgültige Ausgestaltung und Durchführung der Strategiekonferenz lag aber in der alleinigen Verantwortung der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung sowie dem Rektor. Die Konferenz wurde ohne externe Moderation oder Begleitung durchgeführt. Ebenso erfolgte die Einschulung der ModeratorInnen durch die Mitglieder der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung selbst.

4.3 Konzentration auf spezifische Bereiche. Ein zentrales Kriterium des Konzeptes für die Strategiekonferenz stellte die Konzentration auf ausgewählte spezifische Bereiche und nicht die oberflächliche Vielfalt über alle Bereiche bei der Behandlung der Globalziele und strategischen Leistungsziele dar. Ebenso ließen es die zeitlichen

Folgende Leistungsteilbereiche waren Gegenstand der Diskussion und Reflexion sowie Überarbeitung auf der Strategiekonferenz:

- ▷ A. Inhalt und Struktur des Studienangebotes
- ▷ C. Qualitätssicherung
- ▷ E. Forschungsförderung
- ▷ F. Außeruniversitäre Forschungsk Kooperationen
- ▷ G. Interdisziplinarität
- ▷ H./I. Wissenstransfer/Weiterbildung
- ▷ J. Internationalisierung der Lehre
- ▷ M. Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- ▷ N./O. Gleichstellung/Gleichbehandlung/ Frauenförderung
- ▷ P./Q. Personalstruktur, /-planung und Personalentwicklung im engeren Sinn
- ▷ S. Budgetplanung
- ▷ V. Standortentscheidung
- ▷ W. Organisationsstrukturen

Fig. IV-4. Leistungsteilbereiche.

Rahmenbedingungen (1 Tag) der Strategiekonferenz nicht zu, alle 25 Leistungsteilbereiche (A bis Y) in Arbeitsgruppen zu behandeln. Aus diesen Gründen wurden jene Leistungsteilbereiche herausgefiltert, welche die meisten Rückmeldungen der TeilnehmerInnen aufgrund des ersten Einladungsschreibens und aufgrund der Anzahl der eingegangenen Stellungnahmen zu den jeweiligen Leistungsteilbereichen aufwiesen. Insgesamt konnten somit 16 Leistungsteilbereiche behandelt werden, wobei maximal dreimal zwei verwandte Leistungsteilbereiche auf einem Arbeitstisch zusammengefasst wurden. Bei der Auswahl der Leistungsteilbereiche wurde auch darauf geachtet, dass zu jedem Globalziel zumindest für einen Leistungsteilbereich ein Arbeitstisch eingerichtet wurde (siehe Figur IV-4).

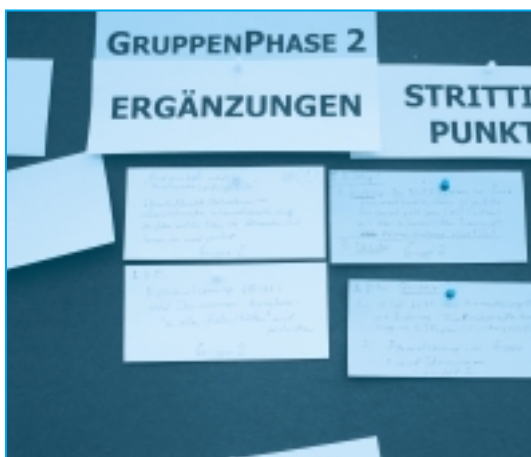


Bild IV-2. Überarbeitung der Global- und strategischen Leistungsziele.



Bild IV-3. Filterfunktion der Strategiekonferenz im April 2002.

Für jene Leistungsteilbereiche, die nicht bei der Strategiekonferenz behandelt werden konnten, arbeitete das Rektorat sowie die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung bzw. ein aus diesem Personenkreis gebildetes Redaktionsteam Formulierungsvorschläge aufgrund der Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren aus.

4.4 Gruppenarbeit. Insgesamt drei Gruppenphasen waren vorgesehen. In der ersten wurde darauf Bedacht genommen, dass die TeilnehmerInnen nach Möglichkeit jenem Leistungsteilbereich zugeordnet wurden, welchen sie in erster Priorität gewählt hatten. Die zweite Gruppenphase sah einen Wechsel der gesamten Arbeitsgruppe auf den benachbarten Tisch vor, damit die Leistungsteilbereiche aus differenzierten Sichtweisen beleuchtet werden. In der dritten Gruppenphase wiederum wurden die TeilnehmerInnen wieder einem Leistungsbereich entsprechend ihrer angegebenen Prioritäten zugeteilt.

4.5 Aufgabenstellung. Die Aufgabenstellung blieb in jeder Gruppenphase gleich: Welche Änderungen, Ergänzungen oder Streichungen aufgrund der eingegangenen Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren sollen bei der Formulierung der Globalziele und strategischen Leistungsziele nach Meinung der jeweiligen Arbeitsgruppe vorgenommen werden?

Die Moderation der Diskussion in den Arbeitsgruppen sowie die Ergebnissicherung der wesentlichen Aussagen auf einer Pinwand erfolgte durch TischmoderatorInnen des jeweiligen Leistungsteilbereiches (die TischmoderatorInnen wechselten die themenspezifischen Tische im Gegensatz zu den Arbeitsgruppen nicht). Sie waren auch dafür verantwortlich, dass sichergestellt war, die nachfolgenden Arbeitsgruppen über die Arbeiten der Vorgruppe/n zu informieren, um darauf aufbauend weiterzuarbeiten.

4.6 Ergebnissicherung. Nach der Konferenz verfassten die TischmoderatorInnen Ergebnisprotokolle aus den drei Gruppenphasen, welche die jeweiligen Ergänzungen, Änderungen, Streichungen und strittigen Punkte zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen festhielten. Die Er-

gebnisprotokolle wurden schließlich zu einem Gesamtprotokoll zusammengefasst und an alle KonferenzteilnehmerInnen versendet.

An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die Erarbeitung und Erhebung von weiteren Argumenten, Sichtweisen und Perspektiven erklärtes Nicht-Ziel der Konferenz war. Beim Arbeiten mit den Gruppen ließ sich das zwar nicht immer konsequent einhalten, aber die Gruppen wurden stets auf ihr Ziel der kritischen Überarbeitung der Globalziele und strategischen Leistungsziele geleitet.

5. Vorbereitung der Senatsvorlage im Mai 2002.

Ziel dieser Phase bildete die Vorbereitung einer Vorlage für die Beschlussfassung des Senates für die IUK Organisationsentwicklung/Personalentwicklung.

Die Nachbereitung der Ergebnisse der Strategiekonferenz erfolgte durch das Rektorsteam und die Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung bzw. durch ein Redaktionsteam zusammengesetzt aus diesem Personenkreis. Das Redaktionsteam zeichnete schlussendlich auch für die Endformulierungen der Beschlussvorlage für den Senat verantwortlich.

5.1 Überarbeitung auf mehreren Ebenen. Jeder Leistungsbereich – d.h. das entsprechende Globalziel und die damit verbundenen strategischen Leistungsziele – wurde jeweils von einem Mitglied auf Basis der Ergebnisse der Strategiekonferenz noch einmal überarbeitet. Es galt, aufgrund der Vorschläge aus den drei verschiedenen Gruppenphasen einen Formulierungsvorschlag pro Globalziel sowie pro strategischem Leistungsziel für die Senatsvorlage herauszufiltern. Das Redaktionsteam diskutierte und überarbeitete noch einmal die einzelnen Formulierungsvorschläge der beteiligten Personen. Die Ergebnisse des Redaktionsteams zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen wurden in der IUK OE/PE und dem Senatsbeirat vorgestellt, bevor diese als Beschlussvorschlag dem Senat ca. 14 Tage vor der dafür vorgesehenen außerordentlichen Senatssitzung am 3. Juni 2002 übermittelt wurden. Der Beschlussvorschlag enthielt neben den neuen Formulierungsvorschlägen zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen auch die „alten“ Formulierungen, die im November 2001 als Diskussionsgrundlage für das Gegenstromverfahren beschlossen wurden, sowie die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen der Strategiekonferenz, um die Entwicklung besser nachvollziehen zu können.

6. Zweite Lesung im Senat – Sitzungen am 3.

Juni, 12. Juni und am 19. Juni 2002. In der zweiten Lesung im Senat sollten die Globalziele und strategischen Leistungsziele der Universität Graz endgültig beschlossen werden.

Die Senatsmitglieder waren vom Vorsitzenden des Senats aufgefordert, bis drei Werktage vor der Sitzung am 3. Juni 2002 schriftlich ihre Stellungnahmen bzw. Änderungsvorschläge zur Beschlussvor-

lage zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen der Universität Graz einzubringen. Zuhanden des Senatsvorsitzenden wurden einige schriftliche Änderungsvorschläge zur Beschlussvorlage eingebracht. Es war geplant, über die Beschlussvorlage und die dazu eingebrachten schriftlichen Stellungnahmen im Senat zu diskutieren und abzustimmen.

6.1 Neue Vorschläge und ein 10. Leistungsbereich. Die zweite Lesung im Senat erstreckte sich über drei, in Summe zeitlich sehr umfangreiche Sitzungen. In diesen Sitzungen wurden alle Leistungsbereiche von Grund auf ausführlichst diskutiert, eine Vielzahl neuer Vorschläge eingebracht sowie ein 10er Leistungsbereich „Gleichstellung chronisch Kranker und/oder Behinderter“ hinzugefügt, d.h. es wurden nicht bloß die Beschlussvorlage sowie die vor der Sitzung schriftlich eingebrachten Stellungnahmen behandelt bzw. diskutiert. Der Senat beschloss nach Ende dieser Sitzungen die Globalziele und strategischen Leistungsziele der Universität Graz. Der Ablauf der zweiten Lesung im Senat zeigte, dass der Senat neben seiner Rolle als Beschlussgremium auch die Rolle eines Redaktionsgremiums wahrgenommen hatte.



Bild IV-4. Transparenz in der Architektur und im Prozess.

Nach Ende der Einspruchsfrist wurde dann den Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen die Endfassung der Globalziele und strategischen Leistungsziele zur Erstellung ihrer Leistungsvorschläge für die Zielerreichung übermittelt (siehe Kapitel I und Kapitel V).

[1] Fakultäten, Dienstleistungseinrichtungen sowie universitäre Einrichtungen/Gremien/Organe umfassen folgenden Personenkreis: Dekane, Kollegiumsvorsitzenden, StudiendekanInnen, Vorsitzende der Studienkommissionen, LeiterInnen der Dienstleistungseinrichtungen, Vorsitzende der Dienststellenausschüsse, Vorsitzende des Universitätsbeirates, Vorsitzende des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, ÖH, Universitäts-Sportinstitut, Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung.

[2] Als Kernmitglieder dieser offenen Arbeitsgruppe wurden von den drei Kurien (ProfessorInnen, Mittelbau, Studierende) jeweils vier Mitglieder nominiert. Interessierte Angehörige der SOWI-Fakultät waren aber jederzeit in der Arbeitsgruppe willkommen.

[3] Dies waren der Ablaufplan der Konferenz, der Band „Stellungnahmen aus dem Gegenstromverfahren“ und schließlich die bereits fixe Zusammenstellung der Arbeitsgruppen nach den bekannt gegebenen Prioritäten der TeilnehmerInnen.

V. Zielorientierte Leistungsvereinbarungen

von Andreas Raggautz und Isabella Weger

Die beste Strategie ist nur so gut, so weit sie auch umgesetzt wird.^[1] Strategische Zielsetzungen können nur dann wirksam werden, wenn mit ihnen auch konkrete Leistungen und Handlungen verbunden sind. Umgekehrt kann eine Organisation eine ungeheure Menge an Aktivitäten entwickeln, dabei aber – als Organisation in ihrer Umwelt – auf der Stelle treten oder sogar Rückschläge erleiden. Die Universität Graz legte daher von allem Anfang an für seinen umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess auch hohen Wert auf die Entwicklung eines angepassten Instrumentariums auf der operationalen Ebene, um die hehren strategischen Zielsetzungen tatsächlich auch zu einer praktischen Umsetzung zu führen.

1. Einleitung. Das Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung der Entwicklung der „Zielorientierten Leistungsvereinbarungen“ an der Universität Graz im Kontext der strategischen Universitätsentwicklung. Dabei wird sowohl auf die zeitlich-inhaltliche Abfolge der Beratungen Bezug genommen als auch die inhaltliche Gestaltung selbst erläutert.

Für die Führung von „klassischen“ Verwaltungen wurde in den letzten Jahrzehnten das „New Public Management“ entwickelt, welches unter dem Überbegriff „Kontraktmanagement“ auch Eingang in die Steuerung von Hochschulen fand. Dabei handelt es sich um Vereinbarungen zwischen zwei hierarchisch unterschiedlichen Organisationsebenen (wie Universitätsleitung und Fakultät) über zu erreichende Ziele, die dazu notwendigen Leistungen und dafür benötigten Ressourcen. Die Art der Erbringung der Leistung liegt im Verantwortungsbereich des jeweiligen Leistungserbringers.

Die Führung von Universitäten durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen entspricht dem traditionellen Selbstverständnis der Universitäten von hoher Autonomie gegenüber externer Einflussnahme auf die internen Prozesse. Eine Vielzahl von Universitäten und Hochschulen hat damit begon-

nen, im Rahmen der internen Steuerung Ziel- und Leistungsvereinbarungen zu entwickeln. Als Beispiele seien hier die Universität St. Gallen, die TU München und die Universität Bremen genannt. Unter verschiedenen politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen wie dem Vorhandensein von Globalbudgets, dem Grad der Autonomie der Universität, den Kompetenzen von Leitungsorganen oder der Ausrichtung auf strategische Zielsetzungen hat sich bisher keine klar definierte oder ableitbare Ausgestaltung der Elemente der Kontrakte entwickelt. Die Universität Graz stand daher vor der Herausforderung, das Kontraktmanagement auf Grundlage ihres spezifischen Umfeldes zu entwickeln.

2. Einarbeitung in die Themenstellung. Nachdem im Herbst 2000 mit der Erarbeitung der strategischen Zielsetzungen begonnen wurde, war für die Integrierte Universitätskommission Organisationsentwicklung/Personalentwicklung (OE/PE) recht bald klar, dass es sinnvoll und wichtig ist, schon parallel zur Strategieentwicklung das notwendige Umsetzungsinstrumentarium zu entwickeln. Daher setzte die Integrierte Universitätskommission OE/PE im Jänner 2001 die Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen – zusammengesetzt aus Mitgliedern der Fakultäten, der Universitätsleitung und Dienstleistungseinrichtungen – ein.

2.1 Entwicklung eines Instrumentariums. Der Auftrag an die Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) war es, ein Instrumentarium für die zwischen der Universitätsleitung und den dezentralen Einrichtungen – Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen – abzuschließenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen^[2] zu entwickeln. Einleitend wurde dazu die Frage diskutiert, was die Einführung von Zielorientierten Leistungsvereinbarungen (ZLV) für die Universität Graz konkret bedeutet und welche Fragen in diesem Zusammenhang zu klären sind. Als Ziel für die Arbeit wurde festgelegt, ein strategisches Grundkonzept für die ZLV für den Senat zu erarbeiten, das danach mit konkreten Inhalten aus dem Prozess der Entwicklungsplanung zu füllen sei. Die Einführung von ZLV sollte zudem als Chance für die Universität Graz dargestellt und positiv vermittelt werden. Dazu war die Entwicklung eines Informationssystems wichtig, das auf verschiedenen Medien basierend die Möglichkeiten und Vorteile von

Funktion (Zweck) von ZLV	Inhaltliche Gestaltung	Technisch-strukturelle Gestaltung	Finanzen/Budgetierung	Anreizsystem/Soft Tools
Für welche Bereiche sind ZLV einsetzbar	Was sind „Produkte“? Produktdefinition für ZLV	ZLV als Top down und/oder Bottom up Verfahren	Verwendbarkeit/Anwendbarkeit von ZLV für die Mittelzuweisung	Wie können/sollen die Fakultäten (DLE) in die Diskussion eingebunden werden
Grenze Indikatorsteuerung vs. ZLV. Welche Methode für welche Verwendung			ZLV als Budgetierungs- und/oder als Entwicklungs- (planungs)instrument	Anreizsysteme für/mit ZLV
Zusammenhang ZLV Leitbild			Messgrößen für Zielerreichung	

Fig. V-1. Themenliste.

ZLV darstellt und die zukünftig damit Handelnden frühzeitig darauf vorbereitet. Es wurde eine Themenliste erarbeitet, die den Mittelpunkt der folgenden Beratungen bildete (siehe FigV-1).

In Anbetracht der Neuheit der Thematik für die meisten Mitglieder der Projektgruppe stand die persönliche Einarbeitung in das Thema in der ersten Arbeitsphase im Vordergrund. Dazu wurde div. Fach-Literatur studiert und Unterlagen über bereits vorhandene Zielvereinbarungssysteme anderer Universitäten analysiert.

2.2 Zwischen Theorie und Praxis. Am 2. Mai 2001 fand ein ganztägiger Workshop statt, in dem mit zwei externen Expertinnen die Thematik erörtert und an Hand von Beispielen für Ziel- und Leistungsvereinbarungen von Universitäten, öffentlichen Einrichtungen und DienstleisterInnen als Praxisbeispiele diskutiert wurden. Bei der Auswahl der ExpertInnen³⁾ wurde darauf geachtet, sowohl den theoretischen Hintergrund reflektieren zu können als auch Erfahrungen aus der universitären Praxis einfließen lassen zu können.

Der Workshop stellte für die TeilnehmerInnen einen großen Erfahrungsgewinn dar und war sehr fruchtbar für die weitere Arbeit der Projektgruppe. Durch die Verknüpfung von theoretischen Ansätzen mit Praxisbeispielen und der Diskussion über die konkrete Umsetzungsrelevanz für die Universität Graz wurden viele offene Fragen beantwortet und das System der ZLV konnte grob skizziert werden.

3. Festlegung auf das System. Nach Abschluss der Sondierungsphase konnten die Fragen aus der Themenliste für die Universität Graz hinreichend beantwortet werden. Des Weiteren wurde der Zweck der Ziel- und Leistungsvereinbarungen erörtert und definiert.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen dienen dazu, die von den Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen – im Zuge der strategischen Universitätsentwicklung vom Senat verabschiedeten strategischen Leistungsziele – vorgeschlagenen Leistungen mit der Universitätsleitung in einem diskursiven Prozess zu operationalisieren und in für beide Seiten konkrete Handlungsaufträge umsetzbar zu machen.

Fig. V-2. Definition der Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Im Kontext der Definition (Fig.V-2) werden die Ziel- und Leistungsvereinbarungen eingebettet sein. Im Zusammenhang mit dem Gesamtsteuerungsprozess ergibt sich der in Figur V-3 gezeigte Ablauf.

Die bisher auch an der Universität Graz angewandte Input-Steuerung – die bis vor wenigen Jahren durch das Wiener Wissenschaftsministerium direkt bis auf Institutsebene erfolgte – soll abgelöst werden von einer Gesamt-Steuerung über die Orientierung an Leitbild, strategischen Zielen und Leistungen. In diesem Zusammenhang werden die ZLV dazu dienen, in einem ergebnisoffenen Verständigungsprozess die Transparenz zwischen den beteiligten Ebenen zu erhöhen sowie Pla-

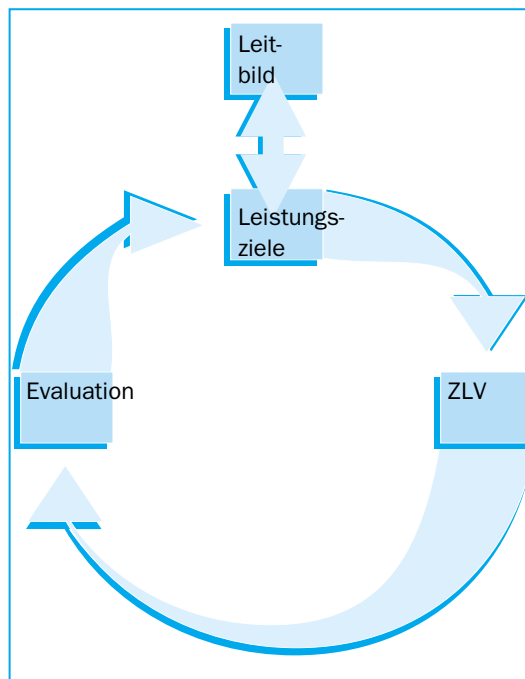


Fig. V-3. Ablauf im Gesamtsteuerungsprozess.

nungs- und Ressourcenentscheidungen mit Fragen nach den Zielvorstellungen, dem Einsatz der Mittel, der Unterstützung von Aufgaben und der Erbringung von Leistungen zu verknüpfen und Leistungen und Prozesse in Bezug zu Wirkungszielen zu setzen. Gleichzeitig dienen sie dazu, die Diskussionen über Schwerpunktbildungen und Ressourcenentscheidungen zu versachlichen.

4. Ziele – Leistungen – Maßnahmen. Obwohl die Begriffe „Ziele“, „Leistungen“ und „Maßnahmen“ auf den ersten Blick klar und verständlich erscheinen, zeigte sich in der Diskussion immer wieder, dass einzelne Begriffe miteinander vermischt und wechselweise füreinander verwendet wurden. Sprachliche Verwirrung kann hier insbesondere stiften, dass der Zielbegriff in hierarchischer Form sowohl für die Ziele einer Gesamtorganisation als auch für die untergeordneten Teilziele von Teilorganisationen verwendet wird. Die Darstellung als hierarchische Kette von Zielen, Leistungen und Maßnahmen verdeutlicht die Relativität der Begriffe: Was aus der übergeordneten Perspektive der Gesamtorganisation betrachtet eine Leistung darstellt, wird aus der Sicht der betroffenen Teilorganisation als Ziel wahrgenommen, das erreicht werden soll.

Im Zuge der Diskussion über die Strukturierung des ZLV-Systems entstand daher vorerst die Notwendigkeit, die Begriffe zu klären und zu definieren.

4.1 Begriffsbestimmungen. Voraussetzung für die Strukturierung von internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den dezentralen Einrichtungen der Universität ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses davon, was im konkreten Kontext „Ziele“, was „Leistungen“ und was „Maßnahmen“ sein sollen.

Bei der Definition von „Zielen“ sind zwei verschiedene Arten von Zielen zu unterscheiden: nämlich das übergeordnete Sachziel (= Wirkungsziel) und die dazu anzustrebenden konkreten, operativen Ziele (= Leistungsziele) für die jeweilige Betrachtungsperiode.

- **Wirkungsziele.** Die Wirkungsziele finden – als „hehre Ziele“ der Universität – ihre Entsprechung im Leitbild. In ihrem Leitbild legt die Universität die Normen und Prinzipien fest, von denen sie sich in ihrem Handeln leiten lässt. Wirkungsziele konkretisieren daher die strategische Ausrichtung der Universität, die mit dieser Strategie ihre langfristige, an dem Leitbild orientierte Entwicklung beschreibt. Sie machen damit klar, welchen Nutzen – oder allgemeiner formuliert, welche Wirkungen – die Universität mit ihrem Tun für die Gesellschaft oder für die „KundInnen“ der Universität (AbsolventInnen, KooperationspartnerInnen in der Wirtschaft etc.) anstrebt.
- **Leistungsziele.** Die Leistungsziele hingegen sind konkrete Vorgaben, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. Ziel- und Leistungsvereinbarungen beziehen sich demnach auch immer auf eine bestimmte und abgegrenzte Zeitperiode, innerhalb derer eine Zielerreichung vereinbart wird. Die hier angesprochenen Leistungsziele legen fest, was in der jeweiligen Betrachtungsperiode konkret erreicht bzw. welche Qualitätsstandards dabei angestrebt werden sollen. An Hand von Kriterien ist das Ausmaß der Zielerreichung – quantitativ oder qualitativ – messbar. Aus den Leistungszielen kann abgeleitet werden, welche Leistungen die Universität anbieten muss, um die in dem Leitbild ausgedrückten nützlichen Wirkungen zu erreichen und die darauf abgestimmten Strategien zu realisieren.

4.2 Benennung von Leistung. Mit der Benennung von „Leistungen“ macht die Universität deutlich, mit welchen Angeboten (in Marketingkategorien gesprochen, Produkten und Dienstleistungen) sie sich an ihre KundInnen bzw. die Gesellschaft wendet. Werden die Angebote der Universität „angenommen“ – z.B. indem Studierende Lehrveranstaltungen absolvieren und Prüfungen ablegen, indem Berufstätige die Weiterbildungsangebote besuchen, oder indem Forschungsergebnisse in der Fachöffentlichkeit nachgefragt werden – kann die Universität damit die von ihr angestrebten gesellschaftlichen Wirkungen erzielen. Gleichmaßen implementiert sie damit ihre Entwicklungsstrategie.

„Maßnahmen“ sind diejenigen Tätigkeiten bzw. Aktivitäten, die erforderlich sind, um die jeweiligen „Leistungen/Produkte“ erstellen zu können. Nicht gemeint ist in diesem Zusammenhang das Anbieten der „Leistungen“ selbst, das auch als Maßnahme verstanden werden könnte, mit der die Wirkungsziele erreichbar gemacht würden. Bei den Tätigkeiten, die Voraussetzung für die Erstellung von Leistungen sind, handelt es sich also um Pro-

jekte, deren Ergebnis eine Leistung der Universität darstellt. In diesem Sinne verstanden sind „Maßnahmen“ auf der operativen Managementebene angesiedelt und daher nicht als zu verhandelnder Teil von Ziel- und Leistungsvereinbarungen anzusehen.

Es handelt sich bei den „Zielen“, „Leistungen“ und „Maßnahmen“ also um relationale Begriffe. Aus der Sicht des Leitbildes betrachtet ist die Erstellung von „Leistungen“ kein eigenes Ziel, sondern eine Maßnahme zur Zielerreichung. Aus der Sicht der projektförmig organisierten „Maßnahmen“ betrachtet ist die „Leistung“ aber genau das Ziel, bei dessen Erreichen die Maßnahme erfolgreich beendet ist.

4.3 Managementebenen. Üblicherweise werden drei Managementebenen unterschieden, die sich als dreistufige Pyramide darstellen lassen. Die oberste Ebene ist das normative Management, die mittlere Ebene das strategische Management und die untere Ebene das operative Management.

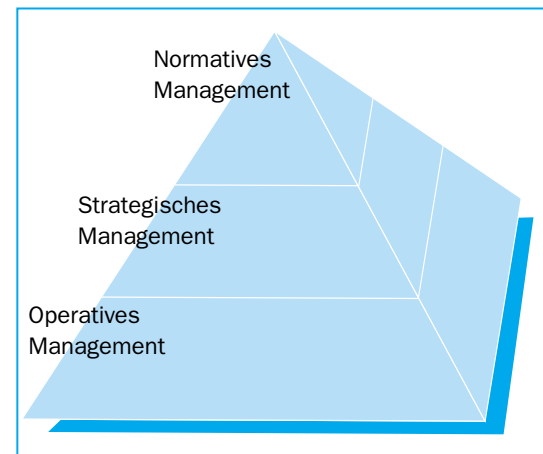


Fig. V-4. Pyramide der Managementebenen.

