

Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen
Universitätsreform

Barbara Sporn

aus:

Rolf v. Lüde (Hg.)

Neue Wege der Hochschulgovernance

Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Mit Beiträgen von Rolf v. Lüde, Hans E. Roosendaal und Kasia Zalewska-Kurek,
Barbara Sporn, Hans-Ulrich Küpper und Wolfgang Weber

S. 37–59

Impressum und Bildnachweis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

Open access über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL:

http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/HamburgUP_Luede_Hochschulgovernance

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://deposit.d-nb.de>

ISBN 978-3-937816-73-9 (Printausgabe)

© 2010 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Covergestaltung: Benjamin Guzinski, Hamburg

Abbildung auf dem Cover: Foyer des Hauptgebäudes der Universität Hamburg, Edmund-Siemers-Allee 1; Foto: UHH/Schell.

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

Inhalt

Vorwort	7
<i>Alexander Bassen</i>	
Neue Governance der Wissenschaft	9
<i>Rolf v. Lüde</i>	
The central-decentral paradox	23
The university as a merging organisation	
<i>Hans E. Roosendaal and Kasia Zalewska-Kurek</i>	
Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform	37
<i>Barbara Sporn</i>	
Steuerungsinstrumente für Hochschulen	61
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
Das letzte Wort	91
<i>Wolfgang Weber</i>	
Verstaltungsprogramm	97
Beitragende	99

Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform

Barbara Sporn

1 Einleitung

Universitäten in Europa sind einem ständigen Wandel unterworfen. Vor allem die Autonomie der Hochschulen war in den letzten beiden Jahrzehnten ein viel diskutiertes und oft umgesetztes Thema. In Systemen, die über öffentliche Finanzierung und dementsprechend bürokratische Steuerung verfügen, stellen autonome Universitäten eine besondere Herausforderung dar. Sie müssen effizient und effektiv geführt werden, gleichzeitig aber nicht gänzlich der staatlichen Kontrolle entweichen. Neue Steuerungsmodelle waren und sind gefragt. Dieser Beitrag unternimmt daher den Versuch, die Steuerung autonomer Universitäten anhand der österreichischen Praxis darzustellen.

1.1 Steuerungsansätze für Universitäten

Die Steuerung komplexer Systeme wie Universitäten hat die Forschung schon seit längerer Zeit beschäftigt (Cohen and March 1974; Mintzberg 1979; Baldrige 1983; Clark 1983; Birnbaum 1989). Dabei kamen vor allem Disziplinen wie die Betriebswirtschaftslehre, Organisationssoziologie, Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft zum Tragen. Aus diesen Bereichen haben sich unterschiedliche Erklärungsmuster und Lösungsansätze herauskristallisiert, die hier im Überblick dargestellt werden. Eine gewisse chronologische Verbindung lässt sich ebenfalls feststellen. Am Anfang stand das bürokratische Regelwerk beziehungsweise das akademische Wertgefüge als Steuerungsinstrument. Durch die Einführung des Wettbewerbsgedankens kam es zu einer gesteigerten Marktorientierung. Das Kontraktmanagement und letztendlich die Ex-post-Steuerung stellen die am weitest verbreiteten Praktiken dar.

Steuerung über Werte und Normen

Universitäten sind von ihrem Ursprung her Gelehrtengemeinschaften. Diese Konstellation hat es bedingt, dass die Steuerung vor allem über Werte und Normen der akademischen Gemeinschaft passiert. Professor/inn/en und Studierende agieren auf Basis eines Ehrenkodex miteinander. Das Lernen und Lehren stand im Vordergrund. Universitäten hatten generell die Aufgabe, Wissen zu generieren (durch Forschung) und dieses zu vermitteln (durch Lehre), um Studierende zu Bildungsbürger/innen zu machen. Das Wissen war breit angelegt und diente einem intellektuellen Streben und weniger der Erzielung eines besonderen Gewinns am Arbeitsmarkt. Ausbildung und Beruf standen nicht im Vordergrund.

Die Steuerung basierte auf einem verhaltensorientierten Ansatz. Besondere Werte und Normen zur Wissensgenerierung und -vermittlung standen im Vordergrund. Die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden sollte sich an diese halten und so ihre Interaktion beziehungsweise Arbeitsweise maßgeblich prägen. Dieses Modell war vor allem in autonomen Universitäten des letzten Jahrhunderts stark präsent. Ihr Umfeld war durch relativ stabile Ressourcenlage, wenig staatliche Intervention und starke interne Einheiten geprägt. Wettbewerb und Knappheit gehörten nicht zu den Herausforderungen.

Steuerung über Regeln und Gesetze

Im Laufe der Zeit haben Universitäten immer mehr als Ausbildungsstätten an Bedeutung gewonnen und wurden zusehends öffentlich erhalten und finanziert. Der Staat hat sein Bekenntnis zur Erhaltung der Universitäten mit der Verpflichtung gekoppelt, über Regeln, Gesetze und Vorgaben die Steuerung der Hochschulen zu übernehmen. Dadurch ist eine Expert/inn/enbürokratie entstanden, die vor allem durch Gesetze gesteuert wurde. Die Eigentümer waren gut vertreten und konnten so Einfluss auf das Geschehen an Universitäten ausüben. Pflichterfüllung stand eher im Vordergrund. Strategien wurden von den offiziellen Behörden definiert. Die Professor/inn/en waren daran interessiert, ihre Position zu erhalten und in ihrer Disziplin zu reüssieren. Wenig strategische Planung konnte in diesem stark reglementierten Umfeld entstehen.

Die Verrechtlichung der Steuerung von Universitäten hat die Rolle der öffentlichen Hand als Eigentümer abgesichert. Das hat dazu beigetragen, dass in vielen – vor allem kontinentaleuropäischen – Ländern die gesetzlichen Regelungen sehr weitreichend sind. Es werden die Erstellung von Curricula, die Anstellung von wissenschaftlichem Personal, die Bewirtschaftung der Gebäude oder das Berichtswesen gesetzlich geregelt. Damit wird natürlich auch der Handlungsspielraum der Universitäten und Hochschulen massiv eingeschränkt. Für die staatlichen Behörden musste eine große und kompetente Beamten/innenenschaft aufgebaut werden, um die Administration zu steuern. Augenscheinlich hat das nicht oder nur wenig zur Effizienzorientierung beigetragen, da die jeweiligen Leitungsorgane der Universitäten mehr an der Regelerfüllung als an der Weiterentwicklung und der Förderung des unternehmerischen Denkens interessiert waren.

