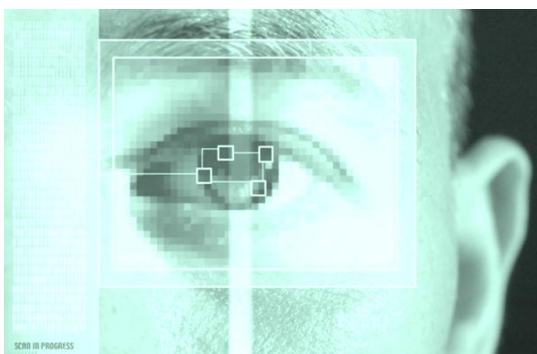


It's the R&D that matters.

AUSTIN
POCK + PARTNERS



Alleinstellungsmerkmale und Profilbildung im österreichischen Hochschul- raum

November 2012

Diese Studie wurde durchgeführt
im Auftrag von:

Rat für Forschung und Technologieentwicklung
Pestalozzigasse 4 D1 | 1010 Wien
Tel: +43 (0)1 / 713 14 14-0 | www.rat-fte.at



Diese Studie wurde erstellt von:

AUSTIN Pock + Partners GmbH
Teinfaltstraße 4 | 1010 Wien / Austria
Tel: +43 (1) 311 2626 | www.austin.at



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der AUSTIN Pock + Partners GmbH gestattet.

Die AUSTIN Pock + Partners GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf Angaben aus dieser Studie zurückgehen.

1 Inhaltsverzeichnis

1	INHALTSVERZEICHNIS	3
2	EINLEITUNG	4
2.1	VORARBEITEN	5
2.2	METHODIK UND ANSATZ.....	5
2.3	PROFILE UND SCHWERPUNKTE IM HOCHSCHULRAUM	5
3	ÜBERBLICK DER POSITIONIERUNG DER HOCHSCHULSEKTOREN	9
3.1	POSITIONIERUNG DER ÖFFENTLICHEN UNIVERSITÄTEN	10
3.1.1	POSITIONIERUNG IM BEREICH FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	11
3.1.2	SYSTEMISCHE EINORDNUNG	13
3.2	POSITIONIERUNG DER FACHHOCHSCHULEN	14
3.3	POSITIONIERUNG IM BEREICH FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG.....	15
3.3.1	SYSTEMISCHE EINORDNUNG	17
3.4	POSITIONIERUNG DER PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULEN	21
3.5	POSITIONIERUNG IM BEREICH FORSCHUNG	22
3.5.1	REFORMPROZESS UND SYSTEMISCHE EINORDNUNG	23
3.6	ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNGEN	27
4	PROFILBILDUNG AUF INSTITUTIONSEBENE	28
4.1	THEORETISCHE REFLEXIONEN	28
4.2	GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN	30
4.2.1	PROFILBILDUNGSPROZESSE UND IHRE GRENZEN	32
4.2.2	PRAKTISCHE ANNÄHERUNGEN AN PROFILBILDUNGSPROZESSE.....	35
4.2.3	ZUSAMMENFASSUNG.....	39
5	ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN.....	40
6	QUELLEN	44
6.1	LITERATUR	44
6.2	INTERVIEWS.....	47

2 Einleitung

Gemäß seines Auftrags, die österreichische Bundesregierung im Bereich Forschung, Technologie und Innovation zu beraten, greift der Rat für Forschung und Technologieentwicklung Thematiken des Österreichischen Hochschulplans auf, dessen Eckpunkte Ende 2011 vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung präsentiert wurden.

Das in Österreich (zumindest) seit dem Universitätsgesetz 2002 (UG) diskutierte Thema „Alleinstellungsmerkmale“ und „Profilbildung“ im österreichischen Hochschulraum erhält durch den Hochschulplan und seine rollierende Ausarbeitung in der Hochschulkonferenz neue Bedeutung. Gerade weil es immer wieder Diskussionen im Zusammenhang mit einer klareren Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Hochschulsektoren gibt und weil sich viele Hochschulen in Österreich – nicht zuletzt aufgrund von Leistungsvereinbarungen – mit dem Thema Profilbildung und Alleinstellungsmerkmale beschäftigen, erscheint ein aktives Aufgreifen dieser Thematik gerade in den frühen Phasen der im Jahr 2012 etablierten Hochschulkonferenz besonders wichtig.

Die Schlagworte Profilbildung und Alleinstellungsmerkmale im Zusammenhang mit dem Hochschulraum werfen eine Reihe von Fragen auf. Da damit ein weites thematisches Feld angesprochen ist, soll der Fokus auf drei Aspekte gelegt werden:

- Auf der einen Seite sollen grundlegende und theoretische Aspekte der Fragestellung beleuchtet werden. Der Frage soll nachgegangen werden, was die Forderung nach Alleinstellungsmerkmalen und Profilen im Hochschulraum bedeuten kann – sowohl für die einzelnen Sektoren aber auch für die einzelnen Einrichtungen.
- Auf der anderen Seite soll der Schwerpunkt auf eine Darstellung der aktuellen Profile der Hochschulsektoren gelegt werden. Darauf aufbauend soll reflektiert werden, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht und wo eine Schärfung der Sektorenabgrenzung sinnvoll ist. Der Bereich „Forschung“ wird prioritär betrachtet.
- Den Abschluss bilden Reflexionen über Möglichkeiten von Profilbildung an einzelnen Institutionen.

Das übergeordnete Ziel dieser Studie soll es also sein, einen Überblick über das Thema „Alleinstellungsmerkmale und Profilbildung im österreichischen Hochschulraum“ zu geben und Problemstellungen aufzuzeigen. Wichtige Handlungsbedarfe werden analysiert und Empfehlungen formuliert.

Diese Analyse fokussiert auf die öffentlich finanzierten Hochschulsektoren und greift deshalb die Situation der Privatuniversitäten nicht auf.

2.1 Vorarbeiten

Das Thema Profilbildung im österreichischen Hochschulraum wird in Österreich – wie auch international – schon seit Jahren diskutiert. Besonders intensiv lief die Diskussion in Österreich rund um die Einführung des UG 2002. Auf akademischer Seite findet sich eine Vielzahl an Publikationen, die sich mit dem Thema Profilbildung im Hochschulraum beschäftigen.¹ In Österreich hat der Wissenschaftsrat in den letzten Jahren grundlegende Arbeiten in diesem Bereich geleistet.²

Auch der Deutsche Wissenschaftsrat ist unlängst mit Empfehlungen zur Differenzierung im deutschen Kontext hervorgetreten. In den Niederlanden und der Schweiz bestehen ähnliche Überlegungen.³

2.2 Methodik und Ansatz

Die vorliegende Studie ist als qualitative Analyse angelegt, die auf einem Diskussionsprozess mit unterschiedlichen Stakeholdern des österreichischen Hochschulraumes und auf Auswertung der einschlägigen nationalen wie internationalen Literatur aufbaut.

2.3 Profile und Schwerpunkte im Hochschulraum

In den letzten Jahren ist die Diskussion rund um eine Reform des nationalen Hochschulsystems eng verbunden mit den Schlagwörtern „Schwerpunktsetzungen“, „Profilbildung“, „AI-

¹ Aus der Vielzahl der Publikationen siehe z.B. Anke Hanft, Profilbildung durch Leistungsvereinbarung – Fruchtbare Wettbewerb oder Kampf aller gegen alle? in: Universitäre Leistungsvereinbarungen im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation und Profilbildung im Wettbewerb, Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft. Dezember 2005; Frank Meier, Uwe Schimank, Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? in: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger (Hg.), Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 119-138; Ulrich Teichler, Profilbildung, in: Anke Hanft (Hg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand 2002, 369-373; Antonio Loprieno, Eberhard Menzel, Andrea Schenker-Wicki, Zur Entwicklung und Dynamisierung der österreichischen Hochschullandschaft – eine Außensicht, Wien 2011; Jürgen Janger (et al.), Hochschulen 2025: eine Entwicklungsvision, Wien 2012.

² Österreichischer Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025. Analysen und Empfehlungen zur Entwicklung des österreichischen Hochschul- und Wissenschaftssystems, Wien 2010; Österreichischer Wissenschaftsrat, Fachhochschulen im österreichischen Hochschulsystem. Analysen, Perspektiven, Empfehlungen, Wien 2012.

³ Deutscher Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Lübeck 2010; Committee on the Future Sustainability of the Dutch Higher Education System, Threefold differentiation. Recommendations of the Committee on the Future Sustainability of the Dutch Higher Education System. 2010; Barbara Sporn, Christian Aeberli, Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld, Zürich 2004.

leinstellungsmerkmale“ oder „Differenzierung“ geführt worden. An dieser Stelle sollen keine umfassenden Definitionsversuche und Unterscheidungen zwischen diesen Begriffen unternommen werden. Festgehalten wird, dass es Ziel aller oben angeführten Schlagworte ist, eine Organisation und/oder deren Angebot systematisch von den Wettbewerbern abzugrenzen und möglichst „einzigartig“ zu positionieren.

Profilbildungsprozesse verfolgen in erster Linie eine Differenzierung, jedoch ist nicht jede Form der Differenzierung automatisch bereits eine Profilbildung. In Kapitel 4.1 werden theoretische Überlegen über Möglichkeiten und Spielarten von Profilen angestellt; an dieser Stelle sei vermerkt, dass ein Profil mehr sein muss als ein zufällig entstandenes und historisch gewachsenes Konglomerat aus unterschiedlichen Einzelteilen.⁴ Ein Hochschulprofil wird als Endzustand eines bewusst gesteuerten Profilbildungsprozesses verstanden.

Im Hochschulraum kann man Alleinstellungsmerkmale und Profile auf unterschiedlichen Ebenen diskutieren, zum Beispiel:

- auf Ebene der **Hochschulsektoren** (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, etc.) und deren spezifische Positionierung
- auf Ebene der etablierten **Organisationsstrukturen** im Hochschulraum (z.B. Hochschulformen wie Volluniversitäten oder Spartenuniversitäten; Trägerschaften wie Privatuniversitäten, Stiftungsuniversitäten, Vereinsstrukturen, etc.) im Sinne von neuen organisatorischen Spielarten
- auf Ebene der einzelnen **Einrichtungen** des Hochschulraumes

Der Deutsche Wissenschaftsrat, der in diesem Zusammenhang mit dem Begriff „Differenzierung“ arbeitet, unterscheidet mehrere Teil-Definitionen und erweitert damit die oben erwähnten Ebenen:⁵

- „**Vertikale Differenzierung**“ ist definiert als ein durch Hochschulsektoren hierarchisch aufgebautes Hochschulsystem nach Gesichtspunkten der Leistungsfähigkeit und Qualität.
- Eine „**Entdifferenzierung**“ würde die Auflösung von ehemals gültigen Abgrenzungen innerhalb des Hochschulraumes betreffen, so zum Beispiel die Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen.

⁴ Lisa Hellmann, Kommunikationsmanagement an österreichischen Universitäten. Strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung, Wien 2011 (MA-Thesis), 28.

⁵ Deutscher Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Differenzierung, 12.

- **„Funktionale Differenzierung“** legt nahe, dass sich unterschiedliche Sektoren bzw. Hochschulen in mehr oder weniger abgestimmter Weise auf die Anforderungen des Gesamtsystems ausrichten und sich durch ihre Aufgaben und Funktionen scharf voneinander abgrenzen.
- **„Horizontale Differenzierung“** bedeutet, dass einzelne Hochschulen jeweils in unterschiedlichen Dimensionen Schwerpunkte setzen, zum Beispiel im Bereich der Weiterbildung, beim Praxisbezug oder auf einen speziellen Wissenschaftsbereich.
- **„Institutionelle Differenzierung“** heißt, dass sich Profibildungsprozesse auf Ebene der einzelnen Institutionen abspielen. Unter **„Binnendifferenzierung“** versteht man ebenso eine spezifische Schwerpunktsetzung innerhalb einer Einrichtung.

In die folgenden Überlegungen sind alle diese unterschiedlichen theoretischen Überlegungen eingeflossen, besonderes Augenmerk wurde auf den Bereich der Profilbildung der Hochschulsektoren und der einzelnen Hochschulen gelegt.

Forderungen nach Profilbildung auf unterschiedlichen Ebenen des Hochschulraumes sind nachvollziehbar, Profilbildung ist jedoch „keine Wunderwaffe und auch kein Allheilmittel“. ⁶ Es darf auch nicht übersehen werden, dass die Vor- und Nachteile von solchen Prozessen reflektiert werden müssen. Dies steht nicht im Fokus dieser Studie, als Vorteile eines differenzierten Hochschulraumes werden deshalb lediglich einige Beispiele angeführt: ⁷

- Eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung im Sinne einer Arbeitsteilung im Hochschulraum und einer Stärkung der vorhandenen Stärken; dadurch entstehen Einrichtungen, welche auf europäischem Niveau wettbewerbsfähig sind.
- Die Verbesserung der internationalen Positionierung, Sichtbarkeit und Konkurrenzfähigkeit.
- Die Möglichkeit einer schnelleren und flexibleren Anpassung an sich verändernde gesellschaftliche Umstände und Herausforderungen.
- Die Ausweitung des Angebots und damit die Möglichkeit, breitere Gesellschaftsschichten einzubeziehen.

⁶ Meier, Schimank, Profilentwicklung, 135.

⁷ Deutscher Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Differenzierung, 20; Frank Meier, Uwe Schimank, Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen, in: die hochschule 1/2002, 82.

- Durch unterschiedliche und maßgeschneiderte Angebote die Erhöhung der Durchlässigkeit an den Schnittstellen des Hochschulsektors und auch innerhalb davon.

Mit derartigen Prozessen gehen jedoch auch Gefahren einher. Die Gefahren reichen von einer zu sehr zerklüfteten Hochschullandschaft, über ein kaum steuerbares System bis hin zu einem schwer durchschaubaren Angebot für die Studierenden. Eine potentielle negative Auswirkung ist zudem die Festschreibung von Schwerpunkten und Profilen, die in Folge schwer geändert werden können. Eine fachliche Verengung, das Verschwinden von Fächern oder gar von Hochschulsektoren wäre eine extreme Auswirkung. Des Weiteren laden Profilbildungsprozesse durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb zu Imitationsverhalten ein.

