

# Governance und Partizipation

Empfehlung zur Fortentwicklung  
der österreichischen Universität



**ÖSTERREICHISCHER  
WISSENSCHAFTSRAT**

**Österreichischer Wissenschaftsrat**

**Governance und Partizipation**

**Empfehlung zur Fortentwicklung der österreichischen Universität**

Wien, 2013



## Inhalt

Vorwort.....	5
Executive Summary.....	7
I. Einleitung.....	11
II. Governance, Personalstruktur und Partizipation .....	15
III. Bestandsaufnahme und Probleme.....	17
1. Die Governancestrukturen auf der Grundlage des UG 2002.....	17
2. Die Personalstruktur der österreichischen Universitäten .....	22
3. Partizipation und Kommunikation .....	40
IV. Internationale Beispiele universitärer Governance.....	51
1. Universitäre Governance .....	51
2. Beispiele aus der universitären Praxis .....	52
V. Analyse und Empfehlungen.....	77
1. Governance: Die strategische und operative Steuerung der autonomen Universität .....	77
2. Akademisches Personal: Struktur und Karrierewege .....	87
3. Partizipation und Kommunikation: Die innere Verfasstheit der autonomen Universität .....	96
VI. Zusammenfassung der Empfehlungen .....	99
1. Governance: Die strategische und operative Steuerung der autonomen Universität .....	99
2. Akademisches Personal: Struktur und Karrierewege .....	100
3. Partizipation und Kommunikation: Die innere Verfasstheit der autonomen Universität .....	101
Anhang (abrufbar auf der Website des Wissenschaftsrates unter „Empfehlungen/ Stellungnahmen“)	



## Vorwort

Rund 10 Jahre nach der Verabschiedung des Universitätsgesetzes 2002 wendet sich der Österreichische Wissenschaftsrat mit dieser Empfehlung der *inneren Verfasstheit* der österreichischen Universität<sup>1</sup> zu. Sie behandelt die eng miteinander verknüpften Fragen nach den Governancestrukturen der autonomen Universität, der Ausgestaltung der Personalstrukturen einschließlich der wissenschaftlichen Karriereewege und der universitären Kommunikations- und Partizipationskultur. Ausgehend von der Feststellung, dass der durch das UG 2002 eingeschlagene Weg der richtige war, werden Möglichkeiten zu ihrer Weiterentwicklung diskutiert und entsprechende Empfehlungen erstattet.

Ein Anstoß für die vorliegende Empfehlung war die ‚Faculty-Diskussion‘, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit zu einem Thema der Hochschulpolitik in Österreich wird. Der Wissenschaftsrat hat schon in früheren Stellungnahmen auf die Mehrdeutigkeit des Begriffs der ‚Faculty‘ hingewiesen und geraten, diesen Begriff ebenso wie das Denken in den Kategorien der ‚Kurienuniversität‘ zu vermeiden. Mit dieser Empfehlung versucht der Wissenschaftsrat, das Thema der Repräsentanz der Universitätsangehörigen in den notwendigen breiteren Sachzusammenhang zu stellen. Dies geschieht, indem die Governance der Universität mit ihren Personalstrukturen in Beziehung gesetzt wird und die institutionalisierten Formen der Mitwirkung an den universitären Entscheidungsprozessen in den größeren Kontext der Kommunikationskultur gestellt werden.

Der Wissenschaftsrat hat diese Empfehlung in einer Arbeitsgruppe intensiv beraten und am 16. Oktober 2013 im Plenum verabschiedet. Im Zuge der Beratungen wurden Gespräche mit Fachleuten im In- und Ausland geführt, denen auch an dieser Stelle gedankt sei. Die dabei gewonnenen Einsichten sind in die Empfehlung eingeflossen. Zu speziellen Fragen hat der Wissenschaftsrat einschlägige Expertisen eingeholt. Sie werden in einem Anhang (abrufbar auf der Website des Wissenschaftsrates) zu dieser Empfehlung wiedergegeben.

---

<sup>1</sup> Entsprechend umfasst diese Empfehlung jene Universitäten, die im UG 2002 beschrieben sind.



## Executive Summary

1. Rund 10 Jahre nach der Verabschiedung des Universitätsgesetzes 2002 wendet sich der Österreichische Wissenschaftsrat mit dieser Empfehlung der *inneren Verfasstheit* der österreichischen Universität zu. Sie behandelt die eng miteinander verknüpften Fragen nach den Governancestrukturen der autonomen Universität, der Ausgestaltung der Personalstrukturen einschließlich der wissenschaftlichen Karrierewege und der universitären Kommunikations- und Partizipationskultur.
2. Die Empfehlung geht davon aus, dass der durch das UG 2002 eingeschlagene Weg der richtige war. Gewisse Reibungspunkte sind allerdings nicht zu übersehen. Zugleich sind der von manchen Betroffenen wahrgenommene Verlust an Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Forderung nach Partizipation der Universitätsangehörigen ernst zu nehmen. Diese Gesichtspunkte greift die vorliegende Empfehlung auf.
3. In ihrem umfangreichen Analyseteil (Kapitel III) werden die Grundzüge der universitären Governance, wie sie sich bisher darstellt, behandelt und wird auf Probleme hingewiesen, die in der Praxis zutage getreten sind. Im Hinblick auf die Personalstrukturen und Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs werden die gegebenen Verhältnisse eines Dienstrechts im Übergang, eine durch die Zunahme ‚externer‘ Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnete Personalsituation und die durch den Kollektivvertrag geschaffenen Laufbahnperspektiven erörtert. Besonderes Augenmerk wird dabei der Ausgestaltung des Professorenamtes gewidmet, bei dem sich in gewisser Weise immer noch ältere Traditionen fortsetzen. Unter dem Titel ‚Partizipation und Kommunikation‘ behandelt der Analyseteil das Verhältnis zwischen den formalisierten und institutionalisierten Mitwirkungsrechten und den informellen Beteiligungschancen, die sich in der gelebten Kommunikations- und Partizipationskultur einer Universität ausdrücken. In einer umfangreichen Bestandsaufnahme werden die durch die autonomen Satzungen und Organisationspläne der einzelnen Universitäten geschaffenen Beteiligungsformen analysiert. Ausgehend von einer Studie über die Akzeptanz der durch das UG 2002 umgesetzten Reform lässt sich zeigen, dass die Wahrnehmung der eingetretenen institutionellen Veränderungen eher eine diffuse ist.



4. In Kapitel IV stellt die Empfehlung des Wissenschaftsrates die hier interessierenden Verhältnisse an fünf ausgewählten ausländischen Universitäten dar (Aarhus, ETH Zürich, Humboldt-Universität zu Berlin, TU München, Leeds). Auch wenn sich die analysierten Universitäten in vielfacher Hinsicht unterscheiden und verallgemeinernde Schlussfolgerungen nicht möglich sind, können auf dieser Grundlage doch einige auch für die österreichische Lage bemerkenswerte Feststellungen getroffen werden. Sie sind in die Empfehlungen des Wissenschaftsrates eingeflossen.

5. Die analytische Bestandsaufnahme und die internationalen Erfahrungen bilden die Grundlage für die *abschließenden Empfehlungen* in Kapitel V. Sie laufen auf eine behutsame Weiterentwicklung der durch das UG 2002 geschaffenen institutionellen Strukturen, auf eine Verbesserung der Personalverhältnisse durch die Schaffung eines international vergleichbaren Tenure Track-Modells und auf eine Verstärkung der Bemühungen um eine motivierende und aktivierende inneruniversitäre Kommunikationskultur hinaus.

### 5.1 Governance

Im Hinblick auf den *Universitätsrat* weist der Wissenschaftsrat mit Nachdruck auf den Umstand hin, dass die Erfüllung der anspruchsvollen, dem Universitätsrat übertragenen Aufgaben entscheidend von der Auswahl entsprechend qualifizierter und zum nötigen Engagement bereiter Persönlichkeiten abhängt. Zugleich geht es darum, jede unsachliche, insbesondere parteipolitische Einflussnahme auf die Bestellung bzw. Wahl möglichst auszuschließen. Daher empfiehlt der Wissenschaftsrat die Einführung eines bedingten Rechts des Universitätsrates zur Selbstergänzung (in der Form eines Zweieivorschlags an Senat bzw. Bundesminister). Ergänzend sollten für den Universitätsrat überlappende Funktionsperioden und eine Berichtspflicht an den Senat geschaffen werden.

Der *Senat* sollte in seiner Funktion als strategisches Beratungsorgan des Rektorats gestärkt und zugleich von operativen Aufgaben (Curricula, Berufungen, Habilitationen) entlastet werden.

Die förmliche Mitwirkung der Universitätsangehörigen an den die Lehre, Forschung und Verwaltung der Universität betreffenden Angelegenheiten sollte in erster Linie auf der Ebene der nachgeordneten (in der Regel mittleren) Organisationseinheit er-

folgen. Sie sollte im autonomen Organisationsplan im Rahmen gewisser gesetzlicher Vorgaben und in der Form eines *Fakultätsrates* (bzw. Department-, Fachbereichsrates etc.) organisiert werden. Bei den Berufungs- und Habilitationsverfahren sowie bei der Gestaltung der Curricula sollten diesen Gremien Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden – wie bisher im Zusammenwirken mit dem Rektorat. Diese Fakultätsräte (Department-, Fachbereichsräte) einer Universität bilden für die Wahl der Mitglieder des Senats eine Universitätsversammlung. Die Mitglieder des Senats werden nicht, wie im bisherigen ‚Kurienmodell‘ als Vertreter einer bestimmten Gruppe von Universitätsangehörigen, sondern in ihrer Gesamtheit von dieser Versammlung gewählt; sie repräsentieren die Universitätsangehörigen in ihrer Gesamtheit.

## 5.2 Akademisches Personal

Ein angemessenes Verhältnis zwischen dem *akademischen Stammpersonal* und dem *Drittmittelpersonal* sowie externen Lektoren\* ist nach Auffassung des Wissenschaftsrates unerlässlich, wenn die Universitäten die ihnen übertragenen Aufgaben in Forschung und Lehre erfüllen sollen. Angesichts des steigenden Anteils ‚peripherer‘ wissenschaftlicher Arbeitsverhältnisse empfiehlt der Wissenschaftsrat den davon besonders betroffenen Universitäten, diese Entwicklung sorgsam im Auge zu behalten und einer weiteren Verringerung des Anteils des universitären Stammpersonals entgegenzuwirken.

Die hierarchische Trennung zwischen ‚berufenen Professoren‘ (d.h. § 98-Professuren) und anderen Kategorien von Professoren entspricht nach Auffassung des Wissenschaftsrates nicht mehr den Erfordernissen einer modernen Universitätsentwicklung. Der Wissenschaftsrat empfiehlt die (universitätsrechtlich abgesicherte) Schaffung des Typs einer *einheitlichen Professur*, für die die Besetzung in einem qualitätsorientierten, international ausgerichteten Berufungsverfahren das übergreifende Merkmal ist. Innerhalb dieser Kategorie sollte es gehalts- und ausstattungswirksame Unterschiede geben, wobei sich, orientiert an internationalen Vorbildern, die Abstufung Assistenzprofessor, Assoziierter Professor, Universitätsprofessor (*full professor*) anbietet.

Die Ausgestaltung *angemessener Karrierewege* für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist nach Auffassung des Wissenschaftsrates eine unerlässliche, mit hoher Ver-

---

\* Die hier verwendeten personenbezogenen Ausdrücke beziehen sich, wenn nicht anders vermerkt, gleichermaßen auf Frauen und Männer.

antwortlichkeit verbundene Aufgabe der Universitäten. Der Wissenschaftsrat empfiehlt eine Fortentwicklung des im Kollektivvertrag angelegten Laufbahnmodells zu einem tatsächlichen Tenure Track-Modell nach internationalem Vorbild. Dies ist weitgehend im Rahmen des geltenden Kollektivvertrags möglich. Unerlässlich ist allerdings die Bereitschaft der Universitäten, bei der Berufung von Assistenzprofessoren und allen nachfolgenden Personalentscheidungen (Berufung von Assoziierten Professoren und Universitätsprofessoren; Entscheidung über die Zuerkennung eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses) Verfahren und Kriterien anzuwenden, die tatsächlich die geforderte hohe Qualität der Berufenen und ihre (nationale wie internationale) Mobilität sicherstellen.

### 5.3 Partizipation und Kommunikation

Die Herstellung und Förderung einer guten *Kommunikations- und Partizipationskultur* ist eine wichtige Führungsaufgabe jedes universitären Leitungsorgans; sie ist als Führungsaufgabe zu organisieren. Diese Aufgabe muss in den Leistungs- und Zielvereinbarungen sowie beim Qualitätsmanagement einen entsprechenden Niederschlag finden. Jede Universität muss für ihre Gegebenheiten sachgerechte Strategien zur Entwicklung einer guten Kommunikations- und Partizipationskultur entwickeln. Als Grundsatz muss gelten, dass kein Universitätsangehöriger, einschließlich der Studierenden, von der Mitwirkung an Universitätsangelegenheiten ausgeschlossen ist. Die Mitwirkung kann, ohne der Letztverantwortung des für Entscheidungen zuständigen Organs vorzugreifen, unterschiedliche Formen annehmen.

## I. Einleitung

Das Universitätsgesetz des Jahres 2002 ist nunmehr seit einem Dezennium in Geltung, und in diesem Zeitraum haben die österreichischen Universitäten bemerkenswerte Prozesse der Wandlung, Entwicklung und Anpassung an geänderte nationale und internationale Rahmenbedingungen durchlaufen. Eine wesentliche, wenn nicht entscheidende Triebfeder war dabei der vom UG 2002 eingeleitete *Wandel zur autonomen Universität*. Die mit ihm eröffneten Gestaltungsspielräume haben die Universitäten genutzt, soweit dies unter den gegebenen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen möglich war. Dass ein solcher grundlegender Kulturwandel nicht von einem Tag auf den anderen gelingen kann, ist selbstverständlich. Die Handhabung der neuen Steuerungsprozesse bedingt Lernprozesse, sowohl auf der Seite der Universitäten als auch auf der Seite der staatlichen Universitätsverwaltung. Es lassen sich auch gewisse hemmende oder retardierende Tendenzen nicht übersehen. Universitätsautonomie ist so gesehen immer nur als ein Prozess und als ein in den Grenzen der gesetzlichen Vorgaben stets neu zu verhandelnder Ausgleich zwischen staatlicher Regulierung und autonomer Gestaltung denkbar.

Ein leistungsfähiges Universitätssystem, das den gesellschaftlichen Erwartungen an eine qualitätsvolle akademische Bildung und exzellente Forschung auch im internationalen Wettbewerb entsprechen soll, setzt entsprechende *Rahmenbedingungen* voraus. Universitäre Autonomie ist dafür nach einem heute kaum mehr infrage gestellten Verständnis eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Wesentlich sind eine gesicherte, aufgabenadäquate Finanzierung, ein entsprechender regulatorischer Rahmen, ein Bewusstsein der politischen Handlungsträger und, darüber hinausgehend, der Öffentlichkeit für den Wert und die Bedürfnisse der Universität. Auf die in dieser Hinsicht gegebenen Notwendigkeiten hat der Wissenschaftsrat in den letzten Jahren wiederholt kritisch hingewiesen, zuletzt in seiner gemeinsam mit dem Rat für Forschung und Technologieentwicklung im Sommer 2012 verabschiedeten Erklärung zur Zukunft des österreichischen Bildungs- und Wissenschaftssystems.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Rat für Forschung und Technologieentwicklung und Österreichischer Wissenschaftsrat, Gemeinsame Erklärung zur Zukunft des österreichischen Bildungs- und Wissenschaftssystems, Wien 2012. Ferner: Österreichischer Wissenschaftsrat, Universität Österreich 2025. Analysen und Empfehlungen zur Entwicklung des österreichischen Hochschul- und Wissenschaftssystems, Wien 2009; Grundlagenforschung in Österreich. Bedeutung, Status quo und Empfehlungen, Wien 2012; Analy-

Die vorliegende Empfehlung des Wissenschaftsrates wendet sich nicht diesen, wie nochmals zu wiederholen ist: unerlässlichen, äußeren Rahmenbedingungen jeder Universitätsentwicklung zu. Sie fragt vielmehr nach den *inneren Bedingungen* für eine gedeihliche Entwicklung der österreichischen Universitäten. Diese werden durch die Fragen nach (1) der richtigen Governance einer autonomen Universität, (2) den für leistungsfähige Forschung und Lehre erforderlichen Personalstrukturen und (3) den gebotenen Spielräumen innerer Autonomie bzw. Partizipation umschrieben.

Ein Anstoß für die vorliegende Bestandsaufnahme und die sich daran anschließenden Empfehlungen war die *Faculty-Diskussion*, die in den hochschulpolitischen Diskussionen in Österreich in den vergangenen Jahren immer wieder eine Rolle gespielt hat.<sup>3</sup> Vordergründig ging es in ihr um das Anliegen des so genannten ‚akademischen Mittelbaus‘ nach einer stärkeren Repräsentanz in den Gremien der autonomen Universität, was sich in der Forderung nach der Schaffung einer ‚einheitlichen Professorenkurie‘ niederschlug. In gewisser Weise war das eingeforderte ‚Faculty-Modell‘ aber auch zu einem Synonym für das Unbehagen geworden, das das UG 2002 bei manchen Betroffenen ausgelöst hat. In diesem Unbehagen artikulieren sich frustrierte demokratiepolitische Ambitionen ebenso wie die Enttäuschungen ambitionierter Nachwuchswissenschaftler angesichts ungesicherter Arbeitsverhältnisse und prekärer Karrierewege sowie ein von vielen wahrgenommener Verlust an interner Kommunikationskultur. Der Ruf nach dem ‚Faculty-Modell‘ schien Auswege aus Sackgassen zu ermöglichen, und er verhiess mit seiner Orientierung am Vorbild einer idealisierten angelsächsischen Universitätswelt Internationalität und Modernität.

Der Wissenschaftsrat hat in einer 2010 erstatteten Stellungnahme auf die Vielfalt von Faculty-Konzepten im anglo-amerikanischen Raum hingewiesen, die es ausschließt, von ‚einem‘ Modell zu sprechen.<sup>4</sup> Er hat daher empfohlen, die leitbildhafte Orientierung an einem vermeintlichen Faculty-Modell wegen der damit verbundenen Missverständnisse nicht weiter zu verfolgen. Zugleich hat der Wissenschaftsrat die mit diesem Schlagwort verbundenen Anliegen ernst genommen und aufgegriffen. Er tut

---

se, Stellungnahme und Empfehlungen zur Forschungsinfrastruktur in den außeruniversitären Geistes- und Sozialwissenschaften, Wien 2012.

<sup>3</sup> „Aufbauend auf die UG-Novelle 2009 soll nach ausführlicher Diskussion mit allen Betroffenen das derzeitige Kuriensystem durch ein ‚Faculty-Modell‘ nach internationalem Vorbild abgelöst werden“ (Bundeskanzleramt, Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode, Wien, 2. Dezember 2008, 218).

<sup>4</sup> Österreichischer Wissenschaftsrat, Ein österreichisches „Faculty-Modell“?, Wien 2010.

das, indem er das Thema der Ausgestaltung universitärer Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen in den angedeuteten weiteren Zusammenhang von Governance- und Personalstrukturen stellt.



## II. Governance, Personalstruktur und Partizipation

Die universitären Governancestrukturen, die Ausgestaltung universitärer Karrieren und die Einräumung adäquater Partizipationschancen für das akademische Personal sind auf die Mobilisierung des wertvollsten Kapitals einer autonomen Universität fokussiert: auf das Engagement, den Sachverstand und die Motivation der Menschen, die als Wissenschaftler, als Entscheidungsträger und im Management einer Universität ihre maßgeblichen Leistungsträger sind. Sie sind die Gestaltungskräfte universitärer Leistungsfähigkeit, die sich wechselseitig bedingen und ergänzen.

*Zum Stichwort Governance:* Universitäre Governance ist das Zusammenspiel von formellen und informellen Entscheidungsbefugnissen im autonomen Entscheidungsbereich der Universität. Sie fragt nach den Kompetenzen und der Zusammensetzung der obersten Leitungsorgane, der Art ihrer Bestellung und der Ausgestaltung ihrer Verantwortlichkeiten. Einzubeziehen ist allerdings nicht nur die Ebene des zentralen Universitätsmanagements, vielmehr gehören zur universitären Governance auch die Verantwortungsträger auf den nachgeordneten Organisationsstufen, also auf der Ebene der Fakultäten, Fachbereiche, Departments oder Institute. Weil den universitären Entscheidungsorganen der verschiedenen Ebenen der wesentlichste Einfluss auf die Steuerung der Personalstrukturen und die Personalentwicklung zukommt, ist die Governancefrage untrennbar mit der Entfaltung der wichtigsten Ressource jeder Universität verbunden, d.h. mit der Rekrutierung des Lehr- und Forschungspersonals und der Ausgestaltung seiner Karrierewege. Die universitären Governancestrukturen sind zugleich maßgeblich für die Spielräume, die der Partizipation des wissenschaftlichen Personals eröffnet werden. Dies gilt für die formale Ebene, insoweit es um die Art der Mitwirkung der Hochschullehrer in den zentralen Entscheidungsgremien geht. Es gilt aber auch für die mehr oder weniger informellen Partizipationschancen auf den nachgeordneten Ebenen. Denn ob Forscher in angemessener Weise an den die Wissenschaft betreffenden Entscheidungen beteiligt sind, hängt auch, wahrscheinlich sogar in erster Linie, von den Gegebenheiten in den einzelnen Forschungseinheiten ab, in denen es um den Zugang zu den Ressourcen, um die Ausrichtung der Forschungsvorhaben und darum geht, ob jenes Klima entsteht, in dem sich Wissenschaft in Autonomie entfalten kann, die sie braucht, um eine gute zu sein.



*Zum Stichwort Personalstrukturen:* Der universitäre Wissenschaftsbetrieb ist auf leistungsbereite, leistungsfähige und motivierte Wissenschaftler angewiesen. Diese sind das Agens des Wissenschaftsbetriebs. Da niemand als fertiger akademischer Lehrer und als exzellenter Wissenschaftler geboren wird, ist die Personalstruktur jeder Universität eine abgestufte, wie immer im Einzelnen die Hierarchien ausgestaltet sind. Zur Personalstruktur gehören ferner das Verhältnis zwischen externen und internen Lehrenden und, weil die Herausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine genuine Universitätsaufgabe ist, die Ausgestaltung der universitären Karrieren. Für die Governancestrukturen bedeutet dies, dass sich diese nicht unabhängig von der Stellung diskutieren lassen, die einem Universitätsangehörigen im Personalgefüge einer Universität zukommt. Weil Partizipation nicht losgelöst von der Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung gedacht werden kann, lässt sich der Anspruch auf Mitbestimmung aber auch nicht losgelöst von einer erlangten wissenschaftlichen Qualifikation, der Stellung in der universitären Hierarchie und der unterschiedlichen Einbindung in die Organisation einer Universität sehen. Das bedeutet, dass Partizipation entsprechend ausgestaltete universitäre Laufbahnen voraussetzt.

*Zum Stichwort Partizipation:* Festzuhalten ist, dass die Gewährleistung von Partizipation sich einerseits in der Ausgestaltung der Governance niederschlägt, andererseits nicht losgelöst von der Ausgestaltung der universitären Personalstrukturen gesehen werden kann. Hinzu kommt noch ein weiteres: Ob und wie Wissenschaftler in angemessener Weise an den Entscheidungsprozessen einer Universität beteiligt sind, ist auch ein Teil jener Führungsverantwortung, die nur unter den Bedingungen adäquater Entscheidungsstrukturen wahrgenommen werden kann. Dies verweist wieder zurück auf die Governancefrage.

### III. Bestandsaufnahme und Probleme

In der nachfolgenden Bestandsaufnahme wird der Status quo im Hinblick auf die drei in dieser Empfehlung behandelten Ebenen der inneren Verfasstheit der Universitäten unter Beschränkung auf wesentliche Grundzüge erhoben. Zugleich werden, zunächst noch ohne Wertung, Problemfelder identifiziert, die im hochschulpolitischen Diskurs eine Rolle spielen oder nach den Wahrnehmungen des Wissenschaftsrates kritisch reflektiert werden können.

#### 1. Die Governancestrukturen auf der Grundlage des UG 2002

##### 1.1 Das zentrale Universitätsmanagement

Die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen der Universität nach dem UG 2002 werden für die oberste Ebene des zentralen Universitätsmanagements *gesetzlich* vorgegeben. Für die nachgeordneten Führungsebenen gibt das Gesetz nur beschränkte Vorgaben, so dass diese in größerem Umfang durch universitätsautonomes Satzungsrecht geregelt werden können. Die informellen Governancestrukturen unterliegen voraussetzungsgemäß der internen Ausgestaltung, soweit sich die interne ‚Unternehmenskultur‘ und die Kommunikationsbeziehungen überhaupt regelgerecht erfassen lassen.

Das zentrale Universitätsmanagement beruht auf dem Zusammenwirken im Kräfte-dreieck von Universitätsrat, Rektorat und Senat. Diesen Organen sind alle wesentlichen Entscheidungen im Hinblick auf die universitäre Entwicklungsplanung mit den damit verbundenen Schwerpunktsetzungen, die Gestaltung der Lehre und die Ressourcenallokation einschließlich der Personalentscheidungen übertragen. Förmliche Mitwirkungsbefugnisse des akademischen Personals gibt es im Wesentlichen nur im Zusammenhang mit der Tätigkeit von Berufungskommissionen (Erstattung eines Dreivorschlags für Professuren) und der Entscheidung über die Zuerkennung der Lehrbefugnis (Habilitation). Curricularkommissionen haben entscheidenden Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der Curricula, wenngleich auch in diesem Bereich die förmlichen Entscheidungszuständigkeiten zwischen Senat und Rektorat geteilt sind.

## 1.2 Der Universitätsrat

Im ausschließlich extern besetzten Universitätsrat soll die gesamtgesellschaftliche Verantwortlichkeit der Universität zum Tragen kommen. Formal sind dem Universitätsrat wesentliche Entscheidungsbefugnisse übertragen, weil wichtige Planungsentscheidungen (Entwicklungsplan, Organisationsplan), der Entwurf von Leistungs- und Gestaltungsvereinbarungen seiner Genehmigung sowie der Budgetvoranschlag seiner Zustimmung bedürfen. Wie diese Kompetenzen genutzt werden und ob ein Universitätsrat stärker gestaltend Einfluss nimmt oder sich auf eine Kontrollfunktion beschränkt, hängt in der Praxis stark vom (unterschiedlichen) Selbstverständnis des jeweiligen Universitätsrates ab. Den größten Einfluss auf die Entwicklung einer Universität nimmt er bei der Wahl des Rektors aus dem Dreivorschlag des Senats wahr.

Die gleichgewichtig von der Bundesregierung auf Vorschlag des Bundesministers für Wissenschaft und Forschung bestellten und vom Senat gewählten Mitglieder, die ihrerseits einen Vorsitzenden bestellen, nehmen ihre Befugnisse weitgehend eigenverantwortlich wahr und unterliegen keiner Rechenschaftspflicht, sieht man von gravierenden, zur Abberufung führenden Pflichtverletzungen ab. Es ist somit Sache der persönlichen Eigenverantwortlichkeit, wie dieses Amt wahrgenommen wird; letztlich liegt es bei den zur Bestellung (Bundesregierung) bzw. Wahl (Senat) zuständigen Organen, ob Persönlichkeiten in den Universitätsrat berufen werden, die geeignet und in der Lage sind, ihre Aufgaben mit Sachverstand, in Unabhängigkeit und dem Wohl der Universität verpflichtet zu erfüllen. Das Gesetz hat auch darauf verzichtet, besondere fachliche oder persönliche Qualifikationen als Voraussetzung für die Bestellung zu benennen.

## 1.3 Das Rektorat

Dem Rektorat (Rektor) ist das eigentliche Universitätsmanagement übertragen, wobei das UG 2002 eine bemerkenswert weitgehende Zentralisierung der wesentlichen Entscheidungen beim Rektorat vorgenommen hat. Dazu gehören die Vertretung der Universität nach außen, die Erstellung der vorbereitenden Entwürfe für die wichtigsten allgemeinen Planungen (Satzung, Entwicklungs- und Organisationsplan), die Budgetallokation und die Wahrnehmung der Personalhoheit (Ernennung der Leiter

der Organisationseinheiten, Berufung auf Professuren, Letztverantwortung für alle übrigen Personalentscheidungen, Einrichtung und Auflösung von Studien). Wie weit diese Verantwortlichkeiten mit nachgeordneten Führungskräften (z.B. Dekanen und Fachbereichsleitern, Institutsvorständen) geteilt oder delegiert werden, entscheidet formal das Rektorat. Faktisch hängt hier vieles davon ab, welchen Führungsstil ein Rektorat entwickelt, wobei auch der Zuschnitt und die Größe der jeweiligen Universität eine erhebliche Rolle spielen werden. Diese jedenfalls förmlich sehr weitgehende Konzentration der Entscheidungszuständigkeiten beim Rektor als einem monokratischen Organ und dem Rektorskollegium ist eines der wichtigsten Charakteristika der durch das UG 2002 gestalteten Universität.

Angesichts dieser Verlagerung der wesentlichen Universitätsentscheidungen in die Universitätsspitze kommt der Wahl des Rektors ein besonderes Gewicht und eine richtungsweisende Bedeutung zu. Diese beruht auf einem komplizierten und von Unwägbarkeiten gekennzeichneten Zusammenspiel von Senat und Universitätsrat. Entscheidungskräftige Rektoren sind an der Hürde der Wiederwahl gescheitert, und es ist auch nicht auszuschließen, dass einzelne Wahlakte nicht durch sachliche Erwägungen bestimmt waren. Durch die UG-Novelle 2009 wurde der Wahlvorgang neu gestaltet (Einsetzung einer Findungskommission, Ersatzvorschlagsrecht des Universitätsrates, Möglichkeit der Wiederwahl eines amtierenden Rektors ohne Ausschreibung, verpflichtende Aufnahme eines amtierenden Rektors in den Vorschlag der Findungskommission). Im Grundsatz ist es dabei geblieben, dass der Rektor vom Universitätsrat aus einem Dreivorschlag des Senats gewählt wird. Dies entspricht dem Prinzip einer ‚doppelten Legitimation‘, kann aber nicht verhindern, dass eine Vorentscheidung bereits durch die Erstellung des Dreivorschlags erfolgt.