Steuerung über den Markt

Mit Ende der 1980er-Jahre begann der Staat seine Steuerungsmechanismen zu ändern (Höllinger/Steinbacher 1992; Titscher/Höllinger 2004). Teilweise war das durch die Budgetengpässe motiviert. Aber auch die Motivation, Studien marktgerechter zu gestalten, Entscheidungen schneller und effektiver zu treffen und Universitäten am Markt zu positionieren, trugen maßgeblich zur Änderung bei. Marktmechanismen wurden zur Steuerung eingesetzt. Das Spiel von Angebot und Nachfrage sollte die Dynamisierung der Universitätslandschaft begünstigen.

Die Wettbewerbsorientierung hat den Gedanken der Knappheit der Güter, des Vergleichs und des Benchmarkings mit sich gebracht. Universitäten mussten lernen, sich dem Wettbewerb zu stellen. Das bedeutete, ein Profil und einen strategischen Fokus aufzubauen, institutionelle Stärken zu definieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Die Leistungsmessung rückte als Steuerungselement in den Vordergrund. Rankings, Evaluationen oder Benchmarking wurden als Instrumente eingesetzt. Ziel des Wettbewerbs sollte es sein, von außen erkennbar zu machen, welche Qualität an welcher Institution geboten wird.

Gerade die Profilbildung spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Der Wettbewerb bedingt nämlich, dass sich Universitäten und Hochschulen ein bestimmtes Profil oder einen Charakter geben, an dem sie erkennbar sind und an dem sich die internen Verteilungsprozesse orientie-

ren können. Gerade Schlagworte wie „Stärken stärken“ oder „strategische Planung“ haben Einzug in den Managementalltag an Universitäten gefunden. Die Universitäten gewannen Autonomie und mussten sich selbst ein Profil geben. Der Staat hat viel an Steuerungseinfluss aufgegeben.

Steuerung über Ziele

Hochschulen und Zielvereinbarungen sind ein relativ neues Phänomen (Fedrowitz, Krasny et al. 1999). Sie finden weite Verbreitung im deutschsprachigen Raum oder in Skandinavien – Regionen, die durch eine starke Rolle des Staates geprägt sind. Die öffentlichen Mittel unterliegen immer häufiger der Kontrolle durch staatliche Organe, die auf die ordnungsgemäße Verwendung Wert legen. Die knappen öffentlichen Budgets und der Wille zur Delegation sind Teil dieser Entwicklung. Im Vordergrund stehen die Ziele und ein klar definierter Aushandlungsprozess. Als Basis dient das in der Betriebswirtschafts- und Führungslehre wohlbekannte „Management by Objectives“.

Die Steuerung der Universität läuft in verschiedenen Phasen ab. In einem ersten Schritt geht es um die Erstellung eines Zielkatalogs – meist unter Einbindung der Betroffenen und unter Heranziehung der strategischen Ziele der jeweiligen Institution. Danach folgt die Differenzierung in Formal- und Sachziele. Der Aushandlungsprozess findet in einer dialogischen Form statt und legt schlussendlich fest, in welchem Zeitraum welche Ziele zu erreichen sind. Meist sind mehrere Gesprächsrunden erforderlich. Die Ziele gelten dann aber auch für mehrere Jahre.

Ein Problem des Kontraktmanagements ist die Gefahr der Verpolitisierung und des strategischen Verhaltens. Die einzelnen Einheiten werden weniger Anreize erhalten, für das Gesamtwohl der Institution zu arbeiten als vielmehr für die Interessen der einzelnen Einheit. In jedem Fall ist es ratsam, Kontraktmanagement und Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument nur dann einzusetzen, wenn die Ziele überprüfbar, realistisch, konsistent sind und der Prozess partizipativ und transparent abläuft. Die Verantwortlichkeiten sollten klar definiert, Anreize und Sanktionen verknüpft und ein entsprechendes Controlling und Berichtswesen eingerichtet sein.

1.2 Ex-post- und Ex-ante-Steuerung

Steuerung von autonomen Hochschulen wird sehr oft über eine Input- beziehungsweise Output-Orientierung organisiert (Müller-Böling/Fedrowitz 1998). Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, ob Universitäten beispielsweise an der Zahl der Ausbildungsplätze oder der Absolvent/inn/en gemessen werden sollen.

Die Input-Orientierung weist eine vergangenheitsbezogene Vorgehensweise auf. Die Studierendenzahlen, Immatrikulationen, zugewiesenen Mittel oder auch akquirierte Forschungsaufträge werden bereits als Leistung definiert und mit der Rolle der Universität in Verbindung gebracht. Alle Anreizmechanismen laufen in die Richtung, besonders aktive Personen und Prozesse zu belohnen, die Ressourcen akquirieren. Weniger Augenmerk wird auf die internen Prozesse (Throughput) oder die mit diesen Ressourcen erzielten Ergebnisse (Output) gelegt.

Konsequenterweise geht daher eine Input-Orientierung meist mit einer Erhöhung der Studierendenzahlen, der Drittmiteinnahmen oder der Steigerung des Personalstandes einher. Die Steuerung achtet weniger darauf, was mit den Ressourcen passiert und wie sie zielführend eingesetzt werden können. Die Kapazitätsverordnung mit der Festlegung von Studierendenzahlen in Deutschland ist nur ein Beispiel.

Output-orientierte Steuerung zielt hingegen viel stärker auf die Ergebnisse des Leistungsprozesses ab. Mit eingesetzten Mitteln soll eine optimale Leistung erstellt werden. Der Output wird gemeinsam mit den relevanten Entscheidungsträger/innen definiert.

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Universitäten und ihre Leitungen auf bestimmte Ziele hinarbeiten können. Sie werden daran interessiert sein, ihre Prozesse entsprechend zu verbessern beziehungsweise zu optimieren. Die Qualität des Leistungserstellungsprozesses rückt in den Mittelpunkt. Insgesamt wird die Universität daran interessiert sein, über Ergebnisse ihre Stellung am Markt zu sichern und auszubauen. Beispielsweise sind die Publikationsleistungen oder die Absolvent/inn/enzahlen ein wichtiger Indikator für den Erfolg einer akademischen Einrichtung.

2 Die Universitätsreform in Österreich – das Universitätsgesetz 2002

Das österreichische Beispiel zeigt, wie die Steuerung autonomer Universitäten entwickelt werden kann. Die Universitätsreform in Österreich hat eine lange Geschichte (Sporn 1999; Titscher, Winckler et al. 2000; Weber 2003). Anfang der 90er-Jahre wurde das österreichische Hochschulsystem grundlegend reformiert. Es kam in der Folge zu mehreren Novellierungen der Universitätsorganisationsgesetze, der Einführung der Fachhochschulen, der Evaluierungsverordnung, der Bologna-Studienarchitektur, der Zulassung von Privatuniversitäten und zuletzt zur Einführung des Universitätsgesetzes 2002. Dieses ist 2004 in Kraft getreten und regelt alle Bereiche des Universitätsgeschehens: Entscheidungsstrukturen, Einrichtung von Studien, Gleichbehandlung, Personalfragen. Im Kern wurden damit die Universitäten in die Autonomie entlassen. Ihr Freiraum vergrößerte sich maßgeblich. Die staatlichen Behörden nahmen ihren Einfluss stark zurück. Als Steuerungsinstrument kamen vor allem das Kontraktmanagement zum Einsatz, das heißt Leistungsvereinbarungen zwischen Ministerium und Universität, sowie Zielvereinbarung zwischen den Rektoraten und den jeweiligen akademischen Einheiten (zum Beispiel Departments oder Institute).

