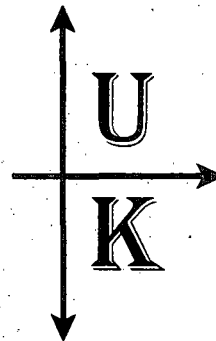


← *Österreichisches Universitätenkuratorium*



# TÄTIGKEITSBERICHT

des Universitätenkuratoriums  
an den Nationalrat  
gemäß § 83 Abs. 3 UOG 1993

## ÜBER DAS KALENDERJAHR

# 1999

Für das Universitätenkuratorium

Dr. Erwin Bundschuh, Vorsitzender

Wien, am 4. Mai 2000

<b>Inhaltsverzeichnis</b>
---------------------------

<b>A.</b>	<b>ÜBERSICHT ÜBER DAS UNIVERSITÄTENKURATORIUM.....</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	<b>VORBEMERKUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>C.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>D.</b>	<b>DETAILBERICHTE.....</b>	<b>5</b>
<b>D.1</b>	<b>Universitäten in Österreich 1999 .....</b>	<b>5</b>
D.1.1	Implementierung und Entwicklung von UOG bzw. KUOG .....	5
D.1.2	Aufgabenbereiche des Universitätenkuratoriums .....	6
D.1.3	Wird die Autonomie nach UOG 1993 genutzt bzw. gestaltet?.....	9
<b>D.2</b>	<b>Verbindung von Budgetzuteilung und Strategieentwicklung.....</b>	<b>11</b>
<b>D.3</b>	<b>Management-Instrumente der autonomen Gestion.....</b>	<b>13</b>
D.3.1	Rahmendaten-Verordnung .....	13
D.3.2	Online-Datwarehouse.....	13
<b>D.4</b>	<b>Universitätenkuratorium 1999.....</b>	<b>15</b>
D.4.1	Aktivitäten 1999.....	15
D.4.2	Vorschau auf 2000 .....	17
<b>E.</b>	<b>GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN ZUR ENTWICKLUNG UND REORGANISATION DES GESAMTSYSTEMS</b>	
	<b>„Wettbewerb und Kooperation“ .....</b>	<b>19</b>
	Vorbemerkung.....	19
	Wettbewerb worum? .....	19
	Wer tritt in den Wettbewerb?.....	20
	Instrumente in Wettbewerb und Kooperation .....	21
	Kooperation im Wettbewerb.....	21
	Perspektiven für die österreichische Situation .....	21

\*\*\*\*\*

## A. Übersicht über das Universitätenkuratorium 1999

### **Vorsitzender**

Gen.dir. a.D. Dr. Erwin BUNDSCHUH; Wien / A (Vorsitzender)  
(1.10.1994-30.9.2000)

### **Stv. Vorsitzender**

O.Univ.Prof. Dr. Wolfgang MANTL; Universität, Graz / A (Stv. Vorsitzender)  
(1.10.1994-30.9.2000)

Dipl.-Ing. Dr. Ingela BRUNER; OMV Aktiengesellschaft, Mannswörth / A  
(1.10.1999-30.9.2005)

Präsident a.D. Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Michael DAXNER; Universität, Oldenburg / D  
(17.11.1997-16.11.2003)

Em. Direktor Prof. Dr. DDr.h.c. Hellmut FISCHMEISTER; Max Planck Gesellschaft,  
Stuttgart / D  
(1.3.1998-28.2.2004)

Generalsekretär Dkfm. Lorenz FRITZ; Vereinigung der Österreichischen Industrie; Wien / A  
(1.10.1994-31.3.1999)

Dkfm. Wilhelmine GOLDMANN; Österreichische Industrieholding AG; Wien / A  
(1.10.1994-16.11.2003)

Univ.-Prof. Dr. Jürgen MITTELSTRASS; Universität, Konstanz / D  
(1.10.1994-16.11.2003)

Ass.Prof. Dr. Monika SKALICKY; Veterinärmedizinische Universität, Wien / A  
(1.10.1994-30.9.2000)

### **Generalsekretär**

*Dipl.-Ing. Georg L.F. WÖBER*

## B. Vorbemerkung

Der vorliegende Bericht beschränkt sich auf **Ereignisse und Aktivitäten** des Kalenderjahres 1999 und gibt eine Einschätzung von **Entwicklungen und Rahmenbedingungen** aus dieser Sicht wieder, auch wenn sich zum Zeitpunkt der Berichterstellung (Frühjahr 2000) zusätzliche Aspekte ergeben haben sollten. Wo diese relevant für das im Bericht Wiedergegebene sind, z.B. in Form von Entscheidungen zu Empfehlungen des Universitätenkuratoriums, sind diese in Klammern vermerkt.

Das Universitätenkuratorium hat auch seinen Tätigkeitsbericht für 1999 gemäß § 83 Abs. 3 UOG 1993 – seiner bisherigen Praxis entsprechend – als **knappen Ergebnis- und Situationsbericht** gestaltet. Zur ausführlicheren Erläuterung seiner Analysen und Empfehlungen steht das Universitätenkuratorium dem Nationalrat jederzeit zur Verfügung.

## C. Zusammenfassung

(Ausführlichere Berichte zu den genannten Punkten enthalten die folgenden Kapitel)

### **Implementierungsfortschritte**

Die formalrechtliche und organisatorische Implementierung des UOG 1993 verlief zum Schluss vergleichsweise schneller als in den früheren Jahren und war Ende 1999 an den 12 Wissenschaftsuniversitäten abgeschlossen. Die größeren autonomen Gestaltungsmöglichkeiten müssen aber auf dem Wege von Strategie- und Personalentwicklung und durch konkrete Strukturverbesserungen erst wirklich gelebt werden. Es wäre zu wünschen, dass dazu auch Anstöße aus der vom bm:vw initiierten S.I.S.-Studie kommen, um die es allerdings sehr ruhig geworden ist.

### **Autonomie und Management**

Von einzelnen Universitätsleitungen und Fachbereichen gibt es ambitionierte Bemühungen, auf der Basis von Leistungsdaten und Ausstattungsvergleichen den Einsatz knapper Ressourcen zu optimieren. Die Inangriffnahme von grundlegenden Strukturverbesserungen bzw. das Festschreiben von entsprechenden Umsetzungsplänen scheidert allerdings oftmals am Widerstand der an den bestehenden Strukturen Interessierten. Die erforderliche Durchsetzungsgewalt, notwendige Durchführungsanreize sowie auf mehrere Jahre ausgelegte Planungsperspektiven fehlen.

