

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

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

**Darf man Instrumente der Wirtschaft  
in Wissensorganisationen verwenden?**

Max Kothbauer

Es ist spannend, in dieser Zeit an den Universitäten mitzuarbeiten und es ist gut, dass es eine solche Gelegenheit zur Diskussion gibt. Meine Bitte, den Titel anders zu wählen als er ursprünglich war, nämlich „Strategische Zielplanung aus unternehmerischer Perspektive“, hat sein Ursache darin, dass ich sehr früh zur Kenntnis nehmen musste, dass die gleiche Sprache uns nicht nur bekanntlich trennen kann, sondern dass bestimmte Worte geradezu aufreizend wirken. So möchte ich wohl meine Erfahrungen als Manager und Unternehmer einbringen, aber doch gleich zu Beginn zum Ausdruck bringen, dass ich mich heute primär als Teil eines Universitätsorgans sehe und daher bewusst aus der Sicht des Vorsitzenden des Universitätsrates einer recht großen Universität versuchen werde, dies Barriere zwischen dem Unternehmerischen und dem Akademischen zu überwinden.

Ein eigenes Erleben waren die ersten Begegnungen im Universitätsrat selbst. Wir haben neun Ratsmitglieder an der Universität Wien, davon vier Universitätsprofessoren aus Deutschland und aus der Schweiz. Wir mussten erst das Misstrauen, das den Wirtschaftlern zunächst entgegen gebracht wurde, abbauen und so einige Begriffe, die einem aus der Wirtschaftswelt geläufig sind, neutralisieren und klar stellen, dass die Verwendung von Instrumenten der Unternehmenssteuerung an sich noch nichts mit Kommerzialisierung zu tun hat. Das ist uns gut gelungen, aber eine gewisse Sensibilität ist geblieben.

Autonomie ist das Schlüsselwort des UG 2002. Autonomie heißt Selbständigkeit, Unabhängigkeit, es heißt aber auch Eigengesetzlichkeit! Autonomie bedeutet, selbst zu entscheiden und daran ändert nichts, dass man nicht im luftleeren Raum lebt, sondern institutionell, organisatorisch und finanziell in eine Gesellschaft und einen Staat eingebettet ist.

Selbständiges Entscheiden ist an den Universitäten natürlich überhaupt nichts Neues. Auch jene Kritiker der Autonomie, die sich geradezu nach der Wiederherstellung der alten Ordnung sehnen, treten damit keineswegs für ein wirklich starkes Entscheidungszentrum Ministerium ein. Im Gegenteil. Die Nostalgie bezieht sich eigentlich auf das Gefühl der echten persönlichen Autonomie. Einmal zum Professor berufen und halbwegs vernünftig ausgestattet oder ohnehin primär von selbst angeworbenen Drittmitteln abhängig, lebt es sich natürlich unabhängig und dazu braucht es nicht einmal den Artikel 17 Abs 1 des Staatsgrundgesetzes.

Wie immer die Motivation der Schöpfer des Universitätsgesetzes 2002 und der Abgeordneten im Hohen Haus auch waren, die Universitäten haben die Autonomie übertragen bekommen und haben den Auftrag, sich selbst zu führen, zu steuern und mit einem gar nicht kleinen Finanzeinsatz der öffentlichen Hand, bei der Universität Wien sind das an die 400 Mio. Euro, ihre Leistungen zu erbringen. Das Grundprinzip der universitären Führung ist dabei eine Kaskade von Leistungsverträgen.

Hinsichtlich des organisatorischen Grundgerüsts hat der Gesetzgeber drei Führungsorgane geschaffen, die in unterschiedlicher Weise die Verantwortung für die Steuerung der

Universitäten übertragen bekommen haben. In den Universitäten selbst wurden eine weitere Hierarchieebene entweder übernommen oder neu eingeführt. Das sind an der Universität Wien die alten und neuen Fakultäten, 15 an der Zahl, sowie 2 Zentren, deren Dekaninnen und Dekane angesichts der Größe der und der Fächervielfalt in der Universität eine ganz entscheidende Rolle in der Führung der Universität zu übernehmen hatten. Dazu gibt es ein ganzes Bukett von Rahmenbedingungen, vor allem arbeitsrechtlicher, budgetärer, und aufsichtsrechtlicher Natur und selbst das Buchführungssystem wurde erneuert.

