

**Entwicklungspläne und Zielvereinbarungen:
Die strategische Steuerung von Universitäten zwischen staatlichen Vorgaben,
Wettbewerbsdruck und autonomer Profilierung**

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
20. – 21. 5. 2005

**Autonomie der Universität – Autonomie in der Universität:
Wie viele Freiräume braucht die Wissenschaft?**

Walter Berka

I.

Spricht man über die Autonomie *der* Universität und über die Autonomie *in der* Universität, bezieht man sich auf einen mehrdeutigen und damit verfänglichen Begriff, wie wir nicht erst seit dem Streit über die Verfassungsmäßigkeit des Universitätsgesetzes 2002 wissen, der sich auch am Autonomiebegriff entzündet hat. Das Wort Autonomie weckt Hoffnungen und Erwartungen und es kann doch Vieles und Unterschiedliches bedeuten. In dieser schillernden Mehrdeutigkeit gleicht der Autonomiebegriff dem verwandten Begriff der Freiheit. In seinem Roman „Eyeless in Gaza“ lässt der englische Schriftsteller *Aldous Huxley* seinen Helden über die Bedeutung von Freiheit nachdenken: „Freedom's a marvellous name. That's why you're so anxious to make use of it. You think that, if you call imprisonment true freedom, people will be attracted to the prison. And the worst of it is you're quite right“. Es ist der verführerische Klang des Begriffs der Freiheit, den *Huxley* anspricht, der die Gefahr in sich birgt ins Gegenteil zu kippen. Es scheint, dass es manchen Universitätsangehörigen mit dem Autonomiebegriff ganz ähnlich ergangen ist: Dass den Universitäten unter den Vorzeichen des UG 2002 eine bisher ungeahnte Autonomie zuerkannt worden ist, bedeutet nicht zwangsläufig, dass dadurch auch die Autonomie der einzelnen Wissenschaftler gestärkt worden wäre – und möglicherweise ist sogar das Gegenteil der Fall. Die Autonomie der Gesamtuniversität ist offensichtlich etwas anderes als die Autonomie ihrer Untergliederungen und die Frage, wie selbstbestimmt der einzelne Wissenschaftler seiner Arbeit nachgehen kann, liegt wieder auf einer anderen Ebene.

Dieses Verhältnis zwischen der Autonomie nach außen und der im Inneren unserer Universitäten ist mein Thema, und ich möchte mich diesem Thema in drei Anläufen nähern, wobei jeweils der Zusammenhang zu den Zielvereinbarungen hergestellt werden soll, über die hier gehandelt wird.

Zunächst geht es mir um eine kurze faktische Bestandsaufnahme, dann werde ich mich im Hauptteil meinem eigenen Metier zuwenden um zu prüfen, ob und in welchem Umfang das Recht Autonomie verbürgt, und zum Abschluss möchte ich die Frage zur Diskussion stellen, auf wieviel Autonomie die Wissenschaft der Sache nach angewiesen ist.

II.

Der faktische Befund ist eindeutig: Jeder Zuwachs an Autonomie nach außen und gegenüber dem Staat geht auf Kosten der Autonomie im Inneren. Das gilt, wie jeder Vergleich von Bildungsorganisationen zeigt, mit fast naturgesetzlicher Zwangsläufigkeit, ob man etwa staatliche Schulen mit autonomen Schulen oder Privatschulen vergleicht, in denen die Lehrer regelmäßig einen geringeren Freiheitsgrad genießen, oder ob man auf die Fachhochschulen blickt, in der die innere Autonomie des Lehrpersonals und der fachlichen Leitung ziemlich prekär sein kann, und auch für die Universitäten stellt es sich nicht anders dar. Es ist quasi das *Boyle-Mariotte'sche* Gesetz der Universitätsautonomie: Je stärker ich die Universität als Organisation nach außen mache, umso mehr wächst der Druck im Inneren.

Das Bild ist vielleicht physikalisch nicht ganz korrekt, aber die Sache selbst ist klar: Die autonome Universität muss im Wettbewerb stehend Profil gewinnen und das auch nach innen durchsetzen, der Druck knapp gewordener Ressourcen und die Verantwortlichkeit für den eigenen Haushalt erfordern ein straffes Management und alle strategischen Planungen, über die wir auf dieser Tagung sprechen, bleiben folgenlos, wenn sie nicht umgesetzt werden. Konsequenterweise sind die Führungsstrukturen der autonomen Universität zentralistischer geworden und sind die nachgeordneten Organisationseinheiten stärker an die Kandare genommen worden, wie das fast jeder Organisationsplan zeigt. Und der Staat zieht sich zurück. Damit entfällt die direkte staatliche Lenkung, zugleich aber auch die Protektion, die das Ministerium in den früheren Zeiten geben konnte, wenn einzelne Fachbereiche oder Institute oder auch einzelne Wissenschaftler Zuflucht bei der staatlichen Bürokratie suchen konnten, wenn ihnen an der eigenen Universität tatsächliches oder vermeintliches Unrecht zugefügt wurde.

Alles das, die Straffung der Leitungsstrukturen, die Einführung von Managementmethoden, die Orientierung an unternehmerischen Handlungskonzepten, sind Folgen der gestärkten Autonomie nach außen, sie sind unvermeidlich und notwendig, wenn sich die Universitäten den neuen Herausforderungen stellen wollen, und ich muss diese Tendenzen weder weiter beschreiben noch möchte ich sie larmoyant beklagen. Freilich lässt sich die Frage nicht unterdrücken, was von der Autonomie im Inneren bleibt und auf welche Freiräume die Wissenschaft auch gegenüber und in der autonomen Universität noch bauen kann. Damit wechsle ich vom faktischen Befund zu einer kurzen Analyse der rechtlichen Situation.

III.

Eindeutig ist auch die rechtliche Ausgangslage, zumindest auf den ersten Blick: Indem das UG 2002 der Universität die volle Rechtsfähigkeit einräumt, hat es auch die bisherigen Teilrechtsfähigkeiten der Fakultäten und Institute beseitigt und zugleich die Existenz und die Kompetenzen dieser Einheiten zur Disposition gestellt. Es ist der von der Universitätsleitung erlassene Organisationsplan, der autonom über die Gliederung einer Universität entscheidet, und wenn es der Plan so will, muss kein Stein auf dem anderen bleiben. Die Organisationspläne unserer Universitäten sind in ihrer Vielfalt Ausdruck eines nicht unerheblichen Veränderungswillens, der vor traditionellen Fakultätsgliederungen ebenso wenig Halt macht wie vor den kleinen Königreichen der Institute, die zu Departments oder Fachbereichen zusammengelegt und neu gegliedert wurden oder überhaupt ihre Eigenständigkeit verloren. Freilich: In der Praxis zeigt sich, dass gewachsene Strukturen sich nicht mit einem Federstrich beseitigen lassen, und manches lieb gewordene Institut lebt in den Köpfen und dem Verhalten seiner Angehörigen noch kräftig weiter, auch wenn es längst keine Organisationseinheit mehr ist, wie das UG 2002 die Untergliederungen der Universität benennt. Und auch dem Durchgriff der Universitätsleitung sind naturgemäß Grenzen gesetzt, weil in der Wirklichkeit von Organisationen traditionelle Kulturen und Verhaltensweisen noch lange Zeit fortleben und sich daher auch an den Universitäten Veränderungen gegen den Willen der Betroffenen nur mühsam durchsetzen lassen.

Aber in juristischer Perspektive kommt man um den Befund nicht herum, dass die Organisationseinheiten weder eine gesicherte Existenz noch eigenständige Kompetenzen haben. Wenn man unter der Geltung des UOG 1993 noch davon ausgehen konnte, dass die Institute und Fakultäten umfassende Zuständigkeiten hatten, die nach Auffassung mancher Juristen sogar Rechtspositionen waren, die gegen die Gesamtuniversität durchgesetzt werden konnten, wenn das frühere Gesetz noch von Budgetverhandlungen sprach, die zwischen dem Rektor und den Leitern der nachgeordneten Einheiten zu führen waren, so lässt das UG 2002 keinen Raum für Zweifel: Die nachgeordneten Organisationseinheiten haben nur jene Aufgaben, die an sie delegiert werden, und auch diese stehen zur Disposition der Universitätsleitung. Dem Durchgriff des zentralen Managements sind, zumindest juristisch betrachtet, keine sichtbaren Schranken gesetzt; eine rechtlich gesicherte Autonomie der Institute, Fachbereiche oder Fakultäten ist nicht nachweisbar. Nur im Rahmen der Auftragsforschung und bei der Bewirtschaftung der Drittmittel (§§ 26, 27 UG 2002) gibt das Gesetz den Projektlei-

tern und den Leitern der Organisationseinheiten gewisse Rechtspositionen, vor allem auch die Verfügungsgewalt über die eingeworbenen Ressourcen, aber das sind alles in allem betrachtet eng begrenzte, freilich wichtige Ausnahmen.

Der Trend zu einer durchgreifenden Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen, dem das Organisationsrecht nicht nur keine Hindernisse in den Weg legt, sondern den es befördert, stößt in einem Punkt an eine rechtliche Grenze: Das ist die Wissenschaftsfreiheit des einzelnen Wissenschaftlers, also jenes ehrwürdige Grundrecht, das in unserer Verfassung seit 1867 verankert ist und das trotz seines Alters auch für den modernen Reformgesetzgeber Verbindlichkeit beansprucht, und zwar auch dann, wenn er auf dem Weg zur Weltklasse mit Humboldt vielleicht nicht mehr allzu viel im Sinne hatte.

Und tatsächlich bezieht sich auch das UG 2002 explizit auf das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit, und zwar schon in seinen leitenden Grundsätzen (§ 2 UG 2002), wo die Freiheit der Wissenschaften und ihrer Lehre als Prinzip an erster Stelle genannt wird. Etwas konkreter wird das Gesetz sodann in § 20 Abs 5 UG 2002, wo es heißt, dass bei den Zielvereinbarungen, welche die Leiter von Organisationseinheiten mit den zugeordneten Universitätsangehörigen abzuschließen haben, auf die Freiheit der Wissenschaft und den entsprechenden Freiraum der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Forschung und Lehre Bedacht zu nehmen ist. Aber was bedeutet diese Wissenschaftsfreiheit im Kontext der autonomen Universität?

In der traditionellen Stoßrichtung verbürgt die Wissenschaftsfreiheit dem Einzelnen eine Lehrmeinungsfreiheit und eine Forschungsfreiheit, die sich gegen staatliche Eingriffe richten. Der Staat darf die Inhalte dessen, was als wissenschaftlich richtig gelehrt wird, nicht verbindlich vorgeben; ihm ist es auch verwehrt dem Einzelnen vorzuschreiben, welchen Forschungsgegenständen er sich zuwendet oder mit welchen Methoden er forscht. In diesem Umfang ist es auch unzulässig dem Wissenschaftler irgendwelche Weisungen zu geben. Aber ist das eine brauchbare Antwort auf die heute Situation? Sieht man von bestimmten rechtlichen Grenzen ab, an welche die Forschung stößt, etwa dort, wo sie auf Tierversuche nicht verzichten kann, oder bei der Forschung mit Embryonen, ist es heute ja nicht mehr der Staat, der durch Verbote oder durch hoheitliche Weisungen den Freiheitsspielraum des Wissenschaftlers begrenzt, der an einer Universität forscht oder lehrt. Nachdem der Staat die Universitäten in die Autonomie entlassen und auf unmittelbar wirksame Einflussrechte verzichtet hat, wirken seine Steuerungsmittel (Budgetzuweisungen, Leistungsvereinbarungen) nur mehr aus der Distanz. Das bedeutet natürlich nicht, dass sie für die Universitäten deshalb weniger wichtig sind; ohne ausreichende Ressourcenausstattung kann es weder eine wissenschaftliche Lehre noch eine universitäre Forschung geben und insoweit ist es natürlich immer der Staat, der letztlich darüber entscheidet, ob Forschung stattfindet und in welchem Umfang. Aber der einzelne Universitätsangehörige steht nicht mehr dem Staat gegenüber, sondern in erster Linie der Universitätsleitung: Sie entscheidet über seine Anstellung und sie legt seine Dienstpflichten fest, sie erlässt die Curricula und regelt den Studienbetrieb, sie teilt die Ressourcen zu, auf welche die Forschung angewiesen ist, und sie kann sie auch wieder entziehen oder verkürzen. Es ist daher dieses Verhältnis zwischen dem Universitätsmanagement und den Wissenschaftlern, das unter den heutigen Bedingungen der Schauplatz ist, auf dem sich zeigt und zeigen muss, was die Wissenschaftsfreiheit als individuelles Grundrecht zu leisten vermag. Damit stellen sich Fragen und tauchen Probleme auf, die auf der Grundlage der traditionellen Konzeption der Wissenschaftsfreiheit bisher noch kaum diskutiert wurden.

Es geht also um eine Rekonstruktion der Wissenschaftsfreiheit unter den gewandelten Bedingungen und ich kann hier nur andeuten, was das bedeuten könnte: Zunächst gibt es keinen Zweifel, dass auch das Universitätsmanagement (Universitätsleitung, Leiter von Organisationseinheiten) die Verbote respektieren muss, die dem Staat unter dem Gesichtspunkt der Wissenschaftsfreiheit auferlegt sind. Auch ein Rektor oder ein Fachbereichsvorstand darf keinen akademischen Lehrer wegen einer Lehrmeinung maßregeln oder dem Wissenschaftler Vorschriften über wissenschaftliche Methoden machen, die in der Forschung einge-

setzt werden. Aber wenn sich Wissenschaft tatsächlich in gesicherten Freiräumen entfalten soll, setzt das mehr voraus als einen Schutz vor Meinungszwang und Forschungsverböten – auch wenn man darauf nicht verzichten kann. Frei ist der Forscher, wenn er forschen kann und über die Bedingungen verfügt, dies so zu tun, wie er es für richtig hält – und die Frage ist, ob die Wissenschaftsfreiheit ihm das auch tatsächlich gewährleisten kann.

So gefragt muss man sich zunächst vor einem Trugschluss hüten. Dass das Grundrecht jedem verbürgt ungehindert forschen und lehren zu dürfen, gibt kein Recht, dies jedenfalls und gleichsam auf fremde Kosten auch tatsächlich tun zu können, und es dispensiert auch nicht vor den Zwängen, die sich daraus ergeben, dass die wissenschaftliche Lehre und die Forschung an Universitäten im Rahmen einer auf Arbeitsteilung beruhenden Organisation geleistet werden. Nicht jede Weisung eines Vorgesetzten ist daher schon ein Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit, nicht jede unzureichende Budgetzuweisung verletzt schon das Grundrecht, und auch die Evaluierung der Lehre ist nicht schon deshalb verfassungswidrig – wie dies gelegentlich schon behauptet wurde -, weil sich hier ein akademischer Lehrer einer fremden Beurteilung stellen muss. Und auch hierarchische Strukturen sind nicht von vorneherein mit der Wissenschaftsfreiheit unvereinbar: Weil es auch im Rahmen des Wissenschaftsbetriebs legitime Anordnungsbefugnisse gibt, weil Wissenschaft auf Ressourcen angewiesen ist, über die nicht nur der einzelne Wissenschaftler verfügen kann, und weil die Universitäten auch öffentliche Dienstleistungsunternehmen sind, die auf eine verantwortliche Führung angewiesen sind, und weil die Lehre gewissen Qualitätsstandards unterliegt, ist die Wissenschaft immer auch fremdbestimmt und die individuelle Autonomie des Wissenschaftlers begrenzt. Was kann ihm aber dann die Wissenschaftsfreiheit geben? Wie lassen sich die Erfordernisse des modernen Wissenschaftsbetriebs mit der individuellen Freiheit ausgleichen, welche das Grundrecht verheißt, wenn es kraftvoll und lapidar anordnet: Die Wissenschaft und ihre Lehre sind frei (Art 17 StGG)?

Meine zugegeben unvollständige Antwort darauf lautet wie folgt: Weil die Wissenschaftsfreiheit als Grundrecht jedem Wissenschaftler und jeder Wissenschaftlerin verfassungsrechtlich gewährleistet ist und weil dieses Grundrecht auch im inneruniversitären Bereich Geltung beansprucht, muss es im Prinzip bei allen Entscheidungen von Universitätsorganen berücksichtigt werden, welche die wissenschaftliche Forschung und akademische Lehre unmittelbar betreffen. Das UG 2002 bringt das in einem wichtigen Punkt exemplarisch zum Ausdruck, wenn es in § 113 einen besonderen Kündigungs- und Entlassungsschutz vorsieht: Kein wissenschaftlicher Mitarbeiter oder keine Mitarbeiterin einer Universität darf wegen einer wissenschaftlichen Auffassung oder Methode gekündigt oder entlassen werden und im Streitfall müsste die Universität nachweisen, dass keine solche verbotene „Motivkündigung“ vorliegt. Dass wegen einer Lehrmeinung niemand entlassen und wegen bestimmter Forschungsmethoden niemand gekündigt werden darf, ist an sich geradezu selbstverständlich und hätte auch nicht ausdrücklich normiert werden müssen. Trotzdem wird in der Anordnung, dass niemand wegen einer Lehrmeinung gekündigt oder entlassen werden darf, ein Prinzip anschaulich gemacht, nämlich der Grundsatz, dass die Eigenständigkeit des Wissenschaftlichen und ihre Sachgesetzlichkeiten bei allen Entscheidungen zu berücksichtigen sind, die das Dienstverhältnis und die Arbeitssituation eines Wissenschaftlers betreffen: Denn die Kündigung oder Entlassung ist deshalb unzulässig, weil über die Richtigkeit einer wissenschaftlichen Aussage nur im Rahmen eines wissenschaftlichen Diskurses, nicht aber durch eine wissenschaftsfremde Autorität das Urteil gefällt werden kann.

Die Wissenschaftsfreiheit gibt daher dem an der Universität tätigen Wissenschaftler das subjektive Recht, dass bei allen Entscheidungen, welche seine Arbeit als Forscher und akademischer Lehrer betreffen, die Eigengesetzlichkeiten von Wissenschaft entsprechend respektiert werden – und zwar in jedem Stadium seiner Laufbahn, unabhängig von allen Einzelheiten der dienstrechtlichen Ausgestaltung und in allen Bereichen, die unmittelbar mit der wissenschaftlichen Forschung und der akademischen Lehre zusammen hängen. Es liegt auf der Hand, dass damit nur ein sehr allgemeiner Anspruch formuliert wird, und das, was ich damit meine, lässt sich wohl nicht anders als an einzelnen Beispielen konkretisieren: So würde ich etwa meinen, dass bei der Zuweisung von Ressourcen zum Beispiel darauf Be-

dacht genommen werden muss, dass sich nicht in allen Wissenschaftsdisziplinen Exzellenz nach quantitativen Kriterien oder eingeworbenen Drittmitteln bemessen lässt. Daher würde ich meinen, dass bei Karriereentscheidungen auch der Umstand ins Gewicht fallen muss, dass gute Forschung Zeit braucht und dass auch das, was sich *ex post* betrachtet als wissenschaftlicher Fehlschlag darstellt, gute Forschung gewesen sein kann. Oder ich würde annehmen, dass die Universität die Leistungen eines Hochschullehrers in der akademischen Lehre zwar durchaus evaluieren und die Ergebnisse in künftigen Entscheidungen berücksichtigen darf, denn die Wissenschaftsfreiheit schützt weder vor Leistungsverweigerung noch schließt sie jede Fremdkontrolle aus; was dem einzelnen akademischen Lehrer aber garantiert wird, ist eine sachgerechte Beurteilung nach Kriterien und in Verfahren, die dem Gegenstand einer wissenschaftlichen Lehre adäquat sind. Und so gewinnt vielleicht auch die in § 20 Abs 5 UG 2002 getroffene Anordnung, wonach beim Abschluss der Zielvereinbarungen mit den einzelnen Universitätsangehörigen auf die Wissenschaftsfreiheit Bedacht zu nehmen ist, ihren Sinn: Denn der Modus der Vereinbarung, die diskursive Verständigung über wissenschaftliche Leistungen und Vorhaben, über ihre Bewertung und die nötigen Ressourcen, ist möglicherweise ein Weg, wie die Balance zwischen der akademischen Freiheit des Wissenschaftlers und seiner Verantwortlichkeit gegenüber der Universität, der er angehört, in einer der Wissenschaft adäquaten Weise gefunden werden kann. Dies gesagt muss man freilich hinzufügen, dass sich die „harten“ Fragen nach dem Gewährleistungsgehalt der Wissenschaftsfreiheit und dem Schutz, den sie bietet, vor allem dann stellen werden, wenn eine solche Vereinbarung scheitert, denn hinter den Zielvereinbarungen steht immer noch die hierarchische Steuerung und die Weisung gleichsam „Gewehr bei Fuß“.

Damit möchte ich meine Überlegungen zur Wissenschaftsfreiheit, die zugegebenermaßen cursorisch waren, abbrechen. Worum es mir ging, war das Folgende: In rechtlicher Perspektive betrachtet hat das neue Universitätsrecht die individuelle Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers nicht angetastet, und das aus guten Gründen, weil dieser Status verfassungsrechtlich abgesichert ist. Vershoben haben sich nur die Bezugspunkte der Wissenschaftsfreiheit und das wird neue Fragen und Probleme aufwerfen. Andererseits war zu zeigen, dass auf der institutionellen Ebene die Autonomie der Gesamtuniversität die Autonomie ihrer Untergliederungen absorbiert hat, die ihren früheren, rechtlich gesicherten Selbststand verloren haben.

IV.

Wenn aber die Frage lautet, wie viel Autonomie die Wissenschaften wirklich benötigen, dann können die bisherigen Feststellungen nicht gänzlich befriedigen: Dass das Gesetz die individuelle Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers respektiert, ist wichtig und das Grundrecht kann sich in existentiellen Konfliktsituationen auch als das letzte Residuum für die akademische Freiheit erweisen; aber das ist noch keine Garantie für eine sinnvolle Gestaltung der inneruniversitären Entscheidungsprozesse. Und dass das UG 2002 die Autonomie der Institute, Fachbereiche oder Fakultäten rechtlich nicht abgesichert hat, ist zwar juristisch betrachtet richtig, bedeutet aber noch lange nicht, dass es nicht gute Gründe dafür geben könnte, sie ihnen trotzdem einzuräumen. Denn die Zurückhaltung des UG 2002 hat ihren Grund ja letztlich darin, dass man diese Entscheidung der Universität selbst überlassen möchte, und damit wird klar, dass die entscheidende Frage die ist: Wie viel Autonomie soll die Universität in ihrem Innenbereich zulassen, um den Eigengesetzlichkeiten des Wissenschaftsbetriebs angemessen Rechnung zu tragen, und das heißt dann auch: wenn sie wissenschaftliche Initiativen fördern und nicht unterbinden, wenn sie die kreative Intelligenz freisetzen und nicht fesseln, wenn sie Wissenschaft möglich machen und sie nicht nur verwalten möchte?

Ich weiß nun nicht, ob es darauf eine allgemein verbindliche Antwort geben kann. Aber wenn Wissenschaft die Suche nach dem Neuen und gute Wissenschaft nur bedingt planbar ist, wenn Forschung zu einem guten Teil auf individueller Kreativität und immer auf persönlicher Fachkompetenz beruht, wenn wissenschaftliche Leistungen auf keinen einfachen Nenner und nur begrenzt unter das Kalkül kurzfristiger Nützlichkeitsabwägungen gebracht werden

können, muss es nach meinem Dafürhalten jedenfalls institutionelle Freiräume geben, in denen sich Forschung und Lehre getragen vom Engagement und Sachverstand der einzelnen Wissenschaftler entfalten können. Die traditionelle akademische Selbstverwaltung wirkt in der modernen unternehmerischen Universität altväterisch und sie hatte auch ihre Schattenseiten, wenn man aber die Initiative, den Pioniergeist und den Sachverstand der Wissenschaft mobilisieren möchte, kann man nicht nur auf eine bürokratische, zentrale Steuerung setzen.

Es ist daher eine der wichtigsten Aufgaben jeder Universitätsleitung, eine solche – ich würde es nennen: professionelle - Autonomie zu ermöglichen und die dafür geeigneten Strukturen zu schaffen. Natürlich überträgt das UG 2002 dem Rektorat die Gesamtverantwortung für die professionelle Führung der Universität und lassen sich wesentliche Aufgaben des Universitätsmanagements nicht anders als aus der Sicht des Ganzen heraus erledigen. Und es ist auch verständlich, dass in einer Lage, in der sich in der traditionellen Gliederung in Fakultäten und Institute oft nur mehr fragwürdige Traditionen ausgedrückt hatten oder der nicht mehr hinterfragte Besitzstand mancher Fachvertreter, neue Strukturen aufgebaut und verstärkte Durchgriffsmöglichkeiten geschaffen wurden. Trotzdem wird es nötig sein, auch im Rahmen der neuen Strukturen eigenverantwortliche Entscheidungen zuzulassen, zu ermöglichen, zu fördern und sachgerecht zu organisieren.

Es sind nicht zuletzt die Instrumente des Kontraktmanagements, die zu dieser Schlussfolgerung nötigen. Denn so wie die Leistungsvereinbarungen, die künftig zwischen dem Staat und den Universitäten zu verhandeln sind, voraussetzen, dass die Universitäten entscheidungsfähig sind, so machen auch die Zielvereinbarungen, welche das Rektorat mit den nachgeordneten Organisationseinheiten abschließt, nur dann Sinn, wenn diese über Spielräume eigenverantwortlicher Gestaltung verfügen. Vereinbarungen setzen auf beiden Seiten Partner voraus, die über eine gewisse Autonomie verfügen, wenn an die Stelle einer Detailsteuerung tatsächlich – wie es der Logik des Kontraktmanagements entspricht – eine wirkungsorientierte, also an Ergebnissen ausgerichtete Steuerung treten soll. Ist diese institutionelle Eigenverantwortlichkeit nicht gewährleistet, entlarvt sich das Instrument der Zielvereinbarung mehr oder weniger schnell als ein Beruhigungsmittel, das über den Verlust selbständiger Handlungsfähigkeit hinwegtäuschen soll, und dann wäre es ehrlicher auf dieses Instrument überhaupt zu verzichten.

Meine These und Schlussfolgerung ist also, dass die sachgerechte Organisation eigenständiger Entscheidungsprozesse im Binnenbereich der Universität eine zentrale Aufgabe jedes Universitätsmanagements ist. Für die nötige Balance zwischen diesen Spielräumen und den Erfordernissen einer zentralen Leitung gibt es sicher kein Patentrezept, dazu sind die Verhältnisse an den Universitäten zu unterschiedlich. Was aber jedenfalls erforderlich ist, läuft auf drei Bedingungen hinaus: Ein angemessener Zuschnitt der Organisationseinheiten, der sie strategie- und handlungsfähig macht, und in diesem Punkt war die Erfindung der Fakultäten vor vielen hunderten von Jahren sicherlich kein Fehlgriff, auch wenn man die Fakultätsgrenzen immer wieder neu überdenken muss. Erforderlich ist zum Zweiten eine sachgerechte Aufgabenausstattung, die auch Verantwortlichkeiten für die Ressourcen und das Personal umschließt, und schließlich und zum Dritten geeignete Formen der Willensbildung, die der Partizipation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ebenso Raum geben wie der individuellen Verantwortlichkeit des jeweiligen Leiters.

Dass das alles keine leichte Aufgabe ist, liegt auf der Hand. Aber das neue Gesetz hat zumindest den einen Vorteil, dass es sachgerechten Lösungen keine Hindernisse in den Weg legt. Und das ist, gemessen an früheren Gesetzen, gar nicht so wenig.

*Univ.Prof. Dr. Walter Berka
Fachbereich Öffentliches Recht, Universität Salzburg
Kapitelgasse 5-7, 5020 Salzburg
walter.berka@sbg.ac.at*