Diesen drei Ebenen können die Begriffe der Ziele und Leistungen in der folgenden Weise zugeordnet werden:

- Das Leitbild mit seinen Wirkungszielen entspricht dem Bereich des normativen Managements;
- Die strategischen Zielsetzungen und ihre jeweiligen Ausprägungen in den so genannten „Kernprozessen“ der Universität, also den Bereichen Lehre, Forschung etc., sind auf der Ebene des strategischen Managements angesiedelt. Dazu sollte als notwendige – wenn auch nicht hinreichende – Bedingung die Definition der „Leistungen“ gerechnet werden, die zur Realisierung der Strategie erforderlich sind;
- Die Erstellung der Leistungen ist auf der Ebene des operativen Managements angesiedelt. Sie umfassen all jene Tätigkeiten, die erforderlich sind, damit die Leistungen den Zielgruppen zur Nutzung angeboten werden können.

5. Ziel- und Leistungsmatrix. Für die Umsetzung des Leitbildes und der Strategien in das Handeln der Universität ist es notwendig, diese Begrifflich-

keiten in einer gemeinsamen Struktur zu verankern, weil nur auf diese Weise verhindert werden kann, dass bei den internen Vereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den dezentralen Einrichtungen jeweils ganz Unterschiedliches gemeint ist. Dazu wurde der Zusammenhang zwischen Zielen, Leistungen und Maßnahmen in Form einer Matrixstruktur dargestellt (siehe Grafik und Matrix im Anhang).

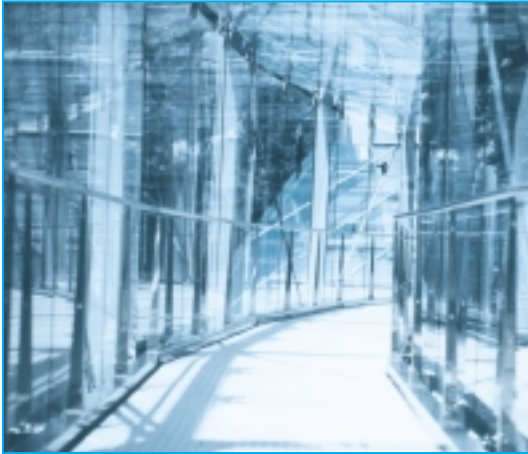


Bild V-1. Auf dem Weg zum Leistungsziel.

5.1 Angelegenheit der Universitätsleitung. Die Gestaltung des linken Bereichs der Grafik (siehe Ziel- und Leistungsmatrix im Anhang) ist Angelegenheit der Universitätsleitung. Wesentliches Element ist die Benennung von Strategien mit jeweils strategischen Leistungszielen in den hauptsächlichen Handlungsfeldern der Universität, den „Leistungsbereichen“^[4] (z.B. Lehre, Forschung, Wissenstransfer, Weiterbildung, AbsolventInnen u.a.), welche wiederum in „Teilleistungsbereiche“ unterteilbar sind (in der Matrix A – Y). Diese strategischen Leistungsziele finden auf übergeordneter Ebene ihre Entsprechung im Leitbild der Universität. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind von dieser Ebene erst die so genannten „Globalziele“ in den Leistungsbereichen realisiert. Die strategischen Leistungsziele wurden im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses formuliert und vom Senat verabschiedet.

5.2 Dezentrale Einrichtungen benennen Leistungen. Die im oberen Bereich der Grafik (siehe wiederum Matrix im Anhang) angeführten dezentralen Einrichtungen benennen die Leistungen, zu deren Erstellung sie sich verpflichten. Dabei müssen zwar nicht zu allen Leistungsbereichen bzw. Teilleistungsbereichen Vorschläge gemacht, jedenfalls sollten aber Leistungen zur Erreichung der Ziele in Lehre und Forschung vereinbart werden. Auf jeden Fall sind die vereinbarten Leistungen dann in der Matrix als Grundlage einer Ziel- und Leistungsvereinbarung festzuhalten und von den dezentralen Einrichtungen zu erbringen.

Nicht mehr in dieser Matrix – wie auch nicht in den ZLV – enthalten sind jene Maßnahmen, die in den dezentralen Einrichtungen zu erbringen sind, um die Erstellung der Leistungen zu ermöglichen.

Sie wären abbildbar, wenn die Matrix als Vorderseite eines Würfels gedacht wird, hinter der weitere „Schichten“ mit den jeweiligen Maßnahmen zur Erstellung der Leistungen liegen.

Die konkreten Handlungen, Zeitpläne und evtl. personellen Verantwortlichkeiten – in der Regel die Projekte der dezentralen Einrichtungen – sollten in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwar genannt werden – allerdings nur mit informativem Charakter, da sie selbst nicht Gegenstand der Vereinbarung sind.

Beispiel. Zur Verdeutlichung des Instrumentariums soll ein fiktives Beispiel dienen:

- a) Angenommen, aus dem Leitbild geht hervor, dass die Universität Graz sich als eine international ausgerichtete Universität versteht, die zu einer offenen und demokratischen Gesellschaft, dem wirtschaftlichen Wohlergehen des Landes und guten Berufsaussichten ihrer AbsolventInnen beiträgt.
- b) Bei den strategischen Zielsetzungen müsste daher das Wirkungsziel „Internationalisierung“ als Leistungsziel auf die einzelnen Handlungsfelder (Lehre, Forschung, Transfer etc.) bezogen werden. Für den Bereich „Lehre“ könnte dies etwa bedeuten, dass die Universität Graz als Leistungsziel anstrebt, den „Internationalisierungsgrad der Lehre zu steigern“.
- c) Beispielhafte Nennungen für die „Leistungen“ zur Erhöhung des Internationalisierungsgrads in der Lehre wären dann:
 - ▷ Internationale Lehrinhalte
 - ▷ auf mehr Internationalität abstellende methodische Ausrichtung des Lehrangebotes
 - ▷ höhere Mobilität der Studierenden
 - ▷ höhere Mobilität der Lehrenden

Die konkrete Art der Leistungserbringung in Form von „Maßnahmen“ liegt jedoch im Verantwortungsbereich der dezentralen Einrichtungen (Fakultäten, Dienstleistungseinrichtungen) und ist nicht mehr Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Beispielsweise könnten die einzelnen Einrichtungen durch folgende Maßnahmen zu den oben angeführten Leistungen beitragen:

- ▷ REWI-Fakultät: mehr Europarecht;
- ▷ NAWI-Fakultät: mehr englischsprachigen Unterricht in der Chemie;
- ▷ Theologische Fakultät: Steigerung des Anteils der Studierenden, die mindestens ein Semester an einer ausländischen Partnerfakultät studieren und dort Prüfungsleistungen erbringen;
- ▷ GEWI-Fakultät: mehr ausländische KollegInnen in Lehrveranstaltungen in Graz bzw. mehr Grazer KollegInnen an ausländische Partneruniversitäten bringen.

Fig.V-5. Beispiel

6. Erfüllung der Leistungen – Indikatoren und Budget. Bei der Vereinbarung von Leistungen zur Erreichung der Ziele musste natürlich auch die Frage beantwortet werden, wie die Erfüllung der Leistungen gemessen werden kann bzw. wann die Leistungen zur Zufriedenheit der KontraktpartnerInnen erstellt sein werden. Dazu wurde innerhalb der Projektgruppe und der Integrierten Universi-

tätskommission OE/PE eine rege und intensive Diskussion mit dem Ergebnis geführt, dass es für die Zielorientierten Leistungsvereinbarungen an der Universität Graz „Leistungsindikatoren“^[5] geben wird. Diese sollen abhängig von den Leistungen auf Vorschlag der dezentralen Einrichtung in der ZLV festgehalten werden (siehe Kapitel VI).

Die ZLV stellen für die Universitätsleitung primär kein Mittel der Budgetierung oder Budgetverteilung dar, sondern im Rahmen des gesondert zu erarbeitenden Budgetmodells^[6] „wird die Innovationsfinanzierung an den Erfüllungsgrad von Zielorientierten Leistungsvereinbarungen gebunden sein“.^[7] An der Universität Graz besteht derzeit also keine Verknüpfung des Budgetverteilungssystems mit den ZLV.

7. Vereinbarungsprozess. Die Universität Graz versucht mit der Einführung des Kontraktmanagements, die Transparenz der Leistungen der Universität, ihrer Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen zu erhöhen. Gleichzeitig wird damit die Absicht verfolgt, die Diskussionen über Schwerpunktbildungen und Ressourcenentscheidungen zu versachlichen und auf eine vergleichbare Ebene zu transferieren. Der ergebnisoffene Vereinbarungsprozess ist daher die Grundlage für den erfolgreichen Abschluss und die Realisierung der Zielorientierten Leistungsvereinbarungen.

Nach der Beschlussfassung der Strategischen Leistungsziele im Senat waren die Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen aufgerufen, im Sommer 2002 jene Leistungen zu benennen, mit denen sie zur Erreichung der universitären Ziele beitragen werden. Diese Vorschläge werden im Verlauf des Wintersemesters 2002/03 in konkrete Leistungsvereinbarungen gebracht und unterzeichnet werden. Eine ausführliche Darstellung dieser Projektphase soll dem zweiten Teil der Broschüre vorbehalten bleiben.

8. Kommunikation der ZLV. Die Kommunikation über die universitären Ziele und die zu erbringende Leistungen stellt eine wesentliche Komponente für die Universität Graz dar, sodass ihr bei der Gestaltung des Prozesses der Vereinbarung besondere Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Noch vor Beginn der Einführung der Zielorientierten Leistungsvereinbarungen bestand die Verpflichtung der Universitätsleitung darin, die Notwendigkeit der Einführung des Kontraktmanagements darzustellen und die PartnerInnen von diesem Instrumentarium zu überzeugen. Dazu wurde begleitend mit der Diskussion der strategischen Zielsetzung auf die Umsetzung durch die ZLV hingewiesen. Durch den Einsatz der ZLV als Kommunikationsinstrument wurde parallel zur Erarbeitung des Instrumentariums durch die Projektgruppe ZLV die Idee breit in die Universität Graz kommuniziert. Von Anfang der Diskussion der Strategischen Leistungsziele an wurde darauf hingewiesen, dass die Umsetzung mit Hilfe der ZLV erfolgen wird. Die Projektgruppe berichtete daher mehrfach der Integrierten Universitätskommission OE/PE und nahm Anregungen von dieser auf.

Im Frühjahr 2002 wurden die Fakultäten auf einer Dekanekonferenz^[8] sowie laufend im Jour fixe des Rektors mit den Dekanen über die ZLV informiert und gebeten, Vorbereitungen zur Umsetzung ab 2003 zu treffen. Auch in universitären Publikationen wie dem Jahresbericht des Rektors oder Espresso wurde das Instrumentarium vorgestellt. Die Mitglieder der Projektgruppe standen den Fakultäten zudem als kompetente Auskunftspersonen für Fragen zur Verfügung und sie kommunizierten das Instrumentarium auch von sich aus in die dezentralen Einrichtungen.

Um den Zusammenhang zwischen den Inhalten und der Umsetzung zu verstärken, fand ein regelmäßiger Austausch zwischen den beiden Projektgruppen statt. So fanden zwei gemeinsame Ab-

WANN	WAS	WER
Juni 2002	Beschluss der strategischen Leistungsziele	Senat
16. September 2002	Dekanekonferenz/Information	Rektorat, Dekane, STEP
bis 17. Oktober 2002	Eingang der Leistungsvorschläge im Rektorat	Fakultäten und DLEs, Rektorat
24. Oktober 2002	Prüfung der Leistungsvorschläge Prüfungskriterien: Zielkompatibilität, Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit	Rektorat und Stabsstellen (Leitungs-Jourfixe)
28./29. Oktober 2002	1 Gesprächsrunde 1 mit Dienstleistungseinrichtungen (DLE) Zielsetzungen: Leistungsvorschläge der DLEs, Anforderungen anderer Organisationseinheiten an DLEs	Rektorat und DLEs
4. – 6. November 2002	Gesprächsrunde 1 mit Fakultäten Prüfung auf Zielkompatibilität, Festelegung verbleibender offener Punkte	Rektorat und Dekane
8. November 2002	Gesprächsrunde mit ÖH, Rektor, Vizerektorin für Lehre	Stabsstelle für Lehrentwicklung
11. – 13. November 2002	Gesprächsrunde 2 mit Fakultäten Offene Punkte aus Gesprächsrunde 1, Fixierung der Leistungserbringung	Rektorat und Dekane
18. – 21. November 2002	Gesprächsrunde 2 mit DLEs Offene Punkte aus Gesprächsrunde 1, Fixierung der Leistungserbringung für die Organisationseinheiten	Rektorat und DLEs
18. – 20. Dezember 2002	Gesprächsrunde 3 mit Fakultäten, Budgetverhandlungen und Abschluss ZLV	Rektorat und Dekane
12./13./16./17. Dez.	Gesprächsrunde 3 mit DLEs	Rektorat und DLEs

Fig. V-5. Ablaufplan Zielorientierte Leistungsvereinbarungen 2003

stimmungssitzungen statt, wobei die Leiter der beiden Projektgruppen an den Sitzungen der jeweils anderen Projektgruppe teilnahmen. Vor der entscheidenden „Schlussphase“ des Strategieentwicklungsprozesses gab es einen zweitägigen Workshop der beiden Projektgruppen, bei dem der bisherige Prozess reflektiert und die abschließenden Abstimmungen vorgenommen wurden (siehe Kapitel VIII).

[1] Vergleiche Kaplan/Norton (2001): „Die Strategiefokussierte Organisation“, S. 3f.; Stuttgart

[2] In Rahmen der beginnenden Umsetzung wurde die Bezeichnung leicht geändert auf „zielorientierte Leistungsvereinbarungen“, da im Rahmen des Kontraktes die Ziele nicht vereinbart werden, sondern auf diese bezogenen Leistungen. In dieser Broschüre werden die beiden Begriffe synonym verwendet.

[3] Isabella Proeller, Universität St. Gallen, Sigrun Nickl, ProUni Hamburg

[4] Die Frage nach der Anzahl und Gruppierung der Leistungsbereiche hat intensive Diskussionen ausgelöst. Einerseits wurde die Meinung vertreten, eine Aufteilung in zehn Bereiche vorzunehmen, andererseits wurde angeregt, sich nur auf die Kernbereiche Lehre, Forschung und Wissenstransfer (Transferleistungen nach Außen) zu beschränken, die internen Unterstützungsleistungen seien den strategischen Zielen in den Kernbereichen unterzuordnen.

[5] Im Sinne von: „Woran erkennen wir, dass unser Ziel erreicht wurde?“

[6] Im Frühjahr 2002 wurde von der IUK Budgetangelegenheiten eine Projektgruppe eingerichtet mit dem Auftrag, bis Herbst 2002 ein Budgetmodell gemäß der strategischen Zielsetzung zu entwickeln.

[7] Strategisches Leistungsziel T1.

[8] TeilnehmerInnen: die Dekane, StudiendekanInnen und Vorsitzenden der Fakultätskollegien aller Fakultäten sowie die LeiterInnen der großen Dienstleistungseinrichtungen

VI. Indikatoren

von Richard Sturm und Ralph Zettl

Ein Grundmotiv aktueller universitärer Organisationsentwicklung ist der Übergang von einer input-orientierten „Steuerung“ zu einer Orientierung an den Ergebnissen. Die Tragweite eines solchen Übergangs ist kaum zu überschätzen. Sie bedeutet sowohl eine Revolution in den organisatorischen Mechanismen und Abläufen als auch eine Änderung der Kommunikationskultur. Hinzu kommt ein besonderes Friktionspotenzial, welches sich aus der Tatsache ergibt, dass die Messung der Ergebnisse universitärer Tätigkeit teilweise mit großen systematischen Problem behaftet ist – und dies vor dem Hintergrund der Konkurrenz um knappe Ressourcen. Die Entwicklung von Indikatoren von Leistungen und Ergebnissen ist daher nicht bloß auf einer rein technischen Ebene zu sehen, sondern sie bedarf in vielen Aspekten der organischen Einbettung in den Entwicklungsprozess.

1. Einleitung: Zum Stellenwert von Indikatoren.

Indikatoren sind der Dreh- und Angelpunkt – und auch die „Achillesferse“ – jedes Systems, welches Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen vorsieht. In einem solchen System erfolgt die Steuerung über Ergebnisse – und nicht über die detaillierte Kontrolle der Voraussetzungen, die notwendig sind, um bestimmte gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Nach der Logik dezentraler Systeme werden die oftmals komplexen „Ergebnisse“ mittels möglichst einfacher und robuster Indikatoren abgebildet. Indikatoren reduzieren somit typischerweise die Komplexität ergebnisrelevanter Information. Indikatoren besitzen überdies typischerweise eine spannungsträchtige Doppelfunktion: Die zur Steuerung notwendigen Anreiz- bzw. Rückkopplungsprozesse sind an sie geknüpft (Anreizfunktion), aber ebenso Ressourcenverteilungsprozesse (Verteilungsfunktion). Aufgrund dieser zentralen praktischen Bedeutung wird man sich bei jedem Vorhaben zur Stärkung dezentraler Steuerungselemente in einer relativ frühen Phase mit der Konkretisierbarkeit sachgerechter Indikatoren beschäftigen müssen.

Als Spezifikum einer Volluniversität ist für die Universität Graz außerdem festzuhalten, dass vergleichende Darstellungen von Indikatoren zwischen unterschiedlichen Fachbereichen oft mit Problemen verbunden ist. Eine höhere Aussagekraft besitzen Indikatoren oft in der Darstellung als Zeitreihe, so dass kein Vergleich verschiedener Teilorganisationen angestellt wird, sondern der Vergleich derselben Einheit mit sich selbst zu einem anderen Zeitpunkt als Aussage herangezogen wird.

2. Der erste Schritt: Strukturierung des Feldes und Erfassen der Problemhorizonte. Die ersten systematischen Aktivitäten zur Erarbeitung von In-

dikatoren erfolgten im Sommersemester 2001 in der Arbeitsgruppe Ziel und Leistungsvereinbarungen. In einer Sitzung Ende Juni 2001 wurden zunächst zwei Mitglieder der Arbeitsgruppe, eine Vertreterin der Dienstleistungseinrichtungen und ein Angehöriger der SOWI-Fakultät, beauftragt, als Diskussionsgrundlage einen Katalog möglicher Indikatoren zu erstellen. Gestützt auf Fachliteratur und die Praxis an vergleichbaren Institution wurde ein sehr umfangreicher Katalog von Indikatoren erstellt. Dieser Katalog war schon nach der zu diesem Zeitpunkt innerhalb der Gruppe bereits vorgeschlagenen Einteilung der universitätsspezifischen Leistungsbereiche strukturiert.

2.1 Brainstorming. Bis auf diese Strukturierung hatte diese erste Version dieses Katalogs im wesentlichen Brainstorming-Charakter. Das heißt, es wurden weit mehr Indikatoren darin aufgenommen, als sinnvoller Weise praktisch anzuwenden sind. Dabei ist es selbstverständlich unvermeidlich, dass mehrere Indikatoren auf identische oder überlappende Bezugsgrößen referieren. Auf eine kritische Diskussion und Sichtung wurde vorab bewusst verzichtet. Es wurde zunächst einmal neutral ein möglichst breites Spektrum von Möglichkeiten aus mehreren Überlegungen heraus ausgelotet:

- Ein solch breites Spektrum bietet eine gute Voraussetzung für die Diskussion adäquater funktionaler Differenzierungen zwischen Indikatoren, wie sie später in der Unterscheidung von Basis-, Leistungs- und Budgetindikatoren umgesetzt wurden.
- Es ermöglicht den Vergleich von Indikatoren mit ähnlicher oder identischer Bezugsgröße in Hinblick auf aktuelle bzw. kurz-/mittelfristig zu vernünftigen Kosten herstellbare Datenverfügbarkeit.
- Es schafft die Möglichkeit, Indikatoren mit ähnlicher oder identischer Bezugsgröße in Hinblick auf die Auslösung erwünschter/unerwünschter Anreizeffekte zu vergleichen.
- Es erlaubt eine vorurteilsfreie Diskussion möglicher Vor- und Nachteile der verschiedenen Indikatoren bezüglich ihrer Eignung, wissenschaftliche Leistungen gemäß den – innerhalb eines wissenschaftlichen Paradigmas –



Bild VI-1. Wallgebäude.

maßgebenden Standards abzubilden. Zu verweisen ist diesbezüglich auch auf fachspezifische Besonderheiten der wissenschaftlichen Kommunikationsformen (unterschiedliche Publikationskulturen in der Geistes- bzw. Kulturwissenschaft vs. Naturwissenschaft), heterogene Wissenschaftsauffassungen oder differierende Auffassungen über den Ort der Institution Universität in der Gesellschaft und ihre Beziehung zur Praxis.

2.2 Relationen. Die einschlägigen gruppeninternen Diskussionen und Arbeitsprozesse orientierten sich im Wintersemester sodann rund um eine allgemein nachvollziehbare und praktikable Strukturierung des Feldes, also der Relationen zwischen „Indikatoren“ und den verschiedenen Ebenen von Zielen, Leistungen und Maßnahmen. Gleichzeitig wurde das Konzept der „Wissensbilanz“ (dessen mögliche Bedeutung innerhalb des zu diesem Zeitpunkt in Arbeit befindlichen Universitätsgesetzes 2002 absehbar wurde) und die in seinem Rahmen vorgeschlagene Differenzierung zwischen verschiedenen Typen von Indikatoren diskutiert.

3. Drei Typen funktional differenzierter Indikatoren. Die diskutierte Struktur der universitären Ziele und der begleitenden Leistungsvereinbarungen ergab in der Folge die Notwendigkeit einer genaueren Differenzierung der Indikatoren aus dem vorliegenden Katalog nach unterschiedlichen Prozessen der universitären Entscheidungsfindung.

3.1 „Stukturdaten“.^[4] Wegen des Fehlens eines existierenden und integrierten Managementinformationssystems stand mit höchster Priorität die Schaffung einer geeigneten Zahlenbasis auf der Liste der Agenda, die als möglichst neutrale Informationsbasis für darauf folgende Diskussionsprozesse über innovative Leistungen zur Verfügung stehen sollte. Dabei lag der Fokus auf der wertfreien Informationsfunktion der Indikatoren. Diese sollten eine quantitativ darstellbare Basis bilden, welche Transparenz über bestehende Mengengerüste in allen Bereichen universitärer Lehre, Forschung und Verwaltung von Organisationseinheiten herzustellen in der Lage ist.



Bild VI-2. Gewächshäuser.

Die universitäre Organisation, geprägt durch Charakteristika einer öffentlich-rechtlichen Hoheitsverwaltung, kannte bis dato kein systematisch erfasstes und evident gehaltenes Informationsgerüst, das Einblick in die Eckdaten der Ressourcen, Prozesse und Leistungen der einzelnen Teilorganisationen gewährt hätte. Aus diesem Blickwinkel kristallisierte sich die Notwendigkeit einer bedarfskompatiblen Aufbereitung bisher (nur) anlassbezogen erhobener und in anderem Kontext dargestellter Zahlen. Das daraus resultierende Indikatorensystem wurde als „Stukturdaten“ betitelt und in mehreren Diskussionsschleifen der Arbeitsgruppe zusammengestellt, diskutiert und verfeinert. Diese können zusammenfassend wie folgt charakterisiert werden: Die Stukturdaten bilden in einem groben Überblick den Ist-Zustand in allen Leistungsbereichen ab, ohne jedoch Aussagen über den Soll-Zustand zu implizieren. Sie sind folglich auch nicht für einen wertenden Soll-Ist-Vergleich gedacht.

3.2 „Leistungsindikatoren“. Darüber hinaus bestand der Bedarf an Kennzahlen, die einen Zusammenhang zwischen den in den Leistungsvereinbarungen akkordierten zukünftigen Innovationen und ihren quantifizierbaren Ergebnissen herstellen. Da jede neue Leistung oder die Verbesserung einer bestehenden Leistung mit einem oder mehreren Zielen funktional verbunden sein wird, haben die Stukturdaten in den wenigsten Fällen die erforderliche Sensibilität und Exaktheit, um als Messfühler für den Grad der Zielerreichung von innovativen Leistungen dienen zu können. Der Erfolg einer vereinbarten Maßnahme oder eines Projektes kann jedoch nur sinnvoll festgestellt werden, wenn bereits zum Zeitpunkt der Vereinbarung Kenntnis über das derzeitige Leistungsniveau und in weiterer Folge auch über den vorgeschlagenen Soll-Zustand besteht.

Als erschwerendes Hindernis und weiterer Grund für eine genauere differenzierte Sichtweise kommt hinzu, dass Universitäten in komplexe ökonomische, gesellschaftliche und soziopolitische Umweltsysteme eingebettet sind, aus denen eine Menge fremdbestimmter Einflüsse auf sie einwirken. Selbst die vollständige Erbringung einer vereinbarten Leistung garantiert daher nicht, dass das korrespondierende Ziel auch tatsächlich erreicht wird. Die Leistungsindikatoren haben daher die Funktion festzustellen, in welchem Ausmaß eine vereinbarte Leistung quantitativ oder qualitativ erbracht wurde. Sie sind aus den angeführten Gründen bewusst von den Zielen entkoppelt worden, um besser zwischen eigenbestimmt zu erbringenden Leistungen und zumindest teilweise fremdbestimmten Störfaktoren mit Einfluss auf die Zielerreichung differenzieren zu können. Da Leistungsindikatoren exakt auf die vereinbarte Leistung abgestimmt werden müssen, existiert kein zentral vordefinierter Katalog, sondern sie sind individuell auf die geplanten Maßnahmen abzustimmen und daher ein Verhandlungsgegenstand der Leistungsvereinbarung. Zu jeder definierten Leistung sind ein oder mehrere Indikatoren



Bild VI-3. RESOWI-Zentrum.

ren festzulegen, anhand derer nach Zeitablauf das Ausmaß der Leistungserbringung gemessen werden kann.

3.3 „Budgetindikatoren“. Die dritte und letzte Gruppe von Indikatoren bilden die Budgetindikatoren. Die Budgetindikatoren sind jenes Set an Kennzahlen, anhand derer ein Teil der periodischen Zahlungs- und Kostenbudgets auf die Teilorganisationen verteilt wird. Folglich ist zu erwarten, dass sie relativ unmittelbar und relativ kurzfristig Steuerungswirkungen und Verhaltensanpassungen auf der Ebene der betroffenen Einheiten entfalten werden. Sie besitzen nur einen losen Konnex zu den Leistungsvereinbarungen, da sie nicht Bestandteil derselben sind. Da die Definition von Budgetindikatoren kurzfristig die stärksten materiellen Konsequenzen nach sich ziehen kann, besitzen sie die höchste Brisanz. Die Festlegung von Budgetindikatoren ist daher nur in einem wechselseitigen Verfahren von ExpertInnenvor-

schlägen und inneruniversitärer Diskussion möglich. Um die ersten Vorschläge auszuarbeiten, wurde mit Beginn des Sommersemesters 2002 die Projektgruppe Budgetmodell der Integrierten Universitätskommission für Budgetangelegenheiten gegründet, in der bis zum Sommer 2002 die ersten Konzepte erarbeitet wurden.

4. Definition und Quantifizierung der Indikatoren.

Die Liste der Strukturdaten wurde als Ergebnis mehrerer Diskussionsschleifen zusammengestellt und einer ersten Erhebung unterzogen, in der die Datenverfügbarkeit, -vollständigkeit und -qualität geprüft wurde. Die von der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen vorgeschlagene Liste und das Ergebnis der Überprüfung sind in nachfolgender Tabelle (Fig. VI-1) dargestellt. Die Messbarkeit, Datenquelle, Einheit und Datenqualität einiger Indikatoren ist noch nicht letztgültig geklärt. Nach Meinung der Projektgruppe sollen aber Indikatoren, die aus hochschulpolitischer Sicht sehr wichtige Sachverhalte abbilden, in der derzeitigen Phase nicht zuletzt aufgrund der ungeklärten Datensituation ausgeschieden werden. Es soll zumindest der Versuch unternommen werden, hier verlässliche Daten zu erheben, ehe eine definitive Entscheidung getroffen wird.