Im Kern geht es in unserem Workshop um die Entwicklungsplanung. Der Terminus Entwicklungsplanung ist ein eher blasses, geradezu ein neutrales Wort. Die englische Version des strategic plans drückt es besser aus. Das hat überdies den Vorteil, dass man schon im Ansatz verdeutlicht, dass es primär um die grundsätzliche Entwicklung und um Prinzipien geht, und nicht um Einzelentscheidungen und Bürokratisierung.

Kann man Universitäten strategisch führen? Ist strategische Planung an Universitäten zulässig? Die Antwort ist einfach. Der Gesetzgeber sieht sie vor. Gibt aber keine Hinweise über das Wie. Planung als solche ist überhaupt nichts Neues an den Universitäten. Jedes curriculum ist letztlich so ein Plan, von der Konzeption der Inhalte bis hin zu den Ressourcen. Selbstverständlich planen die Universitäten, den Ressourcenbereich, den ganzen Lehrbereich, die Raumplanung, die Lehrmittel und zunehmend auch die Investitionen. Planung ist auch kein Spezifikum des Unternehmerischen, sondern durchdringt alle Lebensbereiche. Wer aber plant, braucht Orientierung, ein Ziel und einen Weg, also eine Strategie, ein Ziel zu erreichen.

Das klingt nach Kommerzialisierung. Alles Messbare wird kommerzverdächtig empfunden und wir suchen gerne nach Argumenten, warum das an Universitäten nicht sinnvoll ist. Oft meinen wir dann, dass Universitäten eben mehr mit Qualitäts- als mit Quantitätsfragen zu tun haben und dass diese spezifische Qualität besonders schwierig zu messen ist. Es stimmt, das wichtigste Instrument des Wirtschaftens ist das Messen, das Bewerten. Aber es gibt keinen Grund, dieses Prinzip an Universitäten in Frage zu stellen. Wieder hilft uns der Umweg über die englische Sprache. Da geht es nicht nur um Measurement, sondern um Accountability. Während sich das englische Verb „to account“ noch primär auf Soll und Haben, die Einnahmen und Ausgaben, bezieht, bedeutet das Substantiv eher Verantwortlichkeit. Und das ist wohl kein Buchhaltungsbegriff, sondern eine gesellschaftliche Verpflichtung. So sage ich, dass die Annahme der Aufgabe strategische Planung, Steuerung und letztendlich Kontrolle zwar durchaus eine Parallele im Wirtschaftsleben hat, aber eine selbstverständliche Aufgabe jeder gesellschaftlich relevanten Organisation und Einrichtung ist.

Das unternehmerische Handwerkszeug, also die Bestandaufnahme, die Zieldefinition, die Erarbeitung der Alternativen, die Strategieentscheidung, die Strukturentscheidung, die Festlegung der Verantwortlichkeiten, das Umsetzen, das Kontrollieren, das Controlling im weiteren Sinne, all das in einen laufenden und revolvierenden Prozess fassen, kurz, die Organisation zu führen, sind nichts Fremdartiges oder dem Akademischen an sich Widersprüchliches, sondern eben Handwerkszeug, das wie jedes Werkzeug dem jeweiligen Gewerbe, der jeweiligen Aufgabe entsprechend bereitzustellen und zu gestalten ist.

Weichen wir aber der vorhin gestellten Frage nicht aus. Geht es bei Wissensorganisationen nicht primär um Qualität, und lässt sich intellektuelle Qualität überhaupt messen? Das ist eine Frage, die wir aufnehmen müssen. Ja selbstverständlich lässt sich akademische Qualität messen, und jeder Wissenschaftler hier im Raum hat das aktiv und passiv schon getan, unsere Dekanin Spiel hat sich ein großes Stück ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit damit beschäftigt.

