

Steuerung autonomer Universitäten. Erfahrungen aus Österreich

Günther Vinek

(Redigierter Tonbandmitschnitt des Vortrags)

In Österreich gilt ein neues Universitätsgesetz, das so genannte Universitätsgesetz 2002, durch das die österreichischen Universitäten in die Autonomie entlassen wurden. Die österreichischen Universitäten waren aufgerufen, sich selbst die Organisation zu geben, Ziele zu setzen und sich auf die Leistungsvereinbarungen mit dem Bund vorzubereiten. Ich werde in diesem Beitrag die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der neuen Gesetzeslage darstellen und die ersten Erfahrungen aus dem Blickwinkel der Universität Wien zeigen.

1 Eckpunkte der Autonomie

Die primären Aufgaben und Ziele einer Universität liegen in den Bereichen Forschung und forschungsgeleiteter Lehre. Die Beurteilung der Universitäten erfolgt daher nach der Qualität und Quantität der Leistungen auf diesen Gebieten, wie immer man das macht. Die wesentlichen Ressourcen, die wir haben, liegen im Potential unserer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und natürlich in jenen Mitteln, die zu deren Entfaltung dienen. Wenn ich also hauptsächlich über Organisation und Administration einer Universität spreche, dann möchte ich das unter der Überschrift verstanden wissen, dass dies den eigentlichen Zielen der Universität dienen muss und kein Selbstzweck sein darf.

Ein wichtiger Punkt des österreichischen Universitätsgesetzes 2002 ist, dass die Universitäten juristische Personen des öffentlichen Rechts sind. Man kann sagen, sie sind in wesentlichen Bereichen einem Unternehmen ähnlich. Die Universitäten erfüllen ihre Aufgaben selbstständig und im Rahmen der Gesetze weisungsfrei. Sie geben sich auch ihre Satzung, ihre Organisationsform und ihre Ziele selbst. Sie unterliegen nur der Rechtsaufsicht des Bundes, der Bund hat aber keine Aufsicht über die strategische und operative Tätigkeit, diese obliegt dem Universitätsrat.

1.1 Allgemeine Erfahrungen

Es gibt Vorteile, aber auch Nachteile. Die Vorteile sind sicherlich aus Sicht der Universität, dass es keine Bevormundung mehr durch vorgesetzte Dienststellen gibt, obwohl ich betonen muss, dass die früheren Erfahrungen nicht nur negativ waren. Man hat nicht nur eine Bevormundung gesehen, sondern auch die gute Zusammenarbeit. Jetzt ist man aber doch wesentlich freier in den Gestaltungsmöglichkeiten. Es gibt freie Verfügbarkeit über die Finanzmittel – ein Globalbudget – und es ist nicht mehr die Rede davon, wie viel für Personal, Investitionen und Betriebsmittel zu verwenden ist. Es gibt, und das ist vielleicht unsere größte Erleichterung, keine Einschränkung durch den Stellenplan des Bundes. Wir müssen nicht mehr fragen, ob wir eine Person einstellen dürfen oder nicht. Das einzig maßgebende ist, dass wir unser Budget einhalten müssen.

Es gab aber auch Probleme bei der Umsetzung des Gesetzes. Die ersten Schritte der Umsetzung haben in Wien zwei Jahre gedauert, dabei ist aber die Größe der Universität und ihre Komplexität zu bedenken. Die Universität Wien ist eine so genannte Volluniversität mit einem breiten Fächerspektrum und hat 66.000 bis 70.000 Studierende. Wir haben ungefähr 7.000 Mitarbeiter, das entspricht einem großen Unternehmen. Die notwendige Geschwindigkeit der Umsetzung, die mit einem Paradigmenwechsel verbunden ist, hat den Prozess schwierig gemacht. Es gibt auch negative Folgen. Ich selbst habe immer gedacht, dass vieles einfacher wird, wenn wir nicht mehr vom Bund und den Bundesvorschriften bevormundet werden. Das hat sich nicht in jedem Fall bewahrheitet. Es gibt teilweise strengere Rechtsnormen als in der Privatwirtschaft, etwa im Arbeitsrecht, im Arbeitnehmerschutz und im Mietrecht. Das sind Bereiche, um die sich die Universität bisher kaum kümmern musste, die aber jetzt zu wichtigen Themen wurden.

Noch etwas möchte ich betonen. Mit dem Universitätsgesetz 2002 ist die frühere Gruppenuniversität mit gremialer Mitbestimmung weitgehend abgeschafft worden. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Ich glaube, dass die Universität partizipativ mit ihren Mitarbeitern umgehen muss. Es ist allerdings der politische Wille gewesen, dass eine Mitbestimmung nur noch im Senat stattfindet, und auch dort mit anderen Stimmverhältnissen als bisher.

1.2 Leitung der Universität

Die obersten Leitungsorgane der Universität sind das Rektorat, der Universitätsrat und der Senat. Das Rektorat ist sozusagen die Geschäftsführung der Universität. Früher war der Rektor eher eine Repräsentationsperson, heute ist eine echte Geschäftsführung mit allen – auch persönlichen – Verantwortungen mit dem Amt verbunden. Zudem gibt es einen Universitätsrat, ähnlich einem Aufsichtsrat in der Wirtschaft. Der einzige wesentliche Unterschied ist, dass die Aufsichtsräte in der Wirtschaft eine Budgethoheit haben, die bei unserem Universitätsrat nur in einem eingeschränkten Maße gegeben ist. Des Weiteren gibt es den Senat, das einzige paritätisch zusammengesetzte Kollegialorgan, dessen Befugnisse unter anderen die Gestaltung der Curricula und die Erstellung der Satzung der Universität sind, dies allerdings auch nur auf Vorschlag des Rektorats.

Die Struktur der Universitätsleitung, also Universitätsrat, Rektorat und Senat, ist im Gesetz vorgegeben. In diesem Bereich ist die Gestaltungsfreiheit, etwa im Unterschied zur Technischen Universität Darmstadt, nicht der Universität freigegeben. Im Folgenden werde ich auf die einzelnen Gremien eingehen, weil es wichtig ist, diese Zusammenwirkungen zu sehen. Die konkreten Aussagen beziehen sich auf die Universität Wien.

1.2.1 Universitätsrat

Der Universitätsrat ist an der Universität Wien ein Gremium von neun Personen, in kleineren Universitäten können es auch sieben oder nur fünf Personen sein. Die Hälfte wird vom Senat gewählt, die zweite Hälfte wird von der Bundesregierung bestellt und entsandt. In unserem Fall sind dies vier plus vier Mitglieder, also acht Personen, die sich selbst ergänzen durch eine neunte Person, auf die sie sich einigen müssen. Für die Mitglieder des Universitätsrats gibt es Auflagen. Sie dürfen nicht Mitglieder der Universität sein, sie dürfen nicht Mitglieder des Bundesministeriums oder der Bundesregierung sein, und sie dürfen auch in den letzten vier Jahren kein politisches Amt ausgeführt haben.

