

# **Analyse der Governance- und Management-Strukturen an österreichischen Universitäten**

**– im Lichte der Autonomie der Universitäten seit dem Universitätsgesetz 2002**

**Auftraggeber:**

Rat für Forschung und Technologieentwicklung



**AutorInnen:**

Mag. Bernhard Elias

**Datum:**

Oktober 2014

**Pöchhacker Innovation Consulting GmbH**

Langgasse 10

A-4020 Linz

T +43-732-890038-0

F +43-732-890038-900

E [office@p-ic.at](mailto:office@p-ic.at)

W [www.p-ic.at](http://www.p-ic.at)



# Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
Executive Summary	6
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1 Zielsetzung und Methodik	10
<b>2 Bestandsaufnahme und Rahmenbedingung</b>	<b>12</b>
2.1 Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien	12
2.2 Entwicklungen seit der Implementierung des UG und wesentliche Rahmenbedingungen	16
2.3 Relevante strategische Dokumente und Empfehlungen	20
<b>3 Online-Befragung zu inneruniversitären Kommunikations- und Managementstrukturen</b>	<b>23</b>
3.1 Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Universitäten	27
3.2 Zur Steuerung innerhalb der Universität	30
3.3 Einbindung in strategische Prozesse und Entscheidungsfindung	31
3.4 Verwaltungsmanagement und Controlling an der Universität	38
3.5 Einwerbung externer Mittel durch die Universitäten	40
3.6 Aufwand für und Zufriedenheit mit dem Universitätsmanagement	43
<b>4 Entwicklungen hinsichtlich der Management- und Verwaltungsstrukturen an ausgewählten österreichischen Universitäten</b>	<b>46</b>
4.1 Generelle Bilanz zur Governance an den Universitäten seit Implementierung des UG	47
4.2 Strategische Prozesse und Entscheidungsfindung an der Universität	50
<b>5 Empfehlungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der universitären Management- und Governance-Strukturen</b>	<b>53</b>
Literatur- und Quellenverzeichnis	58



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

---

### Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Gesamtbudget der Universitäten 2004 und 2013 (in %)	17
Abbildung 2: Änderungen in Budget und bei den Studierenden zwischen 2004 und 2012 in %	18
Abbildung 3: Verteilung der Befragungs-TeilnehmerInnen nach Universitäten	26
Abbildung 4: Vergleich Sample und Rücklauf bei der zweiten akademischen Ebene	26
Abbildung 5: Alter der BefragungsteilnehmerInnen	27
Abbildung 6: Geschlecht der BefragungsteilnehmerInnen	27
Abbildung 7: Sind die Zielvereinbarungen an Gratifikationen geknüpft?	30
Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Nutzung von internen Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument	31
Abbildung 9: Bewertung des Ausmaßes der Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene	32
Abbildung 10: Bewertung des Ausmaßes der Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene	32
Abbildung 11: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene	33
Abbildung 12: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene	34
Abbildung 13: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der Verwaltungsebene	35
Abbildung 14: Strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene	36
Abbildung 15: Strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene	36
Abbildung 16: Zufriedenheit mit strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene	37
Abbildung 17: Zufriedenheit mit Controlling-Instrumenten – erste akademische Ebene	38
Abbildung 18: Zufriedenheit mit Controlling-Instrumenten – zweite akademische Ebene	39
Abbildung 19: Relevanz für die Finanzierung – erste akademische Ebene	41



Abbildung 20: Relevanz für die Finanzierung – zweite akademische Ebene	42
Abbildung 21: Aufwand für das inneruniversitäre Management aus Sicht der ersten akademischen Ebene	44
Abbildung 22: Aufwand für das inneruniversitäre Management aus Sicht der zweiten akademischen Ebene	44
Abbildung 23: Generelle Zufriedenheit mit den Kommunikations- und Managementstrukturen	45

#### **Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1: Adressaten, TeilnehmerInnen und Rücklaufquoten der Online-Befragung	24
Tabelle 2: Übersicht GesprächspartnerInnen	46



## Executive Summary

---

Mit dem im Sommer 2002 beschlossenen Universitätsgesetz 2002 (UG 2002; bzw. UG) wurden weite Teile des österreichischen Universitätsrechts neu geordnet. Allen voran wurde die Universität in ihre Autonomie entlassen. Konkret wurden die Universitäten mit 1. Jänner 2004 aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und zu juristischen Personen des öffentlichen Rechts umgewandelt. Ungeachtet ihrer Autonomie stehen die österreichischen Universitäten zahlreichen neuen (und alten) Herausforderungen gegenüber, wie etwa den knapper werdenden Budgets, dem verstärkten nationalen und internationalen Wettbewerb (finanziell sowie um die besten Köpfe), den vom Bund eingeforderten Profilbildungs- und Schwerpunktsetzungsprozessen oder neuen gesellschaftlichen Herausforderungen.

Zehn Jahre nach Implementierung des Universitätsgesetzes möchte der Rat für Forschung und Technologieentwicklung nun Bilanz ziehen hinsichtlich der Wirkung der universitären Autonomie sowie den damit einhergehenden Entwicklungen hinsichtlich den Governance-, Verwaltungs- und Managementstrukturen an den österreichischen Universitäten.

Mit der Implementierung des UG wurden der Universitätsrat, das Rektorat und der Senat als oberste Organe der Universität eingerichtet. Das Budget wird den Universitäten seither vom zuständigen Ministerium alle drei Jahre im Wege von Leistungsvereinbarungen zugeteilt. Wesentliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Governance- und Managementstrukturen an den Universitäten sind etwa die weiterhin bestehenden Tendenzen hin zum New Public Management, die Entwicklung der Studierendenzahlen, des Budgets und des Universitätspersonals, die in Aussicht gestellte kapazitätsorientierte studierendenbezogene Universitätsfinanzierung oder auch die zunehmende Bedeutung von Hochschulrankings in der öffentlichen Wahrnehmung.

Um ein Stimmungsbild zu den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen an den österreichischen Universitäten unter den Führungskräften (LeiterInnen von Organisationseinheiten) zu bekommen, wurde im Rahmen des ggst. Projekts eine qualitative Online-Befragung durchgeführt. Wesentliche Ergebnisse der Online-Befragung sind etwa:

- \* Bei der Kommunikation mit der übergeordneten Organisationseinheit werden insbesondere (formelle) persönliche Gespräche und schriftliche Kommunikationsformen genutzt; die Kommunikation mit den nachgeordneten Organisationseinheiten scheint den Befragungsergebnissen zufolge etwas direkter zu sein (neben persönlichen Gesprächen und E-Mails v.a. auch informelle Gespräche und regelmäßige Treffen (zB Jour Fixe))
- \* Mit Blick auf die Steuerung innerhalb der Universität werden insbesondere innerhalb der akademischen Ebene Zielvereinbarungen genutzt, diese sind mehrheitlich an keine Gratifikationen gebunden.
- \* Die Zufriedenheit mit der Nutzung von internen Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument liegt bei der ersten akademischen Ebene (idR Dekane) bei fast  $\frac{3}{4}$ , bei der zweiten akademischen Ebene (idR InstitutsleiterInnen) sind hingegen nur knapp etwas mehr als die Hälfte (zumindest einigermaßen) zufrieden



- \* Stark oder ausreichend eingebunden fühlen sich die befragten Führungskräfte der ersten akademischen Ebene insbesondere in die strategischen Prozesse zu den Themen Gleichstellung und Profilbildung in der Lehre, gefolgt von den Bereichen Berufungspolitik und Internationalisierung. Die befragten Führungskräfte der zweiten akademischen Ebene fühlen sich insbesondere in die strategischen Prozesse zu den Themen Gleichstellung, Profilbildung in der Lehre und Profilbildung in der Forschung stark oder ausreichend eingebunden; wenngleich auch in einem deutlich geringeren Maße als die erste akademische Ebene.
- \* Die Form der Einbindung in die universitätsinternen strategischen Prozesse erfolgt bei der ersten akademischen Ebene v.a. durch entsprechende Arbeitsgruppen, schriftlich oder persönlich. Die zweite akademischen Ebene wird gem. den Befragungsergebnissen v.a. schriftlich in diese Prozesse eingebunden, gefolgt von persönlichen Gesprächen und diesbezüglichen Meetings.
- \* Die Anstöße für strategische Entscheidungen kommen allen Befragten-Gruppen zufolge insbesondere vom jeweiligen Rektorat.
- \* Die – sowohl bei der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene – von den meisten Befragten verwendeten Controlling-Instrumente (in einem weiten Sinne) stellen Studierenden-Befragungen, Budgetierung und (allg.) das Berichtswesen dar. Analysen von Interessengruppen, Benchmarking und Stärke-Schwäche-Analysen werden von der Mehrzahl der Befragten nicht verwendet.
- \* Sowohl bei der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene wurden die Auftragsforschung, die Forschungsförderung und die Erbringung spezifischer wissensintensiver Dienstleistungen als wichtigste Möglichkeiten zur Lukrierung zusätzlicher Geldmittel genannt.
- \* Alles in allem funktioniert die Zusammenarbeit mit bzw. innerhalb der akademischen Ebene für 75 % der befragten Führungskräfte der ersten akademischen Ebene und für 58 % der zweiten Ebene gut bis sehr gut.
- \* Die generelle Zufriedenheit (einigermaßen zufrieden bis sehr zufrieden) mit den Kommunikations- und Managementstrukturen an der jeweiligen Universität liegt bei der ersten akademischen Ebene bei 71 %, bei der zweiten akademischen Ebene bei 58 %.

Mit Blick auf die Entwicklungen an den Universitäten seit Implementierung des UG insbesondere hinsichtlich der universitären Binnensteuerung wurden in einem weiteren Projektschritt teilstrukturierte qualitative Interviews mit VertreterInnen der Rektorate von acht österreichischen Universitäten geführt. Wesentliche Punkte, die in den Gesprächen vorgebracht wurden, sind etwa die Folgenden:

- \* Grundsätzlich kann eine positive Bilanz zum UG, der universitären Autonomie und deren Wirkung gezogen werden. Mit der universitären Autonomie wurde die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Universitäten ermöglicht, was ihre Effizienz deutlich steigerte.
- \* Strategische Prozesse sind seit dem UG stärker in der „gesamten Universität“ verankert bzw. präsent, die LeiterInnen der Organisationseinheiten besser in die strategischen Prozesse eingebunden.



- \* Das Ausmaß der Autonomie werde durch die bestehenden Rahmenbedingungen für die universitäre Autonomie (zu gering steigendes Budget; Verschlechterung des Betreuungsverhältnis;) eingeschränkt, gleichzeitig seien Tendenzen zur Einschränkung der Autonomie von Bundesseite (durch Detailsteuerung und Reporting) wahrzunehmen.
- \* Die mit dem Universitätsgesetz eingeführten Strukturen seien mittlerweile bei der Mehrzahl des Universitätspersonals „angekommen“.
- \* Die Universitäten sind nahezu kontinuierlich mit strategischen Prozessen – Erstellung des Entwicklungsplans, Erstellung der Leistungsvereinbarungen und Verhandlung der Leistungsvereinbarungen – konfrontiert.
- \* Mit Blick auf die strategischen Prozesse an der Universität kommt der Kommunikation zu und mit dem Universitätspersonal eine fundamentale Bedeutung zu.
- \* Insbesondere das Führungspersonal an der Universität (LeiterInnen von Organisationseinheiten) muss sich zunehmend klassischen Management-Aufgaben und strategischen Aufgaben widmen. Insbesondere für die Umsetzung strategischer Entscheidung ist das Führungspersonal entscheidend.
- \* Der (budgetäre) Spielraum bei den Leistungsvereinbarungen ist zumeist eher gering und rechtfertigt daher nicht immer den dahinter stehenden Prozess.
- \* Die jährlich zu erstellende Wissensbilanz wird von der Mehrheit der GesprächspartnerInnen als zu detailliert und umfangreich gesehen.

Als mögliche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der universitären Autonomie und der universitären Management- und Governance-Strukturen können folgende genannt werden:

- \* **Beibehaltung bzw. Ausweitung der Autonomie der Universitäten**
- \* **Vereinfachung und Kürzung der Prozesse zu den Leistungsvereinbarungen**
- \* **Prüfung einer Vereinfachung der Wissensbilanz**
- \* **Prüfung einer Abstimmung der Amtsperioden (Rektorat, Universitätsrat, Senat) und der Geltungsdauer von Leistungsvereinbarungen**
- \* **Konsolidierung der strategischen Rolle des Senats**
- \* **Weitere Forcierung der Qualifizierung des Führungspersonals hinsichtlich Management und Leadership**
- \* **Individuelle Vorgehensweise für die Kunstuniversitäten**
- \* **Studienplatzfinanzierung mit den geeigneten Rahmenbedingungen umsetzen**





## 1 Einleitung

---

In der Leistungsvereinbarungsperiode 2013-2015 gehen insgesamt € 7,5 Mrd. an die österreichischen Universitäten. Sie sind damit die maßgeblichen öffentlichen Einrichtungen für die (Grundlagen-)Forschung in Österreich. Aufgrund ihrer Bedeutung für Gesellschaft, Forschung und Wirtschaft hat sich die Bundesregierung das Ziel gesetzt, bis 2020 2 % des BIP für die Hochschulen zu investieren.

Mit dem im Sommer 2002 beschlossenen Universitätsgesetz 2002 (UG 2002; bzw. UG) wurden weite Teile des österreichischen Universitätsrechts neu geordnet. Allen voran wurde die Universität in ihre Autonomie entlassen. Konkret wurden die Universitäten mit 1. Jänner 2004 aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und zu juristischen Personen des öffentlichen Rechts umgewandelt und sind seither selbst Arbeitgeber ihres Personals. Die Universitätsleitung besteht seit der UG-Implementierung aus dem Universitätsrat, dem Rektorat und dem Senat, das Budget wird den Universitäten seither vom zuständigen Ministerium alle drei Jahre im Wege von Leistungsvereinbarungen – ein öffentlich-rechtlicher bilateralen Vertrag zwischen dem Ministerium und der jeweiligen Universität – zugeteilt.

Die österreichischen Universitäten vollziehen seit Inkrafttreten des UG und der damit verbundenen Autonomie insgesamt einen erfolgreichen Entwicklungsprozess. Die Autonomie versetzt die Universitäten in die Lage, neue Steuerungsinstrumente und Lenkungsmechanismen einzusetzen, wodurch sie individuell auf Veränderungen reagieren können. Insbesondere die Binnensteuerung und die Kommunikationsstrukturen der Universitäten sind durch geänderte Aufgabenstellungen in einem umfassenden Entwicklungsprozess neu entstanden.

Seit der Implementierung des Universitätsgesetzes vor zehn Jahren stieg die Anzahl der Studierenden um 42 % an, die der ausländischen Studierenden gar um 109 %. Gleichzeitig stiegen auch die eingeworbenen Drittmittel deutlich an, ebenso wie auch die Zahl der Personen, die über Drittmittel finanziert werden, um mehr als 80 % anstieg (auf 8.646 Personen)<sup>1</sup>.

Ungeachtet ihrer Autonomie stehen die österreichischen Universitäten zahlreichen neuen (und alten) Herausforderungen gegenüber, wie etwa die knapper werdenden Budgets, der verstärkte nationale und internationale Wettbewerb (finanziell sowie um die besten Köpfe), die vom Bund eingeforderten Profilbildungs- und Schwerpunktsetzungsprozesse oder neue gesellschaftliche Herausforderungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Fact Sheet der UNIKO zur Autonomie der Universitäten unter:  
[http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5618\\_DE\\_O&cs=DFA5](http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5618_DE_O&cs=DFA5).



## 1.1 Zielsetzung und Methodik

Zehn Jahre nach Implementierung des Universitätsgesetzes möchte der Rat für Forschung und Technologieentwicklung nun Bilanz ziehen hinsichtlich der Wirkung der universitären Autonomie sowie den damit einhergehenden Entwicklungen hinsichtlich den Governance-, Verwaltungs- und Managementstrukturen an den österreichischen Universitäten.

Zielsetzung des gegenständlichen Projekts ist es, Möglichkeiten für Weiterentwicklung der universitären Autonomie und der universitären Management- und Governance-Strukturen aufzuzeigen bzw. in weiterer Folge diesbezügliche Diskussionen in Österreich anzustoßen. Wesentliche Fragestellungen, die im Zuge des Projekts adressiert wurden, sind etwa:

- \* Wie wird die Wirkung des UG und der universitären Autonomie aus Sicht der Universitäten beurteilt?
- \* Wie wird Zusammenspiel zwischen Bund und Universitäten bei der strategischen Steuerung der Universitäten aus Sicht der Universitäten wahrgenommen?
- \* Wie gestaltet sich die Binnensteuerung (strategische Prozesse, Information und Kommunikation, Controlling<sup>2</sup>) in den österreichischen Universitäten zehn Jahre nach Inkrafttreten des UG? Und wie wird diese innerhalb der Universitäten wahrgenommen?
- \* Wo werden Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der universitären Autonomie und der universitären Management- und Governance-Strukturen gesehen?

Diese Fragestellungen wurden mit einem sozialwissenschaftlichen Methodenmix adressiert, in dessen Rahmen folgende methodischen Elemente zum Einsatz kamen:

- \* Deskriptive Analyse der relevanten wissenschaftlichen Studien und Analysen und Zusammenfassung gemäß sozialwissenschaftlicher Normen zur Darstellung aktueller Entwicklungen sowie relevanter Rahmenbedingungen
- \* Durchführung von repräsentativen qualitativen (online-)Befragungen/-Erhebungen zu den Management- und Governance-Strukturen an den österreichischen Universitäten sowie Auswertung der Ergebnisse

---

<sup>2</sup> Dem Begriff des „Controlling“ wird im Folgenden ein breites Verständnis zugrunde gelegt. Der Begriff umfasst damit nicht nur die Bereitstellung von finanziellen Kennzahlen für die universitären Entscheidungsträger, sondern auch die Informationsbereitstellung (oftmals in Form von Kennzahlen) für lehr- und forschungsbezogenen Entscheidungen wie auch für Personalentscheidungen und organisatorische Entscheidungen.



- \* Durchführung von mittels Gesprächsleitfaden teilstrukturierten qualitativen Interviews mit VertreterInnen der Rektorate von acht österreichischen Universitäten sowie deren Auswertung
- \* Ableitung und Darstellung von umsetzungsorientierten Handlungsansätzen und -empfehlungen



## 2 Bestandsaufnahme und Rahmenbedingung

---

Das vorliegende Kapitel widmet sich wichtigen Grundlagen bzw. Rahmenbedingungen für die universitäre Autonomie bzw. die Governance- und Management-Strukturen der österreichischen Universitäten. So werden im Folgenden die wesentlichen Inhalte des Universitätsgesetzes dargestellt, ebenso auch die seitherige Entwicklung der Universitäten entlang ausgewählter Kennzahlen. Weiters werden wichtige Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen, mit denen die Universitäten konfrontiert sind, angeführt. Abschließend werden in Rahmen dieses Kapitels die Empfehlungen zur universitären Governance aus relevanten strategischen Dokumenten kurz zusammengefasst.