Die spezifische Controlling-Form der akademischen Welt ist ja geradezu die höchste Stufe des Controllings. Sie ist Ihnen als Evaluierung bestens bekannt. Da können Sie, meine

Damen und Herren aus der akademischen Welt, der Wirtschaft einiges bieten, denn in diesem Bereich sind die Universitäten anderen Institutionen voraus, in dem ihre Tradition dieses Controlling als Prüfung durch Externe vorsieht. Sie selbst wählen sich die international Besten ihres Faches, um ihre eigenen Leistungen fachkundig und unabhängig überprüfen zu lassen. Das ist aus guten Gründen im Wirtschaftsleben nicht möglich, was geradezu schade ist. Hier muss der Markt die Rolle der unbestechlichen Instanz übernehmen, mit dem Nachteil, dass man manchmal zu spät reagieren kann. Die Evaluierung ist ein schönes Beispiel, dass ähnliche Instrumente sich ganz selbstverständlich in den verschiedenen Gebieten der Gesellschaft entwickelt haben.

Bei seinem Bewerbungsvortrag vor dem Gründungskonvent hat der Rektor der Universität als einen wichtigen Grundsatz seines neuen Rektorats Offenheit für Innovation und als eines der Ziele die Positionierung der Universität im Kreis der besten Forschungsuniversitäten genannt. Das werden wir alle unterschreiben. Aber die Frage ist berechtigt, ob ein Organisationsplan und ein Entwicklungsplan überhaupt in der Lage sind, eine Universität in Richtung Kreativität und Innovation zu führen. Das ist ja letztlich die Grundannahme jeder Hochschulpolitik und damit auch die des Universitätsgesetzes 2002. Die Rektorate und die anderen Leitungsorgane haben die Aufgabe, ihre Universitäten in Richtung Spitzenleistung in Forschung und Lehre zu führen, also Kreativität, Innovationskraft und Qualität zu gewährleisten.

Die Gegenfrage dazu lautet: Können Bayer, Novartis, Böhringer oder Schering neue Medikamente planen? Ja und nein. Nicht in dem Sinne, dass man Forschungsergebnisse vorausplanen kann, aber natürlich lassen sich Rahmenbedingungen erarbeiten und schaffen, die die Wahrscheinlichkeit zu guten Ergebnissen zu kommen, erheblich fördern. Keinem Forschungsverantwortlichen der Pharmaindustrie bereitet es ein Problem, in einem Planungsprozess eines Konzerns eingebunden zu sein, wie auch hoffentlich kein Planungsprozess eines solchen Unternehmens die Kreativität seiner Forscher in buchhalterischem Kleinkram ersticken wird. Es kommt darauf an, die Instrumentarien der Planung und der Steuerung so zu adaptieren, dass sie dem jeweiligen Fach, also nicht nur der jeweiligen Wissensinstitution, sondern dem jeweiligen Fach gerecht werden.

Kein wissenschaftlicher Mitarbeiter der ETH Zürich findet irgend etwas dabei, seine Investitionen und seine Ressourcen in einem Zwei-Jahres-Prozess revolvierend zu planen. Aber auch die Ressourcenplanung und die Rechenschaftslegung über die Verwendung der Ressourcen ist keineswegs nur der Wirtschaft geläufig. Bedenken Sie die Mühen, einen Forschungsförderungsantrag zu stellen. Warum ist man als Wissenschaftler eher bereit, sich für eine externe Instanz dieser Aufgabe zu unterziehen als im eigenen Haus? Also ist auch dieser Punkt nichts besonderes. Das läuft im Gleichklang in der Wirtschaft und im Bildungsbereich.

Heikel wird es beim Thema Kapazitätsmessung als Voraussetzung für die Ressourcenplanung. Und es überrascht nicht, dass wir in der Arbeit am Entwicklungsplan diesen Aspekt fast völlig ausgeblendet finden. Das hat natürlich mit dem Tabu des freien Hochschulzugangs zu tun und der gesellschaftlichen und politischen Schwinderei um dieses Thema herum. Da unterscheidet sich die Wirtschaft tatsächlich von den Gegebenheiten an Universitäten. Kapazitäten sind natürlich schon heute an den Universitäten von höchster Bedeutung, und das nicht nur für den Lehrbetrieb. Wer wirklich Spitzenleistungen fordert, muss sich diesem Thema stellen. Das geht in beide Richtungen und daher ist dieses Thema auch an den Universitäten nicht so ganz populär. Es wird uns aber früher oder später, nicht nur wegen eines europäischen Gerichtsurteils, einholen.