In unserem Universitätsrat sind vier Professorinnen und Professoren, drei davon aus Deutschland einer aus der Schweiz. Eine Direktorin der Europäischen Zentralbank in Frankfurt ist Mitglied dieses Gremiums, auch ein Rechtsanwalt und ein Notar. Der Vorsitzende ist ehemaliger Chef einer der größten österreichischen Banken. Wir sehen unseren Universitätsrat sehr positiv, denn er bringt wissenschaftliche und wirtschaftliche Kompetenzen ein. Ebenso verfügt er über Kompetenz in Führungsangelegenheiten. Im konkreten Fall der Universität Wien gibt es ein sehr gutes Verhältnis und eine nützliche Zusammenarbeit.

Der Universitätsrat wählt den Rektor aus einem Dreivorschlag des Senats, der auf Grund einer Ausschreibung gebildet wird, aber bereits zur Ausschreibung kann der Universitätsrat eine Stellungnahme abgeben. Der Rektor schlägt die Vizerektoren vor, das sind an der Universität Wien vier Personen, die ebenfalls vom Universitätsrat bestellt werden. Der Rektor und die Vizerektoren sind dem Universitätsrat berichtspflichtig.

Der Universitätsrat genehmigt den Organisationsplan und den Entwicklungsplan, auf diese beiden wichtigen Dokumente werde ich später noch zu sprechen kommen. Er genehmigt den Entwurf der Leistungsvereinbarung mit dem Bund, er genehmigt die Geschäftsordnung des Rektorats, er gibt Gebarungsrichtlinien, er ist Empfänger des Rechnungsabschlusses und des Leistungsberichts. Der Universitätsrat hat keine eigene Budgethoheit, allerdings hat er ein Bewilligungsrecht für die Begründung von besonderen Verbindlichkeiten. Wenn die Universität finanzielle Verbindlichkeiten eingeht, die über den normalen Geschäftsbereich hinausgehen, bedarf dies seiner Zustimmung, ebenso wenn die Universität Beteiligungen eingeht oder eigene Gesellschaften gründet.

1.2.2 Rektorat

Das Rektorat besteht aus dem Rektor und vier Vizerektoren. Ihre Aufgaben sind die Leitung der Universität ganz allgemein und zwei weitere konkrete Aufgaben: einerseits die Erarbeitung des Organisationsplans, d. h. wie die Universität in sich strukturiert sein soll und andererseits des Entwicklungsplans, der vorgibt, in welche Richtung sich die Universität entwickeln soll und wo dabei die Schwerpunkte zu setzen sind. Bei Schwerpunkten heißt es immer auch, dass es Gebiete geben muss, die nicht mehr so stark betont werden. Die Erarbeitung des Entwicklungsplans hat viel Zeit in den zwei Jahren in Anspruch genommen und zu heftigen Diskussionen in der Universität geführt. Ich bin aber stolz drauf, dass dieser letztlich einstimmig sowohl vom Senat als auch vom Universitätsrat genehmigt wurde.

Weitere Aufgaben sind der Entwurf der Satzung und der Entwurf der Leistungsvereinbarung. Die Leistungsvereinbarung umfasst nach dem Gesetz die Vereinbarung zwischen dem Bund, vertreten durch das Bundesministerium, und der Universität über die zu erbringenden Leistungen und im Gegenzug dazu über die zur Verfügung zu stellenden Mittel für jeweils drei Jahre. Daneben gibt es auch noch Zielvereinbarungen, das sind in unserer Terminologie die internen Vereinbarungen, die das Rektorat mit den Dekanen bzw. die Dekane mit einzelnen Wissenschaftlern oder Wissenschaftlergruppen jeweils für ein Jahr abschließen.

Der Rektor ist auch der Dienstgeber und oberster Vorgesetzter des Personals. Alle ab 01.01.2004 an der Universität eingestellten Personen sind privatrechtlich angestellt, also keine Beamten. Es ist arbeitsrechtlich kein Unterschied, ob man bei einer Firma angestellt ist oder bei der Universität. Selbstverständlich haben wir noch Beamte und werden sie noch einige Zeit lang haben. Wir haben auch noch einige so genannte Vertragsbedienstete nach dem früheren Gesetz. Wir sind aber sehr bemüht und haben dabei auch guten Erfolg, dass sich vor allem jüngere Leute von dem Beamten- bzw. Vertragsbediensteten-Dienstrecht in das privatwirtschaftliche Dienstrecht überschreiben lassen. Vor allem wenn wir die Möglichkeit haben, ihnen ein höheres Gehalt zu zahlen, verknüpfen wir damit diesen Umstieg.

1.2.3 Senat

Die Erlassung der Satzung, der studienrechtlichen Bestimmungen und der Curricula sind die wesentlichen Aufgaben des Senats. Der Senat kann im Bereich der Satzung jedoch nur beschließen, was vom Rektorat vorgeschlagen wurde. In der Praxis gibt es eine intensive Diskussion, eine Wechselwirkung, es findet zwar keine Polarisierung statt, aber es ist doch keine einfache Situation.

Der Senat der Universität Wien setzt sich aus 18 Mitgliedern zusammen. Davon kommen zehn Mitglieder aus der Professorenschaft, zwei sind wissenschaftliche Mitarbeiter. Hinzu kommen fünf Studierende und ein Vertreter des allgemeinen Universitätspersonals. Man sieht, dass im Senat die Professoren die Mehrheit haben. Sollten sie sich einig sein, können sie die Senatsbeschlüsse bestimmen.

2 Implementierung des Universitätsgesetzes 2002

2.1 Organisationsplan

Zeitlich gesehen war der erste Schritt im Rahmen der Implementation des Gesetzes, den Organisationsplan der Universität zu entwickeln.

Es gibt noch eine weitere, bisher noch nicht erwähnte, im Gesetz vorgegebene strukturelle Maßnahme. Die gesetzliche Vorgabe ist, dass es nur eine Ebene von Organisationseinheiten unter der Universitätsleitung geben darf. Alle eventuellen tieferen Gliederungen sind nicht mehr mit einer rechtlichen Kompetenz verknüpft. Es wurden 17 Fakultäten und Zentren, acht Dienstleistungseinrichtungen, eine Stabstelle für Verwaltungskoordination und Recht sowie eine Einrichtung für Qualitätssicherung eingerichtet. Die Leiter und

Leiterinnen der Fakultäten und der Dienstleistungseinrichtungen handeln auf Grund einer Prokura und nach Richtlinien des Rektorats. Sie sind also selbst verantwortlich handelnde Personen. Wenn man das mit der Wirtschaft vergleicht, könnte man sagen, dass es Sparten-Geschäftsführer sind.

Natürlich gibt es noch Untergliederungen innerhalb der Fakultäten. Die Fakultäten sind gegliedert in Departments oder Institute, deren Leiter handeln im Namen des Dekans, dieser haftet für deren Handlung. Ein wesentlicher Unterschied ist jetzt, dass jedwede Verantwortung an eine Person geknüpft ist. Es gibt keine Maßnahme, für die ein Gremium verantwortlich ist, das nachher sagen könnte: *Der Entschluss war nicht einstimmig* oder *ich habe ohnehin nicht dafür gestimmt*. Wer Verantwortung trägt oder ein Amt oder Gestaltungsmacht übertragen bekommt, muss auch Rechenschaft ablegen.

