

← *Österreichisches Universitätenkuratorium* →

U  
K

# TÄTIGKEITSBERICHT

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

01. JANUAR 1998  
BIS  
31. DEZEMBER 1998

Für das Universitätenkuratorium



Dr. Erwin Bundschuh  
Vorsitzender

Wien, am 5. März 1999

## Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Übersicht über das Universitätenkuratorium 1998</b> .....	1
<b>B.1</b>	<b>Präambel</b>	
	“Fünf Jahre UOG 1993 - Erkenntnisse und Schlußfolgerungen” .....	2
B.1.1	Hemmnisse aus überkommenen Strukturen .....	2
B.1.2	Unzulänglichkeiten der Rahmenbedingungen .....	3
<b>B.2</b>	<b>Universitäten in Österreich 1998</b> .....	5
B.2.1	Implementierung und Umsetzung des UOG 1993 .....	5
B.2.2	Wird die Autonomie genutzt bzw. gestaltet? .....	6
B.2.3	Schlußfolgerungen .....	8
<b>B.3</b>	<b>Aufgaben und Defizite</b> .....	10
B.3.1	Grundsätzliche Prioritäten und sachliche Entscheidungsunterlagen .....	10
B.3.2	Notwendige Strukturverbesserung in Evaluierungsfragen .....	12
<b>B.4</b>	<b>Management-Instrumente der autonomen Gestion</b> .....	13
B.4.1	Instrumente des UOG 1993 und Alternativen .....	13
B.4.2	Lösungsansätze des Universitätenkuratoriums .....	14
B.4.2.1	Online-Datenerfassung .....	14
B.4.2.2	Online-Datawarehouse .....	15
<b>B.5</b>	<b>Universitätenkuratorium 1998</b> .....	17
B.5.1	Aktivitäten 1998 .....	17
B.5.2	Vorschau auf 1999 .....	20
<b>C</b>	<b>Grundsätzliche Überlegungen zur Entwicklung und Reorganisation des Gesamtsystems</b>	
	“Evaluierung und Entwicklungsplanung” .....	22

\*\*\*\*\*

## Übersicht über das Universitätenkuratorium 1998

### 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)

Präsident 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  
(1.10.1994-30.9.2000)

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.1 Präambel - "Fünf Jahre UOG 1993 - Erkenntnisse und Schlußfolgerungen"***

Aus dem praktischen Vollzug des UOG 1993 durch das bm:vv und die Universitäten seit dem Beginn der Implementierungsphase im Wintersemester 1993/94 sowie aus Erfahrungen des Universitätenkuratoriums im Rahmen seiner gutachterlichen Tätigkeiten für den Minister konnten eine Reihe von Eindrücken darüber gewonnen werden, inwieweit die **Erwartungen** des Gesetzgebers an die **universitäre Autonomie** in der Realisierung bisher erfüllt wurden.

### **B.1.1 Hemmnisse aus überkommenen Strukturen**

Die Implementierung eines neuen Gesetzes (das nicht zuletzt auch auf eine Veränderung der "Unternehmenskultur" abzielt) innerhalb bestehender - personell weitgehend unveränderter - Strukturen birgt die grundsätzliche Gefahr, daß neue Verfahrensabläufe über die alten "übergestülpt" werden, ohne der Reformintention gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang sind sowohl in der Vorbereitungsphase als auch in der praktischen Gestalt an den UOG 1993-Universitäten kulturelle und **strukturelle Hemmnisse** sichtbar geworden:

#### **• Inneruniversitäre Planungsabläufe**

Im Gegensatz zu den kameralistischen Verfahrensweisen der Haushaltsplanung nach UOG 1975 zielt das UOG 1993 (Budget-VO) auf einen **starken strategisch-planerischen Aspekt** bei der Budgeterstellung ab. Die dabei erforderliche **inneruniversitäre Prioritätensetzung** bei Budgetwünschen funktioniert bisher kaum oder ist zumindest in den Budgetanträgen nicht erkennbar; diese fungieren nach wie vor meist als "Sammelpost" für die Summe aller Einzelwünsche der Fakultäten bzw. Institute.

#### **• Verwaltungsstrukturen**

Eine wichtige Grundlage für inneruniversitäre Planungsvorgänge müssen Leistungsdarstellung und Kostentransparenz bilden, abgebildet in Management-Informationssystemen. Die dafür notwendige inneruniversitäre Aufbereitung und Vernetzung vorhandener Ressourcen- und Leistungsdaten zu **aussagekräftigen Entscheidungsunterlagen** wird durch die bestehenden UOG 1975-Verwaltungsstrukturen sehr erschwert. Insellösungen (z.B. Studienevidenz, Quästur)

ohne logische Anbindung und mit starken technischen Inkompatibilitäten müssen zur Systemerhaltung weitergeführt werden und binden erhebliche Personalressourcen. Neue Systemlösungen können deshalb nicht mit der erforderlichen Geschwindigkeit eingeführt werden. Dies gilt sowohl für die Universitäten als auch für das bm:vw und seine externen Dienstleister (Statistisches Zentralamt, Bundesrechenamt etc.).

#### • **Institutsstrukturen**

Die Universitätslandschaft ist aus der Zeit des UOG 1975 geprägt von einem hohen Anteil von **Kleinstinstituten** (fast 70% mit nur 1 Professor). Deren Eigenständigkeit hat eine unnötige Vielfalt an spezifisch "einzigartigem" Lehrangebot begründet und zu einem teilweisen Überangebot an Studienrichtungen und Studienzweigen an den österreichischen Universitäten geführt. Die zum Zwecke strategischer Schwerpunktsetzungen notwendigen **Optimierungen im Ausbildungsprofil** können ~~nur dann ohne Qualitätsverlust bewerkstelligt werden~~, wenn die Lehrangebote inhaltlich besser abgestimmt werden. Dem steht häufig das Selbstverständnis der Kleinstinstitute im Wege; deshalb müssen größere Institutseinheiten geschaffen werden, in deren Rahmen Überlappungen minimiert und die Personalkapazitäten besser genutzt werden können. Jedenfalls liegt hier eine wichtige Koordinationsaufgabe für die Studiendekane und Studienkommissionen.

#### • **Kurienstrukturen**

Die kollegialen Organe der Universitäten werden nach wie vor bestimmt von ihrer Kurienzugehörigkeit. Notwendige strategische Entscheidungen, welche auch unangenehme personelle Auswirkungen nach sich ziehen können, scheitern oftmals am **Widerstand** einzelner Kurien, die aus falsch verstandenem "Zusammengehörigkeitsgefühl" strukturelle Reformansätze dauerhaft blockieren und damit entweder die Zukunftsentwicklung grundsätzlich gefährden oder später viel schwerwiegendere Strukturmaßnahmen erfordern.