2.1 Grundprinzipien der Reform

Im Überblick kann die Reform durch einige Grundprinzipien charakterisiert werden:

- Reduktion der staatlichen Regulierung
- Institutionelle Autonomie
- Zunahme des Wettbewerbs
- Stärkung der Führungsstrukturen an Universitäten
- Effizienzsteigerung
- Neue Beziehung zwischen Universität und Staat

Der staatliche Einflussbereich wurde reduziert. Die Ministerien hatten keinen Einfluss mehr auf die Verwendung der Mittel, die Einstellung von Personal, die innere Organisation oder die Einrichtung von Studien. In diesem Sinn erhielten die österreichischen Universitäten mit dem Universitätsgesetz

setz 2002 (UG 2002) Finanz-, Organisations-, Personal- und Programmautonomie. Damit konnte sich das kreative und gestalterische Potenzial der Universitäten entfalten. Sie waren aber auch gefordert, sich auf ihr Profil zu konzentrieren und daraus einen Entwicklungsplan zu erstellen. Eine strategische Planung war die Folge.

Deregulierung führte automatisch auch zu mehr Autonomie. Die Selbstständigkeit im oben beschriebenen Sinn war für Universitäten ein Anreiz, sich durch mehr Selbstständigkeit auch neue Möglichkeiten zu verschaffen. Neue Marktpositionen, leichter einzurichtende Studien, ein mehr an Flexibilität waren die Folgen. Es konnten neue Positionen geschaffen und Personen aus dem Ausland zu attraktiven Konditionen für die Universitäten gewonnen werden.

Damit einhergehend war auch mehr Wettbewerb innerhalb der Universitäten und zwischen den Institutionen verbunden. Durch die Entwicklungspläne geben sich die Universitäten eine Strategie, wie sie sich mittelfristig am Bildungsmarkt positionieren wollen. Vor allem die Professuren und die strategischen Handlungsfelder in der Lehre spielen dabei eine besondere Rolle. Für die Internationalisierung ist der Wettbewerb wichtig. Benchmarks mit anderen Universitäten spielen eine immer größere Rolle. Zusätzliche Finanzmittel für Infrastruktur oder Forschung werden in einem Wettbewerbsverfahren vergeben und dienen dazu, die Besten zu selektieren. Insgesamt soll sich der Hochschulraum Österreichs verbessern und international stärker wahrgenommen werden.

Im Zuge der Universitätsreform wurde auch die Führung an Hochschulen gestärkt. Die Rektorate sind dazu berufen, die Universität strategisch, organisatorisch, personell und finanziell nach klaren und transparenten Prinzipien zu führen. Sie sind einem externen Aufsichtsgremium verantwortlich (Universitätsrat). Der Senat wurde in seiner Stellung verändert und ist nun vor allem für Studienfragen und Berufungen zuständig. Entwicklungs- und Organisationsplan kommen vom Rektorat. Die Satzung ist vom Senat zu bestimmen. Ein neues Miteinander ist seitdem an Universitäten in Österreich gefordert. Das Zusammenspiel wird durch das Prinzip der doppelten Legitimation geregelt. Vorschlagsrecht auf der einen Seite und Entscheidungsrecht auf der anderen Seite sollen garantieren, dass beide Seiten gut aufeinander abgestimmt agieren können.

Effizienz ist ein wichtiges Stichwort der Reform. Durch die neue Universitätsorganisation sollte die Effizienz des Universitätsgeschehens maßgeb-

lich verbessert werden. Eingesetzte Ressourcen müssen optimal verwendet und die Zielerreichung sollte kontrolliert werden. Effizientes Management sollte sich dabei auf schnelle Entscheidungsprozesse und die Klarheit der Ziele beziehen. Dadurch können Universitäten schneller auf Veränderungen reagieren.

Die Beziehung zwischen Staat und Universität war einem besonderen Wandel unterzogen. Gerade bei der Gewährung von umfassender Autonomie an Universitäten ist die Neuregelung dieser Relation von zentraler Wichtigkeit. Zum einen bleibt es im Interesse des Staates, auf die öffentlich finanzierten Institutionen weiterhin steuernde Wirkung auszuüben. Zum anderen impliziert Autonomie auch die Möglichkeit, den Hochschulen einen möglichst großen Handlungsspielraum zu gewähren. In Österreich wurde dem durch zwei Instrumente Rechnung getragen: Leistungsverträge und Globalbudgets.

Leistungsverträge dienen dazu, eine Vereinbarung zwischen Staat und Universität abzuschließen. Darin ist der Leistungsumfang definiert und an eine entsprechende Finanzierungsgarantie geknüpft. Der Staat hat damit auch die Möglichkeit, im Rahmen von Verhandlungen bestimmte Leistungen im Detail vorzusehen. Die Universitäten haben im Gegenzug die Möglichkeit, ihre Leistung an ein entsprechendes Finanzierungsversprechen zu knüpfen. Die Globalbudgets dienen dazu, die Universität nicht in ihrer Autonomie einzuschränken. Sie können frei über ihre Mittel verfügen und festlegen, wofür Budgets verwendet werden.

2.2 Neue Führungsstrukturen an Universitäten

Die erfolgreiche Steuerung von autonomen Universitäten hängt zu einem guten Teil von den Führungsstrukturen ab. An wesentlichen Leitungsorganen sind an österreichischen Universitäten der Universitätsrat, das Rektorat und der Senat eingerichtet. Wie bereits erwähnt hat die Reform des UG 2002 eine Verschiebung der Macht vom Senat in Richtung Rektorat gebracht. Der Universitätsrat agiert als eine Art Aufsichtsrat und ist für die Kontrolle zuständig, bestellt den/die Rektor/in, beschließt den Organisations- und Entwicklungsplan und nimmt das Budget zur Kenntnis. Die Mitglieder müssen alle von außerhalb der Universität kommen, wobei die Hälfte auf Vorschlag des Senats und die Hälfte vom Ministerium bestellt

werden. Das Rektorat kann aus maximal fünf Personen bestehen und führt das Alltagsgeschäft an der Universität. Damit fungiert es als eine Art Vorstand, der Strategie und Funktionalbereiche (zum Beispiel Studien, Finanzen, Personal, IT, Marketing, Internationales) abdeckt. Der Senat ist für ganz bestimmte Bereiche zuständig, vor allem für Studien- und Berufsangelegenheiten. Er ist die Einrichtung der universitären Selbstverwaltung und bietet allen vertretenen Gruppen (Professor/inn/en, Mittelbau, Verwaltung, Studierenden) die Möglichkeit der Mitbestimmung. Durch diese Struktur soll Verantwortung und Entscheidung in eine Hand gelegt werden und die Hochschulen zu modern geführten Institutionen mutieren.