Im Bereich der Leistungsindikatoren lagen zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieser Broschüre noch keine Arbeitsergebnisse vor, da diese Indikatoren erst im Zuge des Verhandlungsprozesses der Leistungen als begleitende Informationen vereinbart werden konnten.

Ebenso befand sich die Diskussion der Budgetindikatoren erst in einer Anfangsphase, so dass noch kein publikationsreifer Vorschlag vorlag.

Leistungsbereich	Indikator	Messbarkeit	Einheit	Datenverfügbarkeit	Datenqualität
Lehre	Anzahl und Typus von Studiengängen	Ja	Aktive Studienpläne	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus von Lehrveranstaltungen	Ja	SemStd und LV-Typus	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus von Beurteilungen	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Mittel
	Anzahl AbsolventInnen	Ja	Anzahl	Intern	Hoch
	Studierendenaustausch in/out	Ja	Studiensemester und in-out	intern	Mittel
	Durchschnittliche Studiendauer	Ja	Studiensemester	Intern, extern	Mittel
	AbgängerInnen ohne Abschluß	Eingeschränkt ^[2]	Anzahl Studien	intern	Hoch
	StudienwechslerInnen	Eingeschränkt ^[2]	Anzahl Studien	intern	Hoch
	Studienberatung „employability“	Ungeklärt Ungeklärt	Ungeklärt Ungeklärt	Intern, ÖH Arbeitsmarktdaten	Ungeklärt Ungeklärt
Forschung und Wissenstransfer	Anzahl von Promotionen	Ja	Anzahl Promotionen	Intern	Hoch
	Anzahl von Habilitationen	Ja	Anzahl Habilitationen	Intern	Hoch
	Anzahl der Publikationen	Ja	Anzahl und Typus	intern	Niedrig ^[3]
	Anzahl von Zitationen	Eingeschränkt	Ungeklärt	Extern	Niedrig
	Anzahl und Typus von Forschungsprojekten	Ja	Anzahl und Typus	Intern, extern	Niedrig
	Höhe des Drittmittelvolumens ^[4]	Ja	Geldeinheiten	Intern	Hoch
	ForscherInnenaustausch in/out Art und Typus von forschungsbezogenen Veranstaltungen	Eingeschränkt Eingeschränkt	Monate Anzahl und Typus	Intern Ungeklärt	Niedrig Ungeklärt
PR	Anzahl externe www-Zugriffe	Eingeschränkt	Anzahl	Intern	Niedrig
	Auflage, Typus und Frequenz von Uni-Journalen	Ja	Auflage, Typus und Frequenz	intern	Niedrig
	Anzahl von ausgesandten Pressemeldungen	Ja	Anzahl	Ungeklärt	Ungeklärt
	Anzahl Artikel und Erwähnungen in Printmedien	Ja	Ungeklärt	Intern	Ungeklärt
Personalentwicklung	Anzahl Beiträge und Erwähnungen in Radio/TV	Ja	Ungeklärt	Ungeklärt	Ungeklärt
	Anzahl und Typus von MitarbeiterInnen	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Hoch
Budget und Ressourcen	Anzahl und Typus von weiblichen Mitarbeitern	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus von ausländischen Mitarbeitern	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Hoch
	Personalfuktuation	Ja	Nachbesetzungen	Intern	Hoch
	Altersstruktur	Ja	Verteilung und Typus	Intern	Hoch
	Höhe und Typus zugewiesenes Budget/Zahlungen	Ja	Geldeinheiten und Topf	Intern, extern	Hoch
Organisationsentwicklung	Höhe und Typus angefallene Kosten	Ja	Geldeinheiten und Kostenart	Intern	Hoch
	Ausmaß und Typus Inventar/Anlagevermögen	Ja	Geldeinheiten und Typus	Intern	Niedrig
	Ausmaß und Typus Raumbestand	Ja	M_ und Typus	Intern, extern	Niedrig
	Ausmaß und Typus Literaturbestand	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Ungeklärt
Organisationsentwicklung	Anzahl Hierarchieebenen	Ja	Anzahl	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus Organisationseinheiten	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus Kollegialorgane/Gremien	Ja	Anzahl und Typus	Intern	Hoch
	Anzahl und Typus Dienstleistungen	Ja	Anzahl und Typus	Ungeklärt	Ungeklärt

Fig. VI-1. Leistungsindikatoren.

[1] Im Arbeitsprozess wurden die Strukturdaten zunächst unter dem Terminus „Basisindikatoren“ subsumiert.

[2] Es sind lediglich Aussagen über die AbgängerInnen und StudienwechslerInnen im Rahmen und aus Sicht der Universität möglich. Ob diese Studierenden, nachdem sie die Universität verlassen haben, an einer anderen Universität ihr Studium wechseln, fortsetzen oder abschließen kann nicht gesagt werden.

[3] Da mit Stand Sommer 2002 das Projekt zur Erstellung einer vollständigen Forschungsdokumentation noch nicht realisiert ist, liegen hier nur lückenhafte Daten vor. Mit Abschluss des Projektes ist jedoch eine Verbesserung der Datenqualität zu erwarten.

[4] Hier wird auf Drittmittel im Bereich der Teilrechtsfähigkeit im Sinne des UOG §3 (2) Bezug genommen.

VII. Kommunikation – „... und sie bewegt sich doch“

von Andreas Schweiger und H. Peter Soyer

Mit teils unkonventionellen und provokanten Mitteln der Kommunikation sollte nicht nur die Aufmerksamkeit auf den Prozess gelenkt, sondern auch Diskussionen in Gang gebracht werden. Mit Hilfe der drei Säulen Internet, Print-Medien und Veranstaltungen konnten auf verschiedenen Ebenen dieser als breit angelegte Ablauf sowie die Inhalte vermittelt werden. Des Weiteren war das überaus heterogene Zielpublikum – von Studierenden über ProfessorInnen bis hin zu externen InteressentInnen – zu berücksichtigen. Mit dem eigens kreierten „internen“ Journal ESPRESSO wurden einerseits diese Brücken geschaffen, andererseits Anzeichen einer gemeinsamen universitären Identität sichtbar.

1. Einleitung. „... und sie bewegt sich doch“ – die Universität Graz. Auch wenn Galileo Galilei nicht zur Riege der acht gelehrten ehrenwerten Attikafiguren auf dem Dach des Hauptgebäudes der Universität Graz zählt, zumindest seine Worte fanden und finden sich an der Universität Graz wieder.

Auf der Suche nach zündenden Ideen und dynamischen Manövern zur Kommunikation der strategischen Entwicklung an der zweitgrößten und zweitältesten Universität Österreichs tauchte in den Gesprächs- und Arbeitsrunden häufig folgendes Zitat auf: „Und sie bewegt sich doch.“ Ein Slogan, der buchstäblich auch die Angehörigen der Universität bewegen und motivieren sollte, sich am Prozess zu beteiligen.

Damit die Universitätsentwicklung ihr Ziel erreicht und vorankommt, muss sie von einer breiten Basis getragen werden. Damit eine breite Basis an Universitätsangehörigen auch teilnehmen kann und den eingeleiteten Prozess ständig dynamisch hält, war und ist es notwendig, den Kommunikationsfluss möglichst breit zu streuen. Basierend auf diesen oben genannten Vorgaben entwickelte eine Arbeitsgruppe im Herbst 2000 ein Konzept zur internen Kommunikation, um die für die gesamte universitäre Entwicklung entscheidende Arbeit der Stabsstellen, Kommissionen und weiterer Leitungsebenen zur „Basis“ attraktiv und transparent zu transportieren. Zum einen wurde dazu die Öffentlichkeitsarbeit mit einer Stelle für interne Kommunikation, zum anderen allgemein die Netzwerkbildung an der Universität gestärkt. Daraus resultiert unter anderem auch ein Konzept zur Verbesserung und Unterstützung der Kommunikation an der Universität Graz, das im Folgenden vorgestellt wird.

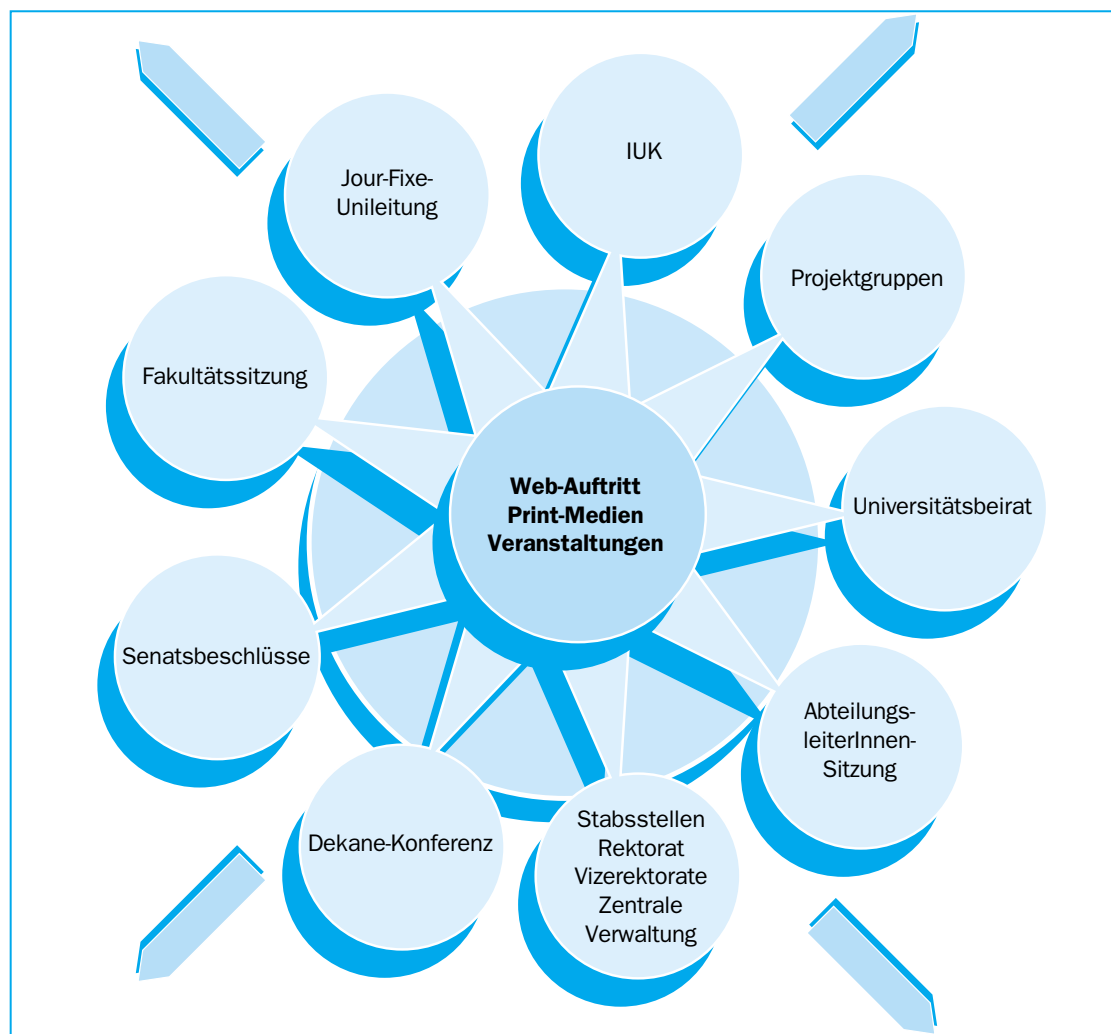


Fig. VII-1. Die verschiedenen Orte bzw. Bereiche der internen Kommunikation.

2. Säule I: Internet. Web-Auftritt, Print-Medien der Universität Graz und Veranstaltungen bildeten die drei Säulen des Konzepts, das die Universitätsleitung und die Projektgruppe „Strategie- und Leitbildentwicklung“ im November 2000 zustimmend zur Kenntnis nahmen. Sowohl der Nutzen als auch die Vorteile des Internets lagen auf der Hand: Zum einen konnte die zunehmende und häufig kritisierte Papier- und E-Mail-Flut – zumindest ansatzweise – eingebremst werden. InteressentInnen konnten jederzeit die gewünschten Informationen auf der Webseite der Universität Graz leicht zugänglich und kompakt zusammengefasst einholen. Zum anderen wurde auf der Startseite der Universitäts-Homepage der Menüpunkt „Leitung & Universitätsentwicklung“ integriert, womit sich nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine optische Aufwertung ergab.



Bild VII-1. Homepage der Universitätsentwicklung.

2.1 Menüpunkt „Universitätsentwicklung“. Der Menüpunkt „Universitätsentwicklung“ führt seit Ende 2000 zu einer „Meta-Seite“ mit Unterpunkten, welche die einzelnen Arbeits- und Themenfelder der Universitätsentwicklung – wie Lehre, Forschung, Organisationsentwicklung und Bibliothekswesen – darstellen, inhaltlich beschreiben, aber auch die beteiligten Personen und Einrichtungen untereinander verknüpfen. Die Felder sowie die Inhalte wurden deckungsgleich zur Broschüre „innovativ und integrativ“ (siehe 3.3) erarbeitet, womit sowohl eine einheitliche Linie als auch eine inhaltliche Verbindung für am Prozess Interessierte entstand.

Im Zuge der Überarbeitung der Web-Seiten wurde der Button „aktuell“ der Universitäts-Homepage stärker ins Blickfeld gerückt. Kompakte Informationen aus dem umfassenden universitären Geschehen wurden und werden auf dieser Seite veröffentlicht, zusätzlich zu den täglichen Nachrichten wurde seit Ende 2000 besonderes Augenmerk auf Berichte zur Universitätsentwicklung gelegt.^[4]

2.2 Neue Chancen mit Neuen Medien. Grundsätzlich zählte es zu den Intentionen der Arbeitsgruppe zur internen Kommunikation, den Einsatz Neuer Medien zu forcieren und deren Möglichkeiten auszuschöpfen, das Internet nicht nur ein-, sondern auch „wechselseitig“ interaktiv einzusetzen. So wurde das Angebot geschaffen, Mailinglists bzw. Newsgroups, jeweils zusammengesetzt aus den Mitgliedern der Integrierten Universitäts-

kommissionen bzw. Projektgruppen, zu installieren. Mit der Nominierung von Web-Beauftragten konnten die einzelnen Gremien selbstständig entscheiden, welche Informationen online gehen und somit öffentlich werden.

Die Akzeptanz der angeführten Angebote zur freiwilligen Inanspruchnahme blieb allerdings hinter den Erwartungen zurück, die erwartete und damit verbundene Dynamik im Internet aus. Der kreative Umgang der Universitätsangehörigen mit Neuen Medien schien zum damaligen Zeitpunkt noch in den Kinderschuhen zu stecken, ebenso das Wissen über die Möglichkeiten des Online-Bereichs.

Zum anderen wurde Ende des Jahres 2000 eine für den Entwicklungsprozess eigens entwickelte Kommunikations-Plattform in die Internet-Seiten der Universität Graz integriert. Provokante Thesen sollten einleitend eine lebendige Auseinandersetzung in Gang bringen. Im Sinne eines offenen Dialoges waren alle Interessenten aufgefordert, Statements zu deponieren, sich an der Diskussion am virtuellen Tisch zu beteiligen. Eine Einladung, die allerdings nicht im erwarteten Ausmaß angenommen wurde. Der Austausch von Erfahrungen und Meinungen beschränkte sich überwiegend auf gewohnte kommunikative Wege.

3. Säule II: Medien. 3.1 ESPRESSO. Kommunikation wird lesbar – unter diesem Motto wurde im November 2000 ESPRESSO, das Kommunikationsjournal der Universität Graz, aus der Taufe gehoben und die Ära bislang unregelmäßig erschienener Newsletter^[2] beendet. Und der Name des Print-Produktes war und ist gleichzeitig Programm. ESPRESSO, italienisch für „ausdrücklich,



Bild VII-2. Espresso, das Kommunikationsjournal.

zum Ausdruck bringen“ – in diesem buchstäblichen Sinn verfolgt das Medium die Absicht, die universitären Meinungen in den Mittelpunkt zu rücken, Assoziationen mit mediterraner Leichtigkeit zu wecken, kurzweilige, aber professionelle Berichterstattung wiederzugeben sowie Zusammenhänge mit der Atmosphäre eines Kaffeehauses herzustellen. Daher finden sich darin, um dem Untertitel Kommunikations-Journal zu entsprechen, neben aktuellen Reportagen zur Universitätsentwicklung, Diskussionsbeiträge von Univer-

sitätsangehörigen, LeserInnenbriefe, Interviews und Umfragen. Als Herausgeber zeichnet der Rektor verantwortlich, als Chefredakteur der Leiter des Ausseninstituts. Die Stamm-Redaktion bilden die MitarbeiterInnen des Ausseninstituts. Zu den Gast-AutorInnen zählen unter anderem sowohl Universitätsangehörige als auch JournalistInnen.

Viermal jährlich informiert ESPRESSO, jeweils mit einem Umfang zwischen 32 und 40 Seiten, mittels eines gezielten Verteilers etwa 2.500 MitarbeiterInnen der Universität Graz, ausgewählte Studierende, Mitglieder des Vereins für AbsolventInnen sowie VertreterInnen aus Wirtschaft, Politik und Kultur. Etwa 24.000 Studierende der Universität Graz zu beliefern, ist aufgrund der Kosten vorerst nicht machbar. Dennoch wird jede Ausgabe sowohl mit Hilfe von Zeitungsablagen und –Ständern – zusätzlich zum Foyer des Hauptgebäudes – als auch stets in einer Internet-Version, die parallel zur Print-Variante online geht, einem breiteren LeserInnenkreis zur Verfügung gestellt.

3.2 Intention, Diskussion und Reaktion. Den einzelnen Ausgaben des Journals sind jeweils Schwerpunkte gewidmet: In bislang sieben Ausgaben standen z.B. Frauen, Forschung, Budget, Internationale Beziehungen und die Universitätsreform selbst im Zentrum. Prinzipiell sollen die Beiträge in ESPRESSO die Entwicklung dokumentieren, Diskussionen initiieren und die Kommunikation untereinander anregen. Eine Absicht, die durchaus erfolgreich in Gang gebracht wurde, wie beispielsweise Reaktionen auf die Rubrik „Disputationes auf dem Dach“ – die das Universitätsgeschehen satirisch beleuchtet – oder Artikel zur Lehramtsausbildung an der Universität beweisen.

Ein weiteres Ziel war und ist es, die Themen, Projekte und den Prozess der universitären Strategiebildung in leicht lesbarer Weise, kompakt und zur Diskussion anregend den LeserInnen zu vermitteln.

- In der ersten Ausgabe im November 2000 beschäftigten sich die Reportagen unter anderem mit den neu geschaffenen Strukturen zum eingeleiteten Entwicklungsprozess. So wurden die Stabsstellen mit ihren MitarbeiterInnen und Aufgaben, die Integrierten Universitätskommissionen, die vier VizerektorInnen mit ihren Zielen und Aktivitäten sowie die Rollenaufteilung zwischen Rektorat und Senat präsentiert.
- Die zweite Ausgabe (Jänner 2001) hatte unter anderem das Konzept zur internen Kommunikation zum Inhalt, ebenso „prominente“ Sichtweisen zur Leitbildentwicklung an der Universität Graz von LH Waltraud Klasnic, Bürgermeister Alfred Stingl, der Absolventin und Spitzensportlerin Judith Draxler, des „steirischer herbst“-Intendanten Peter Oswald und anderer.
- Besonderes Augenmerk wurde der Universitätsentwicklung in der darauf folgenden Ausgabe im April 2001 geschenkt. Die Veröffentlichung des Journals wurde mit der Eröffnungsveranstaltung am 5. April 2001 abgestimmt, die Ausgabe konnte den TeilnehmerInnen druck-

frisch vorgestellt werden. Die Beiträge setzten sich mit bildungspolitischen Reformen – etwa in Form eines fiktiven Interviews mit Alexander von Humboldt –, mit der Arbeit der Projektgruppe der Entwicklungs- und Leitbildplanung und mit existierenden Leitbildern der Fakultäten auseinander. Des Weiteren wurde sowohl der Prozessablauf im Detail als auch das Online-Kommunikationsforum thematisiert.

- Journalistische Stilmittel erlauben auch ungewöhnliche Blickwinkel: So gaben etwa Portraits am Prozess beteiligter Personen zwar durchaus subjektive Betrachtungsweisen wieder, erleichtern zum einen die Identifikation, zum anderen die Auseinandersetzung.
- „Über den Tellerrand“ titelte ESPRESSO 3/2001, setzte seinen Schwerpunkt zu internationalen Projekten und Aktivitäten an der Universität Graz, darunter die Präsentation der Integrierten Universitätskommission für Internationale Beziehungen. Diese, aber auch die folgenden Ausgaben begleiteten jeweils auf mindestens zwei Seiten die Großveranstaltungen des Prozesses. In den Beiträgen wurde Bilanz gezogen sowie ein Ausblick zum weiteren Ablauf integriert.
- Das Gegenstromverfahren sowie eine Fortsetzung der Diskussion zur Lehramtsausbildung an der Universität Graz rückte ESPRESSO neben der bevorstehenden Entlassung in die Vollrechtsfähigkeit und Verselbstständigung der Medizinischen Fakultät in den Mittelpunkt.

Ständige Rubriken wie LeserInnenbriefe, Diskussion, Umfragen und Gast-Artikel geben den Universitätsangehörigen zusätzlich die Möglichkeit, ihre Meinungen zu deponieren. Die Redaktion greift nicht inhaltlich ein, die AutorInnen sind lediglich an Textlängen gebunden. Regelmäßige Interviews mit Mitgliedern des Universitätsbeirates bringen nicht nur die Sichtweise von außen ein, sondern liefern auch Anregungen für innen.

Im großen und ganzen lässt sich nach zwei Jahren ESPRESSO feststellen, dass inzwischen mit Hilfe dieses Journals das Gefühl der Gemeinsamkeit der Universitätsangehörigen gestärkt, gleichsam eine universitäre Community gebildet wurde.

3.3 Innovativ und integrativ – die Broschüre. In der Broschüre „Innovativ und Integrativ – Strategieentwicklung und Organisationsentwick-



Bild VII-3. Einladungs-Flyer zur Eröffnungsveranstaltung im April 2001.

lung an der Universität Graz” wurde im Jänner 2001 der eingeleitete Reformprozess dokumentiert. Dargestellt wurden zum einen das „Wie“: sowohl die Bestimmung der unterschiedlichen Rollen des Senates und des Rektorsteams als auch die Präsentation gemeinsamer Integrierter Universitätskommissionen (IUK), in denen sich Senat, Rektorsteam und Fakultäten vernetzten. Zum anderen zeigte die Publikation auf, was an konkreten Neuerungen und Projekten Anfang 2001 geplant war. Auf insgesamt 32 Seiten sind die sechs Arbeitsfelder, auf denen die Universität Graz Veränderungsschritte setzte, mit ihren Zielsetzungen, Aktivitäten und ihren beteiligten Personen in Grundzügen vorgestellt. Die Arbeitsfelder sind – wie erwähnt – mit jenen der Internet-Seiten zur Universitätsentwicklung identisch: Lehre, Forschung, Internationale Beziehungen, Budgetangelegenheiten, Organisations-/Personalentwicklung und Bibliothekswesen. Mit „innovativ und integrativ“ konnte nicht nur die Transparenz sowohl nach innen als auch nach außen erhöht^[3], sondern auch das Engagement zahlreicher MitarbeiterInnen veranschaulicht werden.

3.4 Jahresbericht des Rektorats. Mit Ende des Studienjahres 2001 berichtete das Rektorat erstmals über seine Tätigkeiten an der Universität Graz. Der Bericht des Rektorats umfasst die ersten beiden Jahre im UOG 93 (1999 – 2001) mit den Arbeitsfeldern zur Universitätsentwicklung. Gleichzeitig geben jeweils die sechs Dekane einen kurzen persönlichen Überblick über ihre Aktivitäten. Des Weiteren werden die Dienstleistungseinrichtungen mit ihren Projekten und Arbeitsprogrammen vorgestellt. Auch in diesem Fall erfolgte die Gliederung nicht nach Personen und Abteilungen, sondern die Inhalte wurden in den Vordergrund gerückt. Der „Bericht des Rektorats 1999–2001“ lehnt sich daher an die bekannte Systematik der Arbeitsfelder an. Auf insgesamt 92 Seiten ziehen das Team des Rektors mit seinen vier VizerektorInnen sowie weitere Führungskräfte Bilanz, welche Schritte die Universität Graz setzte, welche Projekte sie abschloss und welche Initiativen sie einleitete.^[4]

4. Säule III: Veranstaltungen. „Innovativ und integrativ“ lautete nicht nur der Titel der schon oben genannten Broschüre. Innovativ und integrativ sollten, so die Vorgabe der Universitätsleitung, auch die geplanten Entwicklungsschritte und Reformvorhaben vorangetrieben werden. Keineswegs von oben verordnet, sondern durch die Universitätsangehörigen selbst entwickelt. Das eigene Know-how sollte bei zwei groß angelegten Zukunftskonferenzen unter der Teilnahme der MitarbeiterInnen und Studierenden, verknüpft mit den Impulsen externer VertreterInnen aus Politik, Wirtschaft und Kultur eingebracht werden.

Die Einladung aller Angehörigen der Universität Graz, die Bewerbung dieser Veranstaltungen sowie die anschließende Aufbereitung für interne sowie externe Medien wickelten universitäre Einrichtungen in Eigenregie ab.



Bild VII-4. Plakat.

4.1 April 2001. Mit dem Zitat, „... und sie bewegt sich doch“ wurde in den Arbeitsgesprächen (siehe oben) ein einprägsamer und stimmiger Werbeslogan gewählt. Mit der Metapher des Schiffes bzw. eines großen, unbeweglich scheinenden, schon rostigen Tankers wurde so ein sympathisches Symbol geschaffen, das durchaus auch kritische Kommentare provozierte. Mit der häufigen Verwendung dieses Symbols zur Universitätsentwicklung konnte in der Folge unter den Universitätsangehörigen der bezweckte Wiedererkennungseffekt erzielt werden.

Des Weiteren sollte Interesse mit einfachen aber auffälligen Kommunikationsmitteln bzw. -maßnahmen die Neugier geweckt werden. Auf einen nüchternen Brief wollte die zur Kommunikation der Veranstaltungen geschaffene Arbeitsgruppe angesichts der Flut an Schreiben verzichten, die Maßnahme sollte vielmehr aus dem gewohnten Rahmen fallen. Eine auffällige, im uni-graz-gelb gehaltene Postkarte übernahm schließlich die Funktion der Einladung: auf der Vorderseite ein karikiertes,

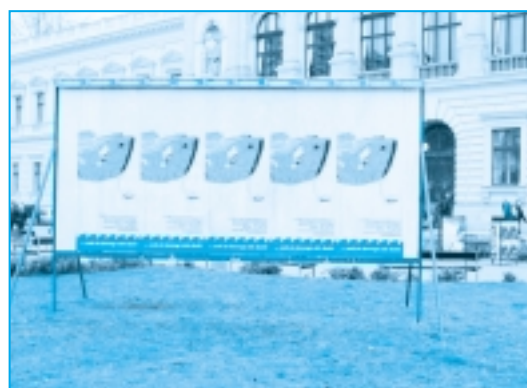


Bild VII-5. Plakatwand vor dem Hauptgebäude.

rostiger Dampfer – an Deck mit Universitätsgebäuden –, auf der Rückseite eine knappe, aber dennoch zündende Botschaft mit Hinweisen zu Datum, Zeit, Ort, Anmeldung und WWW-Adresse samt weiteren Hinweisen. Mehr als 3.000 Postkarten gingen Anfang März 2001 – vier Wochen vor dem Ereignis am 5. April 2001 – an alle MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Studierende (i.e. Mitglieder im Senat, der Studienkommissionen und HochschülerschaftsvertreterInnen).