### **B.1.2 - Unzulänglichkeiten der Rahmenbedingungen**

Die Zielsetzung der universitären Autonomie, einen effektiveren Mitteleinsatz und eine Steigerung der Qualität sicherzustellen, wird durch die folgenden Rahmenbedingungen ernsthaft gefährdet:

- Die derzeitigen dienstrechtlichen Vorgaben

- Pragmatisierung als "Karrieremodell" für den Mittelbau
- unzureichende Versetzungsbestimmungen
- fehlende Anreizmodelle
- kaum Sanktionsmöglichkeiten

behindern kurzfristige Strukturmaßnahmen im Personalbereich. Nur mit einer raschen und umfassenden **Flexibilisierung des Hochschullehrerdienstrechts** sowie einer weitgehenden Auflockerung der pragmatisierungsbedingten Starre können jene Freiheitsgrade im Personalbereich erreicht werden, mit denen notwendige universitäre Entwicklungsschritte rasch und effektiv umgesetzt werden können.

- Die Bestimmungen des **UniStG** wurden - systembedingt - an die Rahmenbedingungen des UOG 1975 ~~angepaßt~~. Sie gehören im Zuge der fortschreitenden Implementierung des UOG 1993 im Sinne der universitären Autonomie **überarbeitet** und gestrafft. Darüber hinaus ist eine konzeptive Einbindung des Bakkalaureats erforderlich.

- Für den - wünschenswerten - konstruktiven Wettbewerb zwischen **Fachhochschulen** und Universitäten ist es unabdingbar, daß beide Institutionen hinsichtlich Qualitäts- und Zugangssteuerung von Studierenden **vergleichbare Möglichkeiten** bekommen und zumindest Ausstattungsunterschiede für die Lehre entsprechend kompensiert werden.

- Strategische Planung ist innerhalb des derzeitigen Budgetierungs- und Zuweisungssystems nicht möglich; sie benötigt zumindest eine grobe **mittelfristige Budgetindikation** für drei bis vier Jahre über das Budget-Antragsjahr hinaus.

- Im UOG 1993 sollten die Management- und Entscheidungsstrukturen weiter gestärkt und die derzeit **konfliktträchtige Kompetenzabgrenzung** zwischen Rektor und Vorsitzendem des Kollegialorgans besser gelöst oder zumindest interpretiert werden. Derzeit droht an manchen Standorten eine gegenseitige Blockierung. Es sollte sichergestellt werden, daß Einschränkungen der Entscheidungsfähigkeit des Rektors (Richtlinienkompetenz der Kollegialorgane) unterbunden werden (siehe Kapitel B.2.2). Gleichzeitig müßte die größere Verantwortung des Rektors entsprechend honoriert, seine Verantwortlichkeit aber bei Versagen im Amt auch mit Konsequenzen verbunden werden (ähnlich wie dies bei einem Geschäftsführer in Unternehmen gehandhabt wird). ●

## B.2 Universitäten in Österreich 1998

### B.2.1 Implementierung und Umsetzung des UOG 1993

Im Jahr 1998 wurde das UOG 1993 an keiner weiteren Universität wirksam. Damit befinden sich nach wie vor **sieben** Universitäten im UOG 1993. Die folgende Übersicht versucht an Hand von Fakten einen Eindruck vom Verlauf der UOG 1993-Implementierung an den einzelnen Universitäten zu vermitteln.

UNIVERSITÄT (✓ = UOG 1993 WIRKSAM)		UOG 93-PER- SONALBEDARF	IMPLEMENT.- DAUER UOG 93	ORGANISATION DES IMPL.-PROZESSES	SATZUNGS- UMFANG ?
OHNE FAKUL- TÄTEN	Montanuniversität Leoben (✓)	7	14 Monate	++	voll
	Universität für Boden- kultur Wien (✓)	12	17 Monate	++	voll
	Veterinärmedizinische Universität Wien (✓)	12	17 Monate	~	teilweise
	Wirtschaftsuniversität Wien (✓)	14	21 Monate	+	voll
MIT FAKUL- TÄTEN	Technische Universität Graz (✓)	23,5	25 Monate	~	voll
	Universität Klagenfurt (✓)	12	20 Monate	+	voll
	Universität Linz (✓)	17	25 Monate	-	minimal
	Technische Universität Wien	21,5	bisher 39 Monate	--	minimal
	Universität Salzburg	29	bisher 39 Monate	--	minimal
	Universität Graz	> 24	bisher 27 Monate	-	minimal
	Universität Innsbruck	> 24	bisher 27 Monate	+	teilweise
	Universität Wien	> 24	bisher 27 Monate	~	minimal

**Tabelle 1:** Kenndaten zum Verlauf der UOG 1993-Implementierung an den 12 Universitäten.

Es wäre zweifellos falsch, allein aus der Implementierungsdauer oder der Anzahl des für den UOG 1993-Vollzug zugestandenen Zusatzpersonals Rückschlüsse auf die Effizienz des Implementierungsprozesses oder der autonomen Gestion zu ziehen, da Größe und Komplexität (Fakultätsgliederung, Institutsstruktur, etc.) der jeweiligen Universität den notwendigen Aufwand entscheidend beeinflussen. Vor allem aber muß der **Aufwand zum Ergebnis** in Beziehung gesetzt werden, indem etwa berücksichtigt wird, ob die ins neue Recht "gekippte" Universität sich erst auf Minimalsatzungen oder schon auf Vollsatzungen einigen konnte bzw. ob es gelungen ist, etwa durch sinnvolle Zusammenlegungen von Kleinstinstituten die im UOG 1993 angestrebte **Strukturverbesserung** in Gang zu setzen. Unter diesen Gesichtspunkten fällt insbesondere die Universität Salzburg auf, die den Übertritt ins neue Organisationsgesetz immer noch nicht vollzogen hat.

Die UOG 93-Implementierung an den drei großen Universitäten (Graz, Innsbruck, Wien) entwickelt sich unterschiedlich; an allen drei Universitäten sind die Rektorswahlen bereits abgeschlossen. Der mutige Schritt der **Universität Innsbruck**, im Zuge der UOG 1993-Implementierung (d.h. noch innerhalb der UOG 1975-Strukturen) ihre Institutszahl durch Zusammenlegungen zu reduzieren, ist eine bislang einmalige Dokumentation von praktischem Reformwillen. Dies zeigt im übrigen, welche Möglichkeiten der Strukturverbesserung sogar das UOG 1975 schon geboten hätte!

Infolge der geringen Implementierungsfortschritte im Jahr 1998 und auf Grund der Tatsache, daß die fünf noch im UOG 1975 befindlichen größten Universitäten mehr als 70 % des Gesamtbudgets der Universitäten in Anspruch nehmen, ist der Geltungsbereich der **autonomen Budgetverantwortlichkeit** immer noch relativ klein. Aus den Budgetanträgen der UOG 1993-Universitäten ist zudem noch nicht wirklich erkennbar, mit welcher Entschlossenheit Strukturverbesserungen im sogenannten "fortgeschriebenen Budget" (ca. 95% des Gesamtbudgets dieser Universitäten lt. Budgetzuteilung 1998) dort angegangen werden, wo der systematische Bedarfsnachweis mittels Bedarfsberechnung vom Gesetzgeber nicht verlangt wird.