Schließlich ist an dieser Stelle anzumerken, dass Profilbildung oftmals im selben Atemzug mit Einsparungen genannt wird. Profilbildung ist zweifelsohne sehr eng mit Effizienzsteigerung und Rationalisierung verbunden, sollte aber nicht mit einem Einsparungsprogramm gleichgesetzt werden. Das Ziel von Profilbildung muss die Stärkung des Hochschulraumes als Gesamtes und damit der Lehre und Forschung an den einzelnen Hochschulen sein. Profilbildung ist jedoch – besonders in Zeiten der angespannten öffentlichen Haushalte – von Ressourcenfragen kaum abkoppelbar. Mit Blick auf die Gesamtheit des Hochschulraumes sollte es Ziel sein, dass Ressourcen sowohl im Gesamtsystem als auch in den einzelnen Einrichtungen zielgerichtet eingesetzt werden. Profilbildung bedeutet in diesem Sinne, den Fokus der Aktivitäten gezielter auf existierende Stärken zu legen bzw. neue Stärken aufzubauen. Weitergedacht meint dies auch den Verzicht auf weniger gut funktionierende Aktivitäten oder Bereiche.

3 Überblick über die Positionierung der Hochschulsektoren

In den letzten zehn Jahren hat sich der Hochschulraum in Österreich stark gewandelt. Nicht nur der Hochschulraum als Gesamtes sieht anders aus als zu Beginn des neuen Jahrtausends, auch die einzelnen Sektoren haben sich teilweise stark weiterentwickelt.⁸

So wurden für die österreichischen Universitäten durch das UG 2002 neue grundlegende Rahmenbedingungen geschaffen, die den Hochschulen ein erheblich größeres Ausmaß an Autonomie ermöglichen.⁹ Eine Konsequenz des UG war auch die Ausgründung der Medizinischen Universitäten, das heißt die Schaffung eines neuen Spartenuniversitätstypus.

Parallel zu dieser Differenzierung im Universitätssektor haben sich die jungen Sektoren der Privatuniversitäten (seit 1999), Fachhochschulen (seit 1994) und Pädagogischen Hochschulen (seit 2007 im Hochschulstatus) entwickelt und ihre Aktivitäten in der Lehre aber auch in der Forschung ausgebaut. Der österreichische Wissenschaftsrat spricht in Bezug auf die aktuelle Situation schon von „so etwas wie einem Bildungsmarkt“.¹⁰

⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen vor allem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Österreichischer Hochschulplan, Der Gestaltungsprozess zur Weiterentwicklung des österreichischen Hochschulraums, Wien 2011, 17-21.

⁹ Siehe dazu insbesondere: Sigurd Höllinger (Hg.), Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002, Wien 2004; Martha Sebök, Universitätsgesetz 2002. Gesetzestext, Materialien, Erläuterungen und Anmerkungen, Wien 2002; Stefan Titscher, Sigurd Höllinger (Hg.), Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003.

¹⁰ Österreichischer Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025, 35.

3.1 Positionierung der öffentlichen Universitäten

Die öffentlichen Universitäten heben sich von anderen Hochschulsektoren vor allem durch ihren Fokus auf Wissenschaftlichkeit und Grundlagenforschung, das (bis auf wenige Ausnahmen) allein ihnen zukommende Promotionsrecht, das Habilitationsrecht und in vielen Fächern die Beschäftigung habilitierter Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer ab. Folgende Merkmale sind charakteristisch für Universitäten:

- eine (meist) interdisziplinäre Ausrichtung und die parallele Pflege, Tradierung und Weiterentwicklung von gleichberechtigten Fächern; damit auch die Sicherstellung der Vielfalt der wissenschaftlichen Lehrmeinungen und Methoden
- inhaltliche und thematische Breite von Lehrangeboten und Forschungsvorhaben
- die Verbindung von Forschung und Lehre in systematischer Bezugnahme aufeinander
- eine intensive Profilierung der akademischen Bildung durch Forschungsbezug und das Hervorbringen neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und Zugänge
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses auch nach der Promotion bis zur Berufungsreife
- Abschlüsse auf allen Qualifikationsstufen (Bachelor, Master, Promotion)
- das Überwiegen von Präsenzveranstaltungen an einem definierten Ort.

Die Grundlage für die Positionierung der öffentlichen Universitäten in Österreich ist das Universitätsgesetz UG 2002. Die eingangs genannten Charakteristika sind im UG 2002 gesetzlich festgelegt, so zum Beispiel die wissenschaftliche Forschung bzw. die Entwicklung und Erschließung der Künste sowie die forschungsgeleitete akademische Lehre als zentrale Pfeiler der Universitäten. Konkret sind laut UG 2002 § 3 die folgenden Aufgaben für Universitäten definiert:

- Entwicklung der Wissenschaften (Forschung und Lehre), Entwicklung und Erschließung der Kunst sowie Lehre der Kunst
- Bildung durch Wissenschaft und durch die Entwicklung und Erschließung der Künste
- Wissenschaftliche, künstlerische, künstlerisch-pädagogische und künstlerisch-wissenschaftliche Berufsvorbildung, Qualifizierung für berufliche Tätigkeiten, die eine Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern, sowie Ausbildung der künstlerischen und wissenschaftlichen Fähigkeiten bis zur höchsten Stufe

- Heranbildung und Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses
- Weiterbildung, insbesondere der Absolvent/innen von Universitäten

Universitäten definieren sich selbst stark über die Freiheit von Wissenschaft und darauf aufbauend auch über die ihnen durch das Gesetz zustehende Autonomie. Obwohl sich Universitäten nach wie vor als elitäre Horte der Wissenschaft definieren, ist in den letzten Jahren der Dialog mit der Gesellschaft und auch die konkrete Umsetzung bzw. Weitergabe des an den Universitäten generierten Wissens deutlich wichtiger geworden. Universitäten versuchen nicht nur die (Wissens-)Gesellschaft zu begleiten und befruchten, sondern auch verstärkt Wissenstransfer in den unterschiedlichen Bereichen zu betreiben.

Universitäten definieren sich über eine inhaltliche und thematische Breite, eine fachliche Eingrenzung ist nur bei den so genannten „Spartenuniversitäten“ möglich. In Österreich gibt es neben den Volluniversitäten eine im internationalen Vergleich große Anzahl an Spartenuniversitäten, etwa die Kunst- und Musikhochschulen, die Technischen Hochschulen und seit 2004 die Medizinischen Universitäten. Weiters wären an dieser Stelle als Beispiel von spezialisierten Universitäten die Veterinärmedizinische Universität, die Universität für Bodenkultur oder die Montanuniversität zu nennen. Diese Spartenuniversitäten können als klassische Fälle einer funktionalen Profilbildung und Ausdifferenzierung innerhalb des Universitätssektors gesehen werden. Die erwähnten Spartenuniversitäten weisen jedoch wiederum ein unterschiedlich breites Disziplinenfeld auf, so bieten technische Universitäten zum Beispiel heute weit mehr als Ingenieurwissenschaften an.¹¹ Die Donauuniversität Krems stellt mit der Positionierung als reine Weiterbildungsuniversität eine weitere funktionale Differenzierung dar.

3.1.1 Positionierung im Bereich Forschung und Entwicklung

Das UG 2002 definiert wie erwähnt Forschung als Aufgabe jeder öffentlichen Universität in Österreich: An erster Stelle der Ziele der Universitäten steht deshalb auch die Entwicklung der Wissenschaften in Forschung und Lehre, die Entwicklung und Erschließung der Kunst sowie die Lehre der Kunst. Alle öffentlichen Universitäten in Österreich sind also auf Basis der gesetzlichen Grundlage zur Forschung verpflichtet. Auch wenn sich die meisten Universi-

¹¹ Wissenschaftsrat, Differenzierung, 35ff.

täten über die Forschung definieren und profilieren, bestehen doch Unterschiede in der Gewichtung der Forschung innerhalb ihrer jeweiligen Einrichtung.¹²

Die Forschungsaktivitäten des Universitätssektors haben eine Jahrhunderte alte Tradition, sind sehr vielschichtig und dementsprechend schwer überblicksmäßig darzustellen. Dennoch können einige grundlegende Aussagen über die Rolle der Universitäten in der österreichischen Forschungslandschaft getroffen werden.

Der Hochschulsektor ist – nach den Unternehmen – mit rund 26 Prozent der zweitgrößte Durchführungssektor in Österreich im Bereich Forschung und Entwicklung. Zum Hochschulsektor gehören in der Statistik des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung jedoch neben den Universitäten auch die Akademie der Wissenschaften, die Fachhochschulen, die Pädagogischen Hochschulen, die Privatuniversitäten und einige andere kleinere Institutionen. Die 21 öffentlichen Universitäten bilden jedoch die mit Abstand größte Gruppe in diesem Sektor.

Die Statistik gliedert Forschungsaktivitäten in die drei Kategorien Grundlagenforschung, angewandte Forschung und experimentelle Entwicklung. Zwar gibt diese Unterscheidung die Realität nur annähernd wieder, weil die Kategorien nicht scharf voneinander getrennt werden können, sie erlaubt dennoch interessante Rückschlüsse auf die Position der Universitäten. Für Grundlagenforschung wurden 2009 insgesamt 19 Prozent aller Forschungs- und Entwicklungsausgaben verwendet. Die „Grundlagenforschungsquote“, also der Anteil der Grundlagenforschung am BIP, liegt mit 0,41% im OECD-Mittelfeld. Wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass 65 Prozent dieser Grundlagenforschung an den öffentlichen Universitäten stattfand. Die Universitäten sind somit ohne Zweifel das „Rückgrat“ der Grundlagenforschung in Österreich: sie betreiben selbst Grundlagenforschung und bilden den wissenschaftlichen Nachwuchs dafür aus.

Die Universitäten betreiben aber nicht nur Grundlagenforschung, sondern auch angewandte Forschung und experimentelle Entwicklung. Ordnet man die universitären Forschungsausgaben den drei Forschungsarten zu, entfielen 2009 55 Prozent auf Grundlagenforschung, nicht weniger als 37 Prozent auf angewandte Forschung und 7 Prozent auf experimentelle Entwicklung. Der Anteil der Grundlagenforschung ist in den Naturwissenschaften und in den Geisteswissenschaften mit 64 Prozent bzw. 74 Prozent überdurchschnittlich hoch; in den technischen Wissenschaften und an den Universitätskliniken dominiert der Anteil der angewandten Forschung mit 54 Prozent bzw. 57 Prozent.

¹² Siehe auch: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Universitätsbericht 2011, Wien 2002, 99f.

Die experimentelle Entwicklung spielt in allen Wissenschaftszweigen eine untergeordnete Rolle. Dies entspricht auch den gesetzlich formulierten Aufgaben der Universitäten. Die größten Anteile finden sich in den technischen Wissenschaften (11 Prozent) und im medizinischen Bereich. Insgesamt entfallen auf die Naturwissenschaften, die Humanmedizin, Land- und Forstwirtschaft und die technischen Wissenschaften rund drei Viertel der Grundlagenforschung.

Aus diesen Ergebnissen kann einerseits geschlossen werden, dass die Universitäten die dominierenden Pfeiler der Grundlagenforschung in Österreich sind. Der seit einigen Jahren betriebene Prozess der Eingliederung von Teilen der außeruniversitären Forschung in die Universitäten wird diese Tatsache noch einmal akzentuieren. Auf der anderen Seite ist jedoch zu beachten, dass die Universitäten auch im Bereich der angewandten Forschung bzw. der experimentellen Entwicklung sehr aktiv sind. Während Universitäten im Bereich der Grundlagenforschung fast „konkurrenzlose“ Akteure repräsentieren, ergeben sich in der angewandten Forschung doch beachtliche Schnittstellen mit anderen Hochschultypen.

3.1.2 Systemische Einordnung

Es kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass – abseits der oben angeführten grundlegenden Charakteristika und rechtlichen Definitionen – ein großes Ausmaß an Heterogenität unter dem Titel „Universität“ subsumiert wird, sowohl fachlicher und funktionaler Natur als auch in Bezug auf Größe und auf Forschungsintensität oder Studierendenzahlen.

Eine weitere definitorische Eingrenzung des Typus „Universität“ kann wohl aufgrund der herrschenden Heterogenität innerhalb des Sektors nur schwer gelingen. Eine Universität wie die Universität Wien kann in Bezug auf ihre Struktur, Positionierung, Output, etc. kaum mit der Montanuniversität verglichen werden. Deshalb sollten Universitäten unter Aufrechterhaltung der oben angeführten Alleinstellungsmerkmale nicht weiter definitorisch eingegrenzt werden, sondern vielmehr die Spielräume für eine autonome Positionierung auf Ebene der einzelnen Einrichtungen nutzen.

3.2 Positionierung der Fachhochschulen

Das Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) legt die Ziele und leitenden Grundsätze für die Fachhochschulen bzw. ihre Studiengänge fest. Demnach sollen die Fachhochschulen laut FHStG § 3 Abs. 1 über ihre Studiengänge eine praxisbezogene Ausbildung auf Hochschulniveau gewährleisten, welche Fähigkeiten vermittelt, Aufgaben des jeweiligen Berufsfelds am Stand der Wissenschaft und den Anforderungen der Praxis entsprechend zu lösen. Daraus können die folgenden Schwerpunkte abgeleitet werden:¹³

- **Berufsqualifizierende Aus- und Weiterbildungen mit Schwerpunkt auf Lehre**

Auf den Fachhochschulen herrscht ein Primat der Lehre. Die Betreuungsrelationen sind an Fachhochschulen in der Regel entschieden besser als im Universitätssektor. Das Grundkonzept des berufsqualifizierenden, praxisorientierten Ausbildungsangebots besteht in der genauen Abstimmung zwischen beruflichen Tätigkeitsfeldern, berufsfeldspezifischem Qualifikationsprofil und dem Curriculum, sowie der Darlegung der Umsetzung dieses Zusammenhangs im didaktischen Konzept. Der hohe Stellenwert didaktischer Konzepte ergibt sich auch daraus, dass Fachhochschul-Studiengänge in der festgesetzten Zeit abgeschlossen werden müssen. Der Fokus auf die berufsqualifizierende Ausbildung bedeutet auch, dass das Ziel die Ausbildung von Führungskräftenachwuchs statt wissenschaftlichem Nachwuchs lautet.

