

«STRATEGIE 2030»

Konzept Strategieentwicklung

Fassung: 20. September 2018

Status: Genehmigt durch das Rektorat am 24. September 2018; vom Senat zustimmend zur
Kenntnis genommen am 1.10.2018

Autor: Fabian Amschwand

Inhalt

1	Ausgangslage und Zielsetzung	2
2	Einordnung und Grundsätze	2
2.1	Notwendigkeit einer Strategie	2
2.2	Herangehensweise	3
2.3	Strategieentwicklung als Teil des strategischen Managements	4
2.4	Komponenten der «Strategie 2030»	5
2.5	Koordination	6
3	Zuständigkeiten	7
4	Phasen des Strategieentwicklungsprozesses	8
4.1	Initiierung	9
4.2	Analyse	9
4.3	Konkretisierung	10
5	Partizipation und Kommunikation	10
6	Projektabwicklung und Ressourcen	11

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Universitätsgesetz verpflichtet die Universität dazu, regelmässig einen Strategieplan mit einem Planungshorizont von zehn Jahren zu erarbeiten (Art. 9 Abs. 1 UniG). Die allgemeine Politik und das Entwicklungskonzept der Universität sind dabei durch das Rektorat zu erarbeiten und durch den Senat zu genehmigen (Art. 33 Abs. 1 Bst. a Ziff.1 UniG; Art. 35 Abs. 1 Bst. a Ziff.1 UniG). Die Strategieplanung ist dem Staatsrat zur Kenntnisnahme zu unterbreiten (Art. 9 Abs. 1 UniG). Die aktuell geltende [Strategie «Horizon 2020»](#) wurde am 9. Dezember 2009 vom Senat genehmigt. Im Rahmen seiner Tätigkeitsplanung für das Jahr 2018 hat der Senat die Initiierung der Strategieentwicklung vorgesehen.

Das vorliegende Konzept will die wesentlichen Elemente der Strategieentwicklung in den Grundzügen festlegen. Nebst der Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Kap. 3, «Zuständigkeiten») regelt das Konzept das vorgesehene Vorgehen (Kap. 4, «Phasen») sowie den Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen (Kap. 5 «Partizipation und Kommunikation»). Schliesslich werden die Projektorganisation sowie der Finanz- und Personalbedarf in den Grundzügen festhalten (Kap. 6, «Projektentwicklung und Ressourcen»). Als erstes erfolgt im nachfolgenden Kapitel eine Kontextualisierung des Strategieentwicklungsprozesses (Kap. 2, «Einordnung und Grundsätze»).

Das vorliegende Konzept versteht sich als Planungsgrundlage und damit als Anfangspunkt des Strategieentwicklungsprozesses. *Es kann im Zuge der Arbeiten weiterentwickelt und angepasst werden.* Damit soll es möglich bleiben, mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen sowie neue Erkenntnisse und Bedürfnisse laufend zu berücksichtigen. Insofern versteht sich der Strategieentwicklungsprozess auch als organisationaler Lernprozess.

2 Einordnung und Grundsätze

2.1 Notwendigkeit einer Strategie

Die Schweizer Hochschullandschaft ist seit rund 25 Jahren einem tiefgreifenden Wandel unterworfen. Internationalisierung, die zunehmende Bedeutung des Wissens für die Gesellschaft sowie die steigende Kostenintensität von Forschung und Lehre verbunden mit der Finanzknappheit der öffentlichen Hand sind wesentliche Treiber dieses Wandels. Folgen für die einzelnen Hochschulen sind insbesondere ein höherer Legitimationsdruck (ergänzend zur rechtlichen Legitimation treten Nützlichkeit und effiziente Mittelverwendung), eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen namentlich um finanzielle Mittel, qualifizierte Forschende und Studierende sowie eine Reform der Governance auf Ebene des Hochschulraumes Schweiz, der Trärgemeinwesen wie auch der einzelnen Hochschulen, welcher einen erhöhten Steuerungsanspruch gegenüber der Akademie zum Ausdruck bringt.

Diese allgemeinen Feststellungen treffen für die Universität Freiburg im Besonderen zu: Als kleinste Volluniversität von nationaler Bedeutung ist sie insbesondere wegen dem grossen Anteil ausserkantonaler Studierender sowie aufgrund ihres Standorts auf der Achse Bern-Lausanne einem besonderen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Will die Universität Freiburg ihre nationale Bedeutung in den nächsten zehn Jahren zumindest auf dem heutigen Stand bewahren, muss sie sich zwingend profilieren und gezielt Schwerpunkte setzen. Die Schwerpunktsetzung betrifft sowohl die Themenwahl wie auch die Generierung von zusätzlichen Mitteln, wobei der Spielraum des Trägerkantons aufgrund von dessen beschränkter Finanzkraft und vor dem Hintergrund der derzeitigen politischen Realitäten beschränkt ist. Hinzu kommt, dass die Zweisprachigkeit zwar einerseits ein Alleinstellungsmerkmal ist, andererseits aber Aufwand verursacht und entsprechend zusätzliche Kosten generiert. Auf Ebene der Governance hat der Kanton 2015 mit der Einführung der Zielvereinbarungen und der Globalbudgets die Grundlagen für ein neues Steuerungssystem gelegt. Dazu gehört auch die Stärkung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Rektorats mit entsprechender gestalterischer Wirkung auf das Verhältnis zwischen diesem und den Fakultäten. Allerdings haben in den vergangenen Jahren