Das Sujet der Vorderseite der Postkarte wurde in Folge auch für Poster im DIN A 1-Format gewählt. Hunderte Plakate wurden an die Institute versandt, versehen jeweils mit der Bitte, die Poster an den Instituten bzw. Abteilungen blickgerecht zu befestigen und die Werbemaßnahme somit zu unterstützen.

4.2 Plakative Werbung. Zwei Wochen vor der Eröffnungsveranstaltung wurden an drei neuralgischen und stark frequentierten Standorten der Universität mobile Stellwände mit Plakaten errichtet, um den Angehörigen den Termin erneut ins Gedächtnis zu rufen: vor dem Hauptgebäude, vor der Universitätsbibliothek in direkter Nachbarschaft des Resowi-Zentrums sowie vor dem Wall-Zentrum in der Merangasse.

Eine Dokumentation der Eröffnungsveranstaltung und der Ergebnisse, welche die Projektgruppe für Strategie- und Leitbildentwicklung zusammenführte und bis zur zweiten Großveranstaltung am 21. Juni 2001 überarbeitete, wurde auf den Internet-Seiten der Universitätsentwicklung veröffentlicht.

Wenngleich die Erwartungen höher gesteckt waren, etwa 100 Universitätsangehörige waren dem Aufruf zur gemeinsamen Wegbestimmung gefolgt. Ein Grund für die geringe Anzahl an TeilnehmerInnen, die sich zum überwiegenden Teil aus Allgemein Bediensteten und zu einem geringen aus WissenschaftlerInnen zusammensetzten, könnte auch in der vorangegangenen Veranstal-



Bild VII-8. Einladungs-Flyer zur Großveranstaltung im Juni 2001.

ung am 19. März 2001 zu suchen sein. Beim so genannten Universitätsforum an der Universität Graz, eine von insgesamt fünf „Open-Space“-Veranstaltungen, war es bei Themen zur Universitätsentwicklung zu hitzigen Debatten gekommen.



Bild 2. Plakatsujets mit fünf provokanten Fragestellungen.

4.3 Juni 2001. Die von den Angehörigen mit Akzeptanz aufgenommene Strategie der Postkarten fand ihre Fortsetzung anlässlich der Einladung zur Großveranstaltung am 21. Juni 2001. Mit einem adaptierten Text und ausgetauschter Hintergrundfarbe ging die Karte wiederum in einer Auflage von 3.000 Stück, die neuerlich an die oben angeführten Adressaten versandt wurden, in Druck.

Um auch abseits der Standorte mobiler Stellwände das Publikum zu erreichen, entwickelte die Arbeitsgruppe die Idee der Plakate weiter. Fünf provokante Fragen sollten mit Hilfe von je 100 Großplakaten das Interesse zur Teilnahme an der Veranstaltung wecken.

Insgesamt 500 Plakate im Format eines A1-Bogens wurden in den Tagen vor dem 21. Juni quer über den Campus in Umlauf gebracht und affiziert. Die Aktion sorgte dann tatsächlich für Gesprächsstoff⁵⁾ sowie für die Teilnahme von etwa 120 Angehörigen.

Die Ergebnisse und Impressionen der Großveranstaltung wurden ebenfalls gesichert, in gewohnter Weise mit Presseaussendungen die Medien informiert, zudem im Internet sowie in ESPRESSO veröffentlicht.

Die Internet-Seiten der „Universitätsentwicklung“ bedurften natürlich ständig einer Modifizierung. Zum einen um die Informationen zu aktualisieren, zum anderen die InteressentInnen nicht zu langweilen. In Kooperation mit der Projektgruppe wurden ständig neue Dokumente wie z.B. die „Materialien zur strategischen Entwicklung der Universität Graz“ – überwiegend zum Downloaden – online zur Verfügung gestellt.

4.4 Uni.impulse. Impulse zur Grazer Universitätsentwicklung sollte – nomen est omen – die Veranstaltungsreihe „Uni.impulse“ geben, die 2001 gestartet wurde. Als Vortragende konnten ReferentInnen aus dem In- und Ausland gewonnen werden, die unter anderem ihre Erfahrungen aus dem Bereich des Hochschulmanagements schilderten.



Bild VII-9. Eigeninserat im Forschungsmagazin UNIZEIT.

Als Zielgruppe der Vorträge waren vorrangig VertreterInnen der Führungs- und Leitungsebene angesprochen, welche Anregungen der ExpertInnen aufnehmen sollten. So berichtete im März 2001 David D. Denton unter dem Titel „Academic Management – Mission impossible?“ aus seiner langjährigen Praxis als Personalchef der Universität Glasgow. Die Koppelung von Leistungsorientierung mit Leistungsverantwortlichkeit rückte der Wirtschaftspädagoge Rolf Dubs von der Universität St. Gallen im Juni 2001 in den Mittelpunkt seines Vortrages. ESPRESSO sowie „aktuell“ der Universitäts-Homepage kommunizierten Eindrücke über den Kreis der häufig nur in geringer Anzahl anwesenden TeilnehmerInnen hinaus.

4.5 Einflüsse und Diskussionen. Überschattet wurde der Prozess zur strategischen Entwicklung durch die seitens der Regierung ins Spiel gebrachte Verselbstständigung der Medizinischen Fakultät zu eigenen Medizinischen Universitäten. Grund genug, diese Frage bei einer Podiumsdiskussion am 21. März 2002 an der Universität Graz zu thematisieren.

Grundsätzlich war festzustellen, dass der strategische Prozess durch die brisanten hochschulpolitischen Anstöße von Einführung der Studienbeiträge über die Reform des Dienstrechts bis hin zum UG 2002 – und zusätzlich durch die offene Diskussion über die Abspaltung der MedizinerInnen – zwar nicht inhaltlich, aber atmosphärisch massiv beeinflusst wurde. Die oft existenziellen Fragen und Diskussionen führten allgemein unter den Angehörigen zu einer sinkenden Motivation, sich zusätzlich in diesen Prozess einzuklinken. Andere hingegen sahen den Strategieprozess gleichsam als „letzte Chance“, sich inhaltlich einzubringen

und die Entwicklung zu steuern. Vor allem im Hinblick auf das bevorstehende UG 2002, das einzelnen Gruppen von Universitätsangehörigen weniger Einflussnahme einräumt.

4.6 Pressekonferenzen – Kommunikation mit Medien. Die Universität muss ihr Wissen und Know-how in die Gesellschaft hineintragen – ein Credo der Universitätsleitung, das auch für den Entwicklungsprozess gelten sollte. So initiierte das Ausseninstitut zusätzlich zu den Presseausendungen – etwa anlässlich der Bilanzen der Großveranstaltungen – eine Serie an Gesprächen mit VertreterInnen der Medien, um den Prozess über universitäre Grenzen hinaus zu transportieren. Externe Berichte wiederum wirken an der Universität selbst weiter, sind doch auch Angehörige KonsumentInnen der Massenmedien.

In einer entspannten Atmosphäre kommentierten der Rektor und der Senatsvorsitzende die Veränderungen an den Universitäten im Rahmen eines „Kamingesprächs“ am 31. Jänner 2001 am Ausseninstitut der Universität Graz und stellten den JournalistInnen die eingeleiteten Veränderungsschritte, die vereinbarte Methodik und neu geschaffene Struktur vor.

Die Fortsetzung erlebte die Reihe der Gespräche zur Universitätsentwicklung am 13. Juni 2001. Vor Redakteuren der wichtigsten steirischen Medien nahm der Rektor zu diskutierten Inhalten der zukünftigen Gestaltung Stellung. Anhand aktueller Beispiele konnten unter anderem auch Impulse wie etwa zur Lehramtsausbildung für die folgende Großveranstaltung gesetzt werden.

Anfang des Jahres 2002 entschied sich die Universitätsleitung, die VertreterInnen der Medien in Wien bei einem Pressegespräch über den aktuellen Stand der Entwicklung der Universität Graz zu informieren. Absicht war es, überregionale Medien österreichweit auf die Rolle der Universität Graz aufmerksam zu machen. Die Vorreiterrolle der Universität Graz für die strategische Entwicklung unterstrichen am 31. Jänner 2002 der Senatsvorsitzende, der Vorsitzende der Interuniversitären Kommission OE/PE, die Vizerektorin für Lehre, Personalentwicklung und Frauenförderung und der Rektor.

Während das Interesse der JournalistInnen geweckt werden konnte, fiel die Resonanz auf die Pressegespräche in den Medien recht unterschiedlich aus. Aktuelle Reformen von Dienstrecht über Studienbeiträge bis hin zum neuen Universitätsgesetz überlagerten zum Teil die Inhalte der Berichterstattung.

[1] Die Redaktion der Online-News ist am Ausseninstitut angesiedelt.

[2] Drei Newsletter mit einem jeweils anderen Titel publizierte das Ausseninstitut vor ESPRESSO. „Kipp & Klar“ erschien Ende 1999 anlässlich des Übertritts der Uni Graz ins UOG 93 (Universitäts-Organisations-Gesetz 1993), stellte die neuen Institute und das Team der RektorInnen vor. „Hallo Dienstmann“ wurde Anfang 2000 veröffentlicht. Die Artikel beleuchteten die Optimierung der Dienstleistungseinrichtungen aus verschiedenen Blickwinkeln. Mit „Go Uni Go“ schließlich wurde die Idee einer MitarbeiterInnen-Zeitung weiterentwickelt. Der Newsletter thematisierte unter anderem die strategischen Pläne. Die Newsletter sind online verfügbar: www.uni-graz.at/ainst/espresso/espresso_archiv/archiv.html

[3] Die Broschüre „innovativ und integrativ“ ging an folgende Adressaten: Rektorat, die Mitglieder des Senats, die Fakultätskollegien, die Integrierten Universitätskommissionen, den Universitätsbeirat, die Dekane, StudiendekanInnen, die InstitutsleiterInnen, LeiterInnen der Stabsstellen, HochschülerschaftsvertreterInnen u.a. Zudem konnte die Broschüre auf der Homepage zur Universitätsentwicklung heruntergeladen werden. Externe EmpfängerInnen waren unter anderem führende politische VertreterInnen in Stadt und Land, im bm:bwk, andere österreichische Universitäten (Rektorate und Öffentlichkeitsarbeit), MedienVertreterInnen u.a.

[4] zum Verteiler des Berichts siehe 3

[5] Heiß diskutiert wurde einerseits die Vorgangsweise, dass die Plakate auch an „verbotenen“ Orten affiziert wurden sowie andererseits die gewählte Plakatfarbe: pink!

VIII. Die Rolle der Personalentwicklung

von Ada Pellert und Andrea Widmann

Die MitarbeiterInnen an Universitäten sind – im Managementdeutsch gesprochen – in jeder Hinsicht die bedeutendste „Ressource“! Das Kapitel zur Rolle von Personalentwicklung beschreibt die konkreten Maßnahmen, die an der Universität Graz parallel zum Strategiebildungsprozess gesetzt wurden, um dieses wertvolle Gut zu stärken. Von besonderer Bedeutung waren dabei die Bewusstseinsbildung aller MitarbeiterInnen und erste Schritte in Richtung eines strategischen Personalmanagements. Dafür wurden universitätsspezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme entwickelt und umgesetzt, Modelle und Instrumente zur Förderung von Informationsaustausch und Kommunikation entworfen und grundlegende Entscheidungen zur Personalstruktur vorbereitet.

1. Einleitung. Strategiebildungsprozesse von Universitäten sind wichtige Meilensteine auf ihrem Weg zu autonomen, sich selbst steuernden Organisationen. Da Universitäten personalintensive Organisationen und ihre in jeder Hinsicht kostbarsten Ressourcen die MitarbeiterInnen sind, werden Prozesse der Organisationsentwicklung und Strategiebildung nur gelingen, wenn sie von den Personen getragen und durch deren Entwicklung langfristig verankert sind. Personalentwicklung bezieht sich auf die personelle Komponente, die es zu befähigen und zu aktivieren gilt, um die Entwicklung der Organisation in Gang zu bringen und zu halten.

Personalentwicklung (PE) im weitesten Sinne umfasst alle Aktivitäten, Maßnahmen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potenzial ihrer Mitglieder (Human Resources) zu fördern. Es ist damit die geplante Entwicklung des Personals angesprochen. Die geplante Aus- und Weiterbildung bildet den Kern, aber letztlich sind alle Maßnahmen zur Laufbahn- bzw. Karriereentwicklung genauso dazu zu zählen wie Maßnahmen zur Förderung der Teamarbeit, der Arbeitsstrukturierung und der Organisationsentwicklung.

1.1. Kernstück des Personalmanagements. Subsysteme der Personalentwicklung sind das „Sozialsystem“ zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, das Belohnungssystem, das Weiterbildungssystem. Die Personalentwicklung ist das Kernstück des Personalmanagements, das zusätzlich noch die Personalpolitik, -planung, -beschaffung und -einsatz sowie -verwaltung umfasst.

Die Universität Graz hat ab 2001 in einem umfangreichen Strategieentwicklungsprozess ihre Ziele für die kommenden Jahre formuliert. Personalentwicklung hat in diesem Prozess vor allem drei Aufgaben:

- Bewusstseinsbildung bei den MitarbeiterInnen – vor allem auch den Führungskräften – zu unterstützen und Veränderungen zu initiieren und zu begleiten,
- ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement vorzubereiten und
- auch konkrete Qualifizierungsangebote zu entwickeln und anzubieten, die für die Bewältigung neuer Anforderungen notwendig werden.

Dementsprechend lagen die Schwerpunkte der Personalentwicklung an der Uni Graz insbesondere im Aufbau strukturierter Aus- und Weiterbildungssysteme und der Unterstützung und Sensibilisierung von Führungskräften als TrägerInnen der Personalentwicklung. Dabei musste vor allem auf die universitätsspezifische Form und Ausprägung aller Maßnahmen geachtet werden. Konzepte der Personalentwicklung aus Wirtschaftsunternehmen können nicht unverändert auf die Hochschule übertragen werden.

Wichtig ist die Berücksichtigung der spezifischen Organisationsform der Universität, die eine stark partizipative und dezentrale Orientierung hat. Wichtige Mitglieder der Universität sind akademische ExpertInnen, die sich nicht in erster Linie als „das Personal“ einer bestimmten Universität sehen, sondern sich vielmehr einer internationalen Fach-Community verpflichtet fühlen. Wichtig ist, dass die Universität als Gesamtorganisation zu einer gemeinsamen Planung und Ausrichtung findet. Bisherige Erfahrungen müssen zusammengeführt werden, um Synergienmöglichkeiten für die Organisation zu erreichen und strategische Schritte auch im Bereich des Personals zu setzen.

2. Adäquate Personalstrukturen und Voraussetzungen schaffen. Für die Entwicklung einer zukunftsträchtigen gesamtuniversitären Personalstruktur, die das „Gerüst“ für strategische Personalentscheidungen darstellt, hat eine Projektgruppe der Integrierten Kommission für Organisations- und Personalentwicklung (IUK OE/PE) im Zeitraum 2000/2001 bereits einige Voraussetzungen erarbeitet. Ziel dieser Projektgruppe war es, grundsätzlich akzeptierte Richtlinien der Personalplanung zu erstellen und damit einen Handlungsvorschlag zum Thema „Entwicklung der Personalstruktur unter den Gesichtspunkten der Flexibi-



Fig. VIII-1. Vernetzung der Personalentwicklung im Strategieprozess.

lität, Mobilität, Nachwuchsförderung und Alterssteuerung“ vorzulegen.

Ausgangspunkt war, dass mit zunehmender institutioneller Autonomie auch die Verantwortung der Universität für die Gestaltung ihrer Personalstrukturen zunimmt. Die Spielräume des jeweils geltenden Dienstrechts müssen dafür kollektiv und nicht nur individuell ausgestaltet und genutzt werden. Es galt also, fakultätsspezifische Personalentwicklungspläne, die mit der wissenschaftlich inhaltlichen Fakultätsentwicklung korrelieren, zu gestalten und in ein Gesamtkonzept zu bringen.

Eine wichtige Bedingung dafür war die Erhebung von personalspezifischen Daten – wie z.B. erwartete Pensionierungen. In Bezug darauf haben die einzelnen Fakultäten Stellungnahmen zu folgenden zentralen Themen und Fragestellungen im Bereich Personalstruktur verfasst.

- Verknüpfung Profilbildung und Personalentwicklung (Personalveränderung, Differenzierung Lehre – Forschung)
- Nachwuchsförderung (Verhältnis Personalkategorien, Fluktuation, Poolbildung, Nachwuchsstellen, Promotionsphase)
- Berufungspolitik (Personalsuche, Arbeitsbedingungen, Auswahlverfahren, tenure-track, Frauenanteil)

Die interne Sichtweise der Fakultäten und deren Empfehlungen wurden erhoben und vom Rektorat ein zusammenfassender Vorschlag für eine gesamtuniversitäre Personalstruktur erarbeitet.

2.1. Situation, Bedarf und Maßnahmen. Aus strategischer Sicht scheinen dabei folgende Ziele wichtig: Erstens muss die aktuelle Personalsituation und zweitens der Bedarf für die Abdeckung der universitären Aufgaben dargestellt werden. Aus diesen Daten müssen in weiterer Folge Personalmanagement-Maßnahmen geplant werden.

Die Beschreibung der Personalstruktur und die daraus abgeleitete gesamtuniversitäre Personalplanung waren die ersten Schritte für ein auf die strategischen Ziele der Universität ausgerichtetes Personalmanagement. Die oben genannten Fragen behandeln also die Bereiche Personalbe-

schaffung und -einsatz und müssen in weiterer Folge auch einerseits in die Professionalisierung von Personalsuche (z.B. aktive Suche der „besten Köpfe“) und -auswahl (z.B. Auswahlverfahren, Assessment Center) und andererseits in neue Modelle von universitären Karrieren, Anreizsystemen und Rahmenbedingungen (Gestaltung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen) eingehen.

Aus Personalentwicklungssicht erscheint es wichtig, dass

1. die klassisch hierarchische Karriere transparent gestaltet wird (klare Anforderungen) und es dafür realistische Chancen gibt,
2. aber auch der Karrierebegriff erweitert wird auf mögliche horizontale Veränderungen oder auch das (temporäre) Wechseln zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen (Differenzierung Wissenschaft vs. Management, Forschen vs. Lehren, Projekt A vs. Projekt B etc.). Rollenklärungen und neue aufgabenbezogene Organisationsformen (z.B. Integrierte Universitätskommissionen, Projektgruppen etc.), wie sie im Strategiebildungsprozess stattgefunden haben, waren ein erster Schritt zu solchen neuen Überlegungen.

2.2 Karriereaufbahn und Belohnung. Da in vielen Wissenschaftsbereichen die Attraktivität der wissenschaftlichen Berufslaufbahn erhöht werden muss, sind Incentives wie attraktive Karriereverläufe und Belohnungssysteme wichtig. Internationale Erfahrungen zeigen, dass relevante Faktoren für WissenschaftlerInnen sehr stark an der Aufgabe (Freiräume, Gestaltung, Schwerpunkte u.ä.) und den Rahmenbedingungen (wissenschaftsstützendes Personal, MitarbeiterInnen, Internationalisierung, Interdisziplinarität, aber auch Familienfreundlichkeit o.ä.) orientiert sind. Auch Belohnungen müssen nicht immer monetär sein, anzudeuten wären hier z.B. institutionelle Entscheidungsfreiheiten, Unterstützung von außeruniversitären Tätigkeiten etc.

Mit einer systematischen Prüfung der Arbeitsbedingungen hat z.B. die Dienstleistungseinrichtung „Zentrale Verwaltung“ der Universität Graz begonnen. Dies ist auch als eine Voraussetzung für die Neuausrichtung an neuen Zielen und Rahmenbedingungen zu sehen. Es hat im Sommer 2002 eine Fragebogenerhebung zur Arbeitszufriedenheit und Motivation stattgefunden, die zentrale Faktoren wie zum Beispiel Karriere und Bezahlung, Aufgaben- und Entscheidungsspielräume, Beziehung zu KollegInnen und Führungskraft, Arbeitszeit und -organisation sowie Information und Kommunikation abfragte.

3. Bewusstsein und Kompetenz aller Bediensteten – vor allem der Führungskräfte – erhöhen. Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften. Vorrangig muss daher die Arbeit an einem gemeinsamen Verständnis von Zielen und Personalentwicklung als Leitungs- und Managementaufgabe auf den ver-

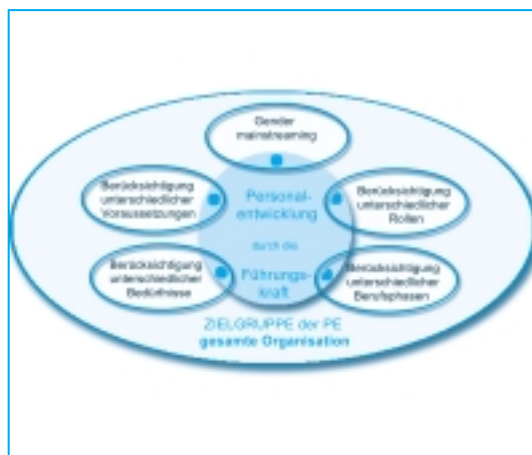


Fig. VIII-2. Erhöhung der Kompetenz von Führungskräften.

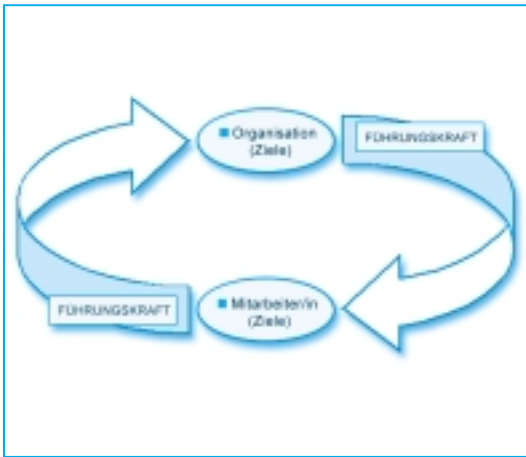


Fig. VIII-3. Organisationsziele versus persönliche Ziele.

schiedenen Ebenen der Universität sein. Die strategische Ausrichtung einer Organisation braucht – neben der Universitätsleitung – vor allem die Führungskräfte auf allen Ebenen, die Organisationsziele umsetzen und „zum Leben bringen“.

Im Frühsommer 2000 fand eine Startklausur als Auftakt der Arbeit im Bereich Personalentwicklung mit wichtigen Führungskräften der Universität statt. Im Anschluss daran ist es vor allem darum gegangen, zunächst einmal in zeitlich kompakter, kurzer Form – etwa in Form von Abendvorträgen – jene Themen zu erkunden, die für Führungskräfte in Bezug auf Ihre Aufgabe und eine verstärkte Zielorientierung von besonderer Relevanz sind – wie beispielweise das „Leiten in Wissenschaftseinrichtungen“ oder die „Arbeit mit Gremien“.

Konkrete Weiterbildungsseminare zum Führen von MitarbeiterInnen sind bereits mehrmals durchgeführt und gut angenommen worden. Besucht wurden diese Angebote anfangs vor allem von Führungskräften des Verwaltungsbereichs.

Für WissenschaftlerInnen mit Leitungsfunktion gibt es daher seit dem Frühjahr 2002 einen eigenen Lehrgang, der neben den verpflichtenden Basisseminaren „Projektmanagement“ und „Leiten von wissenschaftlichen Instituten“ auch Wahlseminare und Coaching anbietet. Der Lehrgang startete im Juli 2002 und es nehmen über 40 Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Fakultäten daran teil.

Im Hinblick auf die neu abzuschließenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurde auch für die Dekane und die Universitätsleitung ein Workshop zum Thema Projektmanagement veranstaltet.

Um den Weiterbildungsbedürfnissen der Führungskräfte weitestgehend entgegenzukommen, startet die Universität Graz ab 2003 mit online-Seminaren zum Thema „Bildungsmanagement“ – auch hier werden Inhalte wie Projektmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Bildungsökonomie – online aufbereitet und können von Lehrenden mit Leitungsfunktion zeit- und ortsunabhängig genutzt werden. Diese e-learning Angebote werden im Rahmen eines österreichweiten

Weiterbildungsprogrammes für Hochschullehrende entwickelt, das als dreijähriges Projekt in Kooperation mit den Universitäten Innsbruck und Klagenfurt gestaltet wird. Der Strategieentwicklungsprozess der Universität Graz wird dabei als durchgängiges Fallbeispiel verwendet.

4. Einführung und „Sozialisation“ neuer MitarbeiterInnen. Wenn Organisationen sich verändern und sich – wie hier – erstmals ein gemeinsames Ziel setzen, sind es vor allem zwei Personengruppen unter den MitarbeiterInnen, die wichtige Schlüsselfunktionen für die Bewusstseinsbildung und die „Lebendigkeit“ der abstrakten Ziele haben. Zum einen sind es die Führungskräfte, zum anderen aber die jungen und neuen MitarbeiterInnen, die noch nicht von der Organisation sozialisiert sind und dadurch aufnahmebereit und tendenziell offener sind für neue Ideen. Dieses Phänomen rührt stark auch aus der Tatsache, dass neue Mitglieder von Organisationen in starkem Maß „orientierungsbedürftig“ und daher für Ziele und deren konkrete Umsetzung empfänglicher sind.

4.1 Welcome-Tage. Mit den 2001 eingeführten „Welcome-Tagen“ für neue MitarbeiterInnen ist institutionell dafür Sorge getragen, dass neben Grundinformationen aus dem wissenschaftlichen wie auch Verwaltungsbereich vor allem auch die Darstellung der Gesamtuniversität und ihrer Ziele und Aufgaben stattfindet.

Und auch die Ausbildungsphase der neuen „Wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in Ausbildung“ wurde von einer Projektgruppe der IUK OE/PE so konzipiert, dass sowohl ein Modul „Einführung und Organisation der Universität“ – also starke Fokussierung auf Ausrichtung und Zielorientierung – als auch Qualifizierungsangebote für Planung und Projektmanagement deutlich berücksichtigt werden.

4.2 MitarbeiterInnengespräch. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt ist im MitarbeiterInnengespräch (MAG) zu sehen. Dieses ist seit 1998 gesetzliche Verpflichtung, sowohl im Verwaltungs- als auch im wissenschaftlichen Bereich, wird aber erst partiell tatsächlich durchgeführt. Hier gilt es nun einerseits auf diese dienstliche Verpflichtung hinzuweisen, aber andererseits auch Unterstützung und Hilfestellung zu geben. Ein Ansatz der Universität Graz war es, einen Leitfadens für die Gesprächsführung – mit entsprechenden Informationsmaterialien versehen – zu entwickeln und diesen, zwar allgemeinen Grundsätzen entsprechend, aber doch auch auf spezifische Fragen der Universität hin zu entwerfen. Es findet seit 2001 einmal jährlich eine größere öffentliche Informationsveranstaltung statt, wo Instrumente und Methoden sowohl für das MitarbeiterInnengespräch als auch für Teamsitzungen dargestellt werden. Sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen gibt es darüber hinaus regelmäßig Weiterbildungsseminare zu diesem Thema.