### 2.1 Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien

Angemerkt wird, dass im Folgenden nicht auf die gesamten Inhalte des Universitätsgesetzes 2002 eingegangen wird, sondern nur auf jene mit unmittelbarer Relevanz für das ggst. Projekt.

Mit dem **Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten** und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002, UG 2002; seit der Novelle 2009 nur UG) wurden große Teil des Universitätsrechts in Österreich neu geregelt. Wesentliches Element des UG war der **Wandel hin zu autonom(er)en Universitäten**: die Universitäten wurden von Einrichtungen mit Teilrechtsfähigkeit in vollrechtsfähige juristische Personen des öffentlichen Rechts transformiert. Die bisher über das Bundesministerium vorgenommene Steuerung und Lenkung der Einrichtungen wurde damit auf die Einrichtungen selbst übertragen. Gleichzeitig wurden innerhalb der Universität die „Exekutivkräfte“ mit Rektorat und Hochschulrat gestärkt. Für die (Grund-) Finanzierung der Universitäten ist der Bund zuständig, dies geschieht im Wege von Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und der jeweiligen Universität. Daraus ergibt sich für das zuständige Bundesministerium auch die Verpflichtung zur Ausgabenkontrolle. Das UG sieht dazu die Vorlage von umfangreichen steuerungsrelevanten Berichten – etwa der Entwicklungsplan, der Leistungsbericht, die Wissensbilanz, der Rechnungsabschluss sowie hochschulstatistische Datenmeldungen – vor.



Das UG trug europäischen Tendenzen zur verstärkten Autonomie für Universitäten im Sinne des New Public Management Rechnung. Mit Blick auf die universitäre Autonomie wird die Rolle des Bundes gem. dem Rechnungshof „im Wesentlichen auf die Rechtsaufsicht [beschränkt]. Ein unmittelbarer, steuernder Einfluss ... kann nur alle drei Jahre im Wege der Leistungsvereinbarungen und der damit verbundenen Budgetzuteilungen erfolgen.“ (Rechnungshof, 2009, S. 1)

Der Großteil der Bestimmungen des UG trat mit Beginn des Jahres 2004 in Kraft und wurde seither mehrmals novelliert. Wichtige Änderungen brachten etwa die Novelle 2009 (Bestellung RektorIn, Leitung von Organisationseinheiten), die Novelle 2012 (Finanzierung der Universitäten, Hochschulraum-Strukturmittel) und 2013 (u.a. Implementierung der kapazitätsorientierten, studierendenbezogenen Universitätsfinanzierung) mit sich.

Wesentlich ist, dass mit Implementierung des UG jede Universität ihre innere Organisation autonom regelt bzw. intern gestaltet; einerseits mit dem Organisationsplan (Struktur der Organisationseinheiten), andererseits mit einer Satzung zur Regelung wesentlicher inneruniversitärer Abläufe. Nur für die oberste Ebene des Universitätsmanagements werden die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen der Universität durch das UG gesetzlich vorgegeben (Wissenschaftsrat, 2013, S. 17). So werden im UG die Aufgaben und Befugnisse von Universitätsrat, Rektorat und RektorIn, Senat sowie deren Bestellung geregelt. Diesen Organe (bzw. deren Zusammenspiel) bestimmen das zentrale Universitätsmanagement, da ihnen „alle wesentlichen Entscheidungen im Hinblick auf die universitäre Entwicklungsplanung mit den damit verbundenen Schwerpunktsetzungen, die Gestaltung der Lehre und die Ressourcenallokation einschließlich der Personalentscheidungen“ obliegen (Wissenschaftsrat, 2013, S. 17),

Der **Universitätsrat** setzt sich aus fünf, sieben oder neun Mitgliedern zusammen (über die Größe entscheidet der Senat). Jeweils zwei, drei oder vier Mitglieder werden vom Senat und ebenso viele Mitglieder vom Bund gewählt. Diese wählen dann das letzte Mitglied. Angehörige der jeweiligen Universität, MitarbeiterInnen des zuständigen Ministeriums sowie bestimmte politische Funktionäre können nicht Mitglied eines Universitätsrates werden.



Formal ist der Universitätsrat ein strategisches Steuerungsorgan sowie Aufsichtsorgan der Universität; so ist er u.a. zuständig für die Genehmigung des Entwicklungs- und des Organisationsplans sowie des Entwurfs der Leistungsvereinbarungen; weiters bedarf der Budgetvoranschlag der Zustimmung des Universitätsrates. Wie stark ein Universitätsrat tatsächlich strategisch gestaltend agiert oder sich mehr auf seine Kontrollfunktion konzentriert, hängt wesentlich vom Selbstverständnis des jeweiligen Rates und dessen Mitgliedern (diese unterliegen grundsätzlich keiner Rechenschaftspflicht) ab (Wissenschaftsrat, 2013, S. 18). Mit der Wahl des Rektors (aus einem Dreivorschlag des Senats) nimmt er jedenfalls wesentlich Einfluss auf die strategische Steuerung und Ausrichtung der Universität.

Die operative Leitung der Universität, das eigentliche Universitätsmanagement wie auch die Vertretung der Universität nach außen obliegt dem **Rektorat**. Die Zuständigkeiten umfassen unter anderem die Erstellung des Entwicklungs- und des Organisationsplanes, die Wahrnehmung der Personalhoheit (Bestellung der LeiterInnen der Organisationseinheiten, Berufung der Professuren), die Einrichtung und Auflassung von Studien, die Erstellung des Budgetvorschlags, des Rechnungsabschlusses und der Wissensbilanz. Mit der Übertragung dieser (und weiterer) Aufgaben an das Rektorat wurde mit dem UG eine weitgehende Zentralisierung wesentlicher Entscheidungsbefugnisse vorgenommen (Wissenschaftsrat, 2013, S. 18).

Mitglieder des Rektorats sind der **Rektor** und die (bis zu vier) VizerektorInnen. Der Rektor bzw. die Rektorin als Vorsitzende/r und Sprecher/in des Rektorats schließt die Leistungsvereinbarung mit dem/der zuständigen BundesministerIn wie auch innerhalb der Universität die Arbeitsverträge mit dem gesamten Universitätspersonal ab

Die Aufgabenverteilung innerhalb des Rektorats ist durch eine Geschäftsordnung zu regeln; inwieweit Verantwortung und Aufgaben an nachgeordnete Führungskräfte delegiert werden, entscheidet (formal) das Rektorat mit der Erstellung des Organisationsplans und der Satzung zur Regelung wesentlicher inneruniversitärer Abläufe (vorbehaltlich der Zustimmung von Senat und Universitätsrat). Dies wie auch die de facto Ausgestaltung der universitären Binnensteuerung und -kommunikation ist vom jeweiligen Führungsstil des/der Rektors/Rektorin bzw. des Rektorats und der Entwicklung, Größe und Struktur der jeweiligen Universität abhängig. So gibt es Universitäten, wo die Steuerungen aller einzelnen akademischen Organisationseinheiten (idR Institute) direkt durch das Rektorat erfolgt, wohingegen bei anderen Universitäten eine Vielzahl an Aufgaben an nachgeordnete Organisationseinheiten (zB Fakultäten) delegiert wird. Den nachgeordneten Organisationseinheiten kommt jedenfalls keine rechtliche Selbstständigkeit oder Autonomie zu; die Leitung (als monokratische Führung) wird jeweils durch das Rektorat gestellt.



Aufgrund der Zentralisierung des Universitätsmanagements beim Rektorat bzw. beim Rektor/bei der Rektorin kommt dessen/deren Ernennung eine bedeutende Rolle zu. Grundsätzlich wird der/die RektorIn vom Universitätsrat aus einem Dreiervorschlag des Senats gewählt. Zuvor wird die Stelle des/der Rektors/Rektorin öffentlich ausgeschrieben, eine Findungskommission prüft die eingelangten Bewerbungen bzw. sucht selbst nach potenziellen Kandidaten und erstellt einen Dreiervorschlag. Darauf aufbauend erstellt der Senat den eigentlichen Dreiervorschlag für die Besetzung des Rektorats (etwaige Abweichung zum Vorschlag der Findungskommission sind zu begründen), auf dessen Basis der Universitätsrat den/die RektorIn ernennt. Der/die RektorIn wird für vier Jahre bestellt; eine Wiederwahl ist möglich (für diese gibt es ein abgekürztes Verfahren in zwei Varianten). Auch die Funktionsperiode der VizerektorInnen entspricht der des/der Rektors/Rektorin. Die VizerektorInnen sind gegenüber dem Rektor nicht weisungsgebunden.

Der **Senat** fungiert als Vertretungsorgan der Universitätsangehörigen, insbesondere der akademischen Universitätsangehörigen (ProfessorInnen, Mittelbau, Studierende) wie auch des allgemeinen Universitätspersonals. Der Senat besteht aus 18 oder 26 Mitgliedern, von denen die Hälfte (9 oder 13) auf die Professoren entfällt. Mittelbau und Studierende entsenden je vier oder sechs Personen, das allgemeine Universitätspersonal eine/n VertreterIn. Die Funktionsperiode des Senats beträgt drei Jahre.

Der Senat wirkt unter anderem an der Erlassung der Satzung, des Organisationsplans und des Entwicklungsplans, der Zusammensetzung des Universitätsrats, der Auswahl des Rektors und der Erlassung bzw. Änderung von Curricula mit. Er bestellt entscheidungsbefugte Kommissionen für Habilitationen und Professorenberufungen und er entscheidet zweitinstanzlich in Studienangelegenheiten. "Abgesehen von seiner entscheidenden Mitwirkung bei der Wahl des Rektors und der Wahl von Mitgliedern des Universitätsrates sind ihm vor allem wichtige Entscheidungen zugeordnet, die traditionell immer schon als Angelegenheiten der ‚autonomen Wissenschaftsverwaltung‘ aufgefasst wurden", kommentiert der Wissenschaftsrat (Wissenschaftsrat, 2013, S. 19).

In der Praxis der universitären Governance kommt dem Zusammenspiel von Universitätsrat, Rektorat und Senat ein enormes Gewicht zu, da sich diese drei Organe in bestimmten Belangen gegenseitig blockieren können. Von Seiten des Rektorats ist daher idR eine intensive und zeitgerechte Kommunikation mit bzw. Einbindung von Universitätsrat und Senat erforderlich. Im Sinne der Akzeptanz wesentlicher Entscheidungen kommt auch der Kommunikation und Information der akademischen Bediensteten eine hohe Relevanz zu. Formal vorgesehen ist im UG zumindest, dass jede Universität ein Mitteilungsblatt herauszugeben hat und auf der Website der Universität der Universität öffentlich zugänglich zu machen hat.



## 2.2 Entwicklungen seit der Implementierung des UG und wesentliche Rahmenbedingungen

Die Entwicklung der universitären Governance- und Managementstrukturen seit Inkrafttreten wird von einer Reihe von Faktoren, Rahmenbedingungen und Entwicklungen beeinflusst, von denen einige wesentliche im Folgenden kurz angeführt sind:

### ★ New Public Management

Wie bereits erwähnt ist die Einführung des UG im Lichte europäischer Tendenzen hin zum New Public Management zu sehen. Mit dem Konzept des New Public Management ist u.a. die Anwendung privatwirtschaftlicher Managementtechniken im öffentlichen Sektor zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Effizienz sowie der internationalen Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der öffentlichen Verwaltung gemeint (Rechnungshof, 2009) (Drechsler, 2008); durch ihre Autonomie sollten diese Zielsetzungen demnach an den Universitäten erreicht werden.

Wurde in den 1980er Jahren vielfach „weniger ‚Government‘“ postuliert, so wurde der Diskurs mitsamt entsprechenden Reformen in der öffentlichen Verwaltung in den 1990er Jahren und frühen 2000er Jahren vom New Public Management-Konzept geprägt (OECD, 2010). Obwohl aufgrund grundsätzlicher Fragestellungen (Effizienz, niedrige Kosten und Schnelligkeit der Verwaltung versus Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Legalität) und mit dem Einzug digitaler Technologien (e-Government) schon davon gesprochen wurde, dass das „New Public Management tot sei“ (Vries, 2010), bestimmen wesentliche Prinzipien des New Public Management-Konzepts – wie die (Kosten-)Effizienz, die Qualität der Leistung, etc. – auch heute noch die öffentliche Verwaltung und öffentlich finanzierte Einrichtungen (wie die Universitäten). Vor diesem Hintergrund verfolgt die OECD auch unter dem Motto „Value for Money in Government“ aktuelle Trends und Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung<sup>3</sup>.

### ★ Entwicklung der Studierendenzahlen

Seit Implementierung des UG ist die Anzahl der Studierenden an den österreichischen Hochschulen deutlich angestiegen. So waren gem. uni:data im Wintersemester 2004 österreichweit 210.080 Studierende zu verzeichnen, wohingegen es im Wintersemester 2013 (Stichtag: 28. Februar 2014) 298.527 Studierende waren. Dies entspricht einem Anstieg von 42 %. Insbesondere nach der weitgehenden Abschaffung der Studiengebühren im Jahr 2009 stieg die Zahl der Studierenden deutlich an.

---

<sup>3</sup> Vgl. [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/value-for-money-in-government\\_20798946](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/value-for-money-in-government_20798946)





## \* Entwicklung des Universitätspersonals

Das Universitätspersonal ist seit Inkrafttreten des UG ebenfalls deutlich angestiegen. Waren im Wintersemester 2005<sup>4</sup> noch insgesamt 40.711 Personen (Köpfe) an den österreichischen Universitäten beschäftigt, waren es im Wintersemester 2013 bereits 53.957 Personen, was einem Plus von 33 % entspricht. Die Anzahl des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals stieg im selben Zeitraum von 28.509 um 27 % auf 36.173 Personen an.

## \* Budget der Universitäten

Das Budget der Universitäten bzw. der diesbezüglichen staatlichen Mittel stieg gem. Informationen der uniko von 2004 auf 2014 inflationsbereinigt um insgesamt 2,8 % an<sup>5</sup>. Gemäß Informationen des Finanzministeriums stieg das Gesamtbudget der Universitäten im Zeitraum von 2004 bis 2013 real um 30 %.

**Abbildung 1: Gesamtbudget der Universitäten 2004 und 2013 (in %)**

	2004	2013
Anstieg nominell	100	154
Anstieg real	100	130
Anteil am Bundesbudget	3,1%	4,1%
Anteil am BIP	0,85%	0,98%

Quelle: (BMF/Monika Hutter, 2013)

Es zeigt sich dabei, dass Ressourcen und Studierende zwischen den Universitäten (aus verschiedenen Gründen) durchaus ungleich verteilt sind. So erhielten die Medizinuniversitäten, Kunstuniversitäten und Veterinärmedizinische Universität im Jahr 2012 rund 35 % des Gesamtbudgets und betreut damit rund 9 % der Studierenden, während hingegen die Universitäten Wien, Graz, Innsbruck und die WU Wien ebenfalls etwa 35 % des Gesamtbudgets erhalten und damit rund 60 % aller Studierenden betreuen (BMF/Monika Hutter, 2013).

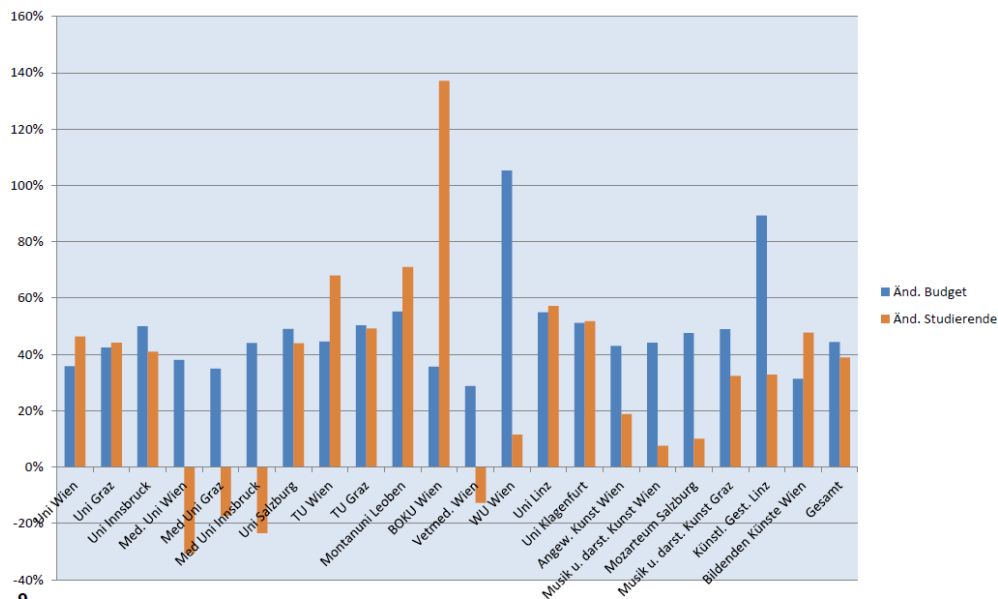
---

<sup>4</sup> Uni:data weist nur die Daten bis dahin zurück aus.

<sup>5</sup> Vgl. [http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5611\\_DE\\_O&f=1&jt=7906&cs=8949](http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5611_DE_O&f=1&jt=7906&cs=8949).



**Abbildung 2: Änderungen in Budget und bei den Studierenden zwischen 2004 und 2012 in %**



Quelle: (BMF/Monika Hutter, 2013)

### \* Entwicklung der Drittmittel an den Universitäten

Mit Einführung der universitären Autonomie der Universitäten stieg auch die Bedeutung der Drittmittel für die Finanzierung der Forschungsausgaben deutlich an. Gem. den zur Verfügung stehenden Daten von uni:data stieg die Summe der eingeworbenen Drittmittel von € 363, 5 Mio. im Jahr 2006 auf € 597,5 Mio. im Jahr 2013 an. Dies entspricht einem Plus von 64 %. Gleichzeitig stieg auch die Zahl der Personen, die über Drittmittel finanziert werden, um mehr als 80 % (auf 8.646 Personen)<sup>6</sup> an.

### \* Einführung von Geschäftsprozessen an den österreichischen Universitäten

Mit der Autonomie mussten die österreichischen Universitäten eigene interne Geschäftsprozess- bzw. Rechnungswesensstrukturen (Finanz- und Anlagenbuchhaltung, Kostenrechnung, Controlling und Budgetierung etc.) einführen. Im Rahmen des (damals) europaweit größten SAP-Projekts im Bildungsbereich wurde in den Jahren 2004 und 2005 eine einheitliche SAP-Anwendung für alle Universitäten inklusive individueller Anpassungen an die Bedürfnisse der einzelnen Hochschulen entwickelt.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Fact Sheet der UNIKO zur Autonomie der Universitäten unter: [http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5618\\_DE\\_O&cs=DFA5](http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=5618_DE_O&cs=DFA5).