- **Zielgruppen mit nicht traditionellem Hochschulzugang**

Über eine differenzierte horizontale und vertikale Anerkennung von Vorleistungen versuchen die Fachhochschulen, Zielgruppen mit nicht traditionellem Hochschulzugang zu erschließen. Verstärkte Studienangebote in berufsbegleitender und dualer Form sollen einen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Studium und Berufsleben leisten.

- **Regionale Aufgaben**

Fachhochschulen erfüllen sehr oft eine wichtige regionale Rolle als Bildungsträger und sind deshalb häufig auf regionale Bedürfnisse in Lehre wie auch im Bereich der angewandten Forschung fokussiert.

- **Anwendungsbezug**

¹³ Vgl. Wissenschaftsrat, Differenzierung, 40; Positionen und Ziele der Österreichischen Fachhochschul-Konferenz, September 2009 (internes Papier).

Fachhochschulen weisen eine deutliche Hinwendung zu Fragen der Anwendung auf, sowohl in der Lehre also auch in der Forschung. Neben der Gewährleistung einer praxisbezogenen und wissenschaftlich fundierten Ausbildung auf Hochschulniveau an der Nahtstelle von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft umfasst der Aufgabenbereich der Fachhochschulen deshalb auch die Sicherstellung des Innovationstransfers durch anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung. Die Anwendungsorientierung zeigt sich auch bei den Lehrenden und deren starker Praxiserfahrung.

3.3 Positionierung im Bereich Forschung und Entwicklung

Fachhochschulen sind – wie bereits angeführt – per Gesetz zur Durchführung anwendungsbezogener Forschung und Entwicklung beauftragt. Im Gesetz findet sich allerdings nur ein weicher Rahmenauftrag, der durch keine weiteren qualitativen und quantitativen Zielsetzungen ergänzt wurde und für den nur bescheidene Mittel bereitgestellt wurden. Aus diesem Grunde sollen die folgenden Ausführungen weniger auf die inhaltliche Positionierung abzielen, sondern vielmehr die Frage der Finanzierung thematisieren.¹⁴

Zumindest theoretisch haben Forschung und Entwicklung das Selbstverständnis des Fachhochschulsektors von Beginn an mitgeprägt. Dennoch ist, wie erwähnt, der Ausbau der Fachhochschul-Forschung ohne genaue Zielvorgaben und ausreichende Mittelausstattung vor sich gegangen. Der grundlegende gesetzliche Auftrag zur anwendungsbezogenen Forschung kann unter anderem durch die folgenden Argumente gestützt werden:¹⁵

- Eine Ausbildung auf Hochschulniveau, wie sie die Fachhochschulen anzubieten haben, benötigt die zu Grunde liegende Forschung. Nur durch aktive Forschung kann die Weiterentwicklung, die Aktualität sowie die Anwendungsorientierung der Lehre sichergestellt werden.
- Durch die anwendungsorientierte Forschung können nicht nur die regional angesiedelten kleinen und mittleren Unternehmen einen Forschungspartner zur Seite gestellt bekommen, sondern die gesamte Region wird aufgewertet (zum Beispiel durch hochqualifizierte Arbeitsplätze).

¹⁴ Zum Thema Forschung auf österreichischen Fachhochschulen siehe z.B. Forschung & Entwicklung an Österreichs Fachhochschulen, Österreichische Hochschulzeitung Spezial, Februar 2012; Johann Kastner, Forschung und Entwicklung, in: Helmut Holzinger, Werner Jungwirth (Hg.) 15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung, Wien 2009, 172-187.

¹⁵ Arne Ragosnig, Zusammenspiel Forschung und Lehre, in: Forschung & Entwicklung an Österreichs Fachhochschulen, Österreichische Hochschulzeitung Spezial, Februar 2012, 13-15.

- Auf der anderen Seite werden Fachhochschulen durch Forschungsaktivitäten für hochqualifizierte MitarbeiterInnen attraktiver. Die Forschung bietet für die FH-MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Zur Forcierung der Forschung an FH-Studiengängen wurden Ende der 1990er-Jahre erste Ausschreibungen des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) mit insgesamt 6,2 Mio. Euro gestartet, in denen Vorhaben zum Forschungs- und Technologietransfer gefördert wurden (Impulsaktionen „Kooperation Fachhochschulen-Wirtschaft“). Darauf aufbauend wurde das auf Infrastruktur abzielende Förderungsprogramm „FHplus“ konzipiert. Es gab davon zwei Ausschreibungsrunden sowie eine Ausschreibung FH-plus im Rahmen des -Netzwerk-Förderungs-Programms „COIN“. Zusätzlich wurden 2008 vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend erstmalig die so genannten Josef Ressel-Zentren ausgeschrieben. Insgesamt gab es also eine Anschubfinanzierung für die FH-Forschung seitens der Bundesministerien im Ausmaß von 31,9 Mio. Euro. Parallel zu diesen Aufbaufinanzierungen des Bundes im Bereich Forschung und Entwicklung haben auch manche FH-Erhalter (insbesondere Bundesländer) die Forschungsaktivitäten unterstützt.¹⁶

Vor dem Hintergrund der schwachen Ausstattung mit einer FuE-Basisfinanzierung stellen die erwähnten Josef Ressel-Zentren des Bundesministeriums für Wirtschaft, Jugend und Familie eindeutig die „Flaggschiffe“ der FH-Forschung dar. Mit diesen mehrjährigen Forschungsoperationen zwischen Fachhochschulen und Unternehmen sollen sich forschungserprobte Fachhochschulen über stabile und langfristige Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen als regionale FuE-Partner für die Wirtschaft positionieren. Die längerfristige Orientierung der Ressel-Zentren ist ein wichtiger Ausgleich zur bisweilen kurzfristigen Projekt-Orientierung in anderen Bereichen der FH-Forschung. Seit 2012 werden die Josef-Ressel-Zentren durch die Christian-Doppler-Gesellschaft abgewickelt.

Es kann festgehalten werden, dass die erwähnten Anschubfinanzierungen und das große Engagement der Lehrenden in der Forschung zu einem beträchtlichen Wachstum der FH-Forschung geführt haben. Laut Statistik Austria sind Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten an den österreichischen Fachhochschulen seit 2002 mit etwa 16 Prozent pro Jahr gewachsen.

Vergleicht man die Forschungsintensität des Fachhochschul-Sektors mit dem Gesamthochschulsektor, so ist der Anteil mit 3,2 Prozent für FuE-Ausgaben noch immer relativ gering. Viel geringer ist noch der Bundesanteil für die FH-Forschung. Im Jahre 2009 und auch in den

¹⁶ Vgl. Johann Kastner, Forschung und Entwicklung, in: Helmut Holzinger, Werner Jungwirth (Hg.) 15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung, Wien 2009, 172-187, hier 172-177.

Jahren davor wurden nur 1,7 Prozent der FuE-Ausgaben des Bundes für den Hochschulsektor für Forschung und Entwicklung an den Fachhochschulen verwendet.

Die meisten Mittel für Forschung und Entwicklung wurden kompetitiv bei Förderungsprogrammen oder von Wirtschaftspartnern eingeworben. Der wichtigste Förderungsgeber ist die österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG, bei der Fachhochschulen in den letzten Jahren bis zu 12 Mio. Euro an Förderungsmitteln pro Jahr akquirieren konnten. Die Beteiligung von Fachhochschulen an Projekten des Fonds für wissenschaftliche Forschung FWF ist äußerst gering, da die Fachhochschulen kaum Grundlagenforschung betreiben. Einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung der Fachhochschul-Forschung leisten die Bundesländer. 2009 unterstützten diese die FH-Forschung mit 11,7 Mio. Euro, wobei damit zum Großteil konkrete Projekte finanziert wurden. Auch die Wirtschaft ist in der Zwischenzeit ein wesentlicher Geldgeber. 2009 beteiligten sich eine Vielzahl von kleineren und großen Firmen mit 6 Mio. Euro an der FH-Forschung und gaben damit wesentliche Impulse.¹⁷

3.3.1 Systemische Einordnung

Es ist unumstritten, dass die Fachhochschulen durch ihre Fokussierung auf berufsqualifizierende Ausbildung, auf regionale Aufgaben und auf die Anwendung und Praxis eine wichtige und gewünschte Ergänzung im Hochschulsektor darstellen.

Das Verhältnis zwischen Universitäten und Fachhochschulen ist dennoch einer der noch nicht gänzlich geklärten Gesichtspunkte im österreichischen Hochschulraum. Von der Politik als Trägerinnen eines komplementären Studienangebots konzipiert, haben sich die Fachhochschulen mittlerweile zu einer ernst zu nehmenden und aufstrebenden „Konkurrenz“ der Universitäten entwickelt. Der Grund dafür liegt in den in vielerlei Hinsicht besseren Rahmenbedingungen:

- Auswahl der Studierenden
- fixe Anzahl der Studienplätze
- studienplatzbezogene Finanzierung
- Studiengebühren (teilweise)
- mittelfristig gesicherter Planungshorizont

¹⁷Vgl. Georg Kastner, Daten und Fakten zur Forschung und Entwicklung an den österreichischen Fachhochschulen, in: Forschung & Entwicklung an Österreichs Fachhochschulen, Österreichische Hochschulzeitung Spezial, Februar 2012, 4-9.

Sowohl von Universitäten als auch von Fachhochschulen wird mit dem Bachelor ein berufsqualifizierender Abschluss angeboten. Darüber hinaus können beide Hochschultypen Masterstudiengänge mit Forschungsorientierung und Anwendungsorientierung anbieten. Dadurch nimmt die Ähnlichkeit des Studiums an beiden Hochschultypen zu.

Wenn man den Fachhochschulsektor genauer unter die Lupe nimmt, ist eine starke Ausdifferenzierung institutioneller Formen zu beobachten. Dies betrifft nicht nur die Gesellschaftsformen, wobei die meisten Fachhochschulen als GmbHs aber manche auch als Vereine organisiert sind. Innerhalb des Fachhochschulsektors ist auch die Spreizung der Betriebsgrößen, der Anzahl der angebotenen Studiengänge, der Forschungsaktivitäten und der Höhen der Drittmiteleinwerbungen sehr groß. Einige Fachhochschulen streben durchaus eine Nähe zum Universitätssektor an, andere leisten wiederum verstärkt Beiträge zur Akademisierung von ausgewählten Berufsfeldern durch die Einrichtung von primärqualifizierenden Studiengängen in den entsprechenden Bereichen. Manche Fachhochschulen haben sich eine beachtliche Kompetenz im Forschungsbereich angeeignet, während andere kaum Forschung betreiben. Auch inhaltlich hat sich eine große Vielfalt entwickelt: Die ersten Fachhochschulstudiengänge waren technischer Natur. Mittlerweile werden mehr wirtschaftswissenschaftliche als technisch-wissenschaftliche Studiengänge angeboten.

Eine klare Aufgabenteilung zwischen Fachhochschulen und Universitäten, die bei der Etablierung der binären Typologie vorgesehen war, ist durch die beschriebene Veränderung des Hochschulraumes nicht mehr eindeutig gegeben. In Bezug auf das (weitere) Zusammenspiel zwischen Universitäten und Fachhochschulen reichen die Möglichkeiten von einer klaren funktionalen „Aufgabenteilung“ zwischen Universitäten und Fachhochschulen bis zu einer Angleichung im Sinne des Upgradings von Fachhochschulen.

Der Österreichische Wissenschaftsrat hat unlängst umfangreiche Analysen und Empfehlungen zu diesem Thema vorgelegt und empfiehlt eine strategische Ausrichtung von Universitäten und Fachhochschulen als ein „in sich konsistentes, sich in seinen unterschiedlichen Systemteilen ergänzendes, unterschiedlichen Bildungs- und Ausbildungszielen folgendes Qualifizierungssystem, das sich an Kriterien der Hochschulförmigkeit messen muss“. Die Betonung von Alleinstellungsmaßen innerhalb des Systems soll der „Anerkennung einer funktionalen Differenzierung und der sinnvollen, planbaren Aufgabenteilung innerhalb des Gesamtsystems“ dienen. Der Wissenschaftsrat sieht dafür unter anderem die Notwendigkeit einer curricularen Neustrukturierung an Universitäten und Fachhochschulen zur Verstärkung dieser Alleinstellungsmerkmale, die Bereinigung unterschiedlicher Zugangs- und Finanzie-

rungsmodalitäten oder die Einbeziehung der Pädagogischen Hochschulen in den Ausbau des Fachhochschulsektors.¹⁸

Dieser Einschätzung ist sicherlich zuzustimmen. Es muss jedoch festgehalten werden, dass die Abgrenzung zwischen Universitäten und Fachhochschulen durch die Gesetzeslage bereits jetzt eindeutig gegeben ist. Einige der Entwicklungen in den letzten Jahren haben sich von diesen gesetzlichen Grundlagen entfernt. Universitäten haben sich in bestimmten Studienrichtungen dem Fachhochschulsektor angenähert, während manche Fachhochschulen Ambitionen zeigen, „bessere“ Universitäten zu werden. Es wäre im Interesse eines differenzierten Hochschulsystems jedoch wünschenswert, dass die gesetzlichen Grundlagen stärker handlungsanleitend wirken und sich beispielsweise noch stärker in den Curricula niederschlagen. Das Bologna-System eröffnet dafür umfassende Möglichkeiten: Durch die gestuften Abschlüsse von Bachelor und Master wird es möglich, dass Hochschulen differenzierte Angebote für unterschiedliche Studierendengruppen erstellen: für solche, die eine forschungs- und wissenschaftsnahe Tätigkeit anstreben, und für solche, die eine klar berufsbezogene Orientierung haben. Unter Zugrundlegung des gesetzlichen Auftrages kämen forschungsorientierte Masterprogramme an Fachhochschulen nur dort in Frage, wo dies mit Blick auf den Standort und die Qualität Sinn macht.

wo sich bereits entsprechend ausgewiesene und forschungsstarke Bereiche etabliert haben.

