

**Universitäre Leistungsvereinbarungen  
im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation  
und Profilbildung im Wettbewerb**

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft  
16. – 17. 12. 2005

**Leistungsvereinbarungen als kooperatives Steuerungs- und Finanzierungsinstrument.  
Anforderungen an die ministeriellen Planungs- und Entscheidungsprozesse top-down**

Max Kothbauer

Wieder mit Ihnen diskutieren zu können, bereitet mir große Freude nach der sehr anregenden Debatte über Entwicklungsplanung im Mai. Allerdings hat mich die Freude verblendet und ich hab den Titel zu spät in seiner ganzen Konsequenz durchdacht.

Nun sah ich mich durch den Auftrag über Anforderungen an das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur zu sprechen, kurz irritiert, sah aber zugleich die angenehme Chance, mich in dieser Aufgabenstellung auch einmal unabhängig von meiner Universitätsratsposition zu äußern. So bitte ich nun gleichermaßen die Vertreter des Ministeriums wie auch jene der Universität um Vergebung, dass ich ohne allzu große Rücksicht auf beide Institutionen spreche. So wird es zumindest für mich selbst ein angenehmes Unterfangen und ich bedanke mich daher doppelt für die freundliche Einladung.

Wie immer bei Tagungen der Österreichischen Forschungsgemeinschaft wird man mit einer guten Vorbereitung verwöhnt. Ich habe diese sorgfältig gelesen. Es geht heute um die vertiefte kritische Auseinandersetzung mit Zielen, Inhalten und Erfolgsfaktoren von Leistungsvereinbarungen. In ihrer Darstellung erörtern sie wesentliche Fragen der künftigen Universitätsentwicklung und ich möchte einen Satz herausheben, der fast bescheiden in den Text eingebettet ist, aber für mein Thema eine zentrale Aussage enthält:

„Im Ausgleich der divergierenden Interessen der einzelnen Standorte fällt dem Ministerium die nicht einfache Rolle der übergeordneten Planung und Koordination zu.“

Dazu noch an anderer Stelle: „... bei ihm liegt auch die anspruchsvolle Aufgabe, die gesellschaftlichen Leistungserwartungen an die Universitäten zu formulieren und in den Verhandlungsprozess einzubringen, zwischen den Universitäten auszugleichen und letztlich auch sicherzustellen, dass die vereinbarten Leistungen tatsächlich erbracht werden.“

Die anderen wichtigen Punkte möchte ich auf später verschieben. Allein diese beiden Zitate, denen ich mich inhaltlich anschließe, bedingen, dass sich beide Seiten intensiv mit der „Definition der eigenen Ziele“ befassen.

Leistungsvereinbarungen müssen entweder Ziele oder Tätigkeiten zum Inhalt haben.

Wenn aber Leistungsvereinbarungen mit autonomen Gebilden getroffen werden, dann bedeutet das Adjektiv eine Vereinbarung über zu erreichende Ziele, da die Wege, sprich die Tätigkeiten, im wesentlichen in den Autonomiebereich fallen.

Meine Aussagen werden aus meiner Sicht des instrumentalen Charakters der Leistungsvereinbarungen sowohl die Ausgangsposition wie auch die Zielvorstellungen betreffen. Ich stelle dar, dass es nicht nur der Ziele, sondern auch der Beschreibung des Istzustandes bedarf.

Der von den Universitäten dazwischen zu betretende Weg ist natürlich auch Teil der Leistungsvereinbarung, da beide Seiten ihre Rechte und Pflichten nicht nur festhalten, sondern im Sinne eines Prozesscontrollings zu überwachen haben.

Die Veranstalter haben mir den Beruf Unternehmensberater ins Programm geschrieben, was nur insofern stimmt, als ich als Aufsichtsrat Unternehmen berate. Aber ich habe in meinem Beraterfundus nach Begriffen aus dieser Welt gekramt.

So stelle ich assoziativ einige Fixpunkte eines Planungsprozesses mehr oder minder geordnet in den Raum.