#### 1.4 Der Senat

Der Senat ist als Vertretungsorgan der *Academia* eingerichtet, in dem die förmlichen Entscheidungs- bzw. Mitentscheidungsbefugnisse der wissenschaftlichen Universitätsangehörigen (unter Beteiligung eines Vertreters des allgemeinen Universitätspersonals) Platz greifen. Abgesehen von seiner entscheidenden Mitwirkung bei der Wahl des Rektors und der Wahl von Mitgliedern des Universitätsrates sind ihm vor allem wichtige Entscheidungen zugeordnet, die traditionell immer schon als Angelegenheiten der ‚autonomen Wissenschaftsverwaltung‘ aufgefasst wurden: Das ist die Ent-

scheidung über die Erlassung von Curricula, die Erlassung der Satzung, die Mitwirkung an Habilitations- und Berufungsverfahren – im Hinblick auf diese Verfahren eher bezogen auf die Wahrung allgemeiner Standards und die Kontrolle der Tätigkeit der Berufungs- und Habilitationskommissionen. Durch Stellungnahmen zu den vom Rektorat vorgelegten Planungen (Entwicklungs- und Organisationsplan) kann der Senat inhaltlich Einfluss auf die allgemeine Universitätsentwicklung nehmen. Seine tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse sind freilich begrenzt. Daher hängt es wiederum von der gelebten Praxis des mehr oder weniger konstruktiven Zusammenwirkens zwischen Rektorat und Senat ab, wie weit der Senat das Schicksal einer Universität mitgestalten kann.

Wenn das Verhältnis zwischen Senat und Rektorat nicht in den Bahnen eines vertrauensvollen Zusammenwirkens verläuft, besteht die Gefahr, dass der Senat seine relative ‚Machtlosigkeit‘ dadurch zu kompensieren versucht, dass er einzelne Entscheidungen der Universitätsleitung behindert oder unterläuft. Vor allem seine Zuständigkeiten zur Erlassung der Satzung und sein Einfluss bei der Wahl des Rektors bieten dafür Handhaben. So gesehen gibt es an der Spitze der Universität ein mögliches Element der Instabilität, das eine konzise Leitung und Entwicklung der Universität erschwert. Dass solche Reibungsverluste tatsächlich auftreten können, zeigen Berichte aus der Praxis.

Die Zusammensetzung des Senats beruht im Ansatz noch auf der ‚Kurienstruktur‘ der dem UG 2002 vorangehenden Organisationsgesetze, wobei allerdings die Paritäten wesentlich verändert wurden. Diese Kurienstruktur baut auf der gesetzlichen Zuordnung der Angehörigen der Universität zu bestimmten Gruppen auf, die für Zwecke des Organisationsrechts zusammengefasst werden:

- die Universitätsprofessoren,
- die Gruppe des so genannten Mittelbaus, das sind im Prinzip alle wissenschaftlichen (künstlerischen) Mitarbeiter im Lehr- und Forschungsprinzip mit Ausnahme der Professoren,
- die Studierenden,
- das allgemeine Universitätspersonal.

Diese Gruppen wählen bzw. entsenden Vertreter in den Senat. In der Ursprungsfassung des UG 2002 war vorgesehen, dass die Vertreter der Professorenkurie jedenfalls

mehr als die Hälfte der Sitze im Senat innehaben sollten. Darin drückte sich die Abkehr von den früheren Entscheidungsstrukturen am deutlichsten aus; vor allem der Mittelbau musste dies als erhebliche Einschränkung der zuvor gegebenen Mitbestimmungsrechte empfinden. Die Novelle 2009 hat die Paritäten zugunsten dieser Gruppe verändert: Nunmehr legt das Gesetz selbst abschließend die Vertretungsverhältnisse fest, und zwar in Abhängigkeit von der Größe des Senats (18 Mitglieder: 9/4/4/1; 26 Mitglieder: 13/6/6/1). Damit haben die Professoren die absolute Mehrheit im Senat verloren, obwohl ihrer Gruppe weiterhin mehr als doppelt so viele Sitze wie dem Mittelbau oder den Studierenden zugeordnet sind.

Die eingangs erwähnte ‚Faculty-Diskussion‘ konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Zusammensetzung der im Senat vertretenen ‚Kurien‘: Durch eine ‚Verbreiterung‘ der Gruppe der Professoren um weitere Angehörige des sonstigen wissenschaftlichen (künstlerischen) Personals könnte dieser Gruppe ein stärkerer Einfluss im Senat und bei den vom Senat abgeleiteten Kommissionen (Berufungs-, Habilitationskommissionen) zugeschrieben werden; auch Veränderungen bei den Paritäten wurden und werden mit derselben Zielrichtung in Erwägung gezogen. In der am weitesten reichenden Variante wurde in der Diskussion für die Einrichtung einer alle Hochschul-lehrer umfassenden ‚Einheitskurie‘ plädiert (oft als ‚Faculty‘ apostrophiert).

### 1.5 Die Leitung der Organisationseinheiten

Die Ausgestaltung der Entscheidungsebenen unterhalb der zentralen Universitätsleitung überlässt das UG 2002 weitgehend dem autonomen Organisationsplan; nach dem Gesetz werden alle nachgeordneten Gliederungen als ‚Organisationseinheiten‘ angesprochen. Die Universitäten sind bei der Ausgestaltung ihrer Organisationsstruktur verschiedene Wege gegangen. Im Rahmen eines zwei- oder dreistufigen Aufbaus werden der zentralen Ebene Fakultäten, Fachbereiche oder Departments und Institute nachgeordnet; zu diesen treten noch verschiedene weitere Gliederungselemente, die zum Teil fakultätsübergreifend, z.B. als Zentren oder Schwerpunkte, ausgestaltet sind. Welche Einheiten im organisationsrechtlichen Sinne als ‚Organisationseinheiten‘ anzusehen sind, hängt vom Einzelfall und der Regelung im Organisationsplan ab.

Im Rahmen des einheitlichen Gefüges der mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestatteten Einheit ‚Universität‘ kommt den nachgeordneten Organisationseinheiten keine rechtliche Selbstständigkeit oder Autonomie zu. Ebenso wie ihr Zuschnitt werden auch die Entscheidungsbefugnisse der nachgeordneten Einheiten durch den autonomen Organisationsplan bzw. durch die Entscheidungen des Rektorats gestaltet. Faktisch hängt der selbstständige Gestaltungsspielraum der Fakultäten, Fachbereiche oder Institute von dem Spielraum ab, den das Rektorat diesen Einheiten einräumt bzw. aus Sachgründen einräumen muss.

Die Leitung der Organisationseinheiten wird durch das Rektorat bestellt, das dabei an einen Vorschlag der der Organisationseinheit zugeordneten Professoren gebunden ist; das Gesetz schreibt zwingend eine monokratische Führung der Organisationseinheiten vor. Wie vom Wissenschaftsrat in einer einschlägigen Empfehlung vorgeschlagen<sup>5</sup>, hat die Novelle 2009 allerdings den Kreis der Universitätsangehörigen, denen auf dieser Ebene Führungsverantwortung übertragen werden kann, erweitert: Seither kann auf Vorschlag der Professoren der betreffenden Organisationseinheit jede entsprechend qualifizierte Person mit einem aufrechten Dienst- oder Arbeitsverhältnis zur Universität zum Leiter bestellt werden.

## 2. Die Personalstruktur der österreichischen Universitäten

### 2.1 Personalstrukturen im Übergang

Die gegenwärtige Personalstruktur der österreichischen Universitäten ist das Ergebnis der noch nachwirkenden Expansionsphase der 1970er und 1980er Jahre, vergangener dienstrechtlicher Gegebenheiten und ihrer in den letzten Jahren vollzogenen Umgestaltung, die in mehreren Schritten aus dem Beamtendienstrecht heraus zu einem privaten Dienstrecht geführt hat. In der Wachstumsphase war der Zugang zu akademischen Karrieren wenig selektiv; das Beamtendienstrecht erleichterte die ‚Definitivstellung‘, d.h. die unbefristete Bestellung in einem Beamtendienstverhältnis für Angehörige des Mittelbaus mit oder ohne Habilitation. Seit der Umstellung des Dienstrechts werden überwiegend nur noch befristete Dienstverträge für die Nachwuchskräfte vergeben. Die Karrierewege der Zukunft werden im Wesentlichen durch

---

<sup>5</sup> Österreichischer Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Erweiterung der Mitverantwortung an österreichischen Universitäten, Wien 2008.

den *Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten*<sup>6</sup> bestimmt, der auf der Grundlage des allgemeinen Arbeitsrechts die Rechtsstellung der angestellten Universitätsmitarbeiter regelt. Dass sich im personalpolitischen Bereich jeder Übergang über mehrere Jahrzehnte erstreckt, bedeutet für die Universitäten, dass sie noch geraume Zeit mit ‚alten‘ Dienstverhältnissen und den dadurch bedingten Strukturen zurechtkommen müssen. Die letzten Pensionierungen aufgrund der ‚alten‘ Beamten-dienstverhältnisse werden in rund 30 Jahren stattfinden.

Der Kollektivvertrag mit dem Dachverband der Universitäten trat am 1. Oktober 2009 in Kraft und erfasst alle Arbeitnehmer der Universitäten, deren Arbeitsverhältnis mit der Universität nach dem 31. Dezember 2003 begründet oder deren Arbeitsverhältnis auf die Universität übergeleitet wurde. ‚Übergeleitete‘ Vertragsbedienstete können innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten des Kollektivvertrags eine Übertrittserklärung abgeben. Der Kollektivvertrag sieht die Einführung eines transparenten Qualifikations- und Laufbahnsystems für die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter vor. Neben zeitlich befristeten Rotations- oder Fluktuationsstellen für Universitätsassistenten (Prädocs und Postdocs) sieht der Kollektivvertrag Dauerstellen vor: Die Laufbahnstellen, die es den Universitäten ermöglichen, vielversprechenden Mitarbeitern Qualifizierungsvereinbarungen anzubieten.<sup>7</sup> Als weitere Dauerstellen wurden die Positionen des Senior Scientists/Artists und Senior Lecturers geschaffen.

Der Kollektivvertrag gibt die Inhalte der Qualifizierungsvereinbarung nicht vor, da die Anforderungen der einzelnen Universitäten und Fachbereiche voneinander abweichen. Die Ziele der Qualifizierung sind so zu definieren, dass sie innerhalb von vier Jahren erreichbar sind.<sup>8</sup> Mit dem Abschluss der Qualifizierungsvereinbarung erhält der betreffende Mitarbeiter die Bezeichnung ‚Assistenzprofessor‘. Zur Überprüfung der Zielerreichung wird vor dem Auslaufen der Qualifizierungsperiode durch ein Evaluierungsverfahren festgestellt, ob und wie weit der Mitarbeiter die Kriterien erfüllt hat, die in der Qualifizierungsvereinbarung festgelegt wurden. Assistenzpro-

---

<sup>6</sup> Dachverband der Universitäten, Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten, 2. Nachtrag, Wien 2011.

<sup>7</sup> Vgl. § 27 KollV.

<sup>8</sup> Vgl. § 24 Abs. 2 KollV: In der Praxis wird die maximale Gültigkeitsdauer der Vereinbarung von sechs Jahren meist ausgenutzt. Bis Abschluss der Qualifizierungsvereinbarung stehen zwei Jahre zur Verfügung; diese zwei Jahre werden von den Universitäten bereits als Puffer genutzt, um den Mitarbeitern mehr Zeit zur Erfüllung der Vereinbarung zu geben.



fessoren, die die Qualifikationsziele erreicht haben, führen den Titel ‚Assoziierter Professor‘ und treten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ein. Seit der Geltung des Kollektivvertrags haben die meisten Universitäten Laufbahnstellen eingerichtet, dies allerdings eher restriktiv und in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Im WS 2010 waren das insgesamt 369 Laufbahnstellen; diese Zahl ist im folgenden Studienjahr auf 633 Stellen und im SS 2012 auf 790 Laufbahnstellen angewachsen. Auffällig sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Universitäten; so entfällt ein knappes Viertel aller geschaffenen Laufbahnstellen auf die Medizinische Universität Wien, während die Universität Wien, die TU Wien und die Wirtschaftsuniversität nur sehr wenige derartiger Stellen geschaffen haben.<sup>9</sup>

Die Verhältnisse bei den durch Berufung in ihr Amt gelangten Professoren werden sich mit der entsprechenden zeitlichen Verzögerung wandeln. Während früher die Berufung in ein dauerhaftes Beamtendienstverhältnis mit relativ später Emeritierung die Regel war, gibt es nunmehr keine Verbeamtung mehr; die letzten Professuren nach ‚altem Dienstrecht‘ wurden 2001 ausgeschrieben. Professoren können nunmehr mit unbefristetem oder befristetem Vertrag eingestellt werden, und auch ihre Arbeitszeit kann und wird seither variabel gestaltet (z.B. Teilzeitprofessur), auch wenn die Vollzeitbeschäftigung immer noch die Regel ist.

## 2.2 Überblick über die gegenwärtigen Personalstrukturen<sup>10</sup>

### Struktur des wissenschaftlichen Personals

Das wissenschaftliche Personal umfasst alle wissenschaftlichen Mitarbeiter an österreichischen Universitäten, d.h. Mitglieder des wissenschaftlichen Stammpersonals, studentische Mitarbeiter, Lektoren sowie über Drittmittel finanzierte wissenschaftliche Projektmitarbeiter.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. zu diesen Angaben den Text im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates): H. Pechar, Der akademische Nachwuchs und der Kollektivvertrag (Studie im Auftrag des Österreichischen Wissenschaftsrates 2012), 23 ff..

<sup>10</sup> Sämtliche tabellarische oder graphische Darstellungen zur Personalstruktur an 21 österreichischen Universitäten wurden, sofern nicht anders ausgewiesen, von E. Park im Auftrag des Österreichischen Wissenschaftsrates (2012) erstellt. Weitere Datenauswertungen aus diesem Auftrag befinden sich im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates).

<sup>11</sup> Verwendungen 11, 12, 14, 16, 17, 18, 21, 24, 25, 26, 27, 30, 81, 82, 83, 84 nach BidokVUni.

<b>Wissenschaftliches und künstlerisches Personal (Köpfe)</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>	<b>gesamt</b>
Wissenschaftliches und künstlerisches Stammpersonal	4.663	8.514	13.177
Projektmitarbeiter (drittmittelfinanziert)	3.123	4.940	8.063
Lektoren und Lehrbeauftragte	3.209	4.982	8.191
Studentische Mitarbeiter	2.577	2.934	5.511
Wissenschaftliches und künstlerisches Personal gesamt	<b>13.082</b>	<b>20.657</b>	<b>33.739</b>

Tab. 1: Wissenschaftliches und künstlerisches Personal; bereinigte Kopfzahl. Quelle: E. Park 2012.

### Stammpersonal

Das Stammpersonal österreichischer Universitäten umfasst das gesamte allgemeine Personal sowie Teile des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals. Nicht zum Stammpersonal gezählt werden Lektoren und Lehrbeauftragte, studentische Mitarbeiter und das wissenschaftliche Drittmittelpersonal. Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Personenkategorien das wissenschaftliche und künstlerische Stammpersonal im einzelnen umfasst.

<b>Wissenschaftliches und künstlerisches Stamm-personal (Köpfe)</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>	<b>gesamt</b>
<b>Universitätsprofessoren gesamt</b>	<b>473</b>	<b>1.822</b>	<b>2.295</b>
davon Universitätsprofessoren	411	1.679	2.090
davon Universitätsprofessoren bis 5 Jahre befristet	43	90	133
davon Universitätsprofessoren bis 6 Jahre befristet	19	53	72
<b>Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter gesamt</b>	<b>4.192</b>	<b>6.697</b>	<b>10.889</b>
davon Universitätsdozenten	566	2.092	2.658
davon Assoziierte Professoren	31	125	156
davon Assistenzprofessoren	156	321	477
davon wiss./künstlerische Mitarbeiter mit selbst. Lehre	811	1.025	1.836
davon wiss./künstlerische Mitarbeiter ohne selbst. Lehre	382	354	736
davon Senior Lecturer	306	283	589
davon Senior Scientist/Artist	145	266	411
davon Universitätsassistenten	1.797	2.234	4.031
<b>Wissenschaftliches und künstlerisches Stamm-personal insgesamt</b>	<b>4.663</b>	<b>8.514</b>	<b>13.177</b>

Tab. 2: Wissenschaftliches und künstlerisches Stammpersonal; bereinigte Kopfzahl. Quelle: E. Park 2012.

Der Frauenanteil beim wissenschaftlichen und künstlerischen Stammpersonal liegt bei 35,4 Prozent. Von den 13.177 Beschäftigten waren rund 57 Prozent unbefristet und rund 43 Prozent befristet angestellt.

Zum wissenschaftlichen und künstlerischen Stammpersonal werden auch die Doktoranden gerechnet, die in einem Dienstverhältnis zu einer Universität stehen. Dies entspricht dem heute herrschenden Verständnis, dass sich Studierende im Promotionsstadium bereits in der Forschung betätigen und bewähren müssen. In diesem Sinne definiert etwa die Europäische Charta für Forscher als ‚Nachwuchswissenschaftler‘ (Early-Stage Researcher oder Junior Researcher) Wissenschaftler in den ersten vier Jahren ihrer Forschungstätigkeit einschließlich der Forschungsausbildungszeit. Sie haben daher einen Anspruch auf entsprechende Arbeitsbedingungen, Zugang zu den erforderlichen Ressourcen und Unterstützung durch Mentoren und Betreuer. Wenn bereits Dissertanten als wissenschaftlich tätige Forscher qualifiziert werden, liegt dem ein gemeinsames Berufsbild des Forschers zugrunde, das für alle Wissenschaftler gilt, welche eine Forschungslaufbahn eingeschlagen haben und entsprechend behandelt werden sollen.<sup>12</sup> Als solche stehen ihnen nach der Promotion unterschiedliche Karrierewege offen, innerhalb und außerhalb der universitären Forschung und Lehre und auch in anderen, auf wissenschaftliche Qualifikationen angewiesenen Berufsfeldern.

Der Einstieg in eine universitäre Laufbahn beginnt mit einer entsprechenden Dissertation in Verbindung mit weiteren im Rahmen von Postdoc-Zeiten erbrachten Qualifikationen und Leistungen. Diese Nachwuchswissenschaftler bilden den Pool, aus dem Universitäten ihren Nachwuchs rekrutieren; sie können mit selbstständiger akademischer Lehre und eigenständiger Forschung betraut werden. Im Hinblick auf die Darstellung universitärer Karrierewege und im Hinblick auf die internationale Vergleichbarkeit ist daher die Übersicht über das wissenschaftliche und künstlerische Stammpersonal, wie in Tabelle 2 erfasst, um die folgende Darstellung zu ergänzen:

1. Berufene Professoren nach § 98 und § 99,
2. Dozenten, habilitierte Ao. Professoren nach altem Recht, Assoziierte Professoren, Senior Lecturer, Senior Scientists,
3. Universitätsassistenten mit Doktorat (Postdocs).

---

<sup>12</sup> Empfehlung der Kommission vom 11.3.2005 über die Europäische Charta für Forscher und einen Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern, 2005, [http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/eur\\_21620\\_de-en.pdf](http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/eur_21620_de-en.pdf) (13.5.2013).

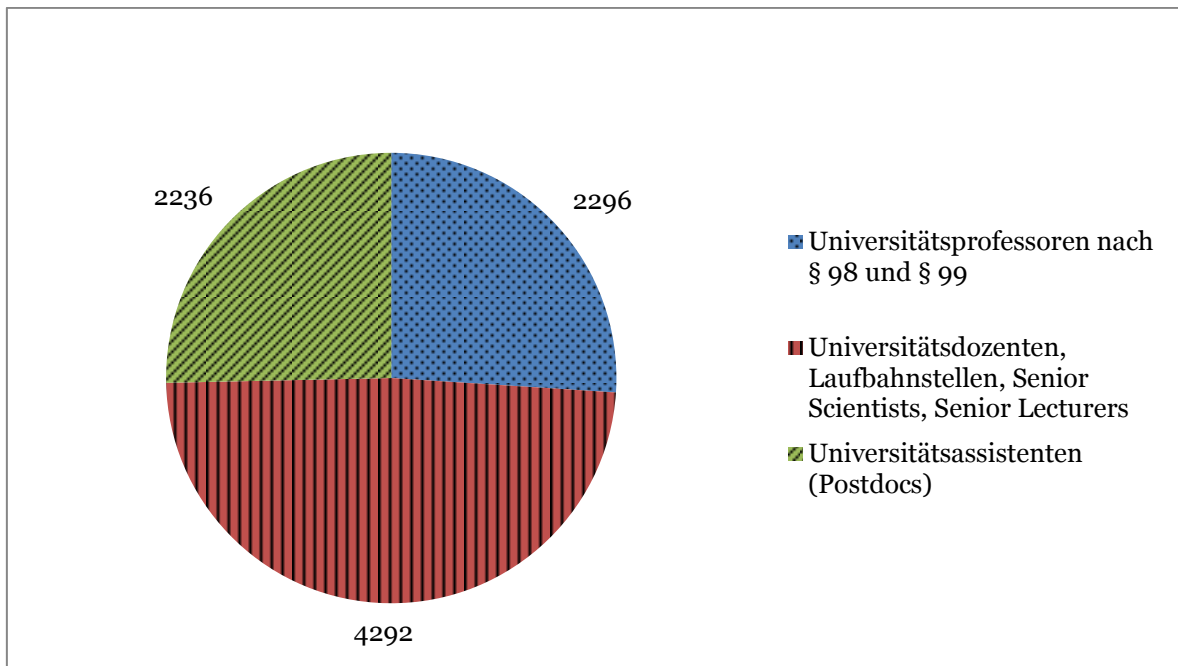


Abb. 1: WS 2011, Wissenschaftliches und künstlerisches Stammpersonal mit Doktorat, alle 21 Universitäten nach UG 2002. Quelle: E. Park 2012.

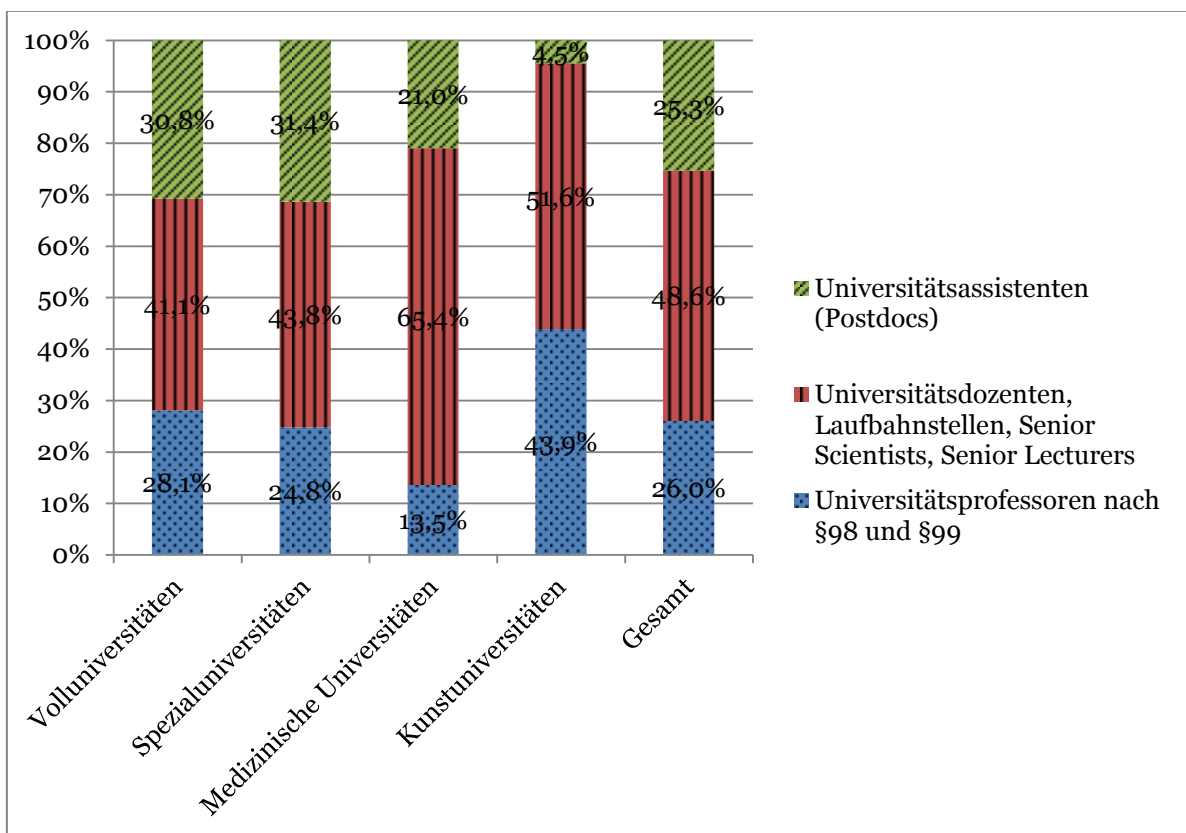


Abb. 2: WS 2011, Wissenschaftliches und künstlerisches Stammpersonal mit Doktorat, in Prozent, nach Universitätstypen. Quelle: E. Park 2012.

## Drittmittelpersonal

Das wissenschaftliche und künstlerische Drittmittelpersonal hat in den Jahren 2005 bis 2011 stetig zugenommen.<sup>13</sup> Seit dem Inkrafttreten des UG 2002 und der Einräumung umfassender Autonomie und Finanzierungsverantwortung konnten bzw. mussten die Universitäten ihre Drittmiteinnahmen deutlich erhöhen – dass daraus ein vermehrter Bedarf an Projektpersonal in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen und Beschäftigungsausmaßen entstand, ist nicht verwunderlich.<sup>14</sup> Drittmittelmitarbeiter können laut Kollektivvertrag nach dem Projektende zwar einen neuen befristeten Vertrag erhalten, doch ist dies nur für maximal sechs Jahre zulässig. Für diese Gruppe der Universitätsmitarbeiter stellt sich die fehlende Planbarkeit einer wissenschaftlichen Laufbahn mit besonderer Schärfe.

Die Relevanz der über F&E-Projekte finanzierten Mitarbeiter für den Forschungsbetrieb ist hoch; dies zeigt sich vor allem im Bereich der technisch-naturwissenschaftlichen Universitäten. Hier werden rund 36 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter drittmittelfinanziert. Projektmitarbeiter stellen die größte Personalgruppe an diesen Universitäten. An den Universitäten mit einem klassischen Fächerspektrum, gegebenenfalls ohne medizinische und technische Fakultäten, beträgt der Anteil des Drittmittelpersonals im WS 2011 dagegen nur rund 17 Prozent, ist also wesentlich niedriger. An Kunstuniversitäten werden im Durchschnitt nur rund 1,5 Prozent der Mitarbeiter über Drittmittel finanziert.

Anders stellt sich die Situation bei externen Lektoren und Lehrbeauftragten dar. Insbesondere an den Kunst- und Volluniversitäten wird verstärkt auf den Einsatz externer Lehrender zurückgegriffen. Der Anteil des Stammpersonals ist an Universitäten mit einem speziellen Fächerspektrum am niedrigsten, aber auch an den Universitäten mit einem klassischen Fächerspektrum nimmt er nur rund ein Drittel des wissenschaftlichen Personals ein.

---

<sup>13</sup> Im Jahre 2011 lag die Zahl der drittmittelfinanzierten wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter bei rund 8.100 Personen.

<sup>14</sup> Mit Jahresende 2011 wurden insgesamt 3.542 Personen, davon 1.771 Doktoratsstudierende und 1.229 Postdocs, sowie 542 dem technischen und sonstigen Personal zuordenbare Mitarbeiter an Österreichs Universitäten über Projekte des FWF finanziert. Vgl. C. Kratky, Wissenschaftliche Karriere in Österreich, FWF Info 83/2012, 14.

## Akademischer Mittelbau

§ 94 Abs. 2 UG gliedert das wissenschaftliche und künstlerische Personal in (1) Universitätsprofessoren, (2) Universitätsdozenten und (3) wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter im Forschungs-, Kunst und Lehrbetrieb. Die letzten beiden Kategorien bilden zusammen den so genannten akademischen Mittelbau. Zum Mittelbau werden folglich alle wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Mitarbeiter im Lehr- und Forschungsbetrieb mit Ausnahme der berufenen Professoren gerechnet. Dazu zählen Universitätsdozenten<sup>15</sup>, Assoziierte Professoren, Assistenzprofessoren, wissenschaftlich/künstlerische Mitarbeiter mit selbstständiger oder ohne selbständige Lehre, Senior Lecturers, Senior Scientists/Artists, Universitätsassistenten, wissenschaftlich bzw. künstlerische Mitarbeiter gemäß § 26 und § 27, Lehrbeauftragte, Lektoren und Studentische Mitarbeiter. Den 31.513 Mitarbeitern des Mittelbaus stehen im Wintersemester 2011 2.295 Universitätsprofessoren gegenüber.

<b>Akademischer Mittelbau gesamt (Köpfe)</b>	<b>31.513</b>
Universitätsdozenten	2.658
Assoziierte Professoren (KV)	156
Assistenzprofessoren (KV)	477
Wiss./künstlerische Mitarbeiter mit selbst. Lehre	1.836
Wiss./künstlerische Mitarbeiter ohne selbst. Lehre	736
Senior Lecturers (KV)	589
Senior Scientists/Artists (KV)	411
Universitätsassistenten (KV)	4.031
Wiss./künstlerische Mitarbeiter gemäß § 26	2.873

---

<sup>15</sup> Dabei handelt es sich um habilitierte wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter (die so genannten Ao. Professoren). Die Privatdozenten sind in diesen Tabellen nicht angeführt; seit der Umstellung auf den Kollektivvertrag 2009 werden sie nicht länger in der BiDokV erfasst.

Wiss./künstlerische Mitarbeiter gemäß § 27	5.223
Lehrbeauftragte	2.468
Lektoren	5.827
Studentische Mitarbeiter	5.511

Tab. 3: Das wissenschaftliche und künstlerische Personal (Mittelbau); bereinigte Kopfzahl.  
Quelle: E. Park 2012.<sup>16</sup>

## Professoren

Universitätsprofessoren gemäß § 97 UG werden nach Durchführung eines Berufungsverfahrens gemäß § 98 oder § 99 UG in ein Arbeitsverhältnis zur Universität aufgenommen. § 98 UG beschreibt das Berufungsverfahren für Professoren, die für eine unbefristete oder länger als fünf Jahre befristete Stelle bestellt werden. Die Teilakte dieses Berufungsverfahrens sehen unter anderem eine fachliche Widmung der Stelle im Entwicklungsplan, eine Ausschreibung durch das Rektorat, eine Gutachterbestellung sowie die Einsetzung einer Berufungskommission vor. Für den Fall, dass ein Universitätsprofessor für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren aufgenommen werden soll, ist § 99 UG anzuwenden.<sup>17</sup> Das abgekürzte Berufungsverfahren ist gegenüber § 98 ein vereinfachtes Verfahren, das ohne die Erstellung eines Gutachtens und ohne Einsetzung einer Berufungskommission erfolgt. Das Universitätsrechts-Änderungsgesetz hat eine zusätzliche, auf die Universitätsdozenten beschränkte Möglichkeit eines abgekürzten Berufungsverfahrens zur Erlangung einer Universitätsprofessur geschaffen. § 99 Abs. 3 legt fest, dass Universitäten einmalig die Möglichkeit besitzen, durch Verordnung des Rektorats eine begrenzte Anzahl von Stellen für Universitätsprofessoren zur Besetzung von bis zu sechs Jahren zu bestimmen. Eine unbefristete Verlängerung der Bestellung ist nur nach Durchführung einer Qualifikationsprüfung nach internationalen kompetitiven Standards möglich. Bis Ende 2011 wurden 76 Universitätsdozenten an zehn Universitäten zu Universitätsprofessoren

<sup>16</sup> Die angegebene Gesamtkopfzahl des akademischen Mittelbaus umfasst jedoch auch 69 Professoren, die an einer anderen Universität auf einer Mittelbauposition (zumeist als Lektoren) angestellt sind.