### **Budgetsituation insgesamt**

Die wesentlichsten Feststellungen und Empfehlungen zu den Budgetanträgen 2000, die 1999 begutachtet wurden, sind:

- Österreichs Universitäten sind – fachbereichsweise unterschiedlich – gegenüber ausländischen Universitäten, mit denen sie sich messen können sollten, ressourcenmässig benachteiligt.
- Besonders die Engpässe und Kürzungen im Anlagenbereich müssen in Zukunft aufgehoben werden, wenn die technischen und naturwissenschaftlichen Bereiche im Wettbewerb bestehen sollen.
- Zumindest ein Teil der beschränkten Gesamtmittel sollte nur gegen zu vereinbarende Zielsetzungen zugeteilt werden, die sich vor allem auf Strukturoptimierung beziehen müssten.

### **Fakultätsgliederung an Kunstuniversitäten**

Ein entsprechender Antrag der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien wurde vom Universitätenkuratorium auf der Basis von Expertenkonsultationen und Vergleichen mit ausländischen Referenzuniversitäten geprüft. Er wurde mit ausführlichen Begründungen, vor allem wegen der nicht zu erwartenden Effizienzsteigerung, negativ begutachtet.

### **Universitätsübergreifende Evaluierung**

Eine bereits vor zwei Jahren vom Universitätenkuratorium angeregte universitätsübergreifende Evaluierung der Maschinenbau-Fakultäten wurde 1999 im Einvernehmen mit dem Bundesminister veranlasst. Ergebnisse werden ab Mitte 2000 erwartet. Im Zuge der Durchführung zeigte sich erneut die Notwendigkeit einer Evaluierungsagentur.

### **Vollrechtsfähigkeit**

Zu einem noch vorläufigen Gesetzesentwurf betreffend Vollrechtsfähigkeit hat das Universitätenkuratorium folgende Grundsatzempfehlung abgegeben:

Grundsätzlich ist das Konzept, die Universitäten ihre Arbeitsverhältnisse in Freiheit, aber unter Verantwortung im Wettbewerbsvergleich gestalten zu lassen, ein bahnbrechender Schritt zur Modernisierung des österreichischen Universitätssystems. Solange allerdings nicht vorab sichergestellt ist, dass die **rechtlichen Rahmenbedingungen** ausreichende Freiheit gestatten, damit durchsetzungsfähige Organisationsstrukturen entstehen können, und dass die Eigenverantwortung im Leistungsvergleich mit klaren Konsequenzen verbunden ist, sollte man **zuwarten**. Auch sollte die Verleihung der Vollrechtsfähigkeit an bereits erbrachte Leistungen geknüpft werden (vgl. dazu Abschnitt E dieses Berichtes). Die bisher vom bm:wv vorgelegten Entwürfe einer gesetzlichen Regelung sind noch sehr verbesserungsbedürftig.

**Neueinrichtung von Studienrichtungen**

Im Jahr 1999 wurden drei Anträge der Universitäten Klagenfurt und Salzburg begutachtet. Die Klagenfurter Anträge wurden als nicht hinreichend begründet negativ begutachtet, der Salzburger Antrag bedingt positiv.

**Hausberufungen**

Im Berichtsjahr lag nach wie vor kein Antrag vor (anders jedoch im Jahr 2000).

## D. Detailberichte

### D.1 Universitäten in Österreich 1999

#### D.1.1 Implementierungsentwicklung von UOG bzw. KUOG

Mit dem „Kippen“ der Universität Wien zum Jahreswechsel 1999/2000 konnten die formalen und organisatorischen Voraussetzungen zur Implementierung des UOG 1993 nach einer Dauer von insgesamt mehr als 6 Jahren erfüllt werden. Gute Fortschritte wurden vor allem in der Endphase an den drei „großen“ Universitäten trotz vergleichsweise komplexer Strukturen (insgesamt 21 Fakultäten) erzielt, in deren Verlauf zum Teil auch erfolgreiche Bemühungen zur Reorganisation der Institutsstrukturen unternommen wurden. Vor diesem Hintergrund können die kritischen Urteile zum Verlauf des „Kippens“ der Universitäten ins neue Gesetz, die das Universitätenkuratorium im letzten Parlamentsbericht geäußert hat, etwas relativiert werden.

Für das Budgetierungsverfahren hat der Abschluß der UOG-Implementierung besondere Auswirkungen, da bis zuletzt (d.h. Budgetjahr 2000) lediglich 45% des Budgets der wissenschaftlichen Universitäten nach den Vorgaben des UOG 1993 verteilt werden konnten. Die Budgetzuteilung wird auch transparenter, da die Genehmigungsvorbehalte des bm:vw gemäß UOG 1975 bei den drei größten Universitäten wegfallen (Budgetvolumen von bis zu 500 Mio. öS/Jahr, das erst im Jahresverlauf „scheibchenweise“ zugeteilt wurde).

Das Universitätenkuratorium kann seine Aufgaben dank der nun für alle UOG-Universitäten einheitlichen Rahmenbedingungen effizienter wahrnehmen. Universitätsübergreifende Entwicklungsplanungen und Evaluierungen sind nun ohne Standorteinschränkungen möglich; bei den Empfehlungen zur Budgetzuteilung kann die überuniversitäre Verteilungsgerechtigkeit erstmals in vollem Umfang berücksichtigt werden; Ausstattungs- und Leistungsvergleiche sind bis auf Fakultätsebene flächendeckend durchführbar. Die im Berichtsjahr begonnene Implementierung des KUOG an den sechs Kunstuniversitäten dürfte von den Erfahrungen an den UOG-Universitäten profitieren und sollte bis zum Jahresende 2000 abgeschlossen werden können. Besonders gute Fortschritte macht die Akademie der bildenden Künste Wien, welche bereits unmittelbar zu Beginn des Jahres 2000 „kippen“ dürfte.