## B.2.2 Wird die Autonomie genutzt bzw. gestaltet?

Universitäre Ansätze zur Erarbeitung klarer **Strategien** sind erst vereinzelt sichtbar. Die **Wirtschaftsuniversität Wien** hat als erste UOG 1993-Universität ein umfassendes Strategie-

papier erarbeitet, in welchem mehrere Entwicklungslinien für die heutige universitäre Mischstruktur skizziert werden. Die **Universität Klagenfurt** hat auf der Grundlage des Kärntner Konzeptes 1992 ein universitäres Entwicklungskonzept verfaßt, das als Planungsgrundlage für die nächsten 5 Jahre dienen soll. An der **Montanuniversität Leoben** befindet man sich mit dem Strategiekonzept "MUL 2020" in einer schwierigen Phase der Definition künftiger Schwerpunktbereiche. In allen Fällen wird zu klären sein, ob diese neuen Konzepte in eine **überuniversitäre Entwicklungsplanung** passen und ob sie dementsprechend aus öffentlichen Mitteln gefördert werden sollen.

In den Budgetgesprächen zwischen dem bm:wv und den Universitäten sollten die Verhandlungen über die **Budgetzuteilungen**, die besonders in Sparzeiten zu einem bloßen Tauziehen über Betragshöhen zu verkümmern drohen, in klarer Anknüpfung an **strategische Zielsetzungen** geführt werden, um so die universitäre Strategieentwicklung "anzureizen".

Wesentliche Hindernisse für die Entwicklung einer strategischen Planung sind einerseits das Fehlen eines **mehrfährigen** (wenn auch nur groben) **Budgetrahmens** und andererseits das Problem von "**Altforderungen**" an das bm:wv. Es ist offensichtlich den Universitäten in vielen Fällen nicht klar bzw. nicht klar gesagt worden, ob Ressourcen, die unter früheren Umständen im "kleinen Kreis" einmal in Aussicht gestellt wurden, noch erwartet werden können oder nicht. Die Universitäten meinen, von Altforderungen der "Glaubwürdigkeit" wegen nicht abgehen zu dürfen. Anhand einer von den Universitäten vorzulegenden taxativen Punktliste sollte die Situation verbindlich und **endgültig** mit dem bm:wv geklärt werden, um gegebenenfalls falsche Planungshoffnungen auszuräumen.

Konzeption und Inhalte der universitären **Budgetanträge** haben nach wie vor einen großen Verbesserungsbedarf. Da budgetäre Rahmenvorgaben seitens des bm:wv fehlen, werden in den Anträgen weiterhin fast alle Budgetwünsche 1:1 an das bm:wv übermittelt, wissend, daß deren Summe die realen Möglichkeiten weit übersteigt. Die Prioritätenreihung von Detailwünschen funktioniert kaum, womit die Universität die autonome Gestaltungswahl dem bm:wv als Schiedsrichter überläßt.

Die Entwicklung von **Management-Informationssystemen** an den Universitäten gestaltet sich mühsam. Wie bereits unter Punkt B.1.1 angeführt, bereitet die notwendige konzeptuelle Umstellung der Verwaltungsorganisation "während des laufenden Betriebes" große Probleme.

Zudem verstärkt sich der Eindruck, daß einzelne Universitäten mit der notwendigen Neukonzeption eines Controlling aus Kapazitätsgründen kurzfristig überfordert sind. Hier erscheint es sinnvoll, universitätsübergreifend **gemeinsame Konzepte** zu entwickeln, um damit sowohl die Entwicklungszeit als auch den finanziellen Aufwand für deren Umsetzung (Synergieeffekte!) so gering wie möglich zu halten. Diesbezüglich gibt es u.a. seitens der Wirtschaftsuniversität Wien konkrete Modellvorschläge, die vorbehaltlich ihrer Adaptierbarkeit für andere Universitäten vom Ministerium auch gefördert werden.

Bedenklich stimmen Beobachtungen an einzelnen Universitäten (insbesondere Universität Linz), wo durch extensive Nutzung der **richtlinienkompetenzen des Senates** die Arbeitsfähigkeit des Rektors teilweise behindert wird. Damit wird einerseits die Fähigkeit einer Universität zur effizienten Gestaltung ihrer Autonomie in Frage gestellt, andererseits wird die Grundabsicht des UOG 1993 durchkreuzt. ~~Einer Verfestigung solcher Tendenzen sollten die Praxis oder~~ notfalls die Gesetzgebung einen Riegel vorschieben.

### B.2.3 **Schlußfolgerungen**

Diese hier geschilderten Eindrücke aus dem Berichtsjahr 1998 bestätigen die bereits im Vorjahr aufgestellten Hauptforderungen des Universitätenkuratoriums, die **Implementierung** an den restlichen 5 Universitäten zu **beschleunigen** und parallel die **Rahmenbedingungen** des UOG 1993 (mehrjährige Budgetvorgaben; größere Virementfähigkeit bei Budget und Personal) und des Dienstrechts (notwendig für größere Flexibilität) ~~entscheidend zu verbessern~~. Die ebenfalls im Vorjahr angedeutete Gefahr, daß sonst die Nutzeneffekte der neuen Entscheidungsstrukturen stark reduziert bzw. "zu Tode verwaltet" werden, hat sich verstärkt.

Insgesamt hat die gebotene Teilautonomie des UOG 1993 an den Universitäten auch im Jahr 1998 noch nicht ausreichend gegriffen. Einerseits braucht eine so tiefgreifende Änderung von "Unternehmenskultur" und Verantwortung zweifellos Zeit, andererseits fehlen nach wie vor sowohl funktionierende Instrumente wie Kostenrechnung und Management-Informationssysteme als auch klar definierte strategische Ziele.

Eigenverantwortliche Schwerpunktbildung bei stagnierenden Budgets verlangt schmerzhaft Einschnitte in bestehende Bereiche. Ohne äußeren Druck zum Handeln und ohne "**incentives**"

für mutige Restrukturierungen - beides müßte in einem **leistungsbezogenen** und **„output-orientierten“** Budgetierungsprozeß systematisch und sachlich fundiert zum Tragen kommen - wird der interne Wille bzw. die Durchsetzungskraft bei den Betroffenen nicht entwickelt. Der äußere Druck durch Budgetverknappung allein ist unzureichend und endet möglicherweise in einem **„zu Tode Sparen“** anstatt in konstruktivem Zwang zu **Strukturverbesserungen**. Andererseits muß berücksichtigt werden, daß die laufende Implementierung des Universitätsstudien-gesetzes (UniStG) erhebliche inneruniversitäre Ressourcen für die Reorganisation der Studienrichtungen bindet, die damit bei der Umsetzung des UOG 1993 fehlen. Die Implementierung des Bakkalaureats verschärft die Situation zusätzlich. ●

### B.3 Aufgaben und Defizite

Im Zuge der Budgetanträge 1998 der ersten fünf UOG 1993-Universitäten wurde das Universitätenkuratorium erstmals mit der Stellungnahme zu **Ressourcenallokationen** befaßt. Infolge der 1997 noch sehr unzureichenden Verfügbarkeit von jahresaktuellen Leistungsdaten sowie des erstmals aufgetretenen Bruches in der Studienzugangsentwicklung, deren künftiger Verlauf nicht eindeutig interpretiert werden konnte, waren dezidierte Aussagen in manchen Belangen nicht möglich. Trotzdem war das Universitätenkuratorium der Meinung, gewisse vernünftige Empfehlungen für die Budgetverhandlungen mit den Universitäten aus vorhandenen Analysen ableiten zu können. Soweit sich diese in den Zuteilungsentscheidungen des bm:vw nicht wiedergefunden haben, aber nach Meinung des Universitätenkuratoriums einen **Handlungsbedarf** für die Zukunft darstellen, sind sie nachfolgend angeführt.