Als Resultat dieser Reform wurden die monokratischen Organe eindeutig gestärkt. Rektorate, aber auch Department-Vorstände erhalten eine größere Machtfülle. Sie haben finanzielle Mittel zur Verfügung, um ihre Entscheidungen auch entsprechend umzusetzen. Gleichzeitig wurde die Bedeutung der Kollegialorgane zurückgedrängt und auf ganz spezifische Bereiche fixiert. Dadurch sollte vermieden werden, dass Senate über Budgets entscheiden, ohne selbst für die Umsetzung verantwortlich zu sein. Gleichzeitig sollten die Senate über Studien entscheiden, die aus curricularer Sicht Sinn machen. Dennoch bleibt es den Rektoraten vorbehalten, über die Finanzierung der Studien auch deren tatsächliche Einführung zu entscheiden. Schlussendlich hat das Ministerium einen Rückzug aus der Alltagsarbeit der Universitäten angetreten. Sein Einfluss ist auf die Steuerung von Dreijahresverträgen und die Finanzierung beschränkt. Durch gesetzliche Rahmenbedingungen wird dafür gesorgt, dass die Universitäten ihrem öffentlichen Auftrag nachkommen.

2.3 Steuerungsansatz der österreichischen Universitätsreform

Der Steuerungsansatz für österreichische Universitäten folgt vier Prinzipien:

1. Von der bürokratischen zu einer unternehmerischen Universität (Wettbewerbsorientierung)

Wie bereits erwähnt, soll der unternehmerische Gedanke besondere Aufmerksamkeit erlangen. Dies wird durch eine klare Wettbewerbsorientierung massiv gefördert. Die Universitäten treten untereinander in Wettbewerb und auch innerhalb der Institutionen sollen Wettbewerbsbedingungen ge-

schaffen werden. Dies geschieht vor allem dadurch, dass Förderungen auf Antragsbasis vergeben, Projekte definiert und Kooperationen innerhalb und zwischen Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen besonders gefördert werden.

2. Management mit Zielvorgaben

Leistungsvereinbarung zwischen Ministerium und Universität sowie Zielvereinbarungen innerhalb der Universität sind die Konkretisierung des klaren „Management by Objectives“-Ansatzes der österreichischen Universitätsreform. Über Ziele soll das gesamte System gesteuert werden. Die entsprechenden „Verträge“ basieren auf einem Aushandlungsprozess zwischen den Verhandlungspartnern. Vorschläge für Ziele und deren Erfüllung werden an Finanzierungszusagen geknüpft. Das gesamte Geschehen erhält durch diese Vorgehensweise eine politische Dimension. Die Akteure achten auf ihre Interessen und versuchen diese durchzusetzen. Die Chance besteht vor allem darin, dass dadurch mehr strategisches Denken über die jeweilige Zukunftsperspektive entsteht und eine Übereinstimmung mit der Gesamtstrategie der Institution hergestellt wird.

3. Leistungsindikatoren

Um Ziele auch messbar zu machen, bedarf es der Entwicklung von Leistungsindikatoren. In der österreichischen Reform sind daher Wissensbilanz und Formelbudget eingeführt worden. Die Wissensbilanz soll das intellektuelle Kapital jeder Universität durch ein umfangreiches Bündel an Messzahlen darstellen. Die Palette reicht von Indikatoren zur Lehre, Forschung, Drittmiteinnahmen, Internationalisierung, Raum und Berufungen. Die jährliche Darstellung verhilft allen Steuerungsorganen – vor allem Rektorat, Universitätsrat und Ministerium – zu einem wichtigen Steuerungsinstrumentarium. Das Formelbudget setzt ergänzend dazu Anreize in eine ganz bestimmte Richtung. 20 Prozent des Globalbudgets werden für das Formelbudget einbehalten. 80 Prozent werden über die Leistungsvereinbarungen vergeben. Im Formelbudget sind Indikatoren zu den Studierendenzahlen, zu den Forschungsdrittmitteln, zur Frauenförderung und zur Studierendenmobilität enthalten.

4. Fokus auf Stärken, Profilbildung, Schwerpunkte

Wichtiges Steuerungselement der Reform ist die Frage der Profilbildung. Im Rahmen der Entwicklungsplanung legt jede Universität fest, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen beziehungsweise Chancen und Risiken liegen. Das bietet dann die Basis für eine umfassende strategische Planung. Als Resultat entstehen Schwerpunkte, in die die Institution besonders investieren beziehungsweise diese ausbauen will. Wichtig dabei ist, dass damit eine starke Position im Wettbewerb erarbeitet wird, um sich so von der Konkurrenz abzuheben. Aus diesen Analysen und den daraus entstehenden Schwerpunkten resultiert dann insgesamt ein institutionelles Profil. Aus Sicht des Ministeriums entsteht auch die Möglichkeit, nationale Profilbildung zu betreiben und Überlappungen beziehungsweise fehlende Bereiche zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können.

*

Zwei Einschränkungen sind bedeutsam: der freie Hochschulzugang und die gesetzlich geregelten Studiengebühren. In einem Wettbewerbsumfeld autonomer Universität wäre es eigentlich nur logisch, auch alle entsprechenden Instrumente zur Verfügung zu haben, um das freie Spiel von Angebot und Nachfrage zielgerecht nützen zu können. Per Gesetz sind aber die Nachfrage (Hochschulzugang) und die Preise (Studiengebühren) geregelt. Die Universitäten sind also fundamental in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt und noch viel mehr – sie sind gegenüber den österreichischen Fachhochschulen massiv benachteiligt. Diese haben nämlich die Möglichkeit, die Anzahl der Studierenden nach Kapazität und mit einer gesicherten öffentlichen Studienplatzfinanzierung zu regeln. Für Universitäten in Österreich gilt hingegen, dass sie alle Studieninteressierten mit Matura oder gleichwertiger Qualifikation aufnehmen müssen. Darüber hinaus sind die Gebühren geregelt, das heißt für ein Regelstudium fallen in Österreich derzeit keine Gebühren an (Ausnahmen sind Weiterbildungsangebote). Damit sind die Universitäten im Wettbewerb extrem benachteiligt und das System insgesamt verzerrt. Es entstehen überlastete Massenfächer, die sich nur schwer im internationalen Wettbewerb bewähren können. Dieser Zustand beeinträchtigt die umfassende Universitätsreform in Österreich.