Sparmassnahmen verbunden mit einer konsequenten Priorisierung der Bedürfnisse der Akademie den strategischen Handlungsspielraum der Universität im Allgemeinen und des Rektorats und der Fakultäten im Besonderen eingeschränkt. Schliesslich erhöhen der kantonsinterne Kampf um die beschränkten Mittel sowie anstehende, dem Volksentscheid unterliegende Grossprojekte (insb. das Projekt «Tour Henri») sowie die starke Position der anwendungsorientierten Fachhochschule den Legitimationsdruck gegenüber Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit.

Es genügt nicht, diesen grossen und vielseitigen Herausforderungen und Veränderungen (und dem damit einhergehenden Druck auf die Universität und ihre Mitglieder) reaktiv mit kurzfristigen und improvisierten Massnahmen zu begegnen. Notwendig ist vielmehr die Erarbeitung einer strategischen Planung zur mittel- und langfristigen Sicherung der Position der Universität Freiburg und ihrer Aufgabenerfüllung. Dabei wird es neben der Sicherung der Qualität der wissenschaftlichen Leistungen und der Positionierung im nationalen Umfeld auch um den Ausbau der Handlungsfähigkeit der Universität gehen.

2.2 Herangehensweise

Die Universität Freiburg ist eine hochkomplexe Experteninstitution, deren Selbstverständnis und Wertehaltungen ihrer Mitglieder stark durch Tradition, durch die gesellschaftspolitische Rolle der Universität als «Denkfabrik» bzw. als Bildungs- und Forschungsstätte, durch ihre Autonomie, durch die akademische Freiheit wie auch durch die Diversität der Fachkulturen geprägt sind. Dem gegenüber stehen als Folge des in Ziff. 2.1 geschilderten tiefgreifenden Wandels im Hochschulbereich eine stetige Professionalisierung von Verwaltung und Management sowie eine Veränderung der Rollen von Staat, Rektorat und Fakultäten. Der entsprechende Wandel hat an der Universität Freiburg im Vergleich zu den meisten anderen schweizerischen universitären Hochschulen spät eingesetzt. Der damit einhergehende Lernprozess auf allen Ebenen und der eingeleitete Kulturwandel ist noch nicht abgeschlossen. Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang namentlich das Spannungsfeld, welches aus dem (gesetzlich verankerten) Ansatz der hierarchischen Selbststeuerung auf Ebene der Universitätsleitung und zentralen Verwaltung einerseits und demjenigen der kollegialen Organisation der Fakultäten andererseits resultiert. Verschärft wird dieses Spannungsfeld durch den eingegengten finanziellen Handlungsspielraum sowie bestehende Informations- und Wissensasymmetrien. Eine aus dem Prinzip der Kollegialität resultierende Kultur der Gleichbehandlung sowie die Schwierigkeit, wissenschaftliche Qualität zuverlässig zu beurteilen, erschwert zudem die gezielte Förderung von Exzellenz. Hinzu kommt schliesslich, dass die langfristige Wahrung der derzeitigen Position der Universität eine Identifikation der Mitglieder der Universitätsgemeinschaft mit der Gesamteinstitution Universität erfordert, welche aktuell teilweise noch unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Die Festlegung der wesentlichen strategischen Stossrichtungen und deren erfolgreiche Umsetzung bedingt eine Vorgehensweise, die der Ausgangslage und den Besonderheiten der Institution Rechnung trägt und sich auf die Bewältigung der wesentlichen Herausforderungen konzentriert. Die Wahl der Herangehensweise wird durch folgende vier Perspektiven bestimmt, denen es Rechnung zu tragen gilt:¹

- 1) Der Fokus liegt auf der möglichst effizienten und qualitativ hochstehenden **Erfüllung der gesetzlich verankerten Aufgaben** in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Nachwuchsförderung und der Erbringung darin Zielvereinbarung und Mehrjahresplanung formulierten Leistungen. Die strategische Planung definiert die dazu notwendigen Schritte und Massnahmen. Definition und Umsetzung der Planung werden stark durch den Einsatz der (auch gesetzlich vorgesehener) Instrumente des strategischen Managements geprägt.
- 2) Der Fokus liegt auf der **Sicherung der Position** der Universität Freiburg als Volluniversität von nationaler Bedeutung und internationaler Ausstrahlung. Auf der Basis einer fundierten Umfeldanalyse legt die strategische Planung Profilierungsschwerpunkte fest und definiert das Vorgehen zu deren

¹ In Anlehnung an M. Gmür / F. Neumann, Strategische Planung und Steuerung in NPO, in: Verbandsmanagement, Ausgabe 1 (2016), S. 41 ff.

Realisierung. Definition und Umsetzung der Schwergewichte bedingen nebst soliden Datengrundlagen vertiefte Kenntnisse in den verschiedenen Fachbereichen und konsequenterweise eine enge Einbindung der Fakultäten.