<sup>17</sup> § 99 Abs. 1 UG in der Fassung des Universitätsrechts-Änderungsgesetzes BGBl. I 2009/81.



gemäß § 99 Abs. 3 bestellt. Von den in den Jahren 2008 bis 2010 berufenen Professoren kamen etwa 60 Prozent aus dem Ausland. 52 Prozent der innerösterreichischen Berufungen waren Hausberufungen.<sup>18</sup>

Die folgende Graphik zeigt die Gesamtzahl der Neuerufungen an allen Universitäten in Österreich, ihre Verteilung auf verschiedene Kategorien von Professuren und den relativ langsam wachsenden Anteil an weiblich besetzten Professuren.

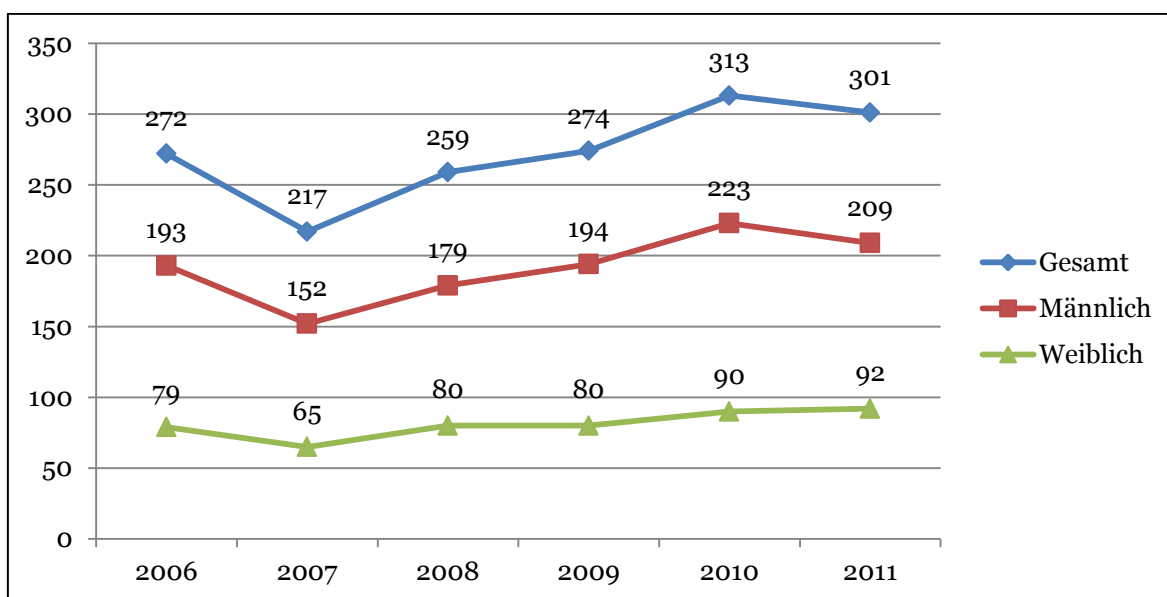


Abb. 3: Berufungen von Professoren nach § 98 und § 99, nach Geschlecht, alle 21 Universitäten nach UG 2002, 2006-2011.<sup>19</sup> Quelle: E. Park 2012.

<sup>18</sup> Bei den Berechnungen wurde die Universität Wien nicht berücksichtigt, da diese in großem Ausmaß kurzfristige Professuren gemäß § 99 Abs. 1 beruft. Diese Handhabung würde aufgrund der Größe der Universität Wien das Gesamtbild verzerren. Vgl. Universitätsbericht 2011, 83 (Anm. 9).

<sup>19</sup> Auswertungen zur Professorenberufung auf Grundlage der Wissensbilanzen der Universitäten, 2006-2011, Unidata:bmwf.

Bei den Neuberufungen steigt der Anteil der auf sechs Jahre befristeten Professuren.

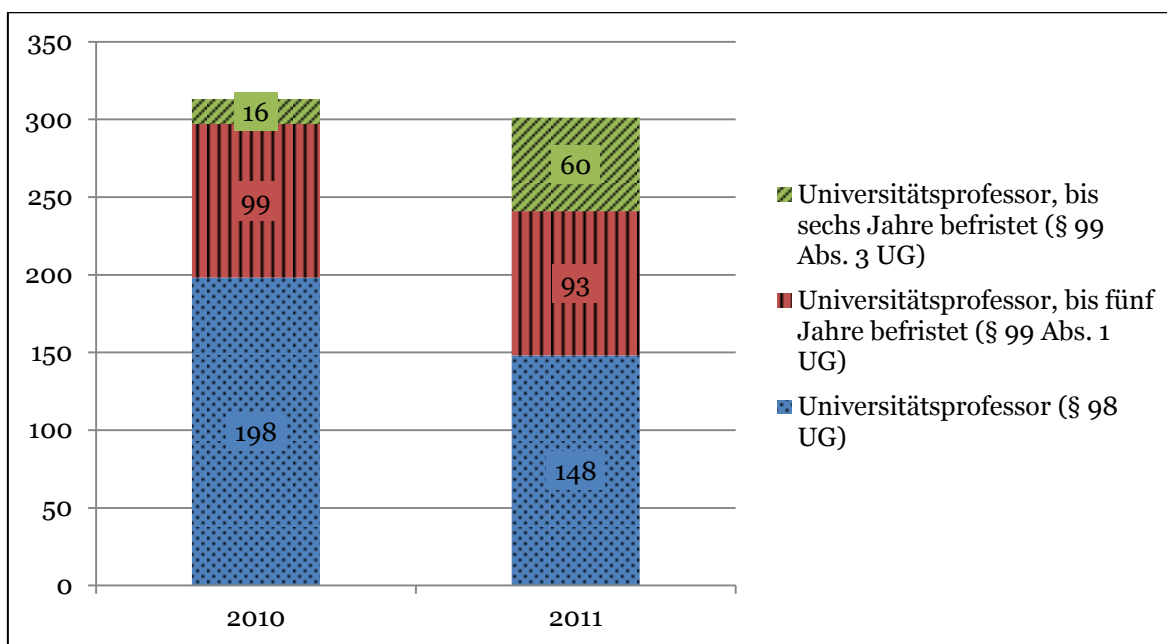


Abb. 4: Berufungen von Professoren nach Typ der Professur, 2010 und 2011. Quelle: E. Park 2012.

Betrachtet man alle bestehenden Professuren, so sind diese immer noch zu 91,1 Prozent durch ein Berufungsverfahren nach § 98 besetzt.

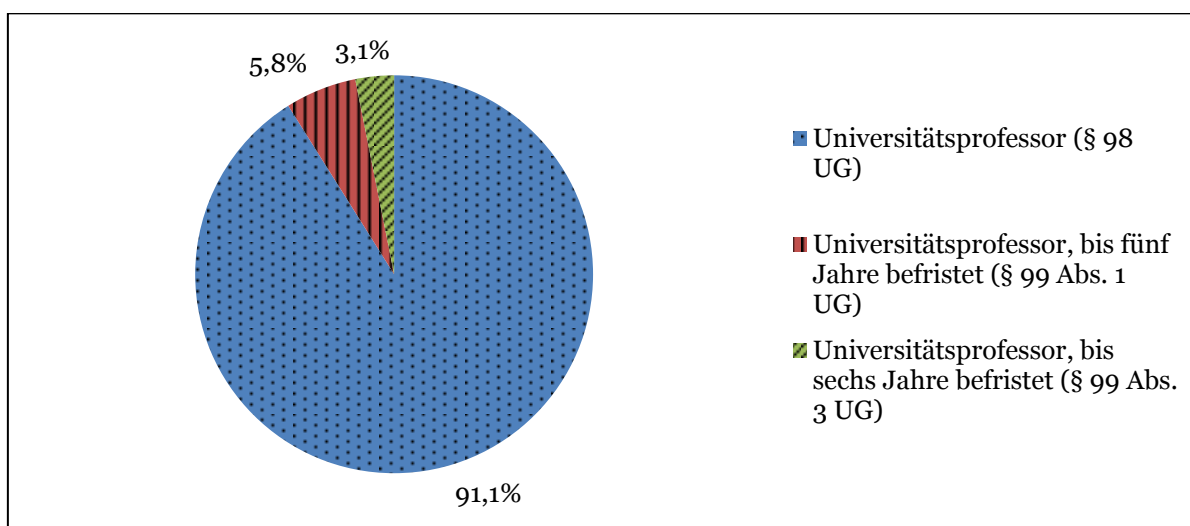


Abb. 5: WS 2011, Universitätsprofessoren nach Typ des Berufungsverfahrens, alle 21 Universitäten nach UG 2002. Quelle: E. Park 2012.

Per Ende 2010 ergibt sich bei den Professoren gemäß § 98 UG ein Beamtenanteil von 52 Prozent, bei den Dozenten ein Anteil von 93 Prozent. Unter den übrigen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitern stehen noch rund 34 Prozent in einem der Universität zugeordneten öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zum Bund. Die folgende Graphik zeigt eine Prognose der Entwicklung dieser Dienstverhältnisse bis 2030.<sup>20</sup>

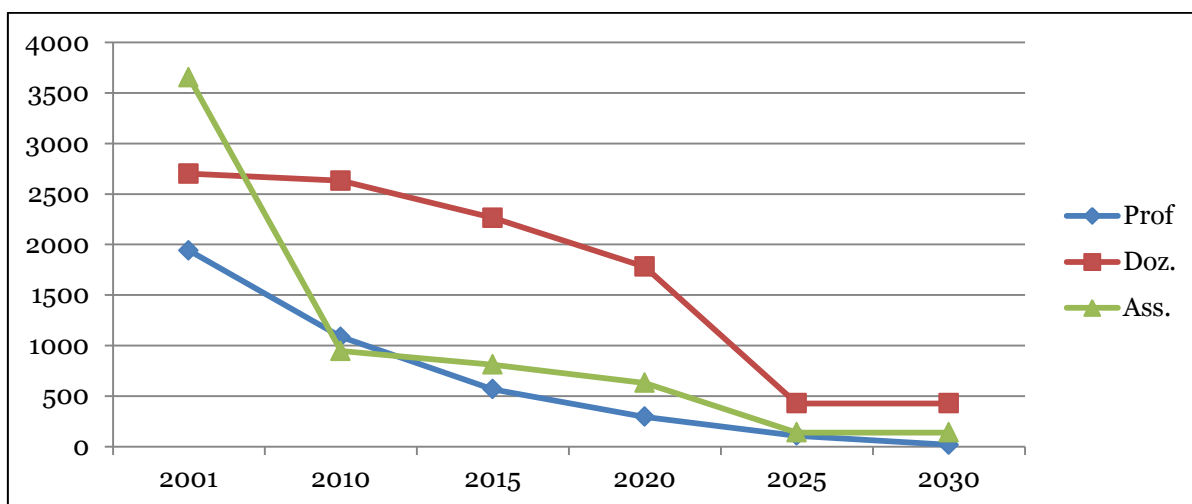


Abb. 6: Zahlen aus Universitätsbericht 2011, 82 (Verwendungen 11, 14 und 16, Stichtag 31.12.2010, Prognoseannahme: Pensionierung mit 65 Lebensjahren). Eigene Darstellung ÖWR 2013.

Gegenüber 2001 wären demnach im Jahre 2020 noch 15 Prozent, im Jahre 2030 nur mehr ein Prozent der Universitätsprofessoren beamtet. Die Zahl der Dozenten wird sich 2030 auf 16 Prozent, die der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter auf vier Prozent belaufen.

### 2.3 Die Ausgestaltung des Professorenamtes

Die tragende Säule für die an Universitäten betriebene Lehre und Forschung bilden die Professoren. Wie die vorstehende Bestandsaufnahme verdeutlicht, setzt sich die Professorenschaft der österreichischen Universitäten aus sehr verschiedenen Gruppen zusammen. Neben den in einem Berufungsverfahren berufenen Professoren, zu denen in den Jahren 2010/2011 diejenigen Dozenten gekommen sind, die individuell in diese Gruppe überstellt wurden, tragen auch die Außerordentlichen Professoren

<sup>20</sup> Vgl. Universitätsbericht 2011, 82.

(habilitierte Dozenten), die Assoziierten Professoren und Assistenzprofessoren (im Anwendungsbereich des Kollektivvertrages) sowie die in einem definitiven Dienstverhältnis nach früherem Recht stehenden Assistenzprofessoren einen auf die Professorenstellung hinweisenden Titel. Das Organisationsrecht zählt dagegen nur die in einem Berufungsverfahren berufenen Professoren zur Gruppe der Professoren, während alle übrigen der Gruppe der sonstigen wissenschaftlichen Mitarbeiter zugerechnet werden, die üblicherweise als Mittelbau bezeichnet wird.

Die hervorgehobene Stellung der berufenen Universitätsprofessoren drückt sich in den relativ ausführlichen gesetzlichen Regelungen der entsprechenden Berufungsverfahren aus. In der gelebten Wirklichkeit kommt dazu noch der Umstand, dass diesen Professoren – regelmäßig zunächst aus Anlass ihrer Berufung, aber auch in der weiteren Folge – eine entsprechende personelle und sachliche Ausstattung zugesichert und zugewiesen wird. Sie werden in der Regel für die Ausübung von Leitungsfunktionen (z.B. Fachbereichsleiter, Institutsvorstand) bevorzugt herangezogen. Alle übrigen Professoren werden vom Rektor bestellt, ohne dass dafür das Gesetz ein bestimmtes Verfahren vorsieht, sieht man von gewissen allgemeinen Regelungen (wie z.B. der Ausschreibung, allgemein umschriebenen Qualifikationserfordernissen) ab. Ob und in welchem Umfang diese Professoren im ‚Mitarbeiterstatus‘ über eigenständige Ressourcen sowie über Freiheiten bei der Ausübung ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit verfügen, hängt von den Gegebenheiten und Gepflogenheiten an den jeweiligen Organisationseinheiten ab und entzieht sich einer generellen Beschreibung.

Innerhalb der Gruppe der berufenen Universitätsprofessoren gibt es eine weitere, bereits durch die gesetzlichen Vorgaben relativ deutlich ausgeformte Unterscheidung, nämlich die Unterscheidung zwischen den ‚§ 98-Professoren‘ und den ‚§ 99-Professoren‘. Die Stellen für die im Verfahren nach § 98 UG zu besetzenden Professoren müssen im universitären Entwicklungsplan ausgewiesen werden; die Besetzung dieser Stellen erfolgt in einem förmlichen Berufungsverfahren. Dabei kommt der durch Fachvertreter besetzten, entscheidungsbevollmächtigten Berufungskommission eine entscheidende Rolle zu, ungeachtet des Umstands, dass die Bestellung durch den Rektor erfolgt, der dabei aber an den Vorschlag der Berufungskommission gebunden ist (ihn freilich auch zurückweisen kann).

Bei der Besetzung dieser Professorenstellen achten die Universitäten immer deutlicher darauf, dass keine Hausberufungen erfolgen, womit die Internationalität und

Mobilität bei der Rekrutierung des akademischen Personals vornehmlich bei diesen Verfahren zum Tragen kommen. Alles das macht deutlich, dass in dieser Gruppe der Professoren noch die Konzeption des Professorenamtes fortlebt, wie es sich in den Traditionen der europäischen Universitäten entwickelt hatte und in den Bezeichnungen ‚Ordinarius‘ oder ‚Lehrstuhlinhaber‘ ihren Ausdruck fand. Auch wenn diese Begriffe heute nicht mehr verwendet werden, charakterisieren sie, sicherlich nicht mehr durchgängig und überall, eine noch fortbestehende Realität.

Für die Besetzung von bis zu fünf Jahren befristeten Professorenstellen kann auch das Verfahren nach § 99 herangezogen werden. Es gilt als ein ‚abgekürztes Berufungsverfahren‘, weil der Arbeitsvertrag in diesen Fällen vom Rektor ohne die Einsetzung einer förmlichen Berufungskommission abgeschlossen wird, wobei das Gesetz zwingend nur eine Anhörung der Fachvertreter vorschreibt. Diese Art der Professur wird in der universitären Praxis häufig zur vorübergehenden Supplierung eines Faches oder zur Abdeckung eines noch nicht endgültig abschätzbaren Bedarfes herangezogen. Auf die vorerst auf einen einmaligen Anlass begrenzte Überleitung bisheriger Außerordentlicher Professoren (habilitierte Dozenten) wurde bereits hingewiesen; auch ihre erstmalige Bestellung und die spätere Entfristung sind in einem vereinfachten Verfahren erfolgt.

Die Ausgestaltung konkreter Professuren ist nach dem Entfall des Beamtenstatus und im Rahmen der skizzierten Verfahren flexibler geworden, und diese Möglichkeiten werden in der Praxis auch genutzt. Berufungen können befristet oder unbefristet erfolgen, Teilzeitprofessuren sind möglich, desgleichen differenzierte Gestaltungen bei der Festlegung der konkreten Dienstpflichten in Forschung und Lehre. Dazu kommt noch die weitgehende und letztlich nur durch die finanziellen Möglichkeiten begrenzte Gestaltungsfreiheit bei der Entlohnung und der Ausstattung mit Ressourcen. Auf diese Weise zeichnet sich ab, dass an die Stelle des einheitlich ausgestalteten Amtes des auf Lebenszeit berufenen, beamteten Professors Verwendungsbilder treten, die nach dem Maß der Verstetigung, der Ausgestaltung als Vollzeit- oder Teilzeitprofessur und nach Entlohnung unterschiedliche Gestaltung aufweisen können.

Diese Tendenzen ändern indessen nichts daran, dass den auf eine Professur nach § 98 UG (im Regelfall) von außen kommenden Bewerbern die zentrale Bedeutung für die Entwicklung der einzelnen Universität zukommt. Dies drückt sich in der schon erwähnten Notwendigkeit aus, die fachliche Widmung dieser Stellen im Entwick-

lungsplan festzulegen; zugleich kommt diesen Stellen auch die größte Ressourcenwirksamkeit zu. Der Entwicklung von Disziplinen und Fächern, ihrem anvisierten Ausbaugrad oder Rückbau, wird durch diese Besetzungen die Richtung gewiesen. Ob dieser strukturbildenden Bedeutung durch die gesetzliche und satzungsmäßige Ausgestaltung der Berufungsverfahren ausreichend Rechnung getragen wird – wobei vor allem die erst sehr späte Einbindung des Rektorats ein Problem darstellen kann –, ist fraglich. Auf diese Problematik kann im Rahmen dieser Empfehlung nur hingewiesen werden.<sup>21</sup>

Zahlenmäßig stellt diese Gruppe von Professuren freilich eine vergleichsweise geringe Größe dar; auch ist nicht damit zu rechnen, dass die Zahl dieser Stellen in einer ins Gewicht fallenden Weise vergrößert werden kann.<sup>22</sup> Das hat zwangsläufig zur Folge, dass jeder quantitative Ausbau einzelner Universitäten oder Fächer nur zu einem geringeren Teil auf diese Weise erfolgen kann und daher – in gewisser Weise mit der Expansionsphase der 1970er und 1980er Jahre vergleichbar – vor allem steigenden Bedürfnissen im Bereich der Lehre durch die Heranziehung anderer Kategorien von Professoren entsprochen werden wird.

#### 2.4 Die Lage des Mittelbaus und der Kollektivvertrag

Die gegenwärtige Situation des akademischen Mittelbaus im personellen Gefüge der modernen Universität hat weiter zurückreichende Ursachen, die bereits in der Ende des 19. Jahrhunderts virulenten ‚Nicht-Ordinarien-Bewegung‘ sichtbar wurden; sie hat sich durch die Hochschulexpansion im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts zuge-spitzt. In der vergleichenden Hochschulforschung wird im Vergleich mit den amerikanischen Universitäten auf den Unterschied zwischen den dort gegebenen, relativ flachen Hierarchien und der Situation an den österreichischen Universitäten hingewiesen. Sie wird etwa mit dem Begriff einer *unbridged disjunction* zwischen den Professoren und dem übrigen akademischen Personal umschrieben, die sich auch in der Zuordnung zu den unterschiedlichen Kurien spiegelt.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Zum Stellenwert der Berufung als Steuerungsinstrument vgl. die Empfehlung der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA), Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an Österreichs Universitäten, Wien 2010.

<sup>22</sup> Vgl. dazu nochmals die Darstellung Tabelle 2.

<sup>23</sup> Vgl. dazu im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates): H. Pechar, Der akademische Nachwuchs und der Kollektivvertrag, 14ff..

Wie sich an den oben präsentierten Zahlen zeigt, gibt es einen relativ hohen Überhang der nicht dem universitären Stammpersonal angehörenden Lehrenden und Forschenden an den österreichischen Universitäten; deren Anteil hat sich im letzten Jahrzehnt erhöht. Das ist freilich keine österreichische Besonderheit, sondern entspricht einem weltweiten Trend. Für diese Angehörigen des Mittelbaus sind befristete Dienstverträge die Regel, womit sie keine gesicherten Karriereaussichten besitzen. Den Universitäten verschaffen ‚periphere‘ Beschäftigungsverhältnisse finanzielle Vorteile und die Möglichkeit, flexibler über die Abdeckung von Aufgaben in der Lehre und Forschung zu disponieren. Organisationsrechtlich gehören auch diese Universitätsangehörigen zu den ‚sonstigen‘ wissenschaftlichen/künstlerischen Mitarbeitern, d.h. zum Mittelbau.

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs, der dem Stammpersonal angehört, hat das ‚alte‘ Dienstrecht verhältnismäßig gut abgesicherte Laufbahnwege bereitgehalten, die häufig in der Definitivstellung als Außerordentlicher Universitätsprofessor oder Assistenzprofessor mündeten. Anders stellt sich die Situation der jüngeren Wissenschaftler dar, die nach der Umstellung auf das Angestelltenrecht eine universitäre Laufbahn anstreben. Sie erhalten als Dissertanten oder Postdocs regelmäßig nur befristete und nicht verlängerbare Dienstverhältnisse. Der auch vom Wissenschaftsrat mehrmals betonten Notwendigkeit, für den qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs entsprechende Karriereaussichten an den Universitäten zu eröffnen, die auch eine angemessene soziale Absicherung vermitteln<sup>24</sup>, sollte durch das Laufbahnmodell nach dem Kollektivvertrag Rechnung getragen werden.<sup>25</sup>

Das durch den Kollektivvertrag geschaffene Laufbahnmodell<sup>26</sup> entspricht in manchen Elementen internationalen Vorbildern, weist aber doch Besonderheiten auf. Für diejenigen Nachwuchskräfte, die eine ‚Laufbahnstelle‘ erlangen, zeichnet sich nach entsprechender Erfüllung der in der Qualifizierungsvereinbarung festgelegten Voraussetzungen die Sicherheit eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses als Assoziierter Professor ab. Dass die Einrichtung dieser Laufbahnstellen angesichts der finanziellen

---

<sup>24</sup> Vgl. die Empfehlung des Österreichischen Wissenschaftsrates zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Österreich, Wien 2007.

<sup>25</sup> Vgl. zur Einführung des Kollektivvertrages und seiner Grundstrukturen, soweit sie im vorliegenden Zusammenhang interessieren, Abschnitt III/2.1 Personalstrukturen im Übergang.

<sup>26</sup> Pfeil spricht hier von einem „Tenure Track österreichischen Zuschnitts“. Damit ist vor allem die Möglichkeit des Angebotes einer Qualifizierungsvereinbarung an bereits im Hause tätige Postdocs gemeint. Vgl. J. Pfeil, Personalrecht der Universitäten, Wien 2010, 288.

Engpässe nur sehr restriktiv erfolgt, wird allerdings hervorgehoben.<sup>27</sup> Außerdem endet die durch den Kollektivvertrag geschaffene Laufbahn mit dem Assoziierten Professor und ist es bei der bereits oben hervorgehobenen scharfen Zäsur geblieben, die nur im Wege einer Berufung bei einer ‚vollen‘ Professur überwunden werden kann.<sup>28</sup>

Auch im Hinblick auf den Einstieg in die auf Verstetigung angelegte Laufbahn unterscheidet sich das Modell des Kollektivvertrages von dem, was international unter einem Tenure Track verstanden wird. Denn für diesen Einstieg sind keine besonderen Qualifikationen vorgesehen, womit einer Praxis nicht entgegengewirkt wird, die dazu tendiert, an dem ‚traditionellen Muster der internen Rekrutierung‘ festzuhalten. Die für akademische Karrieren üblicherweise vorausgesetzte Mobilitätsbereitschaft wird hier nur begrenzt gefördert oder gefordert, mit der Gefahr, dass informelle Mechanismen und Beziehungsgeflechte beim Einstieg in die Karriere ausschlaggebend werden können.<sup>29</sup> So bestätigen erste Ergebnisse einer Untersuchung der Einstellungspraxis, dass ungeachtet international ausgerichteter Ausschreibungen bislang praktisch überwiegend ‚interne‘ Bewerber zum Zuge gekommen sind. Z.B. wurden von den 284 Assistenzprofessuren, die bis zum WS 2010 eingerichtet waren, lediglich 18 mit Personen besetzt, die zuvor nicht an der betreffenden Universität angestellt waren; im Ergebnis wurden 86 Prozent aller neuen Laufbahnstellen mit bereits unmittelbar zuvor angestellten Mitarbeitern besetzt.<sup>30</sup> Dem entspricht auch der vergleichsweise geringe Anteil international besetzter Laufbahnstellen, d.h. von Stelleninhabern ohne österreichische Staatsbürgerschaft, der im WS 2011 nur rund 20 Prozent betrug. Zumindest nach den ersten vorliegenden Erfahrungen kann daher kaum davon gesprochen werden, dass der Einstieg in die durch den Kollektivvertrag geschaffenen Laufbahnstellen in tatsächlich kompetitiven Verfahren erfolgt.

Gegenwärtig ist nicht verlässlich abschätzbar, ob sich dieser Trend zu überwiegend ‚internen‘ Besetzungen fortsetzt oder ob es sich nur um eine Übergangserscheinung handelt. Zumindest aus der Sicht der Universitätsleitungen sollte diese Phase nunmehr überwunden sein und sollten Laufbahnstellen künftig ‚breit und international‘

---

<sup>27</sup> Im WS 2011 liegt der Anteil von Laufbahnstellen am wissenschaftlichen Stammpersonal insgesamt bei 4,7 Prozent. Eine Steigerung abhängig vom Universitätstypus ist erkennbar. Vgl. dazu im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates): H. Pechar, Der akademische Nachwuchs und der Kollektivvertrag, 23.

<sup>28</sup> Vgl. dazu im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates): H. Pechar, a.a.O., 21.

<sup>29</sup> Vgl. H. Pechar, a.a.O., 21f. mit Hinweisen auf die sozialen Argumente, die zur Stützung dieser Praxis herangezogen werden.

<sup>30</sup> Vgl. H. Pechar, a.a.O., 23f..



ausgeschrieben werden, was die Chancen auf eine stärker wettbewerbsorientierte Besetzung verbessern sollte.

### 3. Partizipation und Kommunikation

#### 3.1 Akademische Selbstverwaltung und Partizipation

In der Geschichte der europäischen Universität hat das Verhältnis zwischen den Lehrenden und Lernenden und den Trägern der kirchlichen oder staatlichen Oberherrschaft unterschiedliche Ausgestaltungen gefunden. Epochen einer kooperativen Verfasstheit der Universitäten wurden durch andere abgelöst, in denen die Kirchen, später der Staat, eine strikte Beaufsichtigung, Steuerung und Lenkung ausübten, sodass von ‚akademischer Freiheit‘, universitärer Selbstverwaltung oder anderen Formen der Mitgestaltung des Schicksals einer Universität durch die Hochschullehrer und die Studierenden keine Rede sein konnte. In der neueren österreichischen Tradition, die in den Reformen der Jahre 1848/1850 an das Humboldtsche Ideal angeknüpft hatte, wurden die Universitäten als staatliche Anstalten organisiert, denen gegenüber der Staat weitreichende Einflussrechte in Anspruch nahm. Nur in den Angelegenheiten der so genannten ‚unmittelbaren Wissenschaftsverwaltung‘ wurden ihnen bestimmte autonome Befugnisse eingeräumt und den akademischen Organen zur weisungsfreien Besorgung übertragen. Dies galt insbesondere für die Verleihung der Lehrbefugnis (Habilitation), die Erstattung von Berufungsvorschlägen und die Vorsorge für die Vollständigkeit des Lehrangebots durch kollegiale akademische Behörden. Damit verbunden war das Recht der Professorenschaft, die akademischen Behörden (Rektor, Senat, Dekan) selbst zu wählen. Unter der Geltung der republikanischen Verfassungsordnung wurde die Weisungsfreiheit bei der Besorgung dieser Angelegenheiten damit begründet, dass die Bundesverfassung von 1920 den seit dem Organisationsgesetz von 1873 anerkannten autonomen Wirkungsbereich stillschweigend vorausgesetzt hatte.

Die auf die Besorgung der erwähnten Angelegenheiten der unmittelbaren Wissenschaftsfreiheit begrenzte Universitätsautonomie umschrieb den Spielraum, in dem sich die Mitwirkungsrechte der Universitätsangehörigen entfalten konnten. Nach der herrschenden Lehre waren die Universitäten unselbstständige Staatsanstalten (‚Einrichtungen des Bundes‘) ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Vor allem wegen des

Fehlens einer umfassenden Rechtspersönlichkeit wurde ausgeschlossen, dass die Universitäten als Selbstverwaltungseinrichtungen verfasst waren; sie wurden daher als Erscheinungsformen der so genannten ‚Organselbstverwaltung‘ oder als ‚selbstverwaltungsähnliche Einrichtungen‘ angesehen. Während die früheren Organisationsgesetze die weisungsfrei besorgten Aufgaben des eigenen Wirkungsbereiches den fast ausschließlich aus Professoren zusammengesetzten Kollegien übertragen hatten, suchte das UOG 1975 unter dem Vorzeichen einer ‚Demokratisierung‘ der Hochschulen die Mitbestimmung des akademischen Mittelbaus und der Studierenden zu stärken. In dieser ‚Kurienuniversität‘ wurden die Gremien entweder drittelparitätisch eingerichtet oder jedenfalls in einer Zusammensetzung, die dem Mittelbau und den Studierenden einen erheblichen Einfluss auf die Willensbildung gab. In seinem äußerst umstrittenen ‚UOG-Erkenntnis‘ VfSlg 8136/1977 verwarf der Verfassungsgerichtshof die gegen diese erweiterten Mitwirkungsbefugnisse erhobenen verfassungsrechtlichen Bedenken.