2.4 Interne Steuerung: Prinzipien der unternehmerischen Universität

Die österreichische Reform kann also durch eine Wettbewerbsorientierung charakterisiert werden, die danach trachtet, unternehmerisches Agieren auf Seiten der Universitäten zu fördern. Dabei spielt ebenfalls eine Reihe von Prinzipien eine entscheidende Rolle:

- Universität als Dienstleistungsorganisation
- Förderung von Innovation und Konkurrenz
- Effizienz-, Ergebnis- und Serviceorientierung.

Universitäten in Österreich werden nicht mehr als nachgeordnete Dienststellen des Staates empfunden oder als bürokratische Einrichtung zur Verwaltung von Universitätsgesetzen. Sie sind vielmehr moderne Dienstleister, die sich den Prinzipien der Kundenorientierung verschrieben haben. Dabei wird aber der/die Studierende oder auch der/die Mitarbeiter/in nicht notwendigerweise als Kunde/Kundin im engeren Sinn gesehen. Die Gruppen sind vielmehr Mitglieder der Organisation Universität und an der erfolgreichen Leistungserstellung unmittelbar beteiligt. In der Verwaltung jedoch geht es um die Serviceleistungen für die Gruppen, sie mit aktuellen Informationen und Leistungen zu versorgen, um so die Leistung insgesamt zu steigern. Als Beispiele können eine einwandfreie IT-Infrastruktur, ein Beratungszentrum oder die Prüfungsabwicklung gesehen werden.

Eine positive Einstellung zu Innovation und Konkurrenz spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Innerhalb der Universität werden die Erneuerungskräfte gefördert und eine stärkere Konkurrenz angestrebt. Die Mechanismen und Anreize laufen in die Richtung, dass Innovation gefördert wird und Mittel oft nach dem Prinzip des Wettbewerbs vergeben werden. Dadurch soll die Qualität insgesamt angehoben werden.

Durch die Herausbildung eines Entwicklungsplans und einer Strategie ist die Orientierung an den Zielen der Universität wesentlich. Alle Maßnahmen und Aktivitäten sollen auf die Gesamtvision abgestimmt sein und im Hinblick auf deren Beitrag zur Zielerreichung bewertet werden. Die eingesetzten Mittel sollen effizient eingesetzt werden.

Darüber hinaus kommt der Ergebnisorientierung Bedeutung zu. Das Universitätsmanagement beschäftigt sich damit, definierte Outputs zu erreichen. Interne Leistungsvereinbarungen stehen dafür zur Verfügung. Sie

basieren auf einem Aushandlungsprozess und zeigen, was eine akademische Einheit zum Gesamtergebnis der Universität beitragen kann. Die Mittelzuweisung erfolgt dementsprechend. Nur bei einem klaren Vereinbarungsergebnis kommt es zur finanziellen Förderung des jeweiligen Bereichs.

Die Serviceorientierung ist ganz wesentlich für die unternehmerische Universität. Die Wünsche und Bedürfnisse aller beteiligten Universitätsangehörigen sollten im Vordergrund stehen, und die Erfüllung drückt sich in der Neugestaltung der Leistungsprozesse aus. So werden die Studien- und Prüfungsabteilungen, die Internationalen Büros oder auch die Rektorate nach dieser Serviceorientierung bewertet.

2.5 Externe Steuerung: Vorgaben durch das Universitätsgesetz

Die externe Steuerung der Universitäten geschieht über das Ministerium und Gesetze, die zu Konflikten führten. Dazu gehören die Selbstverwaltung, die Zielvereinbarungen, die zentrale Regelung der Studiengebühren sowie die Kontrolle über den Hochschulzugang.

Einige Konfliktfelder bestehen zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat. Beispielsweise betrifft das die Wahl des Rektors/der Rektorin. Der Universitätsrat ernennt den/die Rektor/in. Der Rektor/in schlägt sein/ihr Team dem Universitätsrat zur Bestellung vor. Auch die Entwicklungspläne werden von den Rektoraten erstellt und vom Universitätsrat verabschiedet. Der Senat hat damit an Macht und Einfluss verloren. Das wird aber durch das Prinzip der doppelten Legitimation gemildert: Der Wahlvorschlag für den/die Rektor/in wird vom Senat erstellt, und die Entwicklungspläne müssen dem Senat zur Kenntnis gebracht werden. So werden wesentliche Entscheidungen jeweils von allen Parteien getragen, um die Nachhaltigkeit und die erfolgreiche Implementierung sicherzustellen.

Die Finanzierung der Reform ist ein wichtiges Steuerungsinstrument. Um autonome und unternehmerische Einrichtungen entstehen zu lassen, bedarf es zusätzlicher Ressourcen. Jedoch sind die permanente Unterfinanzierung der österreichischen Universitäten sowie die zentrale Regelung der Studiengebühren und der Zugang zu Hochschulen erschwerende Faktoren. Universitäten haben nicht genügend Spielraum, um ihre Pläne umsetzen

zu können. Sie sind hier an externe Bedingungen gebunden. Für kurze Zeit gab es Studiengebühren in Österreich (2001–2009). Aus politischen Gründen wurden diese wieder abgeschafft und mit dem freien Hochschulzugang verknüpft. Damit stehen zwei wesentliche Steuerungsmechanismen nicht mehr zur Verfügung. Der (internationale) Wettbewerb wird dadurch erschwert. Unternehmerische Kräfte sind umso mehr gefordert.

3 Erfahrungen einer autonomen Universität: Wirtschaftsuniversität Wien (WU)

Die Erfahrungen einer bestimmten österreichischen Universität sollen das unternehmerische Prinzip verdeutlichen und illustrieren. Die Wirtschaftsuniversität Wien (WU) gehört heute zu den Top 5 im deutschsprachigen Raum und ist damit eine der wichtigen Wirtschaftshochschulen in Europa. Hier wird ein kurzer Überblick geliefert, welchen Weg die WU in den letzten Jahren beschritten hat (Sporn 1999; Badelt 2003).

3.1 WU als autonome und unternehmerische Universität

Die WU versteht sich als unternehmerische Universität und begann mit der Umsetzung der Idee gleichzeitig mit der Einführung des UG 2002. Als generelles Ziel gilt, dass die WU zu den Top 5 im deutschsprachigen Raum und zu den Top 15 in Europa zählen will. Erreicht wird dieses Ziel durch die Ausdifferenzierung in Bachelor- und Masterprogramme sowie eines umfassenden Angebots an PhD-Studien. Die Bologna-Studienarchitektur wird flächendeckend an der WU seit 2006 umgesetzt.

Die WU hat bewiesen, dass sie offen für Veränderung ist und sich dem Wettbewerb in einem internationalen Kontext stellen will. Das Bologna-System dient dazu, verschiedene Märkte zu definieren und die Programme danach auszurichten. So sind die Bachelorprogramme für den regionalen Markt, die Master-Programme für Europa und die PhD-Programme für die weltweite Zielgruppe positioniert. Die postgradualen Programme zielen vor allem auf den zentraleuropäischen Markt ab.

Die Qualitätsprüfung durch eine internationale Akkreditierung stellt ein wesentliches Instrument dar, um die Universität auch nach außen als exzel-

lent darzustellen. Dabei sollen jene Agenturen in Betracht kommen, die weltweit Anerkennung finden und wesentliche Merkmale wie internationale Ausrichtung der Universität oder Verbindung zur Wirtschaft prüfen. Die Qualität in Lehre und Forschung steht dabei im Mittelpunkt. Die WU stellt sich dabei erstmalig der Prüfung durch externe Evaluationen.

Die mehrfach erwähnte Output-Orientierung statt einer Input-Maximierung (zum Beispiel durch Leistungsverträge mit den Departments) steht im Vordergrund. Diese Output-Orientierung zieht sich durch die gesamte Universität. Das Rektorat schließt Zielvereinbarungen mit dem Universitätsrat ab. Dieses wiederum vereinbart Ziele mit den Departments. Insgesamt soll daraus ein Bündel an miteinander in Verbindung stehenden Zielen entstehen.

Ein neues strategisches Konzept bildet die Basis der Entwicklung. Die Etablierung einer „Undergraduate School“ (für die Bachelor-Programme), einer „Graduate WU“ (für Master und PhD), der Forschungsinstitute und Kompetenzzentren für die Wirtschaft sowie die Executive Academy als Anbieter postgradualer Programme ist dabei handlungsleitend. Für den angloamerikanischen Bereich mag es keine besondere Neuerung sein. Für den österreichischen Markt ist diese Vorgehensweise doch sehr innovativ.

Auch die neue Departmentstruktur der WU weist in diese Richtung. Aus mehr als 60 Instituten wurden zwölf Departments geschaffen. Sie werden von einem Vorstand geleitet, der für die strategische Ausrichtung, Personalfragen und Budgetfragen zuständig ist. Die Departments sind das wesentliche Gegenüber des Rektorats und bestimmen das Geschehen an der WU maßgeblich. Für den Nachwuchs entsteht eine größere Einheit, die Orientierung bieten kann.

Bereits erwähnt wurde die Serviceorientierung gegenüber verschiedenen „Stakeholdern“ (zum Beispiel Wirtschaft, Studierende). Die WU sieht sich hier als Vorreiter durch verschiedenste Einrichtungen, die eine gute Abstimmung sicherstellen sollen. Die Dienstleistungen sind auf die einzelnen Zielgruppen genau abgestimmt.

Die WU hat aber auch Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und sieht es als eine wesentliche Aufgabe, ihre unternehmerischen Kräfte auch in den Dienst der Allgemeinheit zu stellen. So sollen die Bachelorprogramme einer möglichst großen Zahl ein Studium ermöglichen. Der öffentliche Bildungsauftrag und der Wunsch, dies mit einem qualitativ hochwertigen

Studium zu kombinieren, um vielen Absolvent/inn/en ein erfolgreiches Berufsleben zu ermöglichen, stehen im Vordergrund.

Gleichzeitig setzt die unternehmerische WU auch auf gewinnorientierte Aktivitäten in einem Nonprofit-Umfeld. Durch die Aktivitäten der Executive Academy werden die postgradualen Programme der WU gegen Marktpreise angeboten. Die Academy ist als Profit-Center konzipiert und soll zusätzliche Mittel gewinnen. Die kreativen und innovativen Programme helfen dabei, die WU auch in diesem Marktsegment als Top-Anbieter zu etablieren.

3.2 Bisherige Zielerreichung der unternehmerischen WU

Die WU hat sich große Ziele gesetzt. An dieser Stelle sind die wesentlichsten Umsetzungsschritte genannt:

1. Die WU wurde 2007 als eine von fünf Universitäten im deutschsprachigen Raum mit einer EQUIS-Akkreditierung ausgezeichnet. EQUIS steht für European Quality Improvement System und misst die Qualitätsstandards von Wirtschaftshochschulen mit besonderem Fokus auf die strategische Ausrichtung, die Internationalisierung und die Verbindung zur Wirtschaft.
2. Die WU hat 2006 komplett auf das Bologna-Studiensystem umgestellt. Es werden zwei Bachelorprogramme (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftsrecht), 14 Masterprogramme (die Hälfte davon auch in Englisch) und PhD-Programme angeboten.
3. Die Rankings der Jahre 2008 und 2009 zeigen den Erfolg der WU. Die „Financial Times“ reihte das Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft auf Platz 18 (von 54) und das Executive MBA auf Platz 51 (von 100). Die Tageszeitung „Handelsblatt“ setzte die WU auf Platz fünf im deutschsprachigen Raum unter allen Fakultäten der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.
4. Die WU weist in ihrem Entwicklungsplan ein klares Forschungsprofil auf, das sieben Schwerpunkte der WU-Forschung definiert:
 - Computing, Informationstechnologie und Entscheidungsunterstützung
 - Finanzwirtschaft
 - Innovation, Kommunikation und Information in und zwischen Unternehmen und Institutionen

- International Tax Coordination
 - Wachstum, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit in Europa
 - Wirtschaftsrecht
 - Zentraleuropäischer Wirtschaftsraum
5. Die Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium werden regelmäßig in die interne Planung aufgenommen. Es wird daraus eine Art „Business Plan“ erstellt, auf dessen Basis Finanzierungsentscheidungen getroffen werden. Die dreijährige Periode mit dem Ministerium wird auch intern gespiegelt und mit den Departments entsprechend vereinbart.
 6. Die WU hat sich im Laufe der Jahre auch neue Strukturen gegeben. Es sind zwölf Departments entstanden. 14 Forschungsinstitute, die interdisziplinär und departmentübergreifend an aktuellen Themen arbeiten. Meist werden diese von Unternehmen oder Einrichtungen des öffentlichen Sektors gefördert. Programmdirektor/inn/en managen die Studienprogramme und sind von Curricular-Erstellung und Qualitätssicherung bis zum Marketing für das Programm zuständig. Sie „kaufen“ Leistungen von den Departments, um die Programme erfolgreich anbieten zu können.
 7. Bereits erwähnt wurde die Differenzierung der WU-Strategie: Undergraduate School, Graduate WU, Forschungsinstitute und Kompetenzzentren, WU Executive Academy. Diese vier Eckpfeiler dienen dazu, die WU in verschiedenen Märkten zu positionieren und unterschiedliche Studierende und andere „Stakeholder“ anzusprechen. Die Programme sind bereits etabliert, die neuen Strukturen werden in den nächsten Jahren folgen.
 8. Insgesamt will die WU sich verstärkt international positionieren und auch rekrutieren. Studierende und wissenschaftliches Personal sollen vermehrt einen internationalen Background aufweisen. Die Bemühungen reichen von proaktiver Suche nach Professor/inn/en bis hin zur Vertretung der WU bei internationalen Medien und Messen. Dafür wurde ein neues Corporate Design und Logo entwickelt.

