OPAL | ORGANISATION PERSONAL ARBEIT LEADERSHIP

Governance von Universitäten:

Das Beispiel österreichischer Universitätsräte

Claudia Meister-Scheytt

Working Papers OPAL

Die Autorin:

Claudia Meister-Scheytt befasst sich in ihrer Dissertation mit der sich durch die Neueinrichtung von Universitätsräten verändernden komplexen Governance österreichischer Universitäten. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg beschäftigt sie sich mit verschiedensten Fragen der Hochschulmanagementforschung (Hochschulgovernance, Strategieentwicklung und Führung akademischer Einheiten, Personal- und Qualitätsentwicklung in Hochschulen). Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet sie seit mehreren Jahren als Coach und Trainerin in der Executive Education.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Forschungsclusters OPAL unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Forschungscluster OPAL
Hamburg 2018-2019

Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität

Working Papers No. 4, Hamburg 2019

ISSN 2512-8019 (online)
ISSN 2512-7950 (print)

Kontakt

Rebekka Hensen
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2505
22043 Hamburg
Tel.: 040 / 65 41 22 32
Fax: 040 / 65 41 35 22

rebekka.hensen@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/opal

Redaktion

Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Katharina Liebsch
M. Sc. Vanessa Weber
M. Sc. Katharina Klug

INHALT

1. Ein persönlicher Einstieg in ein komplexes Thema 2
2. Forschungssetting und methodische Überlegungen 6
3. Die Ausgangssituation 8
4. Der konzeptionelle Rahmen: Typen der Governance 12
5. Governancetypen österreichischer Universitätsräte 15
6. Personen, Struktur und Kultur als Transmissionsriemen für eine ‚gelenkte' Governance 18
7. Zusammenfassung und Ausblick 23
8. Verzeichnis der zitierten Literatur 27
9. Anhang A: Auszug aus dem Universitätsgesetz 2002 30
10. Anhang B: Verzeichnis der eigenen Schriften **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

1. Ein persönlicher Einstieg in ein komplexes Thema

Im Laufe meiner akademischen Lehr- und Wanderjahre, die mich an die staatliche Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, die private Universität Witten/Herdecke gGmbH und an die staatliche Leopold-Franzens-Universität Innsbruck geführt haben, hatte ich die Gelegenheit, sehr unterschiedliche universitäre Kontexte erleben zu dürfen. Diese Verschiedenartigkeit, in der Universitäten gestaltet, organisiert, geführt, finanziert und nicht zuletzt entwickelt werden können, hat mich persönlich und intellektuell herausgefordert. Als ich im Dezember 1996 in die Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck als Vertragsassistentin eintrat, war die Universität eine nachgelagerte Dienststelle des österreichischen Wissenschaftsministeriums und hinsichtlich der Steuerung durch die staatliche Bürokratie damit Finanzämtern, der Forstverwaltung, Polizeidienststellen als auch der Spanischen Hofreitschule gleichgestellt. Als ich diese Universität fünfzehn Jahre später, im August 2011, wieder verließ, war aus ihr ein eigenständiger, autonomer, nach privatwirtschaftlichen Kriterien organisierter, korporativer Akteur geworden.

Wie es innerhalb dieser für die Universitätsgeschichte doch recht kurzen Zeitspanne zu so gravierenden Umbrüchen kommen konnte, ist die Hintergrundfolie, vor der der nachfolgende Fall universitärer Veränderungsprozesse nachvollzogen werden soll. Der österreichische Staat unterzog in dieser Zeit seine Universitäten[1] einer Reform, die ‚keinen Stein mehr auf dem anderen lassen sollte', so der damalige Tenor. Das betraf nicht nur neue rechtliche Strukturen mit den damit einhergehenden Veränderungen in Steuerungs-, Leitungs- und Kontrollfunktionen, sondern auch die Organisation aller Kernprozesse der Forschung, Lehre, Dienstleistung für die Gesellschaft und in drei Fällen der Patientenversorgung. Dies führte zu einer Vielzahl von Spannungen auf und zwischen unterschiedlichsten universitären und staatlichen Ebenen.

Für mich persönlich ergab sich daraus ein Spannungsverhältnis besonderer Art. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin und damit Teil einer sich dramatisch verändernden Institution wurde ich einerseits Mitglied eines neu geschaffenen Instituts in einer Universität mit neuen Fakultäten, erhielt neue disziplinarische und fachliche Vorgesetzte, musste neu eingeführte Mitarbeitergespräche führen, eine persönliche Zielvereinbarung unterschreiben, neue, auf kurze Dauer angelegte Dienstverträge akzeptieren, Gehaltskürzungen hinnehmen, eigene

[1] Gemeint sind nicht nur alle wissenschaftlichen Universitäten, sondern auch alle Kunst- und Musikhochschulen, sowie drei neu gegründete Medizinische Universitäten und die Veterinärmedizinische Hochschule.

Forschungsgelder einwerben, auf mindestens zwei Konferenzen pro Jahr fahren, meine Forschungsergebnisse in eine neu entwickelte Forschungsleistungsdatenbank eintragen[2], an einem zweijährigen Programm zur Qualitätssteigerung in der Hochschullehre teilnehmen, eine Personalentwicklungsmaßnahme für wissenschaftliche MitarbeiterInnen durchlaufen, meine zwei Lehrveranstaltungen jedes Mal evaluieren lassen und an Strategieworkshops teilnehmen.

Neben diesem persönlichen Durchleben einer Reform als Erfahrung, hatte ich andererseits als Hochschulmanagementforscherin die einmalige Chance, diesen umfassenden Veränderungsprozess von innen heraus betrachten und analysieren zu können. Die Erkenntnisse aus dem Erlebens- wie aus dem Reflexionsprozess, so war mein Ziel, sollten – und sollen – für die Hochschulmanagementforschung nutzbar gemacht werden. Folglich bilden die Ergebnisse dieses Erlebens-, Reflexions- und Forschungsprozesses die Grundlage für den hier vorgelegten Überblick.

Im genannten Arbeitszusammenhang sind eine Vielzahl von Schriften, Aufsätzen und Buchbeiträgen entstanden, die aus meinem Interesse an universitären Veränderungsprozessen entsprungen sind (siehe Verzeichnis im Anhang B). Für den Überblick greife ich drei Beiträge heraus, die ich im Folgenden zusammenfassend darstellen und reflektieren werde, und die einen im Rahmen der Universitätsreformen der letzten zwanzig Jahre besonders bedeutsamen Themenkomplex behandeln: die Entwicklung einer neuen Universitäts-Governance und die Frage nach deren Wirkung auf die Universitäten als gesellschaftliche Institutionen.

In Österreich wurde, wie in vielen anderen Ländern auch (vgl. *Huisman* 2010), die Veränderung der Governance-Strukturen durch den Gesetzgeber als Hebel für die Erneuerung der Universitätsorganisation genutzt. Und wie in vielen anderen Ländern auch sollte mit einer neuartigen Form universitärer Governance[3] – in Kraft gesetzt durch das Universitätsgesetz 2002 (UG02) – der ehemals demokratisch-mitbestimmten Verfasstheit der Universität ein Ende gemacht werden. Anstelle der Gruppenuniversität, die alle Universitätsmitglieder über demokratische Strukturen mitgestalten sollten (Universitätsgesetz 1975), und der Universität, die eine Balance zwischen partizipativen und monokratischen Elementen verkörperte (Universitätsgesetz 1993), schuf der Gesetzgeber mit dem UG 02 eigenständige, autonome

[2] Die Einträge sind im Jahr 2019 noch – ohne jede Zugangsbeschränkung – auch von Externen in der Forschungsleistungsdatenbank einsehbar.

[3] Es gibt mehrere Gründe, die an sich unschöne Vermischung von englischer und deutscher Terminologie im Begriff ‚universitäre Governance' auch hier zu übernehmen. Erstens ist der Begriff der Universitätsgovernance auch in der Diskussion im deutschsprachigen Raum eingeführt; zweitens wird damit, gleichsam nebenbei, die Vermischung des traditionellen mit dem modernistischen, vor allem im angelsächsischen Raum geprägten Diskurs zur Gestaltung des Hochschulsektors indiziert. Zur genauen Darstellung des Begriffs der Governance und der Governance-Modelle von und für Universitäten s. weiter unten die Ausführungen in Abschnitt 4.

Organisationen mit eigener Rechtspersönlichkeit, die ihre Mittel vom Staat über auszuhandelnde Leistungsvereinbarungen erhalten und in denen stark zentralisierte Führungs-, Aufsichts- und Kontrollstrukturen auf Organisationsebene etabliert wurden. Die Selbstbestimmung der Universitäten wurden im Wesentlichen abgelöst durch ein Governance-Modell ähnlich dem einer Kapitalgesellschaft, mit einem Universitätsrat, dem durch das Gesetz aufsichtsratsähnliche Aufgaben zugewiesen wurden und einem Rektorat, das vorstandsähnliche Kompetenzen erhielt. Dem Senat als drittem Element der Governance-Struktur kamen daneben lediglich akademisch-strategische Mitbestimmungs- und Vorschlagsrechte zu, nicht jedoch Entscheidungsagenden eigenen und wesentlichen Gewichts. Beispielsweise erstellt der Senat nunmehr nur eine Vorschlagsliste für die Besetzung der Position des Rektors bzw. der Rektorin, aus der der Universitätsrat auswählt – oder die Liste insgesamt zurückweist. Auch der Beschluss des Entwicklungsplans der Universität obliegt nach dem UG 02 dem Universitätsrat; der Senat erfüllt dabei lediglich eine vorbereitende und beratende Funktion.

Die Radikalität der Neuorganisation legte es nahe, sich der Governance-Struktur zunächst vorsichtig und auf verschiedenen Wegen anzunähern. Um den Geist der radikalen Reform genauer nachzuvollziehen, erschien das Gremium des Universitätsrats innerhalb des neuen Governance-Modells von besonderem Interesse. Universitätsräte, als Kernelemente der neuen Struktur, sind als strategische Organe für die Entwicklung, Gestaltung und strategische Steuerung der Universitäten zuständig und üben im Wesentlichen die Aufsichtsfunktion aus, die bis dahin dem Ministerium vorbehalten war.

Alle relevanten Akteure und Akteursgruppen – seien es RektorInnen/Vize-RektorInnen, die neu berufenen Universitätsräte und im Übrigen auch die MinisterialbeamtInnen im Ministerium – betraten Neuland in der gesetzlich etablierten Struktur und den dadurch ermöglichten wie auch erzwungenen Handlungsweisen. Im Gegensatz zu den anderen Akteuren trat aber der Universitätsrat als gänzlich neuer ‚Player' auf das Spielfeld, was bedeutet, dass schon schlicht das Funktionieren dieses Gremiums von besonderem Interesse war. Im *Zentrum meines Forschungsinteresses* stand daher die sich ausbildende Rolle und Identität des Universitätsrats als zentralem Hebel der Universitätsreform.

Diese Forschungsfrage ist freilich mehrschichtig, schon allein, weil der Universitätsrat – wie auch die Erwartungen, die ihm entgegengebracht werden, eingespannt sind zwischen der Universität als Organisation, der politisch-regulatorischen Ebene und den gesellschaftlich-kulturellen Bezügen. In einer ersten Schicht habe ich daher zunächst nach dem ‚Funktionieren', der Rolle, dem sich herausbildenden Selbstverständnis sowie der Nominierungspraxis von Universitätsratsmitgliedern gefragt. Folglich ging es darum herauszufinden, wie sich das Zusammenspiel mit dem Rektorat gestaltete, wie innerhalb des Gremiums gearbeitet wurde

(wie also die ‚gelebte Praxis' erschien) und welche Auswirkungen dieses neue Element der Governance-Struktur auf die Universitäten als Organisationen hat.

In einem zweiten Schritt schien es hinsichtlich der Frage der Neuregelung universitärer Governance-Strukturen zielführend zu fragen, wie sich die durch das UG02 etablierte Lösung im Lichte anderer Universitätsreformen im europäischen Kontext darstellte und welchen Einfluss die jeweilige Gestaltung auf politisch-regulatorischer Ebene haben mag. Daher wurde ein Vergleich mit anderen europäischen Ländern angestellt. Als Referenzbeispiele dienten mit den Niederlanden und Großbritannien zwei Länder, die in der Implementierung von Governance-Strukturen in Anlehnung an das Konzept des New Public Managements (NPM) quasi Vorreiter waren und schon einige Erfahrungen mit der neuen Funktionsweise sammeln konnten.

Drittens war danach zu fragen, inwiefern die Implementierung der neuen Governance-Struktur ein Prozess war, der auch Auskunft geben kann über die gesellschaftlich-kulturelle Prägung. Die Änderung der Governance-Struktur traf auf Akteure in den unterschiedlichen Universitätsgremien, die sich auch selbst zu dem neuen Gesetz und dem damit kolportierten Universitätsbild positioniert hatten: entweder zustimmend, indifferent oder ablehnend (was mehrheitlich der Fall war). So gesehen endete das politische Handeln nicht mit der Verabschiedung des UG02 im Parlament durch die Regierungsparteien – und von einer lediglich technisch-administrativen Implementierung konnte erst recht keine Rede sein. Vielmehr war häufig in Diskussionen von einem Kulturkampf die Rede. Daher stand für mich die Frage im Raum, vor welchem ideologischen Hintergrund diese neue Struktur etabliert werden konnte bzw. inwieweit kulturelle Eigenheiten zur Etablierung der neuen Struktur beitrugen.

Im Folgenden werde ich die Erkenntnisse aus der Forschung zu diesen verschiedenen Perspektiven verdichten. Vor dem Hintergrund der österreichischen Situation wird dafür zunächst die spezifische Kombination unterschiedlicher Governancetypen (verkürzt: Markt, Hierarchie, Clan) herausgearbeitet, die das Geschehen rund um die Universitätsräte bestimmten. In einem nächsten Schritt werden drei unterschiedliche Ebenen (Personen, Struktur, Kultur) der spezifischen Kombinationen von Governancetypen behandelt. Dafür werden drei unterschiedliche Stränge der Hochschul(management)forschung – Veränderung in der Hochschul-Governance, Vergleich nationaler Hochschulsysteme und Auswirkungen von NPM Reformen – zu einem summarischen Beitrag verknüpft.

Der Rest dieses Texts ist wie folgt gegliedert: Zunächst werde ich das Forschungssetting und die gewählten Methoden genauer erläutern, die dem Forschungsprojekt zur neuen Universitätsgovernance zugrunde lagen. Es folgen Ausführungen zur Ausgangssituation der Universitäten und zum Reformhintergrund. Anschließend wird das Governance-Framework

erläutert, vor dessen Hintergrund im nächsten Schritt die Quintessenz der drei zentralen Artikel aus dem genannten Forschungsprojekt reflektiert werden. Der Überblick schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung der Auswirkungen, die sich daraus für die Governance-Forschung – zu Universitäten im Speziellen und zu öffentlichen Organisationen im Allgemeinen – ergeben.

2. Forschungssetting und methodische Überlegungen

Grundlage für die Bearbeitung der oben adressierten Fragestellungen war ein vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank (ÖNB) für die Dauer von zwei Jahren finanziertes Forschungsprojekt mit dem Titel „Struktur und Selbstverständnis österreichischer Universitätsräte", dass am Institut für Organisation und Lernen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck durchgeführt wurde und in dem ich als Projektmitarbeiterin tätig war.[4]

Als Glücksfall für dieses Forschungsvorhaben erwiesen sich zwei ungeplante Entwicklungen. Erstens wurde der Forschungsprojektleiter selbst als Mitglied in einen Universitätsrat berufen. Die sich damit verbindende Doppelrolle als Projektleiter einerseits und Interviewpartner andererseits war aufgrund der tiefergehenden Reflexionsmöglichkeit überaus fruchtbar für das Projekt. Zweitens wurde mir persönlich die Rolle der Schriftführerin in einem Universitätsrat angetragen. Diese Funktion übte ich zwei Jahre lang aus und bekam in dieser Zeit tiefgreifende Einblicke in die konkrete, praktische Arbeit und das Entscheidungsverhalten von Universitätsräten. Alle Beteiligten in diesem speziellen Universitätsrat waren im Übrigen über das Forschungsprojekt und die Forschungsagenda unterrichtet. Damit entstand für mich die einzigartige Chance, meine Forschung über Universitätsräte mit Beobachtungen der Dynamiken, die sich im Boardroom ergeben (vgl. *Huse*, 2007), abrunden zu können. Diese Möglichkeit der direkten Beobachtung der Interaktion im Boardroom durch einen Forscher/eine Forscherin ist in der Corporate Governance Forschung im Übrigen als extrem selten zu bezeichnen (*Bezemer, Nicholson & Pugliese*, 2014, 241) und war ein bis jüngst unterrepräsentiertes Forschungssetting (*Gabrielsson & Huse*, 2004). Schließlich – um es im Bild auszudrücken – schaut man den Spielern während des Spiels direkt und unmittelbar in die Karten und ist nicht nur auf Interviews im Nachhinein bei der Theoriebildung angewiesen.

Da Universitätsräte für den österreichischen Kontext ein vollkommen neues Gremium darstellten, war ein explorativer Zugang im Rahmen einer qualitativen empirischen Sozialforschung geboten. Dies aus mehreren Gründen: Erstens erforderte der Neuigkeitscharakter des

[4] Ich danke dem ÖNB für die finanzielle Unterstützung des Projekts unter der Fördernummer 10345 sowie den KollegInnen im Projekt, *Stephan Laske*, *David Lederbauer* und *Bernadette Loacker*, für wertvolle Hinweise.

zu untersuchenden Phänomens schon allein eine explorative Annäherung. Zweitens stand die Erforschung der Arbeits- und Denkweisen, Rollen- und Positionsverständnisse der handelnden Akteure im Zentrum der Untersuchung; deren Explikation legte eine qualitativ orientierte Methodologie nahe. Drittens war ich selbst Teil der sich reformierenden Universität und erlebte die Veränderungen und die damit einhergehenden Unsicherheiten in Echtzeit mit; als ‚Dauerbeobachterin' konnte ich in diesem Zusammenhang deutlich mehr Material (‚en-passant'-Gespräche, Einsicht in offizielle und interne Dokumente, nicht-teilnehmende Beobachtungen von Sitzungen) für meine Forschung nutzbar machen und erhielt so zeitnah viele weitere Erkenntnisse und Einsichten. So waren z. B. meine Gesprächs-/InterviewpartnerInnen und ich im selben Zustand der Ungewissheit darüber, was das neue Gesetz für die Universitäten konkret bedeuten würde, ob die Universitätsräte eine für die Universitäten ‚förderliche' Rolle spielen würden, und ob damit die ‚Ziele' der Reform erreicht werden würden.

Mir ist bewusst, dass dieses Setting – Forschungssubjekt und Reformobjekt gleichermaßen zu sein – eine methodische Besonderheit ausmacht, mit der ich – einer reflexiven Methodologie folgend (vgl. *Alvesson & Skjöldberg*, 2017; *Coghlan & Brannick*, 2001) – in diesem Forschungsprozess so achtsam wie möglich umgegangen bin. So habe ich mich u.a. mehrere Male supervisieren lassen. Darüber hinaus war die Kontrastierung des eigenen Falls mit anderen Fallstudien hilfreich für eine tiefergehende Reflexionsmöglichkeit der Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde ein Mixed Methods-Ansatz (*Kelle*, 2014) eingesetzt, um sich dem gänzlich neuen Phänomen „Universitätsrat" zu nähern. Zunächst wurde eine Analyse der einschlägigen Governance-Literatur zu NPOs (im besonderen Universitäten) und eine Dokumentenanalyse (Gesetzestext des UG02, offizielle Dokumente der österreichischen Rektorenkonferenz, Informationsmaterial der jeweiligen Universitäten und des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur[5]) durchgeführt. Auf dieser Grundlage erfolgte eine Erhebung in Form eines anonymisierten Fragebogens (Methodengestaltung orientiert an *Kirchhoff, Kuhnt, Lipp, & Schlawin*, 2003). Einbezogen wurde dabei sämtliche gewählten Mitglieder der Universitätsräte aller österreichischen Universitäten (n = 139; Rücklauf n = 52) sowie alle sonstigen Mitglieder (n = 84; Rücklauf n = 28). Unter die sonstigen Mitglieder fallen solche mit beratender Mitgliedschaft, wie die Betriebsräte, die VertreterInnen der Österreichischen Hochschülerschaft (ÖH) und die Gleichbehandlungsbeauftragten[6]. Zeitgleich wurden semi-strukturierte ExpertInnen-Interviews durchgeführt (Methodengestaltung orientiert an *Froschauer & Lueger*, 2003, sowie *Gläser & Laudel*, 2004). Unter

[5] Die Abkürzung für das Ministerium lautet BMBWK.

[6] Die Funktion der Gleichbehandlungsbeauftragten entspricht in Deutschland im Wesentlichen der der Gleichstellungsbeauftragten.

den 40 InterviewpartnerInnen waren gewählte und beratende Universitätsratsmitglieder, Rektoren[7], Senatsvorsitzende und die SprecherInnen für die Wissenschaftsagenden der im damaligen österreichischen Nationalrat vertretenen Parteien. Der Sprecher einer Partei war nicht zu einem Interview bereit. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend mit einer gängigen Software zur qualitativen Inhaltsanalyse (NVivo) codiert und ausgewertet. Nicht-teilnehmende Beobachtungen in Sitzungen eines Universitätsrats rundeten das Bild ab und validierten die Erkenntnisse aus der Feldforschung.[8] Freilich nutzen die in dem Forschungsprojekt entstandenen Beiträge die erhobenen Daten mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Die Analyse der Mikropraktiken der Universitätsgovernance (vgl. etwa *Meister-Scheytt*, 2007) fokussiert vor allem auf die Interviews mit den Universitätsräten, Rektoren und anderen Mitgliedern der Universitäten. Hingegen greifen diejenigen Beiträge, die sich der verändernden Rolle von Universitäten vor dem Hintergrund der neuen Governance-Struktur widmen, eher auf Survey-Daten und die Dokumentenanalyse zurück (vgl. etwa *de Boer*, *Huisman & Meister-Scheytt*, 2009; *Meister-Scheytt & Scott*, 2010).

3. Die Ausgangssituation

Mit Österreichs Beitritt in die Europäische Union am 1.1.1995 begann für den öffentlichen Sektor ein Reformprozess ungeahnten Ausmaßes. Ein bis dato zu verzeichnender hoher Reformstau der öffentlichen Verwaltung, der Wunsch im europäischen Konzert hinsichtlich der eigenen ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit nicht hintenanstehen zu müssen, und eine Knappheit von finanziellen Ressourcen, nahm die damals neue Regierung aus Christdemokraten (ÖVP) und Freiheitlichen (FPÖ) im Jahr 2000 zum Anlass, den gesamten öffentlichen Sektor schnellstmöglich und radikal nach den Leitideen des New Public Managements zu reformieren. Obwohl die Details der Reform für die österreichischen Universitäten einige Spezifitäten aufwiesen, umfassten die Reformen den gesamten öffentlichen Sektor: von der Infrastruktur (Energieversorgung, Wasserwirtschaft), über Krankenhäuser, den sozialen Wohnungsbau bis hin zur Spanischen Hofreitschule. Allerdings waren die Regierungskoalitionäre damals der Auffassung, dass, wenn man es schaffe, als erstes die Universitäten als Ort der Intellektualität zu reformieren (mit der laut *Pelinka & Rosenberger* (2007) die Regierenden schon immer ihre Schwierigkeiten hatten), man dann auch alle anderen öffentlichen Bereiche

[7] Die allein maskuline Form ist hier richtig. Erst im Juni 2007 wurde mit *Ingela Bruner* die erste Rektorin an einer österreichischen Universität (Universität für Bodenkultur) ernannt.

[8] Da ich als Schriftführerin des Universitätsrats zur Verschwiegenheit verpflichtet war, wurde kein gesprochenes oder schriftliches Material aus diesen Sitzungen in meiner Vortrags- und Publikationstätigkeit verwendet. Sehr wohl wurden aber die Beobachtungen aus dem ‚boardroom' zur Validierung der Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt verwendet.

‚in den Griff bekommen' würde. Das UG02 sollte für den Bereich der Universitäten diesem Zweck dienen.

Für Österreich war dieses radikale und schnelle Vorantreiben politischer Agenden sehr ungewöhnlich. Bis zu dieser Zeit herrschte in vielen gesellschaftlichen Bereichen das Konsensprinzip vor: Probleme und Konflikte wurden so lange mit den relevanten gesellschaftlichen Akteuren diskutiert, bis man – gesichtswahrend – einen für alle Seiten tragbaren Konsens gefunden hatte. Diese Konsensorientierung war gleichsam Teil der österreichischen DNA und sorgte dafür, dass das gesamte politische System über Jahrzehnte äußerst stabil war, folglich Veränderungen und Reformen nur in kleinen Schritten umgesetzt wurden. So galt Österreich denn auch in der politikwissenschaftlichen Forschung als idealtypisches Beispiel eines konkordanzdemokratischen politischen Systems innerhalb der europäischen politischen Systeme (vgl. die Beiträge in *Ismayr*, 1997, sowie *Pelinka*, 1998). Der Umgestaltung des öffentlichen Sektors lag allerdings ein anderes Bild von Gesellschaft zugrunde. PolitikwissenschaftlerInnen interpretierten den politischen Prozess daher als Ausdruck und Triebfeder eines gesellschaftlichen Umwälzungsprozesses, als „Entaustrifizierung" (*Pelinka & Rosenberger*, 2007) sowie als Ausdruck eines schleichenden Prozesses von der „Konkordanzdemokratie zur Konkurrenzdemokratie" (*Pelinka*, 1999).

Unabhängig davon ließen sich zeitgleich in vielen anderen europäischen und angelsächsischen Ländern vergleichbare Reformanstrengungen beobachten. So konnte man in Schweden, in Finnland, in den Niederlanden, in der Schweiz, in Deutschland ebenso Reformen des Hochschulsektors verzeichnen wie in Australien, Neuseeland, Kanada und Großbritannien – alle jeweils komponiert entlang der Leitmelodie des New Public Managements (*Hood*, 1991; *Osborne & Gaebler* 1992; und mit speziellem Fokus auf die Rolle von Boards: *Cornforth*, 2003). Kerngedanke dieser Reformen war die Überzeugung, dass durch eine stärkere Markt- und Wettbewerbsorientierung öffentliche Organisationen ihre jeweiligen Dienstleistungen effizienter und effektiver anbieten können. Dazu bedurfte es einer ziel- und ergebnisorientierten Steuerung (von Inputsteuerung zur Outputsteuerung), dezentraler, vergleichsweise mächtiger Führungs- und Leitungsstrukturen, einer Orientierung am Unternehmensmodell als anzustrebendem Idealbild und eines veränderten Menschenbilds hinsichtlich der Abnehmer staatlicher Leistungen: aus BürgerInnen wurden KundInnen (vgl. etwa *Crouch*, 2008; *Hood*, 1991).

Der Hintergrund für diese Reformen war die weltweite Globalisierung, die mit ihr einhergehenden „Transformationen des Staates" (*Leibfried & Zürn*, 2006) und ein verändertes Verständnis des Staates als Akteur der (Wissenschafts-)Steuerung. Dieses neue Staatsverständnis war auch leitend für das Reformprogramm, dem die Universitäten unter der so genannten

„schwarz-blauen“ Regierung aus Österreichischer Volkspartei (ÖVP) und Freiheitlicher Partei Österreichs (FPÖ) in Österreich unterworfen wurden.[9] Insbesondere die FPÖ war, vor allem vertreten durch ihren damaligen Finanzminister *Karl-Heinz Grasser*, Verfechter einer strikten Reform der Universitäten nach den Ansätzen des New Public Managements. Und dies durchaus radikal zu Ende gedacht: So schlug der Finanzminister vor, die Universitäten in Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu überführen, das Wissenschaftsministerium ‚einzusparen‘ und die Gesamtheit der österreichischen Universitäten und Hochschulen dem Referat „Beteiligungscontrolling“ im Finanzministerium zu unterstellen.

Diese Lösung war wichtigen Protagonisten und Gruppen aber dann doch zu radikal, z. B. den Hochschulrektoren (Hochschulrektorinnen gab es zu der Zeit keine), die nicht als ‚profane‘ Geschäftsführer einer GesmbH[10] fungieren wollten, und vor allem den ProfessorInnen. Letztere Gruppe zeigte sich äußerst widerständig und argumentativ gut gewappnet gegen die geplante Reorganisation nach privatwirtschaftlichem Muster. Da die Regierungsparteien allerdings nicht die – medial sehr wirksame – ProfessorInnenschaft gegen sich aufbringen wollte, machten sie einen aus ihrer Sicht äußerst klugen Schachzug. In der ‚neuen‘ Universität sollten die ProfessorInnen von nun an in den wesentlichen Fakultäts- und Universitätsgremien immer die Mehrheit haben (Senat und Fakultätskollegium), zu Lasten des Mittelbaus und der Studierenden. Daraufhin wurde die öffentlich wahrnehmbare Stimme des Widerstands deutlich leiser. Am Ende entstand dann mit dem UG02 ein Reformgesetz, das mindestens den Anschein erweckte, einerseits internationale Trends aufzugreifen, andererseits aber den Universitäten unternehmensähnliche Strukturen aufoktroyierte. Interessanterweise sprachen in der Zeit die UniversitätsvertreterInnen wie auch VertreterInnen der Medien von der „autonomisierten“ Universität statt von der „autonomen“ – ein Anzeichen für den nicht freiwillig vollzogenen Gestaltwandel.[11] Die Autonomie wurde nicht als vom Staat erkämpft, sondern als vom Staat verordnet empfunden. Oberste Schirmherrin dieser Gesetzesreform war mit Elisabeth Gehrer die Ministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur und stellvertretende ÖVP-Parteivorsitzende, die kurz vor ihrem bevorstehenden Rückzug aus der Politik keine politischen Rücksichten mehr nehmen musste. Sie wurde in dieser Reformdebatte berühmt

9 Die Österreichische Volkspartei (ÖVP) vertritt bzw. vertrat zumindest damals eine bürgerlich-christlich-konservative Politik, die auch Einschlüsse neoliberaler Ideologie umfasste. Die Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ) hingegen war im liberalen bis nationalliberale Spektrum angesiedelt. In dem für diese Untersuchung relevanten Zeitraum (Parteivorsitzender *Jörg Haider*, 1986-2000) fiel die Partei bisweilen dadurch auf, dass Funktionäre populistische und rechtsextreme Positionen vertraten.

10 Das ist das österreichische Äquivalent zur binnendeutschen Abkürzung „GmbH“.

11 Zur Diskussion des Begriffs der „autonomisierten“ Universität s. *Zechlin* (2003). In seinem Beitrag nimmt *Lothar Zechlin* in bekannt virtuoser Weise die sprachliche Transformation von Autonomie zu Autonomisierung auf und kritisiert auf dieser Grundlage die Reformagenda des damaligen österreichischen Wissenschaftsministeriums.

durch den vielfach von ihr wiederholten und ebenso oft zitierten Satz: „Diese Peitsche[12] tut der Universität gut."[13]

Die ‚Peitsche', das UG02, trat am 1. Oktober 2002 in Kraft. Es war von allen Universitäten innerhalb kurzer Zeit, nämlich bis zum Oktober 2003, zu implementieren. Die Universitäten wurden – nach vielen Diskussionen über die beste Rechtsform (s.o.) – schließlich von teilrechtsfähigen Anstalten des Bundes in vollrechtsfähige juristische Personen des öffentlichen Rechts umgewandelt. Das Verhältnis des Ministeriums zu den Universitäten war nicht mehr durch Detailsteuerung (z. B. hinsichtlich Personal und Ressourcen) geprägt, sondern durch Leistungsvereinbarungen, basierend auf Mission Statements und den strategischen Zielen der Universitäten. Ein darauf aufbauendes Globalbudget wurde für 3 Jahre erteilt. Die Universitäten durften frei über ihre inneren organisationalen Strukturen und Prozesse entscheiden.[14] Die traditionell starke Mitbestimmung von Studierenden und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen wurde abgeschafft zugunsten starker hierarchischer Strukturen mit einem für die strategischen Agenden zuständigen Universitätsrat, einem für die operativen Agenden zuständigen Rektorat und einem in seinen Kompetenzen stark beschnittenen Senat als Beratungsorgan. Wissenschaftliches Personal (ProfessorInnen und wissenschaftliche MitarbeiterInnen) wurde nicht mehr verbeamtet, sondern nur noch auf Basis befristeter Verträge angestellt (Dienstgebereigenschaft des Rektors/der Rektorin). Die Universitätsgebäude wurden allesamt in eine neue eingerichtete Bundesimmobiliengesellschaft (BIG) übertragen. Von dieser BIG mieteten die Universitäten die für Forschung, Lehre und Patientenversorgung benötige Infrastruktur (Gebäude, Labors, usw.) wieder zurück. Zudem wurden alle Studien auf die Bologna-Struktur Bachelor- und Masterprogramme) umgestellt. Gleichzeitig war von den Universitäten eine Verwaltungsreform umzusetzen, inklusive der Einführung der Doppik, der Verpflichtung zur Rechnungslegung nach in der Privatwirtschaft üblichen Standards, und der Einführung von SAP.

Außerdem wurde mit diesem Gesetz eine für österreichische Universitäten vollkommen neue Governance-Struktur etabliert. Der Universitätsrat (analog einem Aufsichtsrat) erhielt

12 Gemeint war das UG02.

13 Mit etwas mehr wissenschaftlichem Niveau lässt sich die Stoßrichtung der Reform aus den Schriften der beiden Urheber erkennen. Die Chefdesigner der Reform waren *Sigurd Höllinger*, habilitierter Soziologe, damals Leiter der Sektion Hochschulen im österreichischen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, sowie *Stefan Titscher*, damals beurlaubter Professor für Soziologie an der Wirtschaftsuniversität Wien und Projektleiter der Universitätsreform im Ministerium. Vgl. etwa *Titscher & Höllinger*, 2003, 2004.

14 Es war keine interne Organisationsgliederung durch das UG02, etwa in Fakultäten, Institute oder Departments, vorgeschrieben. Die Universitäten konnten frei entscheiden, wie sie sich intern gliedern wollten. Die Universität Innsbruck beispielsweise strukturierte ihre ehemals sieben Fakultäten in 16 neue um, die medizinische Fakultät wurde zur neu geschaffenen Medizinischen Universität. Hingegen hielten viele andere Universitäten an ihrer bestehenden Fakultätsgliederung fest.

umfangreiche Kontroll-, Steuerungs- und Informationsbefugnisse. Aus der Vielzahl an Aufgaben, die in § 21 Abs. 4 UG02 normiert werden, sind hervorzuheben: die Genehmigung des Entwicklungsplans, des Organisationsplans und des Entwurfs der Leistungsvereinbarungen; die Ausschreibung der Funktion des Rektors/der Rektorin und die Bestellung des Rektors/der Rektorin aus der Dreierliste des Senats; Abschluss des Arbeitsvertrags und der Zielvereinbarung mit dem Rektor/der Rektorin, sowie ggf. die Abberufung. Dem Universitätsrat wurden außerdem umfangreiche Rechte zugeordnet, so beispielsweise eine umfassende Akteneinsicht in die Geschäfte des Rektorats sowie ein Informationsrecht über alle Vorgänge in der Universität, die die Agenden des Rates betreffen (eine vollständige Auflistung findet sich in Anhang B).

Die Universitätsräte sind in diesem Zusammenhang gleich in mehrfacher Hinsicht von großem Interesse. Erstens sind sie das vom Staat für die autonome Universität vorgesehene Kontroll- und Steuerungsgremium und damit machtvoll. Zweitens entspricht die Einrichtung gerade dieses Organs der Logik des New Public Managements, da es an der aus der Privatwirtschaft bekannten Konstruktion des Aufsichtsrats orientiert ist. Drittens normiert das Gesetz für die Bestellung der Universitätsräte, dass sie „in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft, tätig sind oder waren“ (§21 Abs. 3 UG02). Allerdings ist diese Formulierung sehr vage und lässt allen relevanten Akteuren bei der Bestellung genügend Spielraum in der Interpretation, wer konkret die Anforderungen erfüllt und wer nicht. Universitätsräte bestehen im Übrigen aus fünf, sieben oder neun Mitgliedern. Die Größe des ersten Universitätsrats bestimmt laut § 121 Abs. 4 UG02 der Gründungskonvent, spätere Änderungen die Größe des Rates betreffend, müssen vom Senat mit Zweidrittel-Mehrheit verabschiedet werden. Jeweils zwei, drei oder vier VertreterInnen werden von der Universität nominiert, weitere zwei, drei oder vier werden von der Regierung berufen und dieses Gremium aus vier, sechs oder acht Personen wählt dann ein weiteres, das sog. kooptierte Mitglied. Damit ist der Universitätsrat dann mit fünf, sieben oder neun Mitgliedern vollständig.

Bevor ich nun weitergehend auf Aspekte der Bestellung, die Rolle und die Funktion der Universitätsräte eingehe, skizziere ich zunächst den theoretischen Rahmen, auf die sich die hier referierten Arbeiten stützen.

4. Der konzeptionelle Rahmen: Typen der Governance

Die weltweiten Reformen des öffentlichen Sektors, haben einem Begriff zu extremer Popularität (auch sichtbar in der Zahl der Publikationen zu diesem Themenkomplex) verholfen: dem

der Governance. Bei aller Unterschiedlichkeit der Ausdifferenzierung dieses Begriffs in den Politik-, Sozial-, Wirtschafts-, Verwaltungs- und Rechtswissenschaften, ist *Grande et al.* (2013, 20f.) zuzustimmen, wenn sie konstatieren, dass alle Governance-Konzepte die Prämisse teilen,

> „dass sich die Bedingungen für die politische Bewältigung gesellschaftlicher Regelungsprobleme grundlegend gewandelt haben. Für die Produktion öffentlicher Güter, wie sie wissenschaftliche Erkenntnisse darstellen, lautet die zentrale These der Governance-Forschung: Diese öffentlichen Güter müssen unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen auf eine andere Art und Weise produziert werden, als dies in den staatszentrierten Politikkonzepten, wozu auch das Arrangement »gesteuerter Autonomie« gehörte, angenommen wurde. Die Governance-Konzepte reflektieren somit aus unterschiedlichen Blickwinkeln strukturelle Veränderungen in modernen Gegenwartsgesellschaften."

Um den vielfältig verstandenen Begriff der Governance möglichst breit zu fassen, knüpfe ich an die Begriffsstrategie von *Benz, Lütz, Schimank und Simonis* (2007) an. Sie bestimmen, dass unter Governance „alle Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können." (*Benz et al.*, 2007, 9) zu fassen sind.

Bezieht man diese sehr allgemeine Definition auf das österreichische Fallbeispiel wird die Universitätsreform als recht radikale Veränderung der im Hochschulsystem wirkenden Koordinationsmechanismen erkennbar, induziert durch den Gesetzgeber mittels eines neuen Universitätsgesetzes, und vor allem auf eine veränderte Rolle der Universität für die Gesellschaft abzielend. An die Stelle der ehemals staatlichen Detailsteuerung einer „nachgelagerten Dienststelle Universität" tritt ein Aushandlungsmechanismus – Leistungs- und Zielvereinbarungen – zwischen Staat und autonomen („autonomisierten") Universitäten. Die Überwachung der Einhaltung dieser von den Universitäten mit dem Staat getroffenen Vereinbarungen obliegt dem neu geschaffenen Gremium Universitätsrat. Damit das im Sinne des neuen Reformgeistes geschieht, werden solche Personen mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe im Universitätsrat betraut, denen die bestellenden Gremien (Regierung und Universitäten) hinreichende Expertise und die ‚richtige' Einstellung zutrauen.

Das neue Gesetz etabliert allerdings zunächst nur eine neue Governance-*Struktur*. Diese rein strukturelle Veränderung sagt aber noch nichts darüber aus, welche neue *Praxis* der Governance sich etabliert und welche konkreten Formen von Governancepraktiken sich im Einzelfall – möglicherweise unterschieden je nach Universität, lokalen und zeitlichen Gegebenheiten – zeigen (können). Dazu muss aber die Analyse über die engen Grenzen einer rein juristischen oder einer rein politischen Betrachtung hinausgreifen und organisationtheoretische Konzepte heranziehen, worauf auch *Nienhüser* (2012) hinweist.

Um für die Untersuchung der neu entstehenden Governancepraxis ein Analyseraster zu gewinnen – und damit die eigenen Arbeiten in einen Zusammenhang einzusortieren – erscheint es sinnvoll, an dem recht grundlegend argumentierenden Artikel von *Grande, Jansen, Jarren, Rip, Schimank und Weingart* (2013) anzuknüpfen. Unter Bezugnahme auf zuvor schon vorgelegte Arbeiten und diese anwendend auf die Frage nach der Governance von Wissenschaft beschreiben *Grande et al.* (2013) drei grundlegende Koordinationsmechanismen:

1. Markt/Wettbewerb;
2. Gemeinschaft/Clan/Netzwerk/Verhandlung;
3. Organisation/Hierarchie.

Der erste Koordinationstyp – Markt/Wettbewerb – entspricht dem am Unternehmensmodell orientierten NPM. So gesehen kann das NPM als die für die Universitäten relevante Wettbewerbstheorie gelten, wenn man akzeptiert, dass in diesem Modell über Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Staat als „Nachfrager" bei den Universitäten als „Anbieter" Leistungen „einkauft", und dass aufgrund der Konkurrenzsituation unter den Anbietern sowie Monopolstellung des Nachfragers ein scharfer Wettbewerb entstehen müsste.

Andererseits – und eine weitere Facette der ökonomischen Betrachtung von Universitäten berücksichtigend – können Universitäten als ein wichtiger Baustein in der Entwicklung hin zu einer modernen Wissensgesellschaft gelten. Universitäten können damit zur Triebfeder regionaler oder überregionaler wirtschaftlicher Entwicklung werden (vgl. ähnlich *Stichweh*, 2006). Folglich müssen sie sich als korporative Akteure am Bildungs- und Wissenschaftsmarkt positionieren.[15] Daraus wiederum folgt, dass Universitäten autonome Organisationen sein müssen, damit sie – je nach Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen – entsprechend ihrem noch zu entwickelnden Profil agieren können. Das gedankliche Hintergrundmodell dafür ist die Funktionsweise der freien Marktwirtschaft mit autonomen Marktakteuren, die sich mit ihren jeweiligen Produkten und/oder Dienstleistungen im nationalen und internationalen Wettbewerb behaupten müssen, um ihre Überlebensfähigkeit am Markt sicherzustellen.[16]

Der zweite Koordinationstyp – Gemeinschaft/Clan/Netzwerk/Verhandlung – zielt auf Aushandlung von Interessen, Mitbestimmung und Repräsentation innerhalb einer fest definierten Gemeinschaft (z.B. die der ProfessorInnen oder des Mittelbaus in Kurien). In diesem Typus sind die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze der jeweiligen Gemeinschaft zu achten und zu fördern. Regeleinhaltung und Regelverletzung unterliegen der sozialen Kontrolle der

15 Dass der Prozess keineswegs friktionsfrei abläuft, zeigen zahlreiche Beispiele der versuchten aktiven Bezugnahme von Hochschulen auf ihr regionales wirtschaftliches und politisches Umfeld (vgl. etwa *Laske, Egger, & Meister-Scheytt*, 2007).

16 Es soll hier nicht unerwähnt bleiben, dass diese Entwicklung in der Diskussion rund um NPM-Konzepte – und weiter noch: in der sozialphilosophischen Gegenwartsanalyse – zu erheblicher Kritik geführt hat. Vgl. dazu nur etwa die Beiträge von *Hood* (1998) und *Crouch* (2008).

Mitglieder der Gemeinschaft. Politische Zugehörigkeiten, Affinitäten und Ideologien spielen in diesem Modell oft eine nicht unbedeutende Rolle. Die Mitglieder ordnen so die Gemeinschaft in solche Mitglieder, die der gleichen Überzeugung sind und solche, die oppositionelle Haltungen vertreten. Das Idealbild dieses Modells ist das eines politischen (manchmal demokratischen) Aushandlungsprozesses.

Im dritten Koordinationstyp – Organisation/Hierarchie – wird auf starke organisationale Strukturen rekurriert. Hier kommen die aus der Privatwirtschaft bzw. der staatlichen Verwaltung bekannten Koordinations- und Regelungsmechanismen von Über- und Unterordnung zum Einsatz, sowie Direktionsbefugnisse, Anweisungs- und Entscheidungsmacht. Das gedankliche Leitbild ist folglich das Unternehmensmodell sowie das Bürokratiemodell von Max Weber. Neben der klaren Zuweisung von formal verankerten Rechten und Pflichten ist aber die konkrete personale Ausprägung der jeweiligen Funktionen, sprich: wie groß der willkürliche Ermessensspielraum ist, bisweilen sehr unterschiedlich.

5. Governancetypen österreichischer Universitätsräte

Ausgangspunkt der frühen Forschung zur Governance war die Vorstellung, dass ein *Organisations*typ mehr oder weniger einem *Koordinations*typ zugeordnet werden kann (vgl. *Williamson*, 1973; weiterführend *Williamson*, 1996, 3 ff.). Auch in der Auseinandersetzung in den Managementwissenschaften mit dieser Thematik war frühzeitig konstatiert worden, dass die genannten Governancetypen Idealformen entsprechen und dass in der Empirie oftmals Mischformen vorzufinden sind (*Ouchi*, 1979).

Ein gleichermaßen vexierendes Bild ergibt auch eine Analyse der österreichischen Universitätsräte: Die Konfiguration der österreichischen Universitätsräte kann keinem der drei Governancetypen *eindeutig* und *ausschließlich* zugeordnet werden. Vielmehr finden sich Elemente aller drei Typen gleichzeitig. Allerdings sind sie auf besondere Weise miteinander verschränkt, und dies sowohl in der Konfiguration wie auch in der Governancepraxis der Universitätsräte, worin sich eine Besonderheit im Vergleich etwa zu privatwirtschaftlichen Organisationen findet.

Beginnen wir mit dem ersten Governance-Typ „Markt/Wettbewerb" und fragen, wie dieser Governance-Typ mit der Universitätsreform inkorporiert wurde. Die Konstruktion mit einem Aufsichtsorgan Universitätsrat ist an privatwirtschaftliche Organisationsformen der Governance angelehnt. Der Universitätsrat nimmt die Rolle desjenigen Organs in der Governance-Struktur der Universität ein, das für die Strategieformulierung zuständig ist. Kommentare im Gesetzgebungsprozess weisen darauf hin, dass dadurch sichergestellt werden sollte, dass eine wettbewerbliche Orientierung bei der Strategiebildung und Schwerpunktsetzung

der Universitäten stärkere Berücksichtigung findet – schließlich auch, weil die Universitäten um die finanziellen Ressourcen, sprich: das landesweite Budget für Wissenschaft, konkurrieren sollten. Zusätzlich zu dieser strukturell angelegten Wettbewerbsorientierung transportieren die aus dem privatwirtschaftlichen Sektor in die Universitätsräte entsandten Mitglieder ein an der Wettbewerbsideologie orientiertes Denken in die Universitäten. Das traf vor allem auf die von der Regierung nominierten Ratsmitglieder zu. Die stärkere Orientierung an Wettbewerb und Marktlogik zeigt auch der Titel der ‚Bibel' der Reformer: „Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten", nannte eine vor allem aus amtierenden Rektoren und Senatsvorsitzenden bestehende Arbeitsgruppe ihren Bericht an die Ministerin für Wissenschaft und Forschung (*Titscher et al.*, 2000), der gleichsam als inhaltlich-programmatische Vorgabe für die Reformen wahrgenommen wurde. Universitäten, so das grundlegende Verständnis dieser Universitätsvertreter (es waren keine Frauen in der Arbeitsgruppe), stehen in globaler Konkurrenz um die besten WissenschaftlerInnen, die besten Studierenden, die höchsten Drittmittel (vor allem kompetitiv (sic!) eingeworbener Forschungsdrittmittel) und die besten Standorte.

Der zweite Governancetyp „Gemeinschaft/Clan/Netzwerk/Verhandlung" ist ebenfalls relevant für das Verständnis der Wirkmächtigkeit der Universitätsräte. Freilich sollte damit nicht die einfache Vorstellung von Interessenkoalitionen oder Gruppenbildung in Universitätsräten assoziiert werden. Vielmehr wird in diesem Falle eine komplexe Clanstruktur erkennbar: Der Universitätsrat differenziert sich in einen inneren Clan (die von der Regierung in die Universitätsräte entsandten VertreterInnen) und einen äußeren Clan (alle Mitglieder eines Universitätsrats, also inklusive der von der Universität nominierten und des gemeinsam kooptierten Mitglieds).[17] Um die Bedeutung der Nominierungsprozedur besser verstehen zu können, ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, dass sie der österreichischen politischen Tiefenprogrammierung entspricht:

> „Politische Parteien entscheiden über die Besetzung von Positionen in zahlreichen Bereichen. [...] Aber nicht nur in der Hoheitsverwaltung, auch im Schulwesen (SchuldirektorInnen) und Universitäten (UniversitätsrätInnen), bei der Bestellung von Mitgliedern des Verfassungsgerichtshofes und des Präsidiums der Nationalbank, bei der Nominierung der VolksanwältInnen und von EU-KommissarInnen entscheiden politische Parteien, genauer: die Regierungsparteien. Oppositionsparteien stehen diese Möglichkeiten nicht offen [...]. Der Regierungswechsel

17 Die von der Regierung nominierten Mitglieder unterlagen einer weitaus stärkeren Gruppenkohäsion. Drei Faktoren trugen dazu bei. Erstens die ohnehin bestehende „Wagenburg-Mentalität" der damaligen, ÖVP-FPÖ-Regierung übertrug sich auch auf diese Gruppe der Ratsmitglieder. Zweitens hat das damals zuständige Ministerium auf die Ziele der Reformagenda hin diese Gruppe von Ratsmitgliedern ausgewählt und danach entsprechend geschult. Die Universitäten hingegen haben drittens in ihrer Nominierungspraxis auf traditioneller Werte, wie sozialpartnerschaftliche und parteipolitische Ausgewogenheit, Fächervielfalt u.ä. geachtet. Daraus ergab sich insgesamt die mehrfach geschichtete, komplexe Clanstruktur.

> 2000 führte zu zahlreichen Umfärbungen im staatlichen wie im staatsnahen Bereich. Die SPÖ verlor ihren Einfluss auf die Besetzung von Positionen. [...] Die FPÖ als Regierungspartei (2000-2007) praktizierte ihrerseits eine parteipolitische Einfärbung von Ämtern und Positionen." (*Pelinka & Rosenberger*, 2007, 169f.)

Folglich teilten sich die ÖVP und FPÖ die von Regierungsseite zu vergebenden Universitätsratsposten anteilig auf – und nominierten vor allem VertreterInnen aus den Vorfeldorganisationen der Parteien, die sich mitunter seit Langem kannten und als bereitwillige Ideologieträger gelten konnten. Im Weiteren wurde aber auch noch ein anderes Clan-Element sichtbar. Nach einer gewissen Eingewöhnungs- und Einarbeitungszeit kam es zu einer eigenen Identitätsbildung der Universitätsräte, die es ihm ermöglichte, gemeinsam entweder gegen die politischen Vorgaben der Regierenden oder aber gegen die Vorstellungen der jeweiligen Rektoren Stellung zu beziehen. In gut eingearbeiteten Universitätsräten verschwamm dabei die innere Grenze von Regierungsnominierten und Universitätsnominierten.

Der dritte Governancetyp folgt dem Bild „Organisation/Hierarchie". Trotz aller gewollten Entkoppelung von dem ehemals bürokratischen Universitätsmodell war auch dieser Typ im Zuge der Reformen wirksam. Mit der Verabschiedung des UG02 und der damit verbundenen Autonomie wurden die Universitäten durch einen legistischen Akt zur Organisation eigenen Rechts. Zugleich wurde durch ein System von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, welches durch das UG02 etabliert wurde, die Autonomie durch eine stringente Regulierung von Verantwortungszuweisungen, Berichtspflichten, Aufsichts- und Eingriffsrechten gerahmt. So sind beispielsweise die einzelnen InstitutsmitarbeiterInnen den jeweiligen InstitutsleiterInnen gegenüber rechenschaftspflichtig, die InstitutsleiterInnen den DekanInnen der Fakultät gegenüber, die DekanInnen den RektorInnen gegenüber, die RektorInnen dem Universitätsrat gegenüber. Der Universitätsrat unterlag allerdings, in Abgrenzung beispielsweise zum niederländischen Referenzbeispiel, selbst keiner Rechenschaftspflicht.[18]

Das System der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, das von seinem gedanklichen Ursprung her eher eine partizipative und delegationsorientierte Form von Führung und Governance nahelegt (*Nickel*, 2007), hatte im Fall der österreichischen Universitäten aufgrund der spezifischen Rahmung andere Effekte. In Verschmelzung mit der clanartigen Besetzung der Universitätsräte und ihrer durch Konkurrenzdenken geprägten Herkunft trugen mindestens die von der Regierung nominierten Ratsmitglieder eine spezifische Vorstellung von Überwachung, Kontrolle und Leitung in die Governance-Arbeit hinein. Solche Amalgamierungen der

18 Auf Nachfrage beim Leiter der Rechtsabteilung des zuständigen Bundesministeriums, warum Universitätsräte oder ihre Mitglieder nicht rechenschaftspflichtig seien, erklärte er im persönlichen Gespräch, dass der Gesetzgeber es entweder vergessen habe zu regeln oder aber es nicht für notwendig erachtet habe.

Governancetypen finden sich in der Praxis der Governance in vielfältigen Erscheinungsformen – und auf unterschiedlichen Ebenen wirkend – wieder. Wenn ich nun im Folgenden auf die drei ausgewählten Beiträge eingehe, werde ich diesen Amalgamierungen nachspüren und die Entfaltung ihrer Wirkungen beschreiben. Dabei werden sich Person, Struktur und Kultur nicht nur als Ebenen, sondern gleichsam als Transmissionsriemen für die Übersetzung politisch bestimmter Governance-Ideale in die Praxis erweisen.

6. Personen, Struktur und Kultur als Transmissionsriemen für eine ‚gelenkte' Governance

Die folgenden Ausführungen setzen an der Makroebene mit einem Fokus auf *Kultur*, an der Mesoebene mit Fokus auf *Struktur* und an der Mikroebene mit Fokus auf *Personen* an.

a) Meister-Scheytt, C. (2007): Reinventing Governance: The Role of Board of Governors in the New Austrian University. *Tertiary Education and Management 13*(3), 247-261.

In dem Artikel „Reinventing Governance: The Role of Board of Governors in the New Austrian University" konnte ich durch die Bearbeitung zweier Fallstudien zeigen, dass die Art und Weise, wie die Governancefunktion der Universitätsräte konkret ausgeübt wird, stark durch individuelle Aspekte der Personen bestimmt ist, die in dem jeweiligen Universitätsrat aktiv sind. Darin zeigt sich ein erster Zusammenhang zwischen (distinkten) Governance-Typen und (diese vermischende) Governance-Praxis und zwar auf der Mikro-Ebene personeller Einflussfaktoren.

Natürlich zielt die Prozedur der Nominierung von Ratsmitgliedern auf individuelle Faktoren. Es ist fast selbsterklärend – wenngleich auch kritisch zu betrachten (*Crouch*, 2008) –, dass durch eine Regierung solche Ratsmitglieder nominiert werden, die die von der Regierung vertretenen politischen Zielsetzungen vertreten. Überraschender ist allerdings, wie eng die Zirkel sind, aus denen die Ratsmitglieder nominiert werden. Die dem Artikel zugrundeliegende empirische Analyse (*Laske*, *Lederbauer*, *Loacker*, *Meister-Scheytt*, 2006) ließ die Netzwerke erkennen, die – je nach Regierungspartei – für die Nominierung von Räten herangezogen wurden. Der Zugriff auf bestimmte Netzwerke, etwa die Industriellenvereinigung, den in Österreich starken und konservativ geprägten Raiffeisen-Sektor, christlich-konservative Studentenverbindungen oder auch schlagende Burschenschaften, garantierte gewissermaßen auf Mikroebene eine Proliferation bestimmter Denkstile zur Governance über den Transmissionsriemen individueller Einstellungen.

Daraus wird auch erklärbar, warum in verschiedenen Universitätsräten verschiedene Orientierungen in der konkreten Ratsarbeit wirksam werden. Der Artikel belegt auf Basis von

Tiefeninterviews mit Rektoren, Senatsvorsitzenden und den Mitgliedern von zwei Universitätsräten, wie die individuellen Prägungen der Mitglieder zur Dominanz verschiedener Governance-Verständnisse führen. Interpretieren Ratsmitglieder die Rolle der Universität vornehmlich entlang des Paradigmas von Wettbewerb und Konkurrenz (wie im Fall *Ibex*), so prägen Konflikte, Machtkämpfe und Interessenkoalitionen die Dynamiken der Governancepraxis. Ist dieses Denken weniger präsent bzw. wird selbstreflexiv bearbeitet, treten andere Handlungsorientierungen (z. B. eher verständigungsorientiert innerhalb des Gremiums und in Bezug auf das Rektorat) in den Vordergrund. Dies war im Fall *Bear* evident. Dafür ist bedeutsam, ob die Räte als Gremium ein klares Rollenverständnis entwickelten – als AnwältInnen der Universität, als Vollziehungsorgan einer wie auch immer ergründeten politischen Agenda des Ministeriums oder als Mittler zwischen diesen beiden Selbstverständnissen.

Im Zuge der Untersuchung kristallisierten sich mehrere Determinanten heraus, die für die jeweilige Interpretation der Governance maßgeblich waren. Dazu zählen die Persönlichkeit der Universitätsräte, ihre Haltungen der Universität und ihren Mitgliedern – aber auch sich selbst – gegenüber und ihre Sozialisation im Wirtschafts- und/oder Wissenschaftskontext. Außerdem machte es einen Unterschied, ob am Anfang der Funktionsperiode Zeit und Mühe dahinein investiert wurde, gemeinsam als Gremium arbeitsfähig zu werden und eine gemeinsame Orientierung für die Ratsarbeit zu etablieren. Besonders wichtig war dabei eine eingangs individuell unterschiedliche Rolleninterpretation anschaubar zu machen und sich anschließend auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. In diesem Prozess hat der/die jeweilige Vorsitzende eine zentrale Rolle.

Bezogen auf das verwendete Governance-Framework kommt hier der Wirkmechanismus „Markt/Wettbewerb" zum Tragen – und das gleich auf mehrfache Weise. Zum einen durch die Konstruktion der Aufsichtsfunktion, die der Privatwirtschaft entlehnt wurde, zum zweiten durch die Rekrutierung solcher Personen, die schon in der Privatwirtschaft Erfahrungen auf wichtigen Führungspositionen sammeln konnten. Drittens waren die Mitglieder des Universitätsrats damit nicht nur ExpertInnen, sondern auch IdeologieträgerInnen. So gesehen waren die Personen aus Sicht der Politik ein bedeutsamer Faktor in der Reform, was wiederum die spezifische Nominierungspraxis erklären lässt: Während die vom Ministerium nominierten Mitglieder einen politischen Willen vertraten (mitunter vor Sitzungen des jeweiligen Rats auch im Ministerium rückfragten, wie sie entscheiden sollten), wurden von den Universitäten bisweilen Kontrapunkte gesetzt, indem solche Personen nominiert wurden, die sich bewusst in Opposition zu der durch die Regierung verfolgten politischen Ideologien stellten. Das wiederum erschwerte die Identitätsfindung des jeweiligen Rates massiv.

b) Boer, H. de, Huisman, J., & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: Boards under scrutiny. *Studies in Higher Education, 35*(3), 317–333.

Auf der *Mesoebene* stehen die Struktur und regulatorische Vorgaben im Zentrum der Betrachtung. In dem Artikel „*Supervision in ‚modern' university governance: Boards under scrutiny*" haben meine Ko-Autoren und ich in einem Vergleich der österreichischen, der niederländischen und der britischen Gestaltung des Systems zur Governance von Universitäten herausgearbeitet, dass es auf der strukturellen Ebene einige bedeutende länderspezifische Besonderheiten gibt. Hierunter fallen vor allem die Rekrutierungspraxis und die Regeln zur Zusammensetzung des Boards, die Unabhängigkeit des Gremiums, der Grad der wahrgenommenen Transparenz und die Vorschriften zur Verantwortlichkeit des Gremiums. Für die österreichische Situation konnte ich herausarbeiten, dass es einige markante Unterschiede zu der niederländischen und britischen Situation gibt. Drei zentrale – eher auf die Verpflichtung des Gremiums ausgerichtete – Elemente sind hier schwach ausgeprägt. Dies betrifft (1) die Unabhängigkeit des Gremiums, dessen Entscheidungen in Österreich keiner weiteren Kontrolle unterliegen (im Falle eines Rechtsbruchs würde das Ministerium aber eingreifen), (2) die Transparenz hinsichtlich der Arbeit, wobei in Österreich eine sehr geringe Pflicht zur Dokumentation und Begründung der Entscheidungen auffällt, und (3) das geringe Maß an auferlegter Verantwortlichkeit des Gremiums, was sich beispielsweise darin zeigt, dass Mitglieder der österreichische Universitätsräte niemanden gegenüber Rede und Antwort stehen müssen, wohingegen beispielsweise in den Niederlanden entsprechende Rechenschaftsberichte dem Parlament gegenüber abzugeben sind. Das Fehlen von Rechenschaftspflichten der österreichischen Räte ist insofern überraschend, weil ansonsten alle Ebenen in der universitären Hierarchie einer inversen Kaskade von Rechenschaftspflichten unterliegen.

Bezieht man diese Spezifika auf die Typen von Governance kann man zu dem Schluss gelangen, dass die Logik des Governance-Typs „Markt/Wettbewerb" – wohlgemerkt: rhetorischer Ausgangspunkt der österreichischen Reform – hier offensichtlich nur partiell in die Praxis umgesetzt wird. Typische Idealvorstellungen, die mit wettbewerblichem Denken und seiner Rahmung assoziiert werden können, wie z.B. eine „democratic accountability" (*Olsen*, 2017) von politischen Akteuren, werden nur teilweise durch die Regulierung etabliert oder gar praktiziert. Auch hierbei spielt die Rekrutierungspraxis von Ratsmitgliedern und die große Zahl politisch motivierter Rekrutierungen durch das Ministerium eine bedeutende Rolle. In 60% der Fälle hatten die entsandten VertreterInnen engste Verbindungen zu Proponenten der damals regierenden Parteien (*Gulas*, 2007). Als sich nach einem Regierungswechsel das politische Farbenspiel von Schwarz-Blau auf Rot-Schwarz umfärbte, wurden bei der

Bestellung zur nächsten Amtsperiode, die FPÖ-nahen VertreterInnen in den Räten konsequent durch SPÖ-nahe KandidatInnen ersetzt. Daraus wird offenkundig, dass die österreichische Interpretation der Governance strukturell anders angelegt ist als in den Referenzländern, und (partei)politische Überlegungen eine überragende Rolle bei der Gestaltung der Bedingungen spielen, unter denen sich die Arbeit der Universitätsräte vollzieht (vgl. *Pelinka & Rosenberger*, 2007).

c) Meister-Scheytt, C., & Scott, A. (2010). Governing disciplines: Reform and Placation in the Austrian University System. In J. Huisman (Ed.), *International perspectives on the governance of higher education: Alternative frameworks for coordination* (pp. 52–68). New York: Routledge.

Auf der Makroebene sind es vor allem *kulturelle Faktoren*, die die Gemengelage der Governance-Typen bestimmen. In dem Artikel „Governing Disciplines: Reform and Placation in the Austrian University System" haben mein Ko-Autor Alan Scott und ich uns damit auseinandergesetzt, wie sich die Governance des österreichischen Hochschulsystems ab Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt hat. In der Analyse zeigte sich, dass je nach herrschendem Zeitgeist sehr unterschiedliche Bilder davon existierten, wie ein zeitgemäßes Universitätssystem gestaltet werden sollte, wie es der Gesellschaft dienen kann, und welche Formen der Governance die Erreichung dieser Ziele sicherstellen.

Ein interessanter Befund weist hier abermals auf die Überlagerung von Governancetypen in der jüngsten Reform des Universitätssektors hin. Obwohl die Ideen des New Public Managements die Diskussionen im Gesetzwerdungsprozess zu dominieren schienen – und das UG02 sich als Institutionalisierung dieses Paradigmas beschreiben lässt –, zeigt sich, dass einige kulturelle Konstanten den Push in Richtung marktwirtschaftlichen und unternehmensgleichen Denkens begrenzten. Das Primat der Markt-/Wettbewerbsidee wird demnach auch über kulturelle Rahmungen und demzufolge durch Einflüsse aus den anderen beiden Governancetypen – Organisation/Hierarchie und Gemeinschaft/Clan/Netzwerk/Verhandlung – in der Praxis mitunter deutlich abgeschwächt.

Es sei daran erinnert, dass laut der politischen Agenda, die sich im UG02 niederschlug, die Universitätsräte als strategisches Organ im Besonderen darüber wachen sollen, dass die Entwicklungsrichtung hin zu mehr markwirtschaftlicher Orientierung und mehr wettbewerblichem Verhalten von den Universitäten eingehalten wird. Nun zeigte sich aber in der konkreten Umsetzung vor Ort, dass sich dabei zahlreiche Problemfelder auftun, und zwar nicht (nur) durch den Widerstand universitärer Gremien, sondern vielmehr schon in der Praxis innerhalb des Universitätsrat selber. So gab es vielfältige Verständigungsschwierigkeiten zwischen wirtschaftsnahen VertreterInnen und jenen aus der Universitätswelt. Dies betraf vor allem

die Verwendung eines betriebswirtschaftlich geprägten Management-‚Jargons', den die UniversitätsvertreterInnen als unangemessen empfanden. Es fehlten außerdem notwendige Instrumente, um eine Organisation nach streng marktlogischen Prinzipien zu steuern, beispielsweise bestand kein Insolvenzrisiko, kein Eigentum an Gebäuden, keine freie Entscheidung über die Höhe der Studienbeiträge, keine strikte Profilbildung durch Freisetzung nicht mehr benötigten Personals – nicht einmal über die Zahl der zu „bedienenden Kunden", d.h. der Studierenden, konnten Universitäten und ihre Räte entscheiden. Außerdem gab es universitätsspezifische Besonderheiten, die sich einem Zugriff seitens des Universitätsrats entzogen – so wurde nach wie vor an der Habilitation als zentralem Qualifikationsschritt zukünftiger ProfessorInnen festgehalten.

Bezogen auf das verwendete Framework gesprochen, bricht sich hier ein Mix aus Organisation/Hierarchie und Gemeinschaft/Clan/Netzwerk/Verhandlung Bahn, der typisch für die österreichische Situation ist, und ‚moderiert' gleichsam den neoliberalen Grundansatz. Einerseits sind die Universitätsräte selbst ein Clan, der in Kern- und Peripherieclan ausdifferenziert ist (siehe die obigen Erläuterungen zum Rekrutierungsmodus), andererseits sind die Universitätsräte allesamt eine relativ kleine Gruppe einflussreicher Personen, die die österreichische Wirtschaft, Gesellschaft und Politik nachhaltig gestalten und beeinflussen (*Gulas*, 2007). Diese Clanstruktur überwacht dann – strategisch – die Entwicklung ihrer jeweiligen Universität in die erwünschte Richtung nach den Idealen unternehmerischer Steuerung und Kontrolle. Allerdings üben kulturelle ‚Restbestände' der Konsensorientierung und Konkordanzdemokratie einen so starken Einfluss auf die Governancepraxis aus, dass dem mit einer gesetzlichen Änderung bzw. Neuregelung nicht beizukommen ist.

Insgesamt lässt sich auf Basis der ausgewählten Beiträge das Resümee ziehen, dass die Überlagerung der drei Idealtypen der Governance auf verschiedenen Ebenen Platz greift. Der empirische Blick offenbart, dass personale Elemente, die Nominierung und Einstellung von Ratsmitgliedern betreffend, als auch die strukturelle Einbettung des Universitätsrats durch die gesetzlichen Bestimmungen durch das UG02, wie auch die gesellschaftlich-kulturelle Rahmung eine Überlagerung der verschiedenen Idealtypen der Universitätsgovernance bedingen. Und die Praxis zeigt, dass das daraus entstehende Amalgam trotz aller konzeptionellen Widersprüche eine durchaus stabile Form der Governance erlangen kann.

Abschließend werde ich einige Anmerkungen zur Generalisierbarkeit der oben dargestellten Ergebnisse sowie zu deren Implikationen skizzieren.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Fassen wir zusammen: Das UG02 brachte eine radikale, umfassende und durch die Ideologie des NPM getriebene Universitätsreform in Österreich auf den Weg, die ein neues – auf den ersten Blick unternehmensähnliches – Governance-Modell für die Universitäten etablierte. Ein wesentlicher Baustein dieses Governance-Modells ist ein Universitätsrat, der wie ein Aufsichtsrat fungiert und für die strategische Entwicklung, Steuerung und Kontrolle der Universitäten zuständig ist. Bei genauerer Betrachtung der Konstruktion ‚Universitätsrat' fällt auf, dass der Gesetzgeber versuchte, seine Reformziele über mehrere Fronten gleichzeitig zu erreichen. Erstens wird auf personeller Ebene, durch die Nominierungsprozedur die Möglichkeit geschaffen, dass nur solche Personen UniversitätsrätInnen werden, die politisch dem Lager der jeweils regierenden Parteien nahestanden. Zweitens wurden dem Universitätsrat umfassende Rechte eingeräumt, andererseits wenig Pflichten und Verantwortlichkeiten auferlegt, sodass man von einer strukturell angelegten Autonomie sprechen könnte, welche allerdings durch die oben benannte personelle Abhängigkeit relativiert wird. Drittens setzte sich diese Dynamik zwischen NPM-Idealen und politischer Ausgestaltung auf kultureller Ebene fort: Einerseits lassen sich durchaus Restbestände von akademischer Selbstverwaltung beobachten, andererseits wirken sich aber auch die kulturgeschichtlich bekannten Muster österreichisch-korporatistischen Wirkens von politischen Netzwerken auf die Governance Praxis aus. Hier zeigt sich, dass Reformen nicht nur technisch-administrativen Charakter haben; vielmehr können *in praxi*, in der Umsetzung der Reform, ganz andere Einflussfaktoren offensichtlich werden, die das Ergebnis von Reformen durchaus deutlich variieren können.

Die bisherige Darstellung könnte es nahelegen, die drei unterschiedlichen Governancetypen – Markt, Clan, Hierarchie – den drei Ebenen – Personen, Struktur, Kultur – zuzuordnen. Meine Ergebnisse zeigen aber, dass die gelebte Praxis der Governance nicht eineindeutig den Typen zugeordnet werden kann, sondern dass diese Typen zusammen und gleichzeitig wirksam sind, sich überlagern und, mehr noch, sich gegenseitig stabilisieren. Das heißt, dass wir es mit einer Gemengelage von verschiedenen Orientierungen zu tun haben, woraus sich individuelle Governance-Muster ergeben, die je nach zu erledigender Aufgabe und vor dem Hintergrund der jeweils historisch gegebenen politischen Stellgrößen variieren.

Natürlich ist zu fragen, inwiefern der beforschte Fall in Hinsicht auf historisch-kontingente Faktoren, wie Ort (Land), Organisationstyp (Universität) und Zeit (Anfang der 2000er Jahre) einen Einzelfall darstellt. Darauf möchte ich abschließend eingehen und damit zugleich andeuten, zu welchen Diskursen meine Forschung beitragen möchte.

Es ist eine grundsätzliche Frage, inwieweit der beforschte Fall spezifisch ‚österreichisch' ist, oder daraus auch Erkenntnisse gewonnen werden können, die auch in anderen Kontexten

Relevanz besitzen. Zugegeben: Bei der spezifischen Ausformung der Governancepraxis durch die Universitätsräte spielt das politische System Österreichs und seine kulturell-historische Disposition eine nicht unbedeutende Rolle. Diese kulturellen Einschlüsse der Governancepraxis sind österreichspezifisch, allerdings sind in anderen Ländern ebensolche Effekte erkennbar. Im Beitrag von *de Boer, Huisman, Meister-Scheytt* wurde dargestellt, dass die österreichischen Reformen des Hochschulsektors in ähnlicher Art und Weise auch in anderen europäischen (und außereuropäischen) Ländern, und unter spezifischem Einfluss dortiger rechtlicher, historischer und kultureller Gegebenheiten vollzogen wurden. Die in Österreich erkennbaren Muster lassen sich daher auch in anderen Ländern entdecken. Das betont die international vergleichende Forschung zu Hochschul-Governance auch regelmäßig (*Kehm & Lanzendorf*, 2006; *King*, 2007; *de Boer et al.*, 2007; *Bleiklie & Kogan*, 2007; *Paradeise, Bleiklie, Ferlie, & Reale*, 2009; *Bleiklie, Michelsen, Krücken, & Frølich*, 2017). Insofern stellt meine Arbeit ein Raster bereit, dass es ermöglichen kann, die Wirkung unterschiedlicher Governance-Konzepte in ihrem jeweiligen Anwendungskontext genauer zu analysieren. Dadurch wird ein Beitrag zum Internationalen Diskurs um Hochschul-Governance geleistet.

Man könnte einwenden, dass die spezifische, sichtbar gewordene Praxis der Universitätsratsarbeit durch die Besonderheiten des Organisationstyps Universität, ihres Charakters als „besondere Organisation" (*Musselin*, 2007) und ihres Status als Expertenorganisation (*Pellert*, 1999) bedingt ist. Demnach stellte sich die Frage, inwiefern Erfahrungen aus dem universitären Reformkontext auch auf andere Organisationen des öffentlichen Sektors übertragbar sind. Ein nur kurzer Blick in andere Sektoren zeigt aber, dass beispielsweise bei der Reform des Gesundheitssektors ganz ähnliche Prozesse abgelaufen sind (*Maarse*, 2006). Und schon vor zwei Dekaden entfaltete *Christopher Hood* (1998) ein fundamentales und allgemein gültiges Analyseraster für den Nachvollzug der Reformpfade im Public Management allgemein, in dem ebenfalls hierarchische (lies: bürokratische), egalitäre (lies: clanähnliche) und individualistische (lies: marktlich-wettbewerbliche) Formen der Steuerung öffentlicher Organisationen unterschieden werden. Hoods Arbeiten liefern aber nicht nur ein kategorial-abstraktes Raster, sondern sind von ihm und Kollegen (vgl. etwa nur *Hood et al.*, 2005) in vielfältigen Zusammenhängen und mit sehr inspirierenden Ergebnissen auf verschiedene Reformkontexte des öffentlichen Sektors angewendet worden. Vor diesem Hintergrund ist mein Forschungsbeitrag als eine Ausdifferenzierung der *Hood*schen Argumentation in Hinsicht auf hybride Formen von Governance und als empirischer Beleg aus *einem* Bereich öffentlicher Organisationen einzuordnen. In ähnlicher Weise wie Hood führt *Schimank* (2007) alle oben behandelten Governancetypen letztendlich auf unterschiedliche, aber allgemein gültige Mechanismen der Handlungskoordination innerhalb einer Gesellschaft zurück. So gesehen ist das universitäre

Beispiel zwar in seiner konkreten Ausprägung sicher als „besonders" (*Musselin*, 2007) einzustufen, andererseits aber in seiner Reformpraxis zumindest in Grundzügen für andere Organisationen aus dem öffentlichen Sektor und Non-Profit-Organisationen generalisierbar.

Kommen wir zu der Frage des zeitlichen Aspekts. Natürlich beeinflussen historische Kontingenzen die spezifischen Entwicklungen in dem von mir diskutierten Beispiel österreichischer Universitätsräte. Die Situation nach der Nationalratswahl 1999 war insofern eine besondere, weil zum ersten Mal die „Freiheitliche Partei Österreichs" (FPÖ) nach ihrer Hinwendung zu einer stramm rechtsliberalen Programmatik in den späten 1980er Jahren in die Regierung einzog und kurz darauf die EU Sanktionen gegen Österreich wegen dieser Regierungsbeteiligung verhängte. Wenn wir uns aber vor Augen führen, wie nach der Beendigung der ersten Amtszeit sich das Muster der Nominierungspraxis der Universitätsräte bei allen weiteren Nominierungsrunden fortsetzte, so muss man feststellen, dass sich die ursprüngliche Praxis als relativ stabil erweist. Als nach der Nationalratswahl 2006 wieder eine Große Koalition die Regierung bildete, wurden – wie schon oben erwähnt - die ehemals FPÖ-nahen Universitätsräte schlicht durch der SPÖ nahestehende ausgetauscht. Dementsprechend rückten die Vorstellungen der Konkordanzdemokratie wieder etwas in den Vordergrund, ohne dass die Arbeit der Räte sich wesentlich veränderte.

Allgemein stellt sich daher die Frage, was diese politisch-gesellschaftlich-kulturellen Konstanten in Hinsicht auf die faktische Autonomie der autonomen Organisation Universität bedeuten. Insgesamt haben wir es hier mit einer Organisation zu tun, die rechtlich als autonom gilt, deren Führungskräfte und Aufsichtsorgane sich aber in vielfältigen politischen Abhängigkeiten befinden, unabhängig davon, welche politischen Ziele die jeweils Regierenden verfolgen. Die mindestens rhetorisch geäußerten Ziele des UG02, die Universitäten in die Autonomie zu ‚entlassen', sie für den globalen Wettbewerb ‚fit' zu machen, werden durch diese neue Form permanenten Zugriffs auf die Organisation über die vielfältigen personellen, strukturellen und kulturellen Einflussmöglichkeiten konterkariert. Universitäten sind und bleiben nicht nur in finanzieller Hinsicht abhängig vom Staat, sondern auch über die Gestaltung der Governance – Autonomie hin oder her.

Und dass dies keine kurzfristige Zeiterscheinung ist, darauf weisen auch Statements von österreichischen UniversitätsvertreterInnen hin, die den 2017 erfolgten Regierungswechsel wieder zu einer ÖVP-FPÖ-Regierung und seine potenziellen Folgen für die neuerliche Bestellung von Universitätsräten im Frühjahr 2018 folgendermaßen kommentieren:

Rektoren warnen vor Postenschacher bei neuen Uni-Räten

Eine der ersten uni-politischen Handlungen der neuen Regierung ist die Neubesetzung der Universitätsräte. Uni-Chefs fordern: Keine Parteikandidaten und keine schlagenden Burschenschafter

(Wien) Bei dem wenigen, dass bisher aus den Regierungsverhandlungen zwischen ÖVP und FPÖ herausgesickert ist, war ein Thema komplett inexistent: Wissenschaft und Forschung. Keine Ansagen. Nicht einmal Stoff für Dementis. *Der Standard* bat daher stellvertretend für die 21 öffentlichen Universitäten eine Rektorin und zwei Rektoren um ihre Einträge in das „Pflichtenheft" für die Unipolitik der neuen Regierung. Diese muss neben strukturellen und finanziellen Aufgaben mit der Neubesetzung der einflussreichen Universitätsräte auch heikle personelle Entscheidungen treffen. Gerade die Neubesetzung der Uniräte werde „eine erste Bewährungsprobe für die neue Regierung", meint der Rektor der Uni Linz, Meinhard Lukas: „Daran wird sich der ‚neue Stil' ablesen lassen, ob die Uniräte Teil des üblichen politischen Postenschachers – vom Rechnungshof bis zu diversen Aufsichtsräten – zur Versorgung der eigenen Klientel sind, oder ob hochkarätige Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kunst und Wirtschaft entsandt werden, und welcher Geist damit in die Unis kommen soll.

[…] „Männer, die in jungen Jahren mit scharfen Säbeln aufeinander eingeschlagen haben und die Verletzungen mit Stolz zur Schau tragen, sind definitiv nicht geeignet – weder als Minister noch als Uniräte", sagt Gerald Bast, Rektor der Universität für angewandte Kunst Wien. „Das ist ein Symbol für eine antiaufklärerische Haltung. Die Geisteshaltung von schlagenden Burschenschaftern kann weder ein modernes, aufgeklärtes Land noch zukunftsorientierte Universitäten repräsentieren." […] (Lisa Nimmervoll, Der Standard, 20.11.2017)[19]

19 https://derstandard.at/2000068097837/Rektoren-warnen-vor-parteipolitischem-Postenschacher-bei-neuen-Uniraeten; letzter Zugriff: 28.04.2018.

8. Verzeichnis der zitierten Literatur

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (Third edition). London, Thousand Oaks, California: SAGE.

Benz, A., Lütz, S., Schimank, U., & Simonis, G. (2007). Einleitung. In: dies. (Eds.), *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (pp. 9-25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bezemer, P.-J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management, 11*(3), 238–259.

Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy, 20*(4), 477–493.

Bleiklie, I., Michelsen, S., Krücken, G., & Frølich, N. (2017). University governance: Organisational centralisation and engagement in European universities. In I. Bleiklie, J. Enders, & B. Lepori (Eds.), *Managing universities: Policy and organizational change from a Western European comparative perspective* (pp. 139–165). Cham: Palgrave Macmillan.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization.* London: SAGE.

Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* [Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, Vol. 6]. London, New York: Routledge.

Crouch, C. (2008). *Post-democracy.* Cambridge: Polity Press.

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (pp. 137–152). Dordrecht: Springer.

de Boer, H., Huisman, J., & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: Boards under scrutiny. *Studies in Higher Education, 35*(3), 317–333.

Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview.* Wien: UTB.

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, Behavior, and Evolution: Challenges in Research on Boards and Governance. *International Studies of Management & Organization, 34*(2), 11–36.

Gläser, J., & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U., & Weingart, P. (2013). Die neue Governance der Wissenschaft. In dies. (Eds.), *Science studies. Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (pp. 15–45). Bielefeld: Transcript.

Gulas, C. (2007). Netzwerke im Feld der Macht: Zur Bedeutung des Sozialkapitals für die Elitenbildung. In E. J. Nöstlinger & U. Schmitzer (Eds.), *Bourdieus Erben: Gesellschaftliche Elitenbildung in Deutschland und Österreich* (pp. 68–94). Wien: Mandelbaum.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

Hood, C. (1998). *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management.* Oxford, New York: Clarendon Press.

Hood, C., James, O., Guy Peters, B., Scott, C. (eds.) (2005). Controlling Modern Government: Variety, Commonality and Change. Cheltenham: Elgar.

Huse, M. (2007). *Boards, governance, and value creation: The human side of corporate governance.* Cambridge: Cambridge University Press.

Ismayr, W. (1997). *Die politischen Systeme Westeuropas*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kehm, B. M., & Lanzendorf, U. (Eds.) (2006). *Reforming university governance: Changing conditions for research in four European countries*. Bonn: Lemmens.

Kelle, U. (2014): Mixed Methods. In N. Bauer, & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 153-166). Wiesbaden: Springer VS.

King, R. P. (2007). Governance and Accountability in the Higher Education Regulatory State. *Higher Education, 53*(4), 411–430.

Kirchhoff, S., Kuhnt, S., Lipp, P., & Schlawin, S. (2003). *Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Laske, S., Lederbauer, D., Loacker, B., & Meister-Scheytt, C. (2006). *Struktur und Selbstverständnis österreichischer Universitätsräte.: Abschlussbericht zum Jubiläumsfondprojekt Nr. 10345*. Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen.

Laske, S., Egger, M., & Meister-Scheytt, C. (2007). Building bridges over troubled water: A tale of the difficult cooperation between university and region. In A. Harding, A. Scott, S. Laske, & C. Burtscher (Eds.), *Bright satanic mills: Universities, regional development and the knowledge economy* (pp. 163–176). Aldershot: Ashgate.

Leibfried, S., & Zürn, M. (Eds.). (2006). *Transformationen des Staates?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Maarse, H. (2006). The privatization of health care in Europe: an eight-country analysis. *Journal of Health Politics, Policy and Law, 31*(5), 981–1014.

Mayer, H. (Ed.). (2005). *Kommentar zum Universitätsgesetz 2002*. Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.

Meister-Scheytt, C. (2007). Reinventing Governance: The Role of Board of Governors in the New Austrian University. *Tertiary Education and Management, 13*(3), 247–261.

Meister-Scheytt, C., & Scott, A. (2010). Governing disciplines: Reform and placation in the Austrian university system. In J. Huisman (Ed.), *International perspectives on the governance of higher education: Alternative frameworks for coordination* (pp. 52–68). [Book series: International studies in higher education]. New York: Routledge.

Musselin, C. (2007). Are universities specific organizations? In G. Krücken, A. Kosmützky, & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp. 63–84). Bielefeld: Transcript.

Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung*. [Universität und Gesellschaft: Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung; Bd. 5]. München und Mering: Hampp.

Nienhüser, W. (2012). Academic Capitalism? - Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten: Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Eds.), *Hochschule als Organisation* (pp. 89–112). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Olsen, J.P. (2017). *Democratic Accountability, Political Order and Change: Exploring Accountability Processes in an Era of European Transformation*. Oxford: Oxford University Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading Mass. u.a.: Addison-Wesley.

Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science, 25*(9): 833-848.

Paradeise, C., Bleiklie, I., Ferlie, E., & Reale, E. (Eds.). (2009). *University Governance: Western European Comparative Perspectives*. [Higher Education Dynamics: Vol. 25]. Dordrecht: Springer Netherlands.

Pelinka, A. (1998). *Austria: Out of the shadow of the past.* [Nations of the modern world – Europe]. Boulder (CO), Oxford: Westview Press.

Pelinka, A. (1999). Demokratie: Österreich 1900 - Österreich 2000. In R. Gartner (Ed.), *Blitzlichter: Osterreich am Ende des Jahrhunderts* (pp. 9–25). Innsbruck: Studien-Verlag.

Pelinka, A., & Rosenberger, S. (2007). *Österreichische Politik: Grundlagen, Strukturen, Trends* (3., aktualisierte Aufl.). Wien: Facultas-WUV.

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen.* Wien, Köln, Graz: Böhlau Verlag.

Schimank, U. (2007). Elementare Mechanismen. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank, & G. Simonis (Eds.), *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (pp. 29–45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stichweh, R. (2006). Die Universität in der Wissensgesellschaft: Wissensbegriffe und Umweltbeziehungen der modernen Universität. *Soziale Systeme, 12*(1), 33–53.

Titscher, S. (Ed.). (2000). *Universitäten im Wettbewerb: Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten.* München u.a.: Hampp.

Titscher, S., Höllinger, S. (2003). *Hochschulreform in Europa – konkret: Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Titscher, S., Höllinger, S. (Eds.) (2004). *Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002.* Wien: WUV Verlag.

Titscher, S., Winckler, G., Biedermann, H., Gatterbauer, H., Laske, S., Moser, R., & Wulz, H. (Eds.) (2000). *Universitäten im Wettbewerb: Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten* [zugl.: Bericht der Arbeitsgruppe "Autonomie" des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, Wien]. München und Mering: Hampp.

Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *The American Economic Review, 63*(2), 316–325.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance.* New York NY u.a.: Oxford Univ. Press.

Zechlin, L. (2003). Die autonomisierte Universität: Zur Modernisierung der österreichischen Universität. *Beiträge zur Hochschulforschung 25*(4), 6-16.

9. Anhang A: Auszug aus dem Universitätsgesetz 2002

§ 21 [Universitätsrat]

(1) Der Universitätsrat hat in seiner Funktion als begleitend und vorausschauend tätiges Aufsichtsorgan folgende Aufgaben:

1. Genehmigung des Entwicklungsplans, des Organisationsplans, des Entwurfs der Leistungsvereinbarung sowie der Geschäftsordnung des Rektorats;
2. Ausschreibung der Funktion der Rektorin oder des Rektors spätestens acht Monate vor dem voraussichtlichen Freiwerden dieser Funktion bzw. innerhalb von drei Monaten ab dem Zeitpunkt der Abberufung oder des Rücktritts;
3. Erlassung der Bestimmungen für die Wahl der Rektorin oder des Rektors nach Einholung einer Stellungnahme des Senates, die dieser innerhalb von vier Wochen nach Vorlage abzugeben hat;
4. Wahl der Rektorin oder des Rektors aus dem Dreiervorschlag des Senats innerhalb von vier Wochen ab Vorlage des Vorschlags;
5. Wahl der Vizerektorinnen und Vizerektoren auf Grund eines Vorschlags der Rektorin oder des Rektors und nach Stellungnahme des Senats;
6. Abschluss der Zielvereinbarungen mit der Rektorin oder dem Rektor und dem Rektorat;

6a. Abschluss der Arbeitsverträge mit der Rektorin oder dem Rektor und den Vizerektorinnen und Vizerektoren;

7. Abberufung der Rektorin oder des Rektors und der Vizerektorinnen und Vizerektoren;
8. Nominierung eines weiblichen und eines männlichen Mitglieds für die Schiedskommission;
9. Genehmigung der Gründung von Gesellschaften und Stiftungen sowie der Beteiligung an Gesellschaften;
10. Genehmigung der Richtlinien für die Gebarung sowie Genehmigung des Rechnungsabschlusses und der Wissensbilanz des Rektorats und Weiterleitung an die Bundesministerin oder den Bundesminister;
11. Bestellung einer Abschlussprüferin oder eines Abschlussprüfers zur Prüfung des Rechnungsabschlusses der Universität;
12. Zustimmung zur Begründung von Verbindlichkeiten, die über die laufende Geschäftstätigkeit der Universität hinausgehen, sowie Ermächtigung des Rektorats, solche Verbindlichkeiten bis zu einer bestimmten Höhe ohne vorherige Einholung der Zustimmung des Universitätsrats einzugehen;
13. Jährliche Berichtspflicht sowie unverzügliche Berichtspflicht bei schwerwiegenden Rechtsverstößen von Universitätsorganen sowie bei Gefahr eines schweren wirtschaftlichen Schadens an die Bundesministerin oder den Bundesminister; der jährliche Bericht hat einen Bericht über die Maßnahmen im Zusammenhang mit der geschlechtergerechten Zusammensetzung der universitären Kollegialorgane gemäß § 20a, gegebenenfalls eine Begründung über das Nichteinhalten dieser Bestimmung sowie einen Bericht darüber zu enthalten, welche Maßnahmen die Universität zur Umsetzung dieser Bestimmung plant; der jährliche Bericht ist auch dem Senat zur Kenntnis zu bringen;
14. Zustimmung zum Budgetvoranschlag innerhalb von vier Wochen ab Vorlage durch das Rektorat; verweigert der Universitätsrat innerhalb von vier Wochen ab Vorlage die Zustimmung, hat das Rektorat unverzüglich einen neuen Budgetvoranschlag vorzulegen; stimmt der Universitätsrat nicht fristgerecht zu, gilt der Budgetvoranschlag als genehmigt;
15. Stellungnahme zur Leistungsvereinbarung vor Abschluss durch die Rektorin oder den Rektor innerhalb von drei Wochen;
16. Erlassung der Geschäftsordnung des Universitätsrats.

(2) Der Universitätsrat oder jeweils mindestens zwei Mitglieder des Universitätsrats gemeinsam sind berechtigt, sich über alle Angelegenheiten der Universität zu informieren. Die Stellungnahme hat an den Universitätsrat zu ergehen und ist in der nächstfolgenden Sitzung des Universitätsrats zu behandeln. Die Universitätsorgane sind verpflichtet, dem Universitätsrat alle zweckdienlichen Auskünfte zu erteilen, Geschäftsstücke und Unterlagen über die vom Universitätsrat bezeichneten Gegenstände vorzulegen, von ihm angeordnete Erhebungen anzustellen und Überprüfungen an Ort und Stelle vornehmen zu lassen.

(3) Der Universitätsrat besteht aus fünf, sieben oder neun Mitgliedern, die in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft, tätig sind oder waren und auf Grund ihrer hervorragenden Kenntnisse und Erfahrungen einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Universität leisten können. Über eine Änderung der Größe des Universitätsrats entscheidet der Senat mit Zweidrittelmehrheit.

(4) Dem Universitätsrat dürfen Mitglieder der Bundesregierung, Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, Mitglieder einer Landesregierung, Mitglieder des Nationalrats, des Bundesrats oder eines sonstigen allgemeinen Vertretungskörpers und Funktionäre einer politischen Partei sowie Personen nicht angehören, die eine dieser Funktionen in den letzten vier Jahren ausgeübt haben oder die an der betreffenden Universität in den letzten vier Jahren Mitglied des Rektorats waren.

(5) Die Mitglieder des Universitätsrats dürfen keine Universitätsangehörigen gemäß §§ 125, 132 und 133, keine Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Universität, keine Mitglieder oder Ersatzmitglieder der Schiedskommission der Universität, keine Mitglieder eines obersten Organs einer anderen Universität und keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter des für die Angelegenheiten der Universitäten zuständigen Bundesministeriums sein. Die Mitgliedschaft in mehr als einem Universitätsrat ist unzulässig. Geschäftsbeziehungen zwischen einem Mitglied des Universitätsrats und der Universität bedürfen der Genehmigung durch den Universitätsrat, die nur dann erteilt werden darf, wenn keine Befangenheit vorliegt. Mögliche Interessenkonflikte haben die Mitglieder dem Universitätsrat unverzüglich zu melden. Ein Mitglied eines Universitätsrats darf nicht in einem Weisungs- oder Kontrollverhältnis zu einem anderen Mitglied desselben Universitätsrats stehen.

(6) Dem Universitätsrat gehören nach Maßgabe des Abs. 3 folgende fünf, sieben oder neun Mitglieder an:

1. zwei, drei oder vier Mitglieder, die vom Senat gewählt werden;
2. zwei, drei oder vier Mitglieder, die von der Bundesregierung auf Vorschlag der Bundesministerin oder des Bundesministers bestellt werden;
3. ein weiteres Mitglied, das von den unter Z 1 und 2 genannten Mitgliedern einvernehmlich bestellt wird.

Der Senat und die Bundesregierung haben gleich viele Mitglieder zu bestellen, die Bestellung der Mitglieder gemäß Z 2 hat nach der Wahl der Mitglieder gemäß Z 1 zu erfolgen.

(7) Kommt es bis zum 30. April des betreffenden Jahres zu keiner einvernehmlichen Bestellung des weiteren Mitglieds gemäß Abs. 6 Z 3, hat die Bundesministerin oder der Bundesminister eine angemessene Nachfrist zu setzen. Verstreicht diese ergebnislos, ist dieses Mitglied des Universitätsrats vom Senat aus einem Dreiervorschlag des Präsidiums der Österreichischen Akademie der Wissenschaften auszuwählen. Das Präsidium der Österreichischen Akademie der Wissenschaften hat den Dreiervorschlag binnen einem Monat nach Befassung durch die Bundesministerin oder den Bundesminister vorzulegen.

(8) Die Funktionsperiode der Mitglieder beträgt fünf Jahre und beginnt mit dem 1. März des betreffenden Jahres. Die Einladung zur ersten Sitzung des Universitätsrats erfolgt durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden der vorhergegangenen Funktionsperiode, allenfalls durch die Rektorin oder den Rektor. Der Universitätsrat hat sich unverzüglich zu konstituieren und längstens bis 30. April des betreffenden Jahres das weitere Mitglied (Abs. 6 Z 3) zu bestellen. Die Wahl der oder des Vorsitzenden hat bis zum 30. April des betreffenden Jahres zu erfolgen. Eine Wiederwahl oder Wiederbestellung eines Mitgliedes ist zulässig, sofern nicht insgesamt eine Amtszeit von zehn Jahren überschritten wird. Bei vorzeitigem Ausscheiden eines Mitglieds des Universitätsrats ist für den Rest der Funktionsperiode ein neues Mitglied auf dieselbe Art wie das ausgeschiedene Mitglied zu wählen oder zu bestellen.

(9) Die oder der Vorsitzende des Universitätsrats wird vom Universitätsrat aus dem Kreis der Mitglieder mit einfacher Mehrheit gewählt.

(10) Die Mitglieder des Universitätsrats sind bei ihrer Tätigkeit zu entsprechender Sorgfalt verpflichtet.

(11) Die Mitglieder des Universitätsrats erhalten für ihre Tätigkeit eine Vergütung des Zeit- und Arbeitsaufwandes, die vom Universitätsrat festzusetzen ist. Die Bundesministerin oder der Bundesminister hat insbesondere unter Berücksichtigung der Größe der Universität und des daraus resultierenden Zeit- und Arbeitsaufwandes durch Verordnung Obergrenzen für die Vergütung festzusetzen, wobei für Gruppen von Universitäten unterschiedliche Obergrenzen festgelegt werden können. Die Höhe der Vergütung ist im Mitteilungsblatt zu veröffentlichen.

(12) Der Universitätsrat ist beschlussfähig, wenn wenigstens die Hälfte der gemäß Abs. 3 festgelegten Anzahl der Mitglieder persönlich anwesend ist. Stimmübertragungen sind unzulässig. Der Universitätsrat entscheidet mit Stimmenmehrheit, sofern in diesem Bundesgesetz nicht anderes bestimmt ist. Dies gilt auch, wenn ein Mitglied oder mehrere Mitglieder vorzeitig aus dem Universitätsrat ausscheiden oder das neue Mitglied oder die neuen Mitglieder noch nicht gewählt oder bestellt wurden oder das zusätzliche Mitglied noch nicht bestellt worden ist.

(13) Die Mitgliedschaft im Universitätsrat endet

1. durch Ablauf der Funktionsperiode;
2. durch Verzicht;
3. durch Abberufung;
4. durch Tod;
5. durch Ablauf der zehnjährigen Amtszeit.

(14) Die Bundesministerin oder der Bundesminister kann ein Mitglied des Universitätsrats wegen einer schweren Pflichtverletzung, einer strafgerichtlichen Verurteilung oder wegen mangelnder gesundheitlicher Eignung mit Bescheid von seiner Funktion abberufen. Eine Abberufung setzt übereinstimmende Beschlüsse des Senats und des Rektorats voraus, die beide einer Zweidrittelmehrheit bedürfen.

(15) Das Rektorat, die oder der Vorsitzende des Senats, die oder der Vorsitzende des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen und die oder der Vorsitzende der Hochschülerinnen- und Hochschülerschaft an der betreffenden Universität haben das Recht, in den Sitzungen des Universitätsrats zu Tagesordnungspunkten angehört zu werden, die ihren Aufgabenbereich betreffen. Die Vorsitzenden der beiden Betriebsräte gemäß § 135 Abs. 3 sind einzuladen und haben jeweils das Recht, an den Sitzungen teilzunehmen, Anträge zu allen Tagesordnungspunkten zu stellen sowie zusätzliche Punkte auf die Tagesordnung setzen zu lassen, die mit der Ausübung ihrer Funktion als Betriebsrat im Rahmen ihrer innerbetrieblichen Interessenwahrnehmungskompetenz nach dem Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), BGBl. Nr. 22/1974, unmittelbar in Zusammenhang stehen und in die Zuständigkeit des Universitätsrats fallen. Sie sind bei diesen Punkten stimmberechtigt, wobei diesbezügliche Beschlüsse der Zweidrittelmehrheit der Anwesenden bedürfen. Den Vorsitzenden der beiden Betriebsräte ist unverzüglich jeweils eine Abschrift der Protokolle der Sitzungen des Universitätsrats zu übermitteln.

(16) Das Rektorat hat dem Universitätsrat die für die Erfüllung seiner Aufgaben entsprechenden Personal- und Sachressourcen sowie die erforderlichen Räume zur Verfügung zu stellen.

Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität:

01. **Hintze, Astrid 2018:** Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke - Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg

02. **Collien, Isabel 2018:** Functions of boundary spanning in context: A postcolonial, power-sensitive perspective

03. **Pötschke, Ivonne 2019:** The Ties That Bind: Exploring relationship-oriented values in family firms from employees' perspective

04. **Meister-Scheytt, Claudia 2019:** Governance von Universitäten: Das Beispiel österreichischer Universitätsräte

OPAL

WORKING PAPERS

ORGANISATION
PERSONAL
ARBEIT
LEADERSHIP

HELMUT SCHMIDT UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg