



universität
wien

Strategieentwicklung an der Universität Wien

Voraussetzung für Strategiefähigkeit einer
Organisation ist deren Möglichkeit,
autonom zu handeln

Günther Vinek

HIS - Forum Organisationsentwicklung 2008

Hannover, 29. 4. 2008



Strategie und Autonomie

- **Voraussetzung für die Strategiefähigkeit einer Organisation ist deren Möglichkeit, autonom zu handeln**
- **Universitätsautonomie**
 - ist ein Mittel zur Sicherstellung von Qualität in Forschung und Lehre
 - ist mit Verantwortung gegenüber dem Staat und/oder der Gesellschaft verbunden
- **Über die Wahrnehmung der Verantwortung ist umfassend zu berichten**



Autonomiebereiche (EUA)

- **Autonomie in den Bereichen**
 - **Strategie:** Entwicklung der strategischen Ziele
 - **Forschung:** Festlegung der Forschungsschwerpunkte
 - **Lehre:** Studienrichtungen, Gestaltung des Hochschulzuganges und Festsetzung der Studienbeiträge (OECD)
 - **Organisation:** Gestaltung der Organisationsstruktur
 - **Personal:** Gestaltung der Personalstruktur und des Personaleinsatzes
 - **Finanzen:** Globalbudget, Drittmittelinwerbung, Gestaltung des Mitteleinsatzes in allen Bereichen





Autonomie – warum?

- **Umsetzung von Strategien**
- **Gestaltung der Zukunft durch schnelles Handeln in einem wechselnden Umfeld**
- **Konkurrenz zwischen Universitäten als Mittel zum Erfolg**
- **Schnelle Reaktion auf gesellschaftliche Anforderungen und demografische Herausforderungen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene**
 - Lokale Förderung von Talenten
 - Akquirierung von internationalen Spitzen



Autonomie – wie?

- **Autonomie muss operativ sein**
 - Konsens über gemeinsame Ziele und Werte
 - Kompetenz zur (Re)Definition akademischer Profile
 - Kompetenz zur (Re)Organisation interner Strukturen
 - Kompetenz zur Mitarbeiterführung
 - Kompetenz zur nachhaltigen Sicherstellung finanzieller Mittel
- **Autonomie muss akzeptiert sein**
 - Angehörige der Universität müssen überzeugt sein, dass Autonomie ein Mittel ist, um ihre Freiheit in Forschung und Lehre zu schützen



Strategieentwicklung an der Universität Wien

- **Das Universitätsgesetz 2002, das mit 1. 1. 2004 an den österreichischen Universitäten wirksam wurde, ermöglichte der Universität Wien den Schritt in die Autonomie**
- **Die Erarbeitung einer Strategie und deren Umsetzung begann mit der Implementierung des UG2002**
- **Die Strategie wird durch stetige Weiterentwicklung (Revision und Fortschreibung des Organisations- und Entwicklungsplanes) an neue Gegebenheiten angepasst**





Rahmenbedingungen durch das UG 2002 (1)

- **Die Universität Wien ist seit 1. 1. 2004 eine juristische Person öffentlichen Rechts, aus dem Bundesbereich ausgegliedert, autonom und mit voller rechtlicher Handlungsfähigkeit ausgestattet**
- **Die Universität wird vom Rektorat geleitet, dieses ist dem Universitätsrat berichtspflichtig.**
- **Der Universitätsrat ist ein Organ der Universität, ähnlich einem Aufsichtsrat eines Unternehmens (angepasst an die Bedürfnisse einer Universität)**
- **Der Senat ist ein Kollegialorgan mit den wesentlichen Befugnissen: Gestaltung der Curricula, Mitwirkung bei Berufungsverfahren, Erlassen der Satzung, ...**



Rahmenbedingungen durch das UG 2002 (2)

- **Globalbudget, für jeweils drei Jahre festgelegt**
 - 20 % des Globalbudgets sind (bis zu einer Obergrenze) von Leistungsindikatoren abhängig („**formelgebundenes Budget**“).
Indikatorgruppen:
 - 15%-Punkte: Lehre (Studierende in Mindestzeit, Absolventen)
 - 4%-Punkte: Forschung (Doktoratsabschlüsse, eingeworbene Mittel)
 - 1%-Punkt: Gesellschaftspolitik (Frauenquote)
 - 80 % des Globalbudgets werden in den Leistungsvereinbarungen vereinbart und von **Indikatoren der Wissensbilanz** beeinflusst
- **Mittel der Forschungsförderung und der Auftragsforschung**
- **Studienbeiträge in der gesetzlich festgesetzten Höhe**



Gestaltung der Strategie

- **Der Organisationsplan**

- legt den inneren Aufbau der Universität fest

- **Der Entwicklungsplan**

- setzt Schwerpunkte in den Fächern und Forschungsfeldern und betont ihre Wechselbeziehungen
- zeichnet das Bild der Entwicklung der Gesamtuniversität für die nächste Zukunft

Beide Pläne werden vom Rektorat erstellt und nach Stellungnahme des Senates vom Universitätsrat genehmigt.