Im Zuge der Implementierungsvorbereitungen stellte die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien einen Antrag auf Bildung von 4 Fakultäten, der vom Universitätenkuratorium gemäß § 56 Abs. 2 KUOG zu begutachten war. Das KUOG sieht nur

dann eine solche Ausnahme vor, wenn die Einführung der Fakultätsgliederung nachweislich der Effizienzsteigerung der gesamten Kunstuniversität dient. Das Universitätenkuratorium hat zur Begutachtung eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die Vor- und Nachteile einer Fakultätsgliederung, auch am Beispiel einiger in- und ausländischer Kunstuniversitäten, untersuchte und zudem zahlreiche internationale Experten kontaktierte. Unter anderem wurden Gespräche mit der Leitung der Hochschule der Künste in Berlin geführt, die neuerdings eine Fakultätsgliederung aufweist. Diese Hochschule ist allerdings, wie sich herausstellte, in Struktur und Organisation mit der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien nicht vergleichbar. Bericht und Empfehlungen wurden Anfang 2000 dem Wissenschaftsminister in einer ausführlichen – negativen – Stellungnahme übermittelt. Sie lauten in der Zusammenfassung: „Der Antrag [der Musikuniversität Wien auf Einrichtung von 4 Fakultäten] bzw. dessen Begründung kann weder in rechtlicher, noch in organisatorischer, noch in wissenschaftssystematischer Hinsicht positiv beurteilt werden.“ (Der Minister ist der Empfehlung auf Nichtgenehmigung des Antrags mit Bescheid vom 1. Februar 2000 gefolgt).

### D.1.2 Aufgabenbereiche des Universitätenkuratoriums

- Das Universitätenkuratorium hat im Berichtsjahr eine **Evaluierung** des Fachbereiches Maschinenbau an den vier Universitäten TU Wien, TU Graz, Montanuniversität Leoben und Universität Linz (Mechatronik) eingeleitet mit dem Ziel, Möglichkeiten für eine Profilabstimmung der einzelnen Standorte herauszufinden. Im Falle der beiden großen technischen Universitäten wurde eine derartige Evaluierung als Grundlage für eine strategische Zukunftsplanung im Hinblick auf die Neubaupläne am Standort Wien angesehen. Um Schwerpunkt- und Kompetenzbereiche international konkurrenzfähig ausstatten zu können, wird es bei fortgesetzter Budgetknappheit z.B. notwendig sein, Duplizierung in Teilbereichen zu vermeiden, wo sich für diese nicht besondere Gründe anführen lassen.

Die praktische Organisation und Abwicklung der Evaluierung (Datenbereitstellung, Betreuung der Peers, Organisation der Begehungen) zeigt erneut die Dringlichkeit, für diese Zwecke eine Evaluierungsagentur einzurichten, in der das spezifische „Know-how“ von internationaler guter Praxis vorhanden ist und eine effiziente, reibungslose Abwicklung garantiert wird. Da UOG, KUOG und UniStG spezifische Evaluierungsarten in gewissen Zeitabständen verlangen, könnte eine solche Agentur wie in anderen Ländern eine Dienstleistungsfunktion für Universitäten, Ministerium und Universitätenkuratorium bei der organisatorischen Abwicklung von Evaluierungsverfahren übernehmen und damit auch sicherstellen, dass Einzelergebnisse einigermaßen vergleichbar sind. Derzeit bindet die organisatorische Abwicklung dieser Evaluierung erhebliche Ressourcen des kleinen Bürostabes des Universitätenkuratoriums.



- Im Berichtsjahr hatte das Universitätenkuratorium drei **Studienrichtungsanträge** zu begutachten: Molekularbiologie an der Universität Salzburg sowie Psychologie und Publizistik an der Universität Klagenfurt. Erschwert wurde die Beurteilung der fachlichen Notwendigkeit durch fehlende bzw. ungenügend abgeklärte strategische Konzepte. Das Universitätenkuratorium hat alle drei Anträge in der vorgelegten Form und unter den erkennbaren Ausstattungsbedingungen – Mehrbedarfe wurden von den Antragstellern explizit ausgeschlossen – negativ (Klagenfurt) bzw. bedingt positiv (Salzburg) beurteilt, da mit den bestehenden Ausstattungen am jeweiligen Standort ein universitätsgerechtes Qualitätsangebot schwer zu erreichen ist. Außerdem war der geltend gemachte dringende Studienbedarf nicht ausreichend nachvollziehbar. Die beiden Anträge der Universität Klagenfurt wurden mittlerweile vom bm:vw genehmigt. Im Fall der Molekularbiologie der Universität Salzburg steht eine Entscheidung (auch zum Zeitpunkt der Berichtslegung) noch aus.

Die Neueinrichtung von Studienrichtungen sollte von den Universitäten besonders sorgfältig geprüft werden, da sie mittel- bis langfristige strategische und ressourcenmässige Bindungen bewirkt, welche den Spielraum für künftige Schwerpunktsetzungen in diesen Bereichen stark einschränken. So verlangen die, gemessen an der Studierendenzahl, knapperen Mittel im Einzelfall eine besonders sorgfältige Prüfung der Bedarfs- und Qualitätsfrage aus österreichischer Gesamtsicht, möglichst auch unter Berücksichtigung des ausländischen Umfeldes. Dieser Sicht müssen regionalpolitische Wünsche untergeordnet werden. Einmal eingerichtet, muß bei Studienrichtungen mit einer „Mindestlebensdauer“ von 12 bis 15 Jahren gerechnet werden – addiert man die Mindeststudiendauer und eine gesetzliche „Nachlauffrist“ für die langsamsten Studierenden, bis zu deren Abschluss/Exmatrikulierung das gesamte Lehrangebot aufrechterhalten wird.

- In der Frage der **Hausberufungen** hat das Universitätenkuratorium mit Erstaunen festgestellt, daß bis Ende 1999 entgegen früher gängiger Praxis kein einziger Hausberufungs-Antrag gestellt wurde. Inwieweit dies bedingt ist durch eine strengere universitätsinterne Auslese, durch die relativ leicht erfüllbaren gesetzlichen Auflagen, die einer (als solche dann so nicht bezeichneten) Hausberufung entgegenstehen, oder einfach durch die budgetbedingte geringere Anzahl von Berufungen, lässt sich schwer feststellen. Mit dem erfolgten Abschluss der UOG 1993-Implementierung erwartet das Universitätenkuratorium in Zukunft allerdings eine Zunahme von Hausberufungsvorschlägen, und zwar aus folgenden Gründen:
  - a) das Wirksamwerden des UOG 1993 an den drei großen Universitäten Graz, Innsbruck und Wien mit drei medizinischen und mehreren großen geisteswissenschaftlichen Fakultäten (beides Fakultätstypen mit langjährigen Hausberufungsgewohnheiten);

- b) zu geringe Budgetreserven aufgrund der vergangenen Sparjahre, um hochrangigen externen Wissenschaftlern ausreichende Berufungszusagen machen zu können, sowie
- c) der Beginn einer starken Emeritierungswelle, die in den nächsten 10 Jahren mehr als 50% der Professuren aller wissenschaftlichen Universitäten erfassen wird.