Auch dieses Thema ist lösbar. Aber dann müssen sowohl die Universitäten wie die sie finanzierende Gesellschaft bereit sein, ehrlich und konsequent die erforderlichen Schritte zu setzen. Das heißt bei den Universitäten auch die Bereitschaft, Überholtes zu reduzieren oder abzuschaffen und für die Politik, dem Lippenbekenntnis zum Lissabon-Prozess auch die

notwendigen budgetären Mittel folgen zu lassen. Wiederum gilt auch für das Thema Kapazitätsmessung und Kapazitätsbemessung, dass universitätsadäquat an die Sache herangegangen wird. Es geht nicht um Kommerzialisierung des Lehr- und Forschungsbetriebes oder gar um ein Körpergeld für den Finanzminister (es reicht schon, dass er sich einen horrenden Teil der Mittel über die Mieten an die BIG zurückholt), sondern um ordentliche Arbeitsbedingungen für Lehrende, für Forschende, wie für Studierende.

Kommen wir zurück zur Entwicklungsplanung. Sie ist auch ein Versuch, von der Input- zur Outputorientierung zu kommen und auch dabei, in Wahrnehmung der übertragenen Autonomie, die Möglichkeiten der Selbstgestaltung und Selbstentscheidung in Anspruch zu nehmen.

Ein ganz entscheidender Punkt ist die universitätsinterne Akzeptanz der Aufgabe und der Funktion des Rektorats nach UG 2002. Das gilt bei den großen Universitäten auch in ähnlicher Weise für die Dekanate. Irgendwie tun sich die Universitätsangehörigen, vor allem die Professorinnen und Professoren schwer damit, dass einer aus ihrer Mitte so etwas wie ein oberster Chef ist. Das war leichter zu ertragen, als der Hermelin die Repräsentation und nicht mehr die ursprüngliche Hoheitsgewalt der mittelalterlichen eigenen Gerichtsbarkeit symbolisierte. Das wurde vielleicht auch dadurch erschwert, dass der Pendelausschlag mit der Abschaffung der Gremienuniversität gleich nahezu die Mitbestimmung als solche hinwegfegte. Und natürlich besteht die Gefahr, dass die Gremienorganisation von einer Funktionsorganisation abgelöst wird. Je größer die Universität ist, desto höher sind die diesbezüglichen Risiken. Hier entsteht unweigerlich der Eindruck, dass Entscheidungen irgendwo oben getroffen werden, und es bedarf gewaltiger Anstrengungen der Rektorate und der Dekanate, sich um die Einbeziehung und die Information aller Angehörigen der Universität und der Fakultäten zu bemühen.

Diese Führungsrolle, dieses Zentrieren auf eine Führung, ist schon mit der Busek'schen Reform vorbereitet worden, aber natürlich in ihrer Qualität nach UG 2002 doch neu. Das ist ein ganz entscheidender Unterschied zur Wirtschaft oder zu den politischen Organisationen, die ja letztlich mehr oder minder autokratische Hierarchien darstellen. In den Ministerien sowieso, aber auch in den Unternehmungen, wo wir zwar formal das mitteleuropäische Kollegialprinzip der Vorstände haben, in Wirklichkeit aber die Rolle der Vorstandsvorsitzenden sowohl nach innen wie nach außen dominant ist. Ein Unterschied besteht allerdings auch darin, dass Führungspositionen in der Wirtschaft, jedenfalls bei der Bestellung, auf Dauer getroffen werden und die Mitarbeiter eines Unternehmens damit rechnen, dass ihre Vorgesetzten auf Dauer Vorgesetzte bleiben, zumindest nicht mehr gleichrangig ins Glied zurückkehren.

Diese Führungsfrage beschränkt sich aber nicht nur auf die jeweilige Person. Sie ist auch eine substantielle, indem sie die gemeinsame Zielsetzung der Wissensorganisation als Ganzes betrifft.