<sup>7</sup> Vgl. <http://sciencev1.orf.at/science/news/10688>



### **\* Rankings und internationaler Wettbewerb**

Anfang der 2000er Jahre (2003: Shanghai Ranking, 2004: Times Higher Education Ranking) erlangten internationale Hochschulrankings bzw. –vergleiche zunehmend an öffentlicher Beachtung und entfalten mittlerweile, ungeachtet der mannigfaltigen Kritik an den Rankings und Methoden, eine beachtliche Wirkung auf die Universitäten hinsichtlich internationaler Konkurrenzfähigkeit und der Attraktion der besten Köpfe (Studierende wie Lehrende bzw. ForscherInnen). Als Reaktion darauf wurde von Seiten der Europäischen Kommission mit „U-Multirank“ nun ein eigenes Ranking-System entwickelt.

### **\* Wahrnehmung der Leitungs- und Kommunikationsstrukturen durch das akademische Universitätspersonal**

Die im Jahr 2011 durchgeführte Befragung „The Changing Academic Profession (CAP)“ an österreichischen Universitäten (Selbsteinschätzung des akademischen Personals, nicht repräsentativ) erlaubt eine Annäherung an die „Stimmungslage“ des akademischen Personals, wenngleich die Ergebnisse auch als etwas „diffus“ interpretiert werden können (Wissenschaftsrat, 2013, S. 50). Gemäß den Befragungsergebnissen verneinte die Mehrheit der Befragten, dass das UG Verbesserungen gebracht habe. Kritisiert wird den Befragungsergebnissen zufolge die als unzureichend wahrgenommene Kommunikation zwischen dem universitären Management und dem akademischen Personal, ebenso auch die als mangelhaft empfundene Beteiligung des akademischen Personals in Verwaltungsfragen bzw. -belangen. Die Daten der Befragung weisen demnach auch auf eine als unzureichend empfundene Balance zwischen Leitungsstrukturen und kollegialen Strukturen hin.

### **\* Einschränkung der universitären Mitbestimmung**

Bei Beschluss des UG wurde von Teilen des akademischen Universitätspersonals eine mit dem Gesetz einhergehende Einschränkung der Mitbestimmungsmöglichkeiten des akademischen Universitätspersonals kritisiert, da diese seither „lediglich“ über dem Senat in die strategische Steuerung der Universität eingebunden sind, wohingegen insbesondere beim Rektorat eine hohe Kompetenzkonzentration insbesondere in Hinblick auf das operative Management der Universität gegeben ist. Diese deutlichen Veränderungen im Machtverhältnis der unterschiedlichen universitären Statusgruppen wurden fallweise auch als „Entdemokratisierung der Universitäten“ bezeichnet. (Vgl. zB (Pechar, 2013, S. 27))



### \* **Kapazitätsorientierte studierendenbezogene Universitätsfinanzierung**

Gemäß dem Hochschulplan des Wissenschaftsministeriums soll die Finanzierung der Universitäten auf eine "Studienplatzfinanzierung", die aus den drei Säulen Lehre, Forschung und Infrastruktur besteht, umgestellt werden. Alle Studien wurden daher zur Erstellung des Studienplatzfinanzierungsmodells in sieben Gruppen eingeteilt, denen Normkosten zugrunde liegen. In einem nächsten Schritt sollen – die entsprechenden politischen Entscheidungen vorausgesetzt – adäquate Übergangsregelungen in den nächsten Leistungsvereinbarungsperioden und, um der Kapazitätsorientierung gerecht zu werden, Zugangsregelungen geschaffen werden<sup>8</sup>. Vorbereitende Maßnahmen zur Einführung der neuen Universitätsfinanzierung werden via Leistungsvereinbarungen 2013-2015 realisiert. Aus budgetären Gründen könnte allerdings die Umstellung der Universitäten auf eine Studienplatzfinanzierung verschoben werden<sup>9</sup>.

### 2.3 **Relevante strategische Dokumente und Empfehlungen**

In verschiedenen strategischen Dokumenten auf europäischer und nationaler Ebene werden Aspekte zur Governance und zum Management von Universitäten adressiert. Diese werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

Auf europäischer Ebene ist hier die Mitteilung der **Europäischen Kommission** mit dem Titel „**Wachstum und Beschäftigung unterstützen – eine Agenda für die Modernisierung von Europas Hochschulsystemen**“<sup>10</sup> aus dem Jahr 2011 zu nennen. Darin empfiehlt die Europäische Kommission den Mitgliedstaaten und den Hochschulen u.a. folgendes:

- \* Eine bessere Ermittlung der tatsächlichen Kosten von Lehre und Forschung an den Hochschulen und eine gezielte Mittelzuweisung fördern, auch durch leistungsgebundene Finanzierungsmechanismen, durch die ein Wettbewerbselement eingeführt wird.
- \* Die Finanzierungsmechanismen auf die Bedürfnisse der verschiedenen Hochschulprofile ausrichten, um die Hochschulen zu ermutigen, ihre Anstrengungen auf ihre individuellen Stärken zu konzentrieren und Anreize zur Unterstützung einer Vielfalt strategischer Entscheidungen und zur Entwicklung von Exzellenzzentren ausarbeiten.

---

<sup>8</sup> Vgl. [www.hochschulplan.at](http://www.hochschulplan.at)

<sup>9</sup> Vgl. <http://derstandard.at/1395363835922/Studienplatzfinanzierung-koennte-verschoben-werden>

<sup>10</sup> Vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX:52011DC0567>



- ✱ Den Aufbau strategisch ausgerichteter professioneller HochschulleiterInnen unterstützen und sicherstellen, dass die Hochschulen über die Autonomie verfügen, ihre strategische Richtung selbst zu bestimmen, Einkommensströme zu verwalten, Leistung zu vergüten, um die besten Hochschullehrer und Forscher zu gewinnen, eine geeignete Zulassungspolitik festzulegen und neue Studienpläne einzuführen.

Die **European University Association (EUA)** sieht die universitäre Autonomie zusammen mit der Erreichung des Ziels, 2 % des BIP für die Hochschulen aufzuwenden sowie mit der verstärkten Forcierung des strategischen und professionellen Managements an Universitäten als die Grundpfeiler für die Weiterentwicklung des europäischen Hochschulraums<sup>11</sup>. In diesem Kontext hat die EUA auch ein „University Autonomy Tool“ zum Vergleich der universitären Autonomie in 29 europäischen Hochschulsystemen entwickelt<sup>12</sup>.

Der **Wissenschaftsrat** empfiehlt in seiner Publikation „Governance und Partizipation“ aus dem Jahr 2013 folgende Punkte bzw. Änderungsvorschläge (Auszug) zur Fortentwicklung der österreichischen Universitäten:

- ✱ Um jede unsachliche und/oder parteipolitisch motivierte Einflussnahme auf die Bestellung bzw. Wahl des Universitätsrates auszuschließen, wird die Einführung eines bedingten Rechts des Universitätsrates zur Selbstergänzung (in der Form eines Zweivorschlags an Senat bzw. Bundesminister) empfohlen. Ergänzend sollten für den Universitätsrat überlappende Funktionsperioden und eine Berichtspflicht gegenüber dem Senat geschaffen werden.
- ✱ Der Senat sollte in seiner Funktion als strategisches Beratungsorgan des Rektorats gestärkt und zugleich von operativen Aufgaben (Curricula, Berufungen, Habilitationen) entlastet werden. Seine Zuständigkeiten sollten auf die Beratung in allen strategisch bedeutsamen Angelegenheiten und Vorhaben erweitert werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. zB

[http://www.eua.be/Libraries/Policy\\_Positions/EUA\\_Statement\\_in\\_response\\_to\\_EC\\_Consultation\\_on\\_Modernisation\\_of\\_Higher\\_Education\\_in\\_Europe.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Policy_Positions/EUA_Statement_in_response_to_EC_Consultation_on_Modernisation_of_Higher_Education_in_Europe.sflb.ashx)

<sup>12</sup> <http://www.university-autonomy.eu/>



- \* Die förmliche Mitwirkung der Universitätsangehörigen an den die Lehre, Forschung und Verwaltung der Universität betreffenden Angelegenheiten sollte in erster Linie auf der Ebene der nachgeordneten (in der Regel mittleren) Organisationseinheit erfolgen. Sie sollte im autonomen Organisationsplan im Rahmen gewisser gesetzlicher Vorgaben und in der Form eines Fakultätsrates (bzw. Department-, Fachbereichsrates etc.) organisiert werden. Bei den Berufungs- und Habilitationsverfahren sowie bei der Gestaltung der Curricula sollten diesen Gremien Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden, und zwar wie bisher im Zusammenwirken mit dem Rektorat.
- \* Die Fakultätsräte (Department-, Fachbereichsräte) einer Universität sollen für die Wahl der Mitglieder des Senats eine Universitätsversammlung bilden. Die Mitglieder des Senats sollen in ihrer Gesamtheit von dieser Versammlung gewählt werden; sie repräsentieren die Universitätsangehörigen in ihrer Gesamtheit.
- \* Die Herstellung und Förderung einer guten Kommunikations- und Partizipationskultur ist eine wichtige Führungsaufgabe jedes universitären Leitungsorgans; sie sollte daher als Führungsaufgabe organisiert werden und soll in den Leistungs- und Zielvereinbarungen und beim Qualitätsmanagement entsprechend berücksichtigt werden.

Im Bericht des **Rechnungshofes** aus dem Jahr 2012 zu den Leistungsvereinbarungen (Rechnungshof, 2012) werden u.a. folgende Empfehlungen festgehalten:

- \* Die Erarbeitung des Hochschulplans wäre ohne weitere Verzögerung abzuschließen.
- \* Der Ausgestaltung bzw. Vereinheitlichung der Kosten- und Leistungsrechnungen an den Universitäten sollte im Zuge der Verhandlungen zur Leistungsvereinbarung 2013–2015 bzw. in diesen besonderes Augenmerk geschenkt werden. Insbesondere sollte das zuständige Ministerium Vorgaben für eine österreichweit einheitliche Kosten- und Leistungsrechnung an den Universitäten erstellen.
- \* Den Kosten der Leistungserbringung (wie bspw. den Kosten eines Studienplatzes, für ein Studium, für eine/n Absolventen/-in) wäre beim Abschluss künftiger Leistungsvereinbarungen ein höherer Stellenwert einzuräumen.
- \* In zukünftigen Leistungsvereinbarungen wären Maßnahmen im Falle der Nichterfüllung detaillierter und transparenter vorzusehen.
- \* Die einbehaltenen Mittel sollten als echte Reserve behandelt und nicht bereits am Beginn der dreijährigen Leistungsvereinbarungsperiode verplant werden.



### 3 Online-Befragung zu inneruniversitären Kommunikations- und Managementstrukturen

---

Um ein **Stimmungsbild zu den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen** an den österreichischen Universitäten unter den Führungskräften (LeiterInnen von Organisationseinheiten) zu bekommen, wurde im Rahmen des ggst. Projekts eine qualitative online-Befragung<sup>13</sup> durchgeführt.

Der Fokus der Befragung auf die universitären Führungskräfte, also den LeiterInnen der Organisationseinheiten, liegt darin begründet, dass insbesondere diese (allerdings je nach Universität in unterschiedlichem Ausmaß) in die strategischen Prozesse sowie die Binnensteuerung der Universitäten einbezogen sind.

Die Befragung richtete sich mit weitgehend gleichen (aber an die jeweilige Adressatengruppe angepassten) Fragebögen an vier Zielgruppen:

- \* Rektorate (RektorInnen und VizerektorInnen)
- \* Führungskräfte der „ersten“ (nachgeordneten) akademischen Ebene (idR DekanInnen)
- \* LeiterInnen der Organisationseinheiten der „zweiten“ (nachgeordneten) akademischen Ebene (LeiterInnen der Institute)
- \* Leiter und Leiterinnen der Organisationseinheiten der Verwaltungsebene

Die Befragung kombinierte offene und geschlossene Fragen und erhob sowohl Stimmungsbilder (qualitative Einschätzung durch die TeilnehmerInnen) als auch spezifische Informationen. Der Umfang der Erhebung gestaltete sich wie folgt:

- \* Rektorate: Vollerhebung
- \* Führungskräfte der ersten akademische Ebene: Vollerhebung
- \* Führungskräfte der zweiten akademischen Ebene: Das Sample umfasst etwa ¼ der Zielgruppe; Verteilung innerhalb des Samples erfolgte entlang der Verteilung des wissenschaftlichen Personals auf die Universitäten
- \* Führungskräfte der Verwaltungsebene: Vollerhebung

---

<sup>13</sup> Die Befragung erfolgte mittels des Online-Survey-Tool „Zask“.



Die Online-Befragung lief von 16. September 2013 bis 21. Oktober 2013. Aufgrund der Entscheidung einzelner Universitäten, an der Online-Befragung gesamthaft nicht teilzunehmen und in Absprache mit der Universitätenkonferenz wurden alle Adressaten der Befragung nur einmal kontaktiert; es wurden keine Reminder versandt.

Ungeachtet dieser Entwicklung haben insgesamt dennoch 142 Personen, dies entspricht einer Rücklaufquote von 12 %, an der Befragung teilgenommen.

**Tabelle 1: Adressaten, TeilnehmerInnen und Rücklaufquoten der Online-Befragung**

	Summe Adressaten	Summe BesucherIn- nen	Summe Teilnehme- rInnen	Rücklauf- quote
<b>Rektorate</b>	97	39	4	4,1 %
<b>Erste aka- demische Ebene</b>	285	53	28	9,5 %
<b>Zweite aka- demische Ebene</b>	483	100	64	13,3 %
<b>Verwal- tungs-ebene</b>	319	134	46	13,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>1184</b>	<b>326</b>	<b>142</b>	<b>12 %</b>

Aufgrund der geringen Rücklaufquote bei der Gruppe der RektorInnen und Vize-rektorInnen werden die Ergebnisse dieser Adressatengruppe bei der Auswertung der Ergebnisse nicht berücksichtigt.





Es wird darauf hingewiesen, dass die im folgenden dargestellten Ergebnisse der Online-Befragung nur einen eingeschränkten Blick in das Stimmungsbild unter den Führungskräften der Universitäten bieten können, da die TeilnehmerInnen der Befragung über eine Vielzahl an Universitäten verteilen und die Rahmenbedingungen daher durchaus unterschiedlich sein können. Dennoch sei erwähnt, dass die Aussagekraft der Ergebnisse der Befragung zum Stimmungsbild an den Universitäten etwa dadurch unterstrichen werden, dass sich die Ergebnisse der Führungskräfte der ersten und der zweiten akademischen Ebene oftmals weitgehend decken, wobei die Einschätzung der ersten akademischen Ebene tendenziell etwas höher ausfällt (was für top-down strukturierte Systeme nicht ungewöhnlich ist).

Im Rahmen der Online-Befragung wurden, um ein Stimmungsbildes zu den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen zu erheben, insbesondere die folgenden Themen, an die jeweilige Zielgruppe angepasst, abgefragt:

- ✱ Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Universitäten
- ✱ Steuerung innerhalb der Universitäten
- ✱ Einbindung in strategische Prozesse und Entscheidungsfindung
- ✱ Verwaltungsmanagement und Controlling
- ✱ Möglichkeiten zum Einwerben externer Finanzierungen
- ✱ Aufwand und Zufriedenheit mit dem Universitätsmanagement

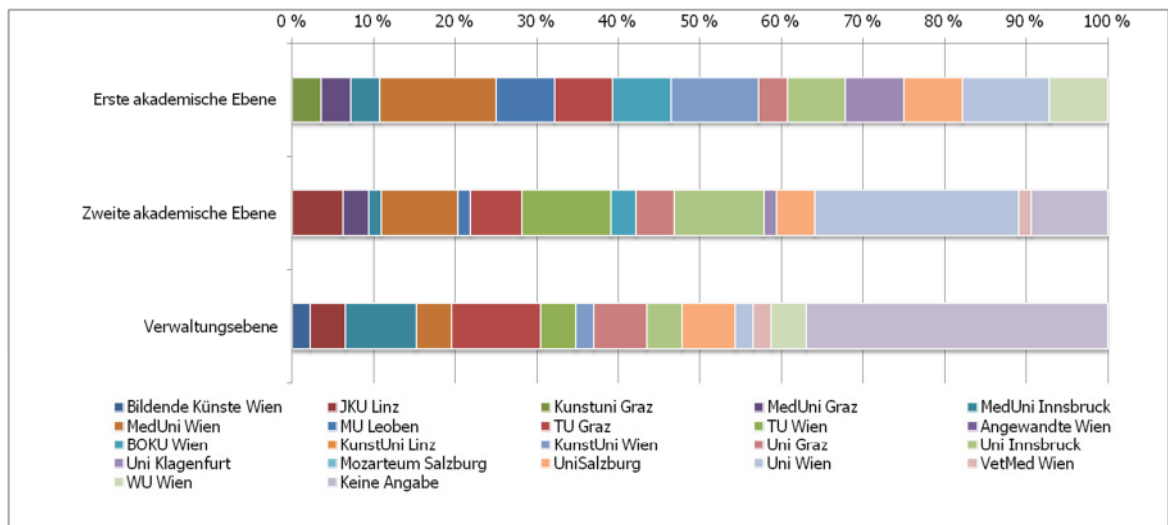
Auf den folgenden Seiten werden die wesentlichen Ergebnisse der Online-Befragung in gekürzter und zusammengefasster Form dargestellt.

### **Informationen zu den TeilnehmerInnen der Online-Befragung**

Betrachtet man die Verteilung der TeilnehmerInnen der Befragung nach Universitäten, so zeigt sich bei allen Adressatengruppen eine breite Streuung über alle Universitäten hinweg. Die Universitäten der Künste sind, insbesondere bei der ersten akademischen Ebene, etwas unterrepräsentiert. Bei der Verwaltungsebene machte etwa 1/3 der TeilnehmerInnen keine Angabe hinsichtlich der Universität, an der sie arbeiten.

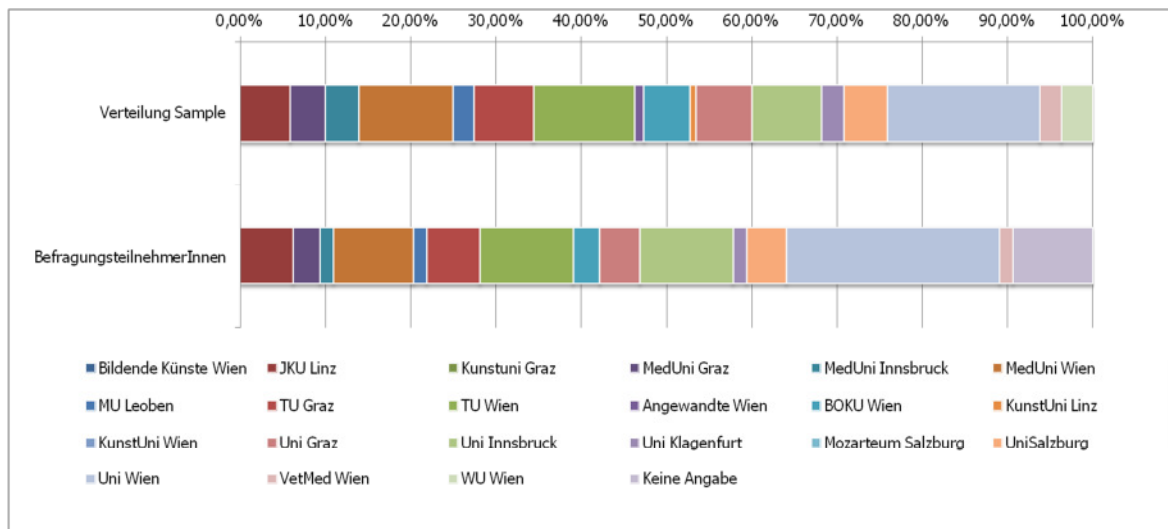


**Abbildung 3: Verteilung der Befragungs-TeilnehmerInnen nach Universitäten**



Bei der zweiten akademischen Ebene zeigt sich ein hoher Deckungsgrad zwischen Sample und BefragungsteilnehmerInnen, was in weiterer Folge auch die Aussagekraft der Befragung der zweiten akademischen Ebene unterstreicht.