3.3 WU-Erfahrungen externer Steuerung: Leistungsvereinbarungen

Die Erfahrungen der WU mit externer Steuerung werden hier beispielhaft anhand der Leistungsvereinbarungen zwischen Ministerium und Wirtschaftsuniversität Wien illustriert. Die WU hat bereits eine Periode abge-

schlossen, die bestehenden Vereinbarungen wurden 2007 abgeschlossen. Dem vorausgegangen ist ein aufwendiger Prozess der Erstellung eines Entwurfs, in dem sowohl auf die Lage der Universität insgesamt als auch auf einzelne besondere Projekte zum Zwecke der Profilbildung eingegangen wurde. Dabei wurde im Dokument zwischen Vorhaben und Zielen unterschieden, wobei für beide Bereiche entsprechender Output definiert wurde. Das gesamte Programm wurde entsprechend mit „Preisen“ versehen und diente als Basis für die Gespräche. Als Ergebnis konnte die WU einen Schwerpunkt definieren, der besonders gefördert wurde, und erlangte in den Verhandlungen eine Budgetsteigerung von zehn Prozent (zuzüglich Inflationsabgeltung) im Vergleich zu den Vorjahren. Die WU erhielt damit ein Drei-Jahres-Globalbudget, das autonom von der WU-Führung verteilt werden konnte. Es wurden dadurch Engpässe vor allem in den Bachelorstudien beseitigt, ein Schwerpunkt für Mittel- und Osteuropa und die weitere Internationalisierung der WU besonders gefördert und ausgebaut. Über die Erfüllung der Leistungsvereinbarung musste jedes Jahr ausführlich an das Ministerium berichtet werden.

Insgesamt lassen sich die Erfahrungen in zwei Teile trennen. Zum einen stellte sich heraus, dass die Steuerung stark abhängig von politischen Willen der jeweiligen Parteien getrieben war und dass wenig Bezug zur eigentlichen Problemsituation bestand. Auf die Situation der WU mit ihren hohen Studierendenzahlen, den Kapazitätsengpässen und dem Willen zur internationalen Positionierung wurde wenig eingegangen. Die Gespräche hatten also wenig Bezug zum eigentlichen Kerngeschäft der WU. Zum anderen kann der Prozess eben durch das Fehlen einer inhaltlichen Orientierung als stark politisch charakterisiert werden. Die Leistungsvereinbarungen fordern dazu auf, sozial erwünschte Themen zu präsentieren. Die Universitäten überlegen sich also, welche Themen angeschnitten werden und welche auf große Zustimmung stoßen müssten. Auch das Verhandlungsgeschick, die Art der Gesprächsführung und die Präsentation des Leistungsentwurfs spielen in einer solchen Situation eine wichtige Rolle. Die Interessen der beiden Verhandlungsparteien müssen im Vorfeld gut bekannt sein und sollten antizipiert werden können.

3.4 Erfahrungen mit der Steuerung innerhalb der WU

Die WU hat auf Basis der Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium auch Zielvereinbarungen mit den Departments abgeschlossen. Wie bereits erwähnt, wurde das Verhältnis der Entscheidungsgremien maßgeblich durch das UG 2002 verändert. Der Entwicklungsplan wird vom Rektorat erstellt – allerdings auf Basis einer Abstimmung mit wichtigen Vertreter/inn/en des Senats. Die Satzung kommt vom Senat, wird aber auch in enger Abstimmung mit dem Rektorat entwickelt. Die Studienpläne, eine Kernaufgabe des Senats und seiner Studienkommission, werden von Programmverantwortlichen erstellt, mit dem Rektorat abgestimmt und dann entschieden. Insofern wird an der WU das Prinzip der doppelten Legitimation klar gelebt.

Die interne Steuerung einer autonomen Universität wie der WU hat auch Spannungsfelder im wissenschaftlichen Bereich gebracht. So steht seit einigen Jahren oftmals die Autonomie der Professor/inn/en im Gegensatz zur Autonomie der Institution. Beispielsweise ist die Freiheit der Lehre dadurch eingeschränkt, dass gewisse Studienpläne nach internationalen Standards entwickelt werden müssen. Die Evaluation ist für alle Bereiche und in regelmäßigen Abständen vorgeschrieben. Die Transparenz der Leistungen ist eine Notwendigkeit, um Einblicke in die Stärken und Schwächen zu erlangen. All dies schränkt die vormals breite Freiheit der Professor/inn/en ein und liefert der Universität wichtige Impulse zur Weiterentwicklung.

Die Zielvereinbarungen mit den Departments basierten auf einer Selbstbeschreibung. Es konnten spezielle Projekte und daraus abgeleitete Ressourcenwünsche präsentiert werden. Auf der Basis wurden dann mehrstündige Gespräche zwischen Rektorat und Department-Vertreter/innen geführt, die auf den gesamten Text eingingen und Ziele vereinbarten.

Es zeigte sich, dass ein Dialog mit den Departments über die Belastung und Pläne in Lehre und Forschung gestartet wurde. Es konnte dadurch mehr Transparenz und Offenheit erzeugt werden. Die Departments erhielten die Möglichkeit, sich zu präsentieren. Das Rektorat konnte Stärken erkennen. Es wurde damit eine Entwicklung ausgelöst, die sowohl den Departments als auch der WU insgesamt hilft, im Sinne einer Stärkung von Stärken weiterzuarbeiten. Das Rektorat achtete klar darauf, dass eine Übereinstimmung mit dem Entwicklungsplan stattfand. Der Prozess war zwar sehr aufwendig und neu für die WU; der Datenbedarf war ausgeprägt. Das

Rektorat erhielt erstmals ein Bild über die Departments und deren Angehörige. Spezifische Anliegen des Rektorats, wie beispielsweise die Frauen- und Nachwuchsförderung, wurden durch die spezielle „Ausschreibung“ von Stellen im Rahmen der Zielvereinbarungen besonders betont.

4 Resümee

Die Steuerung einer autonomen Universität stellt gerade für Universitäten im deutschsprachigen Raum eine Chance und Herausforderung dar. Das österreichische Beispiel zeigt, dass Vorteile entstehen, die Universitäten wie der WU dazu verhelfen, sich im internationalen Markt erfolgreich zu bewähren und intern die Prozesse in Lehre und Forschung zu verbessern. Es kann eine neue Art der Universität entstehen, die auch für den jeweiligen Standort von großem Nutzen ist.