Eine Universität von der Breite und Fächervielfalt der Universität Wien tut sich entsetzlich schwer mit gemeinsamen Zielen. Der Einzelne hat natürlich seine persönlichen, wissenschaftlichen und beruflichen Ziele. Auch der Wettbewerb, in dem diese Ziele zu erreichen sind, sind vertrautes Biotop. Von der akademischen Wiege bis zur universitären Bahre, also von Beginn der Assistententätigkeit bis zur Emeritierung, lebt der Wissenschaftler im Wettbewerb. Aber dieses Wettbewerbsbild ist in der Regel ein persönliches oder ein fachspezifisches, aber nicht eine Frage der Stellung der gesamten Universität in der universitären Landschaft Europas.

Wir allerdings haben die Aufgabe, die Universität als solche zu positionieren, und damit sind wir bei dem Thema der Profilgebung. Die Entwicklungspläne bieten eine Chance, aber auch die Verpflichtung, den Universitäten ein verstärktes akademisches Profil zu geben. Sie stehen zunehmend nicht nur national im Wettbewerb, sondern werden zumindest im

europäischen Raum um die besten Lehrer, Forscher und, last but not least, Studenten werben müssen.

Profilgebung heißt bewusstes Gestalten, im Normalfall, seine Stärken zu stärken. Und das wiederum bedeutet unter gegebenen engen Finanzbedingungen nicht nur Entscheidungen „für“, sondern auch Entscheidungen „gegen“ etwas zu treffen. Das ist nun schon gar nicht populär unter den Universitätsangehörigen. Weder das Prinzip noch der Umstand, dass die universitäre Führung, egal ob Rektorate oder Dekanate, diese Entscheidungen treffen.

Aber diese Profilgebung ist tatsächlich von zentraler Bedeutung. Sie steht überhaupt nicht im Widerspruch zur Fächervielfalt, zu der ich mich gerade für die Universität Wien voll bekenne, sondern sie ist geradezu eine aus dieser Vielfalt erfließende Notwendigkeit. Wir werden mit großer Umsicht bemüht sein, in jedem Fach hohe Leistung zu erzielen und anzubieten, aber wir müssen auch einbekennen, dass es gilt, die allerbesten wissenschaftlichen Leistungen ganz besonders zu unterstützen.

Einen ganz großen Unterschied gibt es damit zwischen Wissensorganisation unserer Universitätstradition und der Welt der Wirtschaft. Der Betriebsführung ist das Entscheiden „für“ und „gegen“ immanent. Ganze Bereiche werden verkauft oder geschlossen. Dieser Prozess, dieser Aspekt des Change Management ist in der heutigen Zeit sogar über das gesamtwirtschaftlich sinnvolle Maß Usus. Hingegen tut sich die akademische Gemeinschaft unendlich schwer, Gegebenes, also gleichsam erworbenes Recht, in Frage zu stellen. Um nicht ungerecht zu sein, natürlich ändert sich der Inhalt einer Professur über die Jahre und insofern ist Innovation auch bei Wiederbesetzung einer Professur gegeben. Aber ich gestehe, es kamen bei den Entwürfen der Teilpläne für den Entwicklungsplan nicht gerade viele Vorschläge aus den Fakultäten, die Altes in Frage stellten, um Neues zu finanzieren. Da sind Rektorate und Dekanate gefordert und es spricht auch in der Autonomie nichts dagegen, den Schwarzen Peter den externen wissenschaftlichen Beiräten zuzuspielen.

So schließt sich der Bogen meines Themas „Sind unternehmerische Instrumente in Wissensinstitutionen anzuwenden?“. Meine Antwort lautet, dass sich längst ähnliche Instrumente in Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt haben. Dass aber die Führungsrolle der exekutiven Organe der Universitäten und ihre gesamtuniversitäre respektive gesamtfakultäre Aufgabe für die Universitätsangehörigen noch gewöhnungsbedürftig sind.

Eine qualitativ neue Dimension bekommt der Begriff Accountability, der nicht oder nicht primär Rechnungslegung, sondern Rechenschaft und Verantwortlichkeit bedeutet. Akzeptanz wird diese neue Qualität der Universitätsführung bei den Universitätsangehörigen dann bekommen, wenn diese Accountability mit allen Konsequenzen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gelebt wird.

*Mag. Max Kothbauer  
Büro des Universitätsrats der Universität Wien  
Dr.-Karl-Lueger-Ring 1, 1010 Wien  
max@kothbauer.com*