- Festlegung des Planungsobjektes
  - Was ist die Universität?
  - Was soll die Universität leisten?
  - In welchem Umfeld?
- Rahmenbedingungen
  - Welche Mitspieler?
  - Welche inneren und äußeren Ressourcen
- Planungssicherheit feststellen
- Formulierung der Ziele
  - Vision?
- Erfassung der Ausgangslage
  - Haben wir eine realistische Vorstellung von der Lage der Universitäten?
- Konzeption von Strategievarianten
  - Können wir uns verschiedene Modelle vorstellen?
- Strategie entscheiden
- Validität prüfen
- key-driver definieren
- Umsetzungsplanung mit Maßnahmen
- Verantwortung festlegen
- Messbarkeit sicherstellen und Meilensteine festlegen
- Transparenz gewährleisten
- Projektcontrolling aufsetzen
- um Akzeptanz werben (buy-in der Partner)
- Incentives, respektive Sanktionen vorsehen

Als nahezu moralisierende Beifügung möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass eine Planung auch ehrlich sein muss. Diese Forderung hat viele Facetten. Mir persönlich ist dabei besonders wichtig, sich an keinem Thema vorbeizuschwindeln.

Ich bitte um Nachsicht, dass diese Skizze von Planungsaspekten möglicherweise etwas zu unsauber geraten ist und sich wahrscheinlich in der betriebswirtschaftlichen Literatur präzisere Kategorien und klarere Schnittstellen finden. Aber für unseren argumentativen Hausgebrauch scheinen mir diesen assoziativen Überlegungen eine taugliche Grundlage für die weitere Argumentation zu sein. Jedenfalls liegt in jedem einzelnen dieser planungsrelevanten Punkte ein Teil der Antwort auf das mir gestellte Thema.

Aller historischer Politikerfahrung zum Trotz, bekenne ich mich zum Nutzen des geplanten Umgangs mit der Zukunft. Als Betriebswirt weiß ich, dass es aus der Welt der Unternehmensplanung recht gute Evidenz gibt, dass die Qualität der Planungsprozesse mit dem Unternehmenserfolg korreliert und die strategische Unternehmensplanung top-down erfolgen soll. Eine reine Zusammenfassung einzelner

Teilstrategien zu einem Gesamten wird in der Regel nicht genügen. Iterative Prozesse oder das vielzitierte Gegenstromverfahren sind dabei durchaus von Nutzen.

Bevor ich auf die Planungsanforderungen an das Ministerium im Konkreten eingehe, möchte ich das Verhältnis der Vertragspartner der Leistungsvereinbarung näher ansprechen.

Die meisten Kommentare aus Universitätskreisen haben sich das Bild von der „gleichen Augenhöhe“ zu eigen gemacht. Es sei vor allem die Partnerschaftlichkeit, die zu dieser begrifflichen Ausprägung führt. Das UG 2002 mache aus Ministerium und Universitäten gleichwertige Vertragspartner. Und fasst könnte man meinen, dass die deutsche Politik ihre Koalitionsverhandlungen an diesem Lieblingsbild der österreichischen Universitäten aufgehängt hat.

Nun sehe ich darin eine gewisse Kuriosität, denn der eigentliche Kernbegriff des UG 2002 ist doch die Autonomie. Unter dieser Fahne haben wir uns mehr oder minder zur Reform 2002 bekannt.

Aber steht nicht notwendigerweise Autonomie immer in Relation zu einer Bezugsgröße, die entweder sehr stark, jedenfalls stärker als das Autonomiesubjekt, oder sogar eine tatsächlich übergeordnete Institution ist? Der Spielraum, den Autonomie gewährt, muss ja in Beziehung zu diesem stärkeren „Etwas“ gegeben sein.

Aus dem Artikel zur Leistungsvereinbarung von Biedermann/Strehl im bekannten Buch über die österreichische Universitätsreform entnehme ich als theoretisches Konzept die principle-agent-Theorie.

Was aber ein Prinzipal ist, weiß man in Wien spätestens seit Johann Nestroy.

Also kurz, ich bekenne mich zur ungleichen Augenhöhe. Ich will sogar, dass der Staat als oberste Instanz auftritt, seine „Eigentümerrechte“ wahrnimmt. Seine Verantwortung für die Bildungspolitik ist im Kern nicht delegierbar. Die öffentliche Hand darf sich weder aus der politischen Verantwortung für die Ziele, noch aus der politischen Verantwortung als wichtigster Financier unserer Universitäten entfernen.