- 3) Der Fokus liegt auf einer möglichst **ausgewogenen Berücksichtigung der verschiedenen Erwartungen** der diversen internen und externen Anspruchsgruppen und damit verbunden auf einer möglichst starken Legitimierung der im Rahmen der strategischen Planung zu treffenden Entscheidungen. Durch den Einbezug der vier Körperschaften der Professoren, der Studierenden, der wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie des administrativen und technischen Personals wie auch ausgewählter Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Bevölkerung sollen deren Erwartungen Eingang in die strategische Planung finden bzw. die Gründe für die Nichterfüllung von Erwartungen offengelegt werden.
- 4) Der Fokus liegt auf der **erfolgreichen Umsetzung der Planung**. Dazu notwendig ist, dass die einzelnen Mitglieder der Universitätsgemeinschaft die strategischen Zielsetzungen mittragen und entsprechend bereit sind zu deren Verwirklichung beizutragen. Die konsequente Einbindung der Mitarbeitenden in alle Schritte des Strategieentwicklungsprozesses soll die Identifikation der Mitglieder der Universitätsgemeinschaft stärken.

Allen vier Perspektiven und Ansatzpunkten ist im Rahmen der Gestaltung der einzelnen Phasen der Strategieentwicklung sowie der Gestaltung der Partizipation Rechnung zu tragen.

2.3 Strategieentwicklung als Teil des strategischen Managements

Die *Strategieentwicklung* ist Teil des als kontinuierlicher Steuerungskreislauf verstandenen strategischen Managements der Universität. Dies bedeutet, dass die einmal formulierte Strategie nicht in Stein gemeißelt bleibt, sondern einer periodischen Überprüfung unterliegen muss und allenfalls der Anpassung bedarf. Dies kann im Rahmen der strategischen Planung selbst erfolgen oder im Rahmen der weiteren strategischen Instrumente (siehe dazu im Einzelnen Kap. 2.5 «Koordination»)

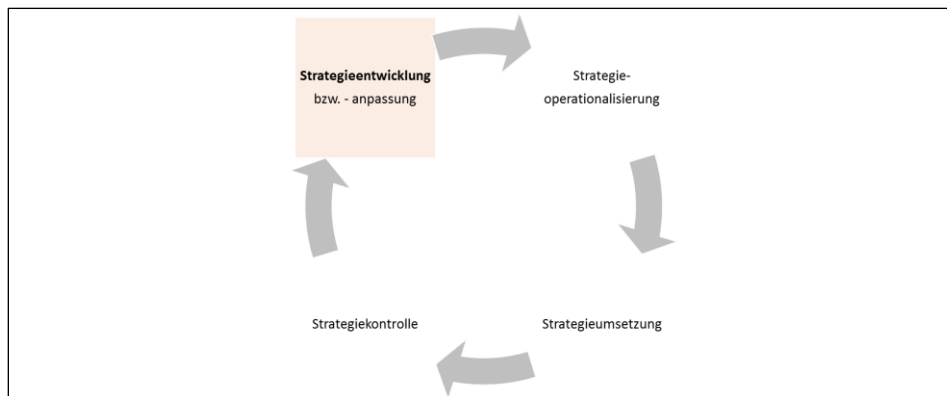


Abb. 1 Elemente des strategischen Managements

Bei der Entwicklung der «Strategie 2030» geht es darum, in Berücksichtigung der internen und externen Abhängigkeiten Massnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs der Universität Freiburg zu erarbeiten und entsprechend die strategischen Stossrichtungen für die nächsten zehn Jahre festzulegen (strategische Positionierung). Einfacher ausgedrückt soll die Strategie einen Beitrag dazu leisten, in Zukunft «die richtigen Dinge richtig zu tun». Notwendig dazu ist es, künftige Entwicklungen zu erkennen und zu analysieren. Gestützt auf die diesbezüglichen Analysen und in Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der Institution sollen Chancen und Risiken identifiziert werden. Dies erlaubt es, in strategische Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten konkret zu benennen. Teil der Strategie ist ebenfalls ein Plan zur Zielerreichung. Zur vorgeschlagenen Strukturierung des Strategieentwicklungsprozesses vgl. im Einzelnen Kapitel 4.

Im Rahmen der *Strategieoperationalisierung* werden die in der «Strategie 2030» festgelegten strategischen Stossrichtungen in Form von möglichst präzisen Zielsetzungen formuliert. Die Phasen von Strategieentwick-

lung und Strategieoperationalisierung sind nicht immer klar abgrenzbar und können sich teilweise überlappen. Instrumente sind namentlich die Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten² und – damit zusammenhängend – die mit der Strategie der Universität abgestimmte Strategien der Fakultäten, aber auch die Mehrjahresplanung und die Zielvereinbarung mit dem Staat sowie das Tätigkeitsprogramm des Rektorats.³

Die *Strategieumsetzung* erfolgt durch die Fakultäten bzw. durch die Einheiten der zentralen Verwaltung im Rahmen ihrer operativen Steuerung. Diese versteht sich als kontinuierlichen Kreislauf bestehend aus Planung, Umsetzung, Kontrolle und Anpassung. Instrumente sind etwa die Pflichtenhefte, Mitarbeitergespräche oder – wo sinnvoll – jährliche Zielvereinbarungen⁴.

