

Lukas MITTERAUER<sup>1</sup> (Wien)

## Qualitätssicherung und universitäres Steuerungssystem

### Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt, dass die Entwicklung der heutigen Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulsystem nicht unabhängig von den sich ändernden Steuerungsstrukturen zu sehen ist, ja sogar durch diese Änderungen überhaupt erst angestoßen wurde. Die Etablierung neuer Modelle und Instrumente der Qualitätssicherung hatte einerseits positive Effekte (Reflexion der eigenen Arbeit, Aufwertung der Lehre), andererseits müssen schwerwiegende negative Auswirkungen (Orientierung an quantitativem Plansoll statt Erkenntnisgewinn, unproduktive Ausweitung der Review-Tätigkeiten, Form kommt vor Inhalt, Mainstreambildung und industrielle Produktion statt Innovation) konstatiert werden. Um die Qualität und die Qualitätssicherung der Hochschulen zu verbessern, wird eine Änderung des zugrundeliegenden Steuerungssystems vorgeschlagen. Die Universitäten müssen wieder verstärkt kooperative und partizipative Strukturen entwickeln, wollen sie eine tragende Rolle für die gesellschaftliche Entwicklung spielen. Die Qualitätssicherungsinstrumente müssen reduziert und ihr Fokus auf Reflexion und Entwicklungspotential gelegt werden.

### Schlüsselwörter

Qualitätssicherung, Steuerung, Evaluation, Österreich

## Quality assurance and university governance

### Abstract

This article shows that the development of the