Nachdem bereits das Universitätsgesetz des Jahres 1993 eine gewisse Verlagerung der Entscheidungsstrukturen weg von den Kollegialorganen hin zu monokratischen Organen (Dekan, Rektor) gebracht hatte, wurden durch das UG 2002 die Entscheidungs- und Mitwirkungsstrukturen der nunmehr rechtlich selbstständigen, autonomen Universitäten neu ausgestaltet. Die Lenkungs- und Leitungsbefugnisse wurden bei einem zentralen Universitätsmanagement (Rektorat) konzentriert; für die Leitung der einzelnen Organisationseinheiten (Fakultäten, Institute, Departments) wurde eine monokratische Führung vorgesehen. Die bisherigen Mitbestimmungsrechte der Kurien in den Kollegialorganen wurden beseitigt. Als einziges Gremium, in dem den Universitätsangehörigen rechtlich ausgeformte Entscheidungsrechte zukommen, fungieren seither der Senat bzw. die vom Senat eingesetzten Kommissionen (Berufungs- und Habilitationskommissionen, Curricularkommissionen). Das, was nach dem aus dem 19. Jahrhundert übernommenen Organisationsmodell zu den Angelegenheiten der ‚unmittelbaren Wissenschaftsverwaltung‘ gerechnet wurde, bildet den Kernbereich der dem Senat übertragenen Mitwirkungsbefugnisse. Die ursprüngliche Dominanz der Professorenschaft im Senat, die den Einfluss des Mittelbaus und der Studierenden sehr weitgehend zurückgedrängt hatte, wurde durch eine Novelle des Jahres 2009 abgeschwächt. Die Vertreter der Professorenschaft (neun bzw. 13) haben keine Mehrheit mehr gegenüber den anderen im Senat vertretenen Gruppen des Mit-

telbaus (vier bzw. sechs), der Studierenden (vier bzw. sechs) und der sonstigen Bediensteten (ein).<sup>31</sup>

Es war nicht zuletzt die vom UG 2002 vorgenommene Ausgestaltung der Mitwirkungsmöglichkeiten, die von vielen als Abkehr vom Ideal einer ‚demokratischen Universität‘ und als Absage an die bisherigen Formen akademischer Selbstverwaltung wahrgenommen wurde, die den ursprünglichen und bis heute latent vorhandenen Widerstand gegen das UG 2002 gespeist hat. Soweit dieser Protest seinen Ausdruck im Vorwurf der Verfassungswidrigkeit des UG 2002 gefunden hatte, trat dem allerdings der österreichische Verfassungsgerichtshof in einer Entscheidung aus dem Jahre 2004 (VfSlg 17.101/2004) entgegen. In diesem Verfahren hatten die Kritiker des UG 2002 vorgetragen, dass das österreichische Verfassungsrecht für die Universitäten eine Orientierung an den Prinzipien einer demokratisch legitimierten Selbstverwaltungskörperschaft vorschreibe, deren Mitgliedern Mitbestimmungsbefugnisse vor allem im Hinblick auf die Bestellung der Organe der Selbstverwaltungseinrichtung zukämen. Dem ist der Gerichtshof nicht gefolgt; dieser hielt vielmehr fest, dass es sich bei den Universitäten „im Hinblick auf die ihnen zukommenden Aufgaben“ nicht um eine Einrichtung der Selbstverwaltung in dem „von den Antragstellern gemeinten Sinn“ handle.

Diese Erkenntnis bedeutet nicht, dass die Mitwirkung der Universitätsangehörigen an den die Wissenschaft und ihre Lehre sowie die Verwaltung der Universität betreffenden Angelegenheiten vom Gesetzgeber bzw. von den Entscheidungsorganen der autonomen Universität völlig frei ausgestaltet werden könnte. Verfassungsrechtlich gibt Artikel 81c der österreichischen Bundesverfassung einen Rahmen vor, wenn in dieser Bestimmung die öffentlichen Universitäten als „Stätten freier wissenschaftlicher Forschung, Lehre und Erschließung der Künste“ bezeichnet werden. Die Tragweite dieser Freiheitsgewährleistung ist durch höchstgerichtliche Entscheidungen noch nicht ausgelotet.

In der Literatur wird aus dieser Bestimmung das Gebot einer Ausgestaltung des Universitätsrechts abgeleitet, die es rechtfertige, dass die von der Universität und von ihren Angehörigen erbrachten Leistungen im Ergebnis als ‚freie Forschung‘ bzw. ‚freie Lehre‘ qualifiziert werden können. Mit der verfassungsrechtlich gewährleisteten

---

<sup>31</sup> Die unterschiedliche Zahl der jeweiligen Vertreter bezieht sich auf die unterschiedliche Größe eines Senats, der entweder insgesamt 18 oder 26 Mitglieder hat.

Freiheit wäre es daher zunächst nicht vereinbar, wenn die Organisation oder die Entscheidungsstrukturen einer Universität so beschaffen wären, dass von ihnen strukturelle Gefährdungen der Freiheit des einzelnen Forschers und akademischen Lehrers ausgehen könnten; dies wäre vor allem dann der Fall, wenn Wissenschaftler in den Kernbereichen ihrer Tätigkeit, vor allem bei der freien Entscheidung über die Inhalte einer wissenschaftlichen Lehre oder die Gegenstände und Methoden der Forschung, einer Fremdbestimmung unterworfen wären, der sie sich nicht entziehen könnten. Darüber hinaus sollen akademische Lehre und wissenschaftliche Forschung nur dann als ‚frei‘ im Sinne dieser Verfassungsbestimmung angesehen werden können, wenn die Träger der Lehre und der Forschung an denjenigen Entscheidungsprozessen der autonomen Universität in angemessener Weise beteiligt sind, die sich auf die akademische Lehre, die wissenschaftliche Forschung und die Erschließung der Künste beziehen bzw. sie maßgeblich beeinflussen. Die näheren Einzelheiten dieser verfassungsrechtlich vorgegebenen Partizipationsmöglichkeiten gelten als ausgestaltungsfähig, wobei die Ausgestaltung entweder vom Gesetzgeber oder der Universität in ihrer Satzung bzw. dem Organisationsplan vorgenommen werden kann. In diesem Rahmen könnten auch die vorgefundenen Strukturen (wie etwa das Kuriensystem) verändert werden, wenn nur insgesamt ein ‚Partizipationsniveau‘ gewahrt bleibt, das als ‚angemessen‘ bewertet werden kann.<sup>32</sup>

### 3.2 Förmliche Mitwirkungsrechte und institutionalisierte Beteiligungsrechte

Nach dem UG 2002 ist der Senat das Organ der förmlichen Mitwirkung aller in Kurien zusammengefassten Universitätsangehörigen. Dies gilt ebenso für die von ihm eingesetzten Kommissionen, wobei solche verpflichtend zur Erlassung der Studienpläne und zur Durchführung von Berufungs- und Habilitationsverfahren einzurichten sind. Neben der vorgesehenen Mitwirkung im Rahmen des UG 2002 können die Universitäten unterhalb des zentralen Universitätsmanagements selbst Beratungsgremien ohne Entscheidungsbefugnis einrichten. Hierbei liegt es im autonomen Entscheidungsbereich der Universitäten, inwieweit sie von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, wodurch die Chance besteht, unterschiedliche Formen der Partizipation zu

---

<sup>32</sup> Vgl. zu dieser Auslegung des Art. 81c B-VG W. Berka, in: B. Kneihns/G. Lienbacher (Hrsg.), Rill-Schäffer-Kommentar Bundesverfassungsrecht (Loseblattsammlung) Art. 81c Rz 64ff.; B. Kucsko-Stadlmayer, in: H. Mayer (Hrsg.), Online-Kommentar UG, 81c B-VG, Kommentar III.4; K. Stöger, Universitäten und Hochschülerschaften, in: Österreichische Verwaltungswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.), Selbstverwaltung in Österreich (2009) 227 (244).

institutionalisieren. Tatsächlich hat dies zu einer gewissen Vielfalt geführt, die im Folgenden überblicksweise dargestellt wird.

Auf der Grundlage der Satzungen und Organisationspläne der in § 6 UG genannten 21 Universitäten zeichnet sich zunächst das folgende Bild ab: Die Universitäten Graz, Innsbruck, Klagenfurt, Linz, Salzburg und Wien sehen auf mindestens einer Organisationsebene die Einrichtung kollegialer Beteiligungsorgane vor. An den übrigen, spezialisierten Universitäten finden sich dagegen nur an vier der 15 Universitäten derartige Beratungsgremien.

In der Gruppe der erstgenannten Universitäten gibt es zwei Organisationsebenen: Es ist dies die geläufige Unterteilung in Fakultäten und Institute; die Universität Salzburg geht von diesem traditionellen Begriffspaar ab, da sich die Fakultäten dieser Universität in Fachbereiche untergliedern. Dabei richten die Universitäten Graz, Klagenfurt und Wien Beratungsgremien lediglich auf der Fakultätsebene ein. Die einschlägigen Vorschriften der Universitäten Innsbruck, Linz und Salzburg sehen dagegen zusätzlich unterhalb der Fakultätsebene – wenn auch in heterogener Form – weitere Beratungsgremien vor. Die erstgenannten Beratungsgremien auf Fakultätsebene werden als Fakultätskonferenz (Universität Klagenfurt und Universität Wien), Fakultätsrat (Universität Innsbruck und Universität Salzburg), Fakultätsgremium (Universität Graz) oder Fakultätsversammlung (Universität Linz) bezeichnet. Ihnen sind zum Teil auf der zweiten Gliederungsebene (Institut, Fachbereich, Zentrum) weitere Beteiligungsorgane nachgebildet: der Fachbereichsrat an der Universität Salzburg, der Institutsbeirat bzw. die Institutsversammlung an der Universität Innsbruck und die Institutskonferenz an der Universität Linz.<sup>33</sup>

Hinsichtlich der Beteiligung auf Fakultätsebene erfolgt die Bestellung der Vertreter im Partizipationsgremium an vier der sechs genannten Universitäten durch Wahl, wobei die Organisationspläne hierbei in der Regel auf die jeweilige Wahlordnung des Senats verweisen. Der Organisationsplan der Universität Innsbruck sieht im Gegensatz dazu eine eigene Wahlordnung für den Fakultätsbeirat vor. Die Gremien ähneln in ihrer paritätischen Zusammensetzung dem Senat, wobei der Kurie der Professoren

---

<sup>33</sup> Ferner sieht die Universität Wien Zentrumskonferenzen, die Universität Graz Beiräte fakultärer Zentren, die Universität Salzburg interfakultäre Fachbereichsräte und den School of Education-Rat, die Universität Innsbruck Beiräte von interfakultären Organisationseinheiten, die Universität Klagenfurt Organisationseinheit-Konferenzen an besonderen fakultären Einrichtungen und Kollegien der Universitätszentren vor.

meist keine Mehrheit gegenüber der Summe der Vertreter aus dem Mittelbau, den Studierenden und dem allgemeinen Universitätspersonal eingeräumt ist. Das heißt, dass die Organisationspläne eine bestimmte Anzahl von Vertretern der Professorenkurie, die auch an die Fakultätsgröße angepasst werden kann, festlegen und sodann dem Mittelbau und den Studierendenvertretern jeweils die Hälfte dieser Mandatszahl zuweisen. Das allgemeine Universitätspersonal bestimmt in der Regel ein bis zwei Vertreter.

An der Universität Salzburg bestellt demgegenüber der Dekan die Mitglieder des Fakultätsrates im Einvernehmen mit den Vertretungen des wissenschaftlichen Universitätspersonals und der Studierenden; ferner sind Mitglieder beider Betriebsräte verpflichtend im Gremium vertreten. Der Organisationsplan der Universität Klagenfurt sieht die Mitgliedschaft des Dekans, der Leiter der Organisationseinheiten der Fakultät sowie von sechs Studierendenvertretern in der Fakultätskonferenz vor. Eine zwingende Vertretung aller Gruppen ist hier somit nicht gewährleistet.

Die Mitgliederanzahl der Gremien auf Fakultätsebene (Mindest- und Höchstanzahl der Mitglieder) ist an diesen sechs Universitäten unterschiedlich ausgestaltet. So schreibt etwa der Organisationsplan der Universität Graz eine Höchstanzahl von 42 Mitgliedern vor. Dem Fakultätsgremium selbst obliegt es, die Mitgliederanzahl zu verändern, während an der Universität Wien eine Mindestzahl von neun Mitgliedern vorgegeben, der Dekan aber berechtigt ist, nach seiner Wahl die Größe der Fakultätskonferenz festzusetzen. Im Gegensatz dazu sieht der Organisationsplan der Universität Linz ein anderes Konzept vor: Der Fakultätsversammlung gehören grundsätzlich alle Professoren an, wobei die Fakultätsversammlung die Mitgliederanzahl der Professoren im Gremium durch Beschluss reduzieren kann. Aus der Zahl der Professoren ergibt sich anhand des bereits dargestellten Vertretungsschlüssels die Zahl der Vertreter für den Mittelbau und die Studierenden.

Als Hauptaufgabe der institutionalisierten Beteiligungsrechte auf Fakultätsebene nennen die Organisationspläne die Beratung des Dekans in sämtlichen Angelegenheiten, die die Interessen der Fakultät betreffen. Dabei handelt es sich insbesondere um die Stellungnahme zu Vorschlägen zur Entwicklungs-, Investitions-, Personal- und Organisationsplanung sowie zur Ressourcenzuweisung. In diesem Zusammenhang findet die Rolle des Dekans unterschiedliche Ausgestaltungen: Meist kommt dem Dekan im Beratungsorgan als Leiter eine entscheidende Funktion zu, da er die Sitzun-

gen einberuft und die Tagungsordnung festlegt. Lediglich die Universität Innsbruck geht von diesem Modell ab, indem der Vorsitzende ebenso wie die anderen Mitglieder durch direkte Wahl legitimiert sind und die Mitgliedschaft des Dekans im Gremium explizit ausgeschlossen wird. Die Universität Wien schließt das Stimmrecht des Dekans im Gremium aus. In beiden zuletzt genannten Fällen wird die Trennung zwischen dem beratenen Leitungsorgan und dem beratenden Kollegialorgan somit stärker betont.

Die Funktionsperiode der institutionalisierten Beteiligungsgremien auf Fakultäts-ebene erstreckt sich von zwei bis zu vier Jahren. Weiters sehen die Organisationspläne mehrheitlich ein verpflichtendes einmaliges Zusammentreten pro Semester vor.

Zusätzlich bestehen an drei Universitäten institutionalisierte Beteiligungsrechte unterhalb der Fakultätsebene. Diese bilden das Pendant zu den Beratungsgremien auf Fakultätsebene und dienen als Einrichtung zur Beratung des Leiters der Organisationseinheiten in sämtlichen Angelegenheiten, welche die Organisationseinheit betreffen. Der Fachbereichsrat an der Universität Salzburg ist dem Fakultätsrat nachgebildet; auch er wird nicht gewählt, der Fachbereichsleiter hat im Einvernehmen mit den Kurien die Zusammensetzung zu bestimmen. Jedoch sind ebenso wie im Fakultätsrat Mitglieder beider Betriebsräte vertreten. Demgegenüber ist an der Universität Linz eine Institutskonferenz einzurichten, die ähnlich der paritätischen Zusammensetzung des Senats ausgebildet ist. Schließlich können Institutsleiter an der Universität Innsbruck analog zum Fakultätsrat Institutsbeiräte einrichten, die durch allgemeine Wahl zu beschicken sind. Geschieht dies nicht, ist dennoch einmal pro Semester eine Institutsversammlung einzuberufen. Die Leitung des Beratungsgremiums auf Instituts- bzw. Fachbereichsebene kommt in Linz und Salzburg dem Leiter der jeweiligen Organisationseinheit zu, welcher die Sitzungen vorbereitet, einberuft und leitet. Im Gegensatz dazu wird der Vorsitzende des Institutsbeirates in Innsbruck durch allgemeine Wahl legitimiert; der Institutsvorstand ist von der Mitgliedschaft ausgeschlossen. Bemerkenswert ist, dass die Mehrheit der Mitglieder der Institutskonferenz an der Universität Linz die Einberufung einer Institutsversammlung erwirken kann.

Im Gegensatz zu den Universitäten, an welchen flächendeckend institutionalisierte Beteiligungsgremien eingerichtet sind, verfügen nur vier der übrigen in § 6 UG 2002 genannten 15 Universitäten mit einem speziellen Fächerspektrum über solche Gremien. Hierbei sehen die einschlägigen Vorschriften der Wirtschaftsuniversität Wien, der

Universität für Bodenkultur und der Medizinischen Universität Innsbruck Beteiligungsgremien in verschiedenen Ausgestaltungsformen vor; die Technische Universität Wien begnügt sich hingegen mit einem Gremium auf fakultärer Ebene.

Auf dieser Ebene sind an der Medizinischen Universität Innsbruck sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien eine Departmentkonferenz, an der Technischen Universität Wien ein Fakultätsrat und an der Universität für Bodenkultur laut Satzung mindestens ein Kollegialorgan auf Departmentebene, z.B. als Departmentkollegium, Departmentversammlung oder Departmentkonferenz, eingerichtet. Das Spezifikum der Beteiligung an der letztgenannten Universität liegt darin begründet, dass jedes Department seine innere Organisation und somit auch das Kollegialorgan/die Kollegialorgane auf dieser Ebene selbst in einem Statut ausgestaltet, sodass theoretisch 15 verschiedene Formen der Beteiligung bestehen könnten und sich hierbei die Frage nach der Zulässigkeit dieser zweifachen Delegation stellt. Allerdings wurde durch einen Rektoratsbeschluss ein Muster für Departmentstatuten erstellt, welches sowohl das Departmentkollegium als satzungsgemäßes Kollegialorgan als auch zusätzlich die Departmentversammlung beinhaltet. Bisher haben vier der 15 Departments seit Februar 2012 ihr eigenes Statut erlassen. Sie sind dem oben beschriebenen Muster gefolgt und haben zum Teil noch weitere Formen der Beteiligung vorgesehen.

Wie an der Technischen Universität Wien und an der Medizinischen Universität Innsbruck lässt sich auch an der Universität für Bodenkultur feststellen, dass die Universitätsprofessoren die zahlenmäßig stärkste Vertretung finden. Im Gegensatz dazu bietet die Satzung der Wirtschaftsuniversität Wien ein neues Modell. Dort wird die Gruppe der Professoren im Sinne des ‚Faculty‘-Gedankens neu definiert und in dieser ein Gleichgewicht zwischen Universitätsprofessoren und habilitierten wissenschaftlichen Mitarbeitern in einem dauernden Dienstverhältnis zur Wirtschaftsuniversität angestrebt. Von dieser anders konzipierten Zusammensetzung der Professorengruppe an der Wirtschaftsuniversität abgesehen, entfallen bei allen vier Universitäten auf wissenschaftliches Personal, Studierende und allgemeine Universitätsbedienstete Mandate im fakultären Beteiligungsgremium. Die Proportion entspricht im Großen und Ganzen wieder jener der paritätischen Vertretung im Senat. Weiters sehen die Wirtschaftsuniversität Wien und die Universität für Bodenkultur als Zwischenebene zur Universitätsleitung einen Rat der Departmentvorstände bzw. eine Departmentleiterkonferenz vor.



Auf Institutsebene bestehen an drei Universitäten weitere Beratungsgremien. Die Institutskonferenz der Medizinischen Universität Innsbruck ist der Departmentkonferenz nachgebildet und wird daher durch Wahl bestellt. Ähnliches gilt für die Institutskonferenz der Wirtschaftsuniversität Wien. An der Universität für Bodenkultur sieht die Satzung lediglich die Möglichkeit vor, eine Institutsleiterkonferenz einzurichten.

Im Ergebnis haben die österreichischen Universitäten durch autonome Regelungen sehr unterschiedliche Formen der Beteiligung der Universitätsangehörigen realisiert. Auffällig ist, dass ein nicht geringer Anteil von Universitäten keine Beratungsorgane institutionalisiert hat, womit die Partizipation in diesen Fällen auf informelle Formen der Beratung und Mitwirkung angewiesen ist – die freilich nicht weniger wirksam sein müssen. Dort, wo Beratungsgremien auf Fakultätsebene sowie (zumindest zum Teil) auf der Ebene der nachgeordneten Organisationseinheiten eingerichtet wurden, erinnern diese Gremien stark an die vor dem UG 2002 bestehenden Kollegialorgane, vor allem im Hinblick auf ihre an Kurien orientierte Zusammensetzung. Die Organisation der Mitwirkung folgt der traditionellen Kurienstruktur; lediglich die Wirtschaftsuniversität hat hier einen neuen Weg eingeschlagen. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass alle diese Gremien nunmehr ausschließlich zur Beratung eingerichtet sind und ihnen alle früher gegebenen Entscheidungskompetenzen abgehen. Die tatsächliche Wirksamkeit und Durchschlagskraft einer solchen auf Beratung beschränkten Partizipation lässt sich schwer abschätzen; systematische Untersuchungen liegen nicht vor. Anzunehmen ist, dass jedenfalls der Informationsfluss zwischen den Leitungsorganen und den sonstigen Angehörigen der Universität durch Beratungsgremien der geschilderten Art verbessert wird.

### 3.3 Kommunikation

Governancereformen ergeben in der Regel in ihrer Beurteilung und Akzeptanz über unterschiedliche Betroffenheiten hinweg kein einheitliches Bild. Das gilt auch von der mit dem UG 2002 durchgeführten Reform des österreichischen Universitätssystems. Nach H. Pechar, der sich in seiner Analyse auf einen 2011 durchgeführten Survey „The Changing Academic Profession (CAP)“ an den österreichischen Universitäten stützt, mit dem die ‚Stimmungslage‘ oder ‚Innenansicht‘ des akademischen Personals

erfasst werden sollte, lassen die Ergebnisse nur eine ungefähre Einschätzung zu.<sup>34</sup> Das beginnt bereits bei einer kritischen Beurteilung der mit dem UG 2002 eingetretenen Veränderungen. Für die einen, diejenigen, die auf politischer Ebene ihren Einfluss auf das Universitätssystem gefährdet sehen, geht die Autonomieentwicklung zu weit, entzieht diese weitgehend dem politischen Gestaltungswillen die institutionelle Grundlage, für die anderen, die Universitäten, geht sie nicht weit genug, haben die Universitäten wesentliche Bedingungen dieser Entwicklung nicht in der Hand. Hinzu tritt, wiederum hochschulpolitisch motiviert und auf die Zusammensetzung der Kollegialorgane bezogen, der Vorwurf einer schleichenden ‚Entdemokratisierung‘ der Universität.

Faktisch erreichen derartige hochschulpolitische Einschätzungen den Alltag der 2002-Universität nur am Rande. Dieser Alltag ist sowohl auf Seiten des akademischen Personals als auch auf Seiten der Studierenden weitgehend durch das Interesse an möglichst ungestörten Spielräumen für die eigene Arbeit, im Falle des wissenschaftlichen Nachwuchses verbunden mit der Forderung nach klaren Karrierewegen, bestimmt. Auch gilt ein Engagement in – wie man früher sagte – Selbstverwaltungsdingen als wenig erstrebenswert; hochschulpolitische Debatten werden allenfalls beobachtet und verfolgt, nicht gelebt. Kritik an den universitären Verhältnissen bleibt weitgehend selbst ‚akademisch‘. Das gilt auch bezogen auf studentische und Mittelbaupositionen: „Nicht immer spiegelt die medial und in öffentlichen Diskussionen dominante Meinung die Auffassung der Mehrheit einer bestimmten Gruppe von Akteuren wider. Das ist gerade in der Hochschulpolitik evident, wo etwa die Positionen der ÖH-Bundesvertretung (die medial in der Regel als ‚die studentische Position‘ erscheint) in vielen Punkten von der Meinung der Mehrheit der Student/inn/en abweicht. Vermutlich gibt es ein ähnliches Phänomen bei Kontroversen um die Arbeitsbedingungen und Karrierechancen des akademischen Personals. Hochschulpolitisch engagierte Vertreter des Mittelbaus scheinen dem neuen Governance Modell gegenüber kritischer eingestellt zu sein als die Mehrheit des akademischen Personals (ver-

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu im Anhang (abrufbar über die Website des Wissenschaftsrates): H. Pechar, Wie schätzt das akademische Personal die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen an den österreichischen Universitäten ein? Empirische Befunde aus dem CAP Survey (Studie im Auftrag des Österreichischen Wissenschaftsrates 2012).

mutlich auch die Mehrheit des Mittelbaus), sie sind aber zugleich in der öffentlichen Diskussion am stärksten sichtbar."<sup>35</sup>

Aus einer Analyse der CAP-Daten für Österreich geht nach Pechar Folgendes hervor: Die Frage, ob das UG 2002 Verbesserungen gebracht habe, wird mehrheitlich, über alle Personalkategorien hinweg, verneint. Kritisiert wird die als unzureichend wahrgenommene Kommunikation zwischen dem universitären Management und dem akademischen Personal (im Ländervergleich ein ähnliches Bild wie in England und Irland). Als weiteres Problem gilt die als mangelhaft empfundene Beteiligung des akademischen Personals in Verwaltungsdingen. Die Arbeitszufriedenheit liegt bei einem Durchschnittswert der europäischen Länder. Nach Pechar weisen die Daten insofern auf eine (für starke Top-down-Strukturen typische) unzureichende bzw. so empfundene Balance zwischen Leitungsstrukturen und kollegialen Strukturen hin.<sup>36</sup>

Ob derartige (mittels Fragebogen erhobene) Selbsteinschätzungen des akademischen Personals die tatsächliche Situation zutreffend wiedergeben, die genannten Mängel als gravierend für die eigene Arbeitssituation gelten, lässt sich schwer ausmachen. Die Wahrnehmung der Situation nach den mit dem UG 2002 eingetretenen institutionellen Veränderungen ist alles in allem diffus. Hochschulpolitische Einschätzungen treffen die eigene Situation eher nur am Rande. Wo die Kommunikation nicht funktioniert, verschafft sie sich in der Regel eigene Wege oder eine entsprechende Ordnung. Das entspricht denn auch den Gegebenheiten akademischer Verhältnisse, die sich nicht in der gleichen Weise unter feste Ordnungen bringen lassen, wie dies in anderen gesellschaftlichen Verhältnissen der Fall ist. Das alle universitären Verhältnisse bestimmende Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre schafft besondere, sich dem rein Organisatorischen entziehende Verhältnisse. Das gilt auch für die alles, auch hinsichtlich neuer Partizipationsstrukturen entscheidenden Kommunikationsformen in einer Universität.

---

<sup>35</sup> H. Pechar, a.a.O., 26 f..

<sup>36</sup> H. Pechar, a.a.O., 33.

## IV. Internationale Beispiele universitärer Governance

### 1. Universitäre Governance

Die Organisationsform einer Universität ist – wie das ganz allgemein auch für andere Organisationen bzw. Institutionen im politischen System gilt – einer ständigen Überprüfung der Repräsentanz und Legitimität ihrer Gremien und Verhandlungssysteme unterworfen. Anstöße können von einem gesellschaftlichen Wandel, von der Notwendigkeit einer Reaktion auf geänderte Funktionserwartungen oder von innerorganisatorischen Ansprüchen ausgehen. Eine am Governancebegriff orientierte Diskussion universitärer Organisationsstrukturen kann daher nicht als isoliertes Reformanliegen, z.B. beschränkt auf den Bereich des Universitätsmanagements, behandelt werden; es sind auch die Zusammenhänge mit anderen Handlungsebenen innerhalb und außerhalb der Universität zu berücksichtigen (wie z.B. die Anforderungen an eine Universität als Dienstleistungsträger, die interne Qualitätssicherung, demokratiepolitische Forderungen). Betroffen sind damit unterschiedliche Verantwortlichkeiten und unterschiedliche Formen der organisatorischen und inhaltlich-strategischen Amtsführung auf allen Ebenen. Im Fokus universitärer Governance steht also nicht nur die Frage der Organisations- und Entscheidungsstruktur (z.B. Senat, Rektorat/Rektor, Universitätsrat, Professoren, Mittelbau, Studierende), sondern die Frage, wo und wie die für eine Universität relevanten Problemstellungen definiert, Strategien entworfen, Ressourcen verteilt und ihre Gebarung kontrolliert werden, welche Modi der Entscheidungsfindung genutzt werden, welcher Grad an Legitimität Entscheidungen zugesprochen wird und welche Gruppen/Repräsentanten daran beteiligt sind.<sup>37</sup>

Für die Entwicklung eines diesem Governancebegriff entsprechenden Konzepts für eine zeitgemäße europäische Universität unter besonderer Berücksichtigung der Personalstruktur, der Karrieremöglichkeiten und der Partizipation können Good-Practice-Beispiele nützlich sein, und zwar solche, die die intrinsisch verwobene Organisations- und Personalstruktur einer Universität auf die gesuchte Art und Weise effektiv zu nutzen wissen. Die einem Reformmodell entsprechende *Angemessenheit der Verfasstheit des Systems* steht somit im Mittelpunkt.

---

<sup>37</sup> Vgl. H. D. Lasswell, *Who gets what, when, how?*, New York/Cleveland 1935.

Folgender Raster soll die Vergleichbarkeit der Beispiele und ihre Beurteilung erleichtern:

Fragen nach der guten Praxis

1. des Regierens (Governance),
2. der Karrieremöglichkeiten,
3. der Partizipation.

## 2. Beispiele aus der universitären Praxis

Im Folgenden werden die Gestaltungsmöglichkeiten universitärer Governance an Hand einiger Beispiele illustriert. Die Auswahl der Beispiele erfolgte nach Reputation der Universität, ihrer Reformfreudigkeit, ihrer Position in gängigen Rankings, ihrer Favoritenrolle in Exzellenzinitiativen und der Anforderung, Universitäten unterschiedlicher Größe (gemessen an der Studierendenzahl und dem Disziplinenpektrum) darzustellen.

### Beispiel 1: **Aarhus Universität (AU)**

Die Universität Aarhus wurde im Jahr 1928 gegründet und hat heute ca. 35.000 Studierende, davon 1.096 Doktoranden. Sie gliedert sich in vier große Fakultäten: (1) Faculty of Arts, (2) Faculty of Science and Technology, (3) Faculty of Health und (4) School of Business and Social Sciences mit insgesamt 359 Professoren, 1.134 assoziierten Professoren, Senior Researchers und Senior Advisers, 651 Assistenzprofessoren und Postdoktoranden. Zusammen mit noch anders klassifiziertem Personal (381 Personen) hat die Universität 3.622 im akademischen Bereich tätige Angestellte, 493 leitende Angestellte sowie 3.389 Angestellte des technischen und des Verwaltungspersonals und damit insgesamt 7.503 Angestellte.<sup>38</sup> Nach einer Umorganisation der gesamten Universität im Jahre 2010 heißen diese vier (intern immer noch Fakultät genannten) Bereiche heute *Main Areas*, die sich wieder in 26 untergeordnete Departments oder Institute gliedern, wobei die Bezeichnungen Institut und Department weitgehend synonym verstanden und genutzt werden. Das Gesamtbudget der Universität beträgt derzeit (Stand 2012) etwa 800 Mio. Euro, wovon 266 Mio. Euro als Grundfinanzierung des Staates geleistet werden, 206 Mio. Euro stammen aus der

---

<sup>38</sup> Interview mit F. Larsen, Leiter des Rector's Office, 2013.

erbrachten Lehrleistung (gemessen anhand der erbrachten ECTS-Punkte), finanziert vom Staat, 233 Mio. Euro sind extern finanziert (Drittmittel, Stiftungsmittel), 76 Mio. Euro sind nicht näher spezifizierte andere Einkünfte, weitere 27 Mio. Euro entstammen aus konkreten Verträgen mit der Regierung. Diese Mittel sind als Gesamtbudget, inklusive aller Gehälter und aller Ausgaben der Universität, zu sehen. Die Grundfinanzierung und die Berechnungsgrundlage für die erbrachten Lehrleistungen werden mit der Regierung alle vier Jahre neu verhandelt.

