

Stellungnahme der Vertreter der Studierenden im Senat, Jürgen Bittner und Julian Matzberger zum Entwicklungsplan der BOKU (Fassung vom 08.08.2005) ,vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vorgaben des UG02

## **Ergeht als Anhang der Stellungnahme des Senates an den Universitätsrat der BOKU im Sinne von §25 (1) 1 UG02**

### **Inhaltsverzeichnis**

1.Über den Geist des Entwicklungsplans:.....	1
2.Die Bedeutung des Entwicklungsplan für die Zukunft der BOKU:.....	2
1ad UG02 §13 (2) 1a .....	2
1Drei Standortkonzept als strategisches Ziel und Profilbildung?.....	3
2Stärken der BOKU im EP .....	4
3Ziele der BOKU im EP .....	5
4Fördermaßnahmen und Anreize zur Erreichung der Ziele der BOKU im EP:.....	5
1,,These: Wenn man Komplexität mit Komplexität beantwortet, richtet man.....	6
2Struktur / Management.....	7
3,,These: Reformprozesse verlangen von Seiten der Führungskräfte Leadership und speziell in der Verwaltung die vorbehaltlose Unterstützung von Seiten der politischen Führung.....	8
4Intrinsische Motivation .....	9
5Conclusio.....	9
2Forschung .....	10
1Die Departmentstruktur und Kompetenzfelder der BOKU im EP .....	10
2Kompetenzfelder vs. Freiheit von Lehre und Forschung im EP.....	11
3Lehre .....	11
3.Conclusio:.....	14

## **1. Über den Geist des Entwicklungsplans:**

Der vorliegende EP ist darauf ausgelegt eine sehr komplexe Institution, die BOKU, zu definieren, gliedern, strukturieren und an drei Standorte zu binden. Dieser Versuch gelingt nur sehr begrenzt, viele Ebenen und Interaktionsräume bzw. - Möglichkeiten werden ausgeblendet.

Es wird versucht die BOKU auf marktwirtschaftliche Strukturen und 3 Schwerpunkte zu reduzieren, die enorme gesellschaftliche Bedeutung und das damit verbundene Potential wird nicht einmal ansatzweise aufgezeigt. Schon anhand des Sprachgebrauches wird deutlich zu welcher Entwicklung die BoKu „forciert“ werden soll. Wörter wie Demokratie, Mitbestimmung, Mitsprache, Einbeziehung, Partizipation, Selbstverwaltung oder Chancengleichheit sucht man vergeblich, wo hingegen Leitung, Führung, Management, Steuerungsinstrumente ausgesprochen freizügig verwendet werden.

Freiheit findet sich alleine in folgendem Kontext wieder:

"Die Unabhängigkeit der akademischen Forschung und die damit verbundenen Freiheiten sind zu sichern. Die Schwerpunktbildung der Forschung findet in diesem Sinne in dem Erhalt der Freiheit der

Forschung seine unverzichtbare Ergänzung. Identität, Traditionen und Kontinuität sind einerseits zu bewahren und zu gestalten. Andererseits ist das Innovationspotenzial der Mitarbeitenden der BOKU zu nutzen (Anm. der Autoren dieser Stellungnahme: fördern wäre wohl angebrachter, aber da es sich in den Augen des Rektorates um Ressourcen handelt ist diese Formulierung nur konsequent) und in der Umsetzung zu forcieren (Anm. der Autoren dieser Stellungnahme soll dies bedeuten nur noch verwertbare Forschung ist innovativ?)." (EP BOKU 09082005; S 12).

Die fragwürdige Annahme, Freiheit als Ergänzung von Schwerpunkten und zur Gestaltung von Kontinuität, Tradition und Identität zu sehen ist bezeichnend für die Respektlosigkeit des vorliegenden Entwicklungsplans gegenüber der Freiheit von Lehre und Forschung – DADURCH WIDERSPRICHT DER EP §1 UND §2 ABS. 1 UND 3 DES UG02!

Auf die inflationäre Verwendung des Wortes „Nachhaltigkeit“ soll noch gesondert eingegangen werden. Die Vergewaltigung des Begriffes möchten wir anhand dieser Interpretation erläutern:

**Ein Leitmotiv in allen Bereichen der BOKU ist die Nachhaltigkeit:** Die zukunftssichere Nutzung und Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen setzt funktionsfähige ökonomische und gesellschaftliche Strukturen voraus und umgekehrt. (EP BOKU 09082005; S 12)

Diese Aussage impliziert, dass erst die ökonomischen Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um nachhaltig agieren zu können.

Richtiger wäre etwa folgende Formulierung: Die langfristige Existenz einer hoch industrialisierten, aufgeklärten Gesellschaft in einer globalen, ökosozialen Marktwirtschaft, setzt eine gerechte, zukunftssichere Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen voraus.

Selbst bei dieser Formulierung wäre der Umkehrschluss, aufgrund der komplexen Zusammenhänge, noch zu gewagt. Aber genau diese Zusammenhänge, die vielfältige Zugänge erfordern, betreffen viele Fragen der Zukunft, zu deren Beantwortung die BOKU durch ihr breites Wissensspektrum und ihre Inter- und Transdisziplinärität wesentlich mehr beitragen kann, als in diesen EP aufgezeigt wird.

## **2. Die Bedeutung des Entwicklungsplan für die Zukunft der BOKU:**

Im UG02 §1, §2 §3 sind Ziele, leitende Grundsätze und Aufgaben der Universitäten klar definiert (z.B. Gleichbehandlung der Geschlechter, Mitbestimmung, Freiheit von Forschung und Lehre etc). Inwieweit der EP-Entwurf (EP BOKU 08082005) den §13 (2) 1 UG02 gerecht (da der EP Grundlage der Leistungsvereinbarung ist) wird, soll im Folgenden dargestellt werden.