Ausgangslage Ende 2003

- **Gliederung der Universität in 7 Fakultäten (ohne Medizin) mit**
 - hoher innerer Fragmentierung
 - starker Auffächerung der Studien
 - **starker Institutionalisierung der 131 Institute mit**
 - ausschließlich **intern legitimierten Institutsvorständen**
 - **Teilrechtsfähigkeit** im Bereich der Drittmittelinwerbung
 - teilweise „**Besitz**“ von **Studienrichtungen**
- **Administration mit teilweise unklar abgegrenzten Agenden und Parallelstrukturen**



Prinzipien für die Gliederung der Universität

- **2-Ebenen-Modell**

- Leitungsebene (Universitätsrat, Rektorat, Senat)
- Ebene der **Organisationseinheiten** (Fakultäten, Zentren, Dienstleistungseinrichtungen) mit flexibler Binnenstruktur (Institute, Departments, ...)

- **Organisationseinheiten sollen Strategiefähigkeit besitzen und optimale Partner für die Zielvereinbarungen mit dem Rektorat und für interne Zielvereinbarungen sein**

- **Schaffung einer organisatorischen Basis für fachübergreifende Zusammenarbeit und für innovative, aber noch nicht verankerte Forschungsgebiete**





Der Weg zum Organisationsplan

- Erarbeitung von Strukturierungsvorschlägen durch interdisziplinär zusammengesetzte **Arbeitsgruppen**
- **Gegenüberstellung und Diskussion der Vorschläge**
 - innerhalb und zwischen den Fachbereichen
 - zwischen Fachbereichen und Rektorat
- Erarbeitung eines **Entwurfes für den Organisationsplan** und dessen Adaptierung durch Diskussion
 - mit den Dekanen der alten Fakultäten
 - zwischen Rektorat und Senat
 - zwischen Rektorat und Universitätsrat
- **Beschluss durch Senat und Universitätsrat**



Organisationsplan (1)

- **Organisationseinheiten** (mit flexibler Binnenstruktur)
 - **18 Fakultäten/Zentren** mit beratenden Fakultätskonferenzen (Zusammensetzung festgelegt)
 - **Forschungsplattformen** (flexibel)
 - **8 Dienstleistungseinrichtungen**
 - **Stabsstelle** für Verwaltungskoordination und Recht
 - Besondere **Einrichtung für Qualitätssicherung**
- **Funktionen**
 - **35 Studienprogrammleitungen** mit beratenden, paritätisch besetzten Studienkonferenzen



Organisationsplan (2)

- **Qualitätssicherung**

- **Wissenschaftlicher Beirat** (Scientific Advisory Board, SAB) **der Universität** (Analyse und Beobachtung der Universität im Kontext der internationalen Wissenschaftslandschaft)
- **Wissenschaftliche Beiräte der Fakultäten** (Unterstützung der Fakultät bei der Entwicklungsplanung und bei der Erfüllung der Zielvereinbarung)
- **Evaluationsbeirat** (Scientific Evaluation Board, SEB) **der Universität** (Planung der Evaluationsprozesse in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung und Unterstützung der Besonderen Einrichtung für Qualitätssicherung)



Der Weg zum Entwicklungsplan

- **Selbstdarstellung der Stärken, Schwächen, angestrebten Forschungsschwerpunkte und Ziele der Fakultäten**
- **Gemeinsame Diskussion mit Vertretern aller Fakultäten über universitätsweite Forschungsschwerpunkte**
- **Diskussion zwischen Fakultäten und Rektorat über (Veränderung und Verschiebung von) Ressourcen und fachliche Widmung von Professuren im Kontext der Forschungsschwerpunkte**
- **Befassung der wissenschaftlichen Beiräte**
- **Adaptierung eines Rektoratsentwurfes nach Diskussion mit Senat und Universitätsrat**
- **Beschluss des EPL durch den Universitätsrat nach Zustimmung durch den Senat**



Ziele im Entwicklungsplan (Universitätsprofil)

- **Positionierung der Universität Wien im Kreise der besten Forschungsuniversitäten Europas**
- **Entwicklung der Lehre vom Anbieten von Lehrveranstaltungen zur Vermittlung von Kompetenzen**
- **Positionierung im europäischen Bildungsraum**
- **Stärkung der Bedeutung als international attraktives Zentrum für JungwissenschaftlerInnen**
- **Stärkung der administrativen Leistungen**
- **Anwendung von internationalen Qualitätsstandards**





Elemente des Entwicklungsplanes (1)