## 1. Governance

Die Aarhus Universität ist nach ihrer jüngsten Reform, die im Jahre 2010 begonnen wurde und noch immer nicht vollständig abgeschlossen ist, vollständig hierarchisch gegliedert. Das oberste Gremium der Aarhus Universität ist der Universitätsrat. Seine Aufgabe ist es, die universitären Interessen in Lehre und Forschung zu fördern und voranzutreiben. Der Universitätsrat gibt den strategischen Rahmen für die Organisation der Universität vor und setzt langfristige Ziele für deren Aktivitäten und ihre Weiterentwicklung.

Die AU wird operativ geführt von einer *Senior Management Group* (SMG). Diese setzt sich zusammen aus dem Rektor, dem Prorektor, dem Universitätsdirektor (diese Personen repräsentieren das Rektorat) sowie den Dekanen der vier Hauptbereiche der Universität. Der Rektor ist zuständig für alle geschäftlichen Angelegenheiten der Universität im Rahmen der Vorgaben des Universitätsrates und ist letzten Endes verantwortlich für alle operativen Entscheidungen. Die anderen Personen der *Senior Management Group* haben Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die durch den Rektor festgelegt werden. Die SMG ist für das gesamte Tagesgeschäft der Universität zuständig und verantwortlich. Unterstützt wird sie dabei vom *Aarhus University Executive Management*, das aus den Vizedekanen, den Department Heads/Institutsleitern und den Studienleitern besteht. Diese sind dem Rektor berichts- und rechnungspflichtig. Alle Entscheidungen werden in der Regel streng hierarchisch getroffen; in den Fakultäten/*Main Areas* treffen die Dekane die letzte Entscheidung. Dazu gibt es in jedem Bereich ein Beratungsgremium (*Academic Council*), das zur Hälfte vom Dekan ernannt und zur Hälfte demokratisch gewählt wird. Diese Gremien haben aber nur beratenden Charakter; die Entscheidung fällt durch den Dekan (*Dean*). Alle Entscheidungen können jedoch auf die jeweils niedrigere Ebene delegiert werden;

dies wird in den jeweiligen Bereichen sehr unterschiedlich gehandhabt und hängt wohl auch sehr von den jeweiligen Personen ab. Die in der Hierarchie niedrigste Gliederung ist die der Institute/Departments; auch hier werden alle Entscheidungen letztendlich vom Instituts- bzw. Departmentleiter getroffen.

Zusätzlich zur vertikalen hierarchischen Struktur gibt es im Sinne eines so genannten *matrix-arrangement* eine horizontale Struktur, deren Gremien als beratende Organe für die Bereiche: (1) Forschung, (2) Lehre, (3) Wissenstransfer und (4) Talent- bzw. Personalentwicklung zuständig sind. Diese Gremien werden von den vier Dekanen geleitet, von denen jeweils einer für den jeweiligen Bereich zuständig ist. Diese erst vor zwei Jahren eingerichtete Beratungsstruktur soll eine Kommunikation über die Fakultätsgrenzen hinweg ermöglichen in den Bereichen, die von allgemeinem Interesse sind. Nach Aussagen des Verwaltungsleiters beginnen diese Strukturen erst jetzt zu greifen; man habe erste positive Erfahrungen, könne aber noch nichts abschließend dazu berichten. Es ist auch vorgesehen, dass sich Aufgaben, Themen und Zusammensetzung der Gremien, je nach Erfahrung, gegebenenfalls noch ändern können.

Generell werden Entscheidungen streng hierarchisch getroffen. Weder Institute/Departments noch irgendwelche Gremien können Entscheidungen des *Executive Board* beeinspruchen. Das *Board* ist allerdings dem zuständigen Minister in allen Belangen auskunfts- und berichtspflichtig, der gegebenenfalls auch das *Board* entlassen kann.

## 2. Karrierewege

Die Dekane der *Main Areas* sind für die jeweilige Personalentwicklung zuständig. Dazu können sie Empfehlungen der beratenden Gremien heranziehen, sind aber nicht an sie gebunden. Akademische Stellen werden grundsätzlich ausgeschrieben. Die Karriere eines Wissenschaftlers beginnt nach der Promotion. Schon die Postdoktoranden zählen zum akademischen Lehrkörper (im Sinne eines *faculty member*) sofern sie an der Lehre beteiligt sind. An der AU existieren im Wesentlichen drei Stufen des Karriereweges: (a) Assistenzprofessor (*assistant professor*), (b) Assoziierter Professor (*associate professor*) und (c) Professor (*full professor*). Assistenzprofessoren sind zeitliche (in der Regel auf drei Jahre) befristete Anstellungen. Sie können sich dann als Assoziierte Professoren auch auf ausgeschriebene Stellen an derselben Universität bewerben und werden in vielen Fällen auch so berufen. Genaue Zahlen

waren nicht ermittelbar; es scheint aber nicht unrealistisch zu sein, dass 50 Prozent der Stellen Assoziierter Professoren so besetzt werden. Assoziierte Professuren sind meist unbefristete Stellen, allerdings nicht immer und nicht in jedem Bereich. Das entspricht nicht einem (nach englischem oder amerikanischem Vorbild) Tenure Track-Verfahren, sondern wird jeweils im Wettbewerb und mit einer Ausschreibung gehandhabt. Alle Stellen als Professoren (*full professor*, intern auch *chair* genannt) werden international ausgeschrieben und in der Regel mit von außen kommenden Personen besetzt. Für alle Verfahren gibt es ein *Search Committee*, das vom Dekan eingesetzt wird. Aufgabe dieses Komitees ist nicht, Kandidaten auszuwählen bzw. eine gereichte Liste anzufertigen, sondern im Sinne eines Assessments alle Kandidaten zu bewerten und diese Bewertung dann zur Entscheidung dem Dekan vorzulegen. Für Assistenzprofessoren und Assoziierte Professoren fällt die Entscheidung über die zu berufende Person in der Regel der Institutsleiter/Departmentleiter; für Professoren (*full professors*) ist diese Entscheidung dem Dekan vorbehalten. Voraussetzung für die Mitsprache (*assessment*) in Berufsangelegenheiten ist in der Regel ein Doktorat. Auch für die Stelle eines Professors können sich Personen der eigenen Universität bewerben und werden auch oft berücksichtigt. Auch hier waren keine genauen Zahlen zu erfahren; allerdings gab es durchaus Stimmen, die der Meinung waren, hier könne die AU internationaler werden und weniger regional orientiert sein.

Es gibt also an der AU durchaus einen Karriereweg, der unter Umständen vom Doktorat bis zur Position eines Professors führen kann; es wurde jedoch betont, das sei die Ausnahme. Berufungen werden auf jeder Ebene durchgeführt, automatische Beförderungen gibt es keine.

### 3. Partizipation

Durch die stark hierarchische Struktur ist Partizipation (im Sinne von Mitbestimmung) eher gering ausgeprägt. Andererseits gibt es eine Reihe von beratenden Gremien auf allen Stufen (Rektorat, Fakultäten, Institute), die im Meinungsbildungsprozess Einfluss nehmen können. Entscheidungsbefugnis haben sie keine. Es gibt auch keinen Senat oder eine entsprechende Versammlung, die universitätsübergreifend irgendwelche Entscheidungen fällen könnte.

Einzig in Angelegenheiten der akademischen Ausbildung existieren Gremien, die akademische Grade verleihen können. Hier partizipieren Vertreter des akademischen



Personals und der Studierenden. Besonders ist das der Fall bei der Ausbildung der Doktoranden; hier gibt es auch einen eigenen *PhD Council*, der für die Ausbildung und den Mitteleinsatz für die Forschung im Rahmen von Dissertationen verantwortlich zeichnet.

#### 4. Zusammenfassung

Die AU hat sich in den vergangenen Jahren von einer mehr demokratisch verfassten Institution zu einer nunmehr stark hierarchisch gegliederten Organisation umstrukturiert. Die strategische Ausrichtung und die Aufsicht erfolgen durch das Universitäts-*Board*; der Rektor ist verantwortliches ausführendes Organ. Ihm zur Seite steht eine *Senior Management Group*. Die Dekane haben einen großen Verantwortungsbe- reich für die personelle und wissenschaftliche Ausrichtung der Fakultäten; nachge- ordnet sind Institute, deren Leiter ebenfalls in ihren Einheiten volle Entscheidungs- befugnis haben. Partizipation im Sinne von Mitbestimmung gibt es praktisch nicht, die Budgets werden verhandelt und vorgegeben. Auf der oberen und mittleren Schie- ne sieht man das System bereits als sehr erfolgreich an, auf der unteren Ebene gibt es andererseits (noch?) viele Kommunikations- und Entscheidungsprobleme. Der Um- strukturierungsprozess an der AU ist nicht abgeschlossen, und es sind wohl auch noch organisatorische Änderungen zu erwarten. Das Matrix-Arrangement (vertikale Entscheidungsstruktur, horizontale Beratungsgremien) sieht auf dem Papier sehr gut aus, in der Praxis, vor allem in den Instituten, gibt es noch viele Bedenken.

#### Beispiel 2: **Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich**

Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, 1911 aus dem 1855 ge- gründeten „Polytechnikum“ hervorgegangen, ist in ihrer Organisationsstruktur durch eine Kombination von starker Führung und flachen Hierarchien ausgezeichnet. Die- ses Charakteristikum verleiht ihr einerseits die nötige Flexibilität, *bottom up* auf neue wissenschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren, andererseits aber auch die Möglichkeit, *top down* die daraus resultierenden Planungsvorhaben wirkungsvoll umzusetzen.

Die strategische und operative Führung der ETH Zürich liegt in den Händen des Prä- sidenten; dieser verfügt über Entscheidungshoheit und bildet mit vier Vizepräsi- den-

ten die Schulleitung, das oberste Führungsgremium der ETH Zürich. Ihr sind die 16 organisatorisch eigenständigen Departemente unterstellt, die die Forschungs-, Lehr- und Dienstleistungen der ETH Zürich erbringen. Ein zwischengeschalteter Senat existiert nicht.

## 1. Governance

Über der ETH Zürich waltet der ETH-Rat als oberstes Aufsichts- und generelles strategisches Führungsorgan. Seine (derzeit 11) Mitglieder – Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik – werden vom Bundesrat als dem obersten politischen Gremium der Schweiz gewählt. Der ETH-Rat vertritt den ETH-Bereich, dem neben der ETH Zürich auch die ETH Lausanne (École Polytechnique Fédérale de Lausanne, EPFL) und vier Forschungsanstalten<sup>39</sup> angehören, gegenüber den politischen Behörden, beurteilt die Budgetanträge dieser sechs Institutionen und teilt ihnen die Bundesmittel zu. Auf Vorschlag des ETH-Rates wird der Präsident der ETH Zürich ebenso wie jener der EPFL vom Bundesrat gewählt. An diesem Wahlverfahren, zu dem der ETH-Rat eine eigene Findungskommission einsetzt, ist die Professorenschaft der Hochschule nicht beteiligt. Die vier Vizepräsidenten werden dem ETH-Rat vom Präsidenten zur Wahl vorgeschlagen.<sup>40</sup>

Die Schulleitung, die als oberstes Entscheidungsgremium der ETH Zürich die gesamte Organisation der Hochschule regelt, besteht aus dem Präsidenten und vier Vizepräsidenten. Der Präsident vertritt die Hochschule nach außen und ist für deren internationale Positionierung verantwortlich. Innerhalb der Hochschule bestimmt er die strategische Planung, die Budgetzuteilung und bereitet Berufungen vor – letzteres kann als die eigentliche Kernaufgabe des Präsidenten gelten.

Planungs- und Verwaltungsaufgaben in Lehre, Forschung, Finanzen und Personal sind auf die vier Vizepräsidenten verteilt. Dem Rektor (Vizepräsident Lehre) untersteht unter anderem der Prorektor Lehre und der Prorektor Doktorat. Zur Beratung der Schulleitung bestehen sechs ständige Kommissionen (für Strategie, Forschung,

---

<sup>39</sup> Paul Scherrer Institut (PSI), Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL), Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (Empa), Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (Eawag).

<sup>40</sup> Während der Präsident drei der Vizepräsidenten – jene für Forschung und Wirtschaftsbeziehungen, Finanzen und Controlling sowie für Personal und Ressourcen – persönlich auswählt, wird der Vizepräsident Lehre von der Professorenschaft vorgeschlagen und figuriert, einer historischen Gepflogenheit gemäß, als Rektor.

Lehre, ICT, Risikomanagement, Anlagemanagement). Ferner werden Schulleitung und Departemente durch zentrale Organe (Infrastrukturverwaltung und Stabstellen) unterstützt. Der Schulleitung ist ein Generalsekretariat zugeordnet, dem auch der Rechtsdienst untersteht. Die Amtszeit des Präsidenten beträgt ebenso wie jene der übrigen Schulleitungsmitglieder vier Jahre (Wiederwahl möglich).

Die 16 Departemente der ETH Zürich werden mit ihren jeweils 25 bis 30 Professoren von je einem hauptamtlichen Departementsvorsteher geleitet. Dieser ist Vorsitzender der Departementskonferenz und wird ebenso wie sein Stellvertreter auf Vorschlag der Konferenz vom Präsidenten gewählt (Amtszeit zwei Jahre, zweimalige Wiederwahl möglich). Die Departementskonferenz setzt sich aus allen dem Departement zugeteilten Professoren sowie Delegierten der weiteren Mitglieder des Lehrkörpers, des akademischen Mittelbaues, der Studierenden und des administrativen/technischen Personals zusammen. Jedes Departement verfügt über ein ihm vom Präsidenten jährlich zugeteiltes Globalbudget an Personal- und Sachmitteln (einschließlich der Professorengehälter). Departementsinterne Unterrichtskommissionen, die drittelparitätisch aus Vertretern der Professoren, des akademischen Mittelbaus und der Studierenden (alle mit Stimmrecht) zusammengesetzt sind, nehmen regelmäßig zu Fragen des Studienbetriebs Stellung.

Zwischen den Ebenen der Schulleitung und der Departemente sind folgende Gremien mit beratender Funktion angesiedelt: Die Hochschulversammlung besitzt als Konsultativorgan Mitwirkungs-, aber keine Entscheidungskompetenz. Sie veröffentlicht zu Erlassen des ETH-Rates, zur Budgetplanung der ETH Zürich, zur Schaffung und Aufhebung von Departementen sowie zu Struktur- und Mitwirkungsfragen Anträge und Stellungnahmen. Sie ist paritätisch aus je fünf Vertretern der vier Hochschulgruppen<sup>41</sup> zusammengesetzt.

Die Departementsvorsteherkonferenz, die die Vorsteher aller 16 Departemente und die Schulleitungsmitglieder umfasst, dient der Diskussion und Stellungnahme zu strategische Fragen der Planung, Lehre und Forschung. Die Konferenz des Lehrkörpers berät die Schulleitung in allen Fragen, die den Lehrkörper betreffen und bereitet die Wahl des Rektors vor. Sie wird vom Rektor präsiert und umfasst neben sechs

---

<sup>41</sup> Als Hochschulgruppen werden die vier ‚Stände‘ der Professoren, des akademischen Mittelbaus, der Studierenden und der administrativen und technischen Mitarbeiter bezeichnet.

Mitgliedern, die von der Gesamtkonferenz aller an der ETH tätigen Dozierenden gewählt werden, je einen Vertreter der 16 Departemente.

## 2. Karrierewege

Die Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals, speziell die Berufung der Professoren aller Kategorien, bildet den Kernprozess der ETH Zürich und kann als ihr hervorstechendes Strukturmerkmal gelten. Der Präsident ist mit dem ihm unterstellten Stab Professuren persönlich bei allen strategischen Schritten engagiert und bestrebt, ausschließlich international führende Wissenschaftler zu berufen. Auch außerhalb normaler Ausschreibungsverfahren sind Direktberufungen im Sinne des *target of opportunity*-Prinzips möglich.

Die Berufungskommission besteht aus einem Vorsitzenden (einer professoralen Vertrauensperson des Rektors), dem Departementsvorsteher (obligatorisch), Professoren der ETH Zürich und ETH Lausanne sowie in- und ausländischer Universitäten und wissenschaftlicher Institutionen, ein oder zwei Vertretern der Industrie und je einer Vertretung des akademischen Mittelbaus und der Studierenden. Gutachten werden in der Regel nicht eingeholt. Der Kommission steht es allerdings frei, in Einzelfällen von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen. Auf Antrag des Präsidenten werden die Professoren schließlich vom ETH-Rat ernannt. Vom Präsidenten erhalten sie für fünf Jahre ein festes Grundbudget zugesichert. Nach Ablauf dieser Fünfjahresfrist können departementspezifische Mittelzuteilungsmechanismen zur Anwendung kommen, bei denen z.B. die Beteiligung in der Lehre, die Zahl der Abschlüsse auf Master- und Doktoratsebene oder eine erfolgreiche Drittmittelinwerbung Berücksichtigung finden.

Die Schulleitung verfolgt das Ziel, dass 20 Prozent aller Professorenstellen von Assistenzprofessoren (mit oder ohne Tenure Track) eingenommen werden. Assistenzprofessoren mit Tenure Track sind in der Professorenplanung der ETH Zürich fest verankert und müssen im Rahmen der Finanzplanung der Departemente längerfristig eingeplant werden. Per Ende des Jahres 2012 nehmen an der ETH Zürich rund 40 Prozent der Assistenzprofessoren eine Tenure Track-Stelle ein; von den Non-Tenure Track-Assistenzprofessuren sind mehr als die Hälfte über Drittmittel finanziert (z.B. SNF-Förderungsprofessuren). Angesichts der stetig wachsenden Zahl von Assistenzprofessoren, die über externe Personenförderungsinstrumente zeitlich beschränkt

finanziert werden, nimmt der Anteil der in der Strategie und damit der Professorenplanung der ETH verankerten Assistenzprofessuren mit Tenure Track ab.

Assistenzprofessoren werden für vier Jahre ernannt. Die Ernennung, die wie bei den außerordentlichen und ordentlichen Professoren auf Antrag des Präsidenten durch den ETH-Rat erfolgt, kann in der Regel für zwei, maximal für vier Jahre verlängert werden. Bei ihrer Ernennung sollen Assistenzprofessoren das 35. Lebensjahr nicht überschritten haben. Sie erhalten aus dem fachnahen Professorenkreis ihres Departements einen Mentor zugeordnet. Mit ihm und dem Departementsvorsteher führen sie jährlich ein schriftlich dokumentiertes Standortgespräch über die erbrachten Leistungen und die Perspektiven ihrer akademischen Karriere; bei hervorragenden Leistungen besteht die Möglichkeit, von Seiten des Departements ein Tenure-Verfahren für eine außerordentliche (in Ausnahmefällen ordentliche) Professur einzuleiten. Der Präsident bedient sich bei der Bewertung der vom Departement eingebrachten Anträge eines ETH-weiten *Tenure Committees* und garantiert damit die Anwendung ETH-weiter Qualitätskriterien.

Den Assistenzprofessoren ohne Tenure Track, zu denen neben den ETH-eigenen auch die drittmittelfinanzierten SNF-Förderungsprofessuren und Inhaber von ERC Starting Grants zählen, ist diese Möglichkeit der Einleitung eines Tenure-Verfahrens verwehrt. Sie können sich jedoch auf ausgeschriebene außerordentliche und ordentliche Professuren bewerben.

Der akademische Mittelbau wird im Wesentlichen von den Doktoranden und Postdoktoranden sowie befristet angestellten Oberassistenten gebildet, die auf verschiedene Stufen, in verschiedenem Ausmaß und über verschiedene Finanzierungsquellen befristete Assistentenstellen bekleiden. Zum umfangsmäßig weit geringeren unbefristeten ‚Höheren Mittelbau‘ zählen Senior Scientists, leitende und höhere wissenschaftliche Mitarbeiter. Bei ersteren handelt es sich um qualifizierte Wissenschaftler mit eigenem Forschungs- und Lehrgebiet, bei letzteren um fachspezifisch ausgewiesene Experten, die meistens für komplexe Infrastrukturen verantwortlich sind. Die Anstellung unbefristeter Mitarbeiter wird von den Departementsvorstehern bei der Schulleitung beantragt. Die Entscheidung trifft die Schulleitung. Ende 2011 betrug bei den im Mittelbau tätigen (promovierten) Mitarbeitern das Verhältnis von befristet zu unbefristet Angestellten 18 : 1.

Die ETH verfügt über eine Reihe spezieller Programme zur Nachwuchsförderung. Als Beispiele seien genannt:

### 2.1 Doktoratsprogramme

Hinsichtlich der Weiterbildung während des Doktorats gehen die beiden ETH verschiedene Wege. Die ETH Zürich bietet seit 15 Jahren das individuelle oder im Rahmen eines Doktoratsprogrammes zu absolvierende Doktoratsstudium. Die EPFL hingegen hat vor einigen Jahren flächendeckend in allen Fachgebieten Doktoratsprogramme eingeführt.

### 2.2 ETH Fellowships

Das Programm richtet sich an Postdoktoranden, die eine akademische Karriere verfolgen, ihren PhD vor weniger als zwei Jahren außerhalb der ETH erworben haben und zuvor nicht (oder für weniger als sechs Monate) an der ETH angestellt waren. In einem hoch kompetitiven Auswahlverfahren werden jährlich ca. 20 Fellowships für maximal zwei Jahre vergeben.

### 2.3 ETH Research Grants

Drei Typen von ETH-internen Forschungsförderungsprogrammen – im Jahre 2012 mit einem Gesamtvolumen von 16 Mio. CHF – unterstützen *high risk/high reward research* auf höchstem und speziell innovationsträchtigem wissenschaftlichem Niveau. Die Projekte werden von einem an der ETH längerfristig oder fest angestellten Wissenschaftler als *Principal Investigator* geleitet. Die zugesprochenen Mittel dienen vor allem der Finanzierung von PhD-Stellen.

### 2.4 ETH Juniors

In diesem Programm studentischer Unternehmensberatung, das gleichzeitig als Projektmanagement-Trainingsprogramm dient, bearbeiten Studierende der ETH Zürich ‚nebenberuflich‘ Projekte von Unternehmen und schlagen somit eine Brücke zwischen Hochschule und Privatwirtschaft.

### 3. Partizipation

Alle Personalgruppen der ETH Zürich verfügen über Organisationen, die sie repräsentieren und über die sie ihre Interessen in den verschiedenen hochschulpolitischen Gremien vertreten können.

#### 3.1 Akademische Vereinigung des Mittelbaus der ETH Zürich (AVETH)

Als Standesvertretung des akademischen Mittelbaus – der PhD-Studenten, Postdoktoranden, Senior Scientists und wissenschaftlichen Mitarbeiter, also aller befristet und unbefristet angestellten Wissenschaftler mit Ausnahme der Professoren – nimmt die AVETH zu allen hochschulpolitischen Fragen und Entscheidungen Stellung. In dieser Funktion und als Dachorganisation entsprechender Fachvereine in den einzelnen Departementen entsendet sie Mitglieder in alle wichtigen Kommissionen der ETH Zürich.

Jeder Angehörige des akademischen Mittelbaus kann Mitglied der AVETH werden. Der Vorstand, der von der zweimal jährlich stattfindenden AVETH-Generalversammlung gewählt wird, tagt monatlich. Die AVETH verfügt über ein Sekretariat und bildet für spezielle Aufgaben Kommissionen.

#### 3.2 Verband der Studierenden der ETH (VSETH)

Der VSETH vertritt in Vereinsform alle Studierenden der ETH Zürich, erbringt Dienstleistungen und organisiert wissenschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Anlässe. In der Hochschulversammlung nimmt er z.B. mit fünf Vertretern teil. Er bildet die Dachorganisation der 16 studentischen Fachvereine in den einzelnen Departementen, verfügt über zahlreiche Kommissionen für die verschiedensten studentischen Belange und ist mit mehr als einem Dutzend so genannter ‚Anerkannter Organisationen‘ (juristische Personen wie Vereine und Stiftungen, die selbständig Dienstleistungen für die Studierenden erbringen) assoziiert. Als oberstes Organ bestimmt der einmal im Semester tagende Mitgliederrat die Politik des VSETH. Seine über 100 Delegierten rekrutieren sich aus den Fachvereinen proportional zur Zahl der Studierenden in den einzelnen Departementen und aus den ständigen Kommissionen. Zudem existiert ein Fachvereinsrat, der aus einem Vertreter jedes Fachvereins und dem VSETH-Präsidenten besteht und als internes Informations- und Beschlussorgan für hochschulpolitische Angelegenheiten alle drei Wochen tagt.

### 3.3 Personalkommission der ETH Zürich (PEKO)

Die PEKO vertritt die Interessen und Anliegen des administrativen und technischen Personals gegenüber der Schulleitung der ETH Zürich, wirkt mit bei der Entscheidungsfindung in allen Fragen, die die Mitarbeiter betreffen (z.B. Bauvorhaben, Personalmaßnahmen, Fragen des Dienstbetriebs), koordiniert die Tätigkeit der Personalverbände in den Departementen und dient als direkte Anlaufstelle bei Problemen von Mitarbeitern.

## 4. Zusammenfassung

Die ETH zeichnet sich durch eine Kombination aus starker Führung und flachen Organisationsstrukturen aus. Die strategische und operative Führung obliegt dem Präsidenten, der mit vier Vizepräsidenten die Schulleitung bildet. Diese regelt als oberstes Entscheidungsgremium die gesamte Organisation der ETH. Der Präsident bestimmt die strategische Planung, die Budgetzuteilung und bereitet Berufungen vor; letzteres gilt als seine Kernaufgabe. Der Schulleitung sind 16 organisatorisch eigenständige Departemente unterstellt; jedes Departement verfügt über ein Globalbudget an Personal- und Sachmitteln. Die Hochschulversammlung, die Departementenvorsteherkonferenz und die Konferenz des Lehrkörpers besitzen Mitwirkungs-, aber keine Entscheidungskompetenz. Die Schulleitung verfolgt das Ziel, dass 20 Prozent aller Professorenstellen von Assistenzprofessoren eingenommen werden. Von diesen nahmen Ende des Jahres 2012 40 Prozent eine Tenure Track-Stelle ein.

### Beispiel 3: **Humboldt-Universität zu Berlin**

Die Humboldt-Universität zu Berlin 1809 wurde auf Initiative von Wilhelm v. Humboldt unter Gesichtspunkten einer Universitätsreform gegründet und nahm 1810 als Berliner Universität (Alma Mater Berolinensis) ihre Arbeit auf. 1828 bis 1946 trug sie den Namen Friedrich-Wilhelms-Universität, zu Ehren ihres Gründers, des preußischen Königs Friedrich Wilhelm III.. Im Jahre 1949 erhielt sie ihren heutigen Namen: „Humboldt-Universität zu Berlin“. Im Zuge ihrer Selbsterneuerung nach 1989 versteht sich die Universität heute als „Reformuniversität im Zeichen der Exzellenz“ bzw. als ‚das moderne Original‘ einer Universität, „in der die Gründungsideale Wilhelm von Humboldts, Freiheit der Forschung, Einheit von Forschung und Lehre so-



wie gesellschaftliche Verantwortung der Universität, in das 21. Jahrhundert übertragen werden“. Sie zählt zu den deutschen Spitzenuniversitäten („Exzellenzuniversität“ seit 2012).

## 1. Governance

Die Humboldt-Universität besitzt eine Präsidialverfassung. Zentrale Organe sind das Kuratorium, das Präsidium, das Konzil und der Akademische Senat. Zentrale Organe der Fakultäten sind der Fakultätsrat und das Dekanat. Die Universität versteht und organisiert sich als so genannte Gruppenuniversität; die Statusgruppen (Professoren, akademische Mitarbeiter, Studierende, sonstige Mitarbeiter) entsenden gewählte Vertreter in das Gremium, wobei für alle beschließenden Gremien mit Ausnahme des Kuratoriums ein Schlüssel von 4 : 1 : 1 : 1 gilt.

### 1.1 Kuratorium

Als oberstes Organ der Universität handelt das Kuratorium zugleich für das Land Berlin. Es ist unter anderem zuständig für die Feststellung des Haushaltsplans, für den Erlass des Strukturplans und die Entscheidung über die Freigabe von Professuren, für die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Fakultäten und Zentralinstituten sowie für die Errichtung und Aufhebung von Zentraleinrichtungen (faktisch in allen Fällen auf Vorlage des Präsidiums unter Mitwirkung des Akademischen Senats). Das Kuratorium besteht aus neun stimmberechtigten Mitgliedern, unter ihnen von Amts wegen das für Hochschulen zuständige Mitglied des Berliner Senats und der Präsident der Universität.

### 1.2 Präsidium

Das Präsidium, bestehend aus dem Präsidenten und drei oder vier Vizepräsidenten, leitet und vertritt die Universität. Der Präsident ist oberste Dienstbehörde; die Vizepräsidenten handeln eigenverantwortlich in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich und stehen den diesen zugeordneten zentralen Einrichtungen und Verwaltungsabteilungen vor. Die Mitglieder des Präsidiums werden auf Vorschlag des Kuratoriums vom Konzil mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder auf fünf Jahre gewählt. Das Präsidium leistet dem Kuratorium und dem Konzil jährlich in schriftlicher Form Rechenschaft. Nach der Verfassung besitzt der Präsident keine Entscheidungsspielräume, was weitgehend der früheren Rektoratsverfassung entspräche. Tatsächlich ist

seine Position, auch in Entscheidungsdingen, sehr stark. Hier herrscht der Wunsch der Universität nach einem starken Präsidenten, im Zweifelsfalle begrenzt durch die faktische Zuständigkeit der Universitätsgremien.

### 1.3 Konzil

Das Konzil ist das höchste interne beschlussfassende Gremium der Universität. Es beschließt über die Verfassung der Universität und die Wahlordnung, erörtert den jährlichen Rechenschaftsbericht des Präsidiums und gibt auf Ersuchen des Akademischen Senats oder des Kuratoriums Stellungnahmen ab. Dem Konzil gehören 61 Mitglieder an, und zwar die Mitglieder des Akademischen Senats sowie 18 Professoren, sechs akademische Mitarbeiter, sechs Studierende und sechs sonstige Mitarbeiter.