Einer der strittigsten Überschneidungspunkte zwischen Universitäten und Fachhochschulen liegt gerade im Bereich der Forschung. Die Forschung an Fachhochschulen hat sich wie erwähnt trotz fehlender detaillierter Zielvorgaben und großer Basisfinanzierung in den letzten Jahren beachtlich entwickelt. Damit haben sich Fachhochschulen zu einem ernst zu nehmenden Forschungsakteur entwickelt, der in Konkurrenzverhältnis zu den anderen Sektoren getreten ist.

Als Alleinstellungsmerkmal der Fachhochschulen im Bereich Forschung kann der Fokus auf den Berührungspunkt zwischen der forschenden Wissenschaft und der Industrie gesehen werden. Die Konkurrenz mit den Universitäten im Bereich der anwendungsorientierten Forschung sollte aufrecht erhalten bleiben und auf beide Sektoren belebend wirken. Grundlagenforschung an Fachhochschulen und die damit in Verbindung stehende Finanzierung entspricht jedoch nicht dem Wesen der Fachhochschulen.

Damit Fachhochschulen aber ihrem Auftrag zu anwendungsorientierter Forschung nachhaltig gerecht werden können, sollten die folgenden Aspekte bedacht werden:

¹⁸ Österreichischer Wissenschaftsrat, Fachhochschulen im österreichischen Hochschulsystem. Analysen, Perspektiven, Empfehlungen, Wien 2012, 7.

Zunächst sollte die Frage der Finanzierung der qualitätvollen Forschung auf Fachhochschulen gelöst werden. Hier sind sowohl die dafür zuständigen Bundesstellen als auch die Erhalter selbst gefordert. Fachhochschulen sollten auf jeden Fall in die Lage versetzt werden, ihre Forschungsaktivitäten – wo die kritische Masse und die Qualität vorhanden sind – auf nachhaltige Beine zu stellen. Eine Basisfinanzierung für alle Fachhochschulen wird dabei wohl angesichts der begrenzten Budgetmittel nicht das Mittel der Wahl sein, sondern eher die kompetitive Vergabe von Geldern. Gerade durch den Ausbau der Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen im Bereich Forschungsinfrastruktur und bei Doktoratsprogrammen könnte das Thema Forschung stärker an Fachhochschulen verankert werden.

Ein Ansatzpunkt zur Etablierung von nachhaltigen Strukturen sind personaltechnische Verbesserungen. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Verbindung mit kooperativen Doktoratsprogrammen gemeinsam mit Universitäten sollte intensiv vorangetrieben werden. Ebenso wichtig ist die Etablierung von Laufbahnstrukturen für FuE-Personal auf forschungs-affinen Fachhochschulen.

Schlussendlich ist aus forschungspolitischer Sicht anzumerken, dass die Aufsplitterung der Zuständigkeiten für die Fachhochschulen auf drei unterschiedliche Ressorts kontraproduktiv ist. Gerade der Bereich Forschung leidet darunter.

3.4 Positionierung der Pädagogischen Hochschulen

Die Pädagogischen Hochschulen sind die zentralen Bildungs- und Fortbildungsstätten für alle LehrerInnen in Österreich. Sie stellen den jüngsten Hochschulsektor in Österreich dar: Mit dem Hochschulgesetz 2005 wurde die Basis geschaffen, um aus 51 Vorgängerinstitutionen, den Pädagogischen Akademien und Pädagogischen Instituten, Pädagogische Hochschulen einzurichten. Davon sind 9 öffentlich-rechtliche Einrichtungen (sogenannte Pädagogische Hochschulen des Bundes) und 5 private Pädagogische Hochschulen. Die Pädagogischen Hochschulen ressortieren beim Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK).

Die Pädagogischen Hochschulen verleihen den Bachelor of Education bei Lehramtsstudien für PflichtschullehrerInnen und bieten des Weiteren Hochschullehrgänge mit Masterabschluss an. Neben der Ausbildung, insbesondere von zukünftigen LehrerInnen im Pflichtschulbereich, liegen die Schwerpunkte der Pädagogischen Hochschulen in der Organisation eines flächendeckenden Angebots für Fort- und Weiterbildung aller LehrerInnen und in der Begleitung von Schulentwicklungsprozessen.

Die Pädagogischen Hochschulen haben laut Hochschulgesetz (HG 2005) § 8 Abs. 1 die Aufgabe, wissenschaftlich fundierte berufsfeldbezogene Bildungsangebote in den Bereichen der Aus-, Fort- und Weiterbildung in pädagogischen Berufsfeldern, insbesondere in Lehrberufen, zu erstellen, anzubieten und durchzuführen. Daraus ergeben sich laut HG § 9 folgende Aufgaben:¹⁹

Die Pädagogischen Hochschulen haben durch die Vermittlung von auf den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen basierendem Fachwissen und umfassenden Lehrkompetenzen sicherzustellen, dass die österreichische LehrerInnenbildung die Unterrichtsqualität an den österreichischen Schulen gewährleistet. Dieser Grundsatz ist verbunden mit dem Ziel, LehrerInnen in ihrer Arbeit zu professionalisieren, damit sie ihre Unterrichts- und erzieherischen Pflichten und Aufgaben besser erfüllen können. An die Pädagogischen Hochschulen wird also sowohl der Anspruch der Wissenschaftlichkeit also auch der Praxisnähe gestellt. Die Studienangebote der Pädagogischen Hochschulen haben sich damit auch an den sich verändernden Erfordernissen aufgrund von gesellschaftlichem Wandel und am Transfer neuer wissenschaftlich-berufsfeldbezogener Erkenntnisse in die pädagogische Arbeitswelt zu orientieren.

¹⁹ Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 - HG) § 9.

Eine Besonderheit im Vergleich mit den anderen Hochschultypen ist eine sehr begrenzte Autonomie der Einrichtungen. Die öffentlichen Pädagogischen Hochschulen sind Einrichtungen des Bundes mit einer sehr eingeschränkten Rechtsfähigkeit. Eine institutionell abgesicherte Autonomie steht ihnen nicht zu. Die privaten Pädagogischen Hochschulen genießen ein stärkeres Maß an Autonomie.

In Bezug auf Forschungsaktivitäten ist gesetzlich festgelegt, dass die Pädagogischen Hochschulen berufsfeldbezogene Forschung und Lehre zu betreiben haben, eine darüber hinausgehende Forschungstätigkeit ist nicht vorgesehen.

3.5 Positionierung im Bereich Forschung

Mit ihren Forschungen im pädagogischen Berufsfeld haben die Hochschulen die Aufgabe, einen wesentlichen Beitrag zu Weiterentwicklung der Qualität des schulischen Bildungswesens zu leisten. Zur Zeit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen war die Forschungstradition und Forschungskompetenz der jungen Institutionen sehr schwach ausgeprägt. Auf der Basis des Hochschulgesetzes sollen die Pädagogischen Hochschulen aber vermehrt berufsfeldbezogene Forschung aufbauen.

Zu diesem Zweck wurde im November 2008 von der Konferenz der RektorInnen öffentlicher Pädagogischer Hochschulen (RÖPH) das so genannte „Forum Forschung“ als Netzwerk der Forschungsverantwortlichen eingerichtet. Alle neun öffentlichen Pädagogischen Hochschulen sind in diesem Gremium vertreten. Das Forum Forschung verfolgt im Auftrag der RÖPH insbesondere das Ziel einer engen Vernetzung, gegenseitiger Information und Abstimmung der Forschungsverantwortlichen an öffentlichen Pädagogischen Hochschulen.

Im Interesse des Aufbaus der Forschungskapazitäten können verschiedene Stoßrichtungen im Sektor beobachtet werden:

1. Bildung von **Forschungsschwerpunkten** der einzelnen Institute. Jede Pädagogische Hochschule ist im Rahmen des Reformprozesses aufgefordert worden, aktuelle und zukünftige Forschungsschwerpunkte zu identifizieren.
2. Hebung der **Qualität und Forschungskompetenz** des Personals. Eine Reihe von Maßnahmen sind im Gange bzw. in Vorbereitung, um die Qualität des Personals zu heben und auf ein entsprechendes wissenschaftliches Niveau zu bringen. Zum Beispiel wurde 2011 ein neues Dienst- und Besoldungsrecht im Ministerrat beschlossen und es sind Stipendienprogramme für einschlägige Doktorate und Habilitationen lanciert worden.

Im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass die Pädagogischen Hochschulen durchaus unterschiedliche Wege zum Aufbau ihrer Forschungskapazitäten beschreiten. Einige suchen in Kooperationen die Nähe zu Universitäten, andere wiederum versuchen Forschungskapazitäten selbst aufzubauen. Das im November 2011 stattgefundene Forschungsforum der Pädagogischen Hochschulen gibt einen guten thematischen Einblick über den Status Quo der aktuell laufenden Forschungsaktivitäten, die sich überblicksmäßig thematisch wie folgt gliedern lassen:²⁰

- Lernen
- Berufsorientierung und berufliche (Aus)Bildung
- Sprachkompetenzen
- Begabungen/Interessen im Vorschulalter
- Qualitätssicherung
- Lehrer/innenbildung
- Innovationen im Fach und in der Fachdidaktik
- Forschung – Schule – forschender Habitus

3.5.1 Reformprozess und PädagogInnenbildung NEU

Durch die 2007 erfolgte Überführung Pädagogischer Akademien in Pädagogische Hochschulen ist für die LehrerInnenbildung durch die parallele Existenz von zwei hochschulischen Sektoren im Bereich der LehrerInnenausbildung (Pädagogische Hochschulen und Universitäten) eine komplizierte und unstimmige Situation entstanden. Theoretisch sind drei mögliche Weiterentwicklungen möglich: Erstens die Integration der Pädagogischen Hochschulen in die Universitäten, zweitens die Überführung der gesamten LehrerInnenbildung in die Pädagogischen Hochschulen, drittens eine Arbeitsteilung zwischen den Universitäten und den Pädagogischen Hochschulen.²¹

Die Arbeit an der Reform der Pädagogischen Hochschulen bzw. der Pädagogischen Ausbildung ist seit längerem im Laufen. Im Juni 2011 wurden die Empfehlungen der Vorbereitungsgruppe für die PädagogInnenausbildung NEU vorgelegt und Anfang Oktober 2011 hat Bundesministerin Schmied drei Reformpakete für die Weiterentwicklung der Pädagogischen Hochschulen vorgestellt. Die Pädagogischen Hochschulen sollen damit ihre Potenziale wei-

²⁰http://www.forschungsforum-ph.at/images/stories/formulare/Forschungsforum_Poster.pdf

²¹ Vgl. Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025, 66.

ter entwickeln, um auf Augenhöhe mit Universitäten zu gelangen. In den drei Reformpaketen „Stärkung der Forschungskompetenz – Personalentwicklung“, „Neue Studienangebote“ und „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ sind insgesamt 11 Einzelmaßnahmen vorgesehen.

Eine gemäß dem Regierungsprogramm eingesetzte Vorbereitungsgruppe hat bezüglich der Weiterentwicklung der Pädagogischen Hochschulen eine Reihe von Vorschlägen entwickelt, mit deren Umsetzung in die Praxis noch in dieser Legislaturperiode begonnen werden soll. Das BMUKK plant demnach, durch neue rechtliche Rahmenbedingungen und gezielte Investitionen in die Forschungskompetenz sowie in der Personalentwicklung den akademischen Charakter der Pädagogischen Hochschulen zu stärken. Der erste Schritt dazu waren das bereits erwähnte neue Dienst- und Besoldungsrecht für Lehrende und das Doktorats-Stipendienprogramm für Pädagogische Hochschulen. In Zukunft sollen verstärkt Weiterbildungsangebote für Lehrende auf Pädagogischen Hochschulen angeboten werden. Die nächste Ausbaustufe, in der an den Pädagogischen Hochschulen auch im öffentlich-rechtlichen Auftrag Master-Studien absolviert werden können, bedarf einer Änderung des Hochschulgesetzes 2005.²²

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie (November 2012) hatte sich die Bundesregierung auf ein Grundsatzmodell einer neuen LehrerInnenausbildung geeinigt, dass eine Trias aus Bachelor, Induktionsphase und Master für eine dauerhafte Anstellung als LehrerIn vorsieht.²³

3.5.2 Systemische Einordnung

Die laufende Reform der Pädagogischen Hochschulen wird von einer sehr kontroversiellen Diskussion begleitet. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Pädagogischen Hochschulen in gewissem Sinne noch immer einen Fremdkörper im Hochschulraum darstellen und dass die notwendige verstärkte Akademisierung der Pädagogischen Hochschulen gerade erst angelaufen ist. Die schwierige Integration der Pädagogischen Hochschulen in den Hochschulraum hängt auch damit zusammen, dass die Pädagogischen Hochschulen

²² Presseunterlagen der Pressekonferenz „Pädagogische Hochschulen – eine Zwischenbilanz“, 13.12.2011; Presseunterlagen der Pressekonferenz „Drei Reformpakete für die Pädagogischen Hochschulen“, 5.10.2011; PädagogInnenbildung NEU. Empfehlungen der Vorbereitungsgruppe, Juni 2011.

²³ PädagogInnenbildung NEU führt Wissenschaft und Praxis zusammen und schafft beste Ausbildung, BMWF Presseaussendung, 15.11.2012.

beim BMUKK ressortieren und dass der Reformprozess deshalb auch von einem Streit um die politische Federführung bei der „PädagogInnenausbildung NEU“ überlagert wird.