Im Zusammenhang mit c) hat das Universitätenkuratorium immer wieder den dringenden Handlungsbedarf der Universitäten unterstrichen, zumindest für Teilbereiche eine zukunftsorientierte Strategie zur Strukturverbesserung und Schwerpunktsetzung zu entwickeln, damit wenigstens im Zuge der Neuberufungen die – oftmals für viele Jahre einzige – Chance genutzt wird, notwendige fachliche Neuorientierungen vorzunehmen.

- Das Universitätenkuratorium hat eine Stellungnahme zum Entwurf einer **Kostenrechnungsverordnung** abgegeben. Die Kostenrechnung ist eines der wichtigen, vom Gesetzgeber vorgesehenen Planungsinstrumente des UOG 1993. Neben einer praxisorientierten Kostenarten- und Kostenstellengliederung (Optimierung der Vorgaben der derzeitigen Haushaltsverrechnung!) und einer inhaltlichen Abstimmung mit der künftigen Universitäts-Informationenverordnung erscheint vor allem eine Definition einheitlicher Kostenträger nach der Logik der universitären Leistungserbringung unverzichtbar. Bedauerlicherweise wurde die Festlegung der Kostenträger im Bedarfsfall der autonomen Gestion der Universitäten überlassen. Hier ist zu befürchten, dass, wenn überhaupt, unterschiedliche Kostenträgertypen entwickelt werden und damit überuniversitäre Vergleiche nicht oder nur mit großem Zusatzaufwand möglich sein werden.
- **Vollrechtsfähige Universitäten**, die wirklich ihre Arbeitsverhältnisse in Freiheit, aber unter Verantwortung im Wettbewerbsvergleich selbst gestalten könnten, wären ein bahnbrechender Schritt zur Modernisierung des österreichischen Universitätssystems. Das Universitätenkuratorium hat sich daher mit diesem Thema und mit dem Diskussionspapier des bm:vw über die Vollrechtsfähigkeit von Universitäten sehr ausführlich befaßt und sowohl eine grundsätzliche als auch eine detaillierte Stellungnahme abgegeben (Kernpunkte dazu siehe Abschnitt D. dieses Berichtes).

Grundsätzlich sollte der Schritt in die Vollrechtsfähigkeit erst dann vollzogen werden, wenn sichergestellt ist, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen ausreichende Freiheit und damit eine Pluralität in der Gestaltung gestatten, und dass durchsetzungsfähige Organisationsstrukturen entstehen können. Damit muss aber untrennbar verbunden sein, daß die Eigenverantwortung an klare Konsequenzen geknüpft ist, die sich an Leistungsvergleichen orientieren. Wenn es zur Zeit politisch nicht möglich sein sollte, diese Philosophie in Österreich durchzusetzen, sollte nach Ansicht des Universitätenkuratoriums mit der Einführung der Vollrechtsfähigkeit gewartet werden. Dabei sollte jedes Konzept unter folgendem Gesichtspunkt bewertet werden: Welcher

kleinste Satz von Regelungen ist nötig, damit vollrechtsfähige Universitäten ihre vom Staat gesetzten Aufgaben unter den Zielen Qualität, Effizienz und Pluralität erfüllen können?

Alternativ ließe sich der Weg einer versuchsweisen Ausnahmeregelung empfehlen, beschränkt auf eine oder zwei Universitäten, sorgsam ausgewählt nach den Kriterien: Zukunftsstrategie, konkrete Bereitschaft zur Strukturoptimierung und Profilbildung, angebotene Erfolgskontrolle. Damit wäre die Möglichkeit gewahrt, nach Auswertung der Erfahrungen ein Gesetz zu formulieren, das der Zukunft mehr Chancen lässt. In jedem Falle sollte die Verleihung der Vollrechtsfähigkeit an bereits erbrachte Leistungen geknüpft werden.

- Im Zusammenhang mit dem absehbaren Anstieg von Begutachtungen und Beratungen durch das Universitätenkuratorium in den kommenden Jahren wird es nötig sein, eine Optimierung der **Begutachtungsabläufe** in Abstimmung mit dem BMBWK zu erreichen.

### D.1.3 Wird die Autonomie nach UOG 1993 genutzt bzw. gestaltet ?

Die kritische Beurteilung einer Gestaltung der universitären Autonomie im letztjährigen Parlamentsbericht des Universitätenkuratoriums kann ein Jahr später etwas moderater ausfallen.

Trotz schwieriger struktureller und ressourcenmäßiger Rahmenbedingungen (unverändertes Dienstrecht, andauernder Spardruck) versucht das Management an einigen Universitäten zunehmend, eingetretene „Ungerechtigkeiten“ in der Ressourcenverteilung durch bereichsübergreifende **Ausstattungsvergleiche** und verstärkte **Leistungs-transparenz** sichtbar zu machen und bei Freiwerden von Planstellen durch inneruniversitäre Umschichtungen auszugleichen. Bedauerlicherweise fehlen in der derzeitigen Sparlage die im UOG 1993 ausdrücklich vorgesehenen Poolmittel für den Rektor bzw. Dekan, um Anreize für eine Synergienutzung zu geben bzw. eine tragfähige Ausstattungsgrundlage für künftige Schwerpunktbereiche zu schaffen. Das Universitätenkuratorium wird aus diesem Grund seine vergleichenden Analysen mit ausländischen Universitätsstandorten weiter intensivieren, um objektive Ausstattungsrückstände österreichischer Fachbereiche bzw. Universitätsstandorte deutlich zu machen und damit auch eine Argumentationsgrundlage für die Universitätsbudgets der nächsten Jahre zu entwickeln.

Die universitäre **Strategieentwicklung** gestaltet sich weiterhin als langwieriger Diskussionsprozess, den die obersten Kollegialorgane und die Rektoren zwar sehr ernst nehmen, der aber Gefahr läuft, folgenlos zu sein. Mutige Schritte der Rektoren bzw. der obersten Kollegialorgane, die unbefristete Nachbesetzung von Professuren bzw. die

Wiederbesetzung freiwerdender Mittelbau-Planstellen an Schwerpunktkonzepte und Umsetzungspläne zu binden, kommen nur langsam voran.