### 1.4 Akademischer Senat

Der Akademische Senat trifft Entscheidungen über Steuerung und inhaltliche Ausrichtung der Universität. Er ist zuständig für Vorschläge z.B. zum Erlass des Strukturplans der Universität, zur Einrichtung und Aufhebung von Fakultäten und Zentralinstituten, für Beschlüsse z.B. über den Haushaltsentwurf der Universität, über den Hochschulvertragsentwurf mit dem Land Berlin, über den Erlass von Satzungen, über die Festsetzung von Zulassungszahlen und über die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen. Zur Vorbereitung seiner Entscheidungen und zur Unterstützung des Präsidiums bildet er „Ständige Kommissionen“, z.B. für Entwicklungsplanung, Haushalt, Forschung sowie Lehre und Studium. Die Sitzungen werden, falls von der Geschäftsordnung nicht anders vorgesehen, durch den Präsidenten geleitet. Dem Akademischen Senat gehören 25 Mitglieder an, und zwar 13 Hochschullehrer, vier akademische Mitarbeiter, vier Studierende sowie vier sonstige Mitarbeiter.

### 1.5 Fakultät

Die Universität gliedert sich in Fakultäten. Diese sind die organisatorischen Grundeinheiten und tragen im Rahmen ihrer Zuständigkeit dafür Sorge, dass die Aufgaben in Lehre, Studium, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfüllt werden. Die Fakultäten werden auf Vorschlag des Akademischen Senats durch das Kuratorium errichtet, verändert oder aufgehoben und gliedern sich in Institute. Dem Fakultätsrat gehören 13 Mitglieder (bei größerer Fächervielfalt auch 19 Mitglieder) an, im Normalfall sieben Professoren, zwei akademische Mitarbeiter, zwei Stu-

dierende und zwei sonstige Mitarbeiter. Geleitet wird die Fakultät durch ein Dekanat, dem mindestens (durch den Fakultätsrat gewählt) der Dekan, der die Fakultät nach innen und außen vertritt, sowie Prodekane angehören. Zu den Aufgaben des Dekanats gehören die Durchführung der Fakultätsratsbeschlüsse, der Vorschlag für den Haushaltsplan und die Erledigung der laufenden Personal- und Verwaltungsangelegenheiten der Fakultät.

## 2. Karrierewege

Neben den üblichen Berufungsformen – wobei die Entscheidung über die Freigabe einer Professur auf Antrag einer Fakultät über den Akademischen Senat durch das Kuratorium erfolgt, die Erteilung des Rufes letztendlich durch den Bildungssenator des Landes Berlin – stehen unterschiedliche Formen der Nachwuchsförderung, unter ihnen Juniorprofessuren, Nachwuchsgruppen, Graduiertenkollegs und eine Humboldt Graduate School. Die Humboldt-Universität gehört von Anfang an zu den deutschen Universitäten mit den meisten Juniorprofessuren. Jede dieser Professuren besitzt grundsätzlich eine Tenure-Option. Sie soll es ermöglichen, die besten Juniorprofessoren auf eine W2/W3-Lebenszeitprofessur zu berufen und so an der Universität zu halten. Endgültig wird über die Gewährung des Tenure Track im Rahmen einer Evaluierung im fünften Jahr der Juniorprofessur entschieden. Zur Rufabwehr kann ein entsprechendes Verfahren auch früher durchgeführt werden.

## 3. Partizipation

Nach ihrem 2002 beschlossenen Leitbild setzt die Humboldt-Universität im Verhältnis ihrer Mitgliedsgruppen „auf die Wechselwirkung von Partizipation und selbstverantworteter Zuständigkeit in einem ständigen Reformprozess“ (11. Universitäre Selbstorganisation). Den Rahmen dafür bildet eine Gruppenstruktur, die das Maß der Mitwirkung in den angeführten Universitätsgremien regelt. Institutionellen Ausdruck findet dabei das Zusammenspiel zwischen formalen Strukturen und einer historisch gewachsenen, die Rolle des Präsidenten betonenden Alltagspraxis in einem (von der Verfassung nicht vorgesehenen) Beratungskreis des Präsidenten, dessen Mitglieder zur Hälfte vom Präsidenten bestimmt, zur Hälfte vom Akademischen Senat entsandt werden („konsultative Partizipation“). Zu den nicht-institutionalisierten Formen der Mitwirkung gehört ferner auf Studierendenseite eine Fachschaftsrate- und Fachschaftsinitiativenversammlung (FRIV), die sich aus Vertretern der Fachschaftsrate

(auf studentischen Vollversammlungen oder durch Urnenwahl gewählt) und der Fachschaftsinitiativen zusammensetzt und die Aufgabe verfolgt, studentische Interessen gegenüber den Gremien der Universität zu vertreten.

#### 4. Zusammenfassung

Eine Universität mit eher traditionellen Strukturen (Präsidialverfassung, die eigentlich eine Rektoratsverfassung ist, ‚Kurienmodell‘ etc.), in der, getragen von allen Mitgliedern, informelle Strukturen eine starke Rolle spielen.

#### Beispiel 4: **Technische Universität München**

Die Technische Universität München (TUM) wurde 1868 durch König Ludwig II. von Bayern als reorganisierte „Polytechnische Schule“ gegründet. Ab 1877 führte sie die Bezeichnung „Technische Hochschule (THM)“, ab 1970 die Bezeichnung „Technische Universität München“. Die TUM zählt zu den deutschen Spitzenuniversitäten („Exzellenzuniversität“ seit 2006), ihr Schwerpunkt liegt im Bereich der technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen – mit zunehmender Berücksichtigung auch geistes- und sozialwissenschaftlicher Fachrichtungen (Beispiele: Carl von Linde-Akademie, Munich Center for Technology in Society [MCTS], TUM School of Education). Die TUM versteht sich als unternehmerische Universität.

##### 1. Governance

Die von der TUM 1999 initiierte Experimentierklausel im Bayerischen Hochschulgesetz wurde für eine umfassende Reform universitärer Leitungsstrukturen genutzt. Das 1999 eingeführte Organisationsmodell basiert auf dem Gedanken einer klaren Trennung von Operative (Hochschulleitung und Dekane) und Kontrolle (Hochschulrat, Senat).

##### 1.1 Hochschulpräsidium

Die TUM wird durch ein Hochschulpräsidium geleitet; es führt die laufenden Geschäfte und ist für die Festlegung hochschulpolitischer Zielsetzungen und die Entwicklung der Hochschule zuständig. Das Präsidium besteht aus dem Präsidenten, fünf Geschäftsführenden Vizepräsidenten und dem Kanzler. Der Präsident wird vom Hochschulrat gewählt und durch den zuständigen Minister ernannt. Er ist für die

Richtlinien der Hochschulpolitik zuständig, vollzieht die Beschlüsse des Hochschulpräsidiums und vertritt die Universität nach außen. Die Geschäftsführenden Vizepräsidenten leiten die Ressorts Forschung und Innovation, Diversity and Talent Management, Studium und Lehre, Internationale Allianzen sowie IT-Systeme und Dienstleistungen; sie werden auf Vorschlag des Präsidiums vom Hochschulrat gewählt. Zwei weitere Vizepräsidenten, zuständig für Entrepreneurship und Geistiges Eigentum sowie Hochschulentwicklung und Hochschulplanung, werden vom Hochschulpräsidium bestellt. Der Kanzler wird auf Vorschlag des Hochschulrates vom Präsidenten ernannt; er leitet die Verwaltung der Universität.

## 1.2 Erweitertes Hochschulpräsidium

Das Erweiterte Hochschulpräsidium besteht zusätzlich aus den Dekanen (13), dem Sprecher der Studiendekane, einem Repräsentanten der Wissenschaftlichen Einrichtungen und der Frauenbeauftragten. Es ist ein operatives Organ, das der Entwicklung mittel- und langfristiger Strategien der TUM und der Abstimmung zwischen den Fakultäten dient; es berät und unterstützt die Hochschulleitung. Die Mitglieder sind kraft Amtes im Erweiterten Hochschulpräsidium; eine Wahl oder Bestellung findet nicht statt. Den Vorsitz führt der Präsident der TUM.

## 1.3 Senat

Der Senat nimmt beratend und kontrollierend die Belange der gesamten Universität wahr, vornehmlich die akademischen Angelegenheiten in Forschung und Lehre, und nimmt Stellung zu Vorschlägen für die Berufung von Professoren. Er besteht aus neun, von ihren Gruppen gewählten Mitgliedern. Ihm gehören fünf Professoren, ein Vertreter der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter, ein Vertreter der nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter, ein Vertreter der Studierenden und die Frauenbeauftragte an (der Präsident und die Vizepräsidenten gehören im Unterschied zu anderen Senaten deutscher Universitäten dem Senat nicht an). Der Senat wählt seinen Vorsitzenden aus seiner Mitte.

## 1.4 Hochschulrat

Der Hochschulrat bildet das Aufsichtsgremium der TUM. Er besteht aus neun Mitgliedern des Senats sowie neun weiteren externen Mitgliedern. Die externen Mitglieder sind Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und beruflicher Pra-

xis. Den Vorsitz führt ein externes Mitglied, den Stellvertretenden Vorsitz der Senatsvorsitzende. Die externen Mitglieder werden auf gemeinsamen Vorschlag des Hochschulpräsidiums und des zuständigen Ministeriums vom Erweiterten Hochschulpräsidium gewählt und vom zuständigen Minister ernannt. Der Hochschulrat wählt den Präsidenten und die weiteren Mitglieder des Hochschulpräsidiums und nimmt Stellung zum Entwurf des Wirtschaftsplans.

### 1.5 Kuratorium

Das Kuratorium unterstützt in beratender Funktion das Hochschulpräsidium und vertritt die Interessen der Universität in der Öffentlichkeit. Die (bis zu 25) Mitglieder werden auf Vorschlag des Erweiterten Hochschulpräsidiums vom Hochschulrat bestellt.

### 1.6 Fakultät

Die TUM gliedert sich in Fakultäten (derzeit 13). Diese sind die organisatorischen Grundeinheiten der Universität und tragen im Rahmen ihrer Zuständigkeit dafür Sorge, dass die Aufgaben in Lehre, Studium, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfüllt werden. Sie werden durch einen Dekan und einen Fakultätsrat geleitet, dem neben dem Dekan der Prodekan, der Studiendekan, sechs Vertreter der Professoren, zwei Vertreter der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter, ein Vertreter der sonstigen Mitarbeiter, zwei Vertreter der Studierenden und die Frauenbeauftragte angehören.

## 2. Karrierewege

Die Universität hat 2012 ein „TUM Faculty Tenure Track“-Verfahren mit der Absicht eingeführt, in diesem Bereich modellbildend und unter anderem internationaler zu wirken. Im *TUM Faculty Executive Search* werden durch systematisches, fortlaufendes Screening international ausgewiesene Spitzenkräfte proaktiv identifiziert und unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien berufen. In einem gestuften, leistungs-kontrollierten Karrieresystem kann die gesamte Laufbahn von einer befristeten Professur (Assistant Professor) über deren Entfristung nach sechs Jahren und Aufstieg zum Associate Professor bis zum Full Professor mit jeweils individuell definierter Arbeitsausstattung durchlaufen werden. Zugleich wird durch die Schaffung von Teil-

zeitoptionen („Part-Time Tenure Clock Extension“), Elternzeit-Freisemester („Parent Tenure Clock Extension“) und deputatsreduzierte Semester ein Freiraum für eine familienfreundliche und diversity-gerechte Karrieregestaltung ermöglicht, ergänzt durch Freisemester („Tenure Track Sabbatical“) für Forschungsaufenthalte im Ausland. Unterstützt wird dieses Programm durch eine „Tenure Track Academy“, die für eine ständige Kontrolle des Tenure Track-Verfahrens verantwortlich ist und beim Aufbau von Arbeitsgruppen der im Tenure Track befindlichen Professoren sowie von Kontaktnetzwerken („TUM Research Dialogue“) für diese Professoren behilflich ist.

Neben den üblichen Berufungsformen, ergänzt um ein aktives ‚Headhunting‘ stehen unterschiedliche Formen der Nachwuchsförderung, unter ihnen 13 Graduiertenschulen, eine „TUM Talent Factory“ zur Unterstützung wissenschaftlicher Mitarbeiter, Habilitanden und Nachwuchsgruppenleiter beim Aufbau einer wissenschaftlichen Karriere und ein „TUM Institute for Advanced Study“, zu dessen Aufgaben die Förderung exzellenter Postdocs gehört. Formen einer Nachwuchsförderung, die bereits bei den Studierenden einsetzt, sind ein Mentoringprogramm in Form der Beratung von Studierenden durch Doktoranden und Alumni sowie ein Programm „TUM Junge Akademiker“ zur Förderung der besten Studierenden. Mit diesen Maßnahmen verfolgt die TUM das Ziel, das Erstberufungsalter zu senken, die frühe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu stärken sowie die Anzahl der Professoren zu erhöhen.

### 3. Partizipation

Mitwirkungsmöglichkeiten auf breiter Basis, insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs, sind, abgesehen von der Mitgliedschaft in Senat, Fakultät und anderen Gremien der Universität, durch die unter Punkt 2 (Karrierewege) genannten Einrichtungen gegeben. Sie weisen die TUM als eine Universität aus, die einerseits eine feste, in Teilen neuartige Governance-Struktur besitzt, andererseits gerade in den Partizipationsformen (wie in den Karriereformen) weit über formale Mitbestimmungsregelungen hinausreichende neue Wege geht.

#### 4. Zusammenfassung

Eine Universität, die sich bewusst als ‚unternehmerische‘ Universität sowohl im Sinne einer engen Verbindung mit der Wirtschaft als auch in einem reformorientierten Sinne versteht. Der wissenschaftliche Nachwuchs spielt dabei in der Universitätsstrategie eine wesentliche Rolle: Karrierestrukturen machen einen wesentlichen Teil der Governancestrukturen aus.

#### Beispiel 5: **University of Leeds**

Die University of Leeds ist Mitglied der so genannten „Russell Group“ – einer Gruppe von führenden, forschungsintensiven englischen Universitäten. 1904 gegründet wird die University of Leeds als Beispiel einer ausgezeichneten *civic university* bezeichnet – sie verkörpert jene Form der britischen Universität, die sich aus höheren Bildungseinrichtungen im 19. Jahrhundert entwickelte, um den spezifischen Erfordernissen einer wachsenden Stadt und ihrem Umland gerecht zu werden. Von ihrer Gründung als Medizinische Hochschule in den 1830er Jahren an wuchs die Universität hinsichtlich der Gesamtzahl der Studierenden. Im Jahre 2011 zählte sie, nun eine der größten britischen Universitäten, mehr als 33.000 Studierende. Im Vereinigten Königreich (mit mehr als 130 *Higher Education Institutions*, HEIs) wird die University of Leeds unter den zehn erfolgreichsten Forschungsuniversitäten gereiht. Desweiteren wird sie in nationalen und internationalen Universitätsrankings hoch bewertet.

##### 1. Governance

Das Governancesystem und die Governancestruktur der University of Leeds sind in vielerlei Hinsicht typisch für eine britische Universität. Dennoch gibt es Besonderheiten, die zeigen, dass es auch einer großen Universität gelingen kann, Bedingungen zu schaffen, die das Engagement und die Partizipation ihrer Mitarbeiter fördern und stärken.

Die zentrale Gremienstruktur besteht aus *Council*, *Senate* und *Court*. Das Management der Universität obliegt dem Vice-Chancellor. Dieser kann bestimmte Aspekte des Universitätsmanagements an die *Vice Chancellor's Executive Group (VCEG)*, die *Faculty Management Group* und an die *Deans* der Fakultäten übertragen. Die *Deans* sind dem *Council* gegenüber verantwortlich für das Management ihrer Fakultät. Sie



können bestimmten Aspekte des Fakultätsmanagements wiederum an die Pro-Deans und andere Mitglieder des *Faculty Executive Committees* übertragen. Den Vorsitz des *Council* führt der Pro-Chancellor. Der *Council* bestellt den Vice-Chancellor und beschließt die Statuten und *Ordinances* (in Studienangelegenheiten in Absprache mit dem Senat). Er besteht aus 23 Personen; mehr als die Hälfte müssen Universitätsexterne sein. Der *Council* tagt sechsmal im Jahr; die Amtszeit der Mitglieder beträgt drei Jahre, wobei eine einmalige Verlängerung möglich und üblich ist. Ab acht anwesenden Mitgliedern ist der *Council* beschlussfähig.

Die Universität hat einen Leitfaden zum Thema *Corporate Governance* (*Code of Practice on Corporate Governance*) veröffentlicht, in dem betont wird, dass alle Mitglieder der Universität die Möglichkeit haben, ihrer Stimme in allen sie betreffenden Angelegenheiten Gehör zu verschaffen.

## 2. Karrierewege

Für den Aufstieg innerhalb der universitären Hierarchie werden nicht nur die akademische Qualifizierung oder die bereits erlangten akademischen Titel beurteilt, sondern vor allem auch Erfahrung und Leistungsfähigkeit. Die Professur ist für eine Leitungsfunktion innerhalb der Universität nicht zwingend notwendig. Die Praxis zeigt hier einige Ausnahmen; an der University of Leeds wird Führungsstärke nicht mit dem Rang innerhalb der akademischen Hierarchie gleichgesetzt.

Im Rahmen des *Staff Review and Development Scheme* (SRDS) wird jeder Mitarbeiter jedes Jahr einem *Review* unterzogen. Es handelt sich dabei um ein Mitarbeitergespräch, in dem die Zukunfts- und Karrierepläne (*longer term developments and career aspirations*) thematisiert werden. Die *Policy on the Employment of Researchers* besagt, dass die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die das Potential haben, entweder den Weg des *Teaching and Research* oder des *Teaching and Scholarship* einzuschlagen, von den eigens für sie eingesetzten Mentoren in dieser Richtung gefördert werden sollen. Als Möglichkeiten, in der Hierarchie aufzusteigen, werden unter anderem die Betreuung der Studierenden, die Publikation von Forschungsergebnissen und die Einwerbung von Drittmitteln genannt. Die Verteilung von Lehre, Forschung und administrativen Verantwortlichkeiten wird jeweils innerhalb der *Schools* entschieden. Diese Verteilung basiert auf dem *Work Allocation Model* der Universi-

tät. Es wird erwartet, dass alle wissenschaftlichen Mitarbeiter (unabhängig von ihrem akademischen Niveau) lehren und forschen.

Ein typischer Karriereverlauf wäre folgender: nach einer Postdoc-Phase (befristet, maximal zwei mal drei Jahre) ist es möglich, eine Lektorenstelle zu beantragen; danach folgen weitere Aufstiegsmöglichkeiten. Innerhalb des englischen Systems ist es üblich, dass sich promovierte Wissenschaftler für Stellen an anderen Universitäten bewerben.

### 3. Partizipation

Die Universität hat ein grundlegendes Delegationschema (*Scheme of Delegation*). Fakultäten und *Schools* sind berechtigt, ihre Komiteestrukturen und Arbeitsweisen (vorbehaltlich bestimmter notwendiger übergreifender institutioneller Regelungen und rechtlicher Anforderungen) nach Angemessenheit selbst zu gestalten. Um dennoch klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu schaffen, gleichzeitig Kollegialität zu fördern und zu unterstützen, bietet die Universität eine Modellsatzung für die dezentralen Ebenen (z.B. *Schools*). *Schools* sind darin gefordert, regelmäßige Sitzungen abzuhalten (mindestens eine Sitzung pro Semester [*Term*] – dreimal pro Jahr). In diesen Sitzungen, die allen Mitgliedern der *School* (Lehrkräfte, Mitarbeiter, Studierende) offenstehen, werden alle Angelegenheiten der Universität diskutiert, Erwartungen geäußert, Stellungnahmen formuliert. Der Bereichsleiter muss diese Ergebnisse den höhergestellten Foren übermitteln. Studentische Mitbestimmung wird in den meisten Organen der Universität, nahezu ohne Ausnahme, gefördert.

Die Universität Leeds sucht explizit Chancen zur Beteiligung zu bieten und Partizipation zu fördern. Dem hohen Ansehen von ‚Kollegialität‘ ist es zu verdanken, dass der Senat der Universität (als Art ‚internes Parlament‘ gesehen) seit Bestehen erhalten blieb, um Beteiligungsmöglichkeiten im Leben der Universität zu stärken. Zurzeit hat der Senat ungefähr 160 Mitglieder; nahezu die Hälfte der Mitglieder wird *bottom up* von ihren Kollegen und Kolleginnen gewählt. Obwohl es Universitätsgremien gibt, in denen nur Personen aufgrund der Position, die sie innehaben, sitzen, ist die grundlegende Regel, dass Mitgliedschaft weder mit Dienstalter noch mit akademischer Stellung verknüpft ist, sondern mit der Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung. Jedes Strategiegremium (*Policy Committee*), das aus gewählten Mitgliedern besteht, steht daher jedem wissenschaftlichen Mitarbeiter offen.

#### 4. Zusammenfassung

Die University of Leeds versteht sich als Forschungsuniversität und verfolgt im Bereich der Partizipation ein sehr eigenständiges Konzept. Für Leitungsfunktionen innerhalb der Universität ist die Professur nicht zwingend notwendig, hoher Stellenwert wird der Leistungsfähigkeit der Person und ihrer Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung zugeschrieben. In einem *Code of Practice on Corporate Governance* sind die Beteiligungsmöglichkeiten aller Mitglieder der Universität festgeschrieben.

#### 3. Fazit zu den Beispielen universitärer Praxis

Die vorgestellten und unter den Gesichtspunkten der universitären Governance, der Karrierewege und der Ausgestaltung der Partizipationsstrukturen analysierten Universitäten unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Verallgemeinernde Schlussfolgerungen sind nicht möglich, ebensowenig wie es auf dieser Grundlage möglich wäre, ein ‚Best Practice‘-Modell abzuleiten. Trotzdem lassen sich einige auch für die österreichische Lage bemerkenswerte Feststellungen treffen.

Leistungsstarke Universitäten setzen auf eine starke Universitätsleitung (TU München, ETH Zürich, Aarhus). Dieser Einfluss der Universitätsleitung äußert sich z.B. bei der Ausgestaltung der Berufungsverfahren, etwa in der Form einer Vorsitzführung durch eine Vertrauensperson des Präsidenten/Rektors (ETH Zürich) oder der Berufung durch die Dekane (Aarhus). Selbst in Universitäten, die nach dem traditionellen Modell einer Gruppenuniversität verfasst sind, kommt dem Präsidenten tatsächlich eine sehr viel stärkere, auch von den Universitätsangehörigen größtenteils gewünschte Rolle zu (Humboldt). Es ist kein Widerspruch zu dieser starken Stellung der zentralen Universitätsleitung, wenn auch den nachgeordneten Organisationseinheiten (Fakultät, Departement) eine weitreichende Autonomie zukommt; bemerkenswert ist insoweit die flache Organisationsstruktur mit nur zwei Ebenen an der ETH Zürich. In den strategischen Leitungs- und Aufsichtsorganen (Council, Universitätsrat) sind bei allen Universitäten in unterschiedlichem Verhältnis externe und interne Mitglieder vertreten.

Universitäten, die eine bewusste Nachwuchsförderung und zielgerichtete Rekrutierungspolitik betreiben, setzen zunehmend auf ein Tenure Track-Modell nach ameri-

kanischem Vorbild (TU München). Damit verbinden sich eher flach gehaltene Hierarchien beim wissenschaftlichen Personal. Die Abstufung in Assistenzprofessoren, Assoziierte Professoren und Universitätsprofessoren findet immer mehr Verbreitung. Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die bei den hier vorgestellten Universitäten durchwegs ein deklariertes Entwicklungsziel ist, werden innovative Organisationsformen eingesetzt (TUM Talent Factory).

Neben den formalen Entscheidungsstrukturen bemühen sich alle hier untersuchten Universitäten um die kommunikative Einbeziehung aller wissenschaftlich tätigen Universitätsangehörigen. Dies geschieht zum Teil ganz bewusst in der Form einer deklarierten Politik (Code of Practice on Corporate Governance/Leeds). Beratungsgremien mit unterschiedlichen Aufgaben sollen dem Engagement der Universitätsangehörigen ein sinnvolles Betätigungsfeld eröffnen; sie treten zum Teil neben die formalen Entscheidungsgremien, und sie machen deutlich, dass Mitsprache nicht notwendigerweise institutionalisiert sein muss, wenn den Leitungsorganen auf den verschiedenen Ebenen die Einbeziehung der Universitätsangehörigen ein Anliegen ist (‚konsultative Partizipation‘). Partizipationschancen werden im eigentlichen Bereich der wissenschaftlichen Arbeit durch eigene Organisationsformen eröffnet (Tenure Track Academy/TU München, TUM Talent Factory, Graduiertenkollegs/Humboldt).



## V. Analyse und Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen zu den miteinander verbundenen Themenfeldern universitäre Governance, akademisches Personal und Karrierewege sowie zur Partizipation und Kommunikation innerhalb der Universität bauen auf der Bestandsaufnahme in Kapitel III auf, und sie berücksichtigen die Schlussfolgerungen aus den vergleichend herangezogenen Universitäten des Auslandes (Kapitel IV). Sie richten sich an die für die Gestaltung der österreichischen Universitätspolitik verantwortlichen Instanzen, in erster Linie an das *bmwf*, aber auch – wie das unter den Vorzeichen der Autonomie nicht anders sein kann – an die österreichischen Universitäten.

### 1. Governance: Die strategische und operative Steuerung der autonomen Universität

#### 1.1 Der grundsätzliche Governanceansatz des UG 2002 und die Möglichkeiten seiner Fortentwicklung

Das UG 2002 hat die Leitung der Universitäten einem mit weitreichenden Kompetenzen ausgestatteten Rektorat überantwortet, dem der Senat und der Universitätsrat beigeordnet sind. Diese in den Jahren des Übergangs oft kritisierte und als Verlust an Mitbestimmungsbefugnissen wahrgenommene Stärkung der zentralen Entscheidungsebene hat sich nach Ansicht des Wissenschaftsrates bewährt. Sie war und ist ein entscheidender Faktor für die gedeihliche Entwicklung der österreichischen Universitäten, die unter anderem in der erkennbar verstärkten Profilbildung, dem gezielten Ausbau der Forschungsaktivitäten, einer zielbewussten Berufungs- und Personalpolitik und den Bemühungen um Qualitätssicherung ihren Niederschlag gefunden hat. Daher sieht der Wissenschaftsrat keinen Grund für eine prinzipielle Abkehr vom Grundkonzept der durch das UG 2002 geschaffenen Governancestrukturen.

Das bedeutet nicht, dass die Partizipation der Universitätsangehörigen auf allen Ebenen nicht ein ernst zu nehmendes Anliegen wäre. Wie immer man die Selbsteinschätzungen durch die Angehörigen des akademischen Personals und die sich darin zum Teil ausdrückende Unzufriedenheit mit den gegebenen Entscheidungsstrukturen bewertet<sup>42</sup>, fest steht, dass sich jede Universität um ein für die Wissenschaften, die akademische Lehre und die Forschung förderliches Arbeitsklima bemühen muss. Ohne entsprechende Motivation, ausreichende Entscheidungsspielräume und die Möglich-

---

<sup>42</sup> Vgl. dazu Abschnitt III/3.3 Kommunikation.

keit, in den die Forschung und Lehre betreffenden Dingen ausreichend gehört zu werden und mitgestalten zu können, kann keine Universität vorankommen.

In der geltenden Verfasstheit der Universität ist die akademische Mitbestimmung in dem ebenfalls auf der zentralen Ebene angesiedelten *Senat* konzentriert. Auf den nachgeordneten Ebenen kann sich die Partizipation in den beratenden Gremien entfalten, die viele Universitäten autonom eingerichtet haben. In der Praxis von sicherlich größerer Bedeutung sind aber die gelebten Formen der kollegialen Zusammenarbeit, Beratung und Entscheidung auf der Ebene der Departments, Fachbereiche oder Institute. Im Folgenden wird erörtert, ob es in diesem Zusammenhang Möglichkeiten gibt, die Governancestrukturen auf der zentralen Ebene durch weitere Partizipationsformen zu ergänzen.<sup>43</sup>

Auch wenn die Ausgestaltung der Entscheidungsstrukturen auf der zentralen Ebene grundsätzlich sachgerecht ist, zeigen die Erfahrungen der letzten Jahre doch *gewisse Schwachstellen* im Zusammenwirken von Rektorat, Universitätsrat und Senat, die sich fallweise in für die Universität schädlichen Konflikten niedergeschlagen haben. Dabei lassen sich nicht alle möglichen Spannungsfelder und Interessenkonflikte mit institutionellen Lösungen beheben. Auch Kontroversen gehören zum Alltag einer Universität und vieles hängt – natürlich – auch von den handelnden Personen ab. Soweit freilich der Zuschnitt der Aufgaben eines zentralen Universitätsgremiums, die Art seiner Besetzung und die Definition seines Auftrags erkennbare Mängel aufweisen, sollte man Reformen nicht scheuen. Unter diesem Aspekt untersucht der Wissenschaftsrat in den folgenden Abschnitten 1.2 und 1.3 die Stellung des Universitätsrates und des Senats und stützt darauf Empfehlungen zu einer Fortentwicklung der leitenden Universitätsorgane.

## 1.2 Die Fortentwicklung des Universitätsrates

Im Universitätsrat mit seinen Zuständigkeiten im Bereich der strategische Universitätsleitung und bei der Kontrolle des Rektorats kommt die Verantwortlichkeit der Universität gegenüber der Gesellschaft und dem Träger der öffentlichen Universitäten, das ist der Staat, zum Tragen. Die Bestellung eines Teils der Mitglieder dieses Gremiums durch die Bundesregierung auf Vorschlag des Bundesministers ist daher sachgerecht. Durch die Wahl der weiteren Mitglieder des Universitätsrates durch den

---

<sup>43</sup> Vgl. im Folgenden Abschnitt V/1.4 Kollegialorgane auf den nachgeordneten Organisationsebenen.

Senat wird sichergestellt, dass dieses Leitungsorgan auch aus der Universität heraus legitimiert ist. Auch das ist sachgerecht.

Den Mitgliedern des Universitätsrates sind anspruchsvolle Aufgaben übertragen, die ein großes Verständnis für die Angelegenheiten einer Universität, persönliches Engagement und Integrität, ausreichende Zeit und Interesse an dieser Tätigkeit voraussetzen. Die Qualität der Erfüllung der dem Universitätsrat übertragenen Aufgaben hängt entscheidend von diesen Qualifikationen ab. Das alles lässt sich nur begrenzt durch gesetzliche Ernennungserfordernisse umschreiben, die über das hinausgehen, was bereits jetzt in § 21 Abs. 3 UG 2002 vorgesehen ist. Das Gleiche gilt für allfällige Unvereinbarkeiten, die sich ebenfalls nur in Grenzen durch entsprechende gesetzliche Regelungen erfassen lassen.<sup>44</sup>

Somit entscheidet sich vieles bei der *Auswahl geeigneter Persönlichkeiten*. Das gegenwärtig geltende Bestellungsverfahren ist in zweierlei Hinsicht problematisch: Zum einen bietet es keine Garantie, dass nicht Personen in den Universitätsrat gelangen, deren Sachkunde in universitären Fragen zweifelhaft oder deren Bereitschaft zum geforderten Engagement nicht eindeutig ist. Zum anderen ist es anfällig gegenüber einer unsachlichen politischen Einflussnahme, wobei im Falle der Bestellung durch die Bundesregierung parteipolitische Erwägungen einen ungehörlichen Raum einnehmen können, während bei der Wahl durch den Senat inneruniversitäre Interessenkonflikte unsachliche Gesichtspunkte ins Spiel bringen können. Nach Ansicht des Wissenschaftsrates wären daher Verfahren zu finden, die bei dieser für jede Universität zentralen Entscheidung über die Besetzung des Universitätsrates sicherstellen, dass nur sachliche Gesichtspunkte zum Tragen kommen.