An der Universität Wien gibt es nun 15 Fakultäten und zwei Zentren. Die Zentren unterscheiden sich nach unserer Bezeichnungsweise von den Fakultäten dadurch, dass sie zusätzlich zu den Aufgaben einer Fakultät in Forschung und Lehre noch Sonderaufgaben haben. Zum Beispiel gibt es das Zentrum für Sportwissenschaft und Universitätssport, dieses betreibt auch das Universitätssportinstitut mit seinen Sportstätten, es hat also Aufgaben, die normalerweise nicht einer Fakultät zugeordnet sind. Unser zweites Zentrum ist das Zentrum für Translationswissenschaft, dort ist außer dem Lehr- und Forschungsbetrieb auch die Ausbildung der Dolmetscher angesiedelt.

Diese Organisationsstruktur kann nur durch Änderung des Organisationsplans abgeändert werden, man kann also nicht schnell und leichtfertig jedes Jahr die Fakultäten umgestalten. Daher gibt es das Prinzip der Substruktur innerhalb der Fakultäten. Die Institute bzw. Departments können von Jahr zu Jahr geändert werden. Bereits nach einem Jahr gab es eine Änderung, die mit dem Jahreswechsel durchgeführt wurde, sie wurde wegen neuer wissenschaftlicher Gegebenheiten notwendig. Auf Wunsch der Wissenschaftler und der Dekane kann also unter Zustimmung des Rektorats die Binnenstruktur geändert werden.

Wir haben auch den Begriff der Forschungsplattformen eingeführt, das sind Zusammenfassungen von Wissenschaftlern bzw. Gruppen von Wissenschaftlern, die zeitlich begrenzt an einer interessanten und möglicherweise für die Zukunft wichtigen Thematik arbeiten. Diese Plattformen sind prinzipiell nach unserem Organisationsplan auf fünf Jahre beschränkt. Nach diesen fünf Jahren wird entweder festgestellt, dass die Plattform in irgendeiner Weise anders institutionalisiert wird oder man wird sagen, dass es ein Versuch war, aus dem nicht das geworden ist was man sich anfänglich erhofft hat.

Einige Dienstleistungen haben wir in Gesellschaften ausgegliedert, etwa die Stellenvermittlung für Studierende und Absolventen in die Firma Unitrain, die auch den Studierenden in der Bewerbungsphase hilft. Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer Bereiche, die wir in Form von GmbHs ausgegliedert haben, bei denen die Universität zumeist die Mehrheitsbeteiligung hat. Das sind natürlich die Fälle, die vom Universitätsrat genehmigt werden müssen, es bedarf aber nicht mehr der ministeriellen Genehmigung.

Wir wollen die Wissenschaftler von administrativen Aufgaben so weit wie möglich entlasten und haben daher Funktionen festgelegt, die wir Studienprogrammleiter nennen. Wir haben 35 dieser Stellen eingerichtet, da die Universität Wien ein sehr breites Spektrum an Studienrichtungen hat. Die Studienprogrammleiter sind sozusagen Manager des Studienbetriebs mit eigener administrativer Unterstützung, Sie sorgen für ein vollständiges Lehrangebot, sie geben den Studenten Auskunft über die Anrechnung und Anerkennung von Prüfungsleistungen usw.

2.1.1 Qualitätssicherung gemäß Organisationsplan

Wir haben großes Augenmerk auf die Qualitätssicherung gelegt. Deshalb haben wir einen Wissenschaftlichen Beirat eingerichtet, der die Universität Wien im Kontext der internationalen Wissenschaftslandschaft analysiert und beobachtet. Den Fakultäten haben wir ebenfalls die Möglichkeit eingeräumt, wissenschaftliche Beiräte zu gründen, die vom Rektorat finanziert werden. Dies wurde von allen Fakultäten genutzt. Die Beiräte unterstützen die Fakultäten bei der Entwicklungsplanung und bei der Erfüllung der Zielvereinbarungen.

Außerdem hat die Universität noch einen Evaluationsbeirat mit der Aufgabe, die Evaluationsprozesse in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung zu planen. Dieser Beirat unterstützt auch die Einrichtung für Qualitätssicherung. Wir sind gerade dabei, qualitätssichernde Maßnahmen im Verwaltungsbereich zu implementieren.

2.1.2 Prozess der Erstellung des Organisationsplans

Bei den Erfahrungen über den Prozess der Erstellung des Organisationsplans kann ich nicht verhehlen, dass es bei den ersten Aktivitäten der Implementierung des Gesetzes heftige Proteste gegeben hat. Es wurden das Rektorat und der Senat belagert, vielleicht hat es der eine oder andere von Ihnen in der Zeitung gelesen. Die Proteste haben sich zwar gegen das Rektorat gerichtet, zielten aber auf den „Geist des Gesetzes“, der natürlich vorher bekannt war, dessen Auswirkungen aber erst jetzt deutlich wurden.

Das Rektorat hat nicht autoritär aus dem stillen Kämmerlein Vorgaben gemacht, sondern wir haben natürlich intensive Gespräche mit den Dekanen und innerhalb der Fakultäten mit den Wissenschaftlern und den administrativen Mitarbeitern geführt. Dabei ist erstmals bewusst geworden, was die wirklichen Änderungen des Gesetzes sind, nämlich dass hier letztlich eine monokratische Entscheidung stattfindet. Das Anhören der Wünsche der Universitätsangehörigen – was wir selbstverständlich getan haben, sonst hätten wir nicht den Zustand erreicht den wir heute haben – ist keine Verpflichtung mehr, sondern ist eher Stil einer guten Zusammenarbeit.

2.1.3 Spannungsfeld „Universitätsrat – Rektorat – Senat“

Wir haben Spannungsfelder zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat festgestellt, z. B. bei dem Interessenbereich Steuerbarkeit der Universität. Der Universitätsrat wollte so wenige Fakultäten wie möglich, denn die Führungsspanne, also die Anzahl der Partner, die bei den Führungsgesprächen als Gegenüber auftreten, darf nicht zu groß sein. Der Universitätsrat wollte höchstens 12, wir haben uns dann auf 17 Fakultäten geeinigt. Die Fakultäten wollten noch viel mehr. Aber warum wollte das Rektorat mehr als 12 Fakultäten? Es sind Institute aufgelöst worden, und es musste nach Auffassung des Rektorats eine Anzahl von Organisationseinheiten geben, die in der Mitte zwischen der früheren Anzahl von Fakultäten und Instituten liegt. Früher hatten wir acht Fakultäten, jetzt muss ich eine abziehen, denn durch das Gesetz ist die medizinische Fakultät aus der Universität ausgeschieden und zu einer eigenen medizinischen Universität geworden. Es gibt in Österreich nun drei medizinische Universitäten in Wien, Graz und Innsbruck, die selbständig sind.

Neben dem Spannungsfeld der Neustrukturierung gab es auch jenes der Leistungsorientierung. Leistungsorientierung wurde vom Rektorat gefordert und durch viele Mitglieder der Universität unterstützt, es wurde aber von vorne herein nicht allgemein akzeptiert, wie das festgeschrieben werden soll.