Die regelmässige *Strategiekontrolle* ist Aufgabe der Führungsgremien der Universität, also von Rektorat und Senat – im Rahmen der Umsetzungskontrolle der Zielvereinbarung zwischen Staat und Universität⁵ – des Staatsrates. Instrumente sind insbesondere das Berichterstattungswesen aber auch andere Instrumente wie etwa das vom Rektorat entwickelte integrierte Steuerungssystem.

2.4 Komponenten der «Strategie 2030»

Die GRUNDWERTE enthalten Handlungsleitlinien und beschreiben das Selbstverständnis auf dessen Basis die Universitätsgemeinschaft den Auftrag der Universität in voller Ausschöpfung ihrer Autonomie erfüllen will, den ihr der Kanton Freiburg im Universitätsgesetz erteilt hat. Diese wurden in einem mehrjährigen Prozess durch die Universitätsgemeinschaft ausformuliert und sind heute im Leitbild verankert. Dieses bildet das Fundament der «Strategie 2030».

Die «Strategie 2030» soll die MISSION UND VISION der Universität zu formulieren. Die Mission zeigt den Grundauftrag und Zweck der Universität auf. Die Vision zeigt die Richtung ihrer Weiterentwicklung. Im Wesentlichen geht es darum festzulegen, *wie* die Universität Freiburg ihren *gesetzlichen und politischen Auftrag* erreichen will. Der politische Auftrag ergibt sich insbesondere aus den in der Gesetzgebung verankerten Aufgaben und Vorgaben, aus der Zielvereinbarung 2018-2023 zwischen Staat und Universität formulierten politischen Zielsetzungen sowie aus weiteren Ergebnissen der politischen Meinungsbildung.

Auf der Grundlage von Mission und Vision sind das Zukunftsbild und Entwicklungsachsen und der Universität zu entwickeln. Kernelement der «Strategie 2030» sind die festgelegten und formulierten ENTWICKLUNGSACHSEN UND ZIELE der Universität, welche sich in STRATEGISCHE THEMEN zusammenfassen lassen. Dabei sind **verschiedenen Perspektiven** Rechnung zu tragen:

- 1) *Akademie*: Die «Strategie 2030» legt insbesondere die Entwicklungsachsen und -schwerpunkte in der Lehre, der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Weiterbildung⁶ fest. Die Strategie beantwortet damit die Frage, wie die Universität den in Art. 1 UniG festgelegten Grundauftrag erfüllen will.
- 2) *Anspruchsgruppen*: Die «Strategie 2030» identifiziert die Erwartungen und Ansprüche der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen. Sie beantwortet die Frage, in welchem Umfang und wie die Universität diesen Erwartungshaltungen bei gleichzeitiger Gewährleistung der akademischen Freiheit entsprechen und allfälligen Spannungsfeldern begegnen will.
- 3) *Finanzen*: Ausgehend von den finanzpolitischen Grundsatzentscheidungen der Politik legt die «Strategie 2030» die Grundzüge der Mittelbeschaffung und Mittelverteilung fest. Sie beantwortet insbesondere die Fragen nach den Schwerpunkten des Mitteleinsatzes und nach der Bedeutung der Einwerbung öffentlicher und privater Drittmittel.
- 4) *Governance*: Die «Strategie 2030» legt namentlich die strategierelevanten Ziele betreffend die Ablauf- und Strukturziele fest. Sie befasst sich namentlich mit der Frage, wie das Zusammenspiel von

² Art. 82 Abs. 1 der Universitätsstatuten

³ Zum Verhältnis der verschiedenen strategischen Steuerungsinstrumente vgl. Kap. 2.3 hiernach.

⁴ Vgl. etwa die jährliche Zielvereinbarung zwischen Rektorat und der Dienststelle UNICOM.

⁵ Art. 9 Abs. 7 UniG.

⁶ Art. 2 Abs. 1 UniG.

Akademie und Verwaltung bzw. von Rektorat und Fakultäten zwecks Erreichung namentlich der akademischen Zielsetzungen zu gestalten sei.

- 5) *Potenziale*: Die «Strategie 2030» legt die wesentlichen Ziele der Personal- und Organisationsentwicklung fest. Sie beantwortet namentlich die Frage, welche Schwerpunkte die Universität bezüglich der Personalpolitik und der Entwicklung und Sicherung der Infrastrukturen setzen will.

Durch die Bildung strategischer Themenfelder trägt die «Strategie 2030» der Komplexität des Gesamtsystems Rechnung und zeigt die verschiedenen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen auf. Akademische Freiheit, Autonomie, die gesellschaftspolitische Bedeutung sowie die Tatsache, dass es sich bei der Universität im Kern um eine Expertenorganisation handelt, sind wesentliche Eckpfeiler die es zu beachten bzw. zu gewährleisten gilt.