§13 (2) 1 UG02 die von der Universität zu erbringenden Leistungen, die entsprechend den Zielen, leitenden Grundsätzen und Aufgaben der Universität in folgenden Bereichen festzulegen sind:

### **1 ad UG02 §13 (2) 1a**

„strategische Ziele, Profilbildung, Universitäts- und Personalentwicklung:

Die langfristigen und die innerhalb der Leistungsvereinbarungsperiode zu erreichenden Ziele sind festzulegen. Die Universität hat ihre besonderen Schwerpunkte und Stärken und den daraus abgeleiteten und zur Zielerreichung vorgesehenen Ressourceneinsatz bekannt zu geben. Es

ist anzugeben, welche Fördermaßnahmen und Anreize zur Erreichung der Ziele in der Personalentwicklung erforderlich sind und welche Beiträge die Angehörigen der Universität leisten sollen.“

Unter diesem Punkt fallen weit über 50% des EP.

## **1 Drei Standortkonzept als strategisches Ziel und Profilbildung?**

Der „jüngste“ Eckpfeiler des EP ist sicher das 3 Standorte – 3 Schwerpunktekonzert. Daher ist es auch das am wenigsten diskutierte und am wenigsten ausgereifte Vorhaben des Rektorats der BOKU. Dem Senat wurden mit Ausnahme einer Zusammenstellung der zur Übersiedlung vorgesehenen Arbeitsgruppen und der aufzulassenden Standorte, sowie einer Darstellung des am stärksten betroffenen Departmentleiters keine Informationen zugebilligt. Einzelne Mitglieder des Senates und der Interessensvertretung (BR aB & wiss., ÖH) wurden unter Geheimhaltungspflicht und Schadensersatzforderungsdrohungen vom Rektorat, der Personalmanagerin, Angehörigen der Verwaltung und der Departmentleiterkonferenz auf ein „Sounding board“ – einer geistigen Werbefahrt nach Tulln - eingeladen. Nach fast drei Stunden war noch immer kein schlüssiges Konzept erkennbar, außer dass der Weg das Ziel sei. Mögliche Lösungen für die Probleme mit der Lehre, Fahrtkostenregelungen, Zusammenhalt der BOKU, etc wurden nicht thematisiert, das „ ... wird man in 3-4 Jahren lösen müssen.“

Vorteile des 3 Standortkonzepts (aus Sicht des Rektorats bzw. Departmentleiters Grundler):

- Örtliche Zusammenführung des DAPP und der Versuchswirtschaften und dadurch bessere Kooperation bei Forschung möglich.
- Etablierung von Forschungsstandorten. „Schaffung einer kritischen Masse“ (H. Dürrstein, Standard, 25.08.05).
- Mehr Entwicklungspotential
- Möglicherweise Kostenersparnisse durch Synergien und Förderungen
- Mehr Entwicklungspotential, Türkenschance bedeute Stagnation

Nachteile des 3 Standortkonzepts (exemplarische Aufzählung):

- Erschwernisse bei der Lehrorganisation
- Vermehrte Modularisierung und Blockung der Lehre □ Lernfreiheit wird eingeschränkt, Berufstätige werden noch mehr benachteiligt, Studieren mit Kind fast unmöglich, daher keine soziale Chancengleichheit.
- Durch getrennte Orte Bak. Master ist der Austausch Höher- mit Niedrigsemestriegen nicht mehr möglich.
- Fahrtzeiten der Studierenden bzw. MitarbeiterInnen □ erhöhter Stress
- Schwierigkeiten bei der Kinderbetreuung daher mehrheitlich Frauen benachteiligt → Widerspricht der Frauenförderung.
- ebenso wird Teilzeitbeschäftigung durch pendeln unattraktiv, wieder mehrheitlich Frauen betroffen → Widerspricht der Frauenförderung.
- Nachteile für Familien: sehen Elternteil weniger bzw. wo sollen die Kinder in die Schule gehen, wo ist dann das soziale Umfeld,..... Konsequenz übersiedeln?
- Interdisziplinarität durch Schwerpunktbildung und örtlicher Trennung erschwert. Größere Entfernung des Wissenschaftsstandortes Wien und

deren Institutionen. Beispielsweise bedient das DAPP alle Kompetenzfelder, kann dann aber nur an einem Standort agieren (Förderung von Interdisziplinarität und Vielfalt in Forschung und Lehre?).

- Spezialfall Tulln: Hinterfragenswert, ob mehr Verkehr nachhaltig ist.
- Gesamtuniversitärer Zusammenhalt leidet (Identifikation mit dem eigenen Standort).
- Parallelstrukturen für alle drei Standorte (Bibliothek, ZID, ZIB, zentrale Verwaltung, etc.)
- Spezialfall Tulln Transport: Fahrtkosten und Zeitaufwand vs. Synergien
- Weniger Flexibilität in Forschung und Lehre durch örtliche Distanz.
- Spezialfall Tulln: Landwirtschaftliche Forschungsmöglichkeiten klimatisch eingeschränkt.
- Spezialfall Tulln: Fortführung 100jähriger Versuchsreihen (Groß Enzersdorf) erschwert oder nicht mehr möglich.
- Spezialfall Tulln: Reduktion der landwirtschaftlichen Flächen von über 100 ha auf 40 ha.
- Durch die Aufgabe des Türkenwirt (zur Gegenfinanzierung) geht ein wesentlicher Beitrag der Studierenden zur gesellschaftlichen Relevanz der BOKU (Vernetzung des Tüwis mit vielen NGO's, soziales und ökologisches Engagement durch bspw. gratis Ausspeisungen Veranstaltungen für EZA, fast 90% Bio Lebensmittel, Arbeit für viele Studierenden in unmittelbarer Nähe zur BOKU, Kommunikations- und Interaktionsraum .....), das TÜWI verloren.
- Die 6 Kompetenzfelder sind mit den 3 Schwerpunkten und mit den 3 Standorten nicht vereinbar.
- Aus den Kompetenzfeldern Boden und Landökosystemmanagement, Wasser - Atmosphäre - Umwelt, Lebensraum und Landschaft wird Ressourcenmanagement und Risiko und Sicherheitsforschung: Landschaftsplanung scheint in diesem Schwerpunkt nicht mehr relevant zu sein.
- Für den Schwerpunkt Pflanzen, Nachwachsende Rohstoffe, ressourcenorientierter Technologien ist mehr als nur ein Department nötig (siehe Matrix Kompetenzfelder Seite 38).
- Durch die Absiedlung und die einhergehende Auflassung von Gebäuden besteht die Gefahr, dass der familiäre Charakter, auf den die BOKU besonders stolz ist, verloren geht.