Damit schwächt sich die Position der Universitäten nicht notwendigerweise. Vor allem, weil eben der Prinzipal nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten hat. Die kann man bei klarer Funktionszuordnung eher besser als schlechter einfordern.

Wer eine langfristige Funktion des Staates im Bildungswesen für notwendig erachtet, der sollte mit dieser Sicht der Ober- und Unterordnung keine Probleme haben.

Ich sehe daher eine Hierarchie von Entscheidungsträgern und damit eine Planungspyramide, mit der wir uns zu befassen haben.

Hauptziel der öffentlichen Hand, also der obersten Hierarchiestufe der Planungskaskade, sollte die Steigerung des Wissens- und Forschungspotential des Landes mit einem Zeithorizont von 5-10 Jahren sein.

In der mittleren Hierarchiestufe finden sich die Universitäten respektive die Universitätsleitungen, die – mit der langfristigen Strukturplanung konsistente –Entwicklungsplanungen verantworten, auf sehr spezifische Visionen und Herausforderungen, sich selbst Profil gebend, eingehen und sich ein Forschungs- und Lehrkonzept mit Personal- und Ressourcenplanung verordnen. Der Zeithorizont dieses Planungssegments ist 3-5 Jahre und ihr Inhalt ist die Steigerung der Forschungs- und Lehrleistung, die Profilierung und die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Universität.

Die Basis dieser Planungspyramide bilden die Organisationseinheiten, an der Universität Wien sind das die Fakultäten. In ihnen und ihren Substrukturen entwickelt sich die tatsächliche Forschungs- und Lehrleistung. Ihr Planungshorizont wird in der Regel 1 bis 2 Jahre sein. Dazu müssen auch die jeweils spezifischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Der Vereinbarungscharakter der Leistungsvereinbarung schließt Hierarchie nicht aus. Das Gesetz hat im Gegenteil dieses Prinzip in den uns vertrauten Vereinbarungskaskaden innerhalb der Universität über die inneruniversitären Zielvereinbarungen längst festgeschrieben.

Auf Basis dieser gedanklichen Vorarbeit komme ich konkreter zu den Anforderungen an den Vertragspartner öffentliche Hand.

Ich erachte es für notwendig, dass der Bund über einen Masterplan der künftigen Universitätslandschaft verfügt. Es müssen Ziele definiert werden, die gleichermaßen allgemein wie angemessen konkret zu verfassen sind. Biedermann/Strehl schreiben zu Recht: „Die Leistungsvereinbarung erfordert die systematische Definition der strategischen Ziele, des anzustrebenden universitätsspezifischen Profils und des zugehörigen Leistungsprogramms mit Ressourcen und Budget.“

Seitens der Universitäten wurde diese Verhandlungsvoraussetzung erfüllt. Sie haben ihre Entwicklungspläne beschlossen. Es ist aber zumindest auch die Aufgabe der öffentlichen Hand – ich meine sogar primär –, zu definieren, was die Universitäten als solche in Zukunft leisten sollen und sie hat selbstverständlich in dieser Darstellung auch alle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die sie zu einem nicht unerheblichen Teil selbst gestalten kann und daher in dieses Bild einbeziehen muss.

Die Politik soll politische Bildungsziele auf der obersten Ebene festlegen. Das hätte sie übrigens schon vor der Erarbeitung der Entwicklungspläne durch die Universitäten tun müssen. Immerhin können nunmehr wesentliche Aspekte der eingelieferten Entwicklungspläne in gesamtösterreichische Bildungsziele einfließen.

Die Leistungsvereinbarung soll dann dazu führen, die Vereinbarkeit der strategischen Ziele und der Profilbildung der einzelnen Universitäten mit den gesamtstaatlichen Zielen sicherzustellen.

Die Leistungsvereinbarung darf nicht einzig den Zweck haben, die Schlüssigkeit der individuellen Entwicklungsplanung einer Universität zu überprüfen. Sie sollte nicht bloß Spiegel der Eigenplanung der Universitäten sein.