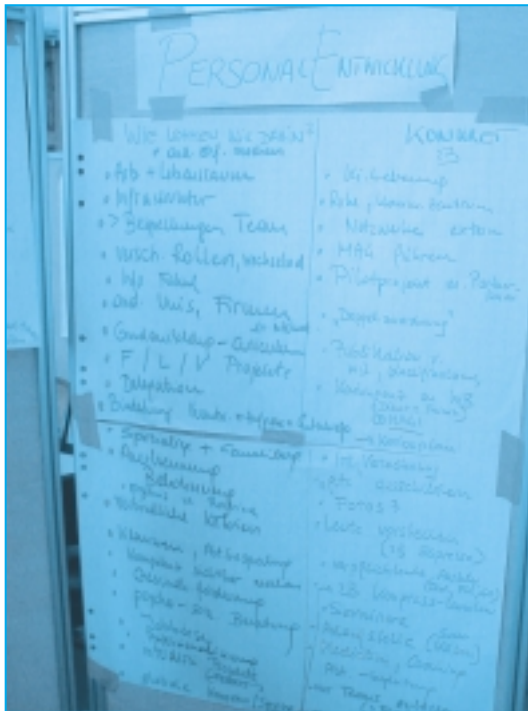


Bild VIII-1. Sammlung von Themen bei der Zukunftskonferenz.

Das MitarbeiterInnengespräch wird seitens der Universitätsleitung stark unterstützt. Der Rektor selbst hat – beginnend mit 2001 – Gespräche mit den VizerektorInnen und diese mit den Dienstleistungseinrichtungen und den Stabsstellen geführt, um das Instrument zu nützen und ein gesamtuniversitäres Signal zu setzen.

Die Zielbildung und Formulierung von strategisch ausgerichteten Zielen muss sich im Subsystem Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in wiederfinden und dort operationalisiert werden, das MAG ist dazu ein geeignetes Instrument.

5. Bewusstseinsbildung im Verwaltungsbereich und Rückkopplung mit externer Öffentlichkeit.

Auch im Bereich der Universitätsverwaltung geht es insbesondere um eine Professionalisierung der Tätigkeiten (im Sinne einer höherwertigen Einstufung der Tätigkeiten) und um die Entstehung einer problemlösenden Dienstleistungsorientierung anstelle des bislang dominierenden bürokratischen Korsetts der dem Wissenschaftsministerium nachgeordneten Dienststelle. Es müssen interessante Aufstiegschancen und eine erhöhte Reputation für die Arbeit in den Dienstleistungseinrichtungen der Universität geschaffen werden. Durch die gleichwertige Einbeziehung in den Prozess wurden auch für diese Personengruppe erste Schritte gesetzt.

5.1 Netzwerke und Öffentlichkeit. Die strukturelle und systematische Einbindung von externer Öffentlichkeit (siehe auch Kapitel VIII) kann auch auf der Ebene von einzelnen Bereichen und MitarbeiterInnen stattfinden. Aus strategischer Sicht sind Kooperationen zwischen den Hochschulen für die relativ kleine österreichische Universitätslandschaft sinnvoll. Um auch die Rolle der Personalentwicklung in einem Strategieprozess zu reflek-

tieren, ist die Universität Graz etwa aktive Teilnehmerin in dem österreichischen Netzwerk für Weiterbildung und Personalentwicklung (Austrian Universities Continuing Education Network – AUCEN) und dem regionalen Netzwerk für „PersonalentwicklerInnen und Bildungsverantwortliche“ und auf Ebene des Vizerektorates und der Stabsstelle für Personalentwicklung auch international stark eingebunden.

5.2 Erfahrungsaustausch. Im Sinne der Rückkopplung wird auch die Veranstaltungsreihe Uni.impulse seit zwei Jahren durchgeführt. Gastvortragende aus dem In- und Ausland werden zu zukunftsweisenden Themen eingeladen, bringen wertvolle Impulse für die Universitätsentwicklung ein und stehen für einen praxisorientierten Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Ausgewählte Themen in den vergangenen Semestern waren unter anderem Qualitätsmanagement in der Lehre, Kostenrechnung an Hochschulen, Universitäre Weiterbildung, Gender Mainstreaming, Nachwuchsförderung oder Internationalisierung.

Zu erwähnen ist, dass bei allen Angeboten immer der direkte Kontakt zu den Betroffenen gesucht werden muss. Strategische Ziele müssen laufend kommuniziert, von den Betroffenen angenommen und mitgetragen werden, damit sie auch wirklich auf breiter Basis umgesetzt werden. Die Personalentwicklung der Universität Graz bemüht sich immer wieder auch um Impulse, die zur Vernetzung, zum persönlichen Gespräch und Feedback veranlassen. So gab es neben dem regelmäßigen Austausch im Rahmen der Vortragsreihe Uni.impulse, neben Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen und Klausuren im Jahr 2002 zum ersten Mal auch einen „Empfang des Rektors“ für neue ProfessorInnen.

6. Zielgruppenspezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme entwickeln.

Die Erstellung eines allgemeinen internen Weiterbildungsangebotes, das im Wesentlichen die Bereiche didaktische Weiterbildung, EDV, Sprachen, Angebote für Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung sowie Angebote zu sozialen Kompetenzen umfasst, stand am Anfang der Personalentwicklung und ließ in mehreren Themenbereichen den Bezug auf den Strategiebildungsprozess zu. Einen besonders wichtigen Schwerpunkt bildet dabei das Thema Projektmanagement. Aber auch im Bereich „Präsentation vor einer größeren Öffentlichkeit“ bietet Personalentwicklung z.B. zu den Themen Rhetorik, Publizieren, Medienkontakte oder Öffentlichkeitsarbeit interne Weiterbildungen an.

Um die Zielerreichung aus Sicht der budgetären Seite zu unterstützen, werden z.B. Vortrags- und Seminarangebote zu Sponsoring und Fundraising organisiert.

6.1 Hochschuldidaktik. Wichtige Schwerpunkte des internen Weiterbildungsprogrammes waren neben den allgemeinen Seminarangeboten die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Seminar-

reihen und Lehrgängen. Neben dem Führungskräftebereich unter anderem auch im Bereich Hochschuldidaktik: Zu beiden wurden inter fakultäre Projektgruppen eingesetzt. Die Projektgruppe Hochschuldidaktik entwickelte ein Lehrgangskonzept, das die Qualitätssicherung in der Lehre und die Qualifizierung der Lehrenden zum Ziel hat. Das aus acht Modulen bestehende Programm gliedert sich in einen Basis- und in einen „Professional“-Bereich (also für jene Personen, die schon längere Lehr erfahrung haben). Einzelne Module sind bereits in mehreren Semestern praktisch erprobt und die bewährtesten in den Lehrgang übernommen worden. Im Herbst 2002 begann der erste systematische Durchlauf und die Anzahl der Plätze wurde aufgrund der sehr großen Nachfrage verdreifacht.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Personalentwicklung war auch das Thema Grundausbildung für die nicht-wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, die seit 1999 für Vertragsbediensteten gesetzlich verpflichtend ist. Es wurde als wichtige personalentwicklerische Aufgabe gesehen, die Grundausbildung selbst an der Universität Graz durchzuführen. Das hat den Vorteil, dass diese Form der Ausbildung universitätsspezifischer – und in weiterer Folge auch an den strategischen Ziele der Universität Graz ausgerichtet – gestaltet werden kann, vor Ort stattfindet und somit mehr zur Vernetzung der MitarbeiterInnen der Universität Graz beitragen kann. In dem praktischen Teil der Ausbildung wird versucht, in Form von Job-Rotation ein Netzwerk aufzubauen, in dem Ziele potenziell in die Organisation kommuniziert werden können.

6.2 Geschlechtergerechte Organisationskultur.

Weiters hat die Universität Graz mit Hilfe der Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Wissenschaftsministeriums ein dreijähriges frauenspezifisches Personalentwicklungsprojekt an den drei Grazer Universitäten zur Erhöhung des Anteils von Frauen in höheren Position und zur Etablierung einer geschlechtergerechten Organisationskultur initiiert. Entwickelt und geleitet wird dieses Projekt von der Interuniversitären Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung gemeinsam mit dem Vizerektorat für Lehre, Personalentwicklung und Frauenförderung



Bild VIII-2. Gemeinsame Zielerarbeitung.

der Universität Graz. Insgesamt werden drei einjährige Weiterbildungslehrgänge für jeweils 20 WissenschaftlerInnen entwickelt und angeboten sowie ein Fülle von weiteren Maßnahmen zur Sensibilisierung der universitären Führungskräfte und der internen und externen Öffentlichkeit. Hier werden unter anderem Räume geschaffen, die WissenschaftlerInnen – als große Gruppe von MitarbeiterInnen – gemeinsame Bewusstseinsbildung und Zielorientierung ermöglicht.

Um eine Partizipation am Strategieprozess für MitarbeiterInnen mit familiären Versorgungspflichten zu unterstützen, muss auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Universitätsbedienstete erhöht werden. Neben dem schon länger bestehenden Universitätskindergarten gibt es seit Anfang 2002 auch eine Krabbelstube, Betreuungsmöglichkeiten in den Schulferien und qualifizierte BabysitterInnen-Vermittlung.

7. Personalentwicklung als Unterstützung der strategischen Leistungsziele.

Neben diesen konkret beschriebenen bewusstseinsfördernden und qualifizierenden Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung, verfügt die Universität Graz aus Personalentwicklungssicht auch über strategisch geformte Prozessgestaltung und übergreifende Abstimmung in den Zielformulierungen.

Durch ihr System der Integrierten Universitätskommissionen (IUK) war die Organisation darauf bedacht, möglichst viele MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, wie das insgesamt im Strategiebildungsprozess auch geschah. Sowohl die IUK als auch die dazugehörigen Projektgruppen sind immer inter fakultär besetzt und ExpertInnen mehrerer Fachbereiche nehmen daran teil. Das soll die Konsensfähigkeit und Breitenwirkung verstärken.

Personalentwicklung verfügt über eine gewisse „Querschnittsfunktion“ und kann gut „flankierende Maßnahmen“ im Strategieprozess anbieten. Förder- und Unterstützungsmaßnahmen, die sich an Einzelpersonen richten, sind dementsprechend ein ebenso wichtiger Aspekt des Angebotes wie Teamentwicklung. Zu diesen Bereichen zählen ein Mentoring-Projekt, das in einem ersten Anlauf für Nachwuchsführungskräfte der Verwaltung durchgeführt wird, Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte und die Vermittlung von externer Moderation und Beratung. Die Co-Finanzierung von selbstorganisierten Entwicklungsprozessen ermöglicht eine stark bedarfsorientierte Personalentwicklung, die den MitarbeiterInnen der Organisation Gestaltungs- und Verantwortungsspielraum eröffnet, die strategischen Ziele mit ihren eigenen persönlichen Zielen abzustimmen.

IX. Reflexion des Strategieentwicklungsprozesses durch die Projektgruppen

von Richard Sturm

Die systematische Reflexion des Strategieentwicklungsprozesses der Grazer Universität bestand nicht bloß darin, eine Art Zwischenbilanz hinsichtlich des Geschehenen zu ziehen, sondern sie hatte auch und vor allen eine integrative und dynamische Funktion. Durch den systematisch reflektierten Umgang mit den Herausforderungen der arbeitsteiligen Prozesse – das Erkennen von Problemlagen und das „Übersetzen“ für alle Beteiligten – bewirkte die Reflexion auch eine zusätzliche kreative Dynamik, welche die Voraussetzung für neue und bessere Lösungen der Ausgangsprobleme wie auch für prozessimmanente Probleme bildete.

1. Einleitung und Überblick. Menschliches Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass es von Reflexion begleitet und gestützt wird. Im Rahmen eines weitreichenden und tiefgreifenden Prozesses – wie der hier dargestellten Strategieentwicklung an einer großen Universität – sind vorstrukturierte Sphären kollektiver Reflexion unentbehrlich. Denn individuelle, spontane und sporadische Momente der Reflexion reichen nicht aus, um Reflexion als Produktivkraft für solche Prozesse systematisch nutzbar zu machen. Dieser Einsicht folgend fand am 7./8. Februar 2002 eine gemeinsame Klausur der beiden Projektgruppen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) und Strategie- und Leitbildentwicklung (SE) in Seggauerg statt.

Im Rahmen dieser Klausur wurden zum einen die bisherigen Phasen der Strategieentwicklung rekapituliert und kritisch bilanziert. Zum anderen konnten im Lichte dieser Reflexion und auf der Basis der hieraus diagnostizierten zentralen Problembe- reiche die nächsten Schritte diskutiert und konkretisiert werden. Am Rande wurden sodann wei-

tere Aktivitäten besprochen, wie etwa die Erstellung der vorliegenden Prozessdokumentation. Eine logische und – aufgrund diesbezüglicher Entwicklungen im Kontext der weitgehend zeitgleich zum uni-internen Strategieprozess stattfindenden Arbeiten am Universitätsgesetz 2002 – aktuelle Ergänzung des Programms stellte eine Information zum Thema „Wissensbilanz“ seitens eines externen Experten dar, der überdies auch am „Reflexionsteil“ der Klausur teilnahm und hier eine kritische Außenperspektive einbrachte.

2. Analyse der Stärken und Schwächen. Die Reflexion des bisherigen Prozesses erfolgte mittels eines thematisch vorstrukturierten Stärken-Schwächen-Profiles, welches in Gruppenarbeit erstellt wurde. Zur Perspektivierung der im Folgenden schematisch dargestellten Ergebnisse^[1] dieser Reflexionsarbeit sind einige Vorbemerkungen zweckmäßig. Die Aufbereitung dieser Ergebnisse ist nicht an dem Anspruch einer perfekt konsistenten Bilanz zu messen. Eine solche wäre weder machbar noch sinnvoll. Vielmehr spiegeln die stichwortartig wiedergegebenen Einschätzungen einerseits in manchen Fällen inhaltlich unterschiedliche Sichtweisen wider. In anderen Fällen kommen Ambivalenzen in der Bewertung zum Tragen, deren Ursache in der Tatsache liegt, dass bestimmte Tendenzen gleichzeitig Chancen und Risiken in sich bergen. Dies trifft etwa auf all jene Tendenzen zu, die ein Auf- bzw. Auseinanderbrechen organisatorischer Strukturen nach sich ziehen. Ein solches Aufbrechen stellt eine Chance zu einer funktionalen Optimierung der entsprechenden Bereiche dar, aber es stellt oft gleichzeitig ein Risiko dar, weil auch die gut funktionierenden Aspekte der herrschenden Struktur zur Disposition gestellt werden. Was daher aus solch ambivalenten Bewertungen beobachteter Tendenzen praktisch folgt, ist nur durch vertiefte Analyse und Differenzierung zu erschließen. Leitmotiv wird dabei die Frage sein: Wie können die Rahmenbedingungen im Prozess dergestalt modifiziert werden, dass die Risiken minimiert und die Chancen maximiert werden? In beiden Fällen – im Falle inhaltlich

Rollenklärung und Effektivität der Arbeitsteilung zwischen den Akteuren. + Plus:

- ▷ Rollenverteilung zwischen Senat, Rektorat, IUK^[2] und Projektgruppen
- ▷ Zweckmäßige, gute fach- und sachorientierte Zusammensetzung der IUK
- ▷ Identitätsfindung der einzelnen heterogenen Gruppen bei einer gemeinsamen Zielfindung
- ▷ Arbeit der Projektgruppen ZLV und SE als Motoren des Prozesses
- ▷ Problemorientierte Arbeitsweise und sachorientierte personelle Struktur der Projektgruppen: Die Mitarbeit jeweils einschlägig sachkundiger Personen aus den Fakultäten war produktiv und akzeptanzfördernd.

Rollenklärung und Effektivität der Arbeitsteilung zwischen den Akteuren. - Minus:

- ▷ Die zugekaufte Beratung durch externe Unternehmensberatungsfirmen war weniger produktiv als ex ante erwartet: Die Rolle und die gewünschten Ergebnisse der externen Beratung war nicht klar, die universitätsspezifische Komplexität bei der Formulierung diesbezüglicher Aufträge wurde möglicherweise unterschätzt.
- ▷ Unklare Kompetenzen: Zu Beginn waren die Kompetenzen für viele unklar und es gab Misstrauen gegenüber der Projektgruppenstruktur auf Grund der Befürchtung, Kompetenzen des Senats könnten beschnitten werden.
- ▷ Ungeklärte Rolle der Fakultäten
- ▷ Den IUKs wurde nicht klar kommuniziert, was von ihnen im Zusammenhang mit dem Strategieprozess erwartet wird; Frage: Interaktion Vizerektorat und jeweilige IUK

Fig. IX-1. Analyse der Stärken und Schwächen des Prozesses.

Prozessablauf. + Plus:

- ▷ Der Prozessablauf ist klar strukturiert.
- ▷ Unvorhersehbare Änderungen der Rahmenbedingungen^[2] werden im laufenden Prozess berücksichtigt.
- ▷ Ein straffer Zeitplan ist vorgegeben und wird eingehalten.
- ▷ Teilweise ist die Abkoppelung von unsicheren Rahmenbedingungen gelungen.
- ▷ Der Prozess ist sehr breit-partizipativ angelegt und trotzdem zügig und zielorientiert.
- ▷ Mehrere unabhängige Prozesse konnten produktiv zusammengeführt werden (z.B.: Strategie-ZLV-Wissensmanagement).

unterschiedlicher Bewertungen wie auch im Falle ambivalenter Bewertungen – ist es aber durchaus vorteilhaft, tatsächlich oder scheinbar widersprüchliche Einschätzungen zunächst einmal „für sich stehen zu lassen“, da sie jedenfalls bei der Verortung von Problemzonen dienlich sind.

Überdies ist hervorzuheben, dass die Formulierungen der Einschätzungen von mir zwar unter dem Gesichtspunkt der Verständlichkeit für „Außenstehende“ redigiert, aber inhaltlich nicht gefiltert wurden. Es handelt sich daher weder um Einschätzungen, die ich in jedem Fall teile, noch um solche, welche sich die Gesamtheit der Klausurteilnehmer zu eigen machte. Allerdings handelt es sich auch nicht um rein subjektive Einschätzungen, da sie zumindest innerhalb einer der vier Klausur-Arbeitsgruppen konsensfähig waren.

Prozessablauf. - Minus:

- ▷ Mehrere unabhängige Prozesse wurden zu spät zusammengeführt.
- ▷ Open Space Veranstaltung des Ministeriums im März 2001 belastete das .Klima: Die Open Space-Konferenz zum Thema Dienstrecht hat in der universitären Öffentlichkeit den Eindruck vermittelt, dass derartige Großveranstaltungen nur den Zweck haben, bereits Beschlossenes „absegnen“ zu lassen. Dadurch entstand Misstrauen, ob die Einladung zu Mitarbeit im Strategieprozess überhaupt ernst gemeint war.
- ▷ Die EntscheidungsträgerInnen der Fakultäten wurden zu wenig erreicht.

Die hier dargestellten Beurteilungen des Prozesses sind durch eine zentrale Ambivalenz gekennzeichnet, welcher der Kommentierung bedarf. Es wurden unterschiedliche Projektgruppen zu zwar unabhängigen, aber verwandten Themen (Strategie - ZLV - Wissensmanagement) eingerichtet. Die inhaltlichen Überschneidungen haben sich erst im Laufe der Arbeit immer deutlicher gezeigt. Es wird als positiv gesehen, dass aus unterschiedlichen Perspektiven zu arbeiten begonnen wurde, allerdings hätte eine Zusammenführung der Prozesse zu einem früheren Zeitpunkt stattfinden können, um die Synergien besser zu nutzen.

Der externe Experte ergänzte diese interne Reflexion durch einen „Blick von außen“ und bewertete

Instrumente. + Plus:

- ▷ Gegenstromverfahren war für Fakultäten identitätsstiftend und stieß dort strategische Diskussionen an. Das Gegenstromverfahren hat viele Personen, die in den Großveranstaltungen nicht aktiv waren, mobilisiert und die Fakultäten explizit in den gesamtuniversitären Strategieprozess eingebunden.
- ▷ Sehr gute Basis/Vorstrukturierungen für den Diskussionsprozess (Materialien, Gegenstromverfahren).
- ▷ Die Matrix als Diskussionsgrundlage: Die Ziel-Leistungs-Matrix ist eine gute Kommunikationsbasis. Außerdem veranschaulicht die Matrix gut, von wie vielen einzelnen Beiträgen der Gesamterfolg der Zielerreichung abhängt.
- ▷ Globalziele und strategische Leistungsziele (Katalog publiziert in dem „Materialien zur strategischen Entwicklung“) als Diskussionsgrundlage.
- ▷ Großveranstaltungen und deren Ergebnissicherung.

Instrumente. - Minus:

- ▷ Unbefriedigende Beteiligung von Spitzenforschern an Großveranstaltungen.
- ▷ Die erste Großveranstaltung war nicht effizient organisiert.
- ▷ Unklarheiten bezüglich der Matrix: Wer soll was eintragen? Soll wirklich jede Fakultät/Dienstleistungseinrichtung zu allen Leistungsbereichen Leistungen als Projektziele definieren?

Wirkungen. + Plus:

- ▷ Strukturen in einzelnen Bereichen der Lehr-, Forschungs- und Dienstleistungsorganisation werden hinterfragt.
- ▷ Der Gesamtprozess wirkt identitätsstiftend.
- ▷ Die Bereitschaft für Zusammenarbeit über institutionell fixierte Grenzen hinweg steigt.
- ▷ Identität ist zum Thema geworden.
- ▷ Fragmentierungsprozesse in den Fakultäten.

Wirkungen. - Minus:

- ▷ Einzelgruppierungen beginnen sich zu verselbständigen (Beispiel Medizin).
- ▷ Fragmentierungsprozesse in den Fakultäten.
- ▷ Zu hohe zusätzliche Arbeitsbelastung durch die Mitarbeit am Prozess.
- ▷ Gesamtprozess wird zu wenig wahrgenommen und akzeptiert.

Kommunikation. + Plus:

- ▷ Berichterstattung und Kommunikation im Espresso: Die Kommunikation über das Uni-Journal Espresso ist sehr gut und zielführend. Es wird vorgeschlagen, eine laufende Rubrik zum Strategieentwicklungsprozess in jeder Ausgabe zu führen.

Sonstige Vor- und Nachteile:

- ▷ Entwicklungsprozess bekommt Dynamik.
- ▷ „Profilbildung“ wird zum Thema gemacht.
- ▷ Zugang zum Prozess ist für alle möglich.
- ▷ Insgesamt gute Diskussionskultur.

den bisherigen Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses an der Universität Graz insgesamt sehr günstig. Positiv hob er insbesondere das Design des Gesamtprozesses, die Zielorientierung, die Konzeption des Gegenstromverfahrens und den generell ausgeprägten Reformwillen hervor. Kritisch kommentierte er die einseitige Betonung von Innovationszielen auf Kosten von Routinezielen und mögliche Wirkungsbrüche der ZLV für den Fall, dass die Adressaten der ZLV nicht die eigentlich leistungserbringenden Einheiten sind. Dies könnte etwa der Fall sein, wenn der Adressatenkreis große, heterogene Fakultäten umfasst, in deren Kontext die Institute zumal dann als die „eigentlichen“ leistungserbringende Einheiten anzusehen sind, wenn ihre Lehrleistung im wesentlichen im Rahmen einer korrespondierenden Studienrichtung erbracht wird.

3. Klärungen bezüglich des weiteren Prozesses.

Die Reflexionsphase erbrachte darüber hinaus für die TeilnehmerInnen einige Klärungen über den Status und die Reichweite des Gegenstromverfahrens und über die geplanten weiteren Schritte. Diese betrafen etwa folgende Punkte:

- Das Gegenstromverfahren bezieht sich auf die Globalziele und strategischen Leistungsziele.
- In den Senat sollen im Juni 2002 nur die strategischen Leistungsziele und die Globalziele eingebracht werden, nicht aber die Indikatoren.

Gerade jener Punkt, welcher die Reichweite des Gegenstromverfahrens betrifft, gibt Anlass zu einem abschließenden Kommentar. Es ist immer wieder bemerkenswert, dass gerade in intensiven Reformprozessen die genaue Bedeutung und Reichweite zentraler Elemente (wie in diesem Fall des Gegenstromverfahrens) relativ lange nicht vollständig für alle Beteiligten geklärt ist. Dies kann verschiedene Ursachen haben. In nicht wenigen Fällen wird eine Art machiavellistische Taktik einzelner Beteiligter dahinter stecken, welche aus ihrem Informationsvorsprung Nutzen ziehen wollen. Im vorliegenden Fall jedoch war der Status und die Reichweite des Gegenstromverfahrens einfach deswegen nicht allen ganz klar, weil die Aufmerksamkeit – entsprechend der Stellung der einzelnen in einem arbeitsteilig angelegten Gesamtprozess – auf andere Bereiche fokussiert war. Dieser Umstand ist aufschlussreich, weil er etwas spezifischer die Funktion von Reflexion in

Kommunikation. - Minus:

- ▷ Zu wenig orientierende Information über die Gesamtlage der Universität und die sich daraus ergebenden nächsten und wichtigsten Schritte.
- ▷ Nicht alle Gruppen können dem Prozessablauf folgen: Obwohl alle Informationen im Intranet verfügbar waren, ist es nicht gelungen, die Prozessschritte und die jeweiligen Ergebnisse transparent zu machen. Der erste wirklich wahrnehmbare „Meilenstein“ war die Versendung der „Materialien zur strategischen Entwicklung“.
- ▷ Zu „papierlastig“.
- ▷ Die Kommunikation des Strategieprozesses in die außeruniversitäre Öffentlichkeit hinein war schwach und ist verbesserungsbedürftig.
- ▷ Zu wenig strukturierte Informationsflut nach innen: Die laufende Information der Uni-Angehörigen über den Prozess per E-Mail ist an sich positiv. Aber durch die große Anzahl von E-Mails an alle Uni-Angehörigen, die von der Universitätsleitung zu verschiedenen Sachbereichen ausgesandt werden, wird dieser Mail-Verteiler nicht mehr als „relevantes“ Informationsmedium wahrgenommen.
- ▷ Rostiges Schiff = schlechtes Symbol: Die Graphik „rostiges Schiff“ auf den Einladungen bzw. Plakaten zur Strategieentwicklung ist ein schlechtes Symbol für den Prozess und die Ausgangssituation.

einem derartigen Prozess verdeutlicht. Sie besteht nicht bloß darin, eine Art Zwischenbilanz hinsichtlich des bisher Geschehenen zu ziehen bzw. Schwachpunkte und Stärken im Sinne einer Optimierung der folgenden Prozessphasen zu benennen. Sondern sie hat auch die Funktion, die unvermeidlichen Herausforderungen arbeitsteiliger Prozesse zu bewältigen. Solche Herausforderungen bestehen etwa

- im Hinblick auf gemeinsame Begrifflichkeiten, die sich erst im Prozess wirklich herausbilden und klären oder
- in der Notwendigkeit, Teile eines im Prozess von einzelnen (Gruppen) akkumulierten Knowing-how in ein verallgemeinerungsfähiges Knowing-that überzuführen.