- **Profilbildung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre**
 - Bologna-Studienarchitektur
 - Wechsel von Lehr- auf Lernzentriertheit
 - Erweiterungscurricula
 - Abstimmung im Wiener Bereich
 - Joint Programs
 - Angebot von Lehrgängen





Elemente des Entwicklungsplanes (2)

- **Stärkung der Forschungskompetenz durch Förderung von NachwuchswissenschaftlerInnen**
 - Strukturierte Doktoratsprogramme zur Stärkung der Forschungskompetenz
 - Vernetzung der strukturierten Doktoratsprogramme
 - Einführung von Initiativkollegs
 - Personenbezogene Nachwuchsförderung
 - Laufbahnstellen für NachwuchswissenschaftlerInnen





Elemente des Entwicklungsplanes (3)

- **Forschungsschwerpunkte und fachliche Widmung von Professuren**

- Forschungsschwerpunkte der Universität
- Forschungsschwerpunkte und fachliche Widmung von Professuren an den Fakultäten und Zentren

- **Fakultäts-/zentrumsübergreifende Maßnahmen**

Der Entwicklungsplan wird „rollierend“ an neue Gegebenheiten angepasst – bisher wurden 3 Versionen beschlossen, derzeit aktuelle Version (2008):

<http://www.univie.ac.at/rektorenteam/ug2002/entwicklung.pdf>



Praxis der Steuerung und Strategieverfolgung

- **Berichtswesen**
- **Zielvereinbarungen**
- **Leistungsbeurteilungen**
 - Leistungsvergleiche auf nationaler, europäischer und globaler Ebene
- **Maßnahmen zur Qualitätssicherung**





Externes Berichtswesen

- **Leistungsbericht**, inklusive Prognose für das Folgejahr
- **Finanzbericht**: Rechnungsabschluss mit Prüfvermerk nach dem Handelsgesetzbuch, kaufmännische Bilanz)
- **Wissensbilanz**
 - Wirkungsbereich, gesellschaftliche Zielsetzungen, selbst definierte Ziele und Strategien
 - Intellektuelles Vermögen („Human-, Struktur- und Beziehungskapital“)
 - Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen
- **Sonstige Datenbereitstellungen, Statistik**



Internes Berichtswesen

- **Periodische Berichte**

- Rektoratsberichte
- Fakultätsberichte
- Berichte für Studienprogrammleitungen
- Zahlenspiegel als Vorbereitung für die Zielvereinbarungen

- **Ad hoc – Berichte**

- Informationen für Evaluierungen

Alle Berichte werden aus dem Datawarehouse erstellt.



Qualitätssicherung

- **Ex ante Qualitätsberatung**

- Jede Fakultät wird von einem **Scientific Advisory Board** beraten
- Scientific Advisory Board für die Gesamtuniversität

- **Ex post Qualitätssicherung**

- Regelmäßige Evaluierungen der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten nach dem Grundsatz der „comprehensive evaluation“
- Begleitung durch ein **Scientific Evaluation Board**



Interne Steuerung: Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen zwischen
 - Rektorat und DekanInnen
 - DekanInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen
 - Rektorat und LeiterInnen der DLEs
- Zielvereinbarungen zwischen
 - Universitätsrat und Rektor
 - Rektor und Vizerektoren





Praxis der Zielvereinbarungen (1)

- **Abgeleitet aus den Zielen des Entwicklungsplanes, der Leistungsvereinbarung und der Formelbudgetkennzahlen werden seit Herbst 2005 jährlich mit den Organisations-einheiten (OE) Ziele vereinbart**
- **Die Zielvereinbarungen erfolgen in einem dialogischen Prozess**
 1. Rektorat an OE: Bereitstellung eines Zahlenspiegels, situationsspezifische Fragen (schriftlich)
 2. OE an Rektorat: Antworten, spezielle Vorhaben (schriftlich)
 3. Zielvereinbarungsgespräch mit Protokollunterzeichnung



Praxis der Zielvereinbarungen (2)

- **Jahresgespräche mit MitarbeiterInnen innerhalb der Organisationseinheiten**
- **Bemerkungen**
 - Der Zielvereinbarungsprozess führte erstmals zu einer (auch vergleichenden) Analyse und zu einer Betrachtung des „Outputs“





Auswirkungen an der Universität Wien

- **Die Universität nutzt ihre Autonomie:**
 - Ziel: „Europäische Forschungsuniversität“
 - Neugestaltung des Studienangebotes
 - Definition von Forschungsschwerpunkten
 - Neuausrichtung von Professuren
 - Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen durch „Initiativkollegs“ als Vorstufe strukturierter Doktoratsprogramme
 - Erarbeitung von Laufbahnmodellen für WissenschaftlerInnen
- **Die Universität ist aktiv und nicht mehr reaktiv!**