Ein praktisches Problem scheint auch die – vom Universitätenkuratorium bereits früher angesprochene – unbefriedigende **Kompetenzüberschneidung** zwischen Rektor und oberstem Kollegialorgan darzustellen, Diese organisatorische Schwäche kann bei den derzeitigen „kritischen“ Rahmenbedingungen in wichtigen Kernfragen wie Budgetbeantragung und Budgetverhandlung zu erheblichen inneruniversitären Konflikten, zumindest zu beträchtlichen Reibungsverlusten führen. Hier sollten alsbald Regelungen getroffen werden, die dem entgegenwirken.

## D.2 Verbindung von Budgetzuteilung und Strategieentwicklung

Das Universitätenkuratorium vertritt seit Beginn seiner Tätigkeit die Auffassung, dass die Zuteilung von Ressourcen (Geld, Personal, Räume) an eine Universität und innerhalb derselben untrennbar mit der strategischen Planung dieser Universität verbunden sein sollte. In den Budgetverhandlungen sollte die Universität dem BMBWK an Hand ihrer Entwicklungsplanungen die Dringlichkeit der einzelnen Antragsteile begründen, wobei besonders – über die unglückselige Einjährigkeit der Kameralistik hinausreichende – mittelfristige Perspektiven zu berücksichtigen wären. Für die Einschätzung der überuniversitären Priorität einzelner Wünsche sollten in der Diskussion Ausstattungs- und Leistungsvergleiche herangezogen werden.

In der **Budgetierungsverordnung** wird derzeit der Budgetantrag nur als Gesamtantrag der Universität (ohne Aufgliederung nach Fakultäten) verlangt und auf technische Details der Kameralistik beschränkt, was nur unter dem Aspekt der Aufsichtspflicht des BMBWK verständlich ist. Aus der Sicht des Universitätenkuratoriums sollten wesentliche Planungselemente wie die Kenntlichmachung der fakultätsweisen Prioritäten, die Verpflichtung zur strategischen Begründung von Mehrbedarfen, die Verbindung von Budgetwünschen mit Ausstattungs- und Leistungsparametern sowie die getrennte Budgetierung von Projektvorhaben während der gesamten Projektdauer ergänzt werden. Damit würden einerseits die inneruniversitären Strategiediskussionen weiter forciert, andererseits würde für die Budgetverhandlungen des BMBWK mit den Universitäten eine stärker strategiebezogene Basis gewonnen werden.

Aus der Kostenrechnung sollten, wie bereits erwähnt, ergänzend zur Grobstruktur der Kostenarten und Kostenstellen Art und Umfang einheitlich geregelter Kostenträger ersichtlich sein, um dergestalt überuniversitäre Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Derzeit könnte ein Ausstattungsvergleich paralleler Studienrichtungen an mehreren Standorten nur mittels „händischer“ Näherungsrechnungen durchgeführt werden.

Das gesetzlich festgelegte Planungsinstrument der **Bedarfsberechnung** ist bisher noch nicht großflächig erprobt und hat unter den gegebenen Umständen eines außergewöhnlichen Spardrucks den inhärenten Nachteil, daß das Rechenergebnis wohl ohnehin nicht finanziert werden kann. Daher hat das Universitätenkuratorium empfohlen, entweder in einem geeigneten größeren Bereich des sogenannten fortgeschriebenen Budgets die Bedarfsberechnung zur Erprobung anzuordnen oder die Budgetverhandlungen auf der Basis einer Anforderungs- und Leistungsanalyse, wie vom Universitätenkuratorium für seine Begutachtungen verwendet, zu führen.

Die universitären Managementenerfahrungen mit dem Datawarehouse zeigen, dass verstärkter Leistungsbezug und erhöhte Transparenz zu einer Versachlichung der Argumentation beitragen. Es können Kriterien erarbeitet werden, welche eine strategische Einordnung des Einzelantrages ermöglichen und dessen Priorität gegenüber anderen Budgetwünschen vor dem Hintergrund überuniversitärer Verteilungsgerechtigkeit beurteilbar machen. Diesbezügliche Leistungs- und Ausstattungsanalysen werden, solange sie noch nicht von den Universitäten selbst durchgeführt werden, vom Universitätenkuratorium erarbeitet und den Budgetgutachten für den Minister beigelegt.

Die Verbindung von Ressourcenzuteilung und Strategie erhält durch die bevorstehende **Emeritierungswelle** erhöhte Aktualität, die auch universitätsübergreifend berücksichtigt werden sollte. Wenn etwa am Standort Wien in den nächsten 10 Jahren mehr als 40 Chemieprofessuren wiederzubesetzen sind und bereichsweise Doppelgleisigkeiten existieren, sollte eine Studie wie S.I.S. die Handlungsspielräume für universitätsübergreifende Strukturverbesserungen aufzeigen. Freiwerdende Ressourcen könnten zukunftsorientiert umgewidmet werden.

## **D.3 Management-Instrumente der autonomen Gestion**

Das Universitätenkuratorium hat in seinem Parlamentsbericht 1998 ausführlich zu den Schwierigkeiten bei der Datenerhebung, Datenverarbeitung und Datenaufbereitung Stellung genommen und Lösungsmöglichkeiten, unter anderem in Form einer Rahmendaten-Verordnung, zugunsten einer Entwicklung universitätsübergreifender Management-Informationssysteme (z.B. Datawarehouse) vorgeschlagen.

Im Berichtsjahr wurde dazu das gemeinsame Projektvorhaben „Rahmendatenmodell und Datawarehouse der österreichischen Universitätslandschaft“ von bm:wv und Universitätenkuratorium gestartet. Gleichzeitig zeigte sich an den Universitäten eine steigende, wenn auch nicht von allen akzeptierte Bereitschaft, dieses gemeinsame Instrumentarium weiter zu entwickeln und durch interne Zusatzerfordernisse anzureichern. Die Hoffnung dabei ist, in Zukunft Sondererhebungen minimieren zu können, da aus einem effizient organisierten Management-Informationssystem die meisten tatsächlich notwendigen Informationen schnell bezogen werden können. Diesem Ziel sollten BMBWK und Universitätenkuratorium durch freiwillige Selbstbeschränkung bei Datenforderungen möglichst konsequent zuarbeiten.