#### B.3.1 Grundsätzliche Prioritäten und sachliche Entscheidungsunterlagen

Die unaufhaltsam wachsenden Personalkosten bei stagnierendem Gesamtbudget hatten ab 1995 zu einer starken Reduktion der Anlagenbudgets geführt, deren Fortsetzung - besonders in den technischen Fachbereichen - schwerwiegende qualitative Ausstattungsprobleme hervorrufen würde. Deshalb empfahl das Universitätenkuratorium für die Budgetzuteilung 1998 eine gewisse **Priorität bei Sachinvestitionen**, womit angesichts des dann engeren Personalbudgetrahmens auch notwendige - und ohne Qualitätsverlust mögliche - Strukturverbesserungen in Gang gebracht worden wären. Die politische Entscheidung, prioritär gewisse Personalengpässe zu lösen, war für die Zuteilung 1998 wahrscheinlich unvermeidlich, weil sich infolge der dienstrechtlichen Inflexibilität der Universitäten vorhandene Strukturreserven nicht kurzfristig auf dringende Bedarfsbereiche umschichten lassen (außerdem lagen die tatsächlichen Gesamtbudgets für 1997 und 1998 dann doch etwas höher, als dies zur Zeit der Begutachtung aufgrund der Ausgabenbindungen zu erwarten war). Bedauerlich ist allerdings, daß aus den Verhandlungsprotokollen und Zuteilungsdokumenten für 1998 keine **Verpflichtungen** oder gar **Zielsetzungen** erkennbar sind, solche Strukturverbesserungen für die Zukunft konkret anzugehen. Dies

ist insbesondere in jenen Bereichen wichtig, wo nicht schon kürzerfristig - etwa aus dem S.I.S.<sup>1</sup>-Projekt - konkrete Optimierungsmaßnahmen zu erwarten sind.

Eine noch offen gebliebene Empfehlung des Universitätenkuratoriums ist die zielgerichtete **Evaluierung** und der darauf aufbauende **Entwicklungsplan** für die **Fakultäten Maschinenbau und Elektrotechnik** an den beiden technischen Universitäten Wien und Graz. Im ersten Fall gewinnt eine solche Evaluierung durch die in der Presse kolportierten Pläne für einen Neubau in Wien besondere Aktualität. Ohne solche Pläne grundsätzlich in Zweifel zu ziehen, ist es höchst problematisch, daß ein so teures und weit in die Zukunft wirksames Projekt ohne eine vernünftige **SchwerpunktAbstimmung** und, wo möglich, "Sortimentsbereinigung" entschieden und begonnen wird. Das Ziel sollte sein, spezifische Fachbereiche innerhalb dieser Fakultäten, die nicht verdoppelt werden müssen, an einem Ort zu konzentrieren, dort aber international konkurrenzfähig auszustatten (~~eine solche Schwerpunktsetzung und Standortbereinigung~~ braucht die relative Bedeutung der beiden Institutionen nicht zu verändern). Das Universitätenkuratorium hat daher die dringende Empfehlung für einen solchen Entwicklungsplan auf Basis einer Zielevaluierung erneut im Rahmen der Budgetbegutachtung für 1999 wiederholt.

Mit einem Erstaunen hat das Universitätenkuratorium den **Parlaments-Beschluß** zu einem **Neubau an der Universität Klagenfurt** (Budgeterfordernis ca. 300 Mio öS) registriert; zum einen, weil es nie mit einer Stellungnahme zu diesem Projekt befaßt wurde (offensichtlich eine der nirgendwo klar festgeschriebenen, aber immer noch gültigen Altforderungen), zum anderen, weil die dem Antrag zugrundeliegenden Entscheidungsunterlagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht als unbefriedigend und teilweise falsch bezeichnet werden müssen. Auch der von der Bedarfsberechnungs-VO verlangte Bedarfsnachweis einer Nachnutzung freiwerdender Räumlichkeiten lag nach den verfügbaren Informationen nicht vor. Wenn vom Universitätenkuratorium nach Absicht des Gesetzgebers in solchen Fragen Sachempfehlungen verlangt werden, dann muß die Vorgangsweise verwundern, auch wenn die Entscheidung als solche nach Einschätzung des Universitätenkuratoriums am Ende nicht falsch war.

Im Falle des Antrags auf **Einrichtung von zwei Studienrichtungen an der Universität Klagenfurt** wurde ein Gutachten des Universitätenkuratoriums erbeten: dieses fiel eindeutig

---

<sup>1</sup> S.I.S. - Projekt "Schwerpunktsetzungen im Studienangebot" des bm:vw

negativ aus. Einerseits bestanden hinsichtlich des lokalen Bedarfes und der damit verbundenen überuniversitären Priorität starke Zweifel, andererseits wird die Einrichtung dieser beiden Studien auf einem qualitativ wünschenswerten Niveau unter der Auflage "keine zusätzlichen Ressourcen" für kaum realisierbar gehalten. Diese Meinung geht mit einem innerministeriellen Gutachten konform. Trotzdem wurde (offenbar als Legalisierung einer de-facto Gegebenheit) für die Einrichtung entschieden.

### **B.3.2 Notwendige Strukturverbesserung in Evaluierungsfragen**

Ein wesentliches Gestaltungselement im zukünftigen Verhältnis zwischen Geldgeber Staat und den "autonomen" Universitäten bilden Evaluierungen. Einerseits sind gemäß UOG 1993 die Universitäten dazu verpflichtet, andererseits können sowohl der Minister als auch das Universitätenkuratorium (in Absprache) überuniversitär solche Evaluierungen veranlassen. Den Universitäten fehlt derzeit noch zu einem gewissen Teil die personelle Kapazität, die konzeptive Kompetenz muß fast überall erst aufgebaut werden. Aus diesem Grund hält das Universitätenkuratorium die Einrichtung einer österreichweiten **Evaluierungsagentur** für dringend erforderlich, welche den Universitäten als Dienstleister in Evaluierungsangelegenheiten zur Verfügung steht. Parallel dazu sollte in enger Zusammenarbeit mit der Rektorenkonferenz ein **Masterplan** erarbeitet werden, der eine sinnvolle zeitliche und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Evaluierungsinitiativen (Universitäten, bm:vw, Universitätenkuratorium) untereinander gewährleistet.

Zum Zusammenhang von Evaluierung und Entwicklungsplanung hat das Universitätenkuratorium einige grundsätzliche Überlegungen angestellt. Sie sind im Kapitel C. dieses Berichtes wiedergegeben. ●

## **B.4 Management-Instrumente der autonomen Gestion**

### **B.4.1 Instrumente des UOG 1993 und Alternativen**

Das einzige Instrument des UOG 1993, das für eine sachlich fundierte Festlegung der universitären Haushalte bereits existiert, nämlich die Bedarfsberechnung, ist bisher kaum zum Tragen gekommen (siehe dazu Kapitel B.2.1 dieses Berichtes). Seine großflächige Anwendung ist kürzerfristig schwer abzusehen, wenn nicht über ein EDV-technisches Simulationsprogramm der beträchtliche Planungsaufwand reduziert wird. Ein solches Instrument steht derzeit jedoch nicht zur Verfügung.

Ähnlich wie in der Wirtschaft, jedoch auf universitäre Erfordernisse zugeschnitten, ließe sich mittels entsprechend gestalteter Berichte über die Entwicklung der **Leistungsanforderungen**, der erbrachten **Leistungen** und der zur Verfügung stehenden **Ressourcen** auf sachlicher Basis sowohl die Frage der Budgetzuteilung als auch der Rechenschaftslegung lösen (dieser Zugang wird vor allem auch universitätsintern für ein effektives autonomes Management unabdingbar sein). Die dafür notwendigen Unterlagen sollten hinsichtlich des administrativen Aufwandes der Universitäten möglichst gering gehalten werden, und sie sollten **universitätsübergreifende Vergleiche** zulassen.

Ein ernsthaftes Hindernis für die Entwicklung effizienter Beurteilungs- und Entscheidungsunterlagen bilden die unübersichtlichen **Datenanforderungen** des bm:vv bzw. anderer externer Dienststellen (z.B. Statistisches Zentralamt). Es sollte unbedingt sichergestellt werden, daß die im Zuge der UOG 1993-Implementierung zu erlassenden Verordnungen mit Roh- und Kenn-datenanforderungen an die Universitäten (nicht eingerechnet Verordnungen anderer Sektionen des bm:vv) inhaltlich aufeinander **abgestimmt** sind. Damit wäre gewährleistet, daß der Aufwand für die Universitäten (insbesondere hinsichtlich Mehrfachmeldungen ähnlicher Daten) möglichst gering gehalten wird und diese ihre dafür notwendigen EDV-Applikationen zeitgerecht und effizient planen können. Das Universitätenkuratorium empfiehlt daher dringend die Zusammenfassung aller kondensierbaren Datenwünsche in einer **Rahmen-Datenverordnung**. Damit könnte auch das latente Problem von datentechnischen Insellösungen besser in den Griff bekommen werden. Punktuelle Zusatzerhebungen sollten künftig nur nach Genehmigung durch

einen einzurichtenden **Daten-Koordinationsausschuß** zulässig sein, welcher feststellt, ob der Informationsbedarf nicht schon mit vorhandenen Unterlagen befriedigt werden kann bzw. wie eine zweckentsprechende Informationseinholung am rationellsten erfolgen sollte.

## B.4.2 Lösungsansätze des Universitätenkuratoriums

### B.4.2.1 Online-Datenerfassung

Das Universitätenkuratorium hat im Berichtsjahr begonnen, für den EDV-technischen Aufbau von Steuerungsinstrumenten erstmals eine **Automatisierung** der Datenerhebungen zu organisieren, um damit eine Lösung für weniger aufwendige Datenbeschaffung und schnellen Datenerhalt zu finden. Dabei wurde ein Modell entwickelt, mit dem die jährlichen "Arbeitsberichte der Institutsvorstände" von ca. 870 meldepflichtigen Universitätsinstituten (gemäß Evaluierungs-VO) nicht mehr wie bisher über Papierbögen dem bm:vw übermittelt, sondern direkt in einer **Online-Datenbank** erfasst und verarbeitet werden (siehe Abbildung 2).

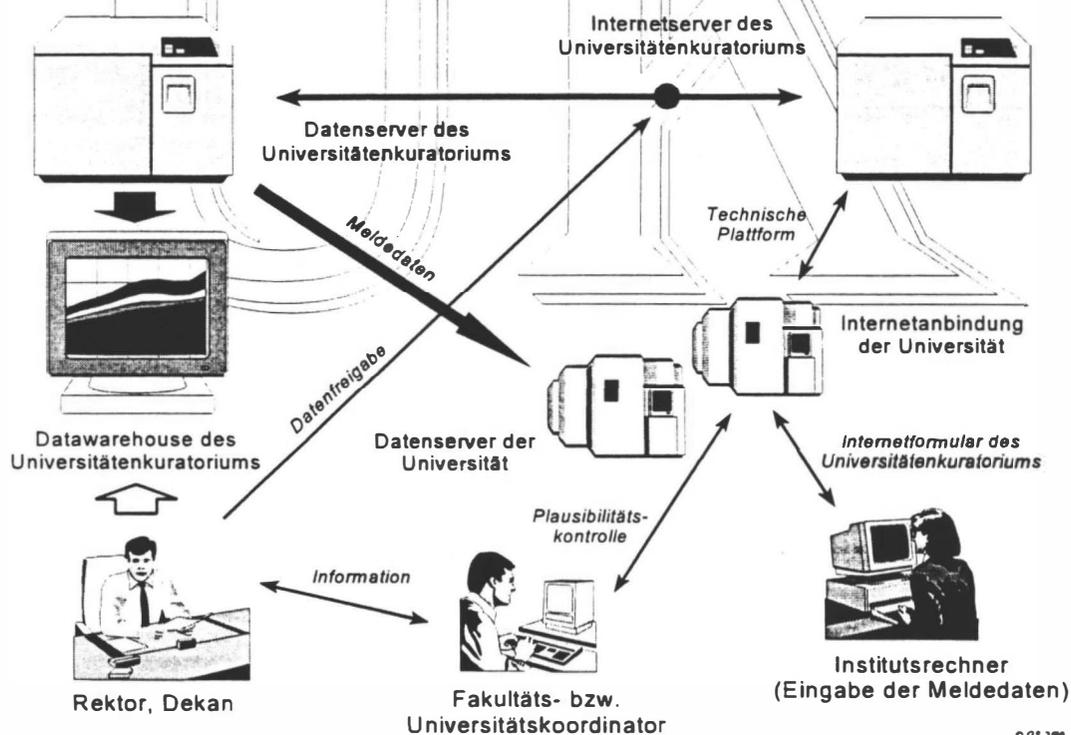


Abbildung 2: Ablaufkonzept für die Online-Datenerfassung der "Arbeitsberichte der Institutsvorstände".

Über **Internetformulare** auf einer Homepage geben die Institute ihre Meldedaten online ein; deren Richtigkeit wird u.a. mit Plausibilitätsprüfungen durch die Universität sichergestellt. Nach Freigabe durch den Rektor werden die Daten vom Universitätenkuratorium aufbereitet und der Universität sowie dem bm:vv gebrauchsfertig überspielt. Damit ist es im Berichtsjahr 1998 erstmals gelungen, wenige Wochen nach Ende der Meldefrist verarbeitbare Rohdaten aller 12 Universitäten in **standardisierter Form** verfügbar zu haben. So konnten wirklich aktuelle Daten auch in die jeweiligen Budgetverhandlungen einfließen.

Diese Erhebungsmethode ist mittlerweile an den Universitäten organisatorisch etabliert und akzeptiert, so daß eine Ausweitung auf weitere Arten von universitären Meldedaten (UniInfo-VO etc.) sinnvoll erscheint. In einem nächsten Schritt ist daher geplant, die elektronischen Formulare des Universitätenkuratoriums so zu adaptieren, daß sie in die **lokalen EDV-Netze** der Universitäten implementiert werden können.

#### B.4.2.2 **Online-Datawarehouse**

Mit der geschilderten Online-Datenerfassung der universitären Leistungsdaten konnte ein wesentliches technisches Hindernis für ein umfassendes **Datawarehouse** der österreichischen Universitäten überwunden werden. Das Universitätenkuratorium hat zu diesem Zweck in den letzten zwei Jahren eine Rohdatenbank mit den wichtigsten Input- und Outputdaten der österreichischen Universitäten aufgebaut (siehe Abbildung 3).

Nach der bereits im Parlamentsbericht 1997 (Kapitel B.3.2) vorgestellten Logik werden auf vier Analyseebenen die wichtigsten Input- (Budget, Raum, Personal) und Outputparameter (Lehr- und Forschungsleistung) für alle 12 Universitäten bis auf Fakultäts- und Institutebene analytisch ausgewertet. Die inländischen Parameteranalysen werden zunehmend mit Leistungsdaten von ca. 100 **ausländischen Vergleichsfakultäten** ergänzt.

Die Analysen des Datawarehouses dienen dem Universitätenkuratorium als Grundlage für die Erstellung der Ministergutachten, stehen aber seit Ende 1998 **online** auch den Rektoren und Vorsitzenden der Kollegialorgane der 12 Universitäten und dem bm:vv zur Verfügung. Erste Reaktionen der Universitäten zeigen, daß die angebotene Analytik bereits verwendet wird (u.a. zur Vorbereitung der Budgetverhandlungen 1999 mit dem bm:vv bzw. für interne Gespräche über Institutsgliederungen).

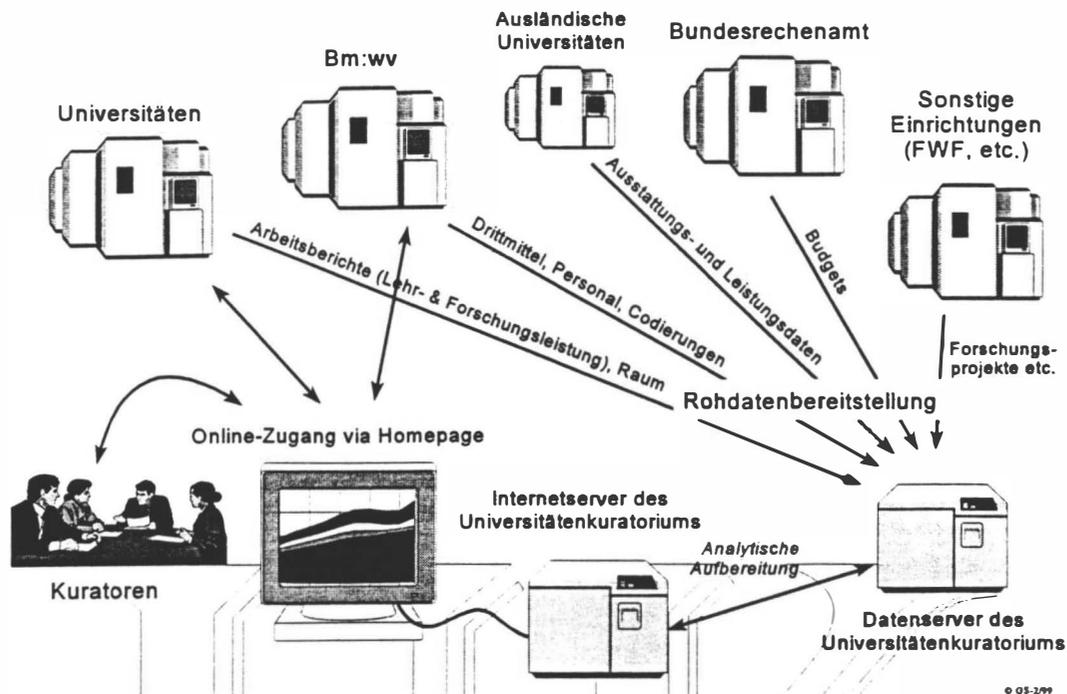


Abbildung 3: Konzeption des Online-Datawarehouse.

Nach Kenntnis des Universitätenkuratoriums ist dieses Konzept der Vernetzung von Datenerfassung und Analyse innerhalb der europäischen Universitätslandschaft bisher einzigartig. Ausländische Universitäten haben bezüglich der Datenauswertungen (vor allem, um eine Einschätzung des eigenen Leistungsniveaus zu bekommen) Interesse gezeigt, überuniversitäre Beratungs- und Steuerungsgremien hinsichtlich des Konzeptes. ●

## **B.5 Universitätenkuratorium 1998**

### **B.5.1 Aktivitäten 1998**

Die Aktivitätsschwerpunkte des vergangenen Jahres waren die Weiterentwicklung des **Datawarehouse** und der im Vorfeld notwendigen Seminare für die Universitätskoordinatoren, die Gutachten zu den **Budgetanträgen 1999** der sieben UOG 1993-Universitäten sowie zu zwei **Studienrichtungsanträgen** der Universität Klagenfurt. Nicht zuletzt war es auch eine **internationale Tagung** zur Evaluierung von Universitäten, die das Universitätenkuratorium als Organisator in Zusammenarbeit mit dem bm:wv und der EU-Kommission veranstaltet hat.