Selbstverständlich bestanden auch Partikularinteressen von Gruppen innerhalb der Universität. Es gab heftige Diskussionen über die Zusammenfassung der Wissenschaftsbereiche in Fakultäten. Ganz zum Schluss stand es auf der Kippe, ob die Psychologie eine eigene Fakultät wird oder nicht. Sie ist es gerade noch geworden. Bei einer Evaluation nach zwei oder drei Jahren wird festgestellt, ob die Organisationsstruktur so bleiben soll. Ebenso haben sich andere Fachbereiche gegen eine Zusammenlegung gewehrt. Kollegen wollten je eine eigene Fakultät für Philosophie und eine eigene für Bildungswissenschaften,

die beiden Fachbereiche wurden jedoch zu einer Fakultät zusammengelegt. Am Anfang war der Widerstand groß, aber nach einem Jahr konnte man bereits hören, dass es eigentlich ganz gut funktioniert. Hier musste man eine Anfangsschwelle überwinden.

2.1.4 Handlungsbefugnisse

Einige der Handlungsbefugnisse habe ich bereits erwähnt. Für das Rektorat, bestehend aus dem Rektor und den Vizerektoren, gilt eine Geschäftsordnung. Diese regelt, welche Agenden von den Mitgliedern alleine oder gemeinsam wahrzunehmen sind. Die Leiter der Organisationseinheiten handeln aufgrund einer Prokura. Sie sind somit von den Richtlinien des Rektorats abhängig. Zum Beispiel können die Dekane über das ihnen zugeteilte Budget frei entscheiden. Allerdings gibt es eine Obergrenze, die sich das Rektorat vorbehält. Die Leiter der Suborganisationseinheiten – die Leiter der Institute – handeln im Namen des Dekans. Sie haben also keine durch das Gesetz gegebene Rechtspersönlichkeit.

Noch etwas ist sehr wichtig, womit wir in Wien große Unruhe hatten. Die Rechtsfähigkeit nach außen liegt bei der Universität, sie wird vom Rektorat wahrgenommen. Das klingt eigentlich ganz selbstverständlich und nicht außergewöhnlich, ist aber deswegen ein Problem gewesen, weil vor der Gültigkeit des Gesetzes die einzelnen Institute eine so genannte Teilrechtsfähigkeit hatten. Die Institute hatten die Möglichkeit, im eigenen Namen Forschungsverträge abzuschließen und mit diesen Forschungsgeldern auch Personen anzustellen. Das geschieht heute auch noch, aber im Namen der Universität. Es wurde den Instituten zugesichert, dass sie über ihre selbst eingeworbenen Finanzmittel verfügen können. Die Universität Wien will die Einwerbung von Drittmitteln fördern, deshalb fordern wir nicht einmal einen Gemeinkostenbeitrag – einen Overhead-Beitrag – ein, obwohl das notwendig wäre. Wenn jetzt Institute oder Institutsvorstände einen Drittmittelvertrag abschließen, dann geht das über die Dienstleistungseinrichtung für Forschungsservice. Dort geschieht eine formale Prüfung der Verträge, damit die Interessen der Universität gewahrt bleiben.

In der Zwischenzeit hat sich die Vorgehensweise eingespielt. Das kann aber nur funktionieren, wenn es ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern der Universität und dem Rektorat gibt. Da muss man sehr aufpassen, dass dieses Vertrauensverhältnis auf gar keinen Fall erschüttert wird. Letztlich hat dies auch dazu geführt, dass die Institute ihre Bankkonten aufgelöst haben. Früher hatten alle Institute eine eigene Buchhaltung, mit eigenen Bankkonten für ihre Drittmittelabrechnung. Ich weiß es nicht genau, aber die Institute der Universität Wien hatten sicherlich 500 bis 700 Bankkonten. Heute haben

wir ganz wenige Bankkonten und können mit unseren verfügbaren flüssigen Mitteln den Banken gegenüber ganz anders auftreten. Wir haben Konditionen, wovon die Institute früher nur träumen konnten, und wir lassen das auch den Instituten zugute kommen.

2.1.5 Grundsätze des Zusammenwirkens

Die Grundsätze des Zusammenwirkens zwischen allen Ebenen, auch auf der Ebene zwischen Ministerium und Universität, beruhen nicht mehr auf befehlsartigen Vorgaben, sondern auf Vereinbarungen über Ziele und zu erbringende Leistungen. Da ist es selbstverständlich, dass man diese Leistungen beurteilen muss. Es ist auch selbstverständlich, dass man die Art der Beurteilung nicht erst im Nachhinein festlegt. Es muss Klarheit bestehen, welche Ziele man erreichen möchte, und man muss vorher sagen, wie man die Zielerreichung ermittelt. Der Grad der Zielerreichung muss durch eine objektive Beurteilung möglich sein. Dies erfolgt soweit wie möglich auf Basis vereinbarter Kennzahlen. Darüber führen wir teilweise noch Diskussionen, sind aber schon sehr weit fortgeschritten. Diese Kennzahlen und davon abgeleitete Leistungsindikatoren werden in einem Führungsinformationssystem transparent und aktuell der universitären Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Universität soll jederzeit den Erfüllungsgrad ihrer Leistungskriterien kennen.

2.2 Entwicklungsplan

Nach dem Organisationsplan kam der zweite Schritt, der Entwicklungsplan. Diese Vorgehensweise – zuerst der Organisationsplan, dann der Entwicklungsplan – war im Gesetz vorgegeben. Es gab die Diskussion, ob nicht ein Entwicklungsplan vorher existieren und ein Organisationsplan den Zielen des Entwicklungsplans folgen sollte. Das sind sicher Argumente, allerdings ist im Gesetz die Reihenfolge festgelegt.

Bei dem Entwicklungsplan haben wir mit der Analyse der Ausgangssituation begonnen. Wir haben versucht darzustellen, wie sich die Universität Wien mit ihren einzelnen Wirkungsbereichen im internationalen Feld positioniert sehen kann. Danach gab es Aussagen über die Qualitätsentwicklung in der Lehre, speziell das Bekenntnis zum Bologna-Prozess. Der Entwicklungsplan enthält auch Aussagen über strukturierte Doktoratsprogramme, um die Forschung zu stärken und Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in definierten Forschungsfeldern zu fördern. Ebenso gibt es Aussagen zu den Forschungsschwerpunkten der Fakultäten, Zentren und der Universität als Ganzes. Die Schwerpunkte haben wir selbstverständlich in Zusammenarbeit mit den Fakultäten ausgearbeitet.

2.2.1 Strategische Ziele des Entwicklungsplans

Die Universität Wien hat sich strategische Ziele oder Eckpunkte gesetzt. Es sind sehr ehrgeizige Ziele, aber die Ziele müssen erstmal grob gesteckt werden, damit man – auch wenn man sie nicht ganz erreicht – doch ein Stück weiterkommt.