Auswirkungen im Bereich Organisation

- **Neugestaltung der wissenschaftlichen Organisationsstruktur mit strategiefähigen Fakultäten**
- **Gestaltungsspielraum innerhalb der Fakultäten**
 - Beispiel: Fakultät für Physik
- **Explizite Kooperationen mit anderen Universitäten**
 - Gründung der „Max F. **Perutz** Laboratories“ Bereich Molekularbiologie gemeinsam mit der Medizinischen Universität Wien





Flexible Binnenstruktur – Beispiel: Fakultät für Physik

Alte Struktur

4 Institute:

- Experimentalphysik
- Isotopenforschung und Kernphysik
- Materialphysik
- Theoretische Physik

- Dekanat

Neue Struktur

16 Arbeitsgruppen:

Gravitationsphysik; Isotopenforschung;
Kernphysik; Teilchenphysik; Quantenoptik,
Quantennanophysik und Quanteninformation;
Elektronische Materialeigenschaften;
Nichtlineare Physik; Physik
Nanostrukturierter Materialien; Dynamik
kondensierter Systeme; Mathematische
Physik; Computergestützte Physik;
Computergestützte Materialphysik; Aerosol-,
Bio- und Umweltphysik; Physik
Physiologischer Prozesse; Experimentelle
Grundausbildung Physik; Didaktik der Physik
und eLearning

Dekanat; StudienServiceCenter; Werkstätte



Auswirkungen im Bereich Personal

- **Personaleinsatz nach universitärem Bedarf**
- **Verjüngung des wissenschaftlichen Personals**
- **Möglichkeit leistungsadäquater Gehaltstrukturen**
- **Aktive Personalpolitik bei Professorenberufungen**

- **Probleme:**
 - Wahrnehmung der Dienstgebereigenschaft
 - Kollektivvertrag
 - „post doc“ – Phase, „tenure track“
 - Kettenvertragsverbot





Auswirkungen im Bereich Professorenberufungen

- **Aktive Rekrutierungspolitik**
 - Suchbeauftragte, Suchkomitees
- **In den Jahren 2006 und 2007 wurden mehr als 80 Professuren ausgeschrieben, eine Ausschreibungswelle 2008 ist in Vorbereitung**
- **Im Jahr 2007 wurden 30 renommierte WissenschaftlerInnen an die Universität Wien berufen**
 - davon 11 Frauen
 - unter anderem von folgenden Institutionen:
Yale University, University College London, ETH Zürich, Korea University Seoul, University of Michigan, University of California, Universität Leiden, ...



Auswirkungen im Bereich Finanzen

- **Nutzung des Finanzspielraumes durch effizienteren Mitteleinsatz auf allen Ebenen**
- **Steigerung des Lehrbudgets in besonders belasteten Studienrichtungen**
 - 2006: 1,5 Millionen Euro
- **Investitionsoffensive**
 - von 8,8 Millionen Euro (2000) auf 28,7 Millionen Euro (2006)
- **Finanzierung von Initiativkollegs (120 Stellen für KollegassistentInnen)**
- **Standortbereinigung und Anmietung neuer Gebäude**
- **Steigerung der Drittmiteleinahmen um 24,5%**



Problembereiche

- **Akzeptanz der mit der Autonomie einhergehenden Veränderungen**
- **Wahrnehmung persönlicher Verantwortung**
 - z.B. Dienstgeberfunktion, Führungskompetenz
- **Beurteilung (auch) durch Kennzahlen (Forschungsleistung)**
- **Zusammenwirken Universitätsrat / Senat / Rektorat**
 - z.B. Universitätsrat / Senat: Bestellung des Rektors
 - z.B. Senat / Rektorat: Einrichtung von Studiengängen und deren Finanzierung



Herausforderungen für die Strategieentwicklung

- Einführung einer **Kultur der Vereinbarung von Zielen und Beurteilung der Zielerreichung** durch einen Organisationsentwicklungsprozess, der auf **Überzeugung und Vertrauen** aufbaut
- Bewusstsein für die Notwendigkeit von Änderungen schaffen
- Zusammenwachsen der Universität statt Fragmentierung
- Die Herausforderung liegt darin, das **Paradigma einer autonomen und an Zielen orientierten Universität** intern so zu vermitteln, dass es für alle zur selbstverständlichen **Maxime des Handelns** wird!





Ausblick und weitere Entwicklungen

- **Fortführung der periodischen Planung**, synchronisiert mit den 3-jährigen Leistungsvereinbarungen (LV))
 - stärkere Änderungen jeweils zur Halbzeit der LV-Periode
 - kleinere Anpassungen dazwischen, auch in Vorbereitung der nächsten LV
- **Verfeinerung der Instrumente (Zielvereinbarungen)**
- **Nach der Phase der Umwälzungen: Ruhe einkehren lassen!**
- **Novellierung des UG2002**

