

# Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten – das Beispiel der österreichischen Universitätsreform\*

Bernadette Loacker, Richard Weiskopf, Manfred Auer

## Abstract

Die österreichische Universitätsreform, die mit dem Universitätsgesetz 2002 eingeleitet wurde, hat weit reichende Implikationen für die Organisation der wissenschaftlichen Arbeit. Die implementierten personalpolitischen Maßnahmen zielen v.a. auf eine Steigerung der Leistung und Flexibilität des wissenschaftlichen Personals ab. Diese Verschiebung personalpolitischer Prioritäten produziert eine Reihe von Spannungsfeldern. Der vorliegende Beitrag versucht diese aufzuzeigen und damit jenen Raum zu charakterisieren, in dem sich die Erfahrung der in diesem Kontext handelnden AkteurInnen konstituiert.

## Keywords

Effizienz, Flexibilisierung, Hierarchisierung, Individualisierung, Personalpolitik, Reformtechnologien, Universitätsreform

## 1. Problemstellung und Zielsetzung

In den vergangenen Jahren ist Bewegung in die europäische Hochschulpolitik gekommen. Die Stoßrichtung der aktuellen Reformbemühungen lässt sich knapp wie folgt zusammenfassen: Durch den Rückzug des Staates aus der direkten Steuerung, durch die Befreiung der Universität aus „bürokratischen Fesseln“ (Müller-Böling 2000), durch verstärkte Autonomie und klare interne Verantwortungsstrukturen soll die Wettbewerbsfähigkeit verstärkt werden, und es sollen die den Universitäten zur Verfügung gestellten öffentlichen Ressourcen effizienter genutzt werden. Universitäten haben sich, so die Botschaft, von schwerfälligen Einrichtungen in dynamische, leistungs- und wettbewerbsfähige „Unternehmungen“ zu verwandeln (vgl. dazu Armstrong 2001, Burtscher/Pasqualoni/Scott 2005, Fuller 2000, 2002). Ein vergleichsweise großer Schritt in diese Richtung wurde nach Ansicht vieler ExpertenInnen aus dem In- und Ausland (z.B. Meier/Schimank 2003) mit der österreichischen Universitätsreform getan, die mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) eingeleitet wurde (vgl. z.B. Höllinger 2004, Höllinger/Titscher 2004, Laske et. al. 2004, Titscher/Höllinger 2003a).

---

\* Für Kommentare und Rückmeldungen danken wir Heike Welte und Stephan Laske.

Den organisations- und managementtheoretischen Hintergrund der darin enthaltenen Hochschulkonzeption liefern zum einen der Ansatz des New Public Management (NPM) und zum anderen der „Resource Based View“ (RBV) des strategischen Managements. Das NPM sieht die systematische Übertragung „moderner“ Managementpraktiken aus dem Bereich der Privatwirtschaft auf Organisationen des öffentlichen Sektors, die bisher eher nach bürokratischen Prinzipien und Regeln gesteuert wurden, vor (vgl. Meister-Scheytt/Scheytt 2005). Der theoretische Ansatz des RBV wird explizit als Bezugspunkt der österreichischen Universitätsreform genannt (vgl. Titscher/Höllinger 2003b). Dieser betrachtet Organisationen als „Bündel von Ressourcen“, die in Hinblick auf strategische Ziele kombiniert und effizient genutzt werden sollen. Bezogen auf die Personalpolitik, auf die wir in diesem Beitrag fokussieren, hat diese konzeptionelle Verschiebung weit reichende Folgen: Die Beschäftigten werden als „Humanressourcen“ betrachtet, die weder allein unter dem Aspekt der (ökonomischen) „Ergiebigkeit“ betrachtet werden (vgl. dazu Gutenberg 1951, Ridder 2002) sollen, noch einfach „ordentlich“ (d.h. formalen Regeln entsprechend) ausgewählt, eingesetzt, verwaltet etc. werden sollen. Vielmehr soll durch die Auswahl bzw. Bündelung von geeigneten Instrumenten des Personalmanagements, durch die strategiebezogene Beeinflussung des Verhaltens der Beschäftigten und durch die selektive Investition in die „Humanressourcen“ die Nutzung und strategiekonforme Entfaltung des Potenzials der Humanressourcen sichergestellt werden (vgl. dazu z.B. Ridder/Bruns 2002). Die Umwandlung von „Mitgliedern der scientific community“ in strategisch und marktlich nutzbare „Humanressourcen“ stellt eine tief greifende Transformation dar, die bereits als „comodification of academic labour“ beschrieben worden ist (vgl. dazu z.B. Müller-Camen/Salzgeber 2005, Willmott 1995). Diese setzt sich nicht bruchlos durch, sondern erzeugt eine Reihe von Spannungsfeldern, die wir im Folgenden genauer betrachten wollen. Mit der Diskussion einiger dieser Spannungsfelder (Flexibilität vs. Stabilität; Individualisierung vs. kollektives Engagement; Effizienz vs. Qualität und Kreativität; Steuerung über Hierarchie und Verfahren vs. Autonomie und Mitbestimmung)<sup>1</sup> wollen wir dazu beitragen, Handlungszwänge transparent und diskutierbar zu machen und zugleich Handlungsspielräume zu öffnen.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch die Diskussion der Paradoxa des HRM in Legge (1995).

## **2. Personalpolitische Spannungsfelder der österreichischen Universitätsreform**

### **2.1. Flexibilität vs. Stabilität**

Ein erstes grundlegendes Spannungsfeld ist jenes zwischen zeitlicher, numerischer und finanzieller Flexibilität der Personalpolitik einerseits und der Stabilität bzw. Verlässlichkeit von Arbeitsbedingungen und Karriereverläufen sowie daran geknüpfte Möglichkeiten der längerfristigen Orientierung bzw. des Aufbaus von Kompetenzen andererseits. In der Gesetzesreform wird die Dynamik des Wettbewerbs ebenso betont, wie die Notwendigkeit der kurzfristigen Anpassung an wechselnde Bedingungen und der möglichst schnellen Reaktion auf sich veränderndes Leistungsverhalten. Zugleich wird aber auch die Bedeutsamkeit langfristiger Strategien unterstrichen. Diese erscheinen als unverzichtbar, um sog. „core competences“ und damit langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können. Sie werden als notwendige Bedingung einer kontinuierlichen und nachhaltigen „Wissens-Produktion“ angesehen (vgl. Weber 2003, S. 110). Hochwertige und kontinuierliche Forschungsleistungen sowie Anpassungsfähigkeit sollen die geforderte internationale Reputation sicherstellen. Mit dieser doppelten Zielsetzung wird ein Spannungsfeld institutionalisiert, in dem sich die konkrete Personalpolitik bewegt.

Abzusehen ist, dass die starke Betonung der Flexibilität mit einer erheblichen Reduktion der Dauerbeschäftigten einhergehen wird, was den personalpolitischen Handlungsspielraum des Universitätsmanagements wesentlich erhöht (vgl. ÖUK 2003, S. 55). Aus der Perspektive des Einzelnen bedeutet dies jedoch, dass Karrieren schwerer kalkulierbar, weniger vorhersehbar und damit insgesamt unsicherer werden. Die Arbeitsplatzsicherheit wird durch die Abschaffung der Verbeamtung und den Übergang auf das Angestelltengesetz (bzw. auf einen noch aus zu verhandelnden Kollektivvertrag) beträchtlich vermindert. Künftig wird eine Mehrheit von Beschäftigten befristet angestellt sein. An die Stelle von Beschäftigungsgarantien, die an die erfolgreiche Bewältigung von Qualifikationshürden (z.B. Promotion, Habilitation) gebunden ist, tritt eine eingeschränkte Arbeitsplatzsicherheit, die an laufende Evaluierungen bzw. Leistungsbewertungen gekoppelt wird (vgl. Pechar 2005).

Traditionellerweise konnten österreichische Universitäten einen guten Teil ihrer Attraktivität als ArbeitgeberInnen aus dem Versprechen dauerhafter (und zu einem großen Teil selbst bestimmter) Beschäftigung ziehen. Soweit die professionellen Kriterien und „Bewährungsproben“ (Boltanski/Chiapello 2003) in Form von definierten Qualifikationshürden und -prüfungen erfüllt wurden, konnte bisher – anders als etwa in Deutschland – mit einer dauerhaften Beschäftigung gerechnet werden. Die „neue“ Personalpolitik gibt dieses Versprechen nicht mehr. Selbst bei Erfüllung der Anforderungen bleibt es offen, ob tatsächlich eine

Verlängerung der Beschäftigung erfolgt. Permanente Evaluierungen erhöhen also den Leistungsdruck, ohne Garantien zu geben. Ob dies die gewünschte Motivation erzeugt, erscheint zumindest fraglich. Die Orientierung an den eigenen individuellen Arbeitsplatz- bzw. Karriereinteressen wird jedenfalls tendenziell verstärkt. In dem Maße, in dem Institutionen von ihren Mitgliedern flexibles, „unternehmerisches“ Verhalten fordern, müssen sie auch damit rechnen, dass die Mitglieder zu UnternehmerInnen auf eigene Rechnung bzw. im eigenen Interesse werden.

Mit der steigenden (funktionalen) personalpolitischen Flexibilität entstehen auch neue Teilungs- und Konfliktlinien: Die Konzentration und selektive Investition in eine möglichst „schlanke“ Kernbelegschaft, die das Denkmodell der NPM bzw. des RBV fordert (vgl. Ridder 2002, Ridder/Bruns 2002), führt zu einer Verschärfung von Disparitäten zwischen InhaberInnen von Dauerpositionen und solchen in eher prekären Arbeitsverhältnissen. Neben Leistungsverdichtung und intensivierter Kontrolle, die zu erwarten sind, wird „[e]in immer größerer Teil aller wissenschaftlichen Arbeiten auf Arbeitsplätzen erbracht, die ihren InhaberInnen unzureichende soziale Absicherung, geringe Bezahlung und kaum Karriereoptionen bieten“ (Hefler 2003, S. 47).