Es gibt die Vorstellung, dass sich die Universität Wien im Kreis der besten Forschungsuniversitäten in Europa positionieren möchte. Dann gibt es die Aufforderung zur Verbesserung der Lehre. Wir wollen wegkommen von einem Anbieter von Lehrveranstaltungen und uns zu einem international anerkannten Vermittler von Bildung und Kompetenz entwickeln. Erreichen wollen wir das durch die europäische Studienarchitektur, die Vernetzung der Studien und den Ausbau der Doktoratsstudien. Die Forschung soll ebenfalls gestärkt werden, indem die Universität Wien als international attraktives Zentrum für junge, innovative Wissenschaftler wahrgenommen wird. Es wäre schön, wenn man an unsere Universität kommt, weil wir bekannte Wissenschaftler haben und weil hier anerkannte Forschung betrieben wird und nicht, weil man in Wien wohnt oder nur in geringer Entfernung von Wien zuhause ist. Wir haben auch Ziele für die Administration festgesetzt. Die administrativen Leistungen sollen verstärkt werden, die zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Studierenden und Wissenschaftler beitragen. Generell wollen wir Qualitätskriterien anwenden, die internationalen Standards entsprechen.

Wir haben auch eine strategische Partnerschaft mit zwei anderen europäischen Universitäten geschlossen. Zum einen mit der Humboldt-Universität zu Berlin, weil sie eine ähnliche Struktur wie die Universität Wien hat, und zum anderen mit der Universität Zürich. Die Leitungen dieser drei Universitäten treffen sich dreimal im Jahr, einmal in Berlin, in Zürich und in Wien. Wir sprechen über strategische Ziele und führen ein Benchmarking unserer Administration durch. Zuletzt haben wir zur Personalverwaltung einen gemeinsamen Workshop durchgeführt. Natürlich gibt es bei diesen drei Universitäten unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen, aber es ist schon sehr interessant, was man von den anderen Institutionen lernen kann. Gerade bei der Qualitätssicherung will die Universität über den eigenen Tellerrand hinaus schauen, um mindestens zu wissen was es woanders gibt und wie es woanders in Europa ist.

2.2.2 Prozess der Erstellung des Entwicklungsplans

Zu den Erfahrungen bei der Erstellung des Entwicklungsplans kann ich sagen, dass der Prozess ruhig verlaufen ist, weil die Proteste gegen das Gesetz und gegen den „Geist des

Gesetzes“ schon stattgefunden haben. Man hat offensichtlich eingesehen, dass die inhaltliche und sachliche Konstruktion des Organisationsplans akzeptabel war. Deswegen hat es beim Entwicklungsplan keine politischen oder hochschulpolitischen Probleme gegeben.

Die Fakultäten wurden gebeten, eine Selbstdarstellung mit der Analyse ihrer vorhandenen Stärken und Schwächen durchzuführen. Dafür hat die Universität Datenmaterial zur Verfügung gestellt. Es war bereits ein großer Erfolg, dass flächendeckend in allen Bereichen der Universität über die eigenen Leistungen nachgedacht wurde.

Auf die Frage, wie gut die Fakultäten sind, bekam man – überspitzt ausgedrückt – die Antwort: Wir sind nicht nur gut, wir sind die Besten! Das ist eine egozentrische Betrachtung, die in einer internationalen Wissenschaftslandschaft nicht sein kann. Wir haben mit den Fakultäten die Schwerpunktsetzung und die Planung weiterer Forschungsschwerpunkte diskutiert. Das war nicht einfach, denn in den ersten Papieren, die von den Fakultäten geliefert wurden, war alles ein Schwerpunkt, was irgendwo in der Fakultät gemacht wird. Es kann aber nicht sein, dass es außer Schwerpunkten keine anderen Bereiche gibt. Die Fakultäten zu einer wirklichen Schwerpunktsetzung zu ermutigen war ein heftiger Kampf, denn das bedeutet, das Gewicht von anderen Bereichen wegzunehmen. Als Reaktion auf die Tatsache, dass die Schwerpunktsetzung ein schwieriger Prozess ist, haben wir gemeinsam mit den Dekanen festgelegt, auch noch eine geringe Zahl von universitätsweiten Schwerpunkten einzurichten. Davon haben wir bisher sechs Stück. Ich bin mir aber nicht sicher, ob alle bleiben werden. Der Evaluationsprozess über die vom Rektorat finanziell geförderten Schwerpunkte wird zeigen, ob die Schwerpunkte gut gewählt sind oder nicht. Die Bedingung einer Schwerpunktbildung war, dass bereits hohe wissenschaftliche Exzellenz auf diesen Gebieten vorhanden sein muss.

2.2.3 Ergebnisse des Entwicklungsplans

Ein Ergebnis des Entwicklungsplans ist, dass die Dekane und größtenteils die Wissenschaftler mit den strategischen Zielen übereinstimmen. Durch diesen Prozess hat die Universität an „corporate identity“ gewonnen.

Das Bekenntnis zur Bologna-Studienarchitektur ist gestiegen, es ist aber nicht flächendeckend, denn es gibt Fachbereiche, die aus gutem Grund die Bologna-Studienarchitektur nicht begrüßen. Das sind vor allem die Bereiche, wo die Studierenden ihre Berufsaussichten durch Standesvertretungen beeinflusst sehen, wie bei den Juristen durch die

Rechtsanwaltskammer und bei den Pharmazeuten durch die Apothekerkammer. Im Prinzip herrscht die Meinung, dass ein Bachelor „zu wenig“ ist. Aber Bachelor plus Master ist in Summe wiederum „zu viel“. Diese Diskussion ist noch nicht zu Ende und ist vielleicht auch durch unsere Gesetzeslage bedingt, in der steht, dass der Bachelor nur drei Jahre dauern darf, während nach den Bolognadokumenten auch vier Jahre möglich sind. Eine dreijährige Juristenausbildung reicht natürlich nicht aus und genügt nicht für den Beruf des Richters oder für den des Rechtsanwalts. Die Argumente sind aber nicht ganz einsehbar, denn man braucht auch Juristen in den Betrieben und man benötigt rechtskundige Personen in Gerichten, in Grundbuchämtern usw. Deshalb kann es schon eine *employability* für einen Bachelor-Absolventen geben, der nur drei Studienjahre für einen Jura-Abschluss benötigt.

Die Art der Verteilung von Ressourcen ist auch ein Ergebnis des Entwicklungsplans, denn die Widmung der Professuren muss im Entwicklungsplan stehen und bedarf der Bewilligung des Universitätsrats. Das Rektorat kann keine zusätzlichen Professuren einrichten, wenn das nicht vom Rat durch die Genehmigung des Entwicklungsplans beschlossen wurde. In diesem Sinn enthält der Entwicklungsplan die Ressourcenverteilung der Professorenstellen. Der Entwicklungsplan wird bei uns als rollierender Plan gesehen. Wir sind jetzt dabei, die zweite Version auszuarbeiten, bei der wir auf die Studienarchitektur wesentlich genauer eingehen und bei der wir Korrekturen vornehmen, was das Spektrum der Professuren betrifft.

3 Steuerung durch Leistungs- und Zielvereinbarungen

Es gibt in Österreich eine externe Steuerung und eine interne Steuerung in der Universität. Die externe Steuerung umfasst im Wesentlichen die Leistungsvereinbarungen zwischen dem Bund und der Universität. Als interne Steuerung bezeichnen wir die Zielvereinbarungen der Universität mit den Fakultäten.