Als Weiterführung dieser Auseinandersetzung verläuft eine zusätzliche Konfliktlinie zwischen den Universitäten und den Pädagogischen Hochschulen rund um die Frage, wer die zentrale Rolle bei der „PädagogInnenausbildung NEU“ spielen sollte. Das BMUKK befürwortet die Akademisierung der Pädagogischen Hochschulen, auch die Umwandlung in Pädagogische Universitäten ist nicht ausgeschlossen.

Auf der anderen Seite wollen die Universitäten aber die zentrale Rolle bei der PädagogInnenausbildung spielen und fordern, dass Universitäten an allen universitären Standorten mit Lehramtsangebot die neue, gemeinsame LehrerInnenausbildung verantworten sollen. Die Universitäten könnten – so die Argumentation – die didaktisch-pädagogische Kompetenz der Pädagogischen Hochschulen bereichern, die Pädagogischen Hochschulen könnten wiederum im fachwissenschaftlichen Bereich und in der Forschung auf universitärem Niveau besser vorankommen.²⁴

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die bereits angelaufene stärkere Akademisierung der Pädagogischen Hochschulen sehr zu begrüßen ist und im Interesse einer Qualitätssteigerung ambitioniert weitergeführt werden sollte.

In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung und vor allem die institutionelle Verortung der „PädagogInnenausbildung NEU“ sollte in enger Zusammenarbeit der beiden betroffenen Ressorts unter der Federführung des Entwicklungsrates eine Lösung gefunden werden, welche die jeweiligen Stärken der Pädagogischen Hochschulen und der Universitäten im Bereich LehrerInnenbildung verbindet. Unabhängig von diesen institutionellen Auseinandersetzungen ist festzustellen, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Pädagogischen Hochschulen und Universitäten auf jeden Fall zielführend ist. Dies könnte wohl am besten in der Form von „Schools of Education“ geschehen.

Der Wissenschaftsrat hat auch empfohlen, die Pädagogischen Hochschulen jedenfalls in der Weise zu Hochschulen zu machen, in der Fachhochschulen Hochschulen sind. Dies impliziert – so der Wissenschaftsrat – ein Mindestmaß an institutioneller Autonomie, eine unabhängige Qualitätssicherung und eine angemessene Ressourcenausstattung.²⁵

²⁴ Position der Österreichischen Universitätenkonferenz zur Pädagog/innenbildung NEU. Beschluss der Plenarversammlung vom 15. Oktober 2012.

²⁵ Österreichischer Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025, 67.

Die berufsfeldbezogene Forschung in diesem Bereich ist von großer Bedeutung für die Pädagogik von morgen und muss ausgebaut werden, wenn die Pädagogischen Hochschulen integraler Bestandteil des Hochschulraumes werden sollen. Dabei sind sowohl die ausgewiesenen Forschungskompetenzen auf den Universitäten wie auch der Praxisbezug auf den Pädagogischen Hochschulen essentiell. Institutionelle Auseinandersetzungen sollten zu keinen Insellösungen führen, sondern den Rahmen für qualitätsvolle Forschung bieten.

3.6 Zusammenfassende Betrachtungen

In verschiedener Hinsicht haben in den letzten Jahren zwischen den Hochschulsektoren sowohl Prozesse funktionaler Differenzierung wie auch der Entdifferenzierung stattgefunden. Fachhochschulen haben sich qualitativ weiterentwickelt und betreiben vermehrt Forschung. Universitätsstudien und Fachhochschulstudien sind bedingt durch die Bologna-Reform (zumindest auf Bachelor-Niveau) in manchen Bereichen ähnlicher geworden und es wird aktuell an der Aufwertung der Pädagogischen Hochschulen gearbeitet. Die Tendenz zur Annäherung in der Praxis der Hochschulsektoren bedeutet, dass die Grenzen damit unklarer geworden sind. Die alten Unterscheidungsmuster nach Hochschulsektoren sind mitunter durch neue (z. B. die Abschlussstufen) überlagert worden.

Auf der anderen Seite haben diese Entwicklungen an den einzelnen Einrichtungen eine unterschiedlich starke Ausprägung genommen. Die Binnendifferenzierung hat in den einzelnen Sektoren an Bedeutung gewonnen, indem sich unterschiedlich profilierte Bereiche (z.B. in der Forschung) ausgebildet haben.

Der Annäherung der Praktiken steht weiterhin eine rechtlich-formale Unterscheidung zwischen den Sektoren gegenüber, die sich in Ausstattungsfragen und Statusrechten der unterschiedlichen Hochschulsektoren manifestiert. Diese Unterschiede zwischen den Sektoren sind grundsätzlich sinnvoll und sollten deshalb nicht weiter aufgeweicht werden. Auch eine gänzliche Auflösung der Sektorendifferenz – wie dies in Australien und Großbritannien schon in den 1990er Jahren geschehen ist – ist nicht zielführend. Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen sollten mit ihren Aufgaben und Profilen weiter bestehen bleiben.

Eine stark einengende Begrenzung der Sektoren durch die Festlegung auf Basis strikt festgelegter Merkmale ist wenig sinnvoll und entspricht nicht den aktuellen Herausforderungen. Vielmehr sollten die in den Gesetzen festgelegten Unterscheidungen stärker handlungsanleitend wirken. Die einzelnen Einrichtungen sollten innerhalb der Sektorengrenzen ihre Spielräume ausnützen und sich ein eigenes Profil erarbeiten.

4 Profilbildung auf Institutionsebene

Der Prozess der institutionellen Profilbildung der österreichischen Hochschulen in den letzten Jahren zeigt ein differenziertes Bild. Hochschulen haben sich auf jeden Fall verstärkt mit der Thematik beschäftigt. Dies ist wohl nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass der Gesetzgeber diese Prozesse – zumindest im Universitätssektor – im Rahmen der Leistungsvereinbarungen aktiv einfordert. Die Verpflichtung der Universitäten zur Bekanntgabe ihrer „besonderen Schwerpunkte und Stärken und den daraus abgeleiteten und zur Zielerreichung vorgesehenen Ressourceneinsatz“ ist auch im Universitätsgesetz 2002 festgeschrieben.²⁶

An dieser Stelle kann und soll keine empirische Bewertung der Profilbildungsprozesse an österreichischen Hochschulen vorgenommen werden. Ein solches Unterfangen wäre allerdings wünschenswert und sollte auch das Zusammenspiel zwischen Profilbildungsprozessen, Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen untersuchen. Doch auch ohne eine umfassende empirische Analyse entstand in den für diese Studie durchgeführten Interviews der Eindruck, dass den Profilbildungsprozessen noch mehr Aufmerksamkeit zuteil werden sollte. Es steht im Raum, dass die aktuellen Profilbildungsprozesse eher auf eine Fortschreibung des Status Quo als auf eine zukunftsorientierte und bewusste Neupositionierung hinauslaufen und dass die diesbezüglichen Bemühungen nur unbefriedigend voranschreiten. Diese Einschätzung deckt sich auch mit dem aktuellen Stand der internationalen Hochschulforschung, wo das Thema Profilbildung kontroversiell behandelt wird.²⁷

Basierend auf diesen Grundlagen sollen hier einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema Profilbildung an Hochschulen angestellt auf die spezielle Situation in Österreich referenziert werden. Die folgenden Ausführungen sind theoretisch für alle Hochschulsektoren anwendbar, haben aber aktuell im Universitätssektor die größte Bedeutung. Traditionell sind die Universitäten im deutschsprachigen Raum von einer relativ großen Einheitlichkeit der Qualität gekennzeichnet und verfügen über eine untereinander vergleichbare Finanzbasis.

4.1 Theoretische Reflexionen

Die Konzepte von „Alleinstellungsmerkmalen“ und „Profilen“ stammen aus der Betriebswirtschaftslehre und sollen an dieser Stelle kurz in Erinnerung gerufen werden:

²⁶ Universitätsgesetz 2002, § 13.

²⁷ Siehe die in Folge zitierten Werke oder z.B. auch Uwe Schimank, Festgefahrene Gemischtwarenläden — Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen, in: Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hg.), Die Krise der Universitäten, Wiesbaden 2001, 223-242; Deutscher Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Differenzierung; Barbara Sporn, Christian Aeberli, Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld, Zürich 2004.

Mit einer „Alleinstellung“ (engl. Unique selling proposition, USP) und einem „Profil“ sollen gemäß der betriebswissenschaftlichen Theorie das Erfolgspotential im Wettbewerb mit anderen verbessert, das „Image“ und eine „Marke“ beim Kunden gepflegt und eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen ermöglicht werden. Der Weg dorthin benötigt einen ganzheitlichen Managementprozess, also eine aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle des Angebots und des Images und ist somit eine strategische Management-Aufgabe für jede einzelne Einrichtung.²⁸

Speziell im Marketing wird mit einem „Alleinstellungsmerkmal“ das herausragende Leistungsmerkmal bezeichnet, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. Dies kann unterschiedliche Formen annehmen, z.B.

- Eine stringente Ausrichtung an den Kundenwünschen
- Eine Positionierung, die sich bestmöglich von den Mitbewerbern abhebt
- Ein Auftritt mit ganz anderen Dimensionen als am Markt üblich

Jedes Alleinstellungsmerkmal muss laut Lehrmeinung einen starken Marketingaspekt besitzen und die psychologische Wahrnehmung einer Einrichtung und des Angebots einer Organisation muss sich auf wenige Dimensionen beschränken. In der Privatwirtschaft sind zum Beispiel Preis, Produktangebot, Produktqualität, Service, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Technik, Design oder Emotion häufige Dimensionen einer Profilierung:

Es herrscht in gängigen Lehren des Hochschulmanagements Einigkeit darüber, dass diese betriebswirtschaftlichen Konzepte nicht direkt auf den Hochschulsektor übertragen werden können und sollen. Hans-Gerd Ridder schrieb dazu völlig richtig: „Universitäten sind keine Unternehmen. Die notwendige Freiheit zur eigenständigen Bestimmung der Inhalte von Forschung und Lehre verträgt sich nur schwer mit der marktorientierten Entwicklung und Vertriebung von Produkten.“²⁹

²⁸ Vgl. Jones Hill, Theory of Strategic Management, Boston 2012, 35-40.

²⁹ Hans-Gerd Ridder, Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung, in: Heike Welte Manfred Auer / Claudia Meister-Scheytt (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München 2005, 101-113, hier 111. Siehe dazu auch im Detail Anke Hanft, Plädoyer für ein institutionsgemäßes Managementsystem, in: Jürgen Lüthje/ Sigrun Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien Erfahrungen Reflexionen. Frankfurt am Main 2003, 151-161; Anike Gagern, Strategieprozesse an Universitäten. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien. Stuttgart 2009, 22.

Anleihen bzw. Inspirationen sind aber – im Sinne des „New Public Management“ – auf jeden Fall möglich und sinnvoll.³⁰ Die genannten Dimensionen von Profilbildung in der Privatwirtschaft können – selbstverständlich an die speziellen Umstände angepasst – auch für den Hochschulsektor als Anleihe verwendet werden. Zumindest theoretisch verfügen auch Hochschulen über unterschiedliche Ansatzpunkte, um ein Profil herauszuarbeiten, zum Beispiel die Auswahl von speziellen Anspruchsgruppen / Nachfragegruppen, Tiefe und Breite des Angebots, Qualität, Finanzierungsquellen, geographischer Fokus, etc. Auch im Hochschulsektor gilt, dass mehr Wettbewerb zwischen den Institutionen zu einer starken Profilbildung der Hochschulen führt, da nur eine begrenzte Summe an Finanzierungs- und Förderungsmitteln verfügbar ist.

So können auch unterschiedliche Ebenen von Wettbewerb identifiziert werden, z.B. Wettbewerb um staatliche Grundausrüstung, Wettbewerb um staatliche Zusatzausrüstung, Wettbewerb um private Förderungsmittel, Wettbewerb der Profile, Wettbewerb um Kunden, wettbewerbliche Schnittstellen Universität-Wirtschaft, Wissenschaftlicher Wettbewerb, Wettbewerb der Hochschultypen, etc.³¹ Man kann auch argumentieren, dass das hochschulische Angebot durch wettbewerbsorientierte Differenzierung der Nachfrage angepasst wird bzw. werden sollte. Im Gesamtsystem würde sich dadurch eine inhaltliche und qualitative Angebotsdifferenzierung der einzelnen Hochschulen im nationalen und internationalen Hochschulsystem herausbilden.³²

4.2 Grundsätzliche Überlegungen

Obwohl das Thema Profilbildung von Hochschulen seit Jahren im In- und Ausland diskutiert wird, gibt es dennoch keine allgemein akzeptierte Definition von einem „Hochschulprofil“ und von dessen Vor- und Nachteilen.³³ Als Ausgangspunkt nützlich ist die Definition von Ulrich Treichler, der von einem „Profil“ einer Hochschule spricht, wenn eine Hochschule „Charakteristika auch in der Substanz hat, die für große Teile der Institution oder für die Institutionen

³⁰ Vgl. Wolfgang Weber, Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem, in: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger, Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 105-118, hier 105-108.

³¹ Siehe z.B. Ludwig Kronthaler, Wettbewerb als Prinzip der Steuerung und Entwicklung von Universitäten, in: Alfred Kyrer, Integratives Management für Universitäten und Fachhochschulen oder: Governance and Synergie im Bildungsbereich in Österreich, Deutschland und der Schweiz, Wien 2002, 59-67, hier 65.

³² Vgl. Jürgen Janger (et al.), Hochschulen 2025: eine Entwicklungsvision, Wien 2012, 16.

³³ Schmücker, Universitätsprofile, 15.

insgesamt zutreffen und die auch ‚sichtbar‘ und relevant sind.“ Treichler arbeitet mit zwei wesentlichen Merkmalen, die ein Profil bilden:³⁴

- Ein gewisses Maß an so genannter „horizontaler“ Besonderheit. Die profilbildenden Merkmale müssen also für die Hochschule insgesamt oder zumindest für große Teile der Institution gelten; Beispiele hierfür wären ein stark ausgeprägter interdisziplinärer Ansatz oder eine intensive Fokussierung auf die Studierenden.
- Das Profil der Hochschule muss für die Leistungen der Hochschule von Relevanz und von außen klar sichtbar sein.