### **D.3.1 Rahmendaten-Verordnung**

Als erster Projektschritt wurde der gesamte Ist-Datenbestand des bm:wv dokumentiert und auf seine mittelfristige Notwendigkeit überprüft. Daraus wurde ein Anforderungsprofil für die künftigen Datenerfordernisse gegenüber den Universitäten entwickelt, das mit einem Expertenrat der Rektorenkonferenz abgestimmt wurde und die Grundlage für eine künftige Universitätsinformationen-Verordnung (UniInfo-VO) bilden soll. Dabei wurde die vom Universitätenkuratorium im Parlamentsbericht 1998 vorgeschlagene Konzeption weitestgehend umgesetzt.

Der Entwurf zur UniInfo-Verordnung wird Anfang 2000 fertiggestellt werden; die Implementierung der elektronischen Datenschnittstellen im BMBWK bzw. an allen 18 Universitäten sollte bis Anfang 2002 abgeschlossen werden können.

### **D.3.2 Online-Datawarehouse**

Das Universitätenkuratorium hat im Berichtsjahr die Analysentiefe weiterentwickelt und die Rohdatenqualität weiter verbessert.

Im Verlauf des Berichtsjahres haben erstmals einige Universitäten begonnen, das Datawarehouse (DWH) als Managementinstrument für eigene Steuerungszwecke zu benutzen; mit Stand Frühjahr 2000 haben 10 der 12 UOG-Universitäten beschlossen, die sie betreffenden DWH-Analysen den eigenen Instituten zugänglich zu machen und gleichzeitig nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit diese Analysen auch anderen Universitäten bis auf Institutebene hinunter zu öffnen. Weitere Entwicklungsschritte werden über den erwähnten Expertenrat mit den Universitäten abgestimmt werden.

Ein besonderes Augenmerk wird das Universitätenkuratorium im Jahr 2000 auf eine Vertiefung der **internationalen** Ausstattungs- und Leistungsvergleiche legen. Die gewonnenen Informationen werden zeigen, unter welchen Ausstattungsbedingungen von den heimischen Universitäten internationale Konkurrenzfähigkeit verlangt wird. Sie werden damit eine wichtige Grundlage für künftige Budgetplanungen im Wissenschaftsressort bilden. Dass die Datenbeschaffung hierfür – insbesondere hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Rohdaten – schwierig sein wird, war zu erwarten, doch rechtfertigt die Gewinnung einer breiteren und verlässlicheren Urteilsbasis nach Meinung des Universitätenkuratoriums diesen Aufwand.



## D.4 Universitätenkuratorium 1999

### D.4.1 Aktivitäten 1999

Die Aktivitätsschwerpunkte des Berichtsjahres waren

- Begutachtung der Budgetanträge 2000 der neun UOG 1993-Universitäten,
- Begutachtung des Antrages auf Fakultätsgliederung der Musikuniversität Wien
- Begutachtung von drei Studienrichtungsanträgen der Universitäten Klagenfurt und Salzburg
- Einleitung und organisatorische Abwicklung der Evaluierung des Bereiches Maschinenbau an den 4 Universitäten TU Wien, TU Graz, Montanuniversität Leoben, Universität Linz (Mechatronik)
- Herausgabe des Tagungsbandes zur Expertentagung über Universitätsevaluierung „Science and the Academic System in Transition“ des Universitätenkuratoriums, Juli 1998
- Begutachtung mehrerer Gesetzes- und Verordnungsentwürfe des bm:wv
- Weiterentwicklung und Aktualisierung des Datawarehouse
- Technische Planung und Organisation der Online-Datenerhebungen „F&E-Erhebung“ sowie „Arbeitsberichte/Zahlenspiegel 1998/99“
- Betreuung einer Diplomarbeit über Möglichkeiten und Grenzen quantitativer Leistungsindikatoren im Hochschulbereich

#### ◦ Interne Beratungen

- sieben mehrtägige Plenarsitzungen, eine Klausurtagung zu den Themen
  - Strategische Planung und Budgetzuweisung
  - Evaluierung
  - Einrichtung von Studienrichtungen
  - Planungsinstrumente (Rohdatenerfassung, Kennzahlenentwicklung)
  - Rahmendatenmodell / Datawarehousing
  - Online-Datenerfassung (F&E, Arbeitsberichte)
- Ergänzende Arbeitsgruppensitzungen

#### ◦ Außenkontakte

- Wissenschaftsministerium
  - Beratungsgespräche mit Wissenschaftsminister Dr. Caspar Einem
  - Arbeitskontakte mit Vertretern des bm:wv

- Mitarbeit im Projektbeirat „S.I.S. – Schwerpunktsetzung an Universitäten“
- Projektleitung des Projektes „Rahmendatenmodell und Datawarehouse“
- Teilnahme am Symposium „Österreichische Forschungsstrategie 1999 plus“
  
- Vertretungsorgane nach UOG 1993
  - Rektorenkonferenz (Expertenrat Universitäten)
  - Professorenkonferenz
  - Bundeskonferenz des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals
  
- Österreichische Universitäten
  - Universitätsmanagement (Rektoren, Vizerektoren, Dekane)
  - Oberste Kollegialorgane
  - Sonstige Leitungsgremien (Datawarehouse)
  - Universitätsverwaltungen (Erhebungs-Koordinatoren)
  - Besuche der Universitäten Innsbruck, Salzburg, Montanuniversität Leoben
  
- Sonstige Institutionen
  - Österreichisches Statistisches Zentralamt
  - Österreichische Akademie der Wissenschaften
  - Bundesrechenamt
  - FWF – Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
  
- Themenbezogene Expertenkontakte
  - Medizinische Fakultäten (Prof. ter Meulen, Würzburg, D)
  - Kunstuniversitäten (Management der Hochschule der Künste Berlin, der Musikhochschule Hanns Eisler Berlin, der Hochschule für Musik und Theater Hannover, D und der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz)
  - Evaluierung (u.a. EU-Kommission, Europäisches Netzwerk zur Qualitätssicherung in der Hochschulbildung)
  - Universitätsmanagement (TU Hamburg/Harburg, D)
  - Personalentwicklung (Symposium „Personalreform für die Wissenschaft“, Centrum für Hochschulentwicklung, Hamburg, D)
  - Medienkontakte (Der Standard, Montagsgespräch „Universität auf dem Prüfstand“; Pressekonferenz zum Thema Evaluierung)
  