3.1 Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Universität

Über Erfahrungen mit der Leistungsvereinbarung kann ich noch nicht viel berichten, denn wir sind jetzt dabei, den Vorschlag für die erste Leistungsvereinbarung vorzubereiten. Im Laufe des Jahres 2006 muss die Leistungsvereinbarung für die drei Jahre 2007 bis 2009 abgeschlossen werden. Durch die Zusammenarbeit mit dem Ministerium gibt es auch schon konkrete Vorstellungen, wie diese Leistungsvereinbarungen aussehen sollen.

Die von der Universität zu erbringenden Leistungen sind im Wesentlichen vom Gesetz vorgegeben und sollen von der Leistungsvereinbarung abgedeckt werden. Selbstverständlich stehen die Bereiche Studium, Weiterbildung und Forschung im Mittelpunkt. Ebenso die Profilbildung, die strategischen Ziele der Universität wie auch die Universitäts- und Personalentwicklung. In den Leistungsvereinbarungen werden auch gesellschaftliche Zielsetzungen festgelegt, ganz besonders Gleichbehandlung und Frauenförderung. Weitere Bereiche sind die interuniversitäre Kooperation sowie die Erhöhung von Internationalität und Mobilität.

In den Leistungsvereinbarungen sind auch die Leistungsverpflichtungen des Bundes festgehalten. Die wesentliche Ressource, die vom Bund den Universitäten aufgrund der Leistungsvereinbarungen zuerkannt wird, ist natürlich das Globalbudget. Das Budget der Universität wird jeweils für drei Jahre festgelegt. Vor dem Jahr 2004 gab es ein jährliches Budget, nunmehr wird das Universitätsbudget für drei Jahre beschlossen. Die ersten Jahre von 2004 bis 2006 laufen jetzt aus, und es gibt bereits konkrete Vorstellungen – aber noch keinen Beschluss der Regierung – für das nächste dreijährige Budget. Das ist eine entscheidende Verbesserung der Planungssicherheit, wenn wir nicht von Jahr zu Jahr hoffen oder bangen müssen, wie hoch das nächste Budget ausfällt.

Es gibt folgende Regelung für das Globalbudget. 20% des Budgets werden von Leistungsindikatoren beeinflusst, wir nennen das formelgebundenes Budget. Das heißt, 20% unseres Globalbudgets werden beeinflusst vom Erreichen bestimmter Leistungskennzahlen. 15 Prozentpunkte dieser 20% entfallen auf Leistungen im Bereich der Lehre, weitere vier Prozentpunkte auf den Bereich der Forschung und ein Prozentpunkt auf die Gesellschaftspolitik, wie z. B. die Frauenquote.

Ich habe da Bedenken. Eine Kennzahl ist z. B. der Anteil der Studierenden, die in der Regelstudienzeit plus zwei Toleranzsemester ihren Abschluss machen. Das ist prinzipiell eine gute Kennzahl, denn die Universität muss sich bemühen, dass die Studienfächer auch in der Regelstudienzeit studierbar werden. Aber das Studium hat auch etwas mit Qualität zu tun. Kennzahlen für die Qualität von Studien sind aber nicht vorgesehen. Man könnte also die Studiendauer verkürzen, indem man die Prüfungen leichter macht und damit die Leistungskennzahl und somit das Budget verbessern. Das sehe ich als Problem. Aber ich hoffe, dass alle Universitäten ein Qualitätsbewusstsein haben und nicht die Qualität senken, um eventuell die Leistungskennzahlen zu erhöhen, um mehr Geld zu erhalten.

80% des Globalbudgets werden im Rahmen der Leistungsvereinbarungen festgelegt und sind teilweise auch von Indikatoren abhängig. Hier fließt die so genannte Wissensbilanz ein, auf die ich gleich noch zu sprechen komme.

3.1.1 Externes Berichtswesen

Wir unterliegen in unserer wirtschaftlichen Gebarung jetzt dem Handelsgesetzbuch; das bedeutet, dass wir bilanzieren müssen. Die Eröffnungsbilanz für das Jahr 2004 wurde erstellt, die Bilanz 2005 wird Ende des ersten Quartals 2006 fertig gestellt und von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt. Unser externes Berichtswesen besteht aus dem Leistungsbericht, inklusive einer Prognose für das Folgejahr, dem Finanzbericht mit Rechnungsabschluss nach dem Handelsgesetzbuch und der Wissensbilanz.

Die Wissensbilanz ist noch relativ neu. Die Wissensbilanz verlangt von uns eine Darstellung des geistigen Kapitals der Universität. Es geht hier um Wirkungsbereiche, gesellschaftliche Zielsetzungen, intellektuelles Vermögen, Messung der internationalen Vernetzung und der Qualität der Wissenschaften sowie um Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen. Das beschäftigt uns im Moment, denn die erste Wissensbilanz müssen wir in den nächsten Monaten abgeben.

3.1.2 Erfahrungen mit der Leistungsvereinbarung

Bei der Wissensbilanz hat sich ein Spannungsfeld zwischen dem Wissenschaftsministerium und der Rektorenkonferenz ergeben. Es hat sich bei der Umsetzung der Wissensbilanz gezeigt, dass es dem Ministerium eigentlich darum geht, möglichst viele Daten zu bekommen. Es werden auch Daten verlangt, die nicht das Wissen oder das intellektuelle Kapital messen. Man hat mit 150 Kennzahlen angefangen. Wir haben uns jetzt auf etwa 40 Kennzahlen geeinigt, obwohl wir wissen, dass ein wirtschaftliches Unternehmen mit fünf oder sechs Kennzahlen auskommt.

Bei der Auswirkung der Kennzahlen des formelgebundenen Budgets gibt es eine besondere österreichische Situation. Es steht im Gesetz, dass sich das für die Hochschulen zuständige Bundesministerium für Wissenschaft mit dem Finanzministerium bezüglich des formelgebundenen Budgets einigen muss. Dabei entstand eine Konkurrenz unter den Ministerien, wobei das Finanzministerium meint, dass das Wissenschaftsministerium auf der Seite der Universitäten steht. Das Finanzministerium will die Universitäten hart anfassen und mit dem formelgebunden Budget eine „radikale Neuverteilung“ durchsetzen.

Das formelgebundene Budget muss sozusagen mit Gewalt implementiert werden. Dagegen hält das Wissenschaftsministerium eine „sanfte Umverteilung“ für den besseren Weg, denn man kann eine Veränderung in einem Prozess nicht mit einem Donnerschlag erreichen. Der Wunsch, das formelgebundene Budget deutlicher zu verändern, ist gleichzeitig verbunden mit dem Wunsch des Finanzministeriums, dem Wissenschaftsministerium eine nicht so starke Verhandlungsposition zukommen zu lassen.

Bei der Vorbereitung der Leistungsvereinbarung hat sich ein weiteres Spannungsfeld gezeigt. Da die Universitäten nicht über ausreichend Geld verfügen, müssen bestimmte Leistungen in den Vordergrund gestellt werden. Es stellte sich die Frage, ob Leistungen der Grundsicherung oder Zukunftsvisionen betont werden sollen. Die Universitäten wollten hier stärker Visionen und Ziele ansprechen, die über die Grundversorgung hinausgehen.