## **2 Stärken der BOKU im EP**

Neben den Schwerpunkten sind auch laut UG02 §13 (2) 1a die Stärken bekannt zu geben. Hier gibt der Entwicklungsplan nur 2 Mal Auskunft:

„Die Grundmotive fast aller Fragestellungen, die an der BOKU beforscht werden, sind die nachhaltige **Nutzung und Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen**

-Die Bearbeitung dieser Fragen erfolgt aus zumindest drei Perspektiven: Jene der **Naturwissenschaften**, der **Ingenieurwissenschaften** sowie der **Sozialwissenschaften/Ökonomie**. Diese interdisziplinäre Betrachtungsweise ist eine der größten Stärken der BOKU.“

(EP 09.08.2005 S 8)

Eine der wesentlichen Stärken der BOKU ist, dass sie die Expertise zur Lösung komplexer Fragestellungen im Hause hat.

(EP 09.08.2005 S39)

Dass den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften kein eigenes Kompetenzfeld zugestanden wird, sondern als Querschnittsmaterie betrachtet werden, steht im Widerspruch zu der ersten, im EP genannten Stärke und zum §2 Abs. 3 des UG02.

Die zweite im EP genannte Stärke ist eine Selbstverständlichkeit für eine Universität und sollte für die Boku eine Grundvoraussetzung sein und keine besondere Stärke darstellen.

Wir sind überzeugt, dass die BOKU noch bei weitem mehr Stärken hat, aber offensichtlich muss sie ihre Stärken erst identifizieren, wie dem unteren Absatz zu entnehmen ist.

### **3 Ziele der BOKU im EP**

Unter Zielen findet sich:

„ Mit der Bezeichnung „Universität des Lebens“ soll diese generelle Ausrichtung verdeutlicht werden. In den kommenden Jahren geht es nun um die Weiterentwicklung dieses markanten Profils. Ziel dieser Profilentwicklung ist es, die Stärken zu identifizieren und auszubauen, sodass die Leistungen der BOKU in Forschung, Lehre und Dienstleistung gesichert und weiterentwickelt werden können. Das gemeinsame Ziel ist es, die Rolle der BOKU als „Die Universität des Lebens“ im regionalen, nationalen und internationalen Umfeld exakter zu definieren und zu untermauern.“(EP 09.08.2005 S8)

Diesem Ziel liegt ein gravierender Denkfehler zugrunde, da die Identifizierung von Stärken tief greifenden Profilbildungsmaßnahmen wie Standortverlagerungen und Schwerpunktbildung vorausgehen muss. Ansonsten läuft die BOKU Gefahr Stärken zu verlieren (ohne, dass diese jemals durch das Rektorat bemerkt werden), und verstärkt darüber hinaus auch ev. noch Schwächen. Wie wir schon eingangs erwähnt haben, steht der Drang nach exakten Definitionen (was auch Abgrenzung bedeutet) auch hier in Konflikt mit Zielen und leitenden Grundsätzen wie Freiheit von Forschung und Lehre und der Vielfalt.

“...Nach erfolgreicher Umsetzung der beiden Projekte sowie interner Schwerpunktsetzungen und Konsolidierungen könnte sich die BOKU in fünf Jahren inhaltlich etwa so präsentieren:

- Die Grundmotive fast aller Fragestellungen, die an der BOKU beforscht werden, sind die nachhaltige **Nutzung und Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen**.
- Die Bearbeitung dieser Fragen erfolgt aus zumindest drei Perspektiven: Jene der **Naturwissenschaften**, der **Ingenieurwissenschaften** sowie der **Sozialwissenschaften/Ökonomie**. Diese interdisziplinäre Betrachtungsweise ist eine der größten Stärken der BOKU.
- Drei inhaltliche Schwerpunkte zeichnen sich ab, was sich auch in der angestrebten Entwicklung der neuen BOKU- Standorte widerspiegelt:•”  
(EP 09.08.2005 S8)

Eigentlich bedeutet dieser Absatz, dass die BOKU erst in 5 Jahren ihre eigentliche Stärke, nämlich Interdisziplinarität, finden wird. Auf die Frage wie dies mit drei Standorten und drei Schwerpunkten möglich sein wird, gibt der Entwicklungsplan keine Antwort.

### **4 Fördermaßnahmen und Anreize zur Erreichung der Ziele der BOKU im EP:**

(EP 09.08.2005 S18 -19)

Wieder ein bezeichnendes Bild, das den Geist und die Intention dieses EP aufzeigt.

Was auch immer mit diesem Wesen passiert, es sieht äußerst unangenehm aus. Dieses Bild, das weder mit der Wissenschaft noch mit dem Selbstverständnis der BOKU vereinbar ist, kann im Kontext mit Steuerung und Instrumente missinterpretiert werden, nämlich dahin gehend, dass auch man auch zu schmerzhaften Maßnahmen zu Erreichung der Ziele bereit ist.