In dieser Lage empfiehlt der Wissenschaftsrat, dem Universitätsrat ein *bedingtes Recht zur Selbstergänzung* einzuräumen, ein Verfahren, das sich auch bei anderen Institutionen, etwa bei Höchstgerichten, bewährt hat, wenn es gilt, auf die größtmögliche Unabhängigkeit und Qualität öffentlicher Funktionäre in verantwortlichen Positionen hinzuwirken. Daher sollte ein bestehender Universitätsrat das Recht und die Pflicht haben, für jeden nach Ablauf einer Funktionsperiode frei werdenden Sitz eine Suche nach geeigneten Kandidaten durchzuführen, um sodann einen begründeten Vorschlag an das zur Ernennung (Bundesregierung) bzw. Wahl (Senat) berufene Or-

---

<sup>44</sup> Vgl. § 21 Abs. 4 und 5 UG 2002.



gan zu erstatten, der jedenfalls zwei Namen zu enthalten hat (Zweivorschlag). Weil dieses den Vorschlag nicht zwingend zu akzeptieren hat, bleibt das Letztentscheidungsrecht der Bundesregierung bzw. des Senats gewahrt. Wird die Ernennung bzw. Wahl nicht vorgenommen, hat der Universitätsrat einen neuerlichen Vorschlag vorzulegen.

Ergänzend erscheint es sinnvoll, für die Mitglieder des Universitätsrates überlappende Funktionsperioden vorzusehen. Das vermeidet die Nachteile einer ‚Totalerneuerung‘, mit der regelmäßig ein Verlust an Erfahrungswissen verbunden ist, und gibt der Arbeit dieses wichtigen Leitungsorgans mehr Kontinuität.<sup>45</sup>

Abgesehen von Fällen grober Pflichtverletzung oder rechtswidrigen Handelns sind die Mitglieder des Universitätsrates weitgehend von Verantwortlichkeiten freigestellt. Weil sie Organe der autonomen Universität sind, ist anderes auch schwer vorstellbar. Trotzdem sollte nach Ansicht des Wissenschaftsrates deutlicher gemacht werden, dass der Universitätsrat für seine Amtsführung einzustehen hat, und zwar auch gegenüber der jeweiligen Universität und ihren Angehörigen. Daher sollte der Universitätsrat analog zu seiner Berichtspflicht gegenüber dem Bundesminister verpflichtet werden, jährlich der eigenen Universität gegenüber zu Händen des Senats einen Rechenschaftsbericht abzugeben.

### 1.3 Ein neuer Senat

Dem Senat sind überwiegend beratende Funktionen bei der Führung der Universität sowie entscheidende Verantwortlichkeiten für die Gestaltung der Curricula und für die Durchführung von Berufungs- und Habilitationsverfahren übertragen. Seine wichtigsten Kompetenzen sind die Erstellung des Dreivorschlags für die Wahl des Rektors und die Wahl eines Teils der Mitglieder des Universitätsrates. Ob der Zuschnitt dieser Aufgaben, die zum Teil die strategische Führung der Universität und zu einem anderen Teil konkrete wissenschaftsnahe Aufgaben mit hoher Relevanz für Forschung und Lehre in den einzelnen Fächern betreffen, sachgerecht ist, ist fraglich. Dass die Senate vielfach mit Einzelentscheidungen (vor allem in den Fragen der Curriculargestaltung sowie bei der Bestellung der Mitglieder der Berufungs- und Habilitationskommissionen) überfordert sind, wird immer wieder betont, und das kann zu

---

<sup>45</sup> Bei einer Umsetzung dieses Vorschlags bedürfte es entsprechender Übergangsbestimmungen (gestaffelte Funktionsperioden für den ersten nach diesem Modell bestellten Universitätsrat).

Lasten einer Mitwirkung an der strategischen Führung der Universität gehen. Daher sollten die dem Senat übertragenen Aufgaben überdacht werden.

Seine Rolle bei der Wahl des Rektors und von Mitgliedern des Universitätsrates ist wichtig, solange man bei dem auch vom Wissenschaftsrat für sinnvoll angesehen Konzept einer ‚doppelten Legitimation‘ dieser Amtsträger bleibt. Dass die Wahl des Rektors konfliktträchtig sein kann, liegt in der Natur der Sache, und damit ist fast zwangsläufig das Risiko verbunden, dass bei dieser Entscheidung im Einzelfall auch unsachliche Erwägungen zum Tragen kommen. Das durch die UG-Novelle 2009 modifizierte Verfahren der Wahl des Rektors trifft mögliche Vorkehrungen, kann freilich auch nicht verhindern, dass mitunter Konflikte eskalieren. Letztlich bleibt in solchen Situationen nur der Appell an die Vernunft der Beteiligten, die durch Verfahrensregeln nicht ersetzt werden kann. Der Wissenschaftsrat meint daher, dass an dem Prozedere der Wahl des Rektors festgehalten werden sollte.

Der Senat als repräsentative Vertretung der Universitätsangehörigen kann für das Rektorat ein wichtiger Ratgeber sein und dessen Entscheidungen legitimieren. Daher sollte der Senat bei seiner Hauptaufgabe gestärkt werden, die er neben den behandelten Wahlakten wahrnimmt: das ist die Mitwirkung an der strategischen Gesamtsteuerung der Universität. Daher ist es sinnvoll, dass wichtige Planungen der Universität (vor allem Entwicklungsplan, Organisationsplan) im Senat beraten werden, und zwar zweckmäßigerweise gemeinsam mit dem Rektorat. Es liegt daher nahe, den Mitgliedern des Rektorats einen Sitz im Senat einzuräumen, dies jedoch ohne Stimmrecht. Nach geltendem Recht muss der Senat dem Entwicklungs- und Organisationsplan zustimmen, wobei die Verweigerung der Zustimmung freilich folgenlos bleibt, weil diese Pläne nach Ablauf einer Frist trotzdem an den Universitätsrat zur Genehmigung weiterzuleiten sind. Der Sache nach geht es so oder so um eine Willensbildung im Senat, an der das Rektorat nicht vorbeigehen kann. Daher schlägt der Wissenschaftsrat vor, dem Senat in diesen Angelegenheiten eine Beratungskompetenz einzuräumen, die auf alle strategisch bedeutsamen Planungen und Vorhaben des Rektorats erweitert werden soll.

Bei der Bestellung der Mitglieder der Berufungs- und Habilitationskommissionen und der Beschlussfassung über die Curricula nimmt der Senat Aufgaben wahr, die Fachwissen und Vertrautheit mit den entsprechenden Disziplinen erfordern. In aller Regel kann der Senat in diesen Angelegenheiten nur auf die Wahrung gewisser Stan-

dards und Förmlichkeiten hinwirken, während die eigentlichen Sachentscheidungen bei den Curricularkommissionen bzw. den zur Erstattung von Vorschlägen berufenen Fachvertretern (im Falle der Berufungs- und Habilitationskommissionen) liegt. Das führt zu der schon erwähnten Überlastung der Senate, kann aber auch eine Quelle für unersprießliche Auseinandersetzungen werden. Im folgenden Abschnitt wird eine Erweiterung der Partizipationsstrukturen durch Schaffung entscheidungsbefugter Kollegialorgane auf den nachgeordneten Organisationsebenen diskutiert. In diesem Zusammenhang wird zu erwägen sein, die zuletzt genannten Aufgaben auf diese Gremien zu übertragen.

Die Zusammensetzung des Senats durch gewählte Vertreter der Gruppen der Professoren, des ‚Mittelbaus‘, der Studierenden und des sonstigen Personals entspricht dem Modell der in ‚Kurien‘ gegliederten Gruppenuniversität. Weder die Abgrenzung der einzelnen Gruppen noch das Modell als solches stellen nach Ansicht des Wissenschaftsrates einen geeigneten Ansatz für die Lösung der Governanceprobleme einer modernen autonomen Universität dar.<sup>46</sup> Es wird daher auch ein anderes Verfahren zur Besetzung des Senats vorgeschlagen, das dem Anliegen einer gleichberechtigten Partizipation aller Universitätsangehörigen besser Rechnung tragen könnte.

#### 1.4 Kollegialorgane auf den nachgeordneten Organisationsebenen

Die auch im UG 2002 in gewisser Weise noch fortgeschriebene Verfassung einer Universität mit einem Rektorat und einem ihm zur Seite gestellten Senat, der die Gesamtheit der wissenschaftlichen Universitätsangehörigen repräsentiert, stammt aus einer Zeit, in der Universitäten noch überschaubare Einheiten waren. Die Einheit der Universität konnte sich somit in einem nach der Art eines Honoratiorenparlaments zusammengesetzten Senat abbilden, mit dem Rektor als *primus inter pares*.

Für den Wissenschaftsrat stellt sich die Frage, ob dieses Konzept heute noch das Modell für die Organisation einer Universität abgeben kann: Universitäten sind zu Großorganisationen geworden, die ein großes Spektrum von sich dynamisch entwickelnden Fächern umfassen, die eine akademische Lehre für eine große Zahl von Studierenden anzubieten haben, die im Forschungsbereich vielfältige Außenbezie-

---

<sup>46</sup> Auf diesen Umstand hat der Wissenschaftsrat mehrfach in einschlägigen Empfehlungen hingewiesen. Vgl. Universität Österreich 2025. Analysen und Empfehlungen zur Entwicklung des österreichischen Hochschul- und Wissenschaftssystems, Wien 2009; Ein österreichisches „Faculty-Modell“, Wien 2010; Empfehlung zur Erweiterung der Mitverantwortung an österreichischen Universitäten, Wien 2008.

hungen auf der nationalen und internationalen Ebene unterhalten und die sich in vielen weiteren Zusammenhängen von der traditionellen Universität unterscheiden. Der Aufbau von Managementkompetenz vor allem auf der Ebene der zentralen Universitätsleitung ist eine Antwort auf diese neuen Herausforderungen. Auf dieser Ebene kann auch ein die Gesamtheit der Universität repräsentierender Senat, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, dem Rektorat sinnvoll zur Seite treten und im Wege der Beratung und Legitimation von Entscheidungen an der Führung der Gesamtuniversität mitwirken.

Die eigentlichen Aufgaben einer Universität in Forschung und Lehre finden freilich auf der Ebene der *nachgeordneten Organisationseinheiten* statt, d.h., in den Fakultäten, Departements, Instituten, Zentren oder anderen (wie immer benannten) Organisationseinrichtungen. Das UG 2002 anerkennt diesen Umstand, wenn die Entscheidung über die zweckmäßige Organisation der Wissenschaft der Ebene von Disziplinen, Fächergruppen oder Fächern der autonomen Universität überlassen wird.

Für diese nachgeordneten Ebenen lassen sich dem UG 2002 nur wenige Vorgaben entnehmen, und die Einrichtung von entscheidungsbefugten Kollegialorganen wird ausgeschlossen. Der Wissenschaftsrat ist der Auffassung, dass die Diskussion über leistungsfähige Governancestrukturen diese Ebene nicht ausblenden sollte. Dafür sind mehrere Gesichtspunkte ausschlaggebend: Da ist zunächst die Sachnähe im Hinblick auf die Fächer und Disziplinen. So richtig es ist, die Gesamtsteuerung einer Universität als strategische Aufgabe und die damit zusammenhängenden Entscheidungen der zentralen Ebene zu übertragen, gibt es andererseits doch sehr viele Entscheidungen, die besser auf der Ebene der Fächer und Disziplinen getroffen werden. Die Beschickung von Berufungs- und Habilitationskommissionen, die Gestaltung der Curricula oder die Profilierung von Forschungsschwerpunkten können als Beispiele genannt werden, und zwar auch dann, wenn an diesen Entscheidungen die zentrale Universitätsleitung in unterschiedlichen Formen mitwirken bzw. die Letztentscheidung haben soll oder kann.

Die nachgeordneten Ebenen sind auch die Orte, an denen sich eine Mitwirkung der Forschenden und Lehrenden am besten und sinnvollsten organisieren lässt. Wenn es daher gegenwärtig Partizipationsdefizite gibt, müsste in erster Linie hier angesetzt werden. Das spricht dafür, der Leitung von nachgeordneten Organisationseinheiten (z.B. Fakultäten oder Departments) durch verantwortliche Führungskräfte (z.B. De-

kane) ein kollegiales Organ zu Seite zu stellen. Schließlich sollte nicht übersehen werden, dass das ‚Großunternehmen Universität‘ nicht nur nach außen autonom, sondern auch in seinem Inneren Autonomie zulassen muss, die freilich – aber das gilt für jede Form der Autonomie – immer eine sachlich begrenzte Autonomie im Rahmen des Ganzen ist.

Der Wissenschaftsrat empfiehlt die Schaffung von gesetzlichen Grundlagen für die Einrichtung von Kollegialorganen auf der mittleren Ebene der Universitätsorganisation. Das kann ein Fakultäts- oder Fachbereichsrat etc. sein, je nachdem, wie der autonome Organisationsplan die Binnenorganisation der jeweiligen Universität ausgestaltet oder ausgestaltet hat. In diesem Gremium sollten alle Angehörigen der Organisationseinheit vertreten sein, abhängig von ihrer wissenschaftlichen Qualifikation, der Dauerhaftigkeit ihrer Verbindung zur Universität und dem Maß ihrer Betroffenheit durch Entscheidungen über die Angelegenheiten der akademischen Lehre und der Forschung.

Im folgenden Abschnitt 2 plädiert der Wissenschaftsrat für die Zusammenfassung aller Professoren einer Universität zu einer einheitlichen, in sich gegliederten Gruppe. Sie umfasst alle im Wege eines Berufungsverfahrens bestellten Professoren, d.h. die Assistenzprofessoren, Assoziierten Professoren und Universitätsprofessoren, die dauerhaft an der Universität tätig sind oder (im Tenure Track) jedenfalls eine solche dauerhafte Beschäftigung anstreben.<sup>47</sup> Sie sind die hauptsächlichen Träger der eigenständigen akademischen Lehre und der eigenverantwortlichen Forschung. Es ist daher gerechtfertigt, dieser Gruppe die Mehrheit in diesem Kollegialorgan zuzuweisen.

Für die Studierenden, die sonstigen, nicht der Professorenschaft zugehörigen wissenschaftlichen Mitarbeiter und das allgemeine Universitätspersonal sollte eine bestimmte Anzahl von Vertretern dem Kollegialorgan angehören. Ausgehend von einer angenommenen Größe dieses Organs könnte das beispielsweise bedeuten: Größe des Fakultäts- (Fachbereichs-, Department-)rates: 12 Vertreter, davon sieben Angehörige der Professorenschaft, zwei Vertreter der Studierenden, zwei Vertreter der sonstigen wissenschaftlichen Mitarbeiter, ein Vertreter des allgemeinen Universitätspersonals. Die konkrete Entscheidung, auf welcher Ebene dieses Kollegialorgan einzurichten ist, seine Größe und Bezeichnung wären Sache des autonomen Organisationsplans der

---

<sup>47</sup> Zur näheren Abgrenzung dieser Gruppe und zur Ausgestaltung universitärer Laufbahnen vgl. Abschnitt V/2.3 Die zukünftige Ausgestaltung des Professorenamtes.

jeweiligen Universität. Damit wäre auch sichergestellt, dass auf die Besonderheiten unterschiedlicher Universitäten (Größe, klassisches oder spezielles Fächerspektrum) angemessen Rücksicht genommen werden könnte.

In Angelegenheiten, die den Kernbereich der wissenschaftsnahen Verwaltung betreffen, wie die Durchführung von Berufungs- und Habilitationsverfahren, die Ausgestaltung von Curricula, sollten diesem Gremium bzw. von diesem bestellten Kommissionen Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden, auch wenn diese – wie bereits bisher – nur im Zusammenwirken mit dem Rektorat wahrgenommen werden können. Die bisherigen Regelungen über die Berufung von Professoren oder die Einrichtung von Studienrichtungen wären insoweit weiter maßgeblich.

Eine zentrale Aufgabe dieser Kollegialorgane auf der Ebene der nachgeordneten Organisationseinheiten wäre die Entsendung von Vertretern in den Senat. Damit wäre sichergestellt, dass die Partizipation der Universitätsangehörigen auch auf der zentralen Ebene bei der Wahrnehmung der Senatsaufgaben – Beratung der Universitätsleitung in strategischen Angelegenheiten der Universitätsentwicklung, Wahlvorschlag für den Rektor, Wahl von Mitgliedern des Universitätsrates – ihren Ausdruck findet. Für die Entsendung von Senatsvertretern sollte die Gruppenzugehörigkeit keine Rolle spielen. Das legt es nahe, die Wahl der Senatsvertreter einer Versammlung zu übertragen, die sich aus den Mitgliedern der (soeben behandelten) Kollegialorgane auf der mittleren Organisationsebene zusammensetzt. Diese ‚Universitätsversammlung‘ wählt unter Berücksichtigung der Vertretungsrechte einer festzulegenden Anzahl der sonstigen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der Studierenden und der sonstigen Bediensteten aus ihrer Mitte die Mitglieder des Senats. Das heißt, um das oben stehende Beispiel fortzuschreiben: Bei einer Gesamtgröße des Senats von 12 Mitgliedern wären wiederum davon sieben Angehörige der Professorenschaft, zwei Vertreter der Studierenden, zwei Vertreter der sonstigen wissenschaftlichen Mitarbeiter und ein Vertreter der sonstigen Bediensteten zu wählen. Auch insoweit gilt, dass die Größe des Senats durch den autonomen Universitätsplan entsprechend den konkreten Besonderheiten der jeweiligen Universität festgelegt wird. Wichtig ist die Feststellung, dass die Mitglieder des Senats in ihrer Gesamtheit von dieser Universitätsversammlung gewählt werden und die Universitätsangehörigen in ihrer Gesamtheit, nicht als Mitglieder irgendeiner Kurie, repräsentieren. In schematischer Form stellt sich die hier empfoh-

lene Governancestruktur (Universitätsstruktur) im Vergleich zur bisherigen Struktur wie folgt dar:

Universitätsstruktur (derzeit)

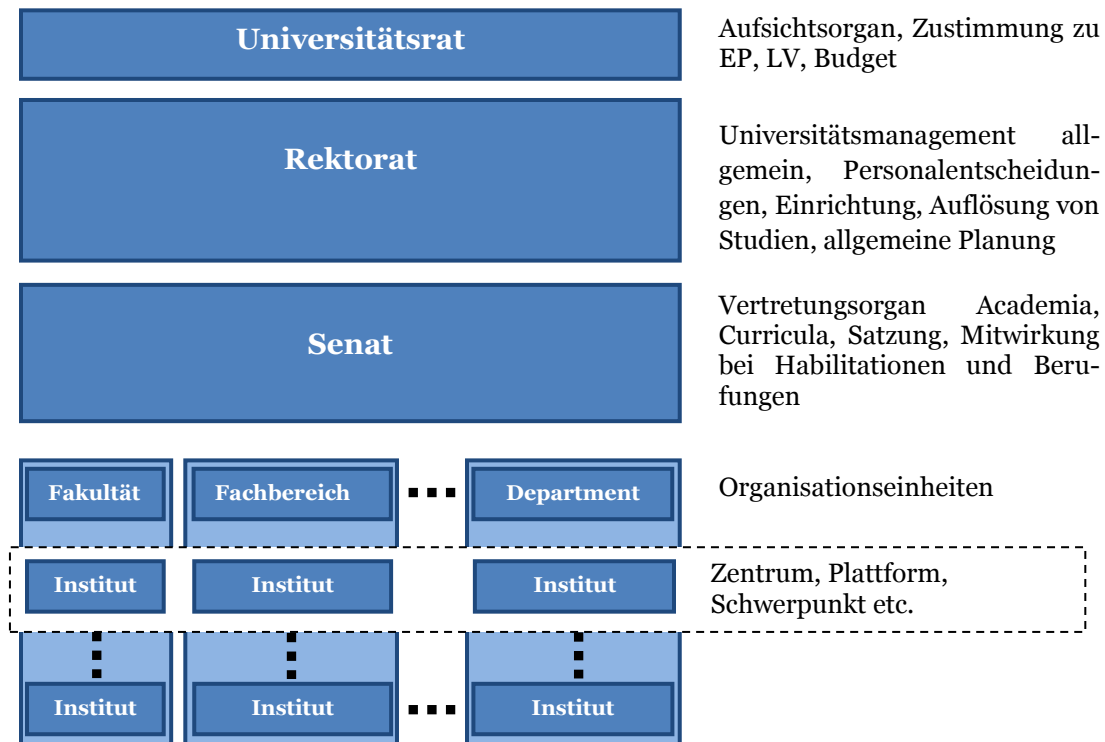


Abb. 7: eigene Darstellung ÖWR 2013.

## Universitätsstruktur (neu)

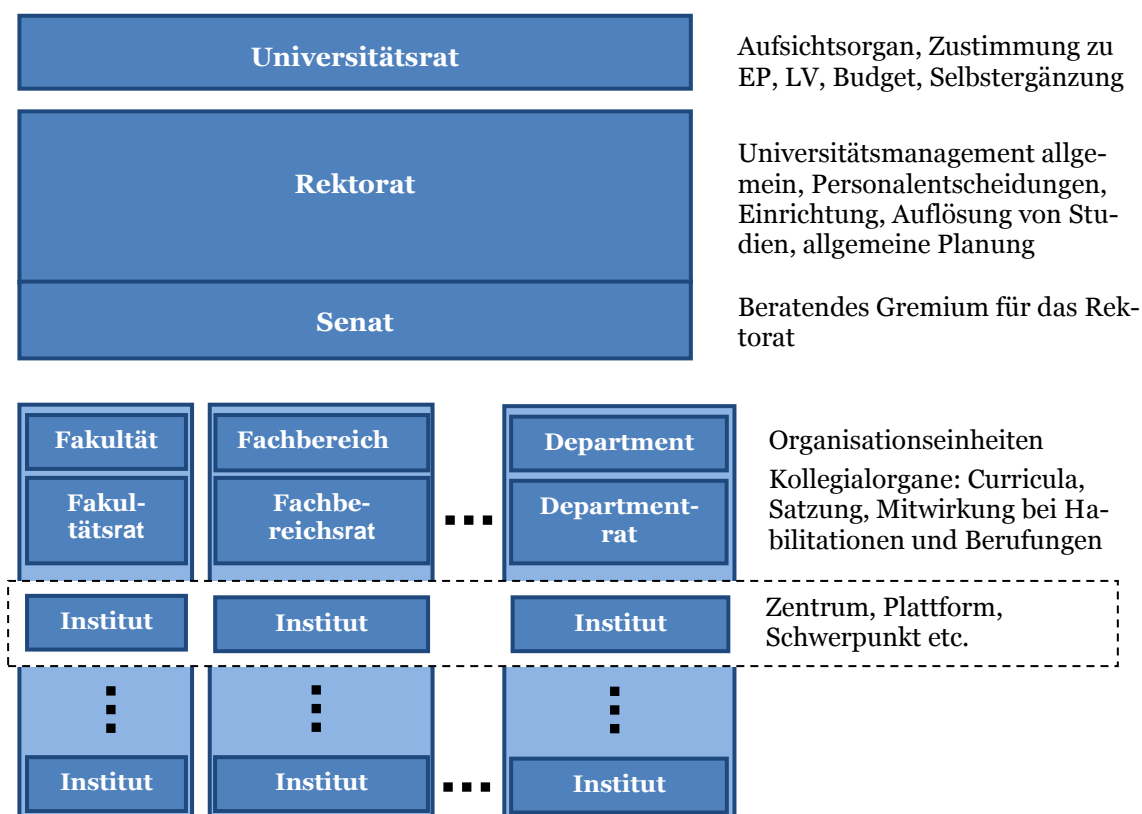


Abb. 8: eigene Darstellung ÖWR 2013.

## 2. Akademisches Personal: Struktur und Karrierewege

### 2.1 Personalstruktur im Übergang

Die Personalstruktur der österreichischen Universitäten wird noch für geraume Zeit durch das *Fortwirken älterer Dienstrechte* geprägt sein, die durch die Verbeamtung der Hochschullehrer, durch die früher gegebenen Möglichkeiten zur erleichterten Definitivstellung und, damit zusammenhängend, durch die Existenz zahlreicher unbefristeter Dienstverhältnisse gekennzeichnet sind. Die Anpassung der Personalstrukturen an die Erfordernisse eines modernen, wettbewerbsfähigen Universitätsystems ist in dieser Situation nicht einfach, nichtsdestoweniger eine der vordringlichsten Aufgaben jeder Universitätsleitung.

Empfehlungen für eine gedeihliche Entwicklung der Universitäten müssen diese Vorgegebenheiten zur Kenntnis nehmen, haben sich aber gleichwohl an den heutigen Rahmenbedingungen für die Personalplanung der Universitäten zu orientieren. Sie werden im Rahmen des allgemeinen Angestelltenrechts durch die Vorgaben des UG



2002 sowie durch den einschlägigen Kollektivvertrag bestimmt. Auf diese Rahmenbedingungen und die auf dieser Grundlage eingeleiteten Entwicklungen beziehen sich die folgenden Analysen und Empfehlungen in erster Linie. Für Übergangsprobleme, die noch durch die Fortgeltung älterer Dienstrechte bedingt sind, sollten, soweit dies erforderlich ist, geeignete Übergangsbestimmungen geschaffen werden. Sie dürfen aber den Blick in die Zukunft nicht verstellen und die zukunftsgerichtete Entwicklung der Personalstrukturen nicht hemmen.

## 2.2 Stammpersonal und ‚periphere‘ Beschäftigungsverhältnisse

Die nachdrücklich eingemahnte und zur Deckung finanzieller Erfordernisse nötige Erhöhung der Drittmittelquote und die Versuche der Universitätsleitungen, personalpolitische Fehler der Vergangenheit zu korrigieren, haben dazu geführt, dass sich der Anteil von Drittmittelpersonal und von sonstigem externen Universitätspersonal (Lektoren) in den vergangenen Jahren *zuungunsten des Stammpersonals* erhöht hat. Selbst wenn dies einem auch im internationalen Vergleich festzustellenden allgemeinen Trend entspricht, muss festgehalten werden, dass Universitäten ihre Aufgaben in Forschung und Lehre nicht sachgerecht erfüllen können, wenn diese nicht von einer zahlenmäßig erheblichen Gruppe von Hochschullehrern getragen werden, die auf Dauer oder jedenfalls für längere Zeit der Universität zur Verfügung stehen und ihre Arbeitskraft entweder zur Gänze oder doch zu einem überwiegenden Teil der Universität widmen.

Die Einwerbung von Drittmitteln und damit die Erhöhung des über Drittmittel finanzierten Personals kann durchaus als Erfolgskriterium für die Leistungsfähigkeit eines nationalen Universitätssystems oder der einzelnen Universitäten angesehen werden. Das gilt jedoch nur bis zu einer gewissen Grenze, ab der die Notwendigkeit der Finanzierung aus Drittmitteln zur Last und zum Nachteil werden kann, weil sich Forschung auch in Gebiete entwickeln muss, die sich für Drittmittelprojekte nur begrenzt eignen (etwa Forschung jenseits des Mainstreams oder in Disziplinen, die weniger drittmittelaffin sind), weil das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln eine solide Basisfinanzierung voraussetzt und weil der Forschungsertrag sinken kann, wenn der Bewerbungsaufwand und der Aufwand für die Verwaltung von Drittmitteln übermäßig werden.

Vergleichbares trifft für den Einsatz von externen Lektoren zu, der für bestimmte Bereiche der Lehre aus unterschiedlichen Gründen unverzichtbar ist und ganz allgemein eine flexible Anpassung an wandelbare Erfordernisse der Lehre erlaubt. Aber auch insoweit gilt, dass dies nur bis zu einem bestimmten Ausmaß wünschenswert und sinnvoll ist.

Nach Auffassung des Wissenschaftsrates gibt es keine allgemein gültige Formel für die Bestimmung eines idealen Verhältnisses zwischen dem universitären Stammpersonal und Hochschulpersonal, das nicht zum Stammpersonal gerechnet werden kann. Wenn die Relation von Stammpersonal und sonstigem Personal, für alle österreichischen Universitäten zusammenfasst, gegenwärtig ein Verhältnis von 1 : 1,2<sup>48</sup> ausmacht, ist das wenig aussagekräftig: Die Verhältnisse an den einzelnen Universitäten sind, wie in der Bestandsaufnahme dargestellt, sehr unterschiedlich, wobei diese Unterschiede nicht ohne sachliche Berechtigung sind, etwa im Hinblick auf den höheren Anteil externer Lektoren an den klassischen und Kunstuniversitäten oder die höhere Quote von Drittmittelpersonal an den Universitäten mit einem speziellen Fächerspektrum.

Der Wissenschaftsrat geht nicht davon aus, dass die gegenwärtigen Verhältnisse aus dem Lot geraten sind. Trotzdem ist er der Meinung, dass eine weitere Erhöhung des Anteils von Drittmittelpersonal bzw. von externen Lektoren an den Universitäten, bei denen bereits jetzt das Stammpersonal in erheblichem Ausmaß zahlenmäßig von ‚peripheren‘ Beschäftigungsverhältnissen überwogen wird, problematisch wäre. Er empfiehlt diesen Universitäten, diese Entwicklung sorgfältig zu beobachten und jeder Verstärkung dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

### 2.3 Die zukünftige Ausgestaltung des Professorenamtes

Die scharfe Zäsur zwischen den im Verfahren nach § 98 UG 2002 berufenen Professoren und sonstigen Erscheinungsformen der Professur (§ 99-Professoren, Assistenzprofessoren, Assoziierte Professoren, Außerordentliche Professoren nach altem Dienstrecht), von der das gegenwärtige Personalrecht ausgeht, entspricht nach Auffassung des Wissenschaftsrates nicht mehr den Erfordernissen einer modernen Universitätsentwicklung. Im Typ des nach § 98 berufenen Professors lebt noch in gewis-

---

<sup>48</sup> Vgl. Tabelle 1. Bei der Berechnung dieser Verhältniszahl wurden die studentischen Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Nimmt man sie auch in die Vergleichsrechnung auf, beträgt die Verhältniszahl 1 : 1,5.

ser Weise das Ordinariat fort, was sich in der hervorgehobenen Stellung dieser Professoren in der universitären Hierarchie, im aufwendigen Berufungsverfahren und in der strukturbildenden Bedeutung dieser Professuren ausdrückt.