Gerade ein reflektierter Umgang mit diesen Herausforderungen kann arbeitsteiligen Prozessen eine kreative Dynamik verleihen, die Voraussetzung für neue und bessere Lösungen der Ausgangsprobleme wie auch für prozessimmanente Probleme, deren Tragweite anfangs vielleicht gar nicht antizipierbar war, bilden.

[1] Integrierte Universitätskommissionen: Nichtparitätisch von Rektorat, Senat und Fakultäten beschickte Kommissionen zu den sachlich definierten Bereichen wie Forschung, Lehre etc.

[2] Damit sind primär die zur Zeit der hier kritisch reflektierten Prozesse in der Grobtendenz absehbaren, wenngleich in wichtigen inhaltlichen Aspekten nicht antizipierbaren Änderungen der gesetzlichen Grundlagen (Ersetzung des UOG 1993 durch das UG 2002) gemeint.

X. Anhang. MitarbeiterInnenverzeichnis aus dem Prozess der Strategieentwicklung

1. AutorInnen.

- **Lisbeth Czerny:** Organisationsentwicklung/ Stabsstelle für Steuerung, Entwicklung und Planung, Mitglied der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung, Koordinatorin des Prozessablaufes zur Strategieentwicklung und des Verhandlungsprozesses zu den zielorientierten Leistungsvereinbarungen / Organisation der Strategiekonferenz
E-Mail: lisbeth.czerny@uni-graz.at
- **Ada Pellert:** Vizerektorin für Lehre, Personalentwicklung und Frauenförderung, Mitglied der Integrierten Universitätskommission Organisationsentwicklung/Personalentwicklung
E-Mail: ada.pellert@uni-graz.at
- **Andreas Raggautz:** Assistent des Rektors, Leiter der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Koordinator des Prozessablaufes für den Bereich Ziel- und Leistungsvereinbarungen
E-Mail: andreas.raggautz@uni-graz.at
- **Andreas Schweiger:** Mitarbeiter am Ausseninstitut, Mitglied der Arbeitsgruppe Interne Kommunikation sowie Kommunikation der Zukunftskonferenzen, Autor von Artikeln zum Prozess in ESPRESSO, Presseaussendungen, Koordinator von Pressegesprächen und Internet-Redaktion
E-Mail: a.schweiger@uni-graz.at
- **H. Peter Soyer:** Außerordentlicher Universitätsprofessor an der Universitätsklinik für Dermatologie und Venerologie, Vorsitzender der Integrierten Universitätskommission Organisationsentwicklung/Personalentwicklung, Mitglied der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Mitglied der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung
E-Mail: peter.soyer@uni-graz.at
- **Richard Sturn:** Außerordentlicher Universitätsprofessor am Institut für Finanzwissenschaft und Öffentliche Wirtschaft, Mitglied der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen
E-Mail: richard.sturn@uni-graz.at
- **Michaela Trummer:** Außerordentliche Universitätsprofessorin am Institut für Wirtschaftspädagogik, Mitglied der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung
E-Mail: michaela.trummer@uni-graz.at
- **Daniela Tscherk:** Controlling/Stabsstelle für Steuerung, Entwicklung und Planung, Koordinatorin des Prozessablaufes vor allem im Bereich der Ziel- und Leistungsvereinbarungen
E-Mail: daniela.tscherk@uni-graz.at
- **Isabella Weger:** Leiterin des Zentralen Informatikdienstes, Mitglied der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen
E-Mail: isabella.weger@uni-graz.at
- **Andrea Widmann:** Stabsstelle für Personalentwicklung, Koordinatorin des Programms für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der Hochschuldidaktik
E-Mail: andrea.widmann@uni-graz.at
- **Lothar Zechlin:** Rektor der Universität Graz, Mitglied der Integrierten Universitätskommission Organisationsentwicklung/Personalentwicklung, Mitglied der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Mitglied der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung
E-Mail: rektor@uni-graz.at
- **Ralph Zettl:** Leiter der Stabsstelle für Steuerung, Entwicklung und Planung, Mitglied der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen
E-Mail: ralph.zettl@uni-graz.at

2. Redaktionsteam der Broschüre.

- Czerny Lisbeth
- Raggautz Andreas
- Schweiger Andreas
- Soyer H. Peter
- Sturn Richard
- Trummer Michaela
- Zechlin Lothar

- Lektorat: Bernd Matouschek

3. Mitglieder der Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung.

- Ableitinger Alfred
- Czerny Lisbeth
- Dworzak Renate
- Soyer H. Peter
- Trummer Michaela
- Zechlin Lothar

4. Mitglieder der Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

- Eberhart Helmut
- Raggautz Andreas
- Reinitzer Sigrid
- Soyer H. Peter
- Sturn Richard
- Weger Isabella
- Zechlin Lothar
- Zettl Ralph

5. Mitglieder und stellvertretende Mitglieder der Integrierten Universitätskommission Organisations- und Personalentwicklung.

- Aigner Heribert
- Angel Hans-Ferdinand
- Ansperger Kurt
- Bock Ernst
- Copony Renata
- Czerny Lisbeth

- Funovits Philipp
- Höflechner Walter
- Ibler-Pirker Ingeborg
- Kallus Wolfgang K.
- Kaltenbeck Dieter
- Lammer Regina
- Larcher Gerhard
- Legat Anneliese
- Löschnigg Günther
- Meier Gerhild
- Pellert Ada
- Pendl Gerhard
- Pochmarski Erwin
- Schick Peter
- Schilcher Bernd
- Schneider Ursula
- Soyer H. Peter
- Trummer Michaela
- Zechlin Lothar

6. Arbeitsgruppen zur Kommunikation.

6.1 Arbeitsgruppe zur internen Kommunikation.

- Neubauer Lisa
- Maier-Maidl Verena
- Pellert Ada
- Habersack Ingrid
- Reiser Christian
- Schweiger Andreas

6.2 Arbeitsgruppe für Kommunikation der Eröffnungs- und Großveranstaltung.

- Neubauer Lisa
- Nausner Peter
- Habersack Ingrid
- Klug Roman
- Reiser Christian
- Schweiger Andreas

7. TeilnehmerInnen an den drei Großveranstaltungen vom 5. April 2001, 21. Juni 2001 und 11. April 2002.

- A.** [Ableitinger Alfred](#)^[1], Acham Karl, Aigner Herbert, Angel Hans-Ferdinand, Auer Carolin
- B.** Baumann Karl, Beinsen Lutz, Benedek Wolfgang, Berka Sebastian, Bernhart Walter, Bierbaumer Peter, Bock Ernst, [Bornemann Manfred](#), Brantner Adelheid, Bucher Rainer
- C.** Calliess Christian, Carstensen Doris, Copony Renate, [Crailsheim Karl](#)
- D.** Desch Georg, Dreher Eva, Dujmovits Rudolf, [Dworczak Renate](#)
- E.** [Eberhart Helmut](#), Egger Rudolf, Erhold Eckart, Esterbauer Reinhold

- F.** Farmer Karl, Feichtinger Johannes, Fleck Christian
- G.** Gaar Alfred, [Gasser-Steiner Peter](#), Gomboz Ingrid, Gössnitzer Edith, Götz Gudrun, Graier Wolfgang, Gross Andrea, Gross Oliver, Guttenberger Helmut
- H.** [Haas Josef](#), Habersack Ingrid, Hafellner Josef, Hagenhofer Irmgard, Haller Max, Hausenblas Michael, Herbst Robert, Herbsthofer Nicole, Hey Barbara, Hinteregger Monika, [Höflechner Walter](#), Höllinger Franz, Hörzer Birgit Maria, Hoinkes Georg, Holzer Hans-Ludwig, Holzer Peter, Hudabiunigg Heidi, [Hutter Robert](#)
- I.** Iberer Gunter, Ibler-Pirker Ingeborg
- K.** Kager Siegfried, Kaliwoda-Bauer Ulrike, Kallus Wolfgang, Kaltenbeck Dieter, Kappel Franz, Kapper Christine, Klug Roman, Kopetz Hedwig, Körner Bernhard, Kostner Gerhard, Kriesche Richard, Kropac Ingo, Krummen Eveline
- L.** Ladenhauf Karl Heinz, Lammer Regina, Larcher Gerhard, Lattinger Horst, Legat Anneliese, Leonhardt Claus, Link Robert, List Kathy
- M.** Maierhofer Roberta, Mandl Gerhard, Mayerl Liselotte, Meier Gerhild, Mitterbauer Helga, Muhrer Eduard, Müller-Trenk Silvia, Murauer Norbert
- N.** Nausner Peter, Neubauer Aljoscha, Neubauer Lisa, Neunteufel Robert, Ninaus Joachim
- P.** Pagitsch Leonhard, Pauger Ingrid, Pauritsch Gertrude, Pellert Ada, Pendl Sabine, [Perti Christoph](#), Pochmarski Erwin, Pöhl Wolfgang, Poier Klaus, Porod Robert, Portmann Paul, Pötz Walter, Prunc Erich
- R.** Raggautz Andreas, Rapp Ursula, Rauch Wolf, Reibnegger Gilbert, Reinitzer Sigrid, Reiser Christian, Ribitsch Volker, [Roth Roswith](#), Ruckenbauer Hans-Walter
- S.** [Sax Alexander](#), Scala Klaus, Schelnast Anton, Scherke Katharina, Schick Peter, Schneider Ursula, Schubert Peter, Schweiger Andreas, Seebacher Werner, Sittinger Ernst, Smolle Josef, Soyer H. Peter, Sperl Bruno, Sperl Gerfried, Spörk Ingrid, Stein Jörg, Steininger Karl, [Steinschifter Waltraud](#), Stingl Alfred, [Sturn Richard](#)
- T.** Teibenbacher Peter, Tessmar-Pfohl Marju, Titze Sylvia, [Trummer Michaela](#)
- U.** Ulrich Silvia
- W.** Wagner Elke, [Waxenegger Andrea](#), Weger Isabella, Wehr Ilse, Weirer Wolfgang, Welzig Elisabeth, Wendelin Winfried, [Wessely Christian](#), [Widmann Andrea](#), Wohlfahrt Gerhard, Wurm Helmut
- Z.** Zechlin Lothar, Zechner Rudolf, Zemanek Andrea, [Zettl Ralph](#), [Zimmermann Friedrich](#), Zitz Edith, Zotter-Straka Helga

^[1] Blau gekennzeichnete Namen waren ModeratorInnen bei den Großveranstaltungen.

ZIEL- UND LEISTUNGSMATRIX

WIRKUNGSZIELE

LEITBILD (Normen und Werte, Visionen, Leitsätze)

		LEISTUNGSZIELE In den folgenden Leistungsbereichen:										LEISTUNGEN der dezentralen Einrichtungen (Projektziele)															
		Transferleistungen nach außen								Interne Unterstützungsprozesse		Theologie	REWI	SOWI	NAWI	GEWI	Zentrale Verwaltung	Zentraler Informatikdienst	Universitätsbibliothek	Ausseninstitut	Fremdsprachenzentrum	Koordinationsstelle f. Frauen- & Geschlechterforschung	Universitäts-sportinstitut				
Outcome-Ziele, Leitbild Senatsbeschluss	Senatsbeschluss	Lehre	A. Inhalt und Struktur der Studienangebote																								
		Forschung	B. Lehramt																								
		Wissenstransfer	C. Qualitätssicherung																								
		Internationalisierung	D. Studientherapie																								
		Öffentlichkeitsarbeit	E. Forschungsförderung																								
		Gleichstellung/ Gleichbehandlung/ Frauenförderung	F. Interdisziplinarität																								
		Gleichstellung chronisch Kranker und/oder Behinderter	G. Forschungstransfer und Forschungsoperationen																								
		Personalentwicklung	H. Weiterbildung																								
		Budget und Ressourcen	I. Internationalisierung Lehre																								
		Organisationsentwicklung	J. Internationalisierung Forschung																								
	K. Internationalisierung/ Personalentwicklung																										
	L. Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit																										
	M. Personalentwicklung Frauen- und Geschlechterstudien																										
	N. Personalentwicklung																										
	O. Beseitigung von Benachteiligungen																										
	P. Die Rechte chronisch Kranker und/oder Behinderter																										
	Q. Personalstruktur, -planung																										
	R. Personalentwicklung im engeren Sinne																										
	S. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung																										
	T. Budgetverteilung																										
	U. Räumliche Infrastruktur																										
	V. Drittmittel und Fundraising																										
	W. Standortentscheidung																										
	X. Organisationsstrukturen																										
	Y. Qualitätsmanagement																										

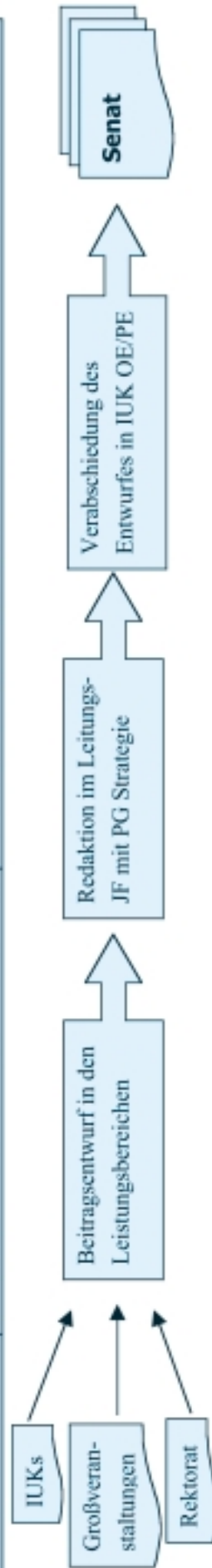
Projekte auf Ebene der Fakultät (Institut, Stuko) oder DLE
Zur Erstellung der Leistungen („Produkte“)

Projekte auf Ebene der Fakultät (Institut, Stuko) oder DLE
Zur Erstellung der Leistungen („Produkte“)

Projekte auf Ebene der Fakultät (Institut, Stuko) oder DLE
Zur Erstellung der Leistungen („Produkte“)

Masterplan Strategieentwicklung und Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV)

Datum	Gremium	Thema
21. Juni 2000	Senat	Festlegung der Aufgaben- und Rollenverteilung
Herbst/Winter 2000	Integrierte Universitätskommissionen (IUKs)	Erstellung Arbeitsprogramm, Einsetzung von Projektgruppen
Frühsummer 2001	Großveranstaltungen	Themenfindung und Bearbeitung von 19 Themenfeldern
Sommer/Herbst 2001	Projektgruppe Ziel- und Leistungsvereinbarungen	Erstellung der Grundstruktur der Ziel- und Leistungsvereinbarungen
Oktober 2001	Projektgruppe Strategie- und Leitbildentwicklung	Erstellung des Entwurfes „Strategische Entwicklungsziele“
17. Oktober 2001	1. Senat	Vorstellung Zeitplan und Prozessdarstellung
24. Oktober 2001	IUK OE/PE + Projektgruppen	Diskussion der Entwürfe „Strategische Entwicklungsziele“ + ZLV und Prozessdarstellung
5. November 2001	Dekanekonferenz	Vorstellung der Entwürfe „Strategische Entwicklungsziele“+ ZLV und Prozessdarstellung
14. November 2001	a.o. Senat	Diskussion der Entwürfe „Strategische Entwicklungsziele“ + ZLV und Prozessdarstellung und Beschluss in 1. Lesung
November 2001 – Anfang März 2002	<ul style="list-style-type: none"> Fakultäten, Dezentrale Einrichtungen, IUKs, ÖH, Dienststellenausschüsse, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Universitätsbeirat 	Gegenstromverfahren , Einholung von Stellungnahmen zu den „Strategischen Entwicklungszielen“
März– April 2002	<ul style="list-style-type: none"> öffentliche Hearings 	Studierende, NachwuchswissenschaftlerInnen, Stakeholders
Mitte April 2002	PG Strategie – und Leitbildentwicklung, PG ZLV	Überarbeitung der Entwürfe nach Gegenstrom
April/Mai 2002	Führungskräfte	Strategiekonferenz
Mai 2002	Rektorsteam, PG Strategie und ZLV	Erarbeitung der Senatsvorlagen zu Strategie und ZLV
Juni 2002	IUK OE/PE	Diskussion der Senatsvorlagen und Verabschiedung
Juli – Oktober 2002	Senat [Klausur]	Beschluss der „Strategischen Entwicklungsziele“ und ZLV-Struktur
November 2002	Rektorsteam und Dekanate	Verhandlung Budgetzuweisung verknüpft mit ZLV
	Rektor, Dekane	Vereinbarung Budgetzuweisung verknüpft mit ZLV



Stand: 19. November 2001

Fig. X-4. Masterplan



Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

LANGFASSUNG

Inhaltsverzeichnis

Beschluss des Senates zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen der Universität Graz.....	3
1. Leistungsbereich Lehre	4
A. Inhalt und Struktur der Studienangebote	4
B. Lehramt.....	4
C. Qualitätssicherung.....	6
D. Studienberatung.....	6
2. Leistungsbereich Forschung.....	7
E. Forschungsförderung.....	7
F. Interdisziplinarität.....	7
3. Leistungsbereich Wissenstransfer	12
G. Forschungstransfer und Forschungskooperationen.....	8
H. Weiterbildung.....	13
4. Leistungsbereich Internationalisierung	9
I. Internationalisierung der Lehre	9
J. Internationalisierung der Forschung.....	16
K. Internationalisierung im Bereich Organisationsentwicklung/Personalentwicklung.....	17
5. Leistungsbereich Öffentlichkeitsarbeit	11
L. Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit	12
6. Leistungsbereich Gleichstellung, Gleichbehandlung und Frauenförderung.....	12
M. Personalentwicklung	13
N. Frauen- und Geschlechterstudien.....	13
7. Leistungsbereich Gleichstellung chronisch Kranker und/oder Behinderter.....	14
O. Beseitigung von Benachteiligungen.....	14
P. Die Rechte chronisch Kranker und/oder Behinderter	14
8. Leistungsbereich Personalentwicklung.....	15
Q. Personalstruktur und Personalplanung	15
R. Personalentwicklung im engeren Sinne.....	15
S. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung.....	16
9. Leistungsbereich Budget und Ressourcen.....	16
T. Budgetverteilung.....	16
U. Räumliche Infrastruktur.....	17
V. Drittmittel und Fundraising.....	18
10. Leistungsbereich Organisationsentwicklung.....	18
W. Standortentscheidung	18
X. Organisationsstrukturen.....	19
Y. Qualitätsmanagement.....	19

Beschluss des Senats zu den Globalzielen und strategischen Leistungszielen der Universität Graz

1. Der Senat begrüßt die von der IUK OE/PE und der Projektgruppe „Strategie- und Leitbildentwicklung“ erarbeiteten Ergebnisse und spricht seinen Dank an alle MitarbeiterInnen, die die Beschlussvorlage erarbeitet haben, aus.
2. Der Senat stimmt den Globalzielen und den strategischen Leistungszielen in der vom Senat beschlossenen Fassung (Anlage) zu.
3. Zu Beginn des Studienjahres 2002/2003 ist vom Rektor dem Senat ein strategischer Entwicklungsplan zur Beschlussfassung vorzulegen. Der strategische Entwicklungsplan enthält einen eingehenden Motivenbericht, die Konkretisierung und Operationalisierung der Global- und strategischen Leistungsziele. Als Grundlage für die Umsetzung und kontinuierliche Fortführung der strategischen Entwicklung werden vom Rektor zu Beginn des Studienjahres 2002/2003 Methoden, Instrumente und Maßnahmen (insbesondere Vereinbarungsprozess, Zeitablauf, Basis-, Leistungs- und Budgetindikatoren) dem Senat zur Beschlussfassung vorgelegt.

1. Leistungsbereich Lehre

Globalziel

Unsere Universität ist Ort der Bildung von Studierenden zu eigenständig und interdisziplinär denkenden, kritischen AbsolventInnen mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz. An unserer Universität hat die forschungsgeleitete Lehre den gleichen Stellenwert wie die Forschung.

Universitäre Bildung und Qualifizierung für verschiedene Berufsbilder basieren auf forschungsgeleiteter Lehre, die die Bedürfnisse der Studierenden und die Anforderungen von Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft reflektiert berücksichtigt. Wir anerkennen die Eigenverantwortung der Studierenden für ihre Lernprozesse und vertreten das Prinzip der Mitgestaltung und Mitbestimmung bei der Weiterentwicklung der Lehre. Innovative und interdisziplinäre Lehre hat ebenso wie die beratende Begleitung und ganzheitliche Ausbildung von Studierenden einen hohen Stellenwert. Wir bemühen uns, die Benachteiligungen chronisch kranker und/oder behinderter Studierender der Universität auszugleichen.

Strategische Leistungsziele

A. Inhalt und Struktur der Studienangebote

1. Profilierte, differenzierte und modularisierte sowie internationale Studienangebote sind eingerichtet. Frauen- und Geschlechterforschung sowie die Vermittlung sozialer Kompetenzen sind in alle Studienangebote integriert.
2. Der Status des/der Teilzeit-Studierenden ist eingerichtet.
3. Die Zahl der interdisziplinären Studienangebote ist erhöht (wie z.B. Gender Studies, Life-Sciences, Kulturwissenschaften, Kulturmanagement, Gesundheitsmanagement).
4. Die Lehre wird durch den Einsatz von Neuen Medien und Informationstechnologien unterstützt.

Analyse

Stärken

- Die Universität Graz ist eine Volluniversität mit einem breiten, viele klassische und moderne Disziplinen umfassenden Angebot.
- In den meisten Fächern ist eine enge Verbindung zwischen Lehre und Forschung als einer Besonderheit universitären Lehrens gegeben.
- In zahlreichen Fächern und Fakultäten ist der interdisziplinäre Ansatz gut ausgebildet und es wird "im Haus" in der Lehre kooperiert.
- Es besteht ein überfachliches Angebot zur Förderung der sozialen Kompetenzen und der Fremdsprachenkompetenzen bei Studierenden.

Schwächen

- Transdisziplinäre, überfakultäre Lehre wird durch die strukturellen Bedingungen (Finanzierung, Administration, Recht, etc.) behindert.

- Obwohl studentische Bedürfnisse äußerst unterschiedlich sind, dominiert das einheitliche wissenschaftliche Langzeitstudium.
- Das faktische Lehrangebot richtet sich oft mehr nach dem vorhandenen Personal als nach den Zielen und inhaltlichen Ausrichtungen der Studienordnungen.
- Es fehlt an einem typischen Grazer Profil des Lehrangebots.
- Die Auslastungs- und Ausstattungsgrade sind in den einzelnen Studienrichtungen höchst unterschiedlich.

Chancen

- Das große Lehrpotential der Universität wird sichtbarer, das Studienangebot vielfältiger.
- Eine Rückkehr an die Universität findet im Sinne von mehrfachen, ausdifferenzierten Qualifizierungen tatsächlich statt.
- Die Qualifizierung der Studierenden im Bereich der übertragbaren Kompetenzen gewinnt im Studium den Stellenwert, der in etwa dem Stellenwert im Berufsleben entspricht.

Risiken

- Schwerpunktbildung und Profilierung könnten die Vielfalt der Volluniversität gefährden.
- Differenzierung des Studienangebotes führt zur Qualitätsminderung in den Erstabschlüssen.
- Fachwissenschaftliche Interessen dominieren die Studienangebotsstruktur zu Lasten von Interdisziplinarität.

B. Lehramt

1. Eine LehrerInnenausbildung, die die Fachwissenschaft, die Fachdidaktik, die Erziehungswissenschaft (insbesondere die Schulpädagogik) und die Schulpraxis integriert, ist entwickelt.
2. Die fachdidaktische und die schulpraktische Ausbildung sind zeitgemäß organisiert.
3. Die Qualität der allgemeinpädagogischen Aus-

4. bildung ist spürbar verbessert.
4. Ein nachfrageorientiertes Angebot der LehrerInnenweiterbildung ist entwickelt.

Analyse

Stärken

- Die Universität ist eine zentrale Ausbildungsstätte für LehrerInnen und bezieht in einigen Fächern einen großen Teil ihrer Legitimation und Nachfrage aus der Lehramtsausbildung.
- LehrerInnen sind wichtige Multiplikatoren und damit wichtige Kooperationspartner.
- Das Zusammenspiel Schule – Universität ist ein Instrument der Weiterentwicklung des gesamten Bildungssystems.
- Hoher Stand an Fachwissen ist an der Universität vorhanden.
- Die Verknüpfungsmöglichkeiten von Fachwissenschaft, Fachdidaktik, Schulpraktikum und Erziehungswissenschaft ist für die Studierenden an der Universität gegeben.

Schwächen

- An der Universität wird vor allem die Weiterentwicklung der Fachwissenschaften durch Karriere belohnt, mit geringer Berücksichtigung der Hochschullehrkompetenz.
- Die Ausbildung der Studierenden in Fachdidaktik und sozialer Kompetenz ist in manchen Fakultäten ungenügend.
- Der akademische Stellenwert der Fachdidaktik sowie die ressourcenmäßige Ausstattung sind (außer an SOWI und Theologie) unbefriedigend.

Chancen

- Die Identität der Lehramtsausbildung wird gestärkt.
- Möglichst frühzeitiges Erkennen der eigenen Eignung für das Lehramt durch die Studierenden ist gegeben und die Polyvalenz der Ausbildung wird gestärkt.
- Klares universitäres Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten für LehrerInnen.
- Profilierung der Universität gegenüber anderen Bildungseinrichtungen.

Risiken

- Durch die forcierte Beschäftigung mit der Lehramtsausbildung erfolgt u.U. eine Konzentration auf diesen Bereich und die dafür eingesetzten Ressourcen könnten dann in einem anderen Bereich fehlen.
- Eine Vernachlässigung der Lehramtsausbildung kann zu einem „Abwandern“ großer Teile der Studierenden an andere Institutionen führen.

C. Qualitätssicherung

1. Bildungs- und Qualitätsziele der Lehre sind auf Universitäts- und Fakultätsebene definiert.

2. Ein System monetärer und nicht-monetärer Anreize zur Anhebung der Qualität der Lehre ist eingerichtet.
3. Die Lernsituation für Studierende und die Qualität der Studienbedingungen sind verbessert. Es steht ausreichend EDV-Infrastruktur zur Verfügung (z.B. EDV-Lehrsäle, Arbeitsräume, Gruppenräume, Lern- und Studienzentren). Auch für behinderte und/oder chronisch kranke Studierende sind angemessene Lern-, Arbeits- und Prüfungsbedingungen geschaffen.
4. Die Organisation der Lehre ist verbessert (z.B. Lehrveranstaltungsanmeldung, Prüfungsverwaltung, Lehrsaalverwaltung, Bereitstellung geeigneter Lehrmittel).
5. Ein System der prozessorientierten Evaluation, welches das Lehrangebot bewertet und diese Bewertung in den Reflexionsprozess von Lehrenden und Lernenden einbringt, ist als ständige Einrichtung entwickelt.
6. Die finanziellen Ressourcen für die didaktische Qualifizierung der Lehrenden sind zur Verfügung gestellt.
7. Die verstärkte Berücksichtigung von Leistungen und Engagement im Bereich der Lehre bei Personalentscheidungen (Berufungen, Bestellungen, Verlängerungen) sowie bei Qualifizierungsentscheidungen (Habilitationen) ist gewährleistet. Bei der fachlichen Beschreibung von freien Stellen für UniversitätsprofessorInnen wird in der Ausschreibung nach Möglichkeit auf die Integration der Frauen- und Geschlechterforschung Bedacht genommen.
8. Die Förderung sozialer Kompetenz und der Einsatz Neuer Medien sind wichtige Bestandteile von Studienplänen sowie Bereiche der Aus- und Weiterbildung der Lehrenden.
9. Ein Zentrum für Soziale Kompetenz ist gegründet, die Unterstützungsleistungen im Bereich für Neue Medien sind koordiniert.