Das Fehlen von sicheren oder jedenfalls längerfristig plan- und berechenbaren Karrieren stellt im Hinblick auf das personalpolitische Ziel der Sicherstellung notwendiger Humanressourcen nicht nur eine Erweiterung des Handlungsspielraums des Managements dar, sondern zugleich auch eine erhebliche Einschränkung. So wird zum Beispiel nicht nur die Personalbeschaffung (abhängig vom (AkademikerInnen)Arbeitsmarkt) erschwert, sondern es werden auch Probleme steigender Fluktuation und fehlender institutioneller Bindung erzeugt. Infolge der wahrgenommenen Unsicherheit können auch zentrale „Ressourcen“ der Universität, wie etwa die intrinsische Motivation als Voraussetzung von Kreativität und Innovativität, sowie das kritische Potenzial der MitarbeiterInnen ausgehöhlt werden. Auch Rückwirkungen auf die Bereitschaft von MitarbeiterInnen, sich für „ihre Organisation“ zu engagieren und diese konzeptionell und organisatorisch weiterzuentwickeln, können begründet angenommen werden. Diese Leistungen sind weitgehend vom freiwilligen Engagement und von der Identifikation mit der Institution abhängig: wieso sollte etwa jemand Energie und Zeit für die Organisation investieren, wenn es höchst ungewiss ist, ob er oder sie in einigen Jahren noch Mitglied derselben ist? Aus individueller Perspektive mag der Rückzug aus kollektivem Engagement vernünftig sein. Aus der Perspektive des Systems kann dies aber auch als ein Abschneiden bestandsnotwendiger Ressourcen und damit sehr irrational erscheinen.

## 2.2. Individualisierung vs. kollektives Engagement

Im Zuge der Gesetzesreform wurde das bisher im Dienstrecht der HochschullehrerInnen weitgehend dominierende „Beförderungsprinzip“ durch das „Wettbewerbsprinzip“ abgelöst (vgl. dazu Marhold 2004). Nicht nur Universitäten stehen zunehmend in *dynamischem* Wettbewerb zueinander, sondern auch MitarbeiterInnen bzw. BewerberInnen müssen um knappe Positionen und Ressourcen „ringen“. Nur die „besten“ ForscherInnen und UniversitätslehrerInnen sollen an den Universitäten beschäftigt werden. Dies ist an sich keine neue Forderung. Diese Forderung gehört vielmehr immer schon zu den zentralen Legitimationsgrundlagen der Universität. Was sich verändert, das sind die Verfahren, die für die „Selektion der Besten“ als geeignet angesehen werden (z.B. Einsatz spezieller Prüfverfahren oder Einbeziehung von Headhuntern bei der Besetzung von Leitungspositionen) sowie der Kriterienkatalog, anhand dessen es zu einer Beurteilung und Selektion der WissenschaftlerInnen kommt. Der Tendenz nach wird als „gut“ konstruiert, wer eine Vielzahl von (hochbewerteten) (Journal)Publikationen vorzuweisen hat, wer Drittmittel akquiriert und positive formale Bewertungen in der Lehre nachweisen kann.

Es ist anzunehmen, dass sich durch die Verstärkung des individualisierenden Wettbewerbs auch die universitäre Kommunikations- und Kooperationskultur sowie das Arbeits- und Betriebsklima stark verändern. Das Paradoxon besteht in dem geforderten Engagement für die „scientific community“ einerseits und dem aus den universitären Kontextbedingungen resultierenden wachsenden „Einzelkämpfertum“ andererseits. Die materielle und symbolische Betonung des Wettbewerbs fördert eine „Mentalität des Jede/r gegen Jede/n“; zugleich wird „produktives“ Zusammenarbeiten verlangt. Auf diese Weise wird ein Wechselspiel zwischen einer Konkurrenzideologie und einem starken Kooperationsimperativ institutionalisiert.

Unter diesen Bedingungen wird Kooperation aus individueller Perspektive riskant. Das vielfach geforderte und im Sinne kollektiver Leistungserstellung notwendige „knowledge sharing“ wird – wie beispielsweise Hefler (2003, S. 49) prognostiziert – prekär: „keine Kooperation, keine Weitergabe von Wissen, solange die individuelle Existenz am Spiel steht“. Dennoch bestehen im universitären Alltag unentwegt Zwänge zur Kooperation. Inhaltlicher Austausch und vertrauensvolle Zusammenarbeit sind unverzichtbare Ressourcen für das Erbringen „exzellenter“ Forschungsleistungen. Individualisierende Konkurrenz verlangt und fördert dagegen ein individuelles Denken und Agieren – auch im kollektiven Arbeitsprozess. Auf diese Weise blockiert es die Aktualisierung jenes Potenzials, das eigentlich mobilisiert werden sollte.