3.2 Zielvereinbarungen zwischen Universität und Fakultäten

Die internen Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Dekanen haben wir mit Ende des Jahres 2005 abgeschlossen. Es gibt aber auch Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Universitätsrat. Ebenso haben die Vizerektoren Zielvereinbarungen mit dem Rektor abgeschlossen. Dabei gibt es auch leistungsabhängige Gehaltsbestandteile.

Qualität ist für uns ein wesentliches Strategiemerkmale, dabei stellt sich aber immer wieder die Frage, wie sich das im Detail auswirkt. Die bereits erwähnte Serviceorientierung ist ebenfalls eine Strategie der internen Steuerung. Sie beinhaltet die Entlastung der Wissenschaftler von administrativen Tätigkeiten und unterstützt die Studierenden durch zeitgemäße Dienstleistungen. Wir haben eine eigene Abteilung für das Finanzcontrolling aufgebaut, die bereichsübergreifende Analysen liefert und der die Planung, Budgetierung und Controlling zugeordnet sind. Eine weitere Strategie der internen Steuerung ist die ziel- und leistungsgerichtete Ressourcenzuteilung, wobei Kennzahlen als Basis der Entscheidungen für die Zuteilung von Ressourcen dienen. Ganz wesentlich ist die Transparenz in der Informationsbereitstellung bzw. im Informationswesen. Wenn Leistungen und Finanzströme über Kennzahlen gesteuert werden, dann dürfen die zugrunde liegenden Zahlen nicht geheim sein. Es muss eine Rückkopplung geben bzw. eine Kontrollmöglichkeit vorhanden sein. Ebenso müssen im Vorhinein die Beurteilungskriterien bekannt sein.

Wir haben klare Verantwortlichkeiten festgelegt – auch für die Lieferung von Daten und Berichten – und wir bekennen uns zu einer vergleichenden Leistungsbeurteilung. Sowohl auf der Ebene innerhalb der Universität und auf nationaler Ebene als auch auf inter-

nationaler Ebene. Wir wollen einfach wissen, wo die eigenen Fakultäten im internationalen Vergleich stehen. Es soll keine Selbstbeschau und Selbstbeurteilung sein, sondern wir wollen uns international positionieren.

3.2.1 Prozesse und Systeme der internen Steuerung

Die Qualitätssicherung ist auch ein Prozess der internen Steuerung. Die Sicherung der Qualität von Prozessen und deren Ergebnisse im wissenschaftlichen und administrativen Bereich ist ein vorrangiges Kriterium. Wir sind gerade dabei, unsere Verwaltungsprozesse zu dokumentieren in die Richtung einer Zertifizierung. In der Verwaltung läuft jetzt eine Evaluation, von der wir uns Verbesserungen erhoffen, wie auch von einer stark automatisierten Berichterstellung.

Für das Berichtswesen gibt es natürlich technische Systeme. Wir haben computerunterstützte operative Systeme in der Studierenden- und der Personalverwaltung. Das Ziel ist eine konsistente und integrierte Informationsverwaltung. Die wesentlichen Leistungsdaten werden in einem Datawarehouse der Universität bereitgestellt. In der Personalverwaltung mussten wir z. B. mit Beginn des Jahres 2004 eine Lohnverrechnung aufbauen. Die Universität hat bisher nie eine Lohnverrechnung machen müssen, das wurde im Ministerium abgewickelt. Für unsere Beamten geschieht das nach wie vor im Ministerium, aber für unsere privatwirtschaftlichen Angestellten müssen wir die Lohnverrechnung eigenständig durchführen. Dadurch haben wir jetzt eine Mehrlast. Es ist eine große Leistung, dass die Lohnverrechnung auf Anhieb funktioniert hat, denn die Einführung war ein ziemlich großes Projekt. Generell wollen wir ein einfaches, benutzerorientiertes Datenmodell schaffen, indem wir versuchen, eine einheitliche Sicht der Daten bei allen Benutzern zu erreichen. Nur wenn alle betroffenen Datennutzer eine gemeinsame Vorstellung über Struktur und Semantik der Daten haben, kann man die Zahlen vergleichen und mit ihnen operieren. Die Leistungskennzahlen wollen wir nach ganzheitlichen Konzepten darstellen und allgemein zur Verfügung stellen.

Unsere operativen Systeme stammen von einer Firma aus Karlsruhe, die in der Zwischenzeit nicht mehr am Markt ist, aber die Systeme können wir weiterführen. Das betrifft die operativen Daten im Studentenbetrieb und in der Personalverwaltung. In der Leistungs- und Finanzrechnung setzen wir SAP ein. Da hat das Wissenschaftsministerium allen österreichischen Universitäten sehr geholfen. Mit großer finanzieller Unterstützung wurde vor Beginn des Jahres 2004 für alle Universitäten ein Universitäts-SAP im Rechnungswesen zur Verfügung gestellt. Sowohl die Daten aus SAP als auch die Daten aus den

operativen Systemen fließen in unser Datawarehouse ein, wodurch letztlich eine automatisierte Berichterstattung möglich wird.

3.2.2 Kriterien für interne Leistungskennzahlen

Welche Eigenschaften müssen die Kennzahlen zur internen Steuerung haben? Ganz wichtig ist, dass es eine einfache und verständliche Konzeption der Kennzahlen gibt. Dabei muss man sich auf die wesentlichen Kennzahlen einigen. Wenn wir alle wesentlichen Leistungsbereiche abdecken können, ist das schon gut. Die Kennzahlen müssen auf eine überschaubare Anzahl beschränkt werden, und es muss mit ihnen ein größenunabhängiger Vergleich möglich sein. Wir können nicht eine kleine und eine große Fakultät durch Absolutzahlen miteinander vergleichen, sondern nur mit vernünftig in Relation gesetzten Zahlen. Das Ganze soll möglichst ohne Mehraufwand der Fakultäten erfolgen, aber etwas zusätzlicher Aufwand ist wohl notwendig, um die Leistungskennzahlen zu erheben, die wir zur Steuerung brauchen.

Wir werden keine Schlussfolgerungen auf Basis einer einzigen, isolierten Kennzahl und ohne Hintergrundinformation ziehen. Wir werden auch keine weit reichenden Entscheidungen ausschließlich aus der Betrachtung von Kennzahlen treffen. Es muss immer eine Diskussion über die Hintergründe von Kennzahlwerten geben. Kennzahlen sind ein wichtiges Mittel, aber sie können nicht die einzige Entscheidungsgrundlage sein.