Die Zielvorgaben des Universitätsgesetzes 2002 sind mir persönlich leider zu mager.

So heißt es in § 1 Universitätsgesetz 2002: „Die Universitäten sind berufen ... zur Lösung der Probleme der Menschen sowie der gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen“.

Der § 2 spricht leitende Grundsätze an, die wir gerne teilen, aber wie die Freiheit der Wissenschaft, das Humboldtsche Prinzip der Verbindung von Lehre und Forschung, die Vielfalt, die Mobilität, die Chancengleichheit etc. ihrem Charakter nach allgemeine Werte formulieren.

Der § 13 Abs. 2 Zi. 1b besagt lediglich: „Die Universität hat insbesondere die geplanten und die weiterzuführenden Forschungsprojekte und Forschungsprogramme sowie die Verfahren zur Entwicklung und Erschließung der Künste bekannt zu geben.“

Das ist sehr wichtig und die Arbeit etwa an den fakultären Forschungsschwerpunkten im Rahmen der Entwicklungsplanung an der Universität Wien hat auch große Wirkung gezeigt, indem man erstmals in den Fakultäten und der Gesamtuniversität das gemeinsame Interesse an Exzellenz und Erfolg diskutiert und manifestiert hat. Die sehr erfolgreich angelaufenen Gespräche über die fakultären Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Dekanen sind ein guter Beleg hierfür. Aber so, wie wir an der Universität Wien auf der Ebene der Fakultäten fakultäre Schwerpunkte vorsehen, auf der Ebene der Universität universitäre Schwerpunkte formuliert haben, sollte doch auch auf der gesamtstaatlichen Ebene der Bund seine Ideen preisgeben, was eigentlich für die Gesellschaft von Bedeutung wäre. Diese Kaskade reicht natürlich noch eine Etage höher, in den Europäischen Forschungsraum.

Schließlich noch ein Wort zum § 13 Abs. 1 Zi. 1d, der sich mit den gesellschaftlichen Zielsetzungen befasst. Dort werden klugerweise „Genderfragen“ oder „Angebote für berufstätige Studierende“ angesprochen, dann aber wird es seicht: „Die Universität soll sich um den Ausbau von gesellschaftlich relevanten Kunst-, Kultur- und Forschungsbereichen sowie den Wissens- und Technologietransfer kümmern“.

Wenn, wie ich meine, es Aufgabe des Ressorts ist, die gesellschaftlichen Leistungserwartungen an die Universität zu formulieren, dann darf sich das Ministerium nicht auf die Einforderung von Leistungskennzahlen beschränken, sondern muss Flagge zeigen!

Ich erwarte mir vom Wissenschaftsministerium einen **Masterplan als Basis der langfristigen Strukturplanung**. Diese Gesamtschau wäre sogar Sache der gesamten Bundesregierung, da aus meiner Sicht sämtliche betroffene Ressorts, insbesondere jene, die mit Forschungsförderung befasst sind, einzubeziehen wären.

Das Ministerium muss gesamtösterreichische Schwerpunkte formulieren, um damit in der Kaskade der Leistungs- und Zielvereinbarungen jenen Teil auszufüllen, den im Grunde das Gesetz ihm überträgt.

Es gäbe so viele wichtige Themen, die gesamtösterreichisch abgedeckt werden sollten und über die zu dem sogar Einvernehmen herrschen könnte. Bitte trauen sie sich, wir sorgen schon für Verwässerung!

Um einen Masterplan zu entwickeln, bedarf es des Wissens und der Bestandaufnahme des Ist-Zustands der Universität. Das ist ein sehr heikler Punkt, den Politiker aus guten Gründen meist nur zu Beginn ihrer Amtszeit angehen. Ich verhehle nicht, dass gerade diese Ist-Aufnahme den Universitäten selbst in ihrem eigenen Bereich sehr schwer gefallen ist. Da waren wir keine Helden und verdienen Kritik. Bei uns an der Universität Wien hat etwa der Senat eine sehr zurückhaltende Linie in Bezug auf die Veröffentlichung von Evaluationen eingenommen. Wenn es aber schon die Universitäten nicht geschafft haben, so muss die Politik den Mut aufbringen, die Schwächen aufzuzeigen.