Dazu gehört die Sichtweise, die Autonomie als Chance zu begreifen. Freiheit und Flexibilität ermöglichen Handlungsspielraum. Diesen zu nutzen und das unternehmerisch zu begreifen kann eine neue Entwicklung einleiten. Die WU konnte davon profitieren. Ohne Autonomie wäre diese Entwicklung undenkbar gewesen.

Wichtig ist auch, die politischen Prozesse genau zu beobachten. Die WU – wie viele andere Universitäten in Europa – ist öffentlich finanziert und stark von gesetzlichen Vorgaben anhängig. Der Einflussbereich von Regierungen und Gesetzgeber muss daher immer beachtet werden und spielt für ein erfolgreiches Management eine wichtige Rolle. Gute Verbindungen in die Politik, geschicktes Lobbying und klare Kommunikation der Universitätsbedürfnisse gehören zur Praxis in dieser Situation.

Innerhalb der Universität ist das „Buy-in“ der Universitätsangehörigen sicherzustellen. Keine Reform wird erfolgreich implementiert werden können, wenn die Betroffenen nicht auch einbezogen werden. Es sollten Prozesse geschaffen werden, die die Möglichkeit der Partizipation bieten. Damit können die unterschiedliche Hintergründe, Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Die Leistungsvereinbarungen haben auch gezeigt, dass eine Kohärenz von Strategie und Budgetierung („Business Plan“) eine entscheidende Rolle spielt. Die Universität muss in der Lage sein, ihre Strategie auch mit Prei-

sen zu versehen und daraus dann die Implementierung abzuleiten. Die in der Vergangenheit gewählte Trennung von Entscheidung und Verantwortung ist damit zu Ende.

Darauf aufbauend hat sich gezeigt, dass nur eine langfristige Sichtweise und eine klare Perspektive den Erfolg einer autonomen Universität bestimmen. Kurzfristige Ziele werden sich weniger in den Entwicklungsplänen finden und Maßnahmen müssen antizipieren, welche Wirkung auf das Gesamtgeschehen an der Universität entsteht.

Für den Erfolg und das professionelle Management hat sich der Bedarf nach einem durchgängigen Indikatorensystem gezeigt. Dadurch wird Transparenz geschaffen, die wichtig ist, um die Bedingungs-lage genau zu kennen. Vor allem die Entscheidungsqualität wird sich dadurch maßgeblich verändern. Für die Betroffenen und die Außenstehenden werden Entscheidungen nachvollziehbar. Die eigene Leistung kann besser eingeordnet und mit den Zielen der Universität in Beziehung gesetzt werden.

Das Streben nach internationaler Ausrichtung kann als Hebel fungieren. Die WU hat sich entschieden, zu den Spitzeninstitutionen zu gehören. Das bewirkt eine Analyse von Vergleichsinstitutionen und der stärkeren Einbeziehung von internationalen Standards. Eine Akkreditierung oder Benchmarking sind wichtige Maßnahmen in dem Zusammenhang. Für die Universitätsangehörigen kann daraus Motivation entstehen, zu den Besten im Feld zu gehören.

Für die Internationalisierung sind Profil und Schwerpunkte zentral. Keine Universität kann in alle Bereichen die Spitze erreichen. Knappe Ressourcen sind im Wettbewerb zu vergeben. Der Wettbewerb erfordert die klare Kommunikation eines bestimmten Charakters einer Institution. Dazu sind eine klare Profilbildung und auch Schwerpunkte notwendig. Für die WU war der Prozess der Profilbildung ein ganz wesentliches Element, die gesamte WU zusammenzubringen und zu überlegen, wo Exzellenz erreicht werden kann. Schwerpunkte verhelfen damit der Entwicklung von Spitzenleistungen und der Positionierung im internationalen Markt zum Durchbruch.

Ein Klima für Veränderungen zu schaffen zählt zu den wichtigsten und schwierigsten Aufgaben des Managements von autonomen Universitäten. Für die Universitätsangehörigen muss klar werden, warum ein Wandel notwendig und welcher Nutzen damit verbunden ist. Das Renommee, der Ruf und schlussendlich der Stolz auf die Universität können bei vielen den

Willen zur Veränderung auslösen. Es wird immer ein Balanceakt sein, die Zweifelnden und die Befürworter zusammenzubringen, um den Erfolg gewährleisten zu können. Wichtig ist vor allem, ein gemeinsames klares Bild über die Zukunft der Universität zu entwickeln und auch zu kommunizieren. Dann haben zumindest alle die Möglichkeit, sich damit zu identifizieren und damit die wichtigen Schritte der Weiterentwicklung mitzutragen.

Autonome Universitäten in Österreich haben viele Möglichkeiten. Wie gezeigt wurde, kann das Potenzial nur durch ein Zusammenspiel verschiedener Kräfte voll ausgeschöpft werden. Die Instrumente und Maßnahmen sind genau zu bewerten. Insgesamt bietet Autonomie die Chance, eine Universität der Zukunft zu gestalten, die vielen Generationen von Lehrenden, Forschenden und Lernenden einen spannenden Ort der Auseinandersetzung, des Studiums und der Forschung bietet.

Literatur

- Badelt, C. (2003): Die unternehmerische Universität: Herausforderung oder Widerspruch in sich? Wien.
- Baldrige, J. V. (1983): Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: J. V. Baldrige; Deal, T. (Hg.): The Dynamics of Organizational Change in Education. Berkeley, CA, S. 38–59.
- Birnbaum, R. (1989): How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco.
- Clark, B. R. (1983): The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley, CA.
- Cohen, M. D.; March, J. G. (1974): Leadership and Ambiguity: The American College President. Boston.
- Fedrowitz, J., Krasny, E. et al. (Hg.) (1999): Hochschulen und Zielvereinbarungen. Gütersloh.
- Höllinger, S.; Steinbacher, W. (1992): Selbstorganisation und Management gegen Bürokratie. In: Altrichter, H.; Schratz, M. (Hg.): Qualität von Universitäten. Innsbruck, S. 43–57.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ.
- Müller-Böling, D.; Fedrowitz, J. (Hg.) (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh.

- Sporn, B. (1999): Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities. London.
- Titscher, S.; Höllinger, S. (Hg.) (2004): Die österreichische Universitätsreform: Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien.
- Titscher, S.; Winckler, G. et al. (Hg.) (2000): Universitäten im Wettbewerb Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München.
- Weber, W. (2003): Strategische Positionierung von Universitäten. In: Titscher, S.; Höllinger, S. (Hg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 91–104.