Analyse

Stärken

- Es gibt viele in der Lehre sehr engagierte Hochschullehrende.
- Die Lehrveranstaltungsbewertung durch Studierende bringt überwiegend eine hohe Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre zum Ausdruck.
- Es besteht eine große Vielfalt an Lehrmeinungen und Lehrstilen.
- Es gibt an jeder Fakultät in Teilbereichen innovative Ansätze und neue Wege der Vermittlung (Praktika, Einsatz neuer Medien, fallbasiertes Lernen/Lehren etc.)

Schwächen

- Das Engagement in der Lehre zählt unter Karriereaspekten zu einem riskanten Vorhaben.
- Die Finanzierung der Lehre ist zu wenig an die höchst unterschiedlichen Belastungen im Bereich der Lehre gebunden.

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

- Die eingesetzte Didaktik und Methodik entspricht oft nicht dem aktuellen Stand erwachsenengerechten Lehrens und Lernens.
- Die Kompetenz der Vermittlung wird nicht hochgeschätzt (Karrieresystem) und auch nicht ausgebildet (Personalentwicklung).

Chancen

- Die Nachfrage breiter Bevölkerungsschichten bezieht sich vor allem auf die Lehrfunktion der Universität; die Universität besitzt hier einen Vertrauensbonus.
- Verbesserungen im Bereich der Lehre haben damit unmittelbare Auswirkungen auf das gesellschaftliche Ansehen der Universität.
- Kreative Formen der Vermittlung stärken die Stellung der Universität im Wettbewerb der Bildungsinstitutionen.
- Lernfähigkeit der Studierenden und die beruflichen Chancen von AbsolventInnen werden erhöht.

Risiken

- Die Aufwertung der Lehre darf nicht auf Kosten der Forschung erfolgen.
- Quantitative Belastungen allein rechtfertigen die Finanzierung nicht.
- Fehlende Maßstäbe für "gute Lehre"; daher kann Brillanz in der Präsentation über die Dürftigkeit der Inhalte hinwegtäuschen.
- Das Selbstverständnis der Lehrenden verhindert eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema.

D. Studienberatung

1. Informationstechnisch unterstützte und persönliche Beratungsleistungen sind in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Hochschülerschaft (ÖH) organisiert (Studienservicecenter, Schnittstelle Schule-Universität, Internet).

Analyse

Stärken

- Es besteht ein breites Netz an Möglichkeiten zur Studienberatung (ÖH, Studien- und Berufsmessen, Tag der offenen Tür, etc.)
- Es gibt ein (steigendes) Bewusstsein, dass Beratung für Studierende ein wichtiger Bereich ist.
- Die Gestaltung der Schnittstelle Schule – Universität wird als Aufgabe der Universität gesehen.

Schwächen

- Das Beratungsangebot ist verstreut und nicht leicht zugänglich gebündelt.
- Kompetente Information und Beratung sind nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

- Es gibt keine Uni-eigenen Beratungsstellen (außer STPA, die zuwenig Kapazität für inhaltliche Studienberatung hat).

Chancen

- Verfehlte Studienwahlen oder Studienabbruch werden minimiert durch "angeleitete" und bewusste Studienwahl.
- Die Lehrressourcen der Universität werden effizienter eingesetzt.

Risiken

- Studierende werden nicht wie Erwachsene, sondern wie orientierungslose Kinder („overprotection“) behandelt.
- Verstärkter Zulauf zu ohnehin überlaufenen Studienrichtungen.

2. Leistungsbereich Forschung

Globalziel

Wir betreiben Grundlagenforschung und angewandte Forschung unter Berücksichtigung der Bedarfe der Gesellschaft. Dabei ermöglichen wir die Themen- und Methodenvielfalt. Wir fördern qualitativ hochstehende Forschung. In Kernbereichen der Wissenschaftsdisziplinen bilden wir Forschungsschwerpunkte. Wir verankern unsere Forschung im internationalen Forschungsraum, wobei der europäische Forschungsraum besonders berücksichtigt wird. Im Sinne einer forschungsgeleiteten Lehre binden wir unsere Studierenden in die Forschung ein.

Strategische Leistungsziele

E. Forschungsförderung

1. Den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen angemessene Forschungsevaluierungsverfahren sind eingerichtet. Sie dienen als Grundlage für Entscheidungen zur Förderung und Entwicklung der Forschung.
2. Ein Verfahren zur Förderung von Spitzenforschung durch gezielte Ressourcenallokation ist eingerichtet. In diesem Rahmen werden erfolversprechende Forschung in Schwerpunkten und konkurrierende Forschungsansätze unterstützt.
3. Information, Beratung und Unterstützung für die Beteiligung an nationalen und internationalen Forschungsprogrammen werden zentral durch das Forschungsservicezentrum angeboten.

Analyse

Stärken

- ForscherInnen der Universität Graz leisten mit einem hohen Maß an Eigeninitiative internationale Spitzenforschung.
- Schwerpunktsetzung und Profilbildung wird von ForscherInnen als unabdingbare Voraussetzung für Spitzenforschung erkannt bzw. wird aktiv betrieben.

Schwächen

- Es gibt universitätsintern kein geeignetes Anreizsystem bzw. Förderungsmöglichkeiten für SpitzenforscherInnen.
- Ein durch hohe Studierendenzahlen bedingtes Übermaß an Lehrbelastung beeinträchtigt in einigen Bereichen die Forschungsleistungen.
- ForscherInnen sind mit Verwaltungsaufgaben belastet, die ausgelagert oder intern anders organisiert werden könnten.
- Es sind auf Universitätsebene noch keine Forschungsschwerpunkte beschlossen worden.
- Es fehlen Anreize, um GastforscherInnen aus dem In- und Ausland an die Universität Graz zu holen.

- Forschung hat universitätsintern, in der Öffentlichkeit und in der österreichischen Politik einen relativ niedrigen Stellenwert.
- Es gibt zu wenig gezielte Nachwuchsförderung, zu wenig Möglichkeiten, StudienassistentInnen, DissertantInnen und Post-docs zu beschäftigen. Ebenso wird Mentoring und Vernetzung für Frauen in der Spitzenforschung nicht gezielt betrieben.

Chancen

- Eine klare Schwerpunktsetzung ermöglicht und unterstützt eine gezielte Förderung von Spitzenforschung.
- Eine klare Schwerpunktsetzung und damit verbundene Profilierung unterstützt die Akquirierung von Drittmitteln und trägt zu einer Verbesserung der finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ausstattung von Forschungseinheiten bei.
- Gezielte Nachwuchsförderung, Mentoring-Programme und die vermehrte Einbindung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses entwickeln bereits vorhandene Potentiale weiter und machen sie besser nutzbar.

Risiken

- Es besteht die Gefahr, dass Forschung und deren Förderung zu sehr auf Schwerpunkte ausgerichtet werden und damit individuelle Interessen und inhaltliche Vielfalt zu kurz kommen.
- Es besteht die Gefahr, dass Forschungsaktivitäten im Hinblick auf die Akquirierung von Drittmitteln zu sehr auf anwendungsorientierte Forschung ausgerichtet werden.
- Es besteht die Gefahr, dass eine zu starke Konzentration auf Schwerpunkte bzw. anwendungsorientierte Forschung eine Beeinträchtigung der Freiheit und Vielfalt der Forschung nach sich zieht.

F. Interdisziplinarität

1. Das Ausmaß von Forschung mit interdisziplinärem Ansatz sowie von institutionsübergreifenden und über die Universität hinausgehenden Forschungsk Kooperationen ist erhöht.

Analyse

Stärken

- Es gibt bereits mehrere erfolgreiche transdisziplinäre, interfakultäre und interuniversitäre Schwerpunkte und Kooperationen (Beispiele: IFF, IFZ, ISFA, IBMS, mehrere SFBs, Südosteuropa, Biowissenschaften etc.).
- Es besteht die Bereitschaft zum (informellen) Informations- und Gedankenaustausch.

Schwächen

- Es fehlen geeignete Strukturen und Modelle, um transdisziplinäre, interfakultäre und interuniversitäre Forschungsk Kooperationen effizient zu initiieren, zu organisieren und zu finanzieren. Vorhandene Strukturen werden oft als hemmend bzw. ver hindernd empfunden.

Chancen

- Forschungsk Kooperationen zwischen Instituten, Fakultäten und/oder Universitäten verfügen über eine breitere Wissensbasis, nutzen (personelle und infrastrukturelle) Synergien und aktivieren Innovationspotential (Förderung der Spitzenforschung).
- Forschungsk Kooperationen zwischen Instituten, Fakultäten und/oder Universitäten führen zur Bildung von „kritischen Massen“, die national und international eher wahrgenommen werden (Erhöhung der Attraktivität der Universität, Förderung der Spitzenforschung).

Risiken

- Es könnte der Eindruck entstehen, dass Vernetzung „verordnet“ und damit quasi verpflichtend wird. Alibi-Kooperationen und Pseudo-Schwerpunkte wären die Folge.

3. Leistungsbereich Wissenstransfer

Globalziel

Wir machen unser durch universitäre Forschung generiertes Wissen und unsere Forschungsergebnisse aktiv der Gesellschaft zugänglich.

Strategische Leistungsziele

G. F o r s c h u n g s t r a n s f e r u n d F o r s c h u n g s k o o p e r a t i o n e n

1. Die Intensität des Wissensaustausches und die Qualität der Forschungsk Kooperationen mit universitären und außeruniversitären PartnerInnen ist gestiegen.
2. Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Kooperation mit der Universität ist gestiegen.
3. Die Einrichtungen unserer Universität haben ein Leistungsprofil als Grundlage für Wissensaustausch und Forschungsk Kooperationen.

Analyse

Stärken

- An der Universität ist ein sehr breites interdisziplinäres Wissen vorhanden.
- Der Forschungstransfer funktioniert ohne Unterstützung durch eine zentrale Transferstelle in einigen Bereichen gut.

- Einige der bisher praktizierten Lösungen haben sich bewährt.

Schwächen

- Es existiert viel Wissen, das in der Öffentlichkeit nicht bekannt ist und daher nicht nachgefragt wird bzw. werden kann.
- Ein Überblick über spezielle und für den Transfer geeignete Leistungen der Universitätsangehörigen fehlt.
- Transferleistungen werden oft von Einzelpersonen erbracht und diesen zugeordnet. Sie werden deshalb auch nicht als Leistungen der Universität wahrgenommen.

Chancen

- Forschungstransfer kann zu einer Erhöhung der Drittmitteleinnahmen und damit zur Aufstockung des wissenschaftlichen Personals und/oder Infrastrukturverbesserungen führen (Förderung der Spitzenforschung).
- Forschungstransfer trägt wesentlich zur öffentlichen Präsenz und Imagebildung der Universität bei.

Risiken

- Eine Verstärkung des Forschungstransfers könnte zu einer Fokussierung auf angewandte Forschung

führen, die die Grundlagenforschung und damit das Innovationspotential beeinträchtigt.

- Die Errichtung einer zentralen Transferstelle könnte notwendige Einzelinitiativen reduzieren oder empfindlich stören und wird daher nicht angestrebt.

H. Weiterbildung

1. Zur Unterstützung, Professionalisierung und Koordinierung von universitären Weiterbildungsaktivitäten ist an der Universität Graz ein Weiterbildungszentrum eingerichtet.
2. Die Weiterbildungsangebote sind auf nationaler und internationaler Ebene durch Marketingaktivitäten sichtbar.
3. An der Universität Graz sind postgraduale Universitätslehrgänge als internationales Angebot eingerichtet.

Analyse

Stärken

- Einige gute Nischenprodukte und interdisziplinäre Projekte sind vorhanden.
- Es gibt ein hohes Engagement von einzelnen Universitätslehrenden bzw. Projektteams für Weiterbildungsprojekte.
- Kooperationen mit außeruniversitären Partnern.
- Beginnende Koordinierung und konkrete Unterstützung durch die Stabsstelle für Universitäre Weiterbildung.

Schwächen

- Das Potenzial für Weiterbildungsangebote ist bei weitem nicht ausgeschöpft.
- Viele gute Projekte werden wegen fehlender Unterstützung seitens der Universität und einer

„weiterbildungshemmenden“ Gesetzeslage ausgelagert.

- Mangel an „unternehmerischer Qualifikation“ und Kompetenz für spezifische Lehrtätigkeit in der Weiterbildung.
- Keine Identität und kein Erscheinungsbild der Universität als „Weiterbildungsanbieterin“, kein Weiterbildungsprofil.
- Es gibt gesamtuniversitär noch keinen Kommunikationsrahmen für das Thema „universitäre Weiterbildung“.

Chancen

- Aktiver Forschungstransfer als Beitrag zur ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklung; umgekehrt fließt Praxiswissen in die universitäre Lehre und Forschungstätigkeit ein.
- Universitätslehrende eröffnen sich Kontakte zur Praxis und neue Kooperationsmöglichkeiten.
- Internationaler Imagegewinn.
- Erhöhung der universitären Einnahmen durch unternehmerische Tätigkeit, Beitrag zur Wertschöpfung in der Region, Umwegrentabilität.

Risiken

- Universitäre Weiterbildung wird von den MitarbeiterInnen als zusätzliche Belastung und Verpflichtung gesehen und nicht als Chance.
- Unprofessionelle Angebote durch zu geringe Vorab-Investitionen in Personalkapazität, Ausstattung und Marketing in der Planungs- und Entwicklungsphase.
- Erfolgreich in der Weiterbildung tätige Universitätslehrende befürchten inhaltliche Einflussnahme sowie „Gewinnbeteiligung“ durch die Universität.

4. Leistungsbereich Internationalisierung

Globalziel

Unsere internationale Vernetzung in den Bereichen Lehre, Forschung sowie Organisations- und Personalentwicklung ist in Hinblick auf die Bildung eines europäischen Hochschulraumes deutlich erhöht. Zu unserem Profil gehören Kooperationen mit exzellenten europäischen und nichteuropäischen Universitäten. Ein besonderes Merkmal unserer Universität ist die enge Zusammenarbeit im südöstlichen Europa.

Strategische Leistungsziele

I. Internationalisierung der Lehre

1. Die Anzahl der Curricula, die zusammen mit internationalen Partnern entwickelt worden sind, ist erhöht. Der Umfang der Lehre, die in Kooperation mit internationalen Partnern durchgeführt wird, ist erhöht.

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

2. Die Anzahl der Lehrenden (incoming und outgoing) mit einem Mindestaufenthalt von zwei Wochen ist erhöht.
3. Die Anzahl der Studierenden (incoming und outgoing), die an Austauschprogrammen teilnehmen, ist erhöht. Eine sachgerechte Anerkennung von Prüfungen ist in allen Studienrichtungen sichergestellt.
4. Die Quantität der allgemein- und fachsprachlichen Fremdsprachenausbildung ist erhöht und deren Qualität ist gesichert. Der prozentuelle Anteil an fremdsprachlicher Lehre ist erhöht.

Analyse

Stärken

- Wissenschaftler/innen / Lehrende erweitern mit einer Vielzahl von Einzelaktivitäten das universitäre Angebot und tragen so zu einer Profilbildung der Universität im internationalen Hochschulraum bei.
- Eine hoher Anteil der Studierenden nimmt aktiv die Möglichkeit wahr, an internationalen Mobilitätsprogrammen teil zu nehmen und so ihrem Studium eine internationale Perspektive zu geben.
- Zur Verbesserung der Beratung werden regelmäßig Informationsveranstaltungen für Outgoing Studierende zusätzlich am Nachmittag angeboten, was unter anderem auch berufstätigen Studierenden zugute kommt.
- Professionelle Informationsaufbereitung und umfassende Betreuung der Incoming Studierenden erhöhen die Attraktivität der Universität als Studienort für internationale Studierende.
- Die Orientierungswochen für Incoming Studierende zu Beginn des WS und SS unterstützen die Integration der ausländischen Studierenden an der Universität Graz.

Schwächen

- Das Fehlen einer übergreifenden BIB Gesamtdatenbank erschwert und behindert das Erkennen existierender internationaler Vernetzungen und deren Nutzung für die Zukunft.
- Das Angebot an englischen bzw. fremdsprachigen Lehrveranstaltungen an der Universität Graz ist sehr gering und auf wenige Institute konzentriert.
- Nur eine geringe Anzahl der Lehrenden macht Gebrauch von den zahlreichen Möglichkeiten im Rahmen der Lehrendenmobilität.
- Studierende werden vor ihrem Auslandsaufenthalt an den Fakultäten nicht ausreichend über Angebot und Anrechenbarkeit von Kursen beraten.
- Die Erfahrungswerte und Kenntnisse der zurückkehrenden Studierenden stellen ein noch ungenütztes Potential dar.
- Das Ziel einer flächendeckenden Anwendung von ECTS ist noch nicht erreicht.

- Die Möglichkeit, das Angebot der Universität durch Joint-Degree Programme, Master-Programme, Sommerschulen, etc. zu erweitern, wird nur in begrenztem Ausmaß genutzt.

Chancen

- Ein klares Bekenntnis der Universität Graz zur Internationalisierung und eine damit verbundene Schwerpunktsetzung unterstützt den Internationalisierungsprozess der Universität.
- Durch stärkere Einbindung der Gastprofessor/innen auch außerhalb ihres Gastinstitutes kann die Universität ihre Expertise besser und umfassender nutzen.
- Die Qualität internationaler Beziehungen trägt zur Profilbildung der Universität bei.
- Verstärkte Kooperation innerhalb bestehender Netzwerke unterstreicht die Präsenz im internationalen Hochschulraum.
- Verstärkte Kooperation mit Stadt, Land und Wirtschaft bietet zusätzliche Möglichkeiten für Schwerpunktbildungen (z.B. Südöstliches Europa, ...).
- Studienangebote der Partnerinstitutionen ergänzen und erweitern das Studienangebot der Universität Graz.

Risiken

- Es ergibt sich die Gefahr, dass engagierte Initiativen Einzelner durch Unterstützung der Schwerpunkte in den Hintergrund gedrängt werden.

J. Internationalisierung der Forschung

1. Die Zahl international vernetzter Forschungsprojekte der Universität Graz ist erhöht.
2. Die Anzahl der Forschungsaufenthalte (Forschende incoming und outgoing) ist erhöht.

Analyse

Stärken

- Wissenschaftler/innen / Forscher/innen leisten mit einer Vielzahl von Einzelaktivitäten einen wichtigen Beitrag zur Profilbildung der Universität Graz im Bereich der internationalen Spitzenforschung.

Schwächen

- Nur eine geringe Anzahl von Wissenschaftler/innen nimmt an international besetzten Forschungsprojekten teil.

Chancen

- Ein klares Bekenntnis der Universität Graz zur Internationalisierung und eine damit verbundene Schwerpunktsetzung unterstützt den Internationalisierungsprozess der Universität.

- Die Qualität internationaler Forschungsbeziehungen trägt zur Profilbildung der Universität bei.
- Verstärkte Kooperation innerhalb bestehender Netzwerke unterstreicht die Präsenz im internationalen Hochschulraum.
- Verstärkte Kooperation mit Stadt, Land und Wirtschaft bietet zusätzliche Möglichkeiten für Schwerpunktbildungen (z.B. Südöstliches Europa, ...).

Risiken

- Es ergibt sich die Gefahr, dass engagierte Initiativen Einzelner durch Unterstützung der Schwerpunkte in den Hintergrund gedrängt werden.

K. Internationalisierung im Bereich Organisationsentwicklung/Personalentwicklung

1. Die Anzahl der MitarbeiterInnen, die kurz- und mittelfristige Auslandsaufenthalte an Partnerinstitutionen durchgeführt und somit internationales Know-how in Forschung, Lehre, Selbstorganisation, Wissenschaftsmanagement und Verwaltung erlangt haben, ist erhöht.
2. Qualitätssicherung nach internationalen Maßstäben und in Kooperation mit internationalen Organisationen ist eingeführt (Akkreditierung, Benchmarking, etc.).
3. Die Universität verfügt über universitätsweit akkordierte Qualitätskriterien, die sie bei der Auswahl internationaler Partnerinstitutionen anwendet.
4. Kooperationen mit Universitäten im europäischen und außereuropäischen Raum, besonders aber im südöstlichen Europa in Lehre, Forschung,

Organisationsentwicklung/Personalentwicklung sind als profilbildendes Merkmal verankert.

Analyse

Stärken

- Internship-Programme bieten allen MitarbeiterInnen der Universität Graz die Möglichkeit, durch Auslandserfahrungen internationales Know How für Verwaltung und Selbstverwaltung zu sammeln.

Schwächen

- Die internationale Präsenz der Universität Graz wird durch das Fehlen eines zweisprachigen Netzauftrittes beeinträchtigt.
- Das Fehlen eines gesamtuniversitären Marketingkonzeptes schränkt die professionelle Repräsentation der Universität im internationalen Bereich sowohl als Forschungsstätte wie auch als Bildungsinstitution ein.

Chancen

- Ein klares Bekenntnis der Universität Graz zur Internationalisierung und eine damit verbundene Schwerpunktsetzung unterstützt den Internationalisierungsprozess der Universität.
- Die Qualität internationaler Beziehungen trägt zur Profilbildung der Universität bei.
- Verstärkte Kooperation innerhalb bestehender Netzwerke unterstreicht die Präsenz im internationalen Hochschulraum.

Risiken

- Als motivationshemmend werden unzureichende Umsetzungsmöglichkeiten von Erfahrungswerten angesehen.

5. Leistungsbereich Öffentlichkeitsarbeit

Globalziel

Wir betreiben effiziente Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen. Dabei präsentieren wir uns als dynamische, leistungsfähige, offene und partnerschaftlich organisierte Institution mit großer Tradition, die sich durch Spitzenleistungen in Forschung, Lehre und Dienstleistungen profiliert. Die Akzeptanz der Universität Graz in der Öffentlichkeit und die Identifikation der AbsolventInnen mit ihrer Universität sind erhöht.

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

Strategische Leistungsziele

L. Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

1. Die Universität Graz stellt ihre Leistungen in Forschung und Lehre durch professionelles Marketing offensiv dar. Die Öffentlichkeit ist über den Charakter, die Aufgaben und Zielsetzungen der Universität Graz informiert.
2. Die Universität Graz sieht ihre AbsolventInnen als Angehörige und diese sind durch gezielte Maßnahmen stärker an die Universität gebunden.
3. Die Angehörigen identifizieren sich stärker mit ihrer Universität. Sie nehmen durch verantwortliche Mitgestaltung an der Weiterentwicklung der Universität Graz teil.

Analyse

Auch die Universitätsbediensteten bilden eine Öffentlichkeit. Externe Kommunikation wirkt nach innen, interne Kommunikation wirkt nach außen; daher werden interne und externe Kommunikation gemeinsam betrachtet.

Stärken

- Öffentlichkeitsarbeit ist seit Jahren an der Uni Graz etabliert. Durch einen konsequenten Auf- und Ausbau wurden im Zuge einer kontinuierlichen Entwicklung funktionierende Strukturen und ein dichtes internes und externes Netzwerk geschaffen.
- Seit 1987 erweitert die Info-Drehscheibe Außeninstitut stetig eine Produktpalette für interne und extern Kommunikation unter intensiver Nutzung des World Wide Web seit dessen Entstehung.
- Große Kooperationsbereitschaft der Universitätsbediensteten führte zu einer Sensibilisierung und zu einem gesteigerten Bewusstsein für Öffentlichkeitsarbeit. Im Erkennen eines wachsenden Infobedürfnisses wurden Maßnahmen im Bereich der internen als auch externen Kommunikation gesetzt, die dieser Notwendigkeit entsprechen.

- Professionelle Arbeitsmethoden, selbstständige und unabhängige Realisierung, verbunden mit großer Gestaltungsfreiheit kennzeichnen die effiziente Öffentlichkeitsarbeit.

Schwächen

Öffentlichkeitsarbeit wird erschwert durch:

- Geringes gesamtuniversitäres Denken durch die Universitätsbediensteten, daher mangelnde Identifikation mit der Uni.
- Fehlen eines Leitbildes sowie eines Corporate Designs.
- Kommunikation mit den Studierenden findet kaum statt.
- Kommunikation mit AbsolventInnen: zu geringe Tradition, wenig Bewusstsein für diesen Bereich an der Uni und bei den AbsolventInnen selbst.
- Zu geringe Teilnahme der WissenschaftlerInnen am gesellschaftspolitischen Prozess.
- Mangelnde Kenntnisse der meisten Universitätsangehörigen im Umgang mit den Medien.
- Räumliche Trennung der Organisationseinheit.

Chancen

- Imagegewinn, kann zur Unterstützung von Wissenschaft + Forschung durch die Bevölkerung führen.
- Durch Standortprofilierung können Sponsoren gewonnen und öffentliche Mittel lukriert werden.
- Förderung der Identifikation mit der Gesamtuni und Verstärkung des „Wir-Gefühls“, kann u.a. zu einer engeren Bindung der Bediensteten, Studierenden und AbsolventInnen an die Uni führen.

Risiken

- Zu große Erwartungshaltung an die Uni von außen.
- Die Gefährdung der Freiheit der Wissenschaft im Fall von Drittmittelfinanzierungen durch die Wirtschaft, damit verbunden eine Einschränkung von nicht marktorientierter Forschung und Lehre.
- Geringeres Sozialprestige einzelner Personen zugunsten eines gesamtuniversitären Prestiges.

6. Leistungsbereich Gleichstellung, Gleichbehandlung und Frauenförderung

Globalziel

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

Gleichstellung, Gleichbehandlung und Frauenförderung sind an der Universität Graz selbstverständlich und Teil ihres Profils. Der Anteil von Frauen, insbesondere in Leitungsfunktionen, wird kontinuierlich erhöht. Nachwuchsförderung für Frauen wird besonders beachtet. Qualitätsvolle Angebote aus dem Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung sind vorhanden. Wir entwickeln und fördern Kooperationsmodelle von universitären und außeruniversitären Frauen- und Geschlechterstudien. Der geltende universitäre Frauenförderplan wird angewendet.

Strategische Leistungsziele

M. Personalentwicklung

1. Das Zahlenverhältnis von Männern und Frauen in Leitungspositionen in Forschung, Lehre, Selbstorganisation, Wissenschaftsmanagement und Verwaltung ist im Sinne eines höheren Frauenanteiles deutlich verbessert.
2. EntscheidungsträgerInnen nehmen ihre Verantwortung im Bereich Gleichstellung, Gleichbehandlung und Frauenförderung wahr.
3. Anreizsysteme für nachhaltige Frauenförderung sind geschaffen.
4. Die Evaluierung der Gleichstellungs-, Gleichbehandlungs- und Frauenfördermaßnahmen ist durchgeführt.
5. Der Anteil weiblicher Studierender und Absolventinnen in den weiterführenden Studien (Magister- und Doktoratsstudien) ist erhöht.