#### **• Interne Beratungen**

- Acht mehrtägige Plenarsitzungen
  - Strategische Planung und Budgetzuweisung
  - Evaluierungen / Evaluierungstagung
  - Planungsinstrumente / Rohdaten- und Kennzahlenentwicklungen
  - Datawarehouse / Online-Datenerfassung (Arbeitsberichte der Institutsvorstände)
  - Entwicklungsplanung (Studienrichtungen)
- ergänzende Arbeitsgruppensitzungen

#### **• Außenkontakte**

- Wissenschaftsministerium
  - Beratungsgespräche mit Wissenschaftsminister Dr. Caspar Einem (Begutachtungen, Datawarehouse, Strategien der Universitätsautonomie);
  - Arbeitskontakte mit Vertretern des bm:wv (Planungsinstrumente; Rohdatenerfassung und -verarbeitung; Datentransfer; Datawarehouse);
  - Mitarbeit im Projektbeirat "S.I.S. - Schwerpunktsetzungen an Universitäten"

- Vertretungsorgane nach UOG 1993
  - Rektorenkonferenz
  - Professorenkonferenz
  - Bundeskonferenz der Assistenten und des wissenschaftlichen Personals
  
- Österreichische Universitäten
  - Informationsaustausch und Seminarbetreuung betreffend die Online-Datenerfassung der Arbeitsberichtsdaten durch die Institute
  - Detailgespräche mit Vertretungsorganen (Dekanekonferenz) und Entscheidungsträgern (Rektoren, Vorsitzende von Kollegialorganen)
  
- Sonstige Institutionen
  - Rechnungshof
  - Akademie der Wissenschaften
  - Bundesrechenamt
  - ÖSTAT - Statistisches Zentralamt
  - FWF - Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
  - BIT - Büro für Internationale Kontakte
  
- Themenbezogene internationale Expertenkontakte
  - Evaluierung (u.a. EU-Kommission; Volkswagenstiftung Hannover/D; dänische Evaluierungsagentur/DK, VSNU Utrecht/NL; ZEVA Hannover/D)
  - Kostenrechnung (Centrum für Hochschulentwicklung, Hannover/D)
  - Universitätsmanagement (ETH-Rat Zürich/CH; Universität St. Gallen/CH; Universität Zürich/CH)
  
- Medienkontakte (insbesondere Evaluierungstagung)

#### • Internationale Evaluierungstagung

Das Universitätenkuratorium hat gemeinsam mit der EU-Kommission und dem Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr von 3. - 5. Juli 1998 in Wien eine internationale Expertentagung über Evaluierung mit dem Titel "Science and the Academic System in Transition - An International Expert Meeting on Evaluation" veranstaltet. Über 40 internationale Experten

haben vor etwa 200 Teilnehmern (mehr als 50% aus dem europäischen Ausland) über wesentliche Aspekte von Evaluierungen auf Universitätsebene sowie auf nationaler und internationaler Ebene referiert. In drei Spezialsessions wurden diese Themen (u.a. Rahmenbedingungen, quantitative und qualitative Analysezugänge, Peer Reviewing) weiter vertieft. Das fachliche Echo war überaus positiv. Dank der zeitlichen Positionierung am Beginn der österreichischen EU-Präsidentschaft war auch das Medieninteresse sehr groß. Mitte 1999 werden die Vorträge und Diskussionen der Veranstaltung in einem Tagungsband sowie in einer Ausgabe der internationalen Wissenschaftszeitschrift "Scientometrics" publiziert werden. Die Gesamtkosten der Tagung von ca. 2 Mio. öS werden zu einem überwiegenden Teil durch Fördermittel und Zuwendungen von Sponsoren gedeckt. Vor Abschluß der Förderverfahren (Anfang 1999) kann von einem zumindest 80%igen Deckungsbeitrag ausgegangen werden.

#### • Büroausstattung

##### ◦ Personalausstattung

- Generalsekretär (VB I/a-SV); akademische Sachbearbeiterin (VB I/a); Verwaltungsassistentin (VB I/b);
- Abgang des EDV-Spezialisten (VB I/a) mit 3/99; Nachbesetzung infolge hoher fachlicher Anforderungen (Datawarehouse!) bisher erfolglos; Ersatzbeschäftigung von Werkvertragsmitarbeitern im Ausmaß von 11 Mann-/Fraumonaten;
- VB I/c in 1998 aus Einsparungsgründen weiterhin unbesetzt; Umwidmung zu VB I/b (Junior-Datenbankspezialist) und Erstbesetzung 1999 geplant;

##### ◦ EDV-Infrastruktur

- eigener Datenserver
- eigener Internetserver
- 7 Workstations / 2 Notebooks
- ACONET-Anbindung
- Windows NT / Intel Pentium als Standard
- umfassende Homepage (Datawarehouse, Datenerfassung)

**• Finanzierung**

- Grundbudget (Bundesmittel) ca. 3,73 Mio öS  
(inkl. Erstaussstattungen, Mieten etc.)
- Projektbudget "Datawarehouse" (Bundesmittel) ca. 1,25 Mio öS  
(Online-Berichtsdatenerfassung; Online-Datawarehouse)
- Projektbudget "Evaluierungstagung" (durch Bundesmittel vorfinanziert) ca. 2 Mio öS  
(geschätzter Deckungsbeitrag durch Förderungen und Sponsoren von >80%)

**B.5.2 Vorschau auf 1999****• Implementierung des UOG 1993**

In den ersten Monaten des Jahres 1999 wird vermutlich sowohl an der Technischen Universität Wien als auch an der Universität Salzburg das UOG 1993 wirksam werden. Die Universität Innsbruck sollte im weiteren Jahresverlauf folgen. Die Implementierung an den zwei verbleibenden großen Universitäten Wien und Graz wird wohl erst bis Anfang 2000 abgeschlossen sein.

Das Universitätenkuratorium plant, im Jahr 1999 vertiefende Besuche der Universität Salzburg sowie der Universität Innsbruck durchzuführen; bei letzterer wird ein besonderes Augenmerk auf dem medizinischen Bereich liegen.

**• Weitere Aktivitäten**

- Weiterentwicklung des Datawarehouse (vgl. Kapitel B.3.2.2)
  - Automatisierungsgrad
  - Analytik (u.a. Migrationsanalysen von Studierendenströmen)
  - Einbindung zusätzlicher Rohdatenbereiche (u.a. Kunstuniversitäten)

- Verstärkte Befassung mit den Kunstuniversitäten
  - Adaptierung von Planungsinstrumenten
  - universitäre Entwicklungsstrategien
  
- Weitere Untersuchungen
  - formelgestützte Mittelzuteilung
  - Drop-Out-Problem. ●

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

### **Evaluierung und Entwicklungsplanung**

1. Zu keinem Zeitpunkt in der Universitäts- und Wissenschaftsgeschichte wurde so viel evaluiert (und darüber geredet) wie heute. Auf allen Ebenen des Wissenschaftsbetriebs weitet sich ein Begutachtungssystem, das ursprünglich (integraler) Teil der Forschungsförderung war, auf alle Bereiche des Wissens aus, wächst in Begutachtungs- und Evaluierungsdingen die Belastung derjenigen, deren Sachverstand, Kompetenz und Urteil in allen Fragen des Wissenschafts- und Bildungssystems gesucht sind. Es ist abzusehen, daß kompetente Evaluierer bald knapp sein werden.

Dabei ist Wissenschaft streng genommen selbst ein kontinuierlicher Evaluierungsprozeß. Ganz gleich, ob man an den wissenschaftlichen Fortschritt denkt, der entdeckt und verwirft, an Rekrutierungszusammenhänge auf allen institutionellen Ebenen der Wissenschaft (Berufungen, Nachwuchsförderung, Vergabe von Forschungsmitteln oder Preisen etc.), stets beurteilt sich die Wissenschaft selbst, wenn sie neue Schritte tut. Immerfort stellt sie die Evaluierungsfragen: Wo stehen wir? Wie gut sind wir? Was ist zu tun?