Stefanie Schmücker fasst die Definitionen eines „Universitätsprofil“ wie folgt zusammen: „Es existiert ein besonderes Leistungsportfolio, welches auf ein festgelegtes Segment bezogen ist, worin Stärken weiter ausgebaut und Schwächen abgebaut werden sollen.“ Des Weiteren spricht sie von der Existenz von Alleinstellungsmerkmalen, von einer bewussten Wahrnehmung durch Anspruchsgruppen und die Berücksichtigung der Universitätskultur.“³⁵

Auch der österreichische Gesetzgeber verwendet eine ähnliche Definition. In den Erläuterungen der Regierungsvorlage zum Universitätsgesetz wird festgestellt: „Profilbildung heißt, dass die Universität ihre besonderen Stärken und Kompetenzen definiert und festlegt, welche vorhandenen Kapazitäten so ausgebaut werden können, dass sich die Universität auch in den nächsten Jahren im internationalen Wettbewerb erfolgreich positionieren kann.“³⁶

Ludwig Kronthaler argumentiert allerdings, dass die Bildung von Schwerpunkten nicht im Widerspruch zu einer „universitas“ stehen muss. Er schreibt, dass ein „breiter wissenschaftlicher Fundus auch künftig die Basis von Universitäten [ist]; es dürfen, müssen und sollen aber unterschiedliche Schwerpunkte herausgebildet werden, um die Entwicklungsvielfalt und -geschwindigkeit zu erhöhen, um das Angebotsspektrum auch bei stagnierenden Ressourcen international konkurrenzfähig auf höchstem Niveau zu verbreitern“.³⁷

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Hochschulprofil als die „Positionierung einer Universität innerhalb der als relevant erachteten Umwelt und ihren Wettbewerbern“³⁸ verstanden werden kann. Im Groben können aus den vorgenannten Definitionen zwei unterschiedliche Funktionen unterschieden werden: Erstens die Positionierungsfunktion und

³⁴ Ulrich Teichler, Profilbildung, in: Anke Hanft (Hg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand 2002, 369-373, hier 371.

³⁵ Schmücke, Universitätsprofile, 19.

³⁶ Sebök, Universitätsgesetz, 57

³⁷ Kronthaler, Wettbewerb, 62.

³⁸ Schmücke, Universitätsprofile, 62.

zweitens die Informationsfunktion. Profilbildung wird in diesem Sinne als ein Instrument zur Reaktion auf die geänderten Rahmenbedingungen, auf den gestiegenen Wettbewerb und die Rechenschafts- und Informationspflicht gegenüber (aktuellen und potentiellen) Studierenden, Arbeitgebern, Geldgebern, Wissenschaftlern und Kooperationspartnern verstanden.³⁹

4.2.1 Profilbildungsprozesse und ihre Grenzen

Vor übertriebenen Erwartungen an die „Hochschule mit Profil“ und an die Übernahme von betriebswirtschaftlichen Forderungen eines „USPs“ ist jedoch zu warnen. Es darf nicht übersehen werden, dass Hochschulen per definitionem Organisationen sui generis sind und dass den Profilbildungsprozessen allein dadurch gewisse Schranken gesetzt sind. Hochschulen können nur mit Abstrichen der Anforderung eines „einzigartigen“ Angebotes gerecht werden. Auch kann eine Profilbildung, wie sie in der Wirtschaft praktiziert wird, schon allein deshalb kaum vorgenommen werden, da die beteiligten Stakeholder und deren Ansprüche nicht so klar umrissen sind. Bereits der Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre kann den Handlungsrahmen nicht unerheblich einschränken.⁴⁰

Auch eine oberflächliche Analyse der Positionierung der österreichischen Hochschulen zeigt, dass die gewählten Schwerpunkte der einzelnen Hochschulen sehr ähnlich sind. Dies liegt wohl auch daran, dass die unterschiedlichen Gestaltungsparameter begrenzt sind. Die Foci liegen naturgemäß auf unterschiedlich starker Betonung der Bereiche „Forschung“, „Lehre“, „internationale Netzwerke“ und „Kooperationen“. Die Gleichberechtigung der Geschlechter, Familienfreundlichkeit und das Prinzip des lebenslangen Lernens werden vielerorts hervorgehoben.

Grundsätzlich können sich Profile aus zwei verschiedenen Betrachtungsweisen ergeben, nämlich aus einer internen Differenzierung oder aus dem Vergleich mit anderen. Im zweiten Sinn muss zunächst die Frage gestellt werden, inwiefern sich Hochschulen von anderen Hochschulen überhaupt abheben können. Dafür muss geklärt werden, welche Bezugs- und Vergleichsquelle für die einzelne Einrichtung gelten soll. Eine Profilbildung im Vergleich mit anderen österreichischen Hochschulen erfordert sicherlich eine andere Herangehensweise

³⁹ Schmücke, Universitätsprofile, 20.

⁴⁰ Vgl. Wolfgang Weber, Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem, in: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger, Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 108f; Meier, Schimank, Profilentwicklung, 124ff.

als eine Profilbildung im internationalen Maßstab. Während bei Universitäten der gleichen fachlichen Ausrichtung (Volluniversitäten, Technische Universitäten, Kunstuniversitäten) auch der innerösterreichische Vergleich eine bedeutende Rolle spielen wird, werden spezialisierte Spartenhochhochschulen, wie etwa die Wirtschaftsuniversität Wien oder die Universität für Bodenkultur, ihre Peers notgedrungen eher im Ausland suchen müssen.

Jeglichen hier angestellten Überlegungen einer Profil-„Bildung“ liegt die Überlegung zugrunde, dass eine Hochschule ein „Profil“ nicht automatisch besitzt, sondern dass dieses durch einen bewussten Prozess erst geschaffen werden muss. Aufgrund der Erfahrung mit ähnlichen Strategie- und Leitbildprozessen in der Privatwirtschaft wie auch in der öffentlichen Hand ist bekannt, dass bei einem solchen Ansatz oft nur ein Status Quo erarbeitet bzw. fortgeschrieben und kein zukunftsweisendes Profil geschaffen wird. Tatsächlich sind Hochschulprofile deshalb eher nachträgliche Rekonstruktionen der organisatorischen Wirklichkeit und beschreiben Entwicklungen, die sich in den Hochschulen bereits vollzogen haben.⁴¹ Profilbildungsprozesse bergen in diesem Sinne also die Gefahr, dass sie in Wahrheit wenig Substantielles verändern und Ergebnisse liefern, die ganz nahe am aktuellen Status Quo liegen.⁴² Der Verdacht steht im Raum, dass die Aktivitätsstruktur, also der Kern der Institution, weitestgehend unbeeinflusst bleibt, während die Formalstruktur bzw. der organisationale „Talk“ den externen Erwartungen angepasst wird.⁴³ Auf diese Weise werden Profile erarbeitet, die alle akzeptieren, weil sie niemanden einschränken.“⁴⁴

Oft werden in diesem Zusammenhang auch Leitbilder genannt. Das Profil einer Einrichtung sollte sich klar aus dem Mission Statement oder dem Leitbild der Hochschule ergeben. Oft sind diese Leitbilder, ähnlich wie ihre Vorbilder aus der Privatwirtschaft, nur „pro forma“ Dokumente für die Außenwirkung. Der „Stifterverband für die deutsche Wissenschaft“ ist bei der Analyse der deutschen Hochschulen zum Schluss gekommen, dass die Aussagekraft dieser Leitbilder äußerst gering ist.⁴⁵

⁴¹ Anke Hanft, Profilbildung durch Leistungsvereinbarung – Fruchtbare Wettbewerb oder Kampf aller gegen alle? in: Universitäre Leistungsvereinbarungen im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation und Profilbildung im Wettbewerb, Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft. Dezember 2005.

⁴² Meier, Schimank, Profilentwicklung, 124

⁴³ Meier, Schimank, Profilentwicklung, 83.

⁴⁴ Meier, Schimank, Profilentwicklung, 125.

⁴⁵ Volker Meyer-Guckel, Daniela Mägdefessel, Vielfalt an Akteuren, Einfalt an Profilen. Hochschulleitbilder im Vergleich, in: http://www.stifterverband.info/presse/pressemitteilungen/2010/2010_08_24_hochschulleitbilder/hochschulleitbilder_im_vergleich_zusammenfassung.pdf.

Profilbildungen stehen darüber hinaus im Verdacht, nur auf das Kopieren von erfolgreichen nationalen und internationalen Beispielen hinauszulaufen. Ein „bandwagen“ Effekt im ganzen Sektor könnte also auch unerwünschte Effekt haben.

Zudem ist im Hochschulbereich die Entwicklung beobachtbar, dass sich Schwerpunkte von Einrichtungen abseits von strategischen Planungen der Leitungsorgane entwickeln. In Forschung und Lehre entstehen Schwerpunkte aus nachvollziehbaren Gründen oft bottom-up ohne die zentrale Lenkung der Hochschul- bzw. Fakultätsleitungen. Auch die Flexibilität ist eine Herausforderung bei Hochschulprofilen. Profilentscheidungen können nur schwer geändert werden, da sie auch auf längerfristigen Ressourcenzuweisungen, Berufungen, etc. beruhen.

Diese kritischen Überlegungen sollen aber nicht heißen, dass bewusste Profilbildungsprozesse als Konzept a priori abzulehnen sind. Die angesprochenen Herausforderungen sollten eher im Rahmen der notwendigen Profilbildungsprozesse bewusst adressiert werden. Auch im Wissen um die Schwierigkeit dieser Prozesse führt wahrscheinlich im Hochschulraum kein Weg an der Initiierung und Durchführung von Profilbildungsprozessen vorbei. In allen Fällen werden bewusste Management-Entscheidungen zwischen Prioritäten und Posterioritäten notwendig sein, um die eigenen Stärken herauszustreichen und ein entsprechendes Wettbewerbsumfeld zu definieren.⁴⁶

Meistens sind in Profilbildungsprozessen klare top-down Entscheidungen notwendig. Auch wenn ein bewusst entworfenes Profil zunächst nur als ein top-down generiertes Leitbild über eine Institution gestülpt wird, kann dies trotzdem als eine Art selbsterfüllende Prophezeiung wirken und mittelfristig zum erwünschten Ziel führen. Dies würde einer bewussten „Orchestrierung von sense making“ gleichkommen.⁴⁷ Auch der Behauptung, dass sich Profilbildungsprozesse auf Öffentlichkeitsarbeit reduzieren, können positive Aspekte abgewonnen werden. Profilbildung sollte einen starken Marketing und Kommunikationsaspekt haben, sich allerdings nicht darauf beschränken. Klare Hochschulprofile sind auch eine wichtige Voraussetzung für jegliche Überlegungen bezüglich einer Fächerabstimmung bzw. eines Fächerabgleichs in Lehre und Forschung zwischen einzelnen Einrichtungen.

Oft wird bemängelt, dass Profilbildungsprozesse auf Hochschulen zu langsam voranschreiten. In Bezug auf die Zeitachse muss jedoch festgehalten werden, dass Profilverfindungs- und Profilschärfungsprozesse längerfristig angelegt sein *müssen*. Es handelt sich bei Profilbil-

⁴⁶ Schmücker, Universitätsprofile, 14; Hellmann, Kommunikationsmanagement, 29.

⁴⁷ Meier, Schimank, Profilentwicklung, 134.

dungsprozessen per definitionem um eine rollierende Aufgabe, die immer wieder an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden muss.

Auch im Zusammenhang mit Profilbildung an den einzelnen Hochschulen gilt wieder, dass durch die Heterogenität des Hochschulraumes ein sehr differenziertes Bild entstanden ist. Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass die Profilbildungsprozesse für große und etablierte Einrichtungen wie Universitäten sicherlich eine andere Herausforderung bedeuten als für relativ junge Einrichtungen mit einer schlagkräftigen Größe, die bereits mit einem bestimmten Profil geschaffen wurden (wie dies zum Beispiel bei Fachhochschulen und Privatuniversitäten der Fall ist). Profilbildung und -schärfung sollte ein Thema für alle Einrichtungen sein, allerdings ist der größere Handlungsbedarf sicherlich im Universitätssektor zu sehen, der von den Erfahrungswerten der anderen Sektoren lernen sollte. Es wurde bereits argumentiert, dass eine Spartenuniversität per se schon ein definiertes Profil besitzt, während eine Volluniversität diesbezüglich vor ganz anderen Herausforderungen steht.

Mit Blick auf den Universitätssektor muss auf jeden Fall ergänzt werden, dass die Profilbildungsprozesse an Universitäten zusätzlich vor der besonderen Herausforderung der noch immer fehlenden Zugangsregeln stehen. Dadurch sind der Handlungsspielraum und die Möglichkeit der Profilbildung der Universitäten in vielerlei Hinsicht eingeschränkt.

4.2.2 Praktische Annäherungen an Profilbildungsprozesse

Nach diesen theoretischen Überlegungen soll nun reflektiert werden, wie ein „Hochschulprofil“ überhaupt aussehen könnte und welche Schritte in Profilbildungsprozessen sinnvoll sind.⁴⁸

Eingangs sei noch angemerkt, dass eine der großen Herausforderungen im Bereich der herrschenden Governance-Strukturen an den Hochschulen liegt. Wie erwähnt waren Profilbildungsprozesse bis jetzt oft eher die Fortschreibung von existierenden Schwerpunkten als bewusste Profilbildungsprozesse. Um einen tatsächlichen strategischen Profilbildungsprozess an einer Hochschule einzuleiten braucht es eine starke Initiative der Hochschulleitung und ein gemeinsames Wirken der unterschiedlichen Hochschulgremien wie an Universitäten zum Beispiel das Rektorat, Universitätsrat und Senat. Obwohl das UG 2002 die Rolle des Rektorats gestärkt hat, sind Universitäten nach wie vor gekennzeichnet durch „flache Hierar-

⁴⁸ Siehe dazu auch: Oliver Streit, Strategische Planung an deutschen Universitäten, Darmstadt 1997; Detlef Müller-Böling, Tilman Küchler, Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie, in: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin (Hg.), Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure, Gütersloh 1998, 13-47.

chien, einen hohen Dezentalisierungsgrad und polyzentrische Netzwerkstrukturen“.⁴⁹ Derartig grundlegende Strategie-Prozesse können nur gelingen, wenn die unterschiedlichen Instanzen an einem Strang ziehen – was aufgrund unterschiedlicher Zielkonflikte nicht immer vorausgesetzt werden kann. Traditionell stoßen hierarchisch angeordnete Veränderungen an Hochschulen auf breite Widerstände, vor allem an Universitäten mit ihren gewachsenen Strukturen. Der Ausgang des Profilbildungs-Prozesses hängt also wesentlich von Leitungsstrukturen und der Entscheidungs- bzw. Konfliktstruktur der jeweiligen Einrichtung ab.