Analyse

Stärken

- Die Universität Graz hat über 60% Absolventinnen und verfügt über eine Vielzahl von hochmotivierten Nachwuchswissenschaftlerinnen.
- Aufgrund der engagierten Arbeit vieler Frauen an der Universität in den letzten Jahren gibt es eine mehrfach niedergeschriebene Selbstverpflichtung der Universität zu den Zielen der Gleichbehandlung und Frauenförderung. Als erste österreichische Universität verfügt Graz über ein finanzielles Anreizsystem zur Frauenförderung sowie erste Angebote einer frauenspezifischen Personalentwicklung.
- Die Infrastruktur der Gleichbehandlung und Frauenförderung ist mit einem AK für Gleichbehandlungsfragen, einer Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung sowie der Verankerung in einem der Vizerektorate relativ günstig.

Schwächen

- Geschlechtsstereotype Rollenbilder schlagen sich im Beurteilungs- und Beförderungssystem der Universität nieder.
- Die fast ausschließlich männliche Besetzung von hierarchischen Führungspositionen im wissenschaftlichen Bereich zeugt von einer „gläsernen Decke“ für den Aufstieg von Frauen.
- Gleichbehandlung und Frauenförderung werden als bürokratische Irritation von außen erlebt und kaum als Teil der Führungsverantwortung und

Beitrag zur Qualitätssteigerung an der Universität gesehen.

Chancen

- Gleichbehandlung und Frauenförderung ist nicht nur ein Beitrag gegen Diskriminierung, sondern auch zur Innovation und Hochschulreform.
- Die Universität Graz kann Gleichbehandlung, Frauenförderung, Frauen- und Geschlechterforschung zum Markenzeichen der Universität entwickeln und dadurch ein spezifisches Profil gewinnen.

Risiken

- Fehlwahrnehmung der Gleichbehandlung und Frauenförderung als Bevorzugung von Frauen statt als fälligen Abbau von Männerprivilegien.
- Abschieben der Verantwortung für die Frauenförderung an Aktivistinnen durch die Führungskräfte.

N. Frauen- und Geschlechterstudien

1. Frauen- und Geschlechterforschung und die dazugehörige Lehre sind ein Teil der Profilbildung der Universität Graz.
2. Frauen- und Geschlechterforschung ist in allen ordentlichen Studien integriert. Ein Studium „Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung“ ist eingerichtet.

Analyse

Stärken

- Ein universitätsübergreifendes Lehrangebot, für das mit Erfolg auch außeruniversitäre Mittel lukriert werden.
- Qualitativ hochwertige Forschung, die fächerübergreifend und gesellschaftsrelevant ist.
- Konzeptive und kommunikative Infrastruktur für einen Studiengang durch die Interuniversitäre Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung Graz und ihren Beirat weitgehend gegeben.
- Zahlreiche interessierte Studierende, renommierte Forscherinnen und engagierte Lehrende, gute internationale Einbindung und funktionierende österreichweite Vernetzung.

Schwächen

- Zeitaufwändige individuelle Lösungen statt Bündelung von Anstrengungen und Ressourcen (Frauen- und Geschlechterforschung nur als Nebenfach oder individuelles Diplomstudium).
- Da durch die aktuelle Situation keine mittelfristige Perspektive gegeben ist, fehlt

derzeit die Kontinuität innerhalb der Gruppe, die die Lehre und Forschung trägt.

- Organisatorische Hürden u.a. bedingt durch den innovativen Charakter der Lehre zur Frauen- und Geschlechterforschung (z. B. Anrechnungsproblematik Wegfall der Fakultätszuordnung)

Chancen

- Die Lehre zur Frauen- und Geschlechterforschung bietet attraktive Studienangebote, sowohl als integrierte Ergänzung zu den bestehenden Studienrichtungen als auch vertiefend als eigenständiger Studiengang.
- Die Universität Graz kann mit geringfügigem Zusatzaufwand als erste Universität Österreichs einen eigenständigen Studiengang 'interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung' anbieten.

- Frauen- und Geschlechterforschung fördert die Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit von Ansätzen der universitären Frauenförderung, da letztere durch sie eine inhaltliche und nicht nur quantitative Dimension erreicht.

Risiken

- Das breite Lehrangebot könnte ohne Integration in einem Studiengang ohne Synergieeffekte bleiben und nicht seine volle Wirkung entfalten.
- Dialogverweigerung der traditionellen Disziplinen gegenüber der Frauen- und Geschlechterforschung mit der Konsequenz, dass die Einbindung ihrer innovativen Inhalte in die Pflichtlehre/ das Regelstudienangebot verabsäumt wird.
- Fixierung der Lehre zur Frauen- und Geschlechterforschung auf elementarem Niveau durch zu starke Konzentration der Ressourcen auf einführende Lehrveranstaltungen.

7. Leistungsbereich Gleichstellung chronisch Kranker und/oder Behinderter

Globalziel

Die Universität Graz verpflichtet sich, die Chancengleichheit chronisch kranker und/oder behinderter Angehöriger der Universität zu sichern.

Strategische Leistungsziele

O. Beseitigung von Benachteiligungen

1. Ein barrierefreier Zugang zu allen Räumlichkeiten und Einrichtungen der KFUG ist gegeben. Eine Infrastruktur aller Universitätsgebäude und deren Einrichtungen, die den Bedürfnissen chronisch Kranker und/oder Behinderter entspricht, ist gewährleistet.
2. Angemessene Lern- und Arbeitsbedingungen sind geschaffen. Maßnahmen für die generelle Verfügbarkeit und Nutzungsmöglichkeit zu elektronischen Medien, Materialien und Geräten sind eingeleitet.
3. Die Lehrenden sind bemüht, Arbeits- und Lernmaterial in geeigneter Weise bereitzustellen. Dafür werden die notwendigen technischen Hilfen und die adäquaten Ressourcen bereitgestellt.
4. Im Unterricht, insbesondere bei Prüfungen und vergleichbaren Situationen, sind die besonderen

Bedürfnisse für chronisch Kranke und/oder Behinderte berücksichtigt.

5. Forschungsschwerpunkte zur Unterstützung chronisch Kranker und/oder Behinderter sind eingeleitet.

P. Die Rechte chronisch Kranker und/oder Behinderter

1. Die KFUG vertritt die Belange chronisch Kranker und/oder Behinderter dort, wo entsprechende Maßnahmen am Platz sind. Sie sorgt für die notwendige Sensibilisierung zur Schaffung deren Chancengleichheit nach innen und außen.
2. Die KFUG erfüllt in diesem Leistungsbereich die Menschenrechtskonvention und beschäftigt chronisch Kranke und/oder Behinderte im Ausmaß von 5% der Zahl der MitarbeiterInnen.

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

8. Leistungsbereich Personalentwicklung

Globalziel

Wir realisieren universitätsspezifische Formen der Personalplanung und –struktur sowie strukturierte Aus- und Weiterbildungsprogramme. Die Personalentwicklung wird als gemeinsame, von allen Universitätsbediensteten, insbesondere von den Führungskräften und FunktionsträgerInnen, zu tragende Aufgabe verwirklicht. Ins Zentrum unserer Personalentwicklung stellen wir die Förderung eines international konkurrenzfähigen wissenschaftlichen Nachwuchses.

Strategische Leistungsziele

Q. Personalstruktur und Personalplanung

1. Eine gemeinsame Leitlinie der Personalplanung und eine transparente und funktionsadäquate Personalstruktur ist entwickelt.
2. Die gesamtuniversitäre Personalplanung und die Entwicklungspläne der Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen sind aufeinander abgestimmt.
3. Die Universität bietet Arbeitsbedingungen, die Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherstellen.
4. Die speziellen Bedürfnisse chronisch Kranker und/oder Behinderter sind berücksichtigt.

Analyse

Stärken

- Die Universitätsangehörigen sind sehr gut ausgebildet und haben zumeist ein besonderes Interesse am Verbleib in der Universität.
- Das notwendige Know-how für Personalmanagement und Personalplanung ist an der Universität selbst vorhanden.

Schwächen

- Personalmanagement steckt in einem engen Korsett von Gesetzen und Vorschriften.
- Eine mit der Profilbildung abgestimmte Personalplanung findet kaum statt.

Chancen

- Die Pensionierungswellen der nächsten Jahre bieten eine große Chance der zukunftssträchtigen Personalplanung.
- Transparente Personalstrukturen sind notwendige Voraussetzungen für jede Form der Personalentwicklung.
- Personalentscheidungen sind die wichtigsten Entscheidungen an der Universität; sie sind umso besser, je besser sie geplant sind.

Risiken

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen behindern sinnvolles Personalmanagement.

- Die Personal- und Geldknappheit verhindert sinnvolle Planungen und reduziert die Attraktivität universitärer Karrieren.

R. Personalentwicklung im engeren Sinne

1. Die Personalentwicklungskompetenz der Universitätsbediensteten – insbesondere der FunktionsträgerInnen und der Führungskräfte – ist erhöht.
2. Die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aller Universitätsbediensteten – insbesondere der allgemein Bediensteten – sind erhöht und Motivations- und Anreizsysteme sowie leistungsorientierte Laufbahnmodelle sind eingerichtet.
3. Die Zahl der höher qualifizierten allgemeinen Bediensteten ist zur Entlastung des wissenschaftlichen Personals an den Instituten erhöht.
4. Strukturierte Aus- und Weiterbildungsprogramme für alle Universitätsbediensteten werden angeboten und genutzt und sind der Leistungsbewertung und dem Karrierefortschritt förderlich.

Analyse

Stärken

- Die Universität hat eine große Anzahl an gut ausgebildeten ExpertInnen.
- Die Angehörigen der Universität bestechen durch die Vielfalt ihrer Fähigkeiten und einen hohen Grad an SpezialistInnen-Wissen.
- Es sind größtenteils an Selbständigkeit gewohnte MitarbeiterInnen, die sich selbst organisieren und koordinieren können.

Schwächen

- Da die Universität lange nachgeordnete Dienststelle war, hat sich auch noch keine besondere Verantwortung für die Personalentwicklung unter den Führungskräften etabliert.
- Die Universität wird als „feedbacklose“ Dienstgeberin erlebt.
- Durch starre Strukturen können die vielfältigen Potentiale nicht optimal eingesetzt werden.

Chancen

- Die personalintensive Universität kann sich nur dann zur autonomen Institution entwickeln, wenn sie mehr Verantwortung für ihr Personal übernimmt.
- Die entstehenden Freiräume können so gestaltet werden, dass sich die Motivation der Universitätsangehörigen erhöht.
- Universitätsspezifische Modelle der Personalentwicklung können entwickelt werden.

Risiken

- Es kommt zur einer „Managerialisierung“, ohne dass das entsprechende Management-Know-how überhaupt vorhanden ist.
- Die Willkür im Verhältnis Staat und Universität setzt sich im Inneren der Universität in Form sehr hierarchischer Strukturen fort.
- Zu starkes Betonen der „Betriebsförmigkeit“ der Universität schadet den spezifischen Aufgaben der Universität.
- Universitäre ExpertInnen setzen die stark individualistische Ausrichtung ihrer Tätigkeit fort ohne verstärkt zu kooperieren und Synergien zu erzeugen.

S. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung

1. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist als gemeinsame von allen UniversitätslehrerInnen zusammen mit den FunktionsträgerInnen und Führungskräften zu gestaltende und durchzuführende Aufgabe etabliert.
2. Die Ausbildungsphase der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und die Verantwortung für die Gestaltung der Ausbildungsphase sind klar festgelegt.
3. Die Personalstruktur ist gemäß den universitären Aufgabenstellungen bedarfsgerecht und leistungsbezogen aufgebaut, so dass universitäre

Karrieren für NachwuchswissenschaftlerInnen möglich sind.

Analyse

Stärken

- Viele Vorgesetzte werden durch ihre Lehrfunktion (im Vergleich zu Führungskräften in anderen Organisationen) für die Fragen der Nachwuchsförderung sensibilisiert.
- Es gibt ein eigennütziges Interesse an Nachwuchsförderung, da diese eng mit dem Weiterbestehen von bestimmten Fachinhalten verbunden ist.
- Viele Universitätsangehörige haben positive Förderungserfahrungen gemacht.

Schwächen

- Die Frage der Nachwuchsförderung bleibt der Initiative des/der einzelnen überlassen, es gibt kein gemeinsames Nachdenken über Gestaltung und Standards der Nachwuchsförderung.
- In vielen Fällen bleibt der Nachwuchs sich selbst überlassen.
- Das Doktoratsstudium als wichtige Form der Nachwuchsförderung wird vernachlässigt.

Chancen

- Eine klare Ausschilderung von Fördermöglichkeiten und -methoden kann effiziente Förderbeziehungen entstehen lassen.
- Nachwuchsförderung ist die beste Investition in die Zukunft der Universität.

Risiken

- Nachwuchsförderung wird zu eng auf bestehende wissenschaftliche Spezialisierungen und lediglich die universitäre Binnensicht bezogen.
- Die strukturellen Rahmenbedingungen verhindern, dass die Universität ein attraktiver Arbeitsplatz für besonders fähigen Nachwuchs ist.

9. Leistungsbereich Budget und Ressourcen

Globalziel

Wir realisieren ein Budgetzuweisungssystem, das sich einerseits an dem durch die Aufgaben und Belastungen gegebenen Bedarf und andererseits am Erfüllungsgrad von Ziel- und Leistungsvereinbarungen orientiert. Darüber hinaus honorieren wir innovative Leistungen.

Strategische Leistungsziele

T. Budgetverteilung

1. Es ist ein transparentes dreiteiliges Budgetierungssystem eingerichtet;
 - a) eine Grundfinanzierung, die sich am aufgabenadäquaten Mindestbedarf orientiert;

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

b) ein Teil, der durch Indikatoren gesteuert wird, die die Leistungen der Einrichtung messen und jeweils den besonderen Erfordernissen der Einheit angepasst sind;

c) eine Innovationsfinanzierung, die an den Erfüllungsgrad von Ziel- und Leistungsvereinbarungen gebunden ist.

2. Sachlich nicht gerechtfertigte Benachteiligungen und Bevorzugungen sind durch Umschichtungen weitgehend ausgeglichen. Leistungs- und Ausstattungsvergleiche mit anderen Universitäten sind berücksichtigt.
3. Von allen Organisationseinheiten liegen mittel- und langfristige Entwicklungsplanungen vor, die auch den Ressourcen- und Dienstleistungsbedarf ausweisen.
4. Es besteht ein Anreizsystem für nachhaltige Frauenförderung. Indikatoren der Gleichstellung und Frauenförderung für die Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten sind erarbeitet.

Analyse

Stärken

- Die Budgetzuweisung ist auf Fakultätsebene durch hohe Transparenz innerhalb der Universität gekennzeichnet.
- In Teilbereichen sind sehr effiziente Planungsinstrumente vorhanden (Personalcontrolling).
- Das Budgetantragssystem ermöglicht die Ausarbeitung eines realistischen und sehr gut begründeten Budgetantrages.
- Die Bereitschaft, eine sachlich orientierte Diskussion über Budgetverteilung zu führen, ist in den verantwortlichen Organen der Universitäts- und Fakultätsleitungen sehr hoch.

Schwächen

- Die Budgetzuweisung ist nur in Ansätzen output-orientiert. Vor allem Personalbudgets werden input-orientiert zugewiesen.
- Es fehlen weitgehend mittel- und langfristige Entwicklungsplanungen als Grundlage für budgetäre Entscheidungen.
- Es fehlen Instrumente zur Ergebnisbewertung von Mitteleinsätzen.
- Es fehlen Instrumente zu Leistungs- und Ausstattungsvergleichen.

Chancen

- Eine output-orientierte Budgetzuweisung bietet Anreize für Innovationen und Qualitätssteigerungen und wirkt motivierend auf Leistungsträger.
- Auf zuverlässigen Daten basierende Budgetzuweisungen stellen ein wichtiges und effizientes Steuerungsinstrument dar.
- Eine transparente und kommunizierte Budgetpolitik an der Universität führt zu einer Erhöhung der Planungssicherheit und zur

Schaffung eines mehrjährigen Planungshorizontes.

Risiken

- Effiziente Instrumente zur Budgetzuweisung und für Managemententscheidungen bergen die Gefahr einer rigiden und schematischen Handhabung in sich.
- Output-orientierte Budgetierung kann zur „Aushungerung“ von Bereichen führen, die besser durch langfristige Förderung aufzubauen wären.

U. Räumliche Infrastruktur

1. Ein gesamtuniversitäres Raumkonzept liegt vor, wobei die räumliche Zusammenführung von getrennt untergebrachten Einheiten besondere Berücksichtigung findet. Die Umsetzung des Konzeptes ist eingeleitet.

Analyse

Stärken

- Die Universität Graz hat bezüglich ihrer Lage nach wie vor einen campus-artigen Charakter bewahren bzw. durch Baumaßnahmen der letzten Jahre weiter ausprägen können.

Schwächen

- Auf Grund von anlassbezogenen Maßnahmen in der Vergangenheit ist eine Zersplitterung in der Aufteilung der Raumressourcen auf die Einrichtungen der Universität – insbesondere auf die Fakultäten und teilweise auch auf einzelne Institute – eingetreten, die eine Nutzung von möglichen Synergien sehr erschwert bzw. unmöglich macht.
- Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr ist trotz einiger Verbesserungen in den letzten Jahren noch immer nicht geeignet, die Schwierigkeiten im Individualverkehr zu kompensieren, die vor allem durch die ungenügende Parkplatzsituation bedingt sind.
- Es gibt kein systematisches Konzept und Instrument zum Raum-, Gebäude- und Facility-Management.

Chancen

- Durch Zusammenführen von auf mehrere Standorte verteilte Einheiten wird die Kommunikation innerhalb dieser Einheiten verbessert. Die Nutzung der dadurch entstehenden Synergien führt zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit und effizienteren Nutzung aller Ressourcen.

Risiken

- Fehlentscheidungen bei Infrastrukturmaßnahmen können wegen der langfristigen Wirkung besonders nachhaltigen Schaden anrichten.

V. Drittmittel und Fundraising

1. Einnahmen aus Fundraising und Sponsoring sind deutlich gestiegen. Merchandising-Produkte ermöglichen einerseits die Einnahme zusätzlicher Finanzmittel und verstärken andererseits die Identifizierung der Studierenden, der MitarbeiterInnen und AbsolventInnen mit der Universität Graz.

Analyse

Stärken

- Die Universität Graz verfügt über ein reichhaltiges und vielfältiges Angebot von Leistungen, die von anderen Einrichtungen nur sehr schwer oder überhaupt nicht erbracht werden können.
- Es existiert ein großes Potential von Personen, die in enger Verbindung zur Universität stehen bzw. standen.

Schwächen

- Die Möglichkeiten zur Einwerbung von Drittmitteln und zur Durchführung von Sponsoring-Aktivitäten wurden bis in die jüngste

Vergangenheit kaum bzw. unkoordiniert wahrgenommen.

- Die für Fundraising und Sponsoring sehr wichtige Corporate Identity ist nach wie vor sehr wenig entwickelt.

Chancen

- Eine Vergrößerung des Drittmittelanteiles im Budget der Universität ermöglicht die Durchführung von Vorhaben, die im Normalbudget nicht untergebracht werden können und führt dadurch zu einer Verbesserung des Leistungsangebotes der Universität.
- Durch die bei Drittmittel- und Fundraisingaktivitäten zwangsläufig notwendigen Kontakte zur „Außenwelt“ wird die Einbindung der Universität in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld verstärkt.

Risiken

- Die von den Einheiten der Universität erbrachten Leistungen werden zu sehr auf ihre wirtschaftliche Verwertbarkeit abgestimmt. Nicht für Drittmittel-akquirierung geeignete Tätigkeiten werden nicht mehr in dem erforderlichen Maße wahrgenommen.

10. Leistungsbereich Organisationsentwicklung

Globalziel

Wir profilieren die Universität Graz als Volluniversität mit breiter Grundlagenforschung, forschungsgeleiteter Lehre und interdisziplinären Kooperationen. Wir gestalten im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung, durch Zusammenwirken und Mitbestimmung aller Universitätsangehörigen eine Universität, die den Anforderungen an einen modernen Wissenschaftsbetrieb Rechnung trägt. Wir optimieren unser Leistungsangebot in Lehre, Forschung, Dienstleistung und unserer eigenen Organisation, so dass es den hohen Qualitätsstandards genügt und den raschen Veränderungen unseres Umfeldes durch kontinuierliche Qualitätssicherungsmaßnahmen Rechnung trägt.

Strategische Leistungsziele

W. Standortentscheidung

1. Das Studienangebot der Universität Graz entspricht ihrem Charakter als einziger Volluniversität in der südösterreichischen Region. Das Profil ist österreichweit und insbesondere mit den Universitäten der Standorte Graz, Klagenfurt und Leoben abgestimmt. Doppelgleisigkeiten innerhalb unserer Universität sind vermieden.
2. Forschungsschwerpunkte und Weiterbildungsangebote sind durch Koordination mit anderen Universitäten optimiert.

3. Gespräche mit den Universitäten in Graz, Leoben und Klagenfurt über die Konzentrierung bzw. Abstimmung von Studienangeboten haben begonnen.
4. Durch Koordination und Konzentration frei werdende Ressourcen stehen der Universität Graz für Innovationen und Schwerpunktbildung zur Verfügung.
5. Die Auswirkungen auf die Leistungen in Forschung und Lehre sowie auf Personal, Studierende und Infrastruktur sind geprüft und in Entscheidungsprozessen berücksichtigt.

Analyse

Globalziele und strategische Leistungsziele der Universität Graz

Stärken

- Breite Fächerspektren einer „Volluniversität“.
- Standort Graz als „Drehscheibe“ zu Süd-Ost-Europa.
- Abstimmung (gemeinsame Studien, Zeitschriften) mit TUG.
- Bewusstsein in der Landespolitik für die Notwendigkeit, den Wissenschaftsstandort Steiermark zu stärken.

Schwächen

- ca. 10 Studien an der KFUG haben im Durchschnitt der letzten Jahre ≤ 5 AbsolventInnen (Erstfach und Zweitfach).
- z.T. sind die „kleinen“ Fächer wegen der Budgetprobleme personell unterausgestattet und können deshalb nicht hinreichend differenzierte und tiefe Forschung betreiben („unterkritische Massen“).
- es gibt keine „Politik“ der KFUG in den Standortfragen.
- es ist schwierig, Stellen zwischen den Fakultäten und innerhalb der Fakultäten zur Standortprofilierung zu verschieben.

Chancen

- Optimierung bestehender Angebote der KFUG durch Aufgabe dieser Angebote an anderen Universitäten und Verlagerung der Ressourcen an die KFUG.
- Klareres Profil der KFUG.

Risiken

- Reduzierung der Standorte führt lediglich zu Einsparungen, die nicht in der Uni verbleiben, sondern das staatliche Budget entlasten.
- Als Kriterium der Standortbereinigung wird nur die AbsolventInnenzahl genommen. Andere Kriterien wie z.B. Bedeutung für die Regionalentwicklung oder für andere Hauptfachstudien bleiben außer Betracht.
- Berücksichtigung nur der Fakultäts-, nicht der Universitätsinteressen.

X. Organisationsstrukturen

1. Es sind Organisationsstrukturen entwickelt, die eine flexible, innovative und interdisziplinäre Gestaltung von Forschung und Lehre ermöglichen – wo angemessen auch durch teilweise Differenzierung von Forschungsorganisation und Lehrorganisation. Die universitätsspezifische Einheit von Forschung und Lehre ist weiterhin primäres Prinzip.
2. Die Umstrukturierung von Organisationseinheiten (Zusammenführung oder Teilung von Instituten) nach Plausibilität von Fach- und Forschungszusammenhängen, Effizienzsteigerung und Evaluierungsergebnissen ist realisiert. Die Betroffenen sind in die Entscheidungsprozesse eingebunden.
3. Die Professionalität und Effizienz von Servicebereichen ist erhöht.

Analyse

Stärken

- In den Fachbereichen ist ein Bewusstsein von der Notwendigkeit vorhanden, die Organisationsstrukturen zu verbessern.
- Positive Erfahrungen mit großen Einheiten (z.B. Institut für Chemie).
- Relative Offenheit gegenüber interfakultären Initiativen (USW, Kulturwissenschaften) trotz existierender Schwierigkeiten.
- Beginnende Professionalisierung des Managements.
- Voll-Universität mit breitem Fächerspektrum.

Schwächen

- Mehrere Bereiche mit unterkritischen Massen und Output.
- Leitungsschwächen auf Ebene der Institute, Fakultäten, Universität (bisher nur sehr eingeschränkte Autonomiefähigkeit).
- Kein Einsatz von wiss. Mitarbeitern nur für Lehre oder Forschung möglich, da sie zuviel mit Institutsverwaltung belastet sind.
- Chancen der Mitbestimmung sind ungleichmäßig genutzt.
- Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und WissenschaftlerInnen und zwischen den Ebenen sind in manchen Bereichen nicht geklärt.

Chancen

- Anpassung der Struktur an die Notwendigkeiten der Kernprozesse Lehre und Forschung.
- Professionalisierung der Serviceleistungen, Konzentration der WissenschaftlerInnen auf Forschung und Lehre.
- Optimalere Ressourcenausnutzung und Nutzung der Autonomiespielräume.
- Strukturdiskussion ist kein Tabuthema mehr.

Risiken

- Managerialisierung ohne Managerqualifizierung
- WissenschaftlerInnen werden durch „Managerialisierung“ nicht ent- sondern (durch zusätzliche wissenschaftsferne Prozeduren) belastet.
- Parallelstrukturen bei Verwaltung/Management.

Y. Qualitätsmanagement

1. Standards zu Qualität in den Bereichen Forschung, Lehre und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Frauenförderung sind unter Einbindung der Betroffenen vereinbart.
2. Die Organisationseinheiten verwenden anerkannte Methoden und Instrumente der Qualitätssicherung entsprechend den vereinbarten Standards.
3. Die Entscheidungsprozesse der Universität sind geschlechtergerecht ausgestaltet (Gender Mainstreaming).

Analyse

Stärken

- Das Bewusstsein von der Notwendigkeit, nicht nur die Kernprozesse in Lehre, Forschung und Dienstleistungen, sondern auch dessen Management zu verbessern, ist partiell vorhanden.
- Im Bereich der Lehre ist mit dem Studiendekan eine personell zuordenbare Verantwortlichkeit für die Qualität der Lehre geschaffen.
- Bei einzelnen Personen (auch LeistungsträgerInnen oder solchen mit Führungsverantwortung) ist Interesse an der Einführung von Qualitätsmanagement vorhanden.
- Durch den begonnenen Prozess der strategischen Entwicklungsplanung bestehen günstige Rahmenbedingungen für Einführung von Qualitätsmanagement.

Schwächen

- Im Vordergrund des Interesses der Universitätsangehörigen stehen die individuellen Prozesse in Lehre und Forschung, nicht aber das Individuen übergreifende Management dieser Prozesse.
- Kenntnisse über Ziele, Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements sind nur gering ausgeprägt.
- Der Wille zur Veränderung und Optimierung der Managementprozesse ist nicht sehr verbreitet.

Chancen

- Positive Erfahrungen mit Qualitätsmanagement in einzelnen Bereichen wird sich herumsprechen und mehr Aufgeschlossenheit und Interesse an QM schaffen.
- QM schafft Kooperationszwänge. Dies wirkt sich belebend auf die Uni aus und unterstützt die Entstehung von Corporate Identity.

Risiken

- Lediglich bürokratische Abarbeitung von QM-Verfahren, Entstehung von „Modernisierungsfassaden“.