2.5 Koordination

Die Strategie ist ein zentrales Steuerungsinstrument im Hinblick auf die langzeitliche Entwicklung der Universität. Sie bildet die Handlungs- und Verhaltensleitlinie für Rektorat und Senat, die Fakultäten, die administrativen Einheiten sowie – generell – für die Mitglieder der Universitätsgesellschaft. Die Strategie dient neben Gesetz, Mehrjahresplanung und Zielvereinbarung der Konkretisierung der Autonomie.

Neben der strategischen Planung sehen Gesetz und Statuten weitere strategische Planungs- und Steuerungsinstrumente vor. Zu nennen sind im vorliegenden Kontext namentlich

- 1) Die MEHRJAHRESPLANUNG und die darauf basierende ZIELVEREINBARUNG zwischen dem Staat und der Universität: Wesentliche Merkmale sind die Operationalisierung und Konkretisierung des gesetzlichen Auftrages in Abstimmung mit den politischen Zielsetzungen des Trägerkantons sowie die Verknüpfung von Leistungen und Ressourcen. Teil der Zielvereinbarung sind namentlich auch die Formulierung der strategischen Einflussfaktoren und Entwicklungsziele.⁷
- 2) Die LEISTUNGSVEREINBARUNGEN zwischen Rektorat und Fakultäten: Sie dienen der Umsetzung und Konkretisierung der in der Zielvereinbarung vereinbarten Ziele und Leistungen; dies in Respektierung der akademischen Verantwortung der Fakultäten. Im Rahmen der Leistungsvereinbarung legen Rektorat und Fakultät die strategische Positionierung der Fakultät und – daraus abgeleitet – die Entwicklungs- und Leistungsziele namentlich im akademischen Bereich fest.
- 3) Das TÄTIGKEITSPROGRAMM des Rektorats: Unter Berücksichtigung der strategischen Planung sowie der Zielvereinbarung mit dem Staat legt das Rektorat die strategischen Prioritäten und Schwergewichte fest, welche es während seiner Amtsperiode setzen will. Das Tätigkeitsprogramm basiert auf einer Analyse der Stärken und Schwachpunkte der Universität sowie der Chancen, welche sich voraussichtlich während der Amtsperiode eröffnen, und der Risiken, mit denen sich die Universität konfrontiert sieht.

Integrierter Bestandteil der verschiedenen Steuerungskreisläufe ist das Berichtswesen, welches eine periodische Standortbestimmung garantiert. Diese wiederum bildet Grundlage und Ausgangspunkt für Massnahmen oder gar für Anpassungen der strategischen Zielsetzungen.

⁷ Vgl. Kap. 2 der [Zielvereinbarung](#) vom 7. November 2017.



Abb. 2: Zusammenspiel der strategischen Steuerungsinstrumente

Mit der hier nur skizzenhaft möglichen Beschreibung der verschiedenen Steuerungsinstrumente wird deutlich, dass die «Strategie 2030» nicht ein isoliertes Instrumentarium bildet, sondern in ein komplexes Steuerungssystem eingebunden ist, dessen Elemente sich gegenseitig beeinflussen. Die strategische Planung deckt dabei den langfristigen Horizont ab und erlaubt die kompakte, verbindliche Festlegung der langfristigen strategischen Positionierung, die Benennung der wesentlichen strategischen Themenfelder sowie die Bezeichnung der wesentlichen Entwicklungsachsen. Ungeachtet ihrer Langfristigkeit erfordert die dynamische Entwicklung des komplexen Umfeldes eine laufende Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung. Die übrigen, mittelfristigen Steuerungsinstrumente bieten dazu eine wichtige Grundlage. Diese stehen somit in fortlaufender Wechselwirkung zu einander.

3 Zuständigkeiten

Aufgrund Ihrer Autonomie verfügt die Universität bei der Strategieentwicklung über einen grossen Entscheidungsspielraum. Dies ist gesetzlich dadurch garantiert, dass dem Staatsrat lediglich das Recht der Kenntnisnahme eingeräumt ist. Ungeachtet dessen bleibt der politische Auftrag für die Universität verbindlich.

Bei der durch die Universität auszuarbeitenden Strategieplanung kommt dem Rektorat und dem Senat eine zentrale Rolle zu. Dem Rektorat als leitendes und vollziehendes Organ der Universität⁸ weist das Gesetz die Aufgabe und Kompetenz zur Erarbeitung der allgemeinen Politik und des Entwicklungskonzepts der Universität zu⁹, welche durch den Senat zu genehmigen sind¹⁰. Damit folgt der Gesetzgeber der Auffassung der Lehre, wonach Entwicklungsrichtung und Zukunftsbild einer Organisation stets von der Geschäftsleitung selbst zu entwickeln ist.¹¹ Das Rektorat ist dabei aber nicht völlig frei, sondern hat der akademischen Verantwortung der Fakultäten¹², den kollegialen Strukturen der Universität sowie den in Gesetz und Universitätsstatuten verankerten Mitwirkungsrechten¹³ mittels angemessener Partizipation Rechnung zu tragen.