Fördermaßnahmen sucht man vergeblich, sie sind im EP nicht explizit angeführt und auch nicht mit guten Willen hinein interpretierbar (abgesehen von halbherzigen Phrasen bzgl. Frauenförderung), stattdessen folgt auf Fördermaßnahmen ein hoher Leistungsanspruch:

„... einen wissenschaftlichen Nachwuchs heranzubilden, der sich qualifiziert und kritisch in naturwissenschaftlich-technischen sowie sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Diskurse einbringen und Zukunft gestalten kann. Die BOKU bekennt sich dazu, die Gleichberechtigung der Geschlechter sowie die Integration von Behinderten über das gesetzlich vorgeschriebene Ausmaß hinaus durch die Gestaltung eines entsprechenden Arbeitsumfeldes zu fördern. Generell verpflichtet sich die BOKU zu Maßnahmen, die das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die Gesundheit der MitarbeiterInnen und Studierenden nachhaltig sichern und verbessern. Die BOKU strebt in Forschung, Lehre und Dienstleistungen danach, Überdurchschnittliches zu leisten. Die Qualität der Arbeit nimmt daher in allen Bereichen einen hohen Stellenwert ein ...“  
(EP 09.08.2005 S13)

Die Einbettung dieses Absatzes ist sehr unglücklich gewählt, da die oben genannten Verpflichtungen mit überdurchschnittlichen Leistungsansprüchen gekoppelt sind. In diesem Kontext ist die Aussage, dass das Innovationspotential der MitarbeiterInnen zu nutzen und in deren Umsetzung zu forcieren sei, auch als Drohung zu verstehen ist, da dadurch Innovationspotenzial eingefordert wird, welches (ökonomisch) verwertbar ist. Diese Aussage impliziert wiederum, dass MitarbeiterInnen, die diese Bedingungen nicht erfüllen, nicht innovativ und für die Universität nutzlos sind.

Der hohe Qualitäts- und Leistungsanspruch wird mit einem erstaunlichen Selbstverständnis in einer Zeit der Unterfinanzierung und der, sozusagen, permanenten Reform bzw. permanenten Profilbildung gestellt.

Insofern stellt sich die Frage ob Ziele wie Ausweitung der Weiterbildungsprogramm, mehrere Evaluierungsprozesse (Organisationseinheiten, Personen und Lehre ), Erhöhung der Drittmittel um 50 %, 75% der Masterstudien auf Englisch, Nachhaltigkeitszertifizierung, neue Forschungsschwerpunkte, Erhöhung der Doktorandenanzahl, deutliche Erhöhung der Publikationsrate je WissenschaftlerIn, vermehrtes Angebot von Dienstleistungen, verstärkte Kooperation mit den Fachhochschulen, die geplante Übersiedelung durch Gebäudeauflassung bzw. Verlagerung nach Tulln, usw. ... realistisch sind. Welche Entlastung im Alltag Zeit für all die neuen zusätzlichen Aufgaben schaffen sollen, geht nicht aus dem EP hervor.

An dieser Stelle möchten wir auf ein Impulsreferat von Prof. Dr. Schenker Wicki verweisen:

*1. „These: Wenn man Komplexität mit Komplexität beantwortet, richtet man eine Organisation zugrunde. 4 Eine unabdingbare Voraussetzung zur Reduktion von Komplexität ist die strategische Ausrichtung der Steuerungssysteme gekoppelt mit einer Standardisierung des Berichtswesens.“*

Erfahrungen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich zeigen, dass die Einführung sehr komplexer Steuerungselemente oder Strategien einem Unternehmen in den seltensten

Fällen zum Erfolg verhelfen. In diesem Sinne ist weniger oft mehr. Zur Reduktion der Komplexität gehört aber nicht nur eine strategische Ausrichtung der Steuerungs- sondern auch eine Standardisierung der Reportingsysteme. Dies gilt insbesondere für die Einrichtung von Kennzahlensystemen, bei denen häufig zu viele Daten erhoben und in einigen Fällen auch falsche Anreize gesetzt werden. Dieses Phänomen wird übrigens auch in der Privatwirtschaft immer wieder beobachtet. Die anfallenden Daten dienen dann weder Führungs- noch politischen Zwecken und sind eigentlich überflüssig. Power bezeichnet diese Tendenz als eine Entwicklung in Richtung einer ‚Audit Society‘, in der immer mehr beobachtet, quantifiziert und geprüft, aber immer weniger gehandelt wird.<sup>5</sup> Diese zunehmende Durchdringung von Quantifizierungen wird von Soziologen als Substitut für mangelndes Vertrauen und als Prozess der Entpersönlichung verstanden.<sup>6</sup> Da Zahlen häufig als objektiver und vertrauenswürdiger angesehen werden als Personen, kann damit zumindest kurzfristig erfolgreich einem äusseren Legitimationsdruck begegnet werden.

Schweizerische Studien zum Thema Wirkungssteuerung haben ergeben, dass das Instrument der Globalbudgetierung verbunden mit Leistungsaufträgen sowohl beim Verwaltungskader als auch bei den Parlamentariern einen hohen Stellenwert genießt, dass die Zufriedenheit mit den neuen Steuerungsinstrumenten jedoch nur im mittleren Bereich liegt.

3 In der von der Konjunkturforschung Basel AG durchgeführten Porter-Analyse waren die öffentlichen Institutionen eine wichtige Einflussvariable bezüglich Standortattraktivität. Vgl. Koellreuter, Christoph, et.al.: Standortattraktivität von Regionen in der Schweiz, BAK, Basel, 1995.

4 Interview mit dem CEO und Präsidenten von Procter & Gamble, A.G. Lafley in: Egon Zehnder International GmbH, Focus 01, 2005, Seite 52.

5 Vgl. Power, M.: The Audit Society - Rituals of Verification, Oxford University Press, Oxford, 1997, Seite 147.

6 Vgl. Porter, Th.: Trust in Numbers - The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life, Princeton University Press, Princeton, 1995, Seite 11 ff.“

(Aus Projektinitiative ‚Staat der Zukunft‘: Gestalten statt verwalten – Strategische Steuerung in der Praxis Impulsreferat von Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik an der Universität Zürich [http://www.staat-modern.de/Anlage/original\\_863347/Prof.-Dr.-Schenker-Wicki-Impulsreferat-zu-Strategische-Steuerung.pdf](http://www.staat-modern.de/Anlage/original_863347/Prof.-Dr.-Schenker-Wicki-Impulsreferat-zu-Strategische-Steuerung.pdf))

Da die mittlerweile fast alle Entscheidungen, und deren Umsetzung nach dem top down Prinzip gefällt bzw angeordnet werden, müssen wir hinterfragen, ob dies die Erreichung der Ziele förderlich ist. An dieser Stelle wollen wir den Ist-Zustand analysieren.