3.2.3 Vorgehensweise bei den Zielvereinbarungen mit den Fakultäten

Bei den Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten sind wir folgendermaßen vorgegangen. Zuerst hat das Rektorat den einzelnen Fakultäten Informationen bereitgestellt. Teilweise stammten die Daten aus dem Datawarehouse, teilweise auch aus anderen Quellen. Jedenfalls haben wir den Fakultäten gezeigt, was ihre Leistungsgrößen sind. Das waren z.B. Kennzahlen für den Lehrbetrieb, Drittmittelprojekte, Budgeteinsatz, Personalstruktur, die Forschungs- und Publikationstätigkeit usw. In den Naturwissenschaften ist es relativ leicht, die Forschungsleistung durch internationale Forschungsdokumentationen und Publikationsindizes festzustellen. In den Geisteswissenschaften ist es bei weitem nicht so einfach. Im Anschluss daran haben wir den Fakultäten Fragen zu ihrer strategischen Entwicklung gestellt und ihre Vorstellungen erbeten. Wir haben damit einen Diskussionsprozess in den Fakultäten gestartet. Aufgrund der Antworten, die wir bekamen, haben wir in aufwendigen Zielvereinbarungsgesprächen – in die wir viel Zeit investiert haben – die Maßnahmen und letztlich die Vereinbarungen getroffen. Die Ver-

einbarungen betrafen das Budget, Personalmaßnahmen, Räumlichkeiten, aber auch Lehre und Forschung, das war individuell verschieden. Wir haben in Übereinstimmung mit den Fakultäten Ziele gesetzt und diese Ziele dokumentiert und festgeschrieben. Die Fakultäten wissen, dass wir uns gemeinsam am Ende des Jahres 2006 anschauen werden, wie weit diese Ziele erreicht wurden. Wir haben auch gesagt, dass von der Zielerreichung bzw. von einer gravierenden Zielverfehlung Konsequenzen abhängig sein werden, z. B. im Bereich des Budgets oder des Personals.

3.2.4 Erfahrungen mit den Zielvereinbarungen

Ganz allgemein war die fachbereichsspezifische Leistungsbeurteilung ein besonderes Problem, letztlich auch die unterschiedlichen Vorstellungen über die Studienarchitektur und über den Betrieb des Studiums. Einerseits wissen wir, dass wir keine universitätsweite generelle Vereinheitlichung anstreben wollen. Andererseits wissen wir aber auch, dass in der Universität der Ablauf des Studienbetriebs zu heterogen ist. Die Heterogenität kommt von früher, wo der Studienbetrieb auch organisatorisch und verwaltungsmäßig auf die Fakultäten aufgeteilt war. Da haben sich in den alten sieben Fakultäten ganz unterschiedliche Kulturen entwickelt. Es ist eine ziemliche Mühe, diese Kulturen wieder zu integrieren. Früher hat die Fakultät einen akademischen Titel verliehen, heute verleiht die Universität den akademischen Grad, die Verantwortlichkeiten haben sich auch in diesem Bereich verschoben.

Auch im Budgetvollzug gab es Besonderheiten. Die Institute und die Fakultäten haben immer über ihr geringes Budget geklagt, besonders in der Zeit der Kameralistik, in der am Jahresende das Budget aufgebraucht sein sollte. Jetzt sind wir erstaunt, wie hoch die flüssigen Mittel sind, die am Jahresende zur Verfügung stehen. Das ist ein Betrag, der uns in der ökonomischen Bilanz fast unangenehm ist, weil die Aktiva sehr groß werden und dann in der Zeitung steht, dass die Universitäten so reich sind. Wir haben gemerkt, dass im laufenden Betrieb erhebliche Einsparmöglichkeiten liegen, aber wir lassen selbstverständlich den Fakultäten die finanziellen Mittel, aber mit der Auflage, dass die eingesparten Mittel für Investitionen verwendet werden. Es darf nicht einfach der Verbrauch erhöht werden, also z. B. die Anzahl der Kopien oder das Einkaufen von Kopierpapier, Druckertoner usw. Wir verlangen von den Fakultäten, dass sie investieren, sie können also Geräte kaufen usw. Inzwischen gibt es das Vertrauen der Fakultäten, dass das übrig gebliebene Geld ihnen weiter zur Verfügung steht. Die zeitliche Verteilung des Mittelverbrauchs und der Rückgang der Betriebsmittel sind erstaunliche Erfahrungen, die wir gemacht haben.

4 Erfahrungen bei der Implementierung und Steuerung der autonomen Universität

Letztlich haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den zwei Jahren eine vorwiegend positive Bewertung der Vereinbarungskultur und Transparenz vorgenommen. Vorbehalte gibt es natürlich bei denjenigen, die aus gesellschaftspolitischen Gründen prinzipiell gegen dieses Universitätsmodell sind, die sind nach wie vor unzufrieden. Aber im Großen und Ganzen ist die Akzeptanz groß, insbesondere von den Dekanen und den Leitern der Dienstleistungseinrichtungen haben wir eine positive Resonanz erhalten. Sie sehen jetzt, dass sie eine Legitimation haben, auch innerhalb der Fakultäten etwas zu verändern, weil sie ihre Ziele erreichen müssen. Daher müssen sie auch überlegen, wie sie innerhalb der Fakultät ihre Finanzmittel verteilen, dass diese Ziele möglichst gut erreicht werden. Zum Beispiel können sie entscheiden, ob sie die Finanzmittel einer besonders guten Forschungsgruppe geben, damit sie noch mehr Output bringt, oder die Dekane können die Finanzmittel einer schwächeren Gruppe geben, die aber großes Potential hat. Das ist die Entscheidung innerhalb der Fakultäten, also die schon angesprochene Autonomie innerhalb von Bereichen der Universität. Das wird allgemein positiv gesehen. Vielleicht nicht von jedem Betroffenen, aber immerhin von den Dekanen.

Bei der thematischen Abstimmung zwischen den Universitäten zeigt sich das Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und strategischer Partnerschaft. Die Universität Wien ist der Meinung, dass am Standort Wien die Partnerschaft vorherrschen sollte, die Konkurrenz soll auf überregionaler und internationaler Ebene stattfinden. Das ist in der Praxis nicht so einfach, denn es muss von allen Partnern so gesehen werden.

Auch die Situation in der Österreichischen Rektorenkonferenz hat sich geändert. Da wird auch eine Abwägung getroffen zwischen der Solidarität der österreichischen Universitäten und der Durchsetzung von Einzelinteressen. Die Solidarität war immer groß, als man den gemeinsamen Gegner im Ministerium hatte. Werden heutzutage Maßnahmen beschlossen, überlegen die Hochschulen, ob sie sich anschließen sollen oder ob sie aus einer lokalen Maßnahme einen größeren Vorteil erzielen.

5 Schlussbemerkungen

Wir können an der Universität Wien ein überwiegend positives Resümee ziehen. Wir haben viel über uns gelernt. Durch intensive Selbstreflexion kennen wir unsere Stärken und Schwächen besser als zuvor. Es ist nicht selbstverständlich, dass es gelungen ist,

gemeinsame Ziele auf das Papier zu bringen. Die Ziele sind bei weitem noch nicht erreicht, aber es ist ein erster Schritt und ich glaube, dass wir auf einem guten Weg sind.

Natürlich gibt es auch Kritiker einer vorwiegend monokratisch und zielgerichtet gesteuerten Universität. Aber die wirkliche 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. Das muss in die Köpfe hinein und verinnerlicht werden. Der Prozess hat schon begonnen. Ein endgültiges Urteil kann man aber erst in einigen Jahren fällen.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Günther Vinek
Vizekanzler der Universität Wien für
Informationsmanagement und Organisation
Dr.-Karl-Lueger-Ring 1
A-1010 Wien