⁸ Art. 35 Abs. 1 UniG

⁹ Art. 35 Bst. a Ziff. 1 UniG

¹⁰ Art. 33 Bst. a Ziff. 1 UniG

¹¹ Vgl. etwa Haldemann/Heike/Bachmann: Strategisches Publicmanagement; in: Handbuch (XXX), S. 138.

¹² Art. 43 Abs. 2 UniG.

¹³ So garantiert Art. 14 Abs. 2 UniG etwa die Mitwirkung bei der Meinungsbildung zu wichtigen Fragen.

Gestützt auf die dargelegte gesetzlich geregelte Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen können folgende Rollen unterschieden werden:

- 1) Der STAATSRAT wacht im Rahmen seines Rechts zur Kenntnisnahme über die Übereinstimmung der «Strategie 2030» namentlich mit der Bildungs- und Finanzpolitik des (Träger)kantons. Weitere Instrumente in diesem Zusammenhang sind namentlich die Mehrjahresplanung und die Zielvereinbarung.
- 2) Der paritätisch aus Vertretern von Staat- und Universitätsgemeinschaft zusammengesetzte¹⁴ SENAT nimmt im Rahmen seines Genehmigungsrechts seine Verantwortung als oberstes beschlussfassendes Organ im Bereich seiner strategie- und qualitätsbezogenen Kompetenzen und Aufgaben wahr. Er gewährleistet namentlich die Abstimmung der Strategie mit dem politischen Auftrag sowie eine angemessene Partizipation.
- 3) Das REKTORAT als leitendes und vollziehendes Organ der Universität erarbeitet in einem partizipativ zu gestaltenden Prozess die «Strategie 2030» und verabschiedet diese. Es trägt dabei die primäre Verantwortung für die strategische Positionierung der Universität und für die Gestaltung und Abwicklung des Strategiebildungsprozesses.
- 4) Die FAKULTÄTEN nehmen ihre akademische Verantwortung wahr und wirken namentlich bei der Entwicklung der strategischen Zielfestlegungen im Bereich der Lehre, der Forschung, der Nachwuchsförderung und der Weiterbildung auf Ebene der Gesamtuniversität mit.
- 5) Die KÖRPERSCHAFTEN wirken bei der Meinungsbildung von Rektorat und Senat mit und vertreten auf diese Weise die Interessen ihrer Mitglieder.

Ein ausgewogenes, die Rollenverteilung respektierendes Zusammenwirken dieser Akteure ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Strategieentwicklungsprozesses und damit für eine Strategie, welche von den wichtigen Akteuren als Handlungsleitlinie für die Jahre 2020 bis 2030 akzeptiert und mitgetragen wird.

4 Phasen des Strategieentwicklungsprozesses

Ein Strategieentwicklungsprozess gliedert sich in die Phase der Initiierung, die Phase der Entwicklung der Grundwerte, die Phase der Analyse sowie die Phase der Konkretisierung. Dabei ist allerdings anzumerken, dass die Universität Freiburg gestützt auf einen mehrjährigen Diskurs bereits 1999 ihr derzeitiges Leitbild entwickelt hat. Entsprechend gibt das Leitbild im Grossen und Ganzen die massgebenden Wertvorstellungen nach wie vor zutreffend wieder. Das Führen einer vertieften Diskussion zu den Grundwerten erscheint vor diesem Hintergrund nicht zweckdienlich, weshalb auf eine Leitbildanpassung im Rahmen des nachstehend beschriebenen Entwicklungsprozesses verzichtet wird. Allenfalls in Folge jüngster Entwicklungen fehlende Aspekte sollen direkt in die strategische Planung einfließen.

Damit gliedert sich der Entwicklungsprozess in die drei Phasen der Initiierung, der Analyse und der Konkretisierung.

¹⁴ Art. 31 Abs. 1 UniG.

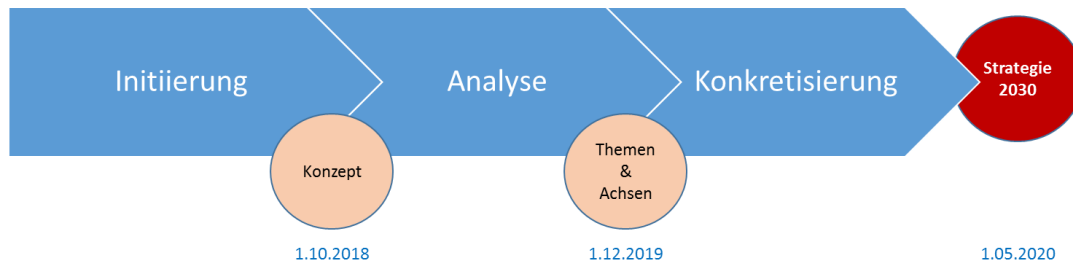


Abb. 3: Strategieentwicklungsprozess

Im Einzelnen:

4.1 Initiierung

ZIEL dieser Phase ist die Einigung über die Durchführung des Strategieentwicklungsprozesses, namentlich über die Grundkonzeption der Strategieentwicklung, das Vorgehen, die Rollen der Beteiligten und Betroffenen, die Einbindung von internen und Anspruchsgruppen sowie über die einzusetzenden Ressourcen.