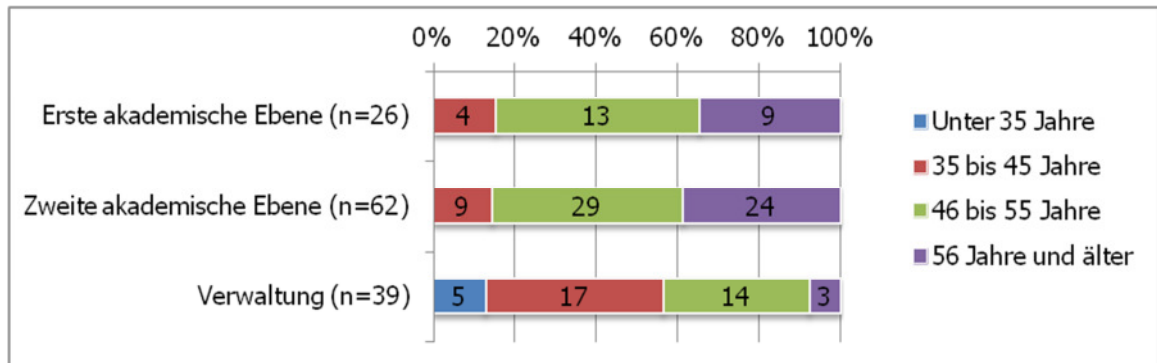
**Abbildung 4: Vergleich Sample und Rücklauf bei der zweiten akademischen Ebene**



Betrachtet man das Alter der BefragungsteilnehmerInnen, so zeigt sich, dass sowohl die Führungskräfte der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene idR 46 Jahre und älter ist; bei den Führungskräften der Verwaltungsebene liegt der Anteil der Personen über 46 Jahre hingegen unter 50 %.

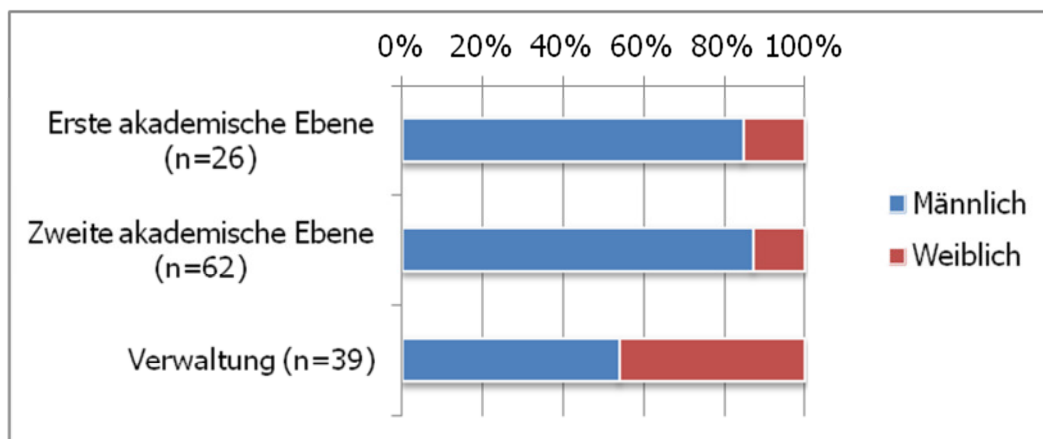


**Abbildung 5: Alter der BefragungsteilnehmerInnen**



Die Führungskräfte der ersten und zweiten akademischen Ebene sind mit großer Mehrheit männlich, bei der Verwaltungsebene sind es hingegen „nur“ etwas mehr als die Hälfte.

**Abbildung 6: Geschlecht der BefragungsteilnehmerInnen**



### **3.1 Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Universitäten**

Im Rahmen dieses Befragungsblocks wurde

- ★ die Kontakthäufigkeit mit anderen Organisationseinheiten,
- ★ die Nutzung und Relevanz der einzelnen Kommunikationsformen und
- ★ die Kommunikation/Zusammenarbeit zwischen der akademischer Ebene und der Verwaltungsebene

abgefragt.



## Kontakthäufigkeit mit anderen Organisationseinheiten

Bei allen erhobenen Kommunikationsbeziehungen – sowohl innerhalb der akademischen Organisationseinheiten (mit über- und nachgeordneten Einheiten) wie auch zwischen der Verwaltungsebene mit akademischen Organisationseinheiten – finden die Kontakte in der Regel einmal pro Monat oder öfter statt. Der geringste diesbezügliche Wert – mit 68 % dennoch als hoch zu bezeichnen – findet sich bei den Kontakten der Führungskräfte der ersten akademischen Ebene mit dem Rektorat.

Insbesondere mit den nachgeordneten Organisationseinheiten bestehen die Kontakte in der Regel einmal pro Monat und öfter (Erste akademische Ebene: 96 %; Zweite akademische Ebene: 94 %<sup>14</sup>).

## Nutzung und Relevanz der einzelnen Kommunikationsformen

Grundsätzlich zeigt sich hier sowohl bei der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene ein ähnliches Bild: Bei der Kommunikation mit der übergeordneten Organisationseinheit werden insbesondere (formelle) persönliche Gespräche (zwischen 80 und 90 %) und schriftliche Kommunikationsformen (E-Mail; jeweils etwa 95 %) genutzt; ein Intranet und persönliche Netzwerke werden hingegen nur von 40-55 % der Befragten benutzt.

Die Kommunikation mit den nachgeordneten Organisationseinheiten scheint den Befragungsergebnissen zufolge (wenig überraschend) etwas direkter zu sein: so werden neben formellen persönlichen Gesprächsterminen (zwischen 90 und 100 %) und E-Mails (100 %) v.a. auch informelle Gespräche und regelmäßige Treffen (zB Jour Fixe) – und zwar von allen bzw. nahezu allen Befragten – genutzt

Das Bild der Nutzung der einzelnen Kommunikationsformen spiegelt auch die der jeweiligen Kommunikationsform zugemessene **Relevanz** der Befragten wider:

- \* Bei der Kommunikation mit übergeordneten Organisationseinheiten wird insbesondere persönlichen formellen Gesprächen gefolgt von E-Mails und informellen Gesprächen die höchste Bedeutung („sehr relevant“ oder „relevant“) zugemessen
- \* Bei der Kommunikation mit nachgeordneten Einheiten wird insbesondere (in dieser Reihenfolge) informellen Gesprächen, (formellen) persönlichen Gesprächen und E-Mails eine hohe Bedeutung zugemessen, weiters auch regelmäßigen Treffen, spezifischen Arbeitsgruppen und informelle Netzwerken

---

<sup>14</sup> Anmerkung: die Organisationseinheiten ohne nachgeordnete Einheiten wurden heraus gerechnet.



## **Kommunikation/Zusammenarbeit zwischen akademischer Ebene und Verwaltung**

Die häufigsten Kontakte – mehr als einmal im Monat – bestehen bei der Mehrheit der Befragten der ersten und zweiten akademischen Ebene mit den Abteilungen aus den Bereichen Personalwesen, Budget/Controlling/Finanzen und Studien und Lehrwesen. Als Organisationseinheit, mit denen zumindest mehrmals pro Semester Kontakte bestehen, wurden von der Mehrheit der Befragten der ersten und zweiten akademischen Ebene u.a. Abteilungen aus den Bereichen IT/Technik, Gebäude/Infrastruktur und Forschungsförderung genannt. Die geringste Häufigkeit an (regelmäßigen) Kontakten (dennoch mit Werten zwischen 40 und 50 %) ist über alle Befragten der ersten und zweiten akademischen Ebene hinweg mit Abteilungen aus den Bereichen Recht, Öffentlichkeitsarbeit/PR und Internationales gegeben.

Die Zufriedenheit (Antwortkategorien „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“) in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Verwaltungsebene ist bei der ersten akademischen Ebene tendenziell höher ausgeprägt als bei der zweiten akademischen Ebene.

Die Zufriedenheit in der Kommunikation/Zusammenarbeit ist aus Sicht der ersten akademischen Ebene (grosso modo) bei den Abteilungen aus den Bereichen Forschungsservice, Studien- und Lehrservice, Bibliothekswesen am höchsten (jeweils etwa 80 % sind „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“).

Bei den InstitutsleiterInnen ist die Zufriedenheit in der Kommunikation/ Zusammenarbeit bei den Abteilungen aus den Bereichen Bibliothekswesen, Personalwesen und IT/Technik am höchsten (jeweils etwa 65-75 % sind „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“).

### **Der Kontakt mit der akademischen Ebene aus Sicht der Verwaltung**

Über 90 % der Befragten der Verwaltungsebene gaben an, mindestens einmal pro Monat in Kontakt mit der akademischen Ebene zu stehen. Auch hier stellen (formelle) persönliche Kontakte und E-Mails die von den meisten Befragten genutzten Kommunikationsformen dar (80-85 %). Die höchste Bedeutung („sehr relevant“ oder „relevant“) unter den abgefragten Kommunikationsformen wird von den Befragten neben den (formellen) persönlichen Gesprächen und E-Mails regelmäßigen Besprechungen, informellen Gesprächen und persönlichen Netzwerken beigemessen (jeweils 70-85 %).



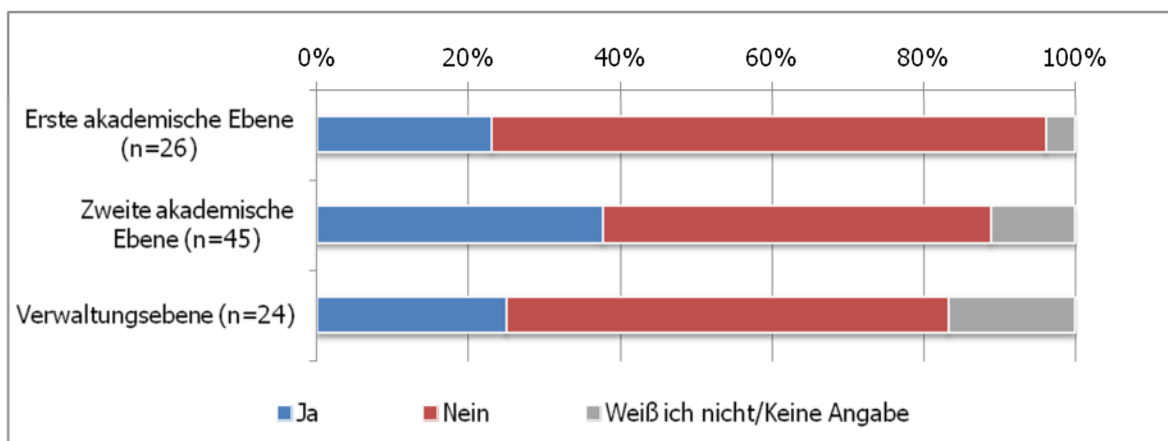
### 3.2 Zur Steuerung innerhalb der Universität

Der Befragungsteil zur „Steuerung innerhalb der Universität“ beschäftigte sich vor allem mit der Nutzung von Zielvereinbarungen.

Den Befragungsergebnissen zufolge werden **Zielvereinbarungen** insbesondere innerhalb der akademischen Ebene genutzt – 93 % der ersten akademischen Ebene gaben an, das mit der übergeordneten Organisationseinheit (Rektorat) Zielvereinbarungen bestehen; bei der zweiten akademischen Ebene liegt dieser Wert mit 70 % aber etwas niedriger. Deutlich geringer scheint der Nutzung von Zielvereinbarungen in der Verwaltungsebene zu sein: hier liegt der entsprechende Wert bei 52 %.

Mehrheitlich wurde bei allen drei Befragungsgruppen angegeben, dass die Zielvereinbarungen an keine Gratifikationen gebunden sind.

**Abbildung 7: Sind die Zielvereinbarungen an Gratifikationen geknüpft?**

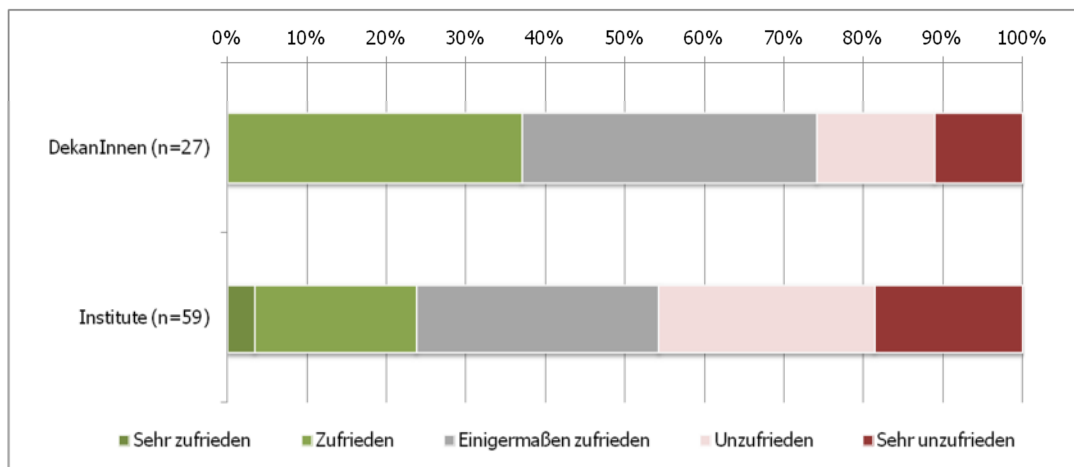


Die **Zufriedenheit mit der Nutzung von internen Zielvereinbarungen** als Steuerungsinstrument wurde bei der ersten und zweiten akademischen Ebene abgefragt. Bei ersterer scheint die Zufriedenheit mit diesem Instrument deutlich ausgeprägter zu sein, denn

- \* nur 26 % der ersten akademischen Ebene gaben an, mit der Nutzung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument unzufrieden („unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“) zu sein,
- \* hingegen gaben 46 % der InstitutsleiterInnen an, mit der Nutzung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument unzufrieden („unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“) zu sein



**Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Nutzung von internen Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument**



Aus der Befragung der zweiten akademischen Ebene lässt sich weiters ablesen, dass in den Fällen, in denen Zielvereinbarungen bestehen, diese sich in 70 % der Fälle auf Zielvereinbarungen zu den Bereichen wissenschaftlicher Output, Drittmittel und Lehrleistung (gemeinsam) beziehen. Ebenso lässt sich daraus ablesen, dass sich an Zielvereinbarungen gekoppelte Gratifikationen meist auf mehr Budget für die jeweilige Organisationseinheit beziehen.

### 3.3 Einbindung in strategische Prozesse und Entscheidungsfindung

Im Rahmen dieses Befragungsblocks wurden

- ✱ das Ausmaß und Form der Einbindung in strategische Prozesse,
- ✱ der Anstoß für und die Einbindung in strategische Prozesse sowie
- ✱ die Einschätzung der strategische Prozesses an der Universität generell adressiert.

#### Ausmaß und Form der Einbindung in strategische Prozesse

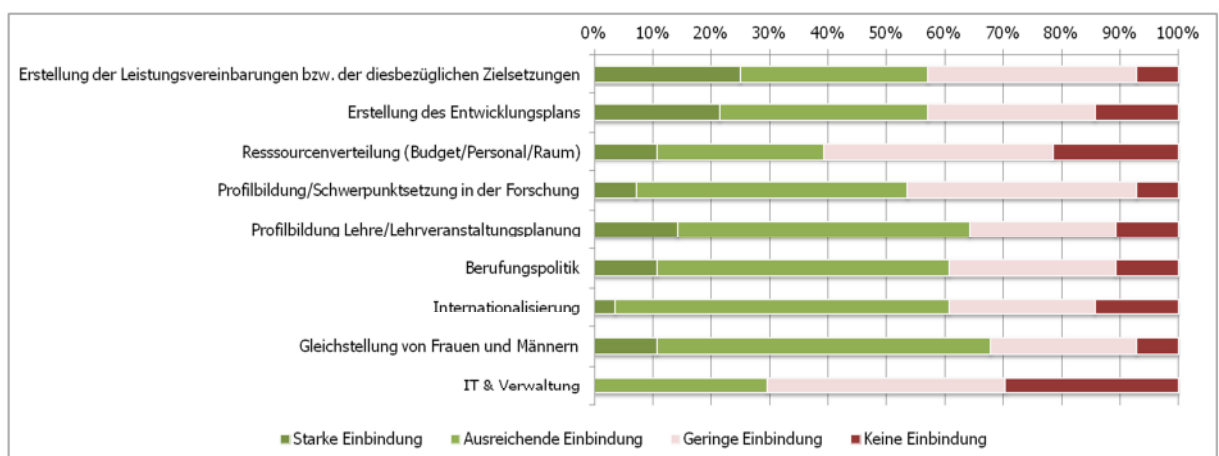
Stark oder ausreichend eingebunden fühlen sich die befragten Führungskräfte der ersten akademischen Ebene insbesondere in die strategischen Prozessen zu den Themen **Gleichstellung** und **Profilbildung in der Lehre**, gefolgt von den Bereichen **Berufungspolitik** und **Internationalisierung**.



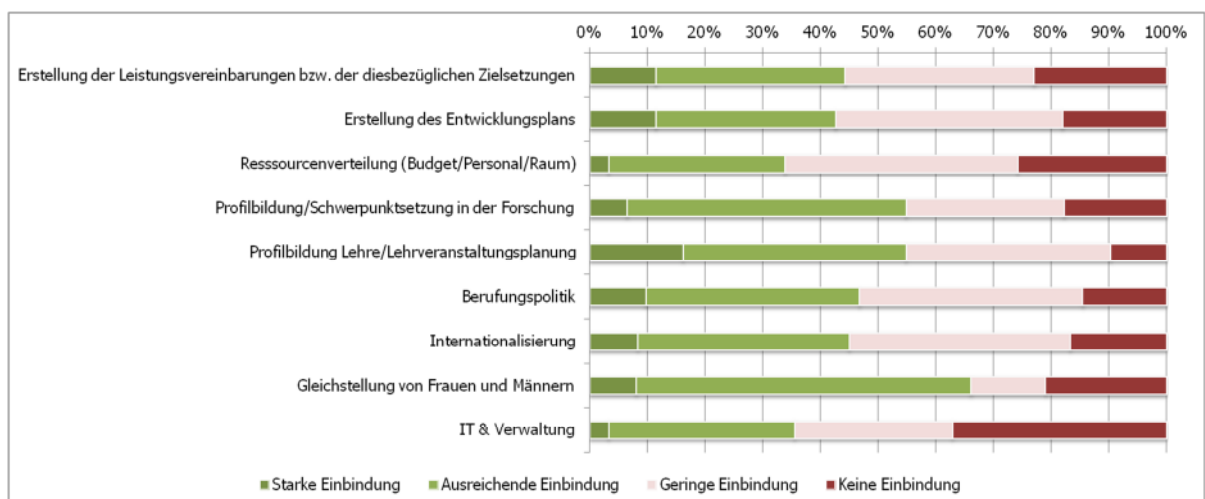
Die befragten Führungskräfte der zweiten akademischen Ebene fühlen sich insbesondere in die strategischen Prozessen zu den Themen Gleichstellung, Profilbildung Lehre und Profilbildung in der Forschung stark oder ausreichend eingebunden; wenngleich auch in einem deutlich geringeren Maße als die erste akademische Ebene.