- **Büroausstattung**
  - Personalausstattung
    - Generalsekretär (VB I/a-SV); akademischer Sachbearbeiter (VB I/a) seit 4/99; Verwaltungsassistentin (VB I/b); interne Nachbesetzung der Position des

- EDV-Spezialisten nach Umschulung der akademischen Sachbearbeiterin (VB I/a-SV) ab 5/99.
- Erstbesetzung der Position eines Junior-Datenbankspezialisten (VB I/b) infolge hoher fachlicher Anforderungen bisher erfolglos.
- Feriapraktikant (3. Klasse EDV-HTL) im Ausmaß von 5 Wochen
- Wartungsvertrag mit dem ZID der Universität Wien für einen Hardwarespezialisten im Ausmaß von 2,5 Mannmonaten
- Betreuungsvertrag mit einem EDV-Spezialistenteam für 3 Typen von Softwarespezialisten im Ausmaß von 12 Mannmonaten
  
- Finanzierung
  - Basisbudget ca. 4,82 Mio öS (inkl. Erstausrüstung, Mieten etc.)
  - Projektbudget ca. 1,3 Mio öS (Online-Datenerfassung, Online-Datawarehouse)
  
- EDV-Infrastruktur
  - Eigener Datenserver
  - Eigener Internetserver
  - 9 Workstations / 2 Notebooks
  - ACONET-Anbindung 10/100 MBit
  - Windows NT / Intel Pentium I (Büroverwaltung) bis Pentium III (Datawarehousing) als Standard
  - Umfassende Homepage (Informationsaustausch Kuratoren/Universitäten; Datenerfassung, Datawarehouse)
  - Netzwerkumbau in 7/99 von Ethernet Koax/BNC- (störungsanfällig) auf Ethernet UTP-Verkabelung (Universitätsstandard)

#### **D.4.1 Vorschau auf 2000**

##### **● Implementierung KUOG**

- Voraussichtlicher Abschluss der KUOG-Implementierung an allen 6 Kunstuniversitäten bis Ende 2000

##### **● Aufgaben gemäß § 83 UOG 1993**

- Abschluss der Evaluierung Maschinenbau
- Abschluss der Fakultätsbegutachtung Musikuniversität Wien (25. Januar 2000)

- Budgetbegutachtung 2001 – erstmals für den gesamten Bereich der UOG-Universitäten
- Erstmalige Begutachtung von Hausberufungen

◦ **Weitere Aktivitäten**

- Ausweitung der internationalen Ausstattungsvergleiche
- Abschluss der Vorarbeiten zur UniInfo-Verordnung
- Beginn der Implementierungsphase des Projektes „Rahmendatenmodell und Datawarehouse“
- Weiterentwicklung des Datawarehouses gemeinsam mit dem Expertenrat Universitäten
- Überführung der Online-Erhebungsmasken in die inneruniversitären Netzwerke
- Informationsbesuch der Universität Graz.

## **E. Grundsätzliche Überlegungen zur Entwicklung und Reorganisation des Gesamtsystems**

### **„Wettbewerb und Kooperation“**

#### **Vorbemerkung**

Wettbewerb und Kooperation sollten, wie in der Wirtschaft und im Sport, auch in der Wissenschaft unter Gesichtspunkten von Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung etwas Selbstverständliches sein und die Normalität bilden. Das gilt sowohl im Verhältnis der Wissenschaftler untereinander als auch im Verhältnis der wissenschaftlichen Einrichtungen zueinander. Ohne Wettbewerb gibt es auch in der Wissenschaft keinen Fortschritt, und ohne Kooperation ebenso.

Der grundsätzliche Gegensatz von Wettbewerb und Kooperation kann aber auch zu Problemen führen, wenn Ressourcenknappheit, unzureichende Infrastruktur oder Vorteile der Arbeitsteilung eine Kooperation mit Wettbewerbern erzwingen. Unabhängig davon ist Kooperation auch in der Wissenschaft ein Mittel, um den Wettbewerb mit anderen besser zu bestehen.

#### **Wettbewerb worum ?**

Ein für das System Wissenschaft wünschenswerter und notwendiger Wettbewerb erfasst alle Teile dieses Systems. Er ist ein Wettbewerb um

- **Ressourcen.** In Zeiten stagnierender Gesamtbudgets droht nach dem „Gießkannenprinzip“ Gleichverteilung auf niedrigem, qualitätsschädlichem Niveau, wenn nicht der Mut zur Ungleichverteilung nach Leistungsgesichtspunkten aufgebracht wird. In diesem Falle erhielten zumindest einige Schwerpunktbereiche die notwendigen Mittel zur Behauptung im internationalen Wettbewerb.
- **Professoren.** Die beste Ausstattung ist ohne die richtigen wissenschaftlichen Köpfe wenig wert. Deshalb gehört eine leistungsorientierte Berufungspolitik zu den wichtigsten Wettbewerbselementen jeder Universitätsentwicklung. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Konkurrenz um die besten Köpfe (in Forschung und Lehre) ist, dass Exzellenz am Ort bereits vorhanden ist. Die Erfahrung zeigt, dass zweitklassige Wissenschaftler in der Regel drittklassige Wissenschaftler berufen.

- **Wissenschaftlichen Nachwuchs.** Eine gute Personalpolitik ist untrennbar mit einer erfolgreichen Nachwuchspolitik verknüpft. Auf Dauer wird nur diejenige Universität im wissenschaftlichen Wettbewerb bestehen, die eine erfolgreiche Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses betreibt.
- **Studierende.** Das Leistungsprofil einer Universität wird nicht nur durch die Qualität des wissenschaftlichen Personals, sondern auch durch die Qualität der Studierenden bestimmt. Nur über geeignete Anreizsysteme und Auswahlmechanismen (Studieneingangsphase, anspruchsvolle fachumgreifende Prüfungen ohne „Dumping“-Charakter) wird man im Wettbewerb die besten Studierenden an sich ziehen können, was sich dann auch im späteren Berufserfolg der Absolventen niederschlagen wird.
- **Drittmittel.** In der Forschung, mittelbar auch in der Lehre, wächst bei stagnierenden Budgets die Bedeutung der Drittmittelinwerbung. Deren Höhe und Qualität gehören schon heute weltweit zu den wichtigsten Leistungskriterien im Universitätsvergleich.
- **Weiterbildungsangebote und Wissenstransfer.** Die gesellschaftliche Entwicklung fordert zunehmend **lifelong learning**. Damit wird die universitäre Weiterbildung zu einem bedeutenden und im überuniversitären Wettbewerb profilbildenden Teil des Leistungsspektrums einer Universität. Ähnliches gilt, vor allem in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereichen, für den Wissenstransfer zwischen Grundlagenforschung und Anwendung.