2. Vor diesem Hintergrund, der für die Wissenschaft zunächst selbstverständliche Normalität ist, bedeutet die gewaltige Zunahme von Begutachtungs- und Evaluierungsmaßnahmen heute nicht nur ein konsequentes Weiterschreiten; sie schließt vielmehr auch die Gefahr ein, daß Evaluierungsmaßnahmen zum **Selbstzweck** oder, schlimmer, zum Alibi werden. Tatsächlich mehren sich die Fälle, in denen unklar ist, wem Evaluierungsmaßnahmen eigentlich dienen sollen und wie mit ihren Resultaten umzugehen ist.

Dabei geht es vor allem um institutionelle Konsequenzen. Wo diese fehlen, d.h. wo ein System so bleibt, wie es ist, obgleich die Evaluierung Mängel und Schwächen zutage gefördert hat, wird das Instrument der Evaluierung stumpf, dokumentiert es nur das Beharrungsstreben und blockiert den verändernden Willen. Umgekehrt wird die Chance vertan,

Exzellenz, die sich in der Evaluierung zeigt, zusätzlich zu fördern. Mit anderen Worten: Wo Evaluierung nicht wissenschaftssystematisch und qualitätsorientiert gesteuert ist und keine definierten (und realisierbaren) Konsequenzen hat, wo also die wissenschaftlichen Ziele blaß und die institutionellen Folgen unklar sind, schadet sie mehr als sie nützt. Evaluierung mit unscharfen Folgen gewöhnt alle Beteiligten an die Folgenlosigkeit von Leistungsmängeln.

3. Damit Evaluierungen wieder zum Element einer kritischen Reflexion des Wissenschaftsprozesses werden, müssen sie mit **Entwicklungsplanung** verbunden sein. Jedes System, das nicht stehenbleiben oder sich allein von externen Faktoren abhängig machen will, muß die Grundfragen - Wo stehen wir? Wie gut sind wir? Was ist zu tun? - beantworten, d.h. in Kategorien einer geplanten Entwicklung denken. Natürlich ist in der Wissenschaft und in ihren Institutionen nicht alles planbar. Es geht um den Willen, die Entwicklung nach klaren Zielvorstellungen zu lenken, statt sie dem Spannungsfeld zwischen inneren Interessen und bürokratischen Fremdeingriffen zu überlassen. Evaluierungen sind ein wesentliches Instrument dieses Willens. Ohne Evaluierung ginge eine Entwicklungsplanung an den Bedürfnissen der Wissenschaft vorbei und geriete in Gefahr, schädlich zu werden - z.B. dort, wo zwischen mittelmäßigen und exzellenten Bereichen planerisch nicht mehr unterschieden wird.
4. Evaluierung kann kein absolutes Verfahren im Sinne absoluter Objektivität sein. Sie ist abhängig von geltenden **Qualitätsstandards** (dem state of the art), den definierten **Zielen** des Systems (z.B. einem stärker lehr- und ausbildungsorientierten oder einem stärker forschungsorientierten Universitätsprofil), den **Rahmenbedingungen** des Systems (in Österreich z.B. die Bundesunmittelbarkeit aller Universitäten) und der herrschenden **Veränderungsbereitschaft**.

So läßt sich eine Universität, die sich nicht ändern will, kaum verändern: eine Wissenschaftsadministration (Politik und Bürokratie), die nicht verändern will, bremst den Veränderungswillen und bestärkt die Beharrungskräfte. Solange sich niemand daran stößt, kommen Universitäten auch mit durchschnittlicher Qualität aus, und faktisch können Universitäten auf nahezu jedem gewählten Niveau funktionieren, also auch auf einem niedrigen. Anders verhält es sich bei der **Forschung**. Hier bestimmt das internationale Referenzsystem den eigenen Stellenwert, auch wenn sich selbst hier vieles verbergen und verschleiern läßt.

5. Wer evaluiert, muß wissen, was er gegebenenfalls verändern will und kann, d.h., die Ziele und Handlungsmöglichkeiten müssen von vornherein klar sein. Mögliche Ziele im Universitätsbereich sind:

- (1) Verbesserung des Forschungs- und Lehrsystems in seiner gegebenen Form auf allen Ebenen.
- (2) Optimierung des Lehrsystems auf Kosten der Forschung (in einzelnen oder allen Universitäten).
- (3) Optimierung des Forschungssystems (in einzelnen oder allen Universitäten).
- (4) Reduktion des Forschungs- und Lehrsystems unter Sparzwängen (Konzentrationen oder Aufgabe von Teilbereichen).
- (5) Umbau des Forschungs- und Lehrsystems unter wissenschaftssystematischen Gesichtspunkten (z.B. in Form einer Auslagerung von Teilen der Universitäten in Fachhochschulen oder der Bildung von speziellen Universitätstypen). In diesem Falle geht es um eine Differenzierung und/oder Individualisierung des Forschungs- und Lehrsystems.

Im übrigen muß klar sein, was dem zu evaluierenden System zugemutet werden kann und was nicht. Für Optimierungszwecke ungeeignet ist die Vorstellung einer Dauerevaluierung.

6. Bezogen auf das Universitätssystem ist häufig von **Selbstevaluierung** die Rede. Diese ist tatsächlich eine Voraussetzung aller erfolgreichen Evaluierungsmaßnahmen, da erst sie die nötige Änderungsbereitschaft bekundet. Allerdings wäre es falsch, in der Selbstevaluierung eine Alternative zur externen Evaluierung, d.h. einer Evaluierung unter Hinzuziehung des externen (unabhängigen) Sachverständes, zu sehen. So führt eine Selbstevaluierung häufig nur zur „Verklärung des Bestehenden“. Schließlich attestiert sich niemand selbst Mittelmäßigkeit. Entsprechend wird bei Selbstevaluierung Kritik meist dort geübt, wo sich Mängel und Schwächen auf externe Versäumnisse schieben lassen. Zudem gilt Kritik von innen und nach innen in den Universitäten häufig als Verstoß gegen das Prinzip der Kollegialität und unterbleibt daher.

Da eine Optimierung der Wissenschaftsverhältnisse auch das Ziel einer Entwicklungsplanung in den Universitäten ist (sein sollte), verbinden sich die genannten Maßnahmen - Selbstevaluierung und „Fremdevaluierung“ auf der einen Seite, Entwicklungsplanung auf der anderen Seite - miteinander.

7. Mit Evaluierungen wird man sehr behutsam umgehen müssen. Sparsam, um die verfügbaren Evaluierer und Mittel nicht zu überfordern, aber auch um Gewöhnungseffekte zu vermeiden, die zu einer Vereinheitlichung der Institutionen nach den gängigen Evaluierungskriterien führen könnten. Mit großem Augenmaß, weil sich nicht alle Wissenschaftsfelder nach dem gleichen Muster beurteilen lassen. Insbesondere verfügen die Geisteswissenschaften noch nicht über so entwickelte quantifizierende Qualitätsindikatoren wie die Naturwissenschaften und die Technik; die Sozialwissenschaften nehmen eine Mittelstellung ein. ●

UUK