Zur Entwicklung von *universitären Schwerpunkten* und besonderen Forschungsgebieten ist die Ausweisung dieser Professuren, die nach geltendem Recht im universitären Entwicklungsplan erfolgen muss, kein ausreichendes und notwendiges Steuerungsmittel. Eine universitäre Entwicklungsplanung in den Bereichen der Lehre und der Forschung ist zuvorderst eine inhaltliche Planungsaufgabe, die im Entwicklungsplan in Form gebracht werden sollte. Sie muss natürlich auch die erforderliche Personalausstattung mit in Betracht ziehen, dies aber unter Berücksichtigung des von Fall zu Fall ganz unterschiedlich zu beurteilenden Personaleinsatzes und der verschiedenen Personalkategorien.

Die Berufung in einem förmlich aufwendigen *Berufungsverfahren* soll die Qualität des zu berufenden Professors sicherstellen, wozu die Beurteilung durch Peers, die Beiziehung externer Gutachter und die kritische Behandlung von ‚Hausberufungen‘ beiträgt. Solche Verfahren sind für eine Universität unverzichtbar. Eine Berufung in einem sorgfältigen, qualitätssichernden Verfahren unter Berücksichtigung der notwendigen Mobilität ist nach Auffassung des Wissenschaftsrates allerdings für *alle* Hochschullehrer notwendig, die eine Professorenstelle an einer Universität bekleiden, nicht nur für eine bestimmte Kategorie von Professoren. Auch insoweit ist die Sonderstellung des nach § 98 berufenen Professors nicht mehr zeitgemäß.

Natürlich braucht eine Universität auch im Bereich der Professuren die Möglichkeit, *differenzierte* Dienstverhältnisse zu begründen, die der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit und Erfahrung von Hochschullehrern angemessen Rechnung tragen. Wie die vermehrte Anstellung von befristeten § 99-Professoren oder die Begründung von Teilzeitprofessuren zeigt, gehen die österreichischen Universitäten bereits jetzt diesen Weg. Für eine konsequente Weiterentwicklung in diese Richtung stellt allerdings die immer noch bestehende hierarchische Trennung zwischen den im Verfahren nach § 98 berufenen Professoren und allen anderen Kategorien von Professoren ein Hindernis dar.

Nach Auffassung des Wissenschaftsrates sollten die Universitäten verpflichtet werden, für *alle Stellen* von Professoren ein *Berufungsverfahren* durchzuführen, das ei-

ne verlässliche Einschätzung der Qualität der Bewerber unter Beteiligung der Fachkollegenschaft und unter Einschluss der Universitätsleitung sichert und internationalen Maßstäben gerecht wird. Zu diesen Maßstäben gehört, dass ein solches Berufungsverfahren denjenigen strengen Standards entspricht, die bisher für die Berufung von Professoren nach § 98 maßgeblich waren. Die Berufung in einem solchen qualitätssichernden Verfahren sollte künftig das entscheidende Merkmal für die Zugehörigkeit zur Professorenschaft einer Universität sein.

Innerhalb der Gruppe der Professoren sind *Differenzierungen* sinnvoll und möglich, wie sie auch im internationalen Vergleich üblich sind. Orientiert an angelsächsischen Modellen bietet sich die Abstufung Assistenzprofessor, Assoziierter Professor, Universitätsprofessor (*full professor*) an. Exzellente Professoren können von einer Universität dadurch ausgezeichnet werden, dass sie auf eine besonders ausgestattete Stelle berufen werden, die in der Regel als *chair* oder *distinguished professor*, gegebenenfalls mit einem Namenszusatz des Widmenden (*endowed chair*), benannt werden. Die Entscheidung, auf welchem Niveau eine Professur ausgeschrieben wird, ist eine autonome Entscheidung der Universität nach Maßgabe ihrer Entwicklungsplanung. Die Einstufung in einer der beschriebenen Kategorien ist gehalts- und ausstattungswirksam, wobei jedem Professor jeder Stufe ein Anspruch auf ausreichende Ressourcen für eine selbstständige Forschung und Lehre in dem ihm übertragenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich zusteht.<sup>49</sup> Professoren könnten zeitlich befristet, aber mit Aussicht auf Fixanstellung (Tenure Track), oder auf eine zeitlich unbefristete Stelle berufen werden (Tenure). Internationalen Vorbildern entspricht es, wenn ab der Stufe des Assoziierten Professors im Regelfall unbefristete Dienstverhältnisse begründet werden.

Zur Realisierung dieses Modells bedürfte es gewisser Anpassungen im UG 2002. Das Gesetz müsste die Universitäten verpflichten, für alle angeführten Kategorien von Professuren ein Berufungsverfahren nach vorheriger internationaler Ausschreibung durchzuführen. Für dieses Verfahren müssten gesetzlich die wesentlichen Standards vorgegeben werden, welche die gebotene Qualitätssicherung, eine ausreichende Beteiligung der Fachkollegenschaft und Mechanismen vorsehen, durch die unsachliche Einflüsse auf Besetzungsentscheidungen verhindert werden. Als Standard müsste die

---

<sup>49</sup> Dies entspricht auch den Standards der Europäischen Charta für Forscher/Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern; vgl. Anm. 14.

‚externe‘ Berufung gelten, von der nur in besonders begründeten Ausnahmefällen zugunsten eines internen Kandidaten abgewichen werden darf.

Entscheidet man sich für dieses Modell, besteht die ‚Professorenkurie‘ aus allen angeführten Kategorien von Professoren. Dazu ist auf die vorangestellten Empfehlungen zur Governancestruktur von Universitäten zu verweisen, denen dieses vom Wissenschaftsrat empfohlene Personalmodell zugrundeliegt.<sup>50</sup>

## 2.4 Das Karrieremodell für den wissenschaftlichen Nachwuchs

Durch den Kollektivvertrag wurden maßgebliche Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Professorenamtes und die damit verbundenen Fragen nach der Gestaltung von wissenschaftlichen Laufbahnen geschaffen, die zur Professur führen. Das vorstehend empfohlene Modell einer einheitlichen, aber nach Laufbahnstufen differenzierten Professorenschaft steht in keinem Widerspruch zu den Vorgaben des Kollektivvertrags.

Durch den Kollektivvertrag werden auch die Rahmenbedingungen für die *Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses* geschaffen, die auf das Konzept von ‚Laufbahnstellen‘ aufbauen. Der Wissenschaftsrat empfiehlt, dieses dem Kollektivvertrag zugrundeliegende ‚Laufbahnmodell‘ im Hinblick auf das empfohlene Konzept einer einheitlichen, aber in sich differenzierten Professorenschaft zu überdenken, weil jede Ausgestaltung von Karrierewegen nur sinnvoll diskutiert werden kann, wenn man weiß, was das Karriereziel ist. Die Bedeutung einer adäquaten Ausgestaltung wissenschaftlicher Karrierewege kann nicht überschätzt werden: Für die Universitäten geht es darum, jenen hoch qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs zunächst auszubilden und dann durch zufriedenstellende Arbeitsbedingungen weiter zu fördern, auf den sie zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit angewiesen sind. Gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs ist es ein Gebot der Fairness, rechtzeitig Klarheit über die möglichen Perspektiven und Chancen zu schaffen. Zu beiden Aspekten kann auf die Empfehlung des Wissenschaftsrates zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verwiesen werden.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. dazu Kapitel V/1 Governance: Die strategische und operative Steuerung der autonomen Universität.

<sup>51</sup> Österreichischer Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Wien Mai 2007.

Der Wissenschaftsrat empfiehlt daher den Universitäten und dem Ministerium, alle Anstrengungen zu unternehmen, um ein *international vergleichbares Tenure Track-Modell* zu realisieren. Ein solches gestuftes, leistungskontrolliertes Karrieremodell müsste in Orientierung an dem sich international immer mehr durchsetzenden Muster die folgenden Rahmenbedingungen aufweisen.

Professoren werden für Forschung und Lehre an eine Universität berufen. Die Professuren gliedern sich in drei Kategorien, die gehalts- und ausstattungs wirksam sind. Alle Professuren werden in einem qualitätssichernden Berufungsverfahren besetzt, dem eine internationale Ausschreibung vorausgehen muss und das nach den für die Berufung von Professoren nach § 98 geltenden strengen Standards zu erfolgen hat. Die Besetzung von Professuren durch interne Bewerber, d.h. durch Bewerber, die nach ihrer Promotion nicht zumindest einige Zeit an einer auswärtigen Universität verbracht haben, muss der besonders begründungsbedürftige Ausnahmefall sein.<sup>52</sup> Berufungen können auf allen Ebenen erfolgen. Im Einzelnen lassen sich die drei Kategorien wie folgt charakterisieren:

- Die *Assistenzprofessur* ist die Einstiegsstufe in die akademische Laufbahn eines Professors; die Berufung auf eine solche Stelle setzt voraus, dass man bereits einige Erfahrung als Wissenschaftler erworben hat, in der Regel als Postdoc. Der Assistenzprofessor ist in Forschung und Lehre (im Rahmen der curricularen Vorgaben und der Einordnung in eine Organisationseinheit) unabhängig und kann (in den dafür in Betracht kommenden Fächern) eine eigene Arbeitsgruppe aufbauen. Die Einstellung erfolgt befristet. Rechtzeitig, d.h. etwa ein Jahr vor Ablauf der Befristung, wird dann eine Tenure-Bewertung durch eine Kommission durchgeführt. Falls diese positiv ist, wird der Assistenzprofessor automatisch zum Assoziierten Professor ernannt; die Bestellung erfolgt unbefristet. Gegebenenfalls und nach Entscheidung des Rektors können zu diesem Zeitpunkt auch Verhandlungen über Gehalt und Ausstattung erfolgen.

---

<sup>52</sup> Eine präzisere Eingrenzung der Zeitspanne, die ein ‚interner‘ (an der betreffenden Universität promovierter) Bewerber an einer anderen Universität verbracht haben muss, ist schwer möglich. Der Sache nach ist klar: Grundsätzlich soll jeder zu Berufende Erfahrungen an anderen Universitäten gesammelt haben und sollen ‚durchgängige‘ Laufbahnen wegen der damit verbundenen Nachteile verhindert werden. Ob diese Voraussetzung erfüllt ist, kann jede vorurteilslos entscheidende Berufungskommission im Prinzip selbst beurteilen, wobei Umgehungsversuche (etwa wenn bereits der Besuch einer Summer School oder kurzfristige auswärtige Dienstverhältnisse vorgeschoben würden) leicht zu durchschauen sind.

- Die Berufung zum *Assoziierten Professor* erfordert eine gewisse Erfahrung als Wissenschaftler; die Stelle ist in der Regel sowohl gehalts- als auch ausstattungs­mäßig besser dotiert als die eines Assistenzprofessors. Die Einstellung als Assistenzprofessor erfolgt aufgrund eines Berufungsverfahrens oder aber nach einem ‚Tenure‘-Verfahren in der Regel unbefristet. Aufgaben in Forschung und Lehre sowie Gehalt und Ausstattung sind Verhandlungssache.
- Die Stelle eines *Universitätsprofessors (full professor)* ist die höchste im Rahmen des ‚Tenure‘-Karriereweges an einer Universität zu vergebende Position. Die Berufung zum Professor erfolgt in der Regel nach einer internationalen Ausschreibung durch eine Berufungskommission, ausnahmsweise auch ohne eine solche. Daher können im Sinne eines ‚Tenure‘-Verfahrens auch Assoziierte Professoren berücksichtigt werden. In diesem Falle wird die Berufungskommission vor einer internationalen Ausschreibung vergleichende Gutachten einholen, um sich von der Qualität der zu berufenden Person zu überzeugen.

Dieses Modell entspricht zumindest im Grundsatz dem Konzept einer akademischen Laufbahn, wie es durch den *Kollektivvertrag* angestrebt werden sollte. Soweit einzelne Anpassungen des bestehenden Kollektivvertrags erforderlich sind, sollten diese realisierbar sein, wenn sich die Verhandlungspartner über das Grundkonzept einig sind. Davon abgesehen bedingt seine Umsetzung allerdings Änderungen in der Praxis, ohne die dieses Karrieremodell und damit auch die mit ihm in organisatorischer Hinsicht (‚einheitliche Professorenschaft‘) verbundenen Konsequenzen nicht empfohlen werden können:

- Nach der seit dem Inkrafttreten des Kollektivvertrags beobachtbaren Praxis der Universitäten werden nahezu alle Laufbahnstellen mit ‚internen‘ Kandidaten besetzt. Ob bei diesen Besetzungen immer die für eine tatsächliche ‚Berufung‘ gebotenen Qualitätsmaßstäbe ausschlaggebend und die Chancen auswärtiger Bewerber durchgängig gewahrt waren, ist zweifelhaft. Für die Realisierung des empfohlenen Tenure Track-Modells ist es daher unabdingbar, dass die Universitäten für die Besetzung der Laufbahnstellen geeignete Verfahren und Maßstäbe entwickeln und anwenden, die es rechtfertigen, dass man darin bereits eine Entscheidung über die Besetzung einer ‚wirklichen‘ Professur mit der Möglichkeit des weiteren Aufstiegs sehen kann. Solche Verfahren und Qualitätsmaßstä-

be wären mit dem Kollektivvertrag vereinbar; sie sollten zu einem Bestandteil der zwischen Universität und Ministerium abzuschließenden Leistungsvereinbarung werden.

- Die im Tenure Track-Modell vorgesehene *Bewertung der Qualifikation* vor der Überleitung eines Assistenzprofessors in den Status des Assoziierten Professors, mit der eine unbefristete Bestellung verbunden ist, findet in der im Kollektivvertrag vorgesehenen *Qualifizierungsvereinbarung* mit der anschließenden Evaluierung eine Entsprechung. Insoweit geht es darum, dass die Universitäten bei Ausgestaltung dieser Qualifizierungsvereinbarung und, vor allem, bei der Bewertung der erbrachten Leistungen tatsächlich auch jene Verfahren, Kriterien und Maßstäbe anwenden, die sicherstellen, dass nur ausreichend qualifizierte Bewerber die ‚Tenure‘ erhalten.

Gegenüber dem bisherigen Status quo würde nach dem hier empfohlenen Modell den im ‚Tenure Track‘ befindlichen Wissenschaftlern der Aufstieg bis zur Gruppe der Professoren (*full professor*) möglich sein und die starre Trennung zwischen ‚berufenen Professoren‘ (d.h. § 98-Professuren) und den übrigen Hochschullehrern zugunsten einer stärkeren Durchlässigkeit aufgehoben. Wenn der Wissenschaftsrat diesen Weg empfiehlt, ist freilich nochmals nachdrücklich darauf hinzuweisen, dass er nur dann mit Erfolg beschritten werden kann, wenn die Universitäten die damit verbundene Verantwortung tatsächlich wahrnehmen. Dies gilt sowohl für die Besetzung von Laufbahnstellen als auch für die Evaluierung auf der Grundlage der abgeschlossenen Qualifizierungsvereinbarung.

Universitätsübergreifend müsste ferner sichergestellt sein, dass den Erfolg versprechenden Doktoranden auch in ausreichendem Ausmaß Postdoc-Stellen zur Verfügung stehen, auf denen sich die Nachwuchskräfte soweit qualifizieren können, dass sie sich mit Aussicht auf Erfolg auf Professuren bewerben können. Das nimmt auch die österreichischen Universitäten in die Pflicht: Internationale Mobilität der Postdocs ist zwar in den allermeisten Fällen wünschenswert, aber nicht in allen Fällen zwingend erforderlich. Daher müssen an österreichischen Universitäten Plätze auch für inländische Bewerber um Postdoc-Stellen verfügbar sein, und es müssen die übrigen Voraussetzungen geschaffen werden, die es Nachwuchswissenschaftlern erlauben, die von ihnen eingeforderte Beweglichkeit zu realisieren.



### 3. Partizipation und Kommunikation: Die innere Verfasstheit der autonomen Universität

#### 3.1 Institutionelle Mitwirkung und informelle Kommunikations- und Partizipationsstrukturen

Es ist eine durch viele nationale und internationale Beispiele und die Alltagserfahrung der Universitätsangehörigen belegte Tatsache, dass das Ausmaß der gelebten Selbstbestimmung und der möglichen Partizipationschancen im universitären Wissenschaftsbetrieb nicht nur und wahrscheinlich auch gar nicht in erster Linie von den institutionalisierten Entscheidungsstrukturen abhängt. Auch der entscheidungsfreudigste Rektor oder Fachbereichsleiter muss auf die Universitätsangehörigen ‚hören‘, wenn er und damit die Gesamtorganisation Erfolg haben sollen. Wissenschaftliche Arbeit in allen ihren Erscheinungsformen, ob in der akademischen Lehre oder in der Forschung und in der Wissenschaftsverwaltung, setzt entsprechende Spielräume zur eigenverantwortlichen Gestaltung voraus, wenn sie die erwartete Qualität erbringen soll. Jeder Vorgesetzte, der seine wissenschaftlichen Mitarbeiter anleitet, die Arbeit einer Gruppe koordiniert oder über den Ressourceneinsatz entscheidet, muss das Gespräch suchen, überzeugen und die wahrgenommene Verantwortlichkeit sichtbar machen.

Wieweit die an einer Universität betriebene Forschung und Lehre daher jener ‚Freiheit‘ entspricht, welche das österreichische Verfassungsrecht (Art. 81c B-VG) voraussetzt, entscheidet sich somit auch an der Qualität der inneruniversitären, *informellen Kommunikations- und Partizipationskulturen*. Diese können nicht dekretiert werden. Es lassen sich aber gewisse diesen Kulturen förderliche Bedingungen und Vorkehrungen aufzeigen, auf die der Wissenschaftsrat hinweisen möchte.

#### 3.2 Partizipation und Kommunikation als Führungsaufgabe

Die Förderung einer Partizipations- und Kommunikationskultur muss als eine der wichtigsten *Führungsaufgaben* wahrgenommen werden. Sie ist daher im Rahmen der Verantwortlichkeiten jedes universitären Führungsorgans, vom Rektorat abwärts, aufzugreifen. Damit es nicht bei einem bloßen Lippenbekenntnis bleibt, sollte sich die Wahrnehmung dieser Verantwortlichkeiten auch manifestieren. Der Wissenschaftsrat empfiehlt daher, die entsprechenden Grundsätze für die universitätsinterne Kommunikationskultur nach dem Vorbild etwa der an englischen Universitäten übli-

chen Codes (z.B. *Code of Practice on Corporate Governance/Leeds*) zusammenzufassen und verbindlich zu machen. Diese sollten auch zum Gegenstand aller Zielvereinbarungen gemacht werden. Im Rahmen des Qualitätsmanagements und der Leistungsvereinbarungen sollte diese Kommunikationsebene als eigenständiger Leistungsbereich angesprochen werden.

Auch wenn die Qualität von Kommunikation nicht einfach gemessen werden kann, sollte die Universitätsleitung den Zustand der universitären Kommunikationskultur erheben, um auf diese Weise Defizite und Handlungsmöglichkeiten zu erkennen. Funktionierende Kommunikation ist der wohl entscheidendste Beitrag zur Ausbildung einer Identität (*corporate identity*) einer Universität, mit der sich möglichst alle Universitätsangehörigen identifizieren können.

### 3.3 Mittel und Wege zur Förderung der Kommunikationskultur

Grundsätzlich sollte es im Rahmen einer Universität keine Themen und Sachbereiche geben, für die sich nicht jeder Universitätsangehörige interessieren ‚darf‘ und an denen er nicht in irgendeiner Form mitwirken kann. Die Erfahrung zeigt, dass informelle Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen und informelle Beratungsformen (z.B. Humboldt-Universität zu Berlin) häufig das beste Mittel sind, um das an einer Universität vorhandene Expertenwissen und Engagement in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen. Für die Einbindung in solche Arbeitsgruppen und Beratungsformen kommt es nicht auf die Zugehörigkeit zu einer universitären Gruppe oder auf irgendwelche ‚Paritäten‘ an; sie funktionieren am besten, wenn überwiegend informelle Motive eine Rolle spielen.

Zugleich darf nicht übersehen werden, dass die Einbindung der Universitätsangehörigen in Entscheidungsprozesse auch dort besonders wichtig ist, wo es um Entscheidungen geht, welche die persönliche Situation, die Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen und die Zukunft eines Wissenschaftlers betreffen. Die Formalisierung des Gesprächs in der Form von Mitarbeitergesprächen ist wichtig; noch wichtiger aber ist das kontinuierliche Gespräch in den Arbeitsgruppen über den Fortgang der Arbeit, die Ausgestaltung der Lehre und andere pädagogische Fragen, die Entscheidung für Projekte und Schwerpunkte, die persönlichen und fachlichen Entwicklungsperspektiven und vieles andere mehr. Auch wenn letztlich die notwendigen Entscheidungen etwa über die Zuteilung finanzieller und personeller Ressourcen vom

Leiter der jeweiligen Organisationseinheit getroffen und verantwortet werden müssen, sollte sich kein Universitätsangehöriger von diesen Entscheidung ausgeschlossen fühlen müssen. Transparenz und Offenheit sind wesentliche Merkmale einer guten Kommunikationskultur, und sie sind unerlässlich, vor allem wenn persönliche Anliegen eines Universitätsangehörigen im Spiele sind.

Zur Förderung der Kommunikations- und Partizipationskultur müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, weil sich eine solche Kultur nur unter günstigen Voraussetzungen gleichsam ‚von selbst‘ einstellt. Bestimmte Routinen können sich als förderlich erweisen. So sollte das Rektorat regelmäßig einen Jour fixe mit den Angehörigen der Universität oder einzelnen Organisationseinheiten veranstalten und damit zugleich ein Beispiel geben, dem auf den anderen Organisationsebenen gefolgt werden kann. Die Bedeutung räumlicher Gegebenheiten darf dabei nicht unterschätzt werden; die legendäre ‚Cafeteria‘ amerikanischer Universitäten als Ort der Begegnung und des Austausches ist durchaus ein nachahmenswertes Beispiel, wie das ebenso clubartige Formen des kollegialen Miteinander sein können. Mitwirkung setzt entsprechende Informationen voraus, so dass auch der internen ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Zu den Universitätsangehörigen gehören selbstverständlich auch die Studierenden. Ihre Einbeziehung muss als wesentliches Anliegen einer universitären Kommunikationskultur ernstgenommen werden.

Mit diesen Hinweisen sucht der Wissenschaftsrat in erster Linie die Bedeutung der informellen Kommunikations- und Partizipationsbeziehungen für die Universität zu unterstreichen. Welche Strategien im Einzelnen verfolgt werden, kann und muss jede Universität für sich selbst entscheiden; ob es Defizite gibt, und was zu tun ist, lässt sich nicht anders als im Einzelfall sagen. Unter Umständen wird eine Universität auch gut beraten sein, sich dabei kompetenter fachlicher Unterstützung zu versichern.

## **VI. Zusammenfassung der Empfehlungen**

1. Governance: Die strategische und operative Steuerung der autonomen Universität
  - 1.1 Die grundsätzliche, durch das UG 2002 geschaffene Organisation der Entscheidungsstrukturen an den autonomen Universitäten hat sich bewährt. Sie war und ist ein entscheidender Faktor für die gedeihliche Entwicklung der österreichischen Universitäten. Der von manchen Betroffenen wahrgenommene Verlust an Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Forderung nach Partizipation der Universitätsangehörigen sind allerdings ernst zu nehmen. Gewisse erkennbare Governanceprobleme sollten ein Anstoß für eine Weiterentwicklung dieser Strukturen sein.
  - 1.2 Die ‚doppelte Legitimation‘ des Universitätsrates, dessen Mitglieder zum Teil von der Bundesregierung bestellt, zum Teil vom Senat gewählt werden, ist gut begründet und sollte beibehalten werden. Die Erfüllung der anspruchsvollen, dem Universitätsrat übertragenen Aufgaben hängt dabei entscheidend von der Auswahl entsprechend qualifizierter und zum nötigen Engagement bereiter Persönlichkeiten ab. Zugleich geht es darum, jede unsachliche, insbesondere parteipolitisch motivierte Einflussnahme auf die Bestellung bzw. Wahl auszuschließen. Daher empfiehlt der Wissenschaftsrat die Einführung eines bedingten Rechts des Universitätsrates zur Selbstergänzung (in der Form eines Zweieivorschlags an Senat bzw. Bundesminister). Ergänzend sollten für den Universitätsrat überlappende Funktionsperioden und eine Berichtspflicht gegenüber dem Senat geschaffen werden.
  - 1.3 Der Senat sollte in seiner Funktion als strategisches Beratungsorgan des Rektorats gestärkt und zugleich von operativen Aufgaben (Curricula, Berufungen, Habilitationen) entlastet werden. Seine Zuständigkeiten sollten auf die Beratung in allen strategisch bedeutsamen Angelegenheiten und Vorhaben erweitert werden. Den Mitgliedern des Rektorats sollte ein Sitz im Senat (ohne Stimmrecht) eingeräumt werden. Die Mitwirkung bei der Wahl des Rektors und eines Teils der Mitglieder des Universitätsrates sollte beim Senat verbleiben.

- 1.4 Die förmliche Mitwirkung der Universitätsangehörigen an den die Lehre, Forschung und Verwaltung der Universität betreffenden Angelegenheiten sollte in erster Linie auf der Ebene der nachgeordneten (in der Regel mittleren) Organisationseinheit erfolgen. Sie sollte im autonomen Organisationsplan im Rahmen gewisser gesetzlicher Vorgaben und in der Form eines Fakultätsrates (bzw. Department-, Fachbereichsrates etc.) organisiert werden. Bei den Berufungs- und Habilitationsverfahren sowie bei der Gestaltung der Curricula sollten diesen Gremien Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden, und zwar wie bisher im Zusammenwirken mit dem Rektorat. In ihnen sollte der zu einer Einheit zusammengefassten Professorenschaft der Organisationseinheit (dazu Abschnitt 2.2) die Mehrheit zukommen. Die Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeiter (z.B. Dissertanten, Lektoren) und das sonstige Personal werden durch Vertreter repräsentiert.
  - 1.5 Die Fakultätsräte (Department-, Fachbereichsräte) einer Universität bilden für die Wahl der Mitglieder des Senats eine Universitätsversammlung. Die Mitglieder des Senats werden nicht, wie im bisherigen ‚Kurienmodell‘ als Vertreter einer bestimmten Gruppe von Universitätsangehörigen, sondern in ihrer Gesamtheit von dieser Versammlung gewählt; sie repräsentieren die Universitätsangehörigen in ihrer Gesamtheit. Die Vertretungsrechte (Professorenschaft, Studierende, sonstiges wissenschaftliches oder allgemeines Personal) im Senat entsprechen denen im Fakultätsrat.
2. Akademisches Personal: Struktur und Karrierewege
  - 2.1 Ein angemessenes Verhältnis zwischen dem akademischen Stammpersonal und dem Drittmittelpersonal sowie externen Lektoren ist nach Auffassung des Wissenschaftsrates unerlässlich, wenn die Universitäten die ihnen übertragenen Aufgaben in Forschung und Lehre erfüllen sollen. Angesichts des steigenden Anteils ‚peripherer‘ wissenschaftlicher Arbeitsverhältnisse empfiehlt der Wissenschaftsrat den davon besonders betroffenen Universitäten, diese Entwicklung sorgsam im Auge zu behalten. Die Universitäten und – im Hinblick auf die Finanzierung – das Ministerium sollten einer weiteren Fortsetzung des beobacht-

baren Trends zur Verringerung des Anteils des universitären Stammpersonals entgegenwirken.

- 2.2 Die starre hierarchische Trennung zwischen ‚berufenen Professoren‘ (d.h. § 98-Professuren) und anderen Kategorien von Professoren entspricht nach Auffassung des Wissenschaftsrates nicht mehr den Erfordernissen einer modernen Universitätsentwicklung. Der Wissenschaftsrat empfiehlt die (universitätsrechtlich abgesicherte) Schaffung des Typs einer einheitlichen Professur, für die die Besetzung in einem qualitätsorientierten, international ausgerichteten Berufungsverfahren das übergreifende Merkmal ist. Innerhalb dieser Kategorie sollte es gehalts- und ausstattungswirksame Unterschiede geben, wobei sich, orientiert an internationalen Vorbildern, die Abstufung Assistenzprofessor, Assoziierter Professor, Universitätsprofessor (*full professor*) anbietet.
- 2.3 Die Ausgestaltung angemessener Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist nach Auffassung des Wissenschaftsrates eine unerlässliche, mit hoher Verantwortlichkeit verbundene Aufgabe der Universitäten. Der Wissenschaftsrat empfiehlt eine Fortentwicklung des im Kollektivvertrag angelegten Laufbahnmodells zu einem tatsächlichen Tenure Track-Modell nach internationalem Vorbild. Dies ist weitgehend im Rahmen des geltenden Kollektivvertrags möglich. Unerlässlich ist allerdings die Bereitschaft der Universitäten, bei der Berufung von Assistenzprofessoren und allen nachfolgenden Personalentscheidungen (Berufung von Assoziierten Professoren und Universitätsprofessoren; Entscheidung über die Zuerkennung eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses) Verfahren und Kriterien anzuwenden, die tatsächlich die geforderte hohe Qualität der Berufenen und ihre (nationale wie internationale) Mobilität sicherstellen. Die Qualität dieser Berufungsverfahren auf allen Ebenen sollte zu einem Gegenstand der Leistungsvereinbarungen gemacht werden.
3. Partizipation und Kommunikation: Die innere Verfasstheit der autonomen Universität
  - 3.1 Ob eine Universität ihren Angehörigen angemessene Beteiligungschancen bietet, entscheidet sich nicht nur an den formalisierten Mitwirkungsmöglichkeiten. Genauso wichtig und unter Umständen noch wichtiger ist die gelebte und wahrge-

nommene Möglichkeit jedes Universitätsangehörigen zur Mitwirkung bei allen ihn selbst sowie die Universität betreffenden Angelegenheiten.

- 3.2 Die Herstellung und Förderung einer guten Kommunikations- und Partizipationskultur ist eine wichtige Führungsaufgabe jedes universitären Leitungsorgans; sie ist als Führungsaufgabe zu organisieren. Diese Aufgabe muss in den Leistungs- und Zielvereinbarungen und beim Qualitätsmanagement einen entsprechenden Niederschlag finden.
- 3.3 Jede Universität muss für ihre Gegebenheiten sachgerechte Strategien zur Entwicklung einer guten Kommunikations- und Partizipationskultur entwickeln. Als Grundsatz muss gelten, dass kein Universitätsangehöriger, einschließlich der Studierenden, von der Mitwirkung an Universitätsangelegenheiten ausgeschlossen ist. Ihre Mitwirkung kann, ohne der Letztverantwortung des für Entscheidungen zuständigen Organs vorzugreifen, unterschiedliche Formen annehmen.



#### IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: Österreichischer Wissenschaftsrat, Liechtensteinstraße 22a, 1090 Wien, Tel.: 01/319 49 99-0, Fax: 01/319 49 99-44, [office@wissenschaftsrat.ac.at](mailto:office@wissenschaftsrat.ac.at), [www.wissenschaftsrat.ac.at](http://www.wissenschaftsrat.ac.at) Umschlaggestaltung: Starmühler Agentur & Verlag, [www.starmuehler.at](http://www.starmuehler.at) Druck: Gerin  
Coverbild: Wikimedia Commons