Eine geringe oder keine Einbindung in die entsprechenden strategischen Prozesse ist bei den Befragten (erste und zweite akademische Ebene) insbesondere bei den Themen **Ressourcenverteilung** und **IT/Verwaltung** zu beobachten.

**Abbildung 9: Bewertung des Ausmaßes der Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene**



**Abbildung 10: Bewertung des Ausmaßes der Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene**





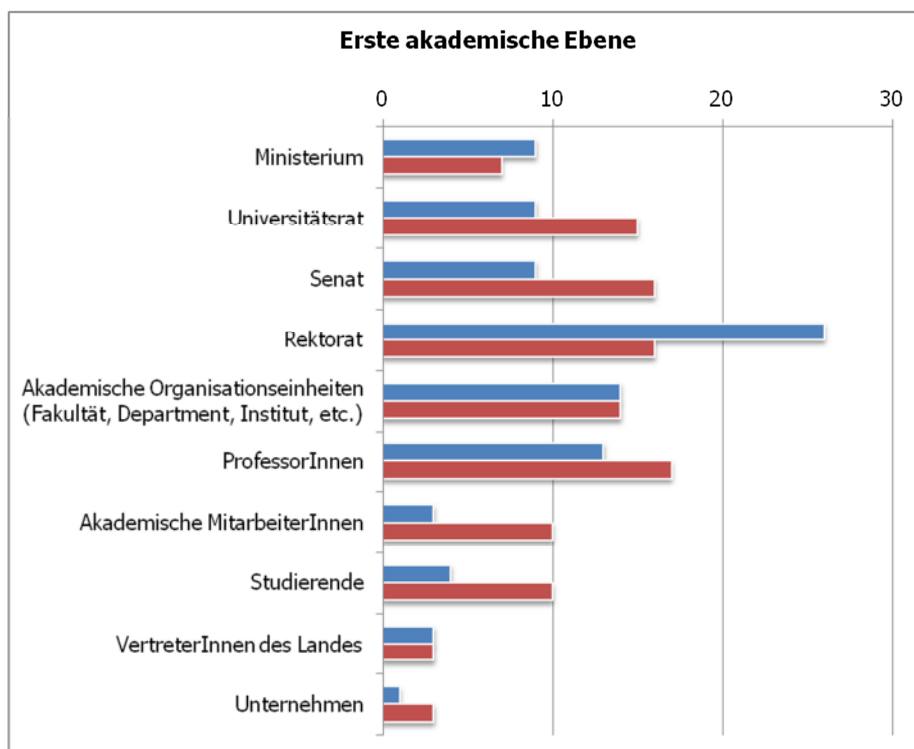


Die Form der Einbindung in die universitätsinternen strategischen Prozesse erfolgt bei der ersten akademischen Ebene v.a. durch entsprechende **Arbeitsgruppen, schriftlich oder persönlich**. Die zweite akademischen Ebene wird gem. den Befragungsergebnissen v.a. schriftlich in diese Prozesse eingebunden, gefolgt von persönlichen Gesprächen und diesbezüglichen Meetings. Die Verwaltungsebene ist v.a. durch persönliche Gespräche und entsprechende Arbeitsgruppen in die strategischen Prozesse eingebunden. Angemerkt wird, dass die diesbezüglichen Prozesse natürlich von Universität zu Universität variieren.

### Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse

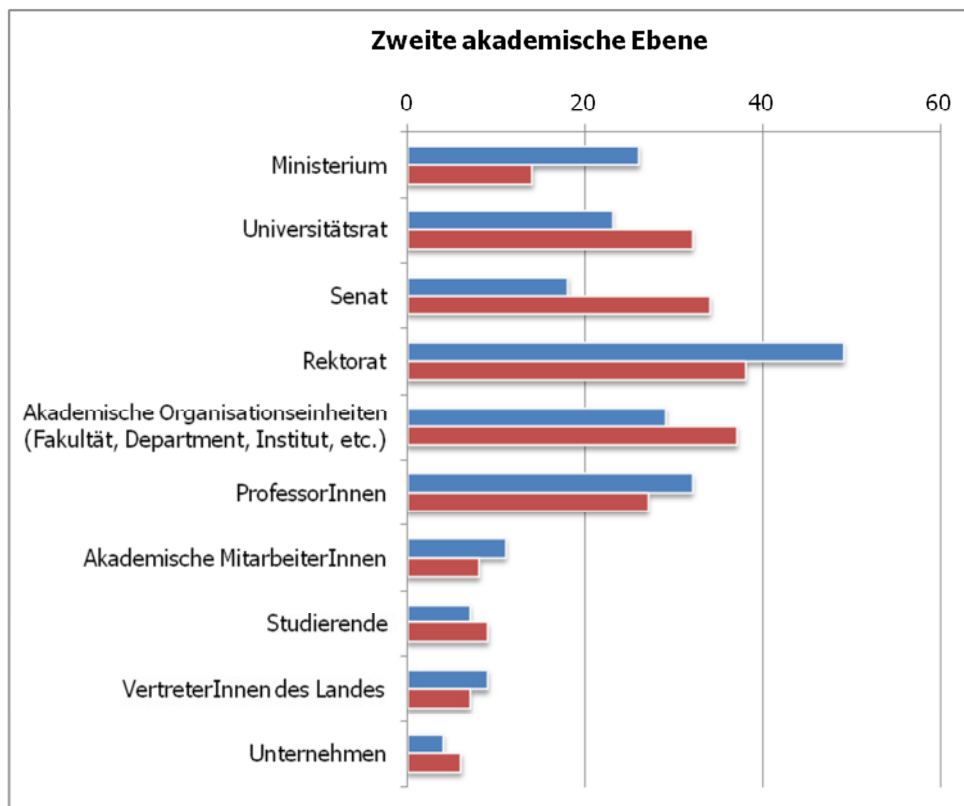
Die Anstöße für strategische Entscheidungen kommen allen Befragten-Gruppen zufolge wenig überraschend insbesondere vom jeweiligen Rektorat. Eingebunden in die strategischen Prozesse der jeweiligen Universität sind aus Sicht der BefragungsteilnehmerInnen neben dem Rektorat insbesondere der jeweilige Senat, der jeweilige Universitätsrat sowie die akademische Ebene (in Form der Organisationseinheit bzw. durch die ProfessorInnen).

**Abbildung 11: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene**



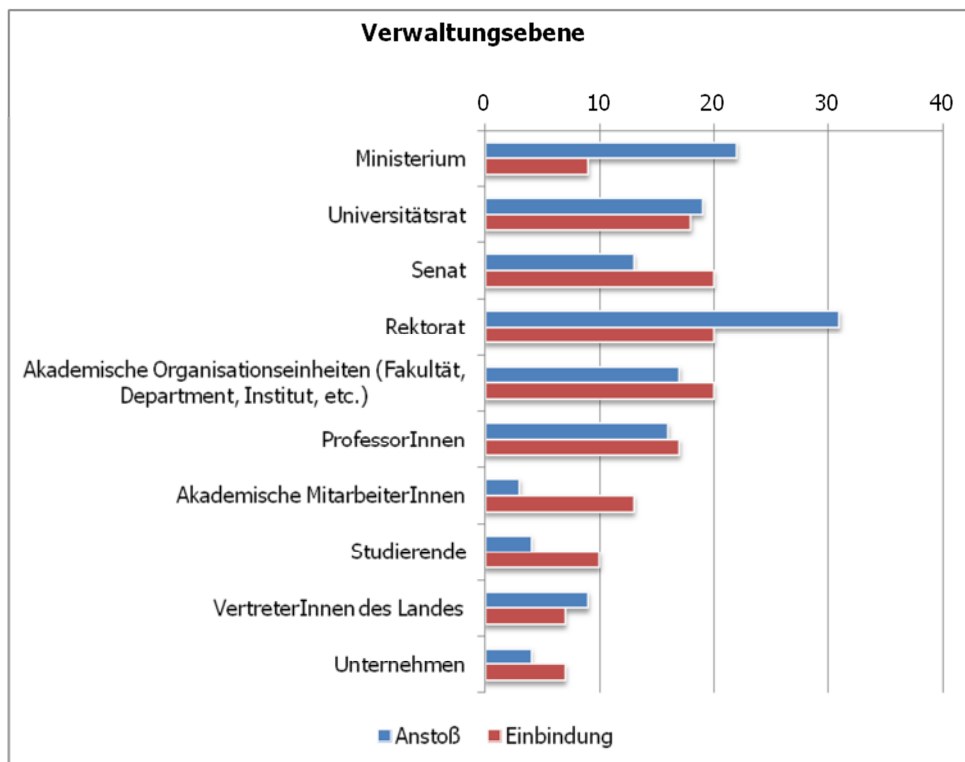


**Abbildung 12: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene**





**Abbildung 13: Anstoß für und Einbindung in strategische Prozesse aus Sicht der Verwaltungsebene**



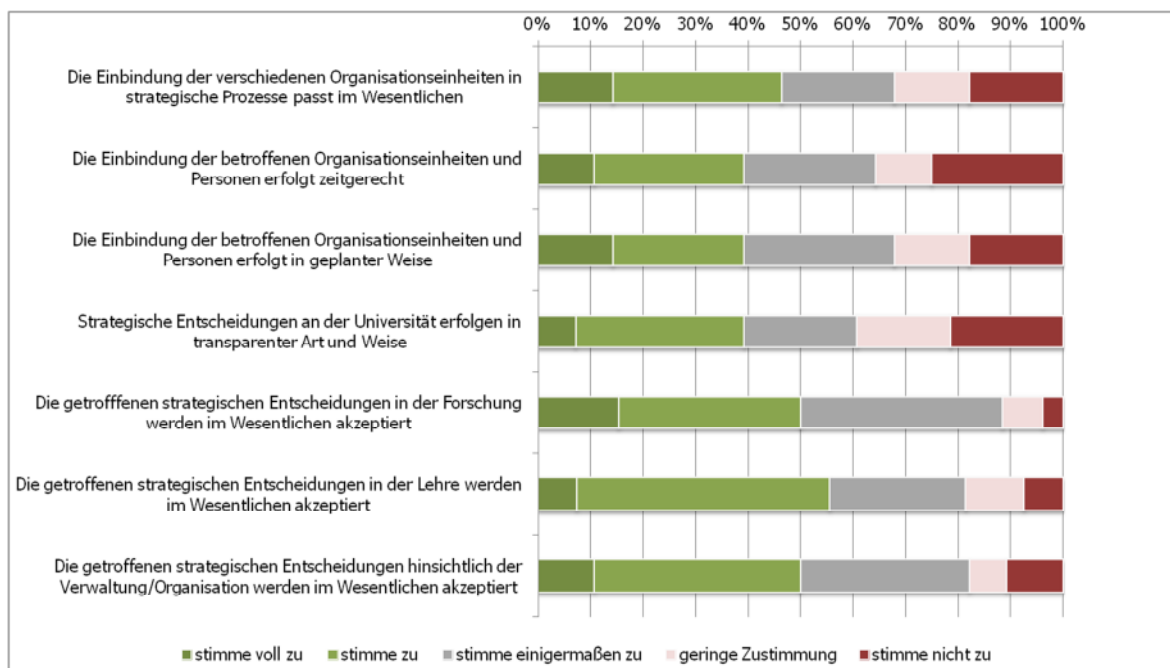
### **Strategische Prozesse an der Universität gesamthaft betrachtet**

Mehr als 30 % der Führungskräfte der ersten akademischen Ebene stimmen der Aussage, dass die Einbindung der verschiedenen Organisationseinheiten in die strategischen Prozesse im Wesentlichen passt, nicht oder nur gering zu; bei der zweiten akademischen Ebene sind es sogar 45 %.

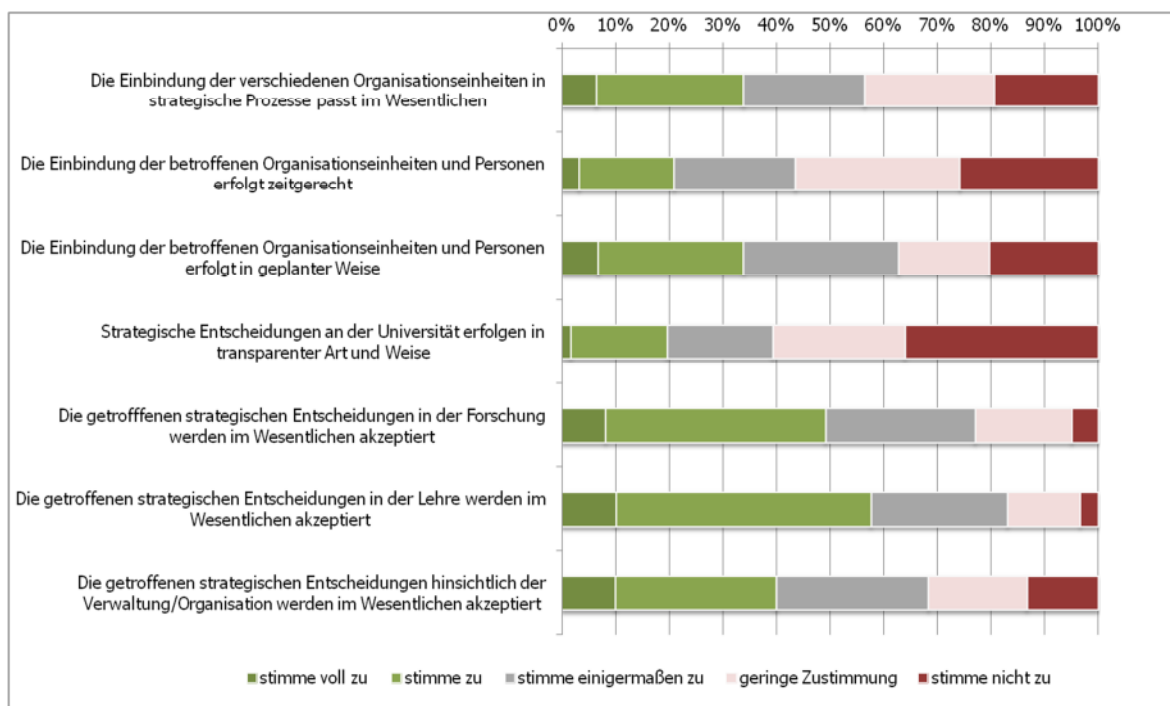
Auch gaben 39 % der ersten akademischen Ebene an, der Aussage, dass die strategischen Entscheidungen an der jeweiligen Universität in transparenter Weise erfolgen, nicht oder nur gering zustimmen zu können; bei der zweiten akademischen Ebene liegt dieser Wert sogar bei 61 %.



**Abbildung 14: Strategische Prozesse aus Sicht der ersten akademischen Ebene**



**Abbildung 15: Strategische Prozesse aus Sicht der zweiten akademischen Ebene**

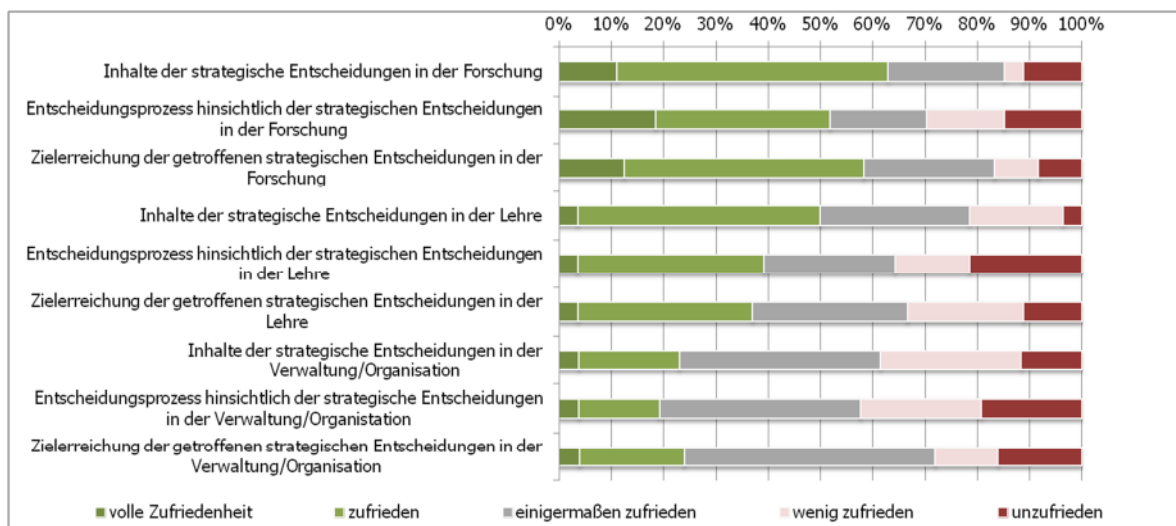




Die **Zufriedenheit mit den strategischen Prozessen und Entscheidungen** an der Universität ist bei der ersten akademischen Ebene am geringsten („wenig zufrieden“ oder „unzufrieden“) bei:

- \* den Entscheidungsprozessen hinsichtlich der strategischen Entscheidungen in der Verwaltung/Organisation (42 % der Befragten) und
- \* den Inhalten der strategischen Entscheidungen in der Verwaltung/Organisation (38 % der Befragten);
- \* bei den Inhalten der strategischen Entscheidungen in der Forschung ist die Zufriedenheit hingegen am höchsten (74 % der Befragten; „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“)

**Abbildung 16: Zufriedenheit mit strategischen Prozessen aus Sicht der ersten akademischen Ebene**



Bei der zweiten akademischen Ebene zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier ist die Zufriedenheit bei den Entscheidungsprozessen ebenfalls am geringsten („wenig zufrieden“ oder „unzufrieden“) hinsichtlich:

- \* der strategischen Entscheidungen in der Verwaltung/Organisation (63 % der Befragten);
- \* den Entscheidungsprozessen hinsichtlich der strategischen Entscheidungen in der Forschung (49 %) und
- \* der Zielerreichung der getroffenen strategischen Entscheidungen in der Verwaltung/Organisation (49 %).

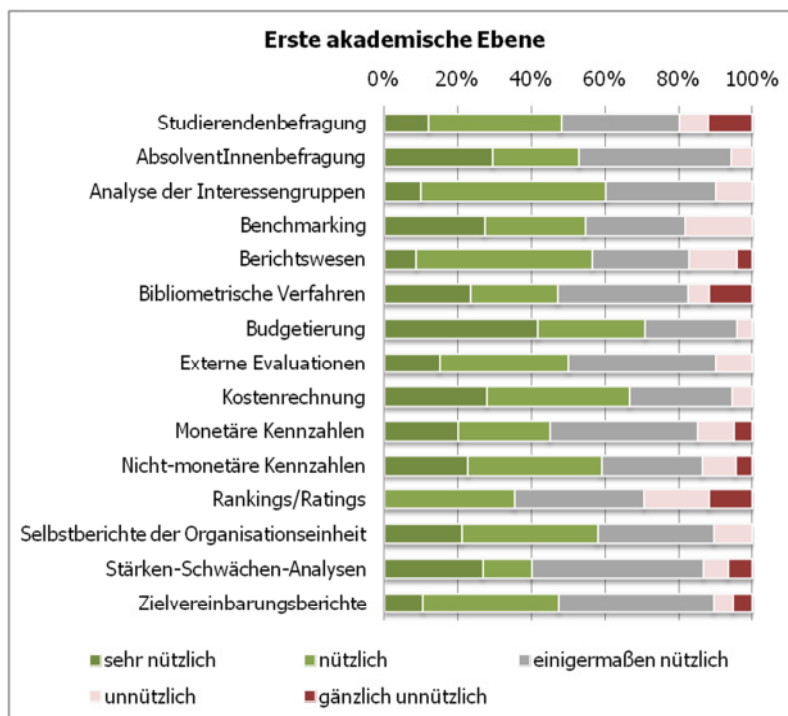


### 3.4 Verwaltungsmanagement und Controlling an der Universität

#### Verwendung von Controlling-Instrumenten und deren Nutzen

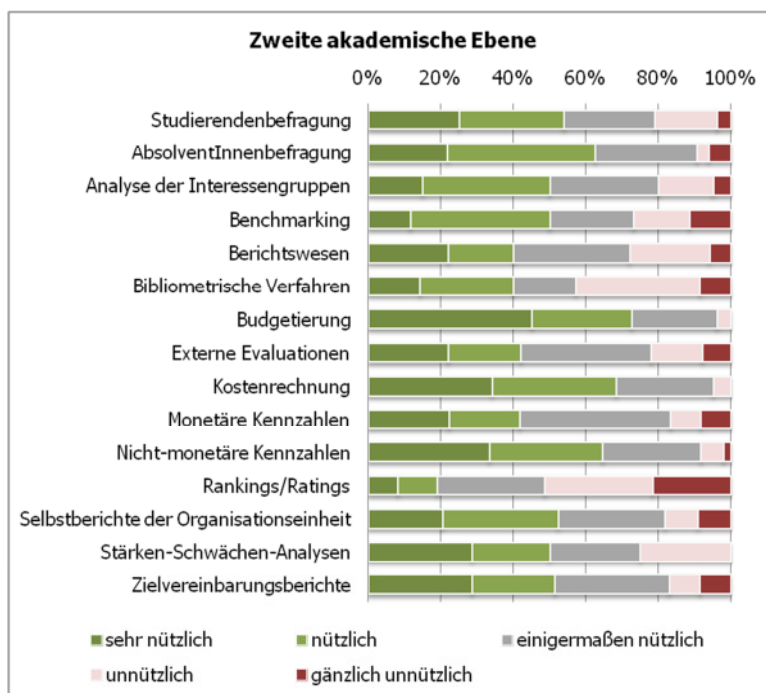
Die – sowohl bei der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene – von den meisten Befragten verwendeten Controlling-Instrumente (in einem weiten Sinne) stellen Studierenden-Befragungen, Budgetierung und (allg.) das Berichtswesen dar. Analysen von Interessengruppen, Benchmarking und Stärke-Schwäche-Analysen werden von der Mehrzahl der Befragten nicht verwendet. Die Nützlichkeit der verwendeten Instrumente („sehr nützlich“ oder „nützlich“) wird von beiden Befragungs-Gruppen insbesondere bei der **Budgetierung** und der **Kostenrechnung** gesehen. Ein geringer Nutzen („unnützlich“ oder „gänzlich unnützlich“) wird von Seiten der ersten akademischen Ebene den Rankings und Ratings attestiert; von Seiten der zweiten akademischen Ebene insbesondere (und deutlich stärker als von Seiten der ersten akademischen Ebene) Rankings, Ratings und bibliometrischen Verfahren.

**Abbildung 17: Zufriedenheit mit Controlling-Instrumenten – erste akademische Ebene**





**Abbildung 18: Zufriedenheit mit Controlling-Instrumenten – zweite akademische Ebene**



### Erhebung von Informationen und deren Verwendung

Auf Ebene der jeweiligen Organisationseinheit werden – sowohl bei der ersten und der zweiten akademischen Ebene – von der Mehrzahl der Befragten die **Haushaltslage** der Organisationseinheit, die **Forschungsleistung/-erfolge** und die **Lehrleistung/-erfolge** erhoben bzw. berichtet. Die Haushaltslage werden von etwa 1/5 bis 1/4 der Befragten monatlich oder öfter erhoben; die anderen Informationen werden idR seltener als einmal pro Monat (mehrmals pro Jahr oder seltener) erhoben. Die von den jeweiligen Organisationseinheiten erhobenen Informationen werden idR sowohl an das Rektorat bzw. die übergeordnete Organisationseinheit und die zuständige Verwaltungseinheit übermittelt und/oder in diesbezügliche EDV-Systeme eingegeben. Sowohl bei der ersten als auch bei der zweiten akademischen Ebene gaben etwa die Hälfte der BefragungsteilnehmerInnen an, dass die Daten in ein einheitliches und zentrales EDV-System eingegeben werden; bei jeweils etwa 1/4 werden die Informationen in mehrere unterschiedliche EDV-Systeme eingegeben.

### Universitätscontrolling gesamthaft betrachtet

Befragten nach der **Zustimmung** zu generellen Aussagen zum Universitätscontrolling erhielten bei der ersten akademischen Ebene folgende beiden Aussagen die höchste Zustimmung („stimme voll zu“ oder „stimme zu“):



- \* Die Erreichung strategischer Ziele in Finanzangelegenheiten und der (monetären) Ressourcenverteilung wird durch das Controlling stark unterstützt. (56 % der Befragten)
- \* Durch das Controlling gelingt es, Wirtschaftlichkeitsüberlegungen an der Universität zu etablieren. (44 %).

Die geringste Zustimmung („stimme nur wenig zu“, „stimme nicht zu“) war bei der Aussage, dass durch das Controlling die universitären Leistungen besser interpretiert werden können, gegeben (50 % der Befragten).

Bei der zweiten akademischen Ebene erhielten folgende Aussagen die höchste Zustimmung („stimme voll zu“ oder „stimme zu“):

- \* Die Erreichung strategischer Ziele in Finanzangelegenheiten und der (monetären) Ressourcenverteilung wird durch das Controlling stark unterstützt (56 % der Befragten).
- \* Durch das Controlling gelingt es, Wirtschaftlichkeitsüberlegungen an der Universität zu etablieren (47 %).
- \* Das Controlling wird genutzt, um ein gewünschtes Verhalten der ProfessorInnen/MitarbeiterInnen zu erreichen (47 %).

Die geringste Zustimmung („stimme nur wenig zu“, „stimme nicht zu“) war hingegen bei folgenden Aussagen gegeben:

- \* Durch das Controlling können die universitären Leistungen besser interpretiert werden. (58 % der Befragten)
- \* Die Erreichung strategischer Ziele in Personalangelegenheiten wird durch das Controlling stark unterstützt. (54%)
- \* Durch das Controlling entstehen/entstanden positive unbeabsichtigte Handlungsfolgen. (52 %)

### 3.5 Einwerbung externer Mittel durch die Universitäten

Sowohl bei der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene wurden folgende **Möglichkeiten zur Lukrierung zusätzlicher Geldmittel** am häufigsten genannt:

- \* Auftragsforschung
- \* Forschungsförderung

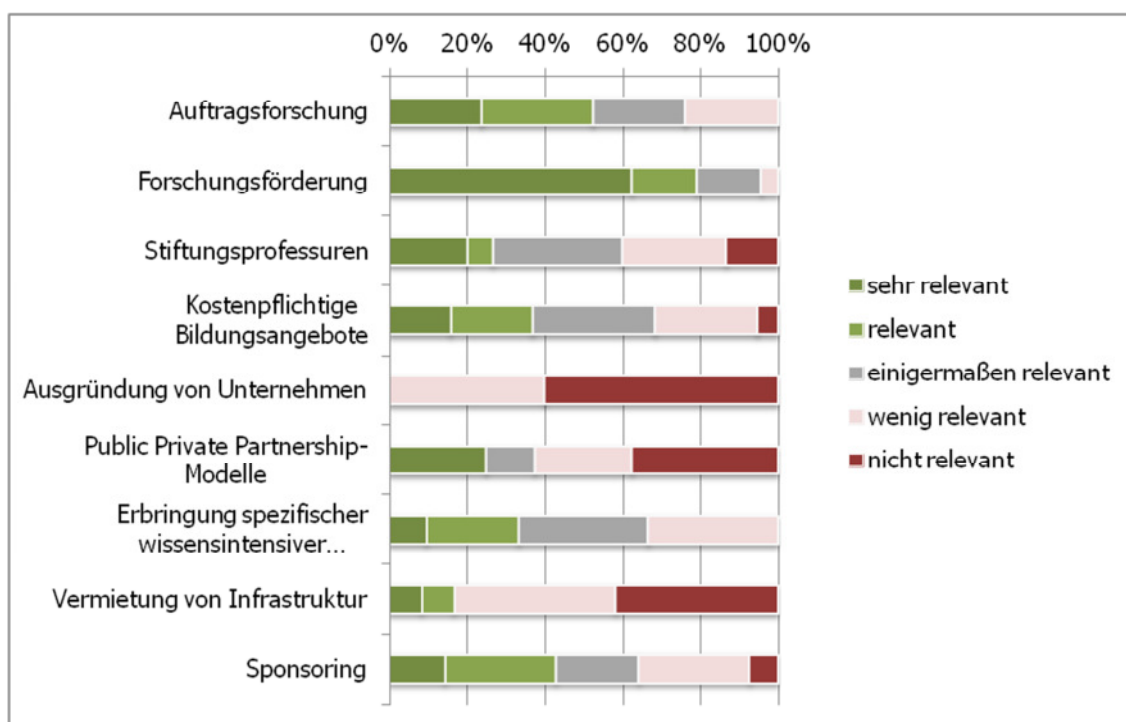




### \* Erbringung spezifischer wissensintensiver Dienstleistungen

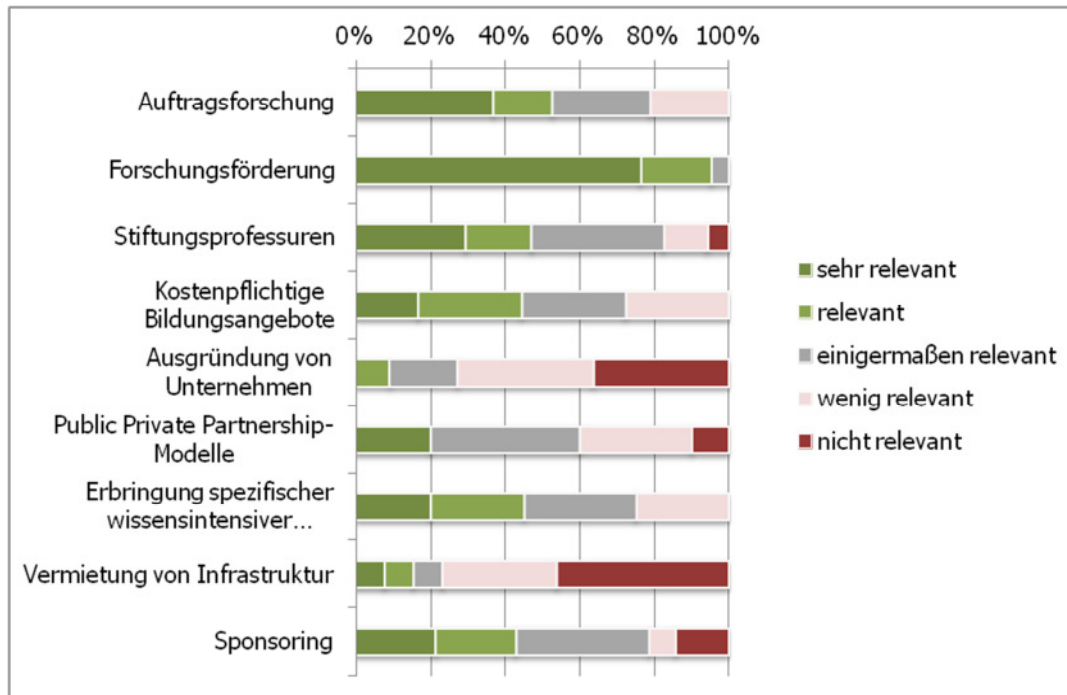
Bei den Führungskräften der ersten akademischen Ebene wird mit Blick auf die **Relevanz** für die Finanzierung der jeweiligen Organisationseinheit aktuell der Forschungsförderung mit Abstand die höchste Bedeutung („sehr relevant“ oder „relevant“) beigemessen, gefolgt von der Auftragsforschung und dem Sponsoring. Von Seiten der zweiten akademischen Ebene wird ebenfalls der Forschungsförderung und gefolgt von einem deutlichen Abstand der Auftragsforschung die höchste Bedeutung („sehr relevant“ oder „relevant“) für die Finanzierung der jeweiligen Organisationseinheit beigemessen.

**Abbildung 19: Relevanz für die Finanzierung – erste akademische Ebene**





**Abbildung 20: Relevanz für die Finanzierung – zweite akademische Ebene**



Die Einschätzungen von den zweiten akademischen Ebene unterscheiden sich insofern deutlich von jener der ersten Ebene, als einer Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten (zB Stiftungsprofessuren, kostenpflichtige Bildungsangebote, PPP-Modelle oder Vermietung von Infrastruktur) sowohl aktuell als auch zukünftig eine deutlich geringere Relevanz („wenig relevant“ oder „nicht relevant“) beigemessen wird.

Befragt nach der Zustimmung zu allgemeinen Aussagen zum wirtschaftlichen Agieren von Universitäten fallen insbesondere folgende beiden Aspekte auf:

- \* Der Aussage, dass die **Bedeutung des „wirtschaftlichen“ Agierens von Universitäten** – im Sinne von effizientem Mitteleinsatz und der Erschließung externer Geldquellen – in Zukunft zunehmen werde, stimmen sowohl die Mehrzahl der der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene zu.
- \* Der Aussage, dass sich **Einsparungen im Budget der jeweiligen Organisationseinheit mittelfristig negativ auf die Budgethöhe auswirken**, stimmten „nur“ 42 % der ersten akademischen Ebene, aber 75 % der zweiten akademischen Ebene zu („stimme zu“ oder „stimme voll zu“).
- \* Weiters stimmten in beiden Befragungsgruppen jeweils nur zwischen 20-35 % der Aussage zu, dass an der jeweiligen Universität bzw. der jeweiligen Organisationseinheit noch reichlich Möglichkeiten zur Erschließung externer Finanzierungsquellen bestünden („stimme zu“ oder „stimme voll zu“).



### 3.6 Aufwand für und Zufriedenheit mit dem Universitätsmanagement

Der Aufwand wird von beiden Befragungs-Gruppen (erste und zweite akademische Ebene) bei der Abstimmung mit anderen akademischen Organisationseinheiten und der Einbindung in strategischen Entscheidungsprozessen mehrheitlich als angemessen oder niedrig eingestuft.

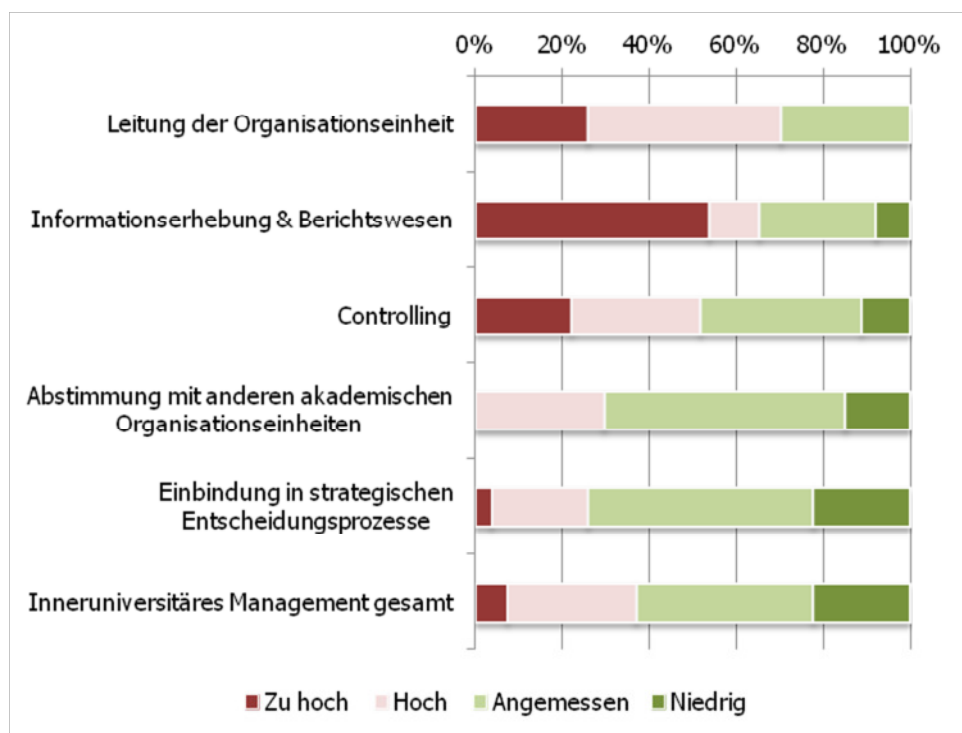
Den Aufwand für das inneruniversitäre Management (gesamthaft betrachtet) sehen bei den Führungskräften der ersten akademischen Ebene 63 % als angemessen oder niedrig; bei der zweiten akademischen Ebene sind es 56 %.

Die meisten Nennung der Kategorien „Aufwand ist zu hoch“ oder „Aufwand ist hoch“ konnten die Bereiche

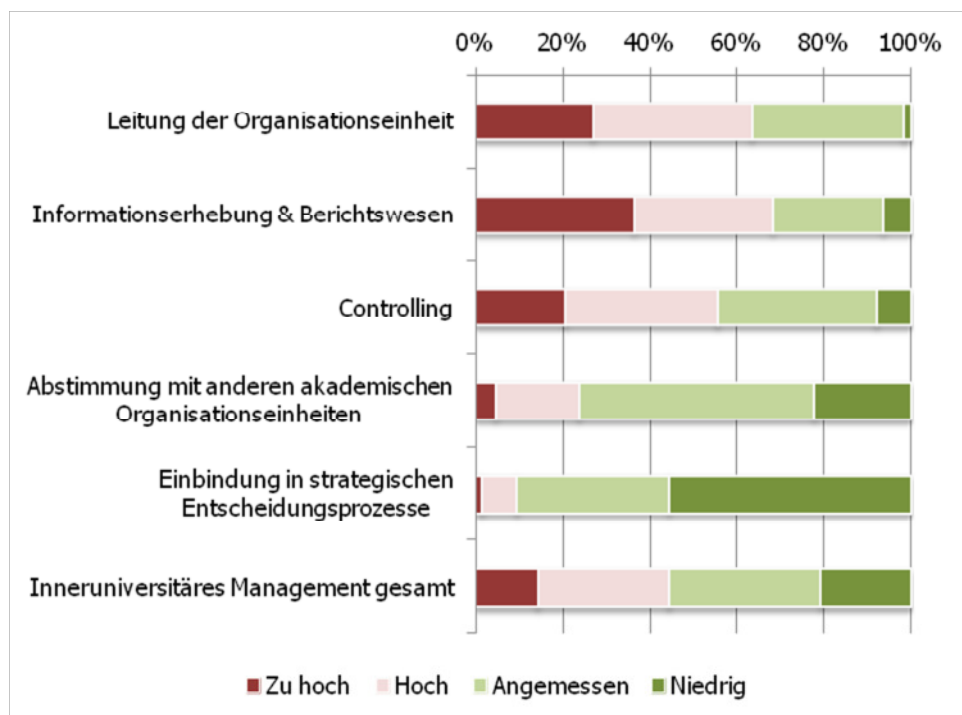
- ✱ **Informationserhebung & Berichtswesen** (Erste akademische Ebene: 65 %; Zweite akademische Ebene: 68 %),
- ✱ **Controlling** (Erste akademische Ebene: 51 %; Zweite akademische Ebene: 56 %) und
- ✱ die **Leitung der jeweiligen Organisationseinheit** (Erste akademische Ebene: 70 %; Zweite akademische Ebene: 63 %) verzeichnen.



**Abbildung 21: Aufwand für das inneruniversitäre Management aus Sicht der ersten akademischen Ebene**



**Abbildung 22: Aufwand für das inneruniversitäre Management aus Sicht der zweiten akademischen Ebene**



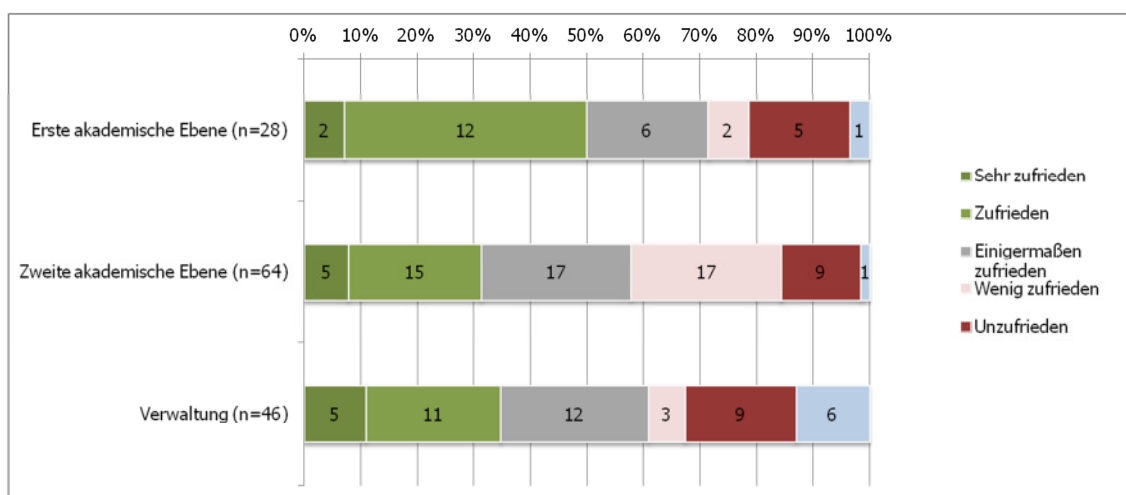


Alles in allem funktioniert die Zusammenarbeit mit bzw. innerhalb der akademischen Ebene für 75 % der befragten Führungskräfte der ersten akademischen Ebene und für 58 % der zweiten Ebene gut bis sehr gut. Mit Blick auf die Zusammenarbeit mit der Verwaltungsebene gaben 54 % der ersten und 39 % der zweiten akademischen Ebene an, dass die Zusammenarbeit gesamt betrachtet gut bis sehr gut funktioniere.

Befragt nach der **generellen Zufriedenheit mit den Kommunikations- und Managementstrukturen** an der jeweiligen Universität zeigten sich folgende Ergebnisse:

- \* 71 % der **ersten akademischen Ebene** zeigten sich mit den Kommunikations- und Managementstrukturen gesamthaft betrachtet einigermaßen zufrieden, zufrieden oder sehr zufrieden; 25 % sind damit wenig oder nicht zufrieden
- \* Bei der **zweiten akademischen Ebene** sind 58 % einigermaßen zufrieden, zufrieden oder sehr zufrieden mit den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen; 41 % sind hingegen wenig oder nicht zufrieden
- \* Bei der **Verwaltungsebene** sind 61 % der Befragten einigermaßen zufrieden, zufrieden oder sehr zufrieden mit den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen; 26 % sind hingegen wenig oder nicht zufrieden

**Abbildung 23: Generelle Zufriedenheit mit den Kommunikations- und Managementstrukturen**





## 4 Entwicklungen hinsichtlich der Management- und Verwaltungsstrukturen an ausgewählten österreichischen Universitäten

Mit Blick auf die Entwicklungen an den Universitäten seit Implementierung des UG insbesondere mit Blick auf die universitäre Binnensteuerung wurden in einem weiteren Projektschritt teilstrukturierte qualitative Interviews mit VertreterInnen der Rektorate von acht österreichischen Universitäten geführt. Die ausgewählten Universitäten decken Universitäten aus unterschiedlichen Regionen, mit unterschiedlichen Ausrichtungen und unterschiedlicher Größenordnungen ab – dies ermöglicht, unterschiedliche Rahmenbedingungen (je nach Ausrichtung/Größe) zu adressieren. Die Gesprächsinhalte fokussierten insbesondere auf folgende Themen

- \* Generelle Bilanz zur Governance an den Universitäten seit Implementierung des UG
- \* Strategische Prozesse und Entscheidungsfindung an der Universität
- \* Zielvereinbarungen und Controlling an den Universitäten
- \* Kommunikationsstrukturen an den Universitäten

Eine Übersicht über die GesprächspartnerInnen ist folgender Tabelle zu entnehmen:

**Tabelle 2: Übersicht GesprächspartnerInnen**

Universität	GesprächspartnerInnen	Datum
Universität für Bodenkultur Wien	Rektor Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. Dr.h.c.mult. Martin Gerzabek	10.4.2014
Akademie der bildenden Künste Wien	Rektorin Mag. Eva Blimlinger	24.2.2014
Universität Salzburg	Rektor Univ. Prof. Dr. Heinrich Schmiedinger, Vizerektor Univ.- Prof. Dr. Rudolf Feik & MitarbeiterInnen	7.5.2014
Technische Universität Graz	Rektor Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Dr.h.c. Harald Kainz	8.5.2014



Universität	GesprächspartnerInnen	Datum
Universität Graz	Rektorin Univ.-Prof. Dr. Christa Neuper & Mitarbeiter	12.5.2014
Universität Wien	Rektor o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Dr.h.c. Heinz W. Engl	15.5.2014
Veterinärmedizinische Universität Wien	Rektorin Dr. Sonja Hammerschmid	17.6.2014
JKU Linz	Rektor o.Univ.Prof. DI Dr. Richard Hagelauer, Vizerektorin Univ.Prof. <sup>in</sup> Dr. <sup>in</sup> Gabriele Kotsis	2.7.2014

Die wesentlichen Ergebnisse der Gespräche werden im Folgenden gekürzt und abstrahiert wiedergegeben.

#### 4.1 Generelle Bilanz zur Governance an den Universitäten seit Implementierung des UG

In allen Gesprächen wurde grundsätzlich eine **positive Bilanz** hinsichtlich des Universitätsgesetzes, der universitären Autonomie und deren Wirkung gezogen. Die Autonomie wurde durchgehend als wesentlicher Schritt bezeichnet, ohne den die – den Umständen entsprechend – beachtliche und erfolgreiche Entwicklung der Universitäten in den letzten zehn Jahren (zB in puncto Studierendenzahlen, Forschungsaktivitäten, Drittmittel, Effizienzsteigerungen, etc.) nicht möglich gewesen wären. Als wesentliche positive Effekte wurden etwa folgende Punkte von den GesprächspartnerInnen vorgebracht:

- ✱ Mit der universitären Autonomie wurde die **wirtschaftliche Selbstständigkeit** der Universitäten ermöglicht, was ihre **Effizienz** „dramatisch“ steigerte.
- ✱ Die Universitäten sind wesentlich **flexibler** und können deutlich schneller strategische Entscheidungen treffen als zuvor – dies trägt ebenfalls wesentlich zur Effizienz bei und ermöglicht es, wichtige Entscheidungen (zB bei Berufungen) zeitgerecht zu treffen.
- ✱ Die Universitäten verfügen nun über eine gewisse **finanzielle Beweglichkeit** (im Rahmen der Leistungsvereinbarungen), was ein flexibleres Vorgehen insbesondere bei kurzfristigen Herausforderungen oder Adaptierungen ermöglicht.



- \* Über die verschiedenen strategischen Prozesse (Entwicklungsplan, Zielvereinbarungen etc.) und dem Prinzip der persönlichen Verantwortung wurde ein „strategisches Denken in die Universität“ (insbesondere beim Führungspersonal an den Universitäten) gebracht. **Strategische Prozesse** sind seit dem UG stärker in der „gesamten Universität“ **verankert** bzw. präsent, die LeiterInnen der Organisationseinheiten besser in die strategischen Prozesse eingebunden.
- \* Die inhaltliche „Freiheit“ (zB Organisations- und Curricula-Entwicklung oder Festsetzung der Forschungsschwerpunkte) erleichtert die **Profilbildung** der Universitäten ungemein.
- \* In einzelnen Gesprächen wurde auch vorgebracht, dass die mit dem UG geschaffenen Strukturen einen dynamischen und „unternehmerischen“ Leitungsstil ermöglichen.

In den meisten Gesprächen wurde betont, dass die universitäre Autonomie aktuell de facto durch die Budgetmöglichkeiten des Bundes begrenzt ist. In einzelnen Gesprächen wurde explizit betont, dass die Autonomie der Universitäten noch nicht weitgehend genug sei.

Mit Bezug auf das **Ausmaß der Autonomie** wurde in nahezu allen Gesprächen erwähnt, dass sich einerseits die Rahmenbedingungen für die universitäre Autonomie (zu gering steigendes Budget; Verschlechterung des Betreuungsverhältnis; keine Studienplatzfinanzierung; generell: Finanzierung wächst nicht mit den Aufgaben der/Anforderungen an die Universitäten) verschlechtern, und andererseits Tendenzen wahrgenommen werden, dass aus Sicht der Universitäten ihre Autonomie von Seiten des zuständigen Bundesministeriums in der Praxis wieder etwas eingeschränkt – zB durch zunehmend detaillierteres Reporting und der Festlegung des Budgets für fixe Projekte im Rahmen der Leistungsvereinbarungen – werden soll. Hier wurde in mehreren Gesprächen angemerkt, dass von Seiten des Bundes in erster Linie eine „Gesamtkoordination“ der Universitäts- bzw. Hochschullandschaft angestrebt werden soll (wie mit dem Hochschulplan bereits angedacht), während hingegen von einer Detailsteuerung der Universitäten, die auf Kosten ihrer Flexibilität (auch in finanzieller Hinsicht) geht, Abstand genommen werden sollte.

Mit Blick auf die Beziehung mit dem zuständigen Ministerium wurde u.a. vorgebracht, dass die Zielvorgaben (Steuerungsziele, Indikatoren, Budget) sich von Leistungsvereinbarung zu Leistungsvereinbarung ändern würden (weil auch auf Seiten des Ministeriums ein diesbezügliche Lernprozess stattfand bzw. –findet), was die Steuerung der jeweiligen Universität durchaus erschwert.





Die fundamentale Bedeutung des **Zusammenspiels zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat** (sowie mit dem Bundesministerium) für eine effektive Governance der Universität wurde in allen Gesprächen betont, da sich aus der Beziehung dieser drei Organe (bzw. deren „Gleichklang“) der operative Gestaltungsspielraum an der Universität ergibt. Wesentlich sei, dass die „Personen miteinander können“, weswegen der Bestellung aller drei Gremien höchste Bedeutung beizumessen sei, so die GesprächspartnerInnen unisono. In einzelnen Gesprächen wurde betont, dass Senat und Universitätsrat aufgrund ihrer Aufgabe (Universitätsrat: strategische Ebene; Senat: Mitbestimmung und Kompetenzschwerpunkte bei der Lehre) und Bestellung (Universitätsrat: Personen von außerhalb der Universität; Senat: Personen aus der Universität) tendenziell auch unterschiedliche Ausrichtungen haben (können): während der Universitätsrat als strategisches Gremium tendenziell eher „reformfreudig“ sei, sei der Senat tendenziell eher für eine Erhaltung des jeweiligen Status Quo. Dies kann dann u.a. bei der Bestellung des Rektors kulminieren, der beiden Gremien entsprechende Zugeständnisse machen muss, um gewählt zu werden.

Aus der Praxis wurde berichtet, dass sich bei mehreren Universitäten der Senat – der für das universitäre Selbstverständnis enorm wichtig ist – in manchen Fragen als „Knackpunkt“ für die Umsetzung neuer Maßnahmen/Vorhaben darstellt oder zumindest die diesbezüglichen Prozesse verzögern kann, obwohl er keine diesbezügliche Budgetverantwortung habe. Auch wurde vorgebracht, dass beim Senat aufgrund der Vorgaben des UG in der Praxis unklar ist, wie sehr er eine strategische Funktion und/oder eine Mitbestimmungsfunktion wahrzunehmen habe.

Ein Aspekt, der ebenfalls in mehreren Gesprächen angesprochen wurde, betrifft die dreijährigen Perioden für die Erstellung des **Entwicklungsplans und der Leistungsvereinbarungen**, wobei hier die Meinungen als ambivalent zu bezeichnen sind. Einige GesprächspartnerInnen sehen diese Zeiträume als zu kurz an; andere sehen darin kein Problem, da insbesondere der Entwicklungsplan als strategisches Leitdokument der Universität grundsätzlich für einen längeren Zeitraum erstellt werden kann und laufend adaptiert wird; bzw. nach drei Jahren eine aktualisierte Fassung an das Ministerium vorgelegt werden kann.

Auch bei den unterschiedlichen Amtszeiten für Rektorat (4 Jahre) und Universitätsrat (5 Jahre) in Zusammenspiel mit den Leistungsvereinbarungen (alle 3 Jahre) und möglichen ungünstigen Überschneidungen zeigte sich ein heterogenes Stimmungsfeld.

Mit Blick auf die **Akzeptanz des UG** und dessen Wirkungen innerhalb der Universität wurde von Seiten der GesprächspartnerInnen erwähnt, dass die mit dem UG eingeführten Strukturen mittlerweile bei der Mehrzahl des Universitätspersonals „angekommen seien“.



## 4.2 Strategische Prozesse und Entscheidungsfindung an der Universität

Mit Blick auf die **generelle Governance der Universität** und die grundsätzliche Organisation der strategischen Prozesse und der Entscheidungsfindung sind entsprechend der Autonomie der Universitäten grundsätzlich unterschiedliche Ansätze bzw. Vorgehensweisen erkennbar. Diese variieren zwischen stringent organisierten „Top-down-Vorgehensweisen“ (über die unterschiedlichen Organisationseinheiten hinweg) und „strukturierten“ bottom-up Prozessen. Dies ist natürlich auf die unterschiedlichen Größe bzw. Ausrichtung der jeweiligen Universität, ihre bisherigen universitätsspezifischen Erfahrungen mit strategischen Prozessen und den jeweiligen Managementpersonen zurückzuführen.

In diesem Kontext wurde betont, dass die Universitäten nahezu kontinuierlich mit **strategischen Prozessen** – Erstellung des Entwicklungsplan, Erstellung der Leistungsvereinbarungen und Verhandlung der Leistungsvereinbarungen – konfrontiert seien, was allerdings, wie es ein Gesprächspartner ausdrückte, „nun mal Teil der Leitung von großen Organisationen“ sei. An einigen Universitäten bestehen auch eigene Abteilungen, die sich kontinuierlich mit strategischen Fragen und Prozessen beschäftigen (zB Abteilungen für Strategie, Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement).

Wesentliches Steuerungselement der universitären Governance stellen **Zielvereinbarungen** mit nachgeordneten Organisationseinheiten dar. Bei allen bis auf einer der näher betrachteten und befragten Universitäten werden Zielvereinbarungen mit den akademischen Organisationseinheiten verwendet; teilweise auch mit den Organisationseinheiten der Verwaltungsebene. Je nach Universität, deren Größe und Management-Ansatz kommen Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den nachgeordneten Organisationseinheiten bzw. Zielvereinbarungen entlang einer hierarchischen Struktur (zB Rektorat→Fakultät→Institut) zum Einsatz. In letzterem Fall gibt es teilweise explizite Vorgaben für die (Inhalte und Form) der Zielvereinbarungen sowie für die Mitarbeiterführung von Seiten des Rektorats – aber auch dies ist, ganz im Sinne der universitären Autonomie von Universität zu Universität unterschiedlich.

Der Prozess zur Erstellung der Zielvereinbarungen läuft an der Mehrzahl der Universitäten zeitlich und inhaltlich weitgehend parallel zur Erstellung des Entwicklungsplans. Generell wird auch darauf geachtet, dass sich die Zielvereinbarungen an den Leistungsvereinbarung der jeweiligen Universität mit dem Bundesministerium (und den diesbezüglichen Zielvorgaben) orientieren, wobei dies aus Sicht einiger GesprächspartnerInnen nicht immer wirklich möglich sei (manche Ziele kann man schwer quantifizieren).



An allen befragten Universitäten sind die Zielvereinbarungen an Gratifikationen – idR Budgetmittel für die jeweilige Organisationseinheit – gekoppelt, teilweise besteht auch ein Bonus-Malus-System. Der Spielraum für die inneruniversitäre leistungsbezogene Vergabe von Budgetmitteln wird aber grundsätzlich als eher gering eingeschätzt. Persönliche Gratifikationen werden bei der Mehrheit der befragten Universitäten, wenn sie überhaupt bestehen, im Rahmen von Dienstverträgen geregelt.