## *2 Struktur / Management*

Stärke des jetzigen Systems:

- Entscheidungen können beschleunigt gefasst werden (Rektorat)
- Durchgriffsrechte (sollten allerdings nur im Extremfall angewendet werden) auf Departments zur Verbesserung des Services und Vereinheitlichung der Verwaltung.

Schwächen des jetzigen Systems:

- Intransparenz
- Identifizierung mit Beschlüssen und die sich daraus ergebene Akzeptanz nicht mehr gegeben, werden nicht mitgetragen.
- KundInnen / AnbieterInnen Prinzip statt partnerschaftlicher Umgang kontraproduktiv für das Zusammenwirken der Universitätsangehörigen. (§2 Abs. 8 UG02)
- Managerismus
- Keine Partizipation in mehr möglich in universitären Belangen.
- Engagement an Problemlösungen mitzuwirken sinkt stetig.
- Entscheidungen werden nicht aufgrund von besseren Argumenten gefällt.

Rektorat weit von den realen Problemen entfernt, daher eingeschränkte Lösungskompetenz  
Subsidiarität wird nicht gelebt.  
Entgegen dem Leitbild der BOKU werden nicht einmal ansatzweise alle Betroffene in Entscheidungen miteingebunden  
Betroffene werden vor vollendeten Tatsachen gestellt (siehe Tulln, siehe Umstrukturierung der Departements)

Bei vielen Vorhaben zeichnet sich derzeit ab, dass sie von den Beteiligten nicht mitgetragen werden. Dies wiederum bedeutet das sehr viel Zeit und Kraft in die „Motivierung“ der Betroffenen investiert werden muß und darüber hinaus müssen Kontrollmechanismen verbunden mit Sanktionen gegen die „unwilligen“ Betroffene eingesetzt werden. Wir finden, dass durch die gewaltigen Reibungs- und Vertrauensverluste der gesamte Universitätsbetrieb leidet. Da es die Intention des UG02 ist, die „Lähmung durch inneruniversitäre Demokratie“ durch ein „starkes“ Rektorat zu ersetzen, muss die Frage gestellt werden:  
Was tun, wenn diktatorische Methoden zur Leitung einer Universität angewandt werden und dadurch Menschen resignieren und innerlich kündigen.  
Bevor wir diese Frage näher beleuchten, scheint es uns angebracht, darauf hinzuweisen das es sich hierbei um ein schon länger bekanntes Problem handelt.

### *3. „These: Reformprozesse verlangen von Seiten der Führungskräfte Leadership und speziell in der Verwaltung die vorbehaltlose Unterstützung von Seiten der politischen Führung.*

'Keine Angelegenheit gibt es, die schwerer zu behandeln, zweifelhafter im Gelingen, gefährlicher zu leiten ist, denn aufzutreten als Haupt zur Erfüllung einer neuen Ordnung'. Diese Äußerung Machiavellis (Der Fürst, 1513) scheint auch nach fast einem halben Jahrtausend noch zuzutreffen. Die unzähligen, vielfach äusserst tief greifenden Veränderungen der letzten 500 Jahre haben offenbar kaum etwas an den Schwierigkeiten geändert, die mit dem bewussten Herbeiführen von Veränderungen verbunden sind. Die Zahl der Reformprojekte, die mit einer Bauchlandung enden, irgendwo versanden oder einfach stillschweigend begraben werden, ist enorm. In einer Untersuchung von Kearns zum Thema Change Management gaben drei von vier der befragten Führungskräfte zu, auch nach zwei Jahren die ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreicht zu haben.<sup>10</sup> Auch die Aussage, dass auf jedes erfolgreiche Veränderungsprojekt etwa zwei bis drei Fehlschläge kommen, ist aus der Literatur über Organisationsveränderungen, Change Management und Business Process Reengineering bestens bekannt.<sup>11</sup> Ein wesentlicher Grund für dieses Scheitern besteht in einer häufig festgestellten kulturellen Unverträglichkeit von alt und neu und in einer krassen Unterschätzung der soft factors in einer bestimmten Organisationseinheit. Ferner gilt, dass Umdenken zwar angeregt, aber nicht angeordnet werden kann und aus diesem Grund Reformbemühungen elementar auf die Mitwirkungsbereitschaft der Betroffenen angewiesen sind. Es ist eine Binsenwahrheit, dass sich Änderungen nur äusserst schwer gegen den Widerstand von Mitarbeitern durchdrücken lassen. Es ist aber auch eine Binsenwahrheit, dass komplexe Prozesse von den Führungspersönlichkeiten massgeblich geprägt werden und von diesen nicht nur ein professionelles Management sondern auch Leadership verlangen. Leadership aber bedeutet, dass die Herzen der Menschen für eine Sache gewonnen werden müssen. Um dies zu tun, braucht es Führungskräfte, die einerseits begeistern können und andererseits glaubwürdig sind und die in einer unsicheren Welt Stabilität und Verlässlichkeit vermitteln. Glaubwürdigkeit zu vermitteln ist übrigens gar nicht so schwierig, wenn man sagt, was man denkt, tut, was man sagt und hält, was man verspricht.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Schenker-Wicki, A. / Griessen, Th.: Die Bestimmung der Performance im Public Management – Theorie und Praxis, Bern / Stuttgart, Paul Haupt Verlag, in press.

<sup>10</sup> Vgl. Dittmer, G.: Rationales Management – Komplexität methodisch meistern, Springer, Berlin / Heidelberg, 2002, Seite 49.



11 Vgl. Hammer, M. / Champy, J.: Business Reengineering, 4. Auflage, Campus, Frankfurt am Main / New York, 1994, Seite 260.