Zu Beginn eines Profilbildungsprozesses muss, wie bei jedem Managementprozess, eine Selbstanalyse der Universität und deren Umwelt stehen, um über eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu verfügen. Aus dieser Selbstanalyse, die an vielen Einrichtungen im Rahmen von Leitbildern in unterschiedlicher Tiefe bereits erarbeitet ist, können Ziele für die Profilbildung abgeleitet werden.

Der naheliegende erste Schritt ist sicherlich die fachliche Profilbildung- und Schwerpunktsetzung, das heißt eine bewusste Auswahl des angebotenen Fächerkanons und eine bewusste Schwerpunktsetzung im Bereich Forschung. Beides ist im Hochschulraum in gewisser Weise schon immer passiert, doch weniger durch einen bewussten und gesteuerten Prozess. Diese bewusste Auswahl der Schwerpunkte in Lehre und Forschung muss also integraler Teil jedes Hochschulprofils sein. Diese Schwerpunkte werden sich jedoch meist auf einzelne Fakultäten, Fachbereiche, Studiengänge oder sogar Lehrstühle beziehen, ohne dass daraus ein kohärentes Profil für die Gesamteinrichtung ersichtlich würde.

Aus der Zusammenschau der verschiedenen Schwerpunkte kann die Hochschulleitung im zweiten Schritt versuchen, als übergeordnetes Dach ein Profil für die Gesamtuniversität zu schaffen. Wahrscheinlich wird dies nicht in allen Fällen gelingen. Anstelle eines Makroprofils für die gesamte Einrichtung besteht jedoch auch eine Möglichkeit, die Bildung von mehreren „Mikroprofilen“ zu forcieren, die als Gesamtbild eine „patchwork“-Identität einer Hochschule ergeben. Hochschulen wären auch dann nach wie vor „Gemischtwarenläden“, allerdings mit ausgewählten, strategisch gesetzten und auch aktiv kommunizierten Schwerpunkten.⁵⁰ Zuviel „patchwork“ ist aber auch nicht wünschenswert. Die Differenzierung auf Abteilungsebene hat gewisse Nachteile gegenüber einer durchgängigen vertikalen Differenzierung. Eine

⁴⁹ Sigrun Nickel, Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung, München 2009, 78.

⁵⁰ Meier, Schimank, Profilentwicklung, 129.

Hochschule, deren Abteilungen stark in der Qualität divergieren, wird es sehr schwer haben, zu einer einheitlichen Stimme zu finden.⁵¹

Zusätzlich können sich Hochschulen aus weiteren, also über Forschung und Lehre hinausreichenden Bereichen ihres Aktionsrahmens ein Profil schaffen. Diese Spezialisierung kann neben die herkömmliche Gliederung der Hochschulen nach fachlichen und disziplinären Gesichtspunkten treten. Es gibt bereits einige theoretische Konzepte, welche Kategorien dafür in Betracht bezogen werden können. Schmücke definiert als Komponenten eines Universitätsprofils zum Beispiel drei Aspekte, die mit unterschiedlichen Indikatoren versehen wurden:⁵²

- Interessens- und Bedarfsbelange der Anspruchsgruppen
- Leistungstiefe
- Geografische Ausprägung

Eine weitere interessante Herangehensweise bildet das europäische Projekt „U-Map“, das Universitäten europaweit vergleichbar machen soll. U-Map unterscheidet folgende Dimensionen, die wiederum mit Indikatoren unterlegt sind:⁵³

- Teaching and learning profile
- Student profile
- Research involvement
- Regional engagement
- Involvement in knowledge exchange
- International orientation

Auch der Deutsche Wissenschaftsrat hat umfassende Vorschläge erarbeitet, die in eine ähnliche Richtung gehen. Als Möglichkeiten zur Differenzierung wird dort unter anderem empfohlen:

⁵¹ Janger, Hochschulen 2025, 17.

⁵² Siehe dazu auch: Loprieno, Menzel, Schenker-Wicki, Entwicklung und Dynamisierung der österreichischen Hochschullandschaft, 40; Wolfgang Weber, Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem, in: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger, Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 105-119, hier 109f.

⁵³ www.u-map.eu.

- **Profilbildung durch regionale Rolle:** Hochschulen sind ein entscheidender Faktor für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Hochschulen können auf die regionalen Arbeitsmärkte abstellen und verstärkt Formate mit einem direkten Arbeitsmarktbezug anbieten (Weiterbildungsangebot, duale Studiengänge, etc.).
- **Profilbildung durch Internationalisierung:** Hochschulen können sich verstärkt auf einen geographischen Raum ausrichten, die internationalen (v.a. europäischen) Förderungsinstrumente verstärkt auszunützen, verstärkt mehrsprachige Studienangebote anbieten (ev. sogar in institutionalisierter Form), mehr internationale Kooperationen einzugehen oder bewusst auf den internationalen Bildungsmarkt setzen.
- **Profilbildung durch organisatorischen Rahmen:** Auch innerhalb der existierenden Hochschultypen könnte mehr mit experimentellen Formen variiert werden. Dies kann zum Beispiel durch Colleges nach niederländischem Modell oder durch eigene Schools (Schools of Education, Doktorandenschools) geschehen.
- **Profilbildung durch Kooperationen:** Neben der institutionalisierten Kooperation zwischen Institutionen tritt auch die Möglichkeit der Bildung von Hochschulverbünden. Kooperationen könnten sich als regionale Zusammenarbeit manifestieren oder auch durch Zusammenarbeit über die Sektoren hinweg geschehen. Dies ist besonders auch für den Bereich der Weiterbildung und die Schnittstellen zur Berufsbildung interessant. Hochschulen könnten auch über neue Formen der Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen nachdenken.
- **Profilbildung durch Anwendungsorientierung bzw. Praxisbezug:** Eine Möglichkeit der Differenzierung ist auch das Angebot von stärker praxisbezogenen Studiengängen. Hochschulen könnten einen Schwerpunkt auf die Schnittstellen zwischen dem Hochschulsystem und dem beruflichen Bildungssystem legen. Auch ein Schwerpunkt im Bereich Wissenstransfer ist möglich.
- **Profilbildung durch Ansprache einer gewissen Zielgruppe** und entsprechender Rekrutierungspraxis. Eine Möglichkeit wäre der Fokus auf post-graduale Studierende im Rahmen von Weiterbildungsaktivitäten.
- **Profilbildung durch kulturelle Erfahrungen.** Auch emotionale Faktoren sind nicht zu unterschätzen, zum Beispiel das im anglo-amerikanischen Bereich so hochgehaltene „Campus Feeling“ und die Ausstrahlung der Hochschule in kultureller Hinsicht.
- **Profilbildung durch Diversifizierung der Finanzierungsquellen:** Ein verstärktes (und bedachtes) Engagement im Interesse der Diversifizierung der Hochschulfinan-

zierung kann auch eine starke Profilbildung von Hochschulen ergeben, z.B. durch das aktive Einwerben von Spenden, durch das Angebot kostenpflichtiger Weiterbildungsprogramme und durch das Engagement auf globalen Bildungsmärkten. Dies muss natürlich mit neuen Geschäftsmodellen und Managementstrukturen einhergehen.

4.2.3 Zusammenfassung

Im vollen Bewusstsein um die damit verbundenen Herausforderungen müssen „state of the art“ Hochschul-Profile das Produkt einer aktiven Gestaltung der Hochschulleitung sein. Profilbildungsprozesse sind also als Managementprozesse zu definieren.⁵⁴ Dies bedeutet jedoch auch, dass der gesamte Managementzyklus vollzogen werden sollte, nämlich „plan“, „do“, „check“ und „act“. Profilbildung setzt also aktive Handlungen von Seiten des Hochschulmanagements voraus und muss merkbar und überprüfbar sein.

Schwerpunktsetzungen in Lehre und Forschung werden integraler Bestandteil jedes Hochschulprofils bilden müssen. Darüber hinaus sollten Hochschulen jedoch auch andere Differenzierungsmöglichkeiten (wie im Bereich der regionalen Rolle, Kooperationen, Internationalisierung, etc.) nutzen, um in Summe ein klar erkennbares Profil repräsentieren zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Profilbildungsprozesse an Hochschulen erhebliches Potential für einen differenzierten Hochschulraum bilden. Vor dem Hintergrund des wachsenden nationalen aber auch internationalen Wettbewerbs im Hochschulsektor sollten auch die Profilbildungsprozesse in Österreich auf den einzelnen Einrichtungen – unterstützt durch entsprechende Anreize von politischer Seite – noch intensiver verfolgt werden.

Durch bewusste Profilbildungsprozesse werden sich Hochschulen naturgemäß auf ihre Stärken und Kernaktivitäten besinnen. Es ist zu erwarten, dass die Zugehörigkeit zum jeweiligen Hochschulsektor dadurch deutlicher zum Ausdruck kommen wird und dass dies auch auf diesem Wege zu einer Schärfung der Sektorenprofile beiträgt.

⁵⁴ Vgl. Weber, Strategische Positionierung von Universitäten, 116.

5 Zusammenfassende Empfehlungen

Alleinstellungsmerkmale, Profilbildung und Differenzierung werden für den österreichischen Hochschulraum – zu Recht – gefordert, um das Gesamtsystem für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen bestmöglich aufzustellen.

Wie auch in anderen Ländern hat sich der österreichische Hochschulraum in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt und sich dadurch stark verändert. Es konnten sowohl Differenzierungs- also auch Entdifferenzierungsprozesse beobachtet werden. Dies äußerte sich sowohl in der Etablierung von neuen Hochschulsektoren, in einer starken Differenzierung innerhalb der Sektoren und in einem „academic drift“. Universitäten legen (nicht zuletzt durch Auswirkungen der Bologna-Reform) einen stärkeren Fokus auf die Lehre, Fachhochschulen haben sich teilweise stärker verwissenschaftlicht und betreiben mitunter intensiv Forschung. Der jüngste Hochschulsektor, die Pädagogischen Hochschulen, versucht aktuell „auf Augenhöhe“ mit den Universitäten kommen.

Die Grenzen zwischen den Sektoren sind dadurch fließender geworden und durch teilweise gegenläufige Prozesse ist ein Hochschulsystem entstanden, dessen Grenzen nicht immer endgültig geklärt scheinen. Diese Tatsache macht es immer schwieriger, von einheitlichen Sektoren mit klaren Abgrenzungen zu sprechen.

Die folgenden Feststellungen bzw. Empfehlungen sind im Interesse der Stärkung des österreichischen Hochschulraumes zusammenfassend festzuhalten:

1) Profilbildung muss ein höheres Ziel verfolgen und darf kein Selbstzweck sein

Profilbildungs- und Schwerpunktprozesse im Hochschulraum sollten auf den unterschiedlichen Ebenen immer dort vorangetrieben werden, wo ein Qualitätsschub und eine größere Leistungsfähigkeit damit verbunden ist. Dieser Prozess sollte allerdings nicht zu einem Selbstzweck werden, sondern immer ein übergeordnetes Ziel verfolgen, nämlich die Qualitätssteigerung im österreichischen Hochschulraum. Es sollte Klarheit darüber herrschen, dass es sich dabei nicht um kurzfristige Ansätze handelt, sondern dass solche Prozesse mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl über einen längeren Zeitraum verfolgt werden müssen.

2) Die gesetzliche Abgrenzung der Sektoren ist ausreichend geregelt

Die österreichischen Hochschulsektoren sind gesetzlich festgeschrieben und dadurch herrscht bereits eine Differenzierung des österreichischen Hochschulraumes. Die typologischen Unterscheidungen zwischen Universitäten, Fachhochschulen, Privatuniversitäten und Pädagogischen Hochschulen sind grundsätzlich sinnvoll und deshalb aufrechtzuerhalten.

Es ist im Interesse der Weiterentwicklung des Hochschulraumes nicht zielführend, über diese gesetzlichen Festlegungen hinaus eine weiterführende und abstrakte Definition der Hochschultypen vorzunehmen. Eine strenge und einengende Begrenzung der Aktivitäten der unterschiedlichen Hochschul-Typen ist auch aufgrund der mittlerweile sehr starken Heterogenität innerhalb der Sektoren nur bedingt sinnvoll. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Schärfung der Hochschulsektoren bereits durch eine strikte Orientierung an den Gesetzen herbeigeführt werden kann. Es gibt also momentan keinen unmittelbaren Bedarf einer normierenden Schärfung dieser Profile und auch nicht an der Gründung von neuen Hochschultypen. Eine Ausnahme stellen die Pädagogischen Hochschulen dar, deren Neu-Positionierung wohl von neuen gesetzlichen Bestimmungen begleitet werden wird.

3) Mehr Flexibilität innerhalb der Sektoren und Zusammenarbeit über Sektorengrenzen

Die entstandenen Binnendifferenzierungen innerhalb der Sektoren sind nicht negativ zu bewerten. Es ist vielmehr wünschenswert, dass innerhalb der Grenzen der Sektoren mehr Flexibilität herrscht und dass – im Sinne der Autonomie der Einrichtungen – keine absoluten Vorgaben festgesetzt werden. Gemischte Formate und Möglichkeiten der Zusammenarbeit über die Sektorengrenzen sollten öfter auf der Tagesordnung stehen – dies ermöglicht jeder Institution, ihr besonderes Profil zu entwickeln. Die Kernidentität der Zugehörigkeit zu einem Hochschulsektor sollte aufrecht bleiben, darunter aber unterschiedliche Schattierungen der autonomen Institutionen möglich und erlaubt sein, um innerhalb dieses Rahmens einen besonderen Platz und ein Profil zu erarbeiten.