Alle GesprächspartnerInnen betonten unisono, dass mit Blick auf die strategischen Prozesse an der Universität die **Kommunikation** zu und mit dem Universitätspersonal von fundamentaler Bedeutung sei („Akzeptanz strategischer Entscheidungen steht und fällt mit der Kommunikation“; „wichtig, um die Leute mitzunehmen“). Auf der obersten Ebene der Universitätsorgane (Universitätsrat, Rektorat, Senat) kommt hier dem Rektorat die wesentliche Rolle zu, da es die anderen beiden Gremien zeitgerecht über strategische Aktivitäten informiert und sie in diese einbindet. Die Kommunikation mit dem Universitätspersonal erfolgt auf unterschiedlichen Wegen (Website, Newsletter, Mitteilungsblatt, Veranstaltungen, Arbeitstreffen). Die Kommunikation erfolgt, je nach Universität unterschiedlich, direkt vom Rektorat, oder entlang der hierarchischen Struktur der Universität. Dementsprechend ist die Kommunikation innerhalb der Universität teilweise eher top-down organisiert (Kommunikationswege und -maßnahmen sind klar strukturiert und festgelegt), an anderen hingegen eher bottom-up.

Der **Entwicklungsplan** stellt das wesentliche strategische Dokument einer jeden Universität dar. Der Zeitraum zu dessen Erstellung dauert bei den befragten Universitäten je nachdem, ob er von Grund auf neu erstellt wird oder adaptiert/aktualisiert wird, zwischen 3 und 9 Monaten. Insbesondere bei der Erstellung des Entwicklungsplans kommt der grundsätzliche Management-Ansatz der Universität – eher top-down oder eher bottom-up – zum Tragen. Die Grundstruktur dieser Prozesse ist allerdings bei allen befragten Universitäten ähnlich, da (nachvollziehbarer Weise) idR mit einem Entwurf des Entwicklungsplans durch das Rektorat begonnen wird und in dessen weitere Bearbeitung dann die MitarbeiterInnen der Universität in unterschiedlicher Form eingebunden werden – teilweise richtet sich das Rektorat damit direkt an alle nachgeordneten Organisationseinheiten oder alle Universitätsbediensteten, teilweise erfolgt dies einer hierarchischen Vorgehensweise. Als wesentliches Element neben der (wenn auch sehr unterschiedlich organisierten) Einbindung des Universitätspersonals wurde von Seiten der GesprächspartnerInnen betont, dass insbesondere auf die Kommunikation der Ergebnisse und Transparenz bei den Prozessen geachtet werde. Selbstkritisch wurde in einzelnen Gesprächen angemerkt, dass man insbesondere bei letztgenanntem Punkt manchmal an seine Grenzen stoße, da es nicht immer gelinge, zu kommunizieren, wie und warum die einzelnen Ergebnisse erzielt wurden.



Mit der Implementierung des UG und der Autonomie der Universitäten ging einher, dass insbesondere das **Führungspersonal an der Universität** (LeiterInnen von Organisationseinheiten) zunehmen mit klassischen Management-Aufgaben und strategischen Aufgaben bzw. der intensivieren Einbindung in universitätsinterne Strategieprozesse konfrontiert sind. Insbesondere mit Blick auf die Umsetzung strategischer Entscheidung kommt dem Führungspersonal eine fundamentale Bedeutung zu (Zitat „die müssen hinter der Strategie stehen, sonst bleibt sie in der Schublade“), weswegen einerseits deren Einbindung in strategische Prozesse an der Universität, andererseits ihrer konsequenten Weiterentwicklung als Führungskräfte (allerdings je nach Universität unterschiedlich) Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der Wahrnehmung der meisten GesprächspartnerInnen zufolge wird eine enge Einbindung des Führungspersonals in die strategischen Prozesse begrüßt, wenngleich auch der damit einhergehende Aufwand oftmals bemängelt wird.

Mit Blick auf die dreijährig erfolgenden **Leistungsvereinbarungen** mit dem zuständigen Bundesministerium wurde vorgebracht, dass die jeweiligen Prozesse (inneruniversitäre Vorbereitung sowie die Verhandlungen selbst) durchaus viele Ressourcen der jeweiligen Universität binden. Als Gründe hierfür wurde u.a. genannt, dass die Leistungsvereinbarungen sehr detailliert und teilweise sehr stark an Indikatoren orientiert sind und dass die – im Sinne einer weitgehenden Homogenisierung aller Leistungsvereinbarungen durchaus zielführende – Vorlage des Bundesministeriums verhältnismäßig spät an die Universität übermittelt wurde. Es wurde allerdings auch betont, dass sich grundsätzlich ein gutes und positives Gesprächsklima zwischen Universitäten und Bundesministerium gegeben sei.

Auch wurde mehrmals vorgebracht, dass der (budgetäre) Spielraum bei den Leistungsvereinbarungen zumeist eher gering ist und daher den dahinter stehenden Prozess der Leistungsvereinbarungen nicht rechtfertige. In einigen Gesprächen wurde angemerkt, dass man, sobald das Bundesfinanzgesetz bzw. dessen Entwurf vorliegt, das Budget der jeweiligen Universität für die nächste Leistungsvereinbarungsperiode noch vor den Verhandlungen relativ genau abschätzen könne. Vor diesem Hintergrund plädierten alle GesprächspartnerInnen dafür, sowohl die Leistungsvereinbarungen als auch den dahinter stehenden Prozess zu vereinfachen bzw. zu kürzen.

Mit Blick auf die jährlich zu erstellende **Wissensbilanz** betonte die Mehrheit der GesprächspartnerInnen, dass diese zu detailliert und umfangreich sei sowie zu viele Indikatoren enthalten und sich in der jetzigen Form nur eingeschränkt für ein universitäres Controlling eigne. Angeregt wurde, in der Wissensbilanz mehr auf die Profilbildungsaktivitäten zu achten und bei den Indikatoren insbesondere solche zu verwenden, die bei internationalen Rankings – allen voran dem U-Multirank-Projekt der Europäischen Kommission – zum Einsatz kommen.



## 5 Empfehlungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der universitären Management- und Governance-Strukturen

---

In den vorherigen Kapiteln wurden wesentliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der universitären Governance seit Implementierung des UG angeführt, die umfassenden Ergebnisse einer Online-Befragung der Führungskräfte an den Universitäten zu den inneruniversitären Kommunikations- und Managementstrukturen präsentiert sowie Gesprächsergebnisse mit VertreterInnen der Rektorate von acht österreichischen Universitäten zu den strategischen Prozessen an der Universität und zur generellen Bilanz zur universitären Autonomie dargestellt.

Mit Blick auf die zentralen Fragestellungen des ggst. Projekts kann festgehalten werden, dass von Seiten der (befragten) Rektorate eindeutig eine positive Bilanz zum UG bzw. zur universitären Autonomie gezogen werden kann. Mit Abstrichen lässt sich auch aus der Online-Befragung indirekt ein halbwegs positives Fazit ziehen. 71 % der ersten akademischen Ebene und 58 % der zweiten akademischen Ebene sind einigermmaßen zufrieden, zufrieden oder sehr zufrieden mit den bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen. Dieses Ergebnis zeigt jedoch auch, dass insbesondere auf Ebene der Institutsleitungen (zweite akademische Ebene) ein stärkeres Commitment durch geeignete Maßnahmen erreicht werden kann.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden **mögliche Ansatzpunkte** zur Weiterentwicklung der universitären Autonomie und der universitären Management- und Governance-Strukturen formuliert, die in weiterer Folge einer tiefergehenden Überprüfung und Diskussion unterzogen werden sollen. Wesentlich ist dabei die Erhaltung der Autonomie der Universitäten bzw. ein weiteres Fortschreiten des eingeschlagenen Weges. Aus diesem Grund (kein Eingriff in universitäre Autonomie) richten sich die folgenden Ansatzpunkte insbesondere auf die Beziehung bzw. das Zusammenspiel zwischen dem zuständigen Bundesministerium und den Universitäten.



### **\* Beibehaltung bzw. Ausweitung der Autonomie der Universitäten**

Seit Einführung der universitären Autonomie mit dem UG konnten die österreichischen Universitäten unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen eine beachtliche Bilanz in puncto Lehre (deutlicher Anstieg der Studierenden; Umstellung auf das Bologna-System), Forschung (deutlicher Anstieg der Drittmittel und des wissenschaftlichen Personals) und Profilbildung verzeichnen – eine Entwicklung die nach Einschätzung vieler RektorInnen in dieser Form ohne die universitäre Autonomie und die damit einhergehende Effizienzsteigerung der Universitäten nicht möglich gewesen wäre. Die im Rahmen des ggst. Projekts befragten VertreterInnen der Rektorate zogen unisono eine positive Bilanz zur universitären Autonomie; indirekt lässt sich auch aus der durchgeführten Online-Befragung mehrheitlich eine zumindest gewisse Zufriedenheit mit den nun bestehenden Kommunikations- und Managementstrukturen an den Universitäten ablesen.

Vor diesem Hintergrund sollte die Autonomie der Universitäten keinesfalls eingeschränkt werden wie zB durch ein detaillierteres Reporting an das Bundesministerium oder einer punktuellen Budgetfixierung im Wege der Leistungsvereinbarungen, die den Universitäten jedwede Flexibilität nehmen. Handlungsmaxime des Bundes mit Blick auf die Universitäten sollte es daher sein, ihre bestehende Autonomie zumindest in der jetzigen Form zu erhalten bzw. sie weiter auszubauen. Von Seiten des Bundes sollte der Fokus auf eine „Gesamtkoordination“ der Universitäts- bzw. Hochschullandschaft (Hochschulplan!) gelegt werden, während hingegen von einer *Detai*steuerung der Universitäten im Wege der Leistungsvereinbarung Abstand genommen werden sollte.

### **\* Vereinfachung und Kürzung der Leistungsvereinbarungen wie auch der diesbezüglichen Prozesse**

Die Leistungsvereinbarungen sind seit Implementierung des UG das wesentliche Instrument des Bundes zur strategischen Steuerung der Universitäten und somit in weitere Folge zur Steuerung der Verwendung von öffentlichen Mitteln. Aufgrund der Budgetsituation kam es im Rahmen der Leistungsvereinbarungen bisher immer zu relativ gleichmäßigen Steigerungen der Budgets der jeweiligen Universitäten (von 2010-12 auf 2013-15 zB idR zw. 12 und 15 %). Da die Universitäten mit umfangreichen strategischen Arbeiten und Reporting konfrontiert sind – dies wurde sowohl von den befragten VertreterInnen der Rektorate als auch im Rahmen der online-Befragung (sowohl 2/3 der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene bewerten den Aufwand für die Leitung wie auch für das Berichtswesen als hoch oder zu hoch) vorgebracht – sollte der Aufwand bei den Leistungsvereinbarungen, wenn der dabei verhandelte finanzielle Spielraum ohnehin eingeschränkt ist, verringert werden.



Die Inhalte der Leistungsvereinbarungen sollten vor diesem Hintergrund (in Zusammenspiel mit einer Aktualisierung der Wissensbilanz) reduziert werden und sich auf wenige zentrale Zielsetzungen, insbesondere hinsichtlich der Profilbildung und etwaigen „Schlüsselprojekten“, konzentrieren. Eine reine „Duplikation“ des Entwicklungsplans und das Festschreiben von Zielen (zB in der Lehre), die de facto die Aufrechterhaltung des Status Quo zum Inhalt haben, muss nicht im Rahmen der Zielvereinbarungen erfolgen.

Im Sinne der weiteren Profilbildung der Universitäten sollte ihnen eine diesbezügliche Flexibilität ermöglicht werden, in dem das Budget für die Universitäten um einen kompetitiven Teil für derartige Vorhaben erhöht wird. Dies darf aber keinesfalls zulasten der Globalfinanzierung der Universitäten erfolgen.

### **★ Prüfung einer Vereinfachung der Wissensbilanz**

Der hohe Aufwand für das Berichtswesen und Reporting wurde sowohl von den befragten VertreterInnen der Rektorate als auch im Rahmen der online-Befragung (sowohl 2/3 der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene bewerten den Aufwand für das Berichtswesen als hoch oder zu hoch) thematisiert. Dieses Berichtswesen ist teilweise auch auf die umfassende Struktur der Wissensbilanz, die von Seiten der Universitäten jährlich vorzulegen sind, zurückzuführen.

Einhergehend mit einer möglichen Vereinfachung der Leistungsvereinbarungen sollten auch die Indikatoren der Wissensbilanz aktualisiert und z. T. reduziert werden. Der Fokus der darin enthaltenen Indikatoren sollte hinsichtlich ihrer Relevanz zur Steuerung der Universitäten erfolgen. Ein rollierender Prozess unter Einbezug der beteiligten Stakeholder sollte Veränderungen des Datenmanagements erlauben. Anregungen aus den Gesprächen mit den VertreterInnen der Rektorate, welche in weiterer Folge geprüft und diskutiert werden sollten, betreffen u.a. eine Berücksichtigung der Profilbildungsaktivitäten sowie der gesellschaftlichen Zielsetzungen der Universität; etwaige Angleichungen der Indikatoren an Hochschulrankings (allen voran U-Multirank) sowie das Steuerungspotenzial und die Vergleichbarkeit der Indikatoren.





**\* Prüfung einer Abstimmung von Amtsperioden (Rektorat, Universitätsrat, Senat) und der Geltungsdauer von Leistungsvereinbarungen**

Der/die RektorIn bzw. das Rektorat wird für 4 Jahre ernannt, die Mitglieder des Universitätsrates für 5 Jahre, die Funktionsperiode des Senats beläuft sich auf drei Jahre; die Leistungsvereinbarungen sind ebenfalls alle drei Jahre abzuschließen. Die unterschiedlichen Zeitperioden verhindern *weitgehend* eine Überschneidung von Neubesetzungen in einem Jahr. Es kann jedoch mit den vorgegebenen Zeitperioden dazu kommen, dass die Bestellung eines/einer Rektors/Rektorin und der Abschluss der Leistungsvereinbarungen in das selbe Jahr kommen; ein/eine möglicherweise neuer/neue RektorIn müsste dann drei Jahre lang die Inhalte der Leistungsvereinbarungen und des dahinter stehenden Entwicklungsplans umsetzen, in deren Festlegung er/sie nicht involviert war. Vor diesem Hintergrund wäre zu überlegen, ob der Zeitraum für die Leistungsvereinbarungen um ein Jahr auf vier Jahre verlängert wird und Leistungsvereinbarung und die Ernennung eines/r Rektors/Rektorin alternierend stattfinden.

**\* Konsolidierung der strategischen Rolle des Senats**

Das Zusammenwirken zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat ist fundamental für eine effektive Governance der Universität. Dem Senat als Vertretungsorgan der Universitätsangehörigen kommt dabei insbesondere in Bezug auf die Lehre und die Entwicklung der Curricula eine wesentliche Rolle zu. Bei wichtigen strategischen Entscheidungen (bspw. Entwicklungsplan, Organisationsplan) kann der Senat seine Zustimmung innerhalb einer bestimmten Frist abgeben, muss dies jedoch nicht tun. Da keine formale Berichtspflicht besteht – weder an das Rektorat noch an den Universitätsrat –, besteht damit die Möglichkeit, dass Entscheidungsprozesse (etwa zu Managementaufgaben und -prozessen) nur durch den Fristenlauf verzögert werden. Um das Commitment des Senats in strategischen Belangen zu erhöhen, wird daher vorgeschlagen, dass der Senat seine Position zu diesen strategischen Entscheidungen formal (mit einem schriftlichen Bericht) an den Universitätsrat (in Kopie an das Rektorat), zeitlich sinnvoll nach freiem Ermessen, berichtet. Die formalen Einbindungsfristen des Senats durch die anderen Gremien sollten in einem Folgeschritt aufgehoben werden.





### **\* Weitere Forcierung der Qualifizierung des Führungspersonals hinsichtlich Management und Leadership**

Mit der universitären Autonomie ist das Führungspersonal an den Universitäten (LeiterInnen von Organisationseinheiten) zunehmend für die Durchführung klassischer Management-Aufgaben zuständig und in universitätsinterne Strategieprozesse eingebunden. Gleichzeitig bewerten gemäß den Ergebnissen der Online-Befragung sowohl 2/3 der ersten als auch der zweiten akademischen Ebene den Aufwand für die Leitung der Organisationseinheit als hoch oder zu hoch. Insbesondere für die Umsetzung strategischer Entscheidungen sind entsprechende Management- und Leadership-Kompetenzen bei den Führungskräften der akademischen Organisationseinheiten vonnöten. Deshalb soll die konsequente Fort- und Weiterbildung dieser Führungskräfte hinsichtlich Management- und Leadership-Kompetenzen sowohl von Seiten der Universitäten als auch von Seiten des Bundes forciert werden.

### **\* Individuelle Vorgehensweise für die Kunstuniversitäten**

Da sich die Kunstuniversitäten maßgeblich in ihren Aufgaben in Lehre und Forschung von anderen Universitäten unterscheiden und spezielle Kriterien für die (Aus-)Bildung der Studierenden sowie für eine Bewertung der Leistungen angewandt werden sollten, wird vorgeschlagen, für diese Universitäten eigene (spezifische) Vorgaben sowohl für die Leistungsvereinbarung als auch für die Wissensbilanzen zu erstellen und zu verwenden.

### **\* Studienplatzfinanzierung mit den geeigneten Rahmenbedingungen umsetzen**

Die Umstellung der Finanzierung der Universitäten auf das Modell der Studienplatzfinanzierung mit einer kapazitätsorientierten, studierendenbezogenen Universitätsfinanzierung und entsprechenden Rahmenbedingungen (Anpassung im Studienrecht, Preismodell mit Indexanpassung etc.) sollte entsprechend den bisherigen Planungen konsequent umgesetzt und keinesfalls verschoben werden.



## Literatur- und Quellenverzeichnis

---

- BMF/Monika Hutter. (2013). *Universitätsfinanzierung, Erfahrungen und Perspektiven aus Sicht des Bundesbudgets*.
- Drechsler, W. (2008). *Aufstieg und Untergang des New Public Management*.
- EU-KOM. (2010). *EUROPA 2020 - Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*. Brüssel.
- OECD. (2010). *Public Administration after "New Public Management"*.
- Pechar, H. (2013). *Wie schätzt das akademische Personal die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen an den österreichischen Universitäten ein?, Empirische Befunde aus dem CAP Survey*.  
[http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Anhang\\_Governance\\_Endversion.pdf](http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Anhang_Governance_Endversion.pdf).
- Rechnungshof. (2009). *Steuerung und Monitoring der Leistungserbringung der österreichischen Universitäten („Universitätscontrolling“)*.  
[http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2009/berichte/teilberichte/bund/bund\\_2009\\_02/Bund\\_2009\\_02\\_1.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2009/berichte/teilberichte/bund/bund_2009_02/Bund_2009_02_1.pdf).
- Rechnungshof. (2012). *Leistungsvereinbarungen, Bericht des Rechnungshofes*.
- Vries, J. d. (2010). *Is New Public Management Really Dead?*, in: *OECD Journal on Budgeting, Volume 2010/1*.
- Wissenschaftsrat. (2013). *Governance und Partizipation, Empfehlungen zur Fortentwicklung der österreichischen Universität*.