Man wird hier einwenden, dass eine gute Bestandaufnahme enormer Anstrengungen bedarf und ohne Mitwirkung der einzelnen Universitäten ein aussichtsloses Unterfangen ist. Das kann man zu Recht so sehen, aber besser erscheint es mir, einen pragmatischen Weg zu verfolgen und zumindest die augenscheinlichsten Schwachstellen öffentlich anzusprechen. Ein solcher Punkt, der längst nach Aufmerksamkeit schreit, ist die katastrophale Betreuungsrelation in erschreckend vielen Studienfächern. Das Augen-zu-Prinzip in der Frage der Betreuungsrelationen an den Universitäten darf im Zeitalter des UG 2002 nicht überleben.

So sollte die Politik benchmarks für die Zielgröße Betreuungsrelation nennen und eingestehen, dass sich Betreuungsfaktoren von etwa 1:500 an einer Qualitätsuniversität durch nichts begründen lassen. Sind festgelegte Betreuungsspannen im Schulwesen eine Selbstverständlichkeit, darf man sich von der Politik wohl auch Mindeststandards der Betreuung von Geistes- oder Sozialwissenschaften erwarten.

Ein weiteres Beispiel.

Leistungsvereinbarungen sollen interuniversitäre Kooperationen zum Inhalt haben. Bei diesem wichtigen Punkt sind die Universitäten offenbar ganz besonders auf äußeren Druck angewiesen. Manches ist zwar im Werden, aber noch mehr liegt im Argen. Es geht keineswegs nur um einen vernünftig effizienten Mitteleinsatz, vielmehr scheint mir diese Forderung nach Kooperation eine ganz große Chance, Lehrangebote besser und umfassender abzudecken und durch eine verstärkte kritische Masse in der Forschung zu mehr Mitteln und zu besseren Ergebnissen zu gelangen. Hier gibt es ein gewaltiges Arbeitsgebiet zur Lösung positiver und negativer Kompetenzkonflikte. Der offenkundig gut begonnene Ansatz bei den Geowissenschaften sollte dafür ein richtungsweisendes Beispiel sein.

Ich nehme wieder Bezug auf die eingangs gezeigten Planungspunkte und komme zu den Themen Rahmenbedingungen, Planungssicherheit und Finanzierung. Diese Themen sind von höchster Relevanz und durchaus miteinander verknüpft.

Zunächst zum rechtlichen Rahmen. Wir haben ein neues Gesetz und ich gehe einmal davon aus, dass auch eine andere Regierung wesentliche Bausteine der neuen Universitätsordnung unverändert lässt, wenn schon nicht aus Überzeugung, so doch aus dem Wissen, dass Organisationen dieser Größe und Komplexität etwas längere Zyklen der Neuausrichtung benötigen als wir dies in den letzten Jahrzehnten erlebt haben. Mag sich das eine oder andere bei der Mitbestimmung, beim Feinschliff in den Kompetenzen der obersten Organe ändern oder sich vielleicht die eine oder andere Klarstellung, etwa im Berufungsverfahren, ergeben, wir können doch mit einiger Wahrscheinlichkeit von einer gewissen Konstanz der Grundprinzipien ausgehen.

Entscheidend bleibt die Ressourcenfrage. Auch hier wurde uns dankenswerterweise bis 2009 Planungssicherheit gegeben und ich begrüße sehr die Annahme des Angebots der Bundesregierung durch die Rektorenkonferenz, und verwende, um vorsichtig zu bleiben, die Worte meines Rektors: „Es geht in die richtige Richtung“. Das ist gar nicht so wenig, wenn man bedenkt, dass einige bedeutende Universitäten Europas erhebliche Einschnitte zu bewältigen haben. Es freut mich auch, dass die beiden Oppositionsparteien so klare Bekenntnisse zu weit höheren Budgetansätzen abgeben, denn in der Tat werden wir für eine große Anzahl der Studien erheblich mehr Mittel benötigen als wir heute zugewiesen bekommen. Und bei allem Bekenntnis zur Drittmittelsteigerung wird es ohne deutlich höhere Ansätze des Staates keine Besserstellung geben. Für den Fall, dass meine Freunde in der politischen Opposition Regierungsverantwortung im Ressort übernehmen, werde auch ich sie gerne an ihre heutigen Aussagen erinnern.