4) Schaffung institutioneller Klarheit bei den Themen „PädagogInnenbildung NEU“ und FH-Forschung

Es gibt einzelne hochschulpolitische Aspekte, die aktuell unbefriedigend gelöst sind; es handelt sich dabei zum Beispiel um das Thema der Forschungsaktivitäten im Fachhochschul-Sektor oder um die Positionierung der Pädagogischen Hochschulen. Beide Themen sollten im Interesse einer klaren Positionierung der verschiedenen Sektoren unter Einbeziehungen der Stakeholder einer Klärung zugeführt werden. Beide angesprochenen Sektoren sollten in die Lage versetzt werden, ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht zu werden. Im Falle der Pädagogischen Hochschulen heißt dies die notwendige Weiterführung der Reform des Sektors und die Ausarbeitung einer klaren institutionellen Lösung für die „PädagogInnenbildung NEU“, die sowohl die Stärken der Pädagogischen Hochschulen als auch der Universitäten verbinden. Wenn die Pädagogischen Hochschulen integraler Bestandteil des Hochschulraumes werden sollen, muss sowohl die Autonomie wie auch die Forschungsintensität der Einrichtungen gestärkt werden. Fachhochschulen sollten – an den Standorten wo dies sinnvoll

ist – in die Lage versetzt werden, ihre Forschungsaktivitäten durch Ausschöpfung der bewährten Finanzierungsquellen im Wettbewerb mit den übrigen Hochschulsektoren zu verstärken und durch enge Kooperationen mit Universitäten (v.a. im Bereich der DoktorandInnenausbildung) und der Privatwirtschaft zusätzliche Kapazitäten aufzubauen. Wichtig wäre es, bestmögliche Anschlussmöglichkeiten für die FH-AbsolventInnen zu schaffen, die eine wissenschaftliche Karriere einschlagen möchten.

5) Kommunikation eines „Big Picture“ des Hochschulraumes

Es ist festzuhalten, dass mitunter Unklarheit über die Positionierung der einzelnen Hochschultypen herrscht und dass dies die Diskussion erschwert. Empfohlen wird deshalb eine stärkere und konsequente Kommunikation der Positionierung der Hochschultypen, wie sie sich aus den Gesetzen ergeben. Dies würde also einer Art „Kommentar“ zu den Gesetzen gleichkommen und in einem „Big Picture“ den Rahmen für den österreichischen Hochschulraum mit seinen übergeordneten und heruntergebrochenen Zielen und Zuständigkeiten zeichnen. Diese Kommunikationsaufgabe könnte aktuell über die Österreichische Hochschulkonferenz wohl am besten bewerkstelligt werden. Auf Basis dieser Zusammenschau könnten dann auch weiterführende Überlegungen angestellt werden (zum Beispiel bezüglich der Frage, ob einzelne Fachbereiche nicht in anderen Hochschulsektoren besser aufgehoben wären).

6) Profilbildung der Sektoren passiert auch über institutionelle Profilbildung

Dieses „Big Picture“ des Hochschulraumes sollte zugleich den Rahmen für die Profilbildungsprozesse auf den einzelnen autonomen Hochschulinstituten darstellen. Die konkrete Umsetzung der Profilschärfung innerhalb der Sektoren muss – dem Prinzip der Autonomie entsprechend – auf der Ebene der einzelnen Institutionen geschehen und sollte nicht top-down vorgegeben werden. Deshalb ist es von großer Wichtigkeit, dass die Profilbildungs- und Schwerpunktsetzungsprozesse an den einzelnen autonomen Einrichtungen konsequent vorangetrieben werden.

Gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag könnten vor allem Universitäten über diesen Weg noch stärker ihr akademisch-wissenschaftliches Profil herausarbeiten und die Verbindung zwischen Forschung, Lehre und Wissenstransfer akzentuieren. Lehrveranstaltungen auf Universitäten sollten sich beispielsweise in ihrer Art von Lehrveranstaltungen anderer Sektoren abheben. Daneben sollten Universitäten ihre Anstrengungen darauf fokussieren, in den Schwerpunktbereichen Forschungsträger von internationalem Format zu werden.

Fachhochschulen könnten in diesem Sinne den Fokus stärker auf die hochwertige Berufsausbildung im Bereich des Bachelor legen und auch auf Master-Level – unterstützt durch

angewandte Forschung – die Berufsnähe herausstreichen. Fachhochschulen sollten nicht anstreben, zu „Forschungshochschulen“ zu werden, aber dennoch klare Schwerpunkte in ihrer Forschungstätigkeit setzen und Kooperationen mit etablierten Forschungseinrichtungen aufbauen. Zusammenarbeit mit Universitäten bietet sich besonders im dritten Studienzyklus an, wobei Universitäten ihre wohlbegründete Monopolstellung des Promotionsrechts behalten sollten.

7) Wirksame Profilbildung setzt eine Vervollständigung der Autonomie und politische Anreize voraus

Profilbildung wird sich über die vom Wettbewerb gesetzten Anreize, entsprechende Finanzierungsströme und universitäre Strategien vollziehen. Auch die Hochschulpolitik ist also gefordert, da nur wirklich autonome Hochschulen wirksame Profilbildung betreiben können. Profilbildung setzt die Fähigkeit der Institutionen voraus, ihre Studierenden selbst auszuwählen. Die Einführung eines autonomen Zugangsmanagements ist deshalb für eine sinnvolle Profilbildung absolut notwendig. Profilbildungsprozesse brauchen Unterstützung und Anreize. Dies sollte jedoch zu keiner weiteren Bürokratisierung und auch zu keiner Beschneidung der Autonomie der Einrichtungen führen. Die Politik sollte den eingeschlagenen Weg der missionsbasierten Finanzierung konsequent weiter verfolgen und in den Leistungsvereinbarungen klare Anreize zur Profilbildung bieten.

8) Hochschulen sollten ihre Profilbildungsprozesse engagiert vorantreiben

Der Prozess der Profilbildung an österreichischen Hochschulen, der als strategischer Managementprozess anzulegen ist, birgt noch erhebliches Potential für einen differenzierten Hochschulraum.

Hochschulen, besonders Universitäten, sollten Profilbildungsprozessen mehr Aufmerksamkeit widmen und dabei innovative Wege der Positionierung beschreiten. Die zentrale Aufgabe ist dabei die konsequente Schwerpunktsetzung im Bereich Forschung und Lehre. Dies bedeutet Stärkung der Stärken im Bereich der Forschung und des Fächerkanons. Hochschulen sollten fachlich breit aufgestellte Forschungs- und Bildungseinrichtungen bleiben, die allerdings Schwerpunkte in unterschiedlichen Bereichen setzen. Daneben sollten Hochschulen auch in anderen Bereichen Akzente setzen, so zum Beispiel durch den Bereich der Weiterbildung im Sinne des Life Long Learning, durch eine verstärkte regionale Rolle, durch internationale Kooperationen, etc. und sich dadurch mit Hilfe eines vielschichtigen Profils von den übrigen Einrichtungen abheben. Auf eine enge Abstimmung der Profilbildungsprozesse und anderer Strategiepapiere, z.B. der universitären Entwicklungspläne, ist zu achten.

6 Quellen

6.1 Literatur

- Anke Hanft, Profilbildung durch Leistungsvereinbarung – Fruchtbare Wettbewerb oder Kampf aller gegen alle?, in: Universitäre Leistungsvereinbarungen im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation und Profilbildung im Wettbewerb, Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft, Dezember 2005.
- Antonio Loprieno, Eberhard Menzel, Andrea Schenker-Wicki, Zur Entwicklung und Dynamisierung der österreichischen Hochschullandschaft – eine Außensicht, Wien 2011.
- Barbara Sporn, Christian Aeberli, Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld, Zürich 2004.
- Bergan Sjur (et al., Hg.): Leadership and Governance in Higher Education. Handbook for Decision-makers and Administrators, Berlin 2011.
- Bogumil Jörg, Heinze Rolf: Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin 2009.
- Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Österreichischer Hochschulplan, Der Gestaltungsprozess zur Weiterentwicklung des österreichischen Hochschulraums, Wien 2011.
- Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Universitätsbericht 2011, Wien 2002.
- Committee on the Future Sustainability of the Dutch Higher Education System, Threefold differentiation. Recommendations of the Committee on the Future Sustainability of the Dutch Higher Education System, April 2010.
- Deutscher Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Lübeck 2010.
- Dörre Klaus, Neis Matthias, Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang. Berlin 2010.
- Forschung & Entwicklung an Österreichs Fachhochschulen, Österreichische Hochschulzeitung Spezial, Februar 2012.

- Gagern Anike, Strategieprozesse an Universitäten. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien, Stuttgart 2009.
- Hanft Anke (Hg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Berlin 2000.
- Hanft Anke, Plädoyer für ein institutionsgemäßes Managementsystem, in: Jürgen Lüthje, Sigrun Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien Erfahrungen Reflexionen. Frankfurt am Main 2003, 151-161.
- Holzinger Helmut, Jungwirth Werner (Hg.) 15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung, Wien 2009, 172-187.
- Hellmann Lisa, Kommunikationsmanagement an österreichischen Universitäten. Strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung, Wien 2011 (MA-Thesis).
- Hill Jones, Theory of Strategic Management, Boston 2012.
- Höllinger Sigurd (Hg.), Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002, Wien 2004.
- Janger Jürgen (et al.), Hochschulen 2025: eine Entwicklungsvision, Wien 2012.
- Kronthaler Ludwig, Wettbewerb als Prinzip der Steuerung und Entwicklung von Universitäten, in: Alfred Kyrer (Hg.), Integratives Management für Universitäten und Fachhochschulen oder Governance und Synergie im Bildungsbereich in Österreich, Deutschland und der Schweiz, Wien 2002, 59-67.
- Kronthaler Ludwig, Wettbewerb als Prinzip der Steuerung und Entwicklung von Universitäten, in: Alfred Kyrer, Integratives Management für Universitäten und Fachhochschulen oder: Governance and Synergie im Bildungsbereich in Österreich, Deutschland und der Schweiz, Wien 2002, 59-67.
- Meier Frank, Schimank Uwe, Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? In: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger (Hg.), Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 119-138.
- Meier Frank, Schimank Uwe, Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen, in: die hochschule 1/2002; 82.

- Meyer-Guckel Volker, Mägdefessel Daniela, Vielfalt an Akteuren, Einfalt an Profilen. Hochschulleitbilder im Vergleich, in: http://www.stifterverband.info/presse/pressemitteilungen/2010/2010_08_24_hochschulleitbilder/hochschulleitbilder_im_vergleich_zusammenfassung.pdf
- Müller-Böling Detlef, Küchler Tilman, Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie, in: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin (Hg.), Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure, Gütersloh 1998, 13-47.
- Müller-Böling Detlef, Zechlin Lothar (Hg.), Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure, Gütersloh 1998.
- Nickel Sigrun, Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung, München 2009.
- Nickel Sigrun, Profilbildung oder Profilneurose? Ein Erfahrungsbericht über die Leitbild- und Organisationsentwicklung an Hochschulen, in: Christine Roloff (Hg.): Reformpotential an Hochschulen. Frauen als Akteurinnen im Hochschulreformprozess, Berlin 1998, 193-213.
- Österreichischer Wissenschaftsrat, Analyse der Leistungsvereinbarungen 2010-2012 und Stellungnahme, Wien November 2010.
- Österreichischer Wissenschaftsrat, Fachhochschulen im österreichischen Hochschulsystem. Analysen, Perspektiven, Empfehlungen, Wien 2012.
- Österreichischer Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025. Analysen und Empfehlungen zur Entwicklung des österreichischen Hochschul- und Wissenschaftssystems, Wien 2010.
- Position der Österreichischen Universitätenkonferenz zur Pädagog/innenbildung NEU. Beschluss der Plenarversammlung vom 15. Oktober 2012
- Profilbildung und Standortplanung der österreichischen Universitäten. Workshop-Unterlagen der Österreichischen Forschungsgemeinschaft, Dezember 2008.
- Ridder Hans-Gerd, Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung, in: Heike Welte, Manfred Auer, Claudia Meister-Scheytt (Hg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München 2005.
- Sebök Martha, Universitätsgesetz 2002. Gesetzestext, Materialien, Erläuterungen und Anmerkungen, Wien 2003.

- Stölting Erhard, Schimank Uwe (Hg.), Die Krise der Universitäten, Wiesbaden 2001.
- Streit Oliver, Strategische Planung an deutschen Universitäten, Darmstadt 1997.
- Teichler Ulrich, Profilbildung, in: Anke Hanft (Hg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand 2002, 369-373.
- Van Vught Frans, U-Map. The European Classification of Higher Education Institutions. Final Report 2010.
- Weber Wolfgang, Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem, in: Stefan Titscher, Sigurd Höllinger, Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, 105-118.

6.2 Interviews

Für die Erstellung der vorliegenden Analyse wurde eine Vielzahl von Gesprächen und Analysen durchgeführt, deren Ergebnisse direkt in die Arbeit eingeflossen sind. Gesprächspartner waren unter anderem:

- Doz. Dr. Günther Burkert, BMWF
- Dr. Helmut Holzinger, Präsident Fachhochschulkonferenz
- Mag. Sabine Koch, BMWF
- Mag. Kurt Koleznik, Geschäftsführer Fachhochschulkonferenz
- Mag. Elmar Pichl, BMWF
- Prof. Dr. Heinrich Schmidinger, Vorsitzender Rektorenkonferenz
- Prof. Dr. Peter Skalicky, Rat für Forschung und Technologieentwicklung
- Doz. Dr. Andreas Schnider, Vorsitzender PH-Entwicklungsrat