Auch die zunehmende Steuerung über Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die damit verbundenen Prüfungsprozesse betreffen einzelne MitarbeiterInnen und wirken

individualisierend. Sie erfordern die Einführung von Verfahren, durch die individuelle Leistung dokumentiert, gemessen und bewertet wird (vgl. Biedermann/Strehl 2004, Townley 1990, 1997). Die Bewertungsverfahren lassen Klassifizierungen „guten“ und „schlechten“ Arbeitens entstehen. Sie normieren und individualisieren im selben Zuge (vgl. Rose 1991). Die Steuerungslogik zielt darauf ab, unterschiedliche Leistungen vergleichbar zu machen. Dies soll die Basis für „differenzierende“ Einschätzungen und Beurteilungen bilden. Die Überzeugung, es finde über Beurteilungs- und Kontrollverfahren eine – neutrale oder objektive – Bestenauslese anhand eines transparenten Kriterienkatalogs statt, erscheint angesichts faktischer Mikropolitik der Beurteilung und der Interessen- und Politikhaltigkeit von Beurteilungs- und Bewertungskriterien als naiv (vgl. z.B. Barlow 1989). Die Fokussierung auf individuell zurechenbare und sichtbare Leistung lässt tendenziell die universitären Rahmenbedingungen in den Hintergrund treten und entzieht diese damit auch einer politischen Diskussion. Verbal eingefordertes kollektives Engagement wird durch die normative Kraft des Faktischen, das durch diese Verfahren erzeugt wird, konterkariert.

### **2.3. Effizienz vs. Qualität und Kreativität**

Die Reform der universitären Personalpolitik soll einen effizienten Einsatz und eine rentable Nutzung der vorhandenen Ressourcen sicherstellen. Den Gesetzes-ProtagonistInnen zufolge stellt das Kriterium Effizienz *die* essentielle und alle universitären Bereiche umfassende Leitmaxime der Reform dar. Es dominiert der Glaube, die Vielzahl an implementierten Managementtechniken führe neben der Erhöhung der Effizienz indirekt auch zu einer qualitativen Verbesserung der wissenschaftlichen Leistungen, die im Sinne einer erhöhten Transparenz auch detailliert zu erfassen sind. Exemplarisch hierfür ist etwa das neu eingeführte Instrument der „Wissensbilanz“ (vgl. Biedermann 2004). Durch dieses soll universitär bestehendes Wissen bzw. sollen erbrachte Leistungen anhand vorgegebener Kriterien transparent und quantifizierbar gemacht werden.<sup>2</sup> Idealerweise sollte das Instrument – nach Ansicht der ReformbefürworterInnen – dazu dienen, „die Universitäten *als das, was sie sind*“ (Biedermann 2004, S. 262, unsere Hervorh.), darzustellen.

Diese Neutralitätsfiktion ist freilich nur vor dem Hintergrund eines naiven Abbildrealismus aufrechtzuerhalten und übersieht die realitätserzeugenden und normierenden Effekte dieser Verfahren. Sie lassen nicht nur neue mentale Modelle von Universität entstehen, sondern sie verändern, indem sie das Handeln orientieren, auch universitäre Wirklichkeiten (vgl.

---

<sup>2</sup> Ausgangspunkt für die Bestimmung waren 143 Kriterien, die das Ministerium für Bildung und Wissenschaft vorschlug (vgl. Vortrag von Stefan Titscher u.a. (bm:bwk) zur Wissensbilanz vom 18. Jänner 2005 in Wien).

Habersam/Piber 2005, Kappler 2004). Sie sind also nicht nur Beschreibungen universitärer Leistungen in der Sprache des Managements sondern zugleich auch *Vorschriften*. Das Eindringen des Managementdiskurses ist nicht nur ein Indikator für die Entstehung neuer mentaler Modelle, sondern zugleich auch das Medium, über das die Veränderung des universitären Gefüges erfolgt.

Die Vervielfältigung von Leistungsbewertungen und -kontrollen führt in Kombination mit einer strukturell und ideologisch angelegten Zentralisierung an Universitäten zu einer subtilen Verschiebung bzw. Umgestaltung der „Freiheit der Wissenschaft“<sup>3</sup>. Diese erfolgt weniger durch inhaltliche Vorgaben oder über einschränkende Normen, als vielmehr über die Vorgabe von Reflexions- und Bewertungskategorien wissenschaftlicher Arbeit. Was als „Wissen“ gilt oder als (relevanter) Beitrag zum universitären Leistungsprozess, wird im Besonderen durch jene Kategorien bestimmt, die in die „Wissensbilanz“ aufgenommen werden. Die „ProduzentInnen“ im Wissenschaftsbetrieb müssen sich an den maßgebenden Kriterien orientieren. Damit transformieren sich nicht nur die Prozesse der Produktion, sondern in der Folge auch die Ergebnisse der Produktion sowie die ProduzentInnen selbst.

In Kombination mit der „Reformleitlinie Effizienz“ verändern sich Qualitäts-Maßstäbe, welche für den/die einzelne/n WissenschaftlerIn relevant sind, möchte er/sie sich im System behaupten. In dem Maße, in dem Verfahren auf den mess- und quantifizierbaren Output fokussieren, wird eine Anreizstruktur geschaffen, die eine Orientierung an Quantität nahe legt (z.B. Zahl der Publikationen) und qualitative Bewertungen in den Hintergrund rückt. Das Punkte-Zählen ersetzt dann zunehmend die inhaltliche Auseinandersetzung. In dieser Hinsicht ist der Effizienzimperativ auch keineswegs (politisch) neutral, vielmehr ist er selbst eine „politische Technologie“ (Bröckling et. al. 2000), die in oft undiskutierter Weise Inhalte verändert und neue Relevanzstrukturen etabliert (vgl. Weiskopf/Loacker 2006).

Zum Einsatz sollen jene Ressourcen und Ressourcen-Kombinationen kommen, welche die Maximierung des Outputs gewährleisten. WissenschaftlerInnen wie einzelne Wissenschaften werden künftig verstärkt auf ihren – direkt erkennbaren und kurzfristig messbaren Beitrag zum (Gesamt-)„Nutzen“ hin überprüft. So werden etwa Zielvereinbarungen in der Regel für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren abgeschlossen; in dieser Zeit müssen dementsprechend messbare Ergebnisse vorliegen. Auch Personalentwicklung wird verstärkt selektiv angeboten. Nutzenerträge von WissenschaftlerInnen wie von Wissenschaftsbereichen müssen klar ersichtlich

---

<sup>3</sup> Freiheit von Wissenschaft ist hierbei institutionell gedacht und nicht individuell zu verstehen, wenngleich eine solche Trennlinie teils schwer zu ziehen ist (vgl. dazu bspw. Albrecht 2004).

sein, offen gelegt werden können und tendenziell der vorherrschenden Werte-Logik entsprechen, um als förderungs- und unterstützungswürdig anerkannt zu werden.

Ein/e WissenschaftlerIn kann sich in einem Regime, in dem „kontext-loser“ Effizienz ein solch hohes Maß an Bedeutung zugeschrieben wird, kaum das Risiko leisten, langfristige Projekte mit unsicherem Ausgang zu verfolgen. Der Druck verstärkt sich, Vorhaben mit kurzfristig realisierbaren und weitestgehend kalkulierbaren Ergebnissen zu verfolgen, die noch dazu im aktuellen Wissenschaftstrend liegen (schließlich muss die Publizierbarkeit gleich mitbedacht werden). Kreativität und Innovativität werden unter diesen Bedingungen zwar einerseits als zentrale Wettbewerbsfaktoren gesehen und daher auch gefordert, zugleich wird aber der Raum für spielerisches Handeln, für experimentelle und problematisierende Herangehensweisen (vgl. dazu z.B. March 1999) eingeschränkt. An deren Stelle tritt die Forderung nach zielstrebigem und effizienter Projektabwicklung.

#### **2.4. Steuerung über Hierarchie und Verfahren vs. Autonomie und Mitbestimmung**

Die Gesamtsteuerung der Universität erfolgt nunmehr über eine Kombination aus externer Steuerung (z.B. durch Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium und durch die Neukonstitution des Leitungsgremiums Universitätsrat) und interner Steuerung (etwa durch die verstärkte Positionsmacht des Rektorats, durch Zielvereinbarungen mit DekanInnen und InstitutsleiterInnen). Die interne Steuerung besteht v.a. im Zusammenspiel von zwei Mechanismen, nämlich einerseits der Führung über hierarchische Strukturen und andererseits dem verstärkten Einsatz von Management- und insbesondere Controllinginstrumenten.

Das UG 2002 stärkt die Positionen des Rektorats, der DekanInnen sowie den Einfluss der Gruppe der ProfessorInnen (vgl. Pellert 2003) und lässt durch die Einführung der Universitätsräte, durch welche u.a. starke externe (auch parteipolitische) Einflüsse auf Universitäten deutlich werden, eine wesentlich veränderte Governance-Struktur entstehen. Das Rektorat leitet nunmehr die Universität monokratisch und fällt gemeinsam mit dem Universitätsrat (zumindest formell) die wesentlichen strategischen Entscheidungen.<sup>4</sup> Der Senat dient gegenwärtig weitgehend der „konsensualen Absicherung“ dieser Vorhaben. Das Rektorat hat aufgrund des Globalhaushalts im Rahmen der Autonomie der Universitäten nunmehr die Möglichkeit, über den Einsatz und die Verlagerung von Ressourcen der Universität, über Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre und über die Bereitstellung von intern

---

<sup>4</sup> Wie sich die faktischen Entscheidungs- und Machtstrukturen verändern, lässt sich noch nicht abschließend beurteilen und ist u.a. Gegenstand eines Forschungsprojekts, das sich mit der Veränderung der Governance-Strukturen infolge des UG 2002 befasst (vgl. Laske et. al. 2006).

wirkenden Anreizen zu entscheiden (vgl. Weber 2003, S. 115). Die starke Rolle des Rektorats wird beispielhaft daran deutlich, dass der/die RektorIn über die Berufungsverfahren wacht, und die Berufung selbst durch den/die RektorIn erfolgt. Die Begründung hierfür lautet, das Rektorat unterbinde auf diese Weise Seilschaftseinflüsse und gewährleiste die Objektivität der Auswahlverfahren (vgl. Laske/Weiskopf 1996). So soll die Transparenz der Berufungskultur erhöht und die Akzeptanz von Qualitätskriterien gesichert werden (vgl. ÖUK 2003, S. 57f).

Die durch das UG 2002 gestärkte Hierarchie wird durch eine Vielzahl an Controlling-Technologien ergänzt, die dem Rektorat als scheinbar neutrale Unterstützung zur Entscheidungsfindung bereitgestellt werden (vgl. dazu Punkt 2.3.). Diese Steuerungstechnologien könnten sich aber durchaus als „gefährliches Supplement“ (Weiskopf 2005) erweisen, das das Risiko einer Übersteuerung mit sich bringt. Die Problematik einer zu starken Steuerung von organisationalen (Leistungs-)Prozessen an Universitäten besteht darin, dass die notwendigen (akademischen) Freiräume für das wissenschaftliche Personal derart eingeschränkt werden, dass sie die notwendigen motivationalen Grundlagen unterminieren (vgl. Brix 2004). Es besteht das Risiko, dass die Leitungsgremien durch zu umfassende Eingriffe in die Autonomie von Fakultäten, Instituten und einzelnen WissenschaftlerInnen eine Minderung der intrinsischen Motivation bewirken (vgl. u.a. Frey/Osterloh 1997), obwohl die Universitätsreform unter dem Anspruch angetreten ist, die Leistungsbereitschaft zu stärken. Ein outputorientiertes Anreizsystem kann dazu beitragen, die Effizienz im Sinne der Steuerungslogik zu steigern. Zugleich kann es aber auch dazu führen, dass die im Wissenschaftskontext traditionellerweise als unverzichtbar angesehene „Tugend“, sich auf „verschwenderische“ Weise zu engagieren, verdrängt und durch instrumentalistisches „Zählen“ von in Aussicht gestellten Belohnungen ersetzt wird. Subjektive Verausgabung für ein bestimmtes Fach bzw. für eine bestimmte „Idee“ stellt gerade im wissenschaftlichen Kontext, der neben konsequenter Arbeit v.a. auch Kreativität und Einfallsreichtum erfordert, eine zentrale Ressource dar.<sup>5</sup>

Allzu starke hierarchische Strukturen stehen Freiheit entgegen, und ein Übermaß an Output- und Effizienzfixierung gefährdet Innovation, zumal das „Innovative“ definitionsgemäß offen, riskant und unbekannt ist. Hat die frühere Steuerungspraxis der österreichischen Universität möglicherweise an Beliebigkeit, „Wildwuchs“ und geringer strategischer Ausrichtung gelitten, so scheint das Pendel nunmehr zunehmend in die Gegenrichtung auszuschlagen.

---

<sup>5</sup> Das hat bereits Max Weber in seinem Aufsatz „Wissenschaft als Beruf“ deutlich herausgestellt. Für ihn sind „Eingebung“, „harte Arbeit“ und „Leidenschaft“ die zentralen Bedingungen erfolgreicher wissenschaftlicher Arbeit (vgl. Weber 1967[1919], S. 12). „Ohne Leidenschaft ... hat einer den Beruf zur Wissenschaft nicht und tue etwas anderes“, schreibt er (ebd.). (Vgl. dazu Krell/Weiskopf (2006), S. 74ff.)

Mit der Zentralisierung der inneruniversitären Steuerungsstruktur durch das UG 2002 geht auch ein Zurückdrängen bzw. weitgehendes Ausschließen von formellen Mitbestimmungsmöglichkeiten der meisten Gruppen von Universitätsangehörigen einher, welche die vorangehenden Reformen bzw. Organisationsstrukturen der Universität in Österreich charakterisierten (vgl. Laske 2003). Ob die Stärkung der Hierarchie zu einer effizienteren Universität beiträgt, wird sich zeigen. Die damit verbundenen Demokratiedefizite wurden vielfach kritisiert (vgl. z.B. Burtscher/Pasqualoni 2004). Geht man von einer „Ökonomie des Dialogs“ (Ulrich 1986, S. 438) aus, die neben den Kosten der Willensbildung auch die der Willensdurchsetzung berücksichtigt, so können durchaus auch Effizienz Nachteile erwartet werden. Inwieweit darüber hinaus MitarbeiterInnen ihre Potenziale (bewusst) zurückhalten, wird nicht zuletzt davon abhängen, welche Wertschätzung MitarbeiterInnen auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen erfahren. Im Sinne des individuellen und des organisationalen Lernens erscheint die Beteiligung der Universitätsangehörigen an den sie betreffenden Entscheidungen als eine sachliche Notwendigkeit. Eine faktische Grenze der Ausschließung wird die Expertise und Erfahrung von Universitätsangehörigen aus allen Bereichen und Ebenen sein. Dort findet die Hierarchie ihr Supplement, das sie zugleich stützt und begrenzt.

### **3. Schlussfolgerungen**

Wir haben am Beispiel der österreichischen Universitätsreform gezeigt, dass die aktuellen Bemühungen, Universitäten in wettbewerbsfähige Organisationen zu transformieren, mit einer grundlegenden Verschiebung personalpolitischer Prioritäten einhergehen. Diese vollzieht sich nicht bruchlos, sondern bringt eine Reihe von Spannungsfeldern hervor, in denen sich das konkrete (personal-)politische Handeln vollzieht.

- Die Umgestaltung der Rahmenbedingungen bringt eine erhöhte Flexibilität bzw. einen erweiterten Handlungsspielraum der Personalpolitik mit sich. Zugleich werden Karrierepfade und Perspektiven, ebenso wie Beschäftigungssituationen unsicherer und weniger vorhersehbar. Damit sind möglicherweise (De-)Motivationswirkungen verbunden, die dem Gedanken einer umfassenden Nutzung des Potenzials von Humanressourcen zuwiderlaufen.
- Die Betonung des Wettbewerbsprinzips und die damit einhergehende Individualisierung von Leistung(sbeurteilungen) führen zu einer klareren Verknüpfung von Leistung und Sanktion. Im gleichen Zuge werden allerdings Probleme der individuellen Leistungsbeurteilung und -zurechnung erzeugt bzw. verstärkt. Individualisierender Wettbewerb bringt Dynamik mit

sich. Konkurrenz und Wettbewerb können aber auch die Ressource der vertrauensvollen Kooperation aushöhlen und damit die Grundlagen produktiver Arbeit unterminieren.

- Die Fokussierung auf Effizienz und die damit verbundene Ausweitung von effizienz- und qualitätssichernden Verfahren führt in manchen Bereichen zu einem erhöhten Maß an Transparenz und zu „accountability“. Mit der verfahrenstechnischen Absicherung von „Qualität“ sind jedoch auch normierende Effekte verbunden, die kreatives Engagement begrenzen. Insbesondere die inhärente Tendenz zur Kurzfristigkeit und Quantifizierung schränken den Raum für langfristig ausgerichtetes, innovatives Arbeiten und inhaltliche Auseinandersetzungen tendenziell ein.
- Die Steuerung universitärer Arbeitsprozesse über die „Doppelzange“ von Hierarchie und Management- und Controllingverfahren erleichtert die strategische Profilbildung. Sie bringt aber zugleich eine subtile Veränderung individueller und institutioneller Autonomie mit sich. Insbesondere die Vorschriften, die den Controllingverfahren immanent sind, erzwingen ein Ausfüllen von Handlungsspielräumen im Sinne der manageriellen Logik und gestalten auf diese Weise Lehr-, Lern- und Forschungsprozesse um.
- Die Substituierung der (institutionalisierten) Mitbestimmung durch ein Partizipationskonzept, das Mitsprache im operativen Bereich erlaubt, entlastet das Universitätssystem von interessenpolitischen Auseinandersetzungen. Dies impliziert allerdings auch die Gefahr, auf die „Ökonomie des Dialogs“ zu verzichten und bestimmte Interessensgruppen systematisch zu benachteiligen.

Die Veränderung von Universitäten in Hinblick auf deren Effizienzsteigerung ist keine (interessenneutrale) Frage geeigneter „Reformtechnologien“ (Titscher 2004). Das politische Programm, das in den „Technologien“ selbst verkörpert ist, verändert in grundlegender Weise das Bild und die Realität der Universität sowie die Arbeit an Universitäten bzw. die Arbeit derjenigen, die sie erbringen. Die starke Betonung der effizienten Nutzung von Humanressourcen birgt die Gefahr in sich, dass sich der Raum an Universitäten, der für die effektive Wahrnehmung von wichtigen gesellschaftlichen und insbesondere gesellschaftskritischen Aufgaben nötig ist, verengt oder gar verflüchtigt. In den Spannungsfeldern, die im alltäglichen Handeln der AkteurInnen erfahrbar werden, sucht sich allerdings auch der „Eigensinn“ seinen Raum und findet seinen Weg: über den Erfolg von Reformen entscheidet weniger die Intention (*intension*) einzelner AkteurInnen, sondern vielmehr die Weise, in der sich kollektives Handeln in diesem Feld (*in-tension*) organisiert.

## 5. Literatur

- Albrecht, P.-A. (2004): Die Vernichtung des Individuellen. Vom Ende der universitären Freiheit in Forschung und Lehre. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 12, S. 650-651.
- Armstrong, P. (2001): Science, enterprise and profit: ideology in the knowledge-driven economy. In: *Economy and Society*, Jg. 30(4), S. 524-552.
- Barlow, G. (1989): Deficiencies and the perpetuation of power: Latent functions in management appraisal. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 26, S. 449-517.
- Biedermann, H. (2004): Wissensbilanzierung. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hrsg.): *Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002*. Wien, S. 246-263.
- Biedermann, H./Strehl, F. (2004): Leistungsvereinbarung. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hrsg.): *Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002*. Wien, S. 219-245.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Brix, E. (2004): Einladungsschreiben zum Workshop "Personalrecht, Personalentwicklung und Berufungspolitik unter den Vorzeichen des Universitätsgesetzes 2002" vom 23. Jänner 2004.
- Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, T. (Hrsg.) (2000): *Gouvernementalität. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main.
- Burtscher, Ch./Pasqualoni, P. (2004): Demokratie im Universitätsbetrieb? In: Weber, W./Burtscher, Ch./Pasqualoni, P. (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen, 347-376.
- Burtscher, Ch./Pasqualoni, P.-P./Scott, A. (2005): Das österreichische Universitätssystem im Schatten zweier Gesetze. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): *Management von Universitäten*. München und Mering, S. 143-170.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 57, S. 307-321.
- Fuller, S. (2000): *The governance of science: ideology and the future of the open society*. Buckingham.
- Fuller, S. (2002): *Knowledge management foundations*. Boston/Mass.
- Gutenberg, E. (1951): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 1: Die Produktion. Berlin u.a.
- Habersam, M./Piber M. (2005): Universitäten als Kolonien einer metrischen Controllinglogik?. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): *Management von Universitäten*. München und Mering, S. 363-383.
- Hefler, G. (2003): Kollektive Laufbahnen. In: *BUKO*, Jg. 1-4, S. 46-50.
- Höllinger, S. (2004): Die Entwicklung von der staatlich gelenkten zur autonomen und europäischen Universität. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hrsg.): *Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002*. Wien, S. 51-69.
- Höllinger, S./Titscher, St. (2004): *Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002*. Wien.
- Kappler, E. (2004): Bild und Realität: Controllingtheorie als kritische Bildtheorie. Ein Ansatz zu einer umfassenden Controllingtheorie, die nicht umklammert. In: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): *Controlling. Theorien und Konzeptionen*. München, S. 581-610.
- Krell, G./Weiskopf, R. (2006): *Die Anordnung der Leidenschaften*. Wien.
- Laske, St. (2003): Wir können keine Reformen durchsetzen, wenn sie nicht von einer Mehrheit getragen und voran gebracht werden. In: Grünewald, K./Gadner, J. (Hrsg.): *Universitätsgesetz 2002 – Weltklasse oder Sackgasse? Eine kritische Auseinandersetzung*. Wien, S. 19-26.
- Laske, St./Lederbauer, D./Loacker, B./Meister-Scheytt, C. (2006): *Struktur und Selbstverständnis der österreichischen Universitätsräte*. Forschungsbericht zum gleichnamigen Projekt, gefördert durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank. Innsbruck.
- Laske, St./Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (2004): Personalentwicklung in Universitäten: Zwischen Emanzipation und Disziplinierung. In: Laske, St./Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (Hrsg.): *Personalentwicklung und universitärer Wandel, Programm – Aufgaben – Gestaltung*. München und Mering, S. 33-58.
- Laske, St./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl - ... was wird denn da gespielt? - Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 10, S. 295-330.
- Legge, K. (1995): *Human Resource Management. Rhetorics and Reality*. Houndmills.
- March, J.G. (1999): *The pursuit of organizational intelligence*. Malden und Oxford.

- Marhold, F. (2004): Das Universitätslehrerdienstrecht 2001 im Kontext der Hochschulreform. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hrsg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 287-301.
- Meier, F./Schimank, U. (2003): Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – Jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? In: Titscher, St./Höllinger S. (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 119-138.
- Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (2005): The Complexity of Change in Universities. In: Higher Education Quarterly, Jg. 59, S. 76-99.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Müller-Camen, M./Salzgeber, St. (2005): Changes in Academic Work and the Chair Regime: The Case of German Business Administration Academics. In: Organization Studies, Jg. 26, S. 271-290.
- ÖUK. Österreichisches Universitätenkuratorium (2003): Aufbruch in die Autonomie – Ausbruch aus tradierten Universitätsstrukturen. Wien.
- Pechar, H. (2005): Hire and Fire? Akademische Karrieren unter den Bedingungen des UG 2002. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München und Mering, S. 317-337.
- Pellert, A. (2003): Das UG 02 und seine Auswirkungen auf Personalentwicklung und Frauenförderung. In: BUKO, Jg. 1-4, S. 28-31.
- Ridder, H.-G. (2002): Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Theorien des Managements. Managementforschung 12. Wiesbaden, S. 211-240.
- Ridder, H.-G./Bruns, H.-J. (2002): Strategische Personalentwicklung und nachhaltige Wettbewerbsvorteile – Kompetenzmanagement aus ressourcenorientierter Sicht. In: Becker, M./Schwertner, A. (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München und Mering, S. 97-121.
- Rose, N. (1991): Governing by numbers: Figuring out Democracy. In: Accounting, Organizations and Society, Jg. 16, S. 673-692.
- Titscher, St. (2004): Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen des Universitätsgesetzes. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hrsg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 73-123.
- Titscher, St./Höllinger, S. (2003a): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen.
- Titscher, St./Höllinger, S. (2003b): Einleitung. In: Titscher, St./Höllinger S. (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 9-20.
- Titscher, St./Perle, C./Titz, H. (2005): Wissensbilanz – Ein Schlagwort mit Inhalt füllen. Eine Präsentation für Universitätsräte. Vortrag des bm:bwk vom 18. Jänner 2005. Wien.
- Townley, B. (1990): The politics of appraisal: lessons from the introduction of appraisal into U.K. universities. In: Human Resource Management, Jg. 1/1, S. 27-44.
- Townley, B. (1997): The Institutional Logic of Performance Appraisal. In: Organization Studies 1997, Jg. 18/2, S. 261 - 285.
- Ulrich, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven in der modernen Industriegesellschaft. Bern und Stuttgart.
- Weber, M. (1967 [1919]): Wissenschaft als Beruf. 6. Auflage. Berlin.
- Weber, W. (2003): Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem. In: Titscher, St./Höllinger, S. (2003): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 105-118.
- Weiskopf, R. (2005): Unter der Hand. Aspekte der Gouvernentalisierung der Universität. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München und Mering, S. 171-186.
- Weiskopf, R./Loacker, B. (2006). 'A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow'. Individualization and subjectivation in post-disciplinary regimes. In: Management Review, Jg. 17(4), S. 1-25.
- Willmott, H. (1995): Managing the Academics. In: Human Relations, Jg. 48, S. 993-1028.