Meine Übersicht sah bei den Rahmenbedingungen den Punkt „Mitspieler“ vor. Die wichtigsten sind natürlich die Universitätsangehörigen selbst und über diese Fragen müsste es ein eigenes Symposium geben. Im heutigen Zusammenhang meine ich, wie schon angedeutet, alle äußeren Partner des Systems Universität, also alle Gebietskörperschaften, sämtliche Institutionen der Forschungsförderung und alle Beratungsgremien in Sachen Bildung und Forschung. Es ist nicht erst seit Lissabon eine Selbstverständlichkeit, dass alle politischen Kräfte und Institutionen gemeinsam in den Dienst der Wissenschaften zu stellen sind. Immerhin ist das Leitmotiv Europas „die wissensbasierte Leistungsgesellschaft“ als Träger des Wohlstands.

Im Planungsprozess von Unternehmungen kämen wir nunmehr zu den möglichen Strategieoptionen, würden unterschiedliche Varianten beleuchten und den Entscheidungsprozess behandeln. Aber ich bin schon froh, wenn es für die Universitäten eine Vorstellung des Masterplans gibt. Die Vielfalt sehe ich in den individuellen Entwicklungsplänen gut vertreten und die Festlegung auf eine mit den Vorstellungen beider Partner konsistente Leistungsvereinbarung wird ohnedies in jenem partnerschaftlichen Modell erfolgen, von dem beide Seiten immer gesprochen haben. Dazu habe ich persönlich keine spezifischen Anforderungen.

Die Definition von key-drivers habe ich ursprünglich auch angeführt. In der Beratersprache sind das jene Maßnahmen, welche die größte Hebelwirkung in die gewünschte Veränderungsrichtung besitzen. Darüber müssen sich selbstverständlich beide Seiten den Kopf zerbrechen, denn solche Hebel sind sowohl für das Ministerium, wie für die Universitäten von hoher Bedeutung.

Diese Suche hat aber zugleich einen anderen wichtigen Effekt, sie trennt aus der Vielzahl der Kennzahlen der Wissensbilanz die Spreu vom Weizen. Und beide Seiten werden wohl einvernehmlich diesen Erkenntnisprozess führen.

In der Autonomie sind die Umsetzung der Vereinbarung und die Durchführung der Maßnahmen Sache der Universitäten. Daher gehe ich auf sie nicht näher ein.

Damit leite ich über zum Themenkreis Messbarkeit, Transparenz, Meilensteinplanung und das alles umfassend zum Projektcontrolling.

Das ist eine Aufgabe, der sich die Universitäten völlig unabhängig von den Anforderungen des Ministeriums zu unterziehen haben. Was das Ministerium betrifft, empfehle ich, sich auf relativ wenige Parameter zu beschränken.

Dabei stimme ich aber nicht in den Chor der Kritiker der Entwürfe des Formelbudgets und der Leistungsbilanz ein. Zumindest, was die Universität Wien betrifft, werden wir vorerst mit den Informationswünschen kaum überfordert sein. Im Gegenteil, bekenne ich mich zum vom Rektorat der Universität Wien verfolgten data-ware-house-Konzept und verweise auf die Notwendigkeiten der Eigensteuerung der Universitäten. Wir selbst müssen vieles wissen und werden erst im gründlichen Durchkämmen unseres eigenen Datenbestandes erkennen, was wirklich für unsere Selbststeuerung wirklich entscheidend ist.

Aber aus sehr unterschiedlichen Berufserfahrungen, sowohl in Ministerien wie in Unternehmungen, kenne ich die unzähligen Tücken, denen man ausgeliefert ist, wenn man Controllinggespräche führt, ohne sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Also ein Ja zur Vielfalt der Kennzahlen für das eigene Haus, aber für das externe Controlling der Universitäten, die Wissensbilanz und die Leistungsvereinbarung empfehle ich, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Ministerium, ein gemeinsames Finden der wesentlichen Messgrößen.

So komme ich zum letzten Punkt meines Rasters aus dem Planungshandwerk, zu den Sanktionen.

Mit hoffentlich guter Absicht hat man uns nicht nur ein Globalbudget für die einzelne Universität gewährt, sondern uns zugleich auch ein Globalbudget für alle Universitäten beschert, also einen Gesamtpf für alle Universitäten.

Das ist ein saurer Apfel für die Universitäten, aber, das prophezeie ich, ein geradezu bitterer Bissen für das Ministerium. Vielleicht haben sich die Kollegen im Finanzministerium über diesen Streich gefreut. Aber das damit auferlegte Nullsummenspiel ist nicht sinnvoll.

Ist es denn konzeptuell richtig oder klug, den Erfolg des Besseren mit der Bestrafung des Guten zu verbinden? Ich glaube nein. Aber gespannt bin ich, wie man tatsächlich mit dem Misserfolg umgeht? Also nehmen wir an, die durchaus akzeptablen Messgrößen des Formelbudgets werden von einer Universität unterdurchschnittlich erfüllt und es werden angestrebte Ziele nicht erreicht. Klare Folge dieses Systems ist eine Budgetkürzung.

Dieses Modell funktioniert schon lange nicht im Bereich des Gesundheitswesens. Weshalb sollte es nun im Bildungsbereich erfolgreich sein? Die Universität als Gesamtes ist ein schlechter Sack, wenn man den Esel hauen will. Die Gesamtheit ist kein taugliches Prügelobjekt. Schon gar nicht, wenn die Ausgangslage für viele Universitäten oder zumindest für große Teile dieser Universitäten eine für jedermann erkennbare Unterdotation ist. Wie will das Ministerium diese Bestrafung durchhalten, wenn bei Investitionen oder in der Lehre das Hemd ohnedies schon sehr kurz ist. Sanktionen lassen sich in der Regel nur individuell argumentieren, wenn etwa ein konkretes Forschungsprojekt der Prüfung durch die Evaluatoren nicht standhält.

Natürlich bedarf es der Sanktionen und ich verhehle nicht, dass ich mir sehr drastische vorstellen kann. Wenn ein Universitätsrat den Entwurf der Leistungsvereinbarung genehmigt, dann macht er sich dessen Einhaltung zum Programm. Wird der Entwurf vom Ministerium im Wesentlichen angenommen, dann ist das Programm umzusetzen. Wenn nichts gelingt, kommt es zum Vertrauensverlust und der Rektor kann abberufen oder nicht wieder bestellt werden.

Aber an das will ich gar nicht denken. Die einzig funktionierende Lösung sehe ich in Anreiztöpfen, insbesondere in solchen mit breiter Wirkung. Wenn viele von einem Budget profitieren, das gleichsam noch nicht gekauft ist, dann wird es ein gemeinsames Interesse der Universitätsangehörigen geben, erfolgreich zu sein.

Nun, da ich mich zum Primat der politischen Verantwortung bekannt habe, muss ich davon ausgehen, dass ich bei vielen Liberalen, und das sind wir ja letztlich alle, einiges Unbehagen aufgebaut habe. Diesem Gefühl muss ich entgegenreten und Entspannung bieten.

Meine Entlastung führe ich in zwei Richtungen.

Zum einen möchte ich als Zeugnis meiner Sicht die Schweiz anführen, die zeigt, dass sich politische Verantwortung mit Selbstständigkeit verbinden lässt. Zum anderen möchte ich aus persönlicher Überzeugung argumentieren, dass die Autonomie der Universitäten in Österreich nur Zukunft haben wird, wenn sie in eine politisch engagierte und unterstützte Forschungspolitik eingebettet ist.

Zum Beispiel Schweiz verweise ich auf die „Botschaft des schweizerischen Bundesrates über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004 bis 2007“. Diese Botschaft enthält einen Masterplan und ist eine Bildungs- und Forschungsstrategie. Man findet klare Prioritäten sowohl hinsichtlich der Forschung wie hinsichtlich der Lehre und eine präzise Aussage über das jährliche Wachstum der Budgets. Die Botschaft ist in wichtigen Bereichen konkret, ich empfehle nachdrücklich das Kapitel über die Betreuungsrelation zu studieren. Es enthält unter Bezugnahme auf eine diesbezügliche Forderung der Rektorenkonferenz das Bekenntnis zu einem Betreuungsverhältnis von 1:40 (Professor zu Hauptfach). Und das bitte, für die Geistes- und Sozialwissenschaften. Der Bundesrat hat ein Programm beschlossen, in dem die Schaffung von 500 neuen Professuren enthalten ist, um dieses Ziel zu erreichen. Ob es tatsächlich geschieht, wird freilich zu evaluieren sein.

Das Beispiel Schweiz zeigt, dass sich politisches Primat und Autonomie verbinden lässt und, wenn man es richtig macht, die Pflichten der öffentlichen Hand erheblich sind.

Mein zweiter Punkt betraf die Autonomie und hier wiederhole ich mich absichtlich. Ich bekenne mich zur Autonomie, zur Eigenschau und Eigenverantwortung der Entwicklungspläne. Im Besonderen sehe ich die Umsetzungsmaßnahmen als Sache der Universitäten. Aber Autonomie braucht Freiheitsraum in einem überschaubaren politischen Umfeld. Es scheint mir nicht nur vernünftig, sondern im Lichte der Planungssicherheit unabdingbar, eine Art nationalen Konsens über die Eckpfeiler der Forschungs- und Universitätspolitik zu bilden, um nicht von Legislaturperiode zu Legislaturperiode Spielball von Administrationen zu werden.

So fasse ich meine Vorstellungen zusammen.

Ich fordere die öffentliche Hand auf, ein Bildungs- und Forschungskonzept als Masterplan der Universitätsentwicklung Österreichs zu erstellen. Das ist eine unverzichtbare Aufgabe der Politik, der sie sich nicht verschließen darf.

Wie dargestellt, haben wir es mit einer Planungskaskade der universitären Hierarchie zu tun, an deren Spitze ich das Bildungsressorts mit seiner politischen Verantwortung sehe.

Es bleibt wahrlich genügend Verantwortung auch bei uns in den Universitäten.

Das Ministerium wird uns heute Nachmittag über seine Vorstellungen zur Leistungsvereinbarung berichten. Da ich davon ausgehe, dass sich die vorgeschlagenen Elemente und Kennzahlen dicht an die gesetzlichen Vorgaben halten, sehe ich keine Anzeichen dafür, dass sich größere Unstimmigkeiten zwischen den Universitäten und dem Ministerium ergeben werden. Die Kooperationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit unseren Anliegen gegenüber wurde gerade in den schwierigen Themen Wissensbilanz, Formelbudget und Leistungsvereinbarung bereits unter Beweis gestellt.

Ich persönlich will aber vom Ministerium mehr. Ich bekenne mich zur Planhierarchie, die sich problemlos mit dem Vereinbarungsmodell kombinieren lässt. Ich habe nachdrücklich den Finanzierungsbedarf angesprochen und distanzieren mich deutlich vom Nullsummenspiel.

In ihrem von mir zitierten Einstimmungspapier hat die Forschungsgemeinschaft völlig richtig die Rolle der übergeordneten Planung und Koordination angesprochen. Diese Rolle fordere ich ein.

Wie innerhalb, so gilt auch außerhalb der Universitäten:

Konsens ist wichtig, aber genauso wichtig ist der Gestaltungswille. Für den Erfolg des UG 2002 brauchen wir beides, Vision und Akzeptanz. Die Schlüsselsätze der Unternehmensberater zum erfolgreichen Planungsprozess lauten:

- Setting goals top-down to ensure challenging goals
- Validating goals bottom-up to ensure buy-in

Das heißt in meiner Übersetzung, der Prinzipal hat seine Rolle, aber er braucht auch die Akzeptanz der Angehörigen der Universitäten, um den Reformprozess zum Erfolg zu bringen.

Mögen beide Seiten ihre Rolle finden!

*Mag. Max Kothbauer, max@kothbauer.com  
Büro des Universitätsrats der Universität Wien  
Dr.-Karl-Lueger-Ring 1, 1010 Wien*