### Wer tritt in den Wettbewerb?

Träger des Wettbewerbs sind die

- **Wissenschaftler.** Von ihrem Ansehen und ihrer Wettbewerbsfähigkeit hängt traditionsgemäß das Ansehen jeder wissenschaftlichen Einrichtung ab. Universitäten definieren sich über ihre Forschung, verbunden mit wissenschaftsorientierter Lehre.
- **Universitäten.** Die Leistungsfähigkeit ihrer Wissenschaftler und wissenschaftlichen Einrichtungen (Institute, Fakultäten etc.) macht das wissenschaftliche Profil einer Universität aus und bestimmt ihren Rang unter Leistungskriterien. Eine Universität, die sich derartigen Vergleichen nicht stellt bzw. den Wettbewerb meidet, wird in einem zunehmend leistungsorientierten System mit leistungsorientierter Ressourcenzuweisung unter erhöhten Rechtfertigungsdruck geraten, der zur Existenzfrage werden kann. Damit der Wettbewerb tatsächlich qualitätswirksam wird, muss er auf alle Ebenen der Universität (insbesondere auf Fakultäten und Institute) durchschlagen.

## **Instrumente in Wettbewerb und Kooperation**

Wettbewerb im Wissenschaftsbereich macht die Existenz geeigneter Instrumente nötig. Zu diesen gehören:

- Poolmittel, die **intern** bzw. **extern** nach Leistungskriterien vergeben werden. Auch hier gilt, wie in der Wirtschaft, das Prinzip, inner- wie überuniversitär Stärken zu stärken und nicht Schwächen zu Stärken machen zu wollen.
- Ausreichende **Grundausrüstung**, die interne wie externe Wettbewerbsfähigkeit überhaupt erst ermöglicht. Sie sollte erfolgsabhängig auf Zeit zugeteilt werden.
- **Evaluierungen**, deren Ergebnisse die Leistungsfähigkeit einer wissenschaftlichen Einrichtung nach innen wie nach außen verdeutlichen. Die Entwicklung und Optimierung von Evaluierungsverfahren wird auf längere Zeit eine wichtige Aufgabe bleiben (bisher ist sie nur für den naturwissenschaftlich-technischen, den medizinischen und den sozialwissenschaftlichen Bereich einigermaßen gelöst). Sie ist deshalb von überragender Wichtigkeit, weil dem Universitätssystem, im Unterschied zur Wirtschaft, der Markt als ständiger Erfolgsmesser fehlt. Ein nicht-subjektiver Erfolgsmesser ist aber Grundvoraussetzung des Wettbewerbs, wenn dieser nicht bloß auf die Gunst der Zuwendungsgeber bauen soll.

## **Kooperation im Wettbewerb**

Die Bemühung, wissenschaftliche Stärken zu wirklichen Exzellenzprofilen auszubauen, sollte nicht nur **wettbewerbsorientiert**, sondern auch **kooperationsorientiert** erfolgen. Exzellenz fördert nicht nur den Wettbewerb, sondern weckt auch das Bedürfnis nach Kooperationen (der Besten untereinander). Diese Entwicklung sollte ebenfalls durch eine leistungsbezogene Mittelvergabe gefördert werden, allerdings wiederum fokussiert auf bestimmte Schwerpunkte und in der Regel auch nur auf Zeit.

Innerösterreichisch kann eine solche Entwicklung zu regionalen oder überregionalen **Clusterbildungen** führen, für die wettbewerbsorientiert zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen sollten.

## **Perspektiven für die österreichische Situation**

Das österreichische Universitätssystem ist derzeit weder besonders wettbewerbsorientiert noch besonders kooperationsorientiert. Das wird sich in Zukunft, unter Gesichtspunkten einer notwendigen Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung, unter Gesichtspunkten des

unausweichlichen internationalen Wettbewerbs, aber auch unter Gesichtspunkten einer immer beengteren Finanzierung ändern müssen. Jedenfalls wird das Universitätenkuratorium die hier zu Wettbewerb und Kooperation im Wissenschaftssystem formulierten Grundsätze bei seiner Begutachtungstätigkeit und in Evaluierungszusammenhängen nachdrücklich einfordern bzw. dem Wissenschaftsministerium zur Berücksichtigung empfehlen.

**Vollrechtsfähigkeit der Universitäten** ist in der politischen Diskussion schnell zum Schlagwort geworden. Eine vorschnelle Einführung der Vollrechtsfähigkeit könnte aber die derzeitigen wettbewerbs- und kooperationsfeindlichen Strukturen sogar verhärten und die Frustration vermehren. Aus der Sicht des Universitätenkuratoriums sind die folgenden Elemente für ein Funktionieren der Vollrechtsfähigkeit unabdingbar:

- eine konsequente **Deregulierung** auf allen Ebenen: Verbleibende Regelungen sollten sich auf das Leistungsniveau (Akkreditierung) und eine leistungsbezogene Finanzierung konzentrieren, nicht auf innere Strukturen und Verfahren.
- eine Reform der **Leistungsstrukturen**: Universitäten im Wettbewerb müssen die Möglichkeit bekommen, handlungsstarke und flexible Leitungsformen an die Stelle ausbalancierter Machtblöcke zu setzen und dabei Amt, Verantwortung und Person wieder zusammenzuführen.
- die Einführung einer Kultur des **transparenten Wettbewerbs**: Leistungsbezogene Ressourcenzuweisung, regelmäßiger offener Ergebnisvergleich ('Benchmarking' und Entwicklung einer Evaluierungskultur).
- Vollrechtsfähigkeit sollte nicht unterscheidungslos flächendeckend eingeführt, sondern **im Wettbewerb** (um die besten Struktur- und Leistungskonzepte) **verliehen** werden.
- die Etablierung '**lernender**' **Strukturen** in einem wettbewerbs- und kooperationsorientierten System. Diese darf nicht durch zu frühe und zu dichte gesetzliche Festschreibungen behindert werden.

Ein letzter Gesichtspunkt:

Internationalität sollte neben wettbewerbsorientierter Profilbildung einer der wichtigsten Gesichtspunkte der künftigen österreichischen Universitätsentwicklung sein.