RESULTAT (MEILENSTEIN) ist die Verabschiedung des Entwicklungskonzepts durch das Rektorat.

VORGEHEN:

- 1) Verabschiedung des Entwurfs des Entwicklungskonzepts durch das Rektorat (bis Mitte Juni 2018)
- 2) Diskussion des Entwurfs im Senat (4. Juli 2018), den Dekanen (Konferenz der Dekane) sowie den Komitees der Körperschaften.
- 3) Verabschiedung des Strategieentwicklungskonzepts durch das Rektorat und Kenntnisnahme durch den Senat (bis 1. Oktober 2018).
- 4) Information der Universitätsgemeinschaft und weiterer interessierter Kreise über die Lancierung des Strategieentwicklungsprozesses im Oktober / November 2018.

4.2 Analyse

ZIEL dieser Phase ist die analysebasierte Definition der strategischen Handlungsfelder und Stossrichtungen im Zeitraum 2020 bis 2030.

RESULTAT (MEILENSTEIN) ist die verbindliche Identifikation der wesentlichen Herausforderungen, die Benennung der wichtigsten Prioritäten sowie die Bestimmung der Themen, zu den Teilstrategien zu entwickeln sind, in einem vom Senat zu genehmigenden Dokument.

VORGEHEN: Ausgehend von einer Analyse des Umfeldes sind die Schwächen und Stärken der Universität sowie die sich in der Strategieperiode eröffnenden Chancen und auftretenden Risiken zu identifizieren. Gestützt darauf sind die strategischen Handlungsrichtungen und Stossrichtungen verbindlich festzulegen.

- 1) In einem ersten Schritt sind bis Ende April 2019 die externen generellen und institutionsspezifischen Bedingungsgrössen zu identifizieren. Dazu gehören namentlich die Aufarbeitung der für die Strategieentwicklung notwendigen statistischen Grundlagen (insb. der bereits verfügbaren Daten wie etwa diejenigen des Bundesamtes für Statistik), die evtl. durch externes Expertenwissen zu unterstützende, auf spezifische Themen fokussierte Durchführung von Risikoanalysen (wie z.B. im Bereich des digital learning) sowie eine eingehende Dokumentenanalyse. Diese Vorarbeiten sind im Wesentlichen Aufgabe der zentralen Verwaltung.
- 2) In einem zweiten Schritt sind mit Blick auf diese Bedingungsgrössen die derzeitigen Stärken und Schwächen der Universität sowie die sich aus den Entwicklungstendenzen ergebenden Chancen und Risiken zu identifizieren (SWOT-Analyse). Daraus werden mögliche Entwicklungsszenarien abgeleitet und näher betrachtet.
- 3) In einem dritten Schritt werden basierend auf den Analyseergebnissen die für die Universität strategisch relevanten Themen festgelegt. Ziel ist die möglichst ideale Abstimmung der Universität mit ihrem (nicht direkt beeinflussbaren) Umfeld. Dies bedingt eine angemessene Mitwirkung der wichtigsten Akteure.
- 4) Die strategischen Handlungsfelder und Stossrichtungen sind durch das Rektorat bis Ende Oktober 2019 festzulegen und anschliessend durch den Senat zu genehmigen.

4.3 Konkretisierung

ZIEL dieser Phase ist die Formulierung der (Teil-)strategien sowie die der Beschrieb, wie sich die Universität nach Umsetzung der Strategien präsentieren will. Dies schliesst neben den Hauptaufgaben und Leistungen insbesondere auch kulturelle Aspekte, namentlich Verhaltensstandards, mit ein.

RESULTAT (MEILENSTEIN) ist die vom Rektorat verabschiedete, vom Senat genehmigte und vom Staatsrat zur Kenntnis genommene «Strategie 2030», mit welcher der Strategieentwicklungsprozess abgeschlossen wird.

VORGEHEN:

- 1) In einem partizipativ gestalteten Prozess sind die verschiedenen Handlungsoptionen zu erarbeiten. Dabei sind deren Auswirkungen bzw. Folgen im Hinblick auf deren Implementierung zu ermitteln. Dies betrifft namentlich das (akademische) Leistungsangebot, die Ressourcenzuteilung, Rollenverständnisse und kulturelle Aspekte.
- 2) Basierend darauf ist die «Strategie 2030» zu formulieren und zu verabschieden.
- 3) Die «Strategie 2030» soll bis Ende April 2020 vom Rektorat verabschiedet und anschliessend vom Senat genehmigt und dem Staatsrat zur Kenntnisnahme unterbreitet werden.
- 4) Parallel zur Phase der Konkretisierung und Verabschiedung hat das Rektorat den IMPLEMENTIERUNGSPROZESS zu entwickeln. Dies schliesst namentlich die Zuweisung der diesbezüglichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, die Formulierung spezifischer Ziele und der erwarteten Ergebnisse, die Umsetzungsplanung (Tätigkeiten und Meilensteine), die Festlegung der Kommunikationsprozesse und der Aufbau des Controllings mit ein. Diese Arbeiten bilden ebenfalls eine Grundlage für die Mehrjahresplanung 2023 – 2027.

5 Partizipation und Kommunikation

In Kapitel 2.2 «Herangehensweise» wurde deutlich, dass die Erarbeitung der strategischen Zielsetzungen und deren Umsetzung die gezielte und angemessene Einbindung der Fakultäten, der Körperschaften und der Mit-

glieder erfordert. Die Partizipation erfolgt entsprechend über die Pfeiler der Information, des Dialogs insbesondere zwischen Rektorat, Fakultäten und Körperschaften sowie des (breit geführten) Diskurses bzw. Austauschs unter den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Universitätsgesetz und Statuten sehen verschiedene Gefässe und Kanäle vor, welche eine Mitwirkung der Körperschaften und der Fakultäten gewährleisten. Sie bilden das Grundgerüst der Partizipation der internen Anspruchsgruppen und garantieren eine strukturierte, demokratisch legitimierte Meinungsbildung. Aufgrund der Bedeutung einer Einbindung der direkt und indirekt betroffenen Anspruchsgruppen ist es aber angezeigt, diese Kanäle mit Instrumenten zu ergänzen, die einen direkteren Austausch namentlich mit und unter den Mitgliedern der Universitätsgemeinschaft erlauben. Nebst der Nutzung bereits existierenden Plattformen wie Studierendenrat, Versammlungen der Körperschaften, Brownbag Lunches, Fakultätsratssitzungen, usw. sollen gezielt auch spezifische Veranstaltungen und Instrumente vorgesehen werden. Zu denken ist etwa an Befragungen, Roadshows, Debatten, Thematisierung in den universitären Medien sowie allenfalls virtuelle Plattformen.

Aufgrund der gesellschaftspolitischen Bedeutung der Universität sind ebenfalls die externen Anspruchsgruppen angemessen in den Diskurs einzubinden. Dies wird einerseits über die vom Staat bestimmten Mitglieder des Senats sichergestellt. Zudem bieten die 2017 geführten Verhandlungen mit dem Staatsrat rund um die Mehrjahresplanung und Zielvereinbarung 2018-23 wie auch der fortlaufend geführte Dialog mit Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit wertvolle Hinweise. Dieser Diskurs ist zu intensivieren und spezifisch auf die Strategieentwicklung auszurichten. Als Gefässe und Instrumente bieten sich etwa der Austausch mit der Politik in den bewährten Formen (Bilaterale Treffen mit Partei- und Fraktionspräsidenten, Fraktionssitzungen, Informationsveranstaltungen zu Gunsten der Grossrätinnen und Grossräte), gezielte Befragungen (z.B. Reputationsstudie), öffentliche Debatten bzw. Veranstaltungen sowie Medienarbeit an.

Die wesentlichen Informationen über Vorgehen, Stand des Projekts, wesentliche Diskussionsergebnisse und Zwischenentscheidungen (Meilensteine) sind zielgruppenorientiert und zeitgerecht zu kommunizieren. Entscheidprozesse sind transparent darzulegen. Notwendig ist eine enge, spezifisch auf die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung ausgerichtete Kommunikation.

6 Projektabwicklung und Ressourcen

Der Strategieentwicklungsprozess dauert rund zwei Jahre, sieht den vielfältigen Einbezug und das Zusammenspiel der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen vor, ist deshalb von einer gewissen Komplexität und erfordert – namentlich im Bereich der Gewährleistung der Partizipation – den Einsatz besonderer Instrumente. Zudem bindet das Vorhaben personelle Ressourcen insb. im Rektorat, im Generalsekretariat sowie im Dienst Unicom. In der Analyse-Phase wird auch Personal aus anderen Dienststellen eingebunden werden. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass das Rektorat, die zentrale und dezentrale Verwaltung wie auch die Fakultäten bereits stark durch verschiedene Projekte, Vorhaben und Entwicklungen, welche weit über das Tagesgeschäft hinausgehen, beansprucht sind. Damit birgt der in diesem Konzept beschriebene Entwicklungsprozess gewisse Konfliktrisiken in Bezug auf den Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Zwar können verschiedene Arbeiten mit dem bestehenden Personal und dem Betriebsbudget erfüllt werden. Gewisse Kompromisse bezüglich Analysetiefe und Diskursbreite sind aber unvermeidlich.

Der Strategieentwicklung kommt *Projektcharakter* zu. Die Projektorganisation ist im Einzelnen durch das Rektorat festzulegen, umfasst aber folgende wesentlichen Elemente bzw. Entscheidungen:

Projekteigner / Auftraggeber	Rektorat
Projektleitung	Generalsekretariat
Auftrag	Erarbeitung der strategischen Planung für die Periode 2020-2030 bis zum 1. Mai 2020
Vorgehen (Grobplanung)	Gemäss Ziff. 4 und 5 des vorliegenden Konzepts
Ressourcen	Die Projektkosten sind im Grundsatz durch das ordentliche Personal- und Betriebsbudget abzudecken. Die Bereitstellung zusätzlicher Mittel

	ist aber eine unabdingbare Voraussetzung für die Umsetzung des geplanten Vorgehens, namentlich im Bereich der Gestaltung der Partizipation. Der entsprechende zusätzlich Mittelbedarf ist noch definieren.
--	--