12 Vgl. Rauscher, K.: Appell an Verstand und Gefühl, in: Focus, Egon Zehnder International GmbH, 01/2005, Seite 45.“

(Aus Projektinitiative ‚Staat der Zukunft‘: Gestalten statt verwalten – Strategische Steuerung in der Praxis Impulsreferat von Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik an der Universität Zürich  
[http://www.staat-modern.de/Anlage/original\\_863347/Prof.-Dr.-Schenker-Wicki-Impulsreferat-zu-Strategische-Steuerung.pdf](http://www.staat-modern.de/Anlage/original_863347/Prof.-Dr.-Schenker-Wicki-Impulsreferat-zu-Strategische-Steuerung.pdf))

Wenn Prof. Schenker-Wicki von „*Führungskräfte, die einerseits begeistern können und andererseits glaubwürdig sind*“ spricht, so beschreibt sie, unserer Meinung nach, die Mindestanforderung, die an einen Rektor zu stellen sind. Rektor a.D. Prof. Leopold März hat vollkommen richtig genau diese Verpflichtung erkannt und sich, im großen und ganzen, dazu bekannt. Interessant ist, an dem unten genannten Zitat, dass März über die Einführung des UOG93 spricht!

„2 . Der von manchen befürchtete Demokratieverlust ist meines Erachtens nicht eingetreten. Im Gegenteil: Die Rücknahme an Formalismen führt zu einer stärkeren Verpflichtung, für Transparenz und Beteiligung zu sorgen, diese glaubhaft und permanent sicherzustellen.“ Anm.: bezieht sich auf das UOG93 insofern wäre interessant ob diese Verpflichtung auch unter dem UG02 ( S 114)Leopold März Organisationsreform in Österreich:Stand – Perspektiven; in : Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen Verantwortung – Rechenschaft –Entscheidungsfähigkeit ,Detlef Müller-Böling Jutta Fedrowitz (Hrsg.)[http://www.che.de/downloads/CHE\\_leitungsstrukturen.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_leitungsstrukturen.pdf)

#### **4Intrinsische Motivation**

Zurück zu der Frage wie die Ziele des EP zu erreichen sein und welche Fördermaßnahmen und Anreize dafür erforderlich sind:

Extrinsische Motivation kann niemals auch annähernd so effektiv sein wie intrinsische Motivation. Alle Entscheidungen, Strukturen, Veränderungen müssen daher primär die Förderung der intrinsischen Motivation zum Ziel haben.

Dazu ein Zitat von Paul Kellermann:

„Da die Wissenschaft weder in ihrer Entwicklung noch in ihrem Bestand oder in ihrer Verwendung von menschlicher Arbeit und Bildung unabhängig sein kann, ist die Organisation der an der Wissensentfaltung beteiligten und zu beteiligenden Menschen auch zur Zielerreichung der Universitäten von allergrößter Bedeutung. Anders als in der Organisation der körperlichen Arbeit im tayloristischen Modell industrieller Produktion kommt es in der vorwiegend intellektuellen Arbeit in der Universitätswelt weniger auf Gehorsam und finanzielle Entlohnung als auf intrinsische Motivation und anregende Umwelten an: Wissenschaftlich schöpferische, sorgfältige und verantwortbare Arbeit kann nur suboptimal unter außergeleiteter Weisung und Orientierung an außerwissenschaftlichen Interessen erfolgen. Auf dieser Erkenntnis gründen zu Recht seit Jahrhunderten die Autonomie der Universitäten und die Freiheit von Wissenschaft und Forschung. Alle Kritik, alle Veränderungsabsichten von Forschung, Studium und Lehre, Organisation und Verwaltung der Universitäten müssten daher sinnvollerweise mit der Frage verbunden werden: Werden durch Veränderungen verbesserte Bedingungen zur Entwicklung intrinsischer Motivation und anregender Umwelten, als die wesentlichen Voraussetzungen für wissenschaftlich kreative Arbeit, erreicht? Hinsichtlich der Studien, Forschungen und sonstigen Arbeiten sind in der Welt von Universitäten alle anderen Fragen und Ziele sekundär.“

Paul Kellermann Motivation, Organisation, Administration  
Über Arbeitsbedingungen in der Universitätswelt aus soziologischer Sicht (1)  
<http://www.uni-klu.ac.at/sozio/aufsaeetze/Innsbruck02.pdf>

(1) Vortrag auf der Tagung der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler, Innsbruck, 20. – 22. Juni 2002.

#### **5Conclusio**

Es zeichnet sich ab, dass sich die Autonomie der Universitäten nun gegen alle Universitätsangehörigen wenden wird, da die Umwälzung, vor allem von budgetären

Problemen und von politischer Verantwortung auf das Rektorat geschieht. Man könnte im Falle der BOKU folgendes historische Bild bemühen: Die Reform frißt ihre Kinder, und die permanente Reform (oder Profilbildung) sichert die Macht der Führungselite (Rektorat)!

Die Verweigerung der politisch Verantwortlichen, für steigende Mietkosten aufzukommen, führt dazu, dass gegen den Widerstand und die Argumente aller Beteiligten aus sozialer, ökologischer, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher Sicht zweifelhafte Standortkonzepte – es liegen noch dazu keine Machbarkeitsstudien, geschweige denn sonstige Konzepte vor – realisiert werden sollen, die eine reale Gefahr der Zersplitterung der BOKU beinhalten.

## **2 Forschung**

§ 13 (2)1b UG02 Forschung sowie Entwicklung und Erschließung der Künste:

Die Universität hat insbesondere die geplanten und die weiterzuführenden Forschungsprojekte und Forschungsprogramme sowie die Vorhaben zur Entwicklung und Erschließung der Künste bekannt zu geben.

Kurze Ist-Analyse der Forschung an der BOKU derzeit:

Stärken:

- Interdisziplinarität: „vom Acker bis auf den Teller weiter bis zum Abwasser zum schließlich zum z.B.: Biogas oder Acker usw.....“.
- Praxisbezug, wobei Grundlagenforschung nicht ausgeschlossen ist.
- Attraktive Projekte für Diplomarbeiten und Dissertationen.
- Starkes Eigenengagement der MitarbeiterInnen / Intrinsische Motivation
- Forschungsfreiheit durch breite Forschungsfelder und große Querschnittsmaterie gewährleistet.

Schwächen:

- Bürokratisierung von Projektanträgen
- Mehr Verwaltungsaufwand
- Durch Kompetenzfelder nur noch Forschung innerhalb dieser Felder möglich.
- Eigene Forschung daher ohne Kompetenzfeld nicht möglich (SOWIRE).
- Querschnittskompetenz führt zu Abhängigkeiten.
- Wenig interdisziplinäre Arbeitsgruppen, zu wenig Kooperation zu anderen österreichischen Universitäten (Ausnahme VETMED und IFA Tulln).

### **1 Die Departmentstruktur und Kompetenzfelder der BOKU im EP**

Der Implementierung des UG02 ging an der BOKU der organisatorische Weiterentwicklung im Sinne des UG02 voraus. Die Institute behielten ihren eigenständigen Charakter in einer Departmentstruktur. Das auf der Institutsebene noch genügend Kompetenz und Eigenständigkeit bewahrt wurde zeigt sich nun als weise Entscheidung des Rektors a.D. denn bis die Departmentstruktur wirklich leistungsfähig ist, wird es, aus unserer Sicht noch Jahre dauern.

Aufgelöst hingegen wurden die Fachsenate (die die damaligen Studienrichtungen widerspiegelten). An ihre Stelle treten nun die Kompetenzfelder (die sich an der Forschung orientieren).

Die Matrixstruktur der Kompetenzfelder erinnert an die der TUUH, wobei Detlef Müller – Bölling<sup>1</sup> einen viel vielfältigeren Ansatz aufzeigt, der vor allem die Lehre miteinschließt. Mehr dazu unter Lehre.

## **2 Kompetenzfelder vs. Freiheit von Lehre und Forschung im EP**

Bzgl. Freiheit von Lehre und Forschung: Es gibt zu denken, dass eigene Forschung nur innerhalb dieser Kompetenzfelder erfolgen darf und die Bezeichnung als Querschnittsmaterie für z.B.: Sozial und Wirtschaftswissenschaften nicht unbedingt motivierend bzw. anerkennend ist. Vor allem wenn es sich hierbei um ein der drei bis vier Säulen, Soziales-Ökologie-Ökonomie(-Partizipation)<sup>23</sup>, der Nachhaltigkeit handelt. Ausserdem sehen wir in den Druck die ohnehin sehr hohe Drittmittelquote noch mehr zu heben (um 50% ) die Gefahr, dass dies auf Kosten der Lehre und der Grundlagenforschung geschehen wird. Dies steht wieder im Gegensatz zu der Freiheit von Lehre und Forschung.

Das drei Schwerpunktkonzept steht einerseits den bisherigen Konzepten diametral entgegen und stellt andererseits eine Rückkehr zu den Fachsenaten oder Disziplinen dar. Dadurch wird die Flexibilität und die Förderung interdisziplinärer, vielfältiger Ansätze durch die Kompetenzfelder und Departmentstruktur verspielt. Durch die örtliche Trennung wird diese Entwicklung zusätzlich verschärft. Konzepte, die jahrelang ausdiskutiert wurden und (abgesehen vom 7. Kompetenzfeld) von allen Beteiligten weitestgehend mitgetragen werden, werden gleichsam über Nacht ohne Kenntnis oder gar Einbindung der Betroffenen über den Haufen geschmissen. Sollten nun tatsächlich für Lehre und Forschung Standorte ausschlaggebend sein, worin besteht dann die Freiheit?

## **3 Lehre**

§13 (2) 1c) Studien und Weiterbildung:

Die Angaben zum Studienbetrieb und zu den Weiterbildungsaktivitäten sind durch entsprechende Statistiken über die quantitative Entwicklung in diesen Bereichen und mittels der Ergebnisse der Auswertung der Lehrveranstaltungsbeurteilungen nach Studien zu belegen. Auf dieser Basis sind die Vorhaben im Studien- und Weiterbildungsbereich sowie bei der Heranbildung von besonders qualifizierten Doktoranden und Postgraduierten zu bezeichnen und allfällige Änderungen der Lehr- und Lernorganisation zu definieren, mit denen den anzustrebenden Qualifikationsprofilen der Studierenden und der Forscherinnen und Forscher entsprochen werden soll.

Kurze Ist Analyse der Lehre an der BOKU derzeit:

Stärken:

- Noch immer ein großes Spektrum an interdisziplinären Ansätzen, trotz größerer Spezialisierung.
- Umstellung auf Bologna-Struktur ist bereits vollständig erfolgt (die mit der Umstellung verbundenen „chaotische“ Zustände stehen uns nicht mehr bevor).
- Partnerschaftliches Verhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden noch vorhanden.

---

<sup>1</sup> „Freiräume zur Gestaltung nutzen- Kriterien und Beispiele für neue Organisationsformen, Detlef Müller – Bölling; Hochschulreform in Europa – konkret , Stefan Titscher Sigurd Höllinger (Hrsg.) erschienen 2003 Leske + Budrich“

<sup>2</sup> <http://www.umweltbildung.at/cgi-bin/cms/af.pl?contentid=1760>

<sup>3</sup> Ergebnisse 1 - 10 von ungefähr 148.000 für Partizipation + Nachhaltigkeit. (0,19 Sekunden) [google](#)

- Fachstukas sind erhalten geblieben bzw. neu gebildet worden – große und rasche Lösungskompetenz durch Beteiligung von Studierenden. Dadurch große Nähe zu Problemen.
- Am Standort Türkenschanze familiärer Charakter. Vor allem durch das Kommunikations-, Kultur- und Interaktionszentrum TÜWI wird ein Austausch unter Studierenden aller Studien gewährleistet.

Schwächen:

- Durch die Umstellung auf die Bologna-Struktur ist die Lehrorganisation komplexer geworden. Startprobleme sind behoben, allerdings ist zu erwarten, dass durch die drei Standorte erneut grobe Probleme auftreten werden.
- Berufstätige Studierende werden im Entwicklungsplan nicht erwähnt.
- Es gibt kein Bewusstsein für die spezifischen Probleme von Studierenden mit Beruf oder Kind.
- Neue Lehrformen (e-learning, problem-based-learning, etc.) sind nur Ansatzweise verwirklicht und werden daher im Entwicklungsplan nicht erwähnt.
- Nachhaltigkeit wird nur in vereinzelten Studienprogrammen angesprochen.
- Nachhaltigkeit wird oft im falschen Kontext verwendet.
- Die kritische Auseinandersetzung mit diversen Themen wie die Freisetzung von GMO's, Bejagung bedrohter Tiere, etc. wird nicht gefördert.
- Verschulungstendenzen vs. Selbstorganisierten und -bestimmtem Studieren
- Infrastruktur wird billigst an Fachhochschulen vermietet, wodurch Engpässe nicht durch abendliche VO bzw. UE nicht beseitigt werden können, diese würden Berufstätigen und Studierenden mit Kind entgegen kommen.

Dass im vorliegenden EP nur eine Seite der Lehre gewidmet wird, ist kein Zufall. Dies spiegelt einerseits die Konzeptlosigkeit, andererseits die Untergewichtung der Lehre seitens des Rektorates wieder:

*"Ungeachtet ihrer Leistungsorientierung nimmt die BOKU ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und Studierenden wahr. Die für die BOKU kennzeichnende Tradition des partnerschaftlichen Umgangs zwischen Studierenden und Lehrenden sowie allen Mitarbeitern untereinander ist ein wesentliches Element der Unternehmenskultur. Dieser Grundeinstellung entsprechen im Außenverhältnis unbürokratische, auf die Bedürfnisse der Kunden eingehende Serviceleistungen."*

(EP 3.4.05)

... in der aktuellen Version des EP ist dieser Passus leider nicht mehr enthalten.

Die Entwicklung des e-learning die seit gut vier Jahren steckt im Vergleich zu anderen Universitäten in den Kinderschuhen. Alternativen zum Frontal-Studium wurden schon in einzelnen Studien ansatzweise verwirklicht. Neue Evaluierungsbogen wurden in nur 9 Projektmeetings unter mangelnder

Miteinbeziehung der Studierenden entworfen. Das Zentrum f. Lehre existiert noch immer nur virtuell. Durch unrealistische Werbung (boku 4you zeigt wie Studierende, eine Stapel Büchern a.: als Picknicktisch b.: als Kopfkissen im Türkenschanzpark mißbrauchen), vermittelt die BOKU das Bild, dass die Studien der BOKU einfach seien. Das Gegenteil ist der Fall, die neuen Studienpläne sind mehrheitlich nicht in der Mindeststudiendauer zu meistern. Die notwendigen Ressourcen werden nicht und wenn dann nur durch massives Intervenieren, den Studien mit der meisten Nachfrage zur Verfügung gestellt. Verbesserungen in der Lehre sind nur sehr begrenzt über die Zweckwidmung der Studiengebühren möglich (entgegen §2 UG02). Dadurch wird es für uns Studierenden immer schwieriger, die nicht zu verleugnenden Probleme in der Lehre zu entschärfen, oder nicht gar zu lösen.

Es sollen laut EP 75% der Masterstudien auf in englischer Sprache gehalten werden, z.T. sogar durch parallel – LV's. Warum man dies, in Zeiten des Ansturmes ausländischer Studierender und chronischer Unterfinanzierung, machen möchte ist sehr hinterfragenswert. Vor allem vor den Hintergrund, das „Kapazitätsprobleme“ in manchen Studien prognostiziert werden. Ein Punkt der bzgl. Fremdsprachen übersehen wurde ist das noch immer Verfassungsbestimmungen dafür gelten. Diese Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation ist kann auf Grund des Zeitdrucks nicht tiefer in die Materie gehen und ist daher unvollständig.

Bzgl. Nationale und Internationale Mobilität können wir nur hoffen, dass Tulln nicht deren Förderung wegen zum 3. Standort werden soll. Weiterbildung soll der BOKU 250 00 € im Jahr an Gewinn bringen. Es ist anzunehmen da die bisherigen Angebote nicht gerade billig waren (obwohl z.T. auch sehr interessant für Studierende bzgl. soft skills), dass hier nach noch mehr Profit gestrebt wird. Auch die Zuständigkeit bzgl der Weiterbildung ist nicht aus dem EP ersichtlich.

### **3. Conclusio:**

**Der Entwicklungsplan (08.08.2005)** ist, unserer Meinung nach, **nicht** als Basis für :

a.: die Entwicklung der BOKU

b.: die kommenden Leistungsvereinbarung

**geeignet.**

Da er in seinen Zielen, Strategien, Profilbildungsmaßnahmen (und auch den andere Bereichen im Sinne §13 (2) 1 a-f UG 02 :

a.: Die Freiheit der Wissenschaft und Lehre nicht gewährleistet, ja sogar beschränkt.

b.: Soziale Chancengleichheit, Mitbestimmung durch Studierende, Gleichstellung der Geschlechter nicht sicher stellt , und sogar bestehende Probleme verschärft.

c.: Die Vielfalt wissenschaftlicher Theorien, Methoden und Lehrmeinungen und Lernfreiheit nicht berücksichtigt, und auch noch Verschlechterungen bewirkt.

d.: den Zielen die in §1 UG02 genannt werden in großen Bereichen diametral entgegenläuft.

**Deshalb lehnen wir den vorliegenden Entwicklungsplan in seiner Gesamtheit ab.**

Wien, 2005.09.11

Jürgen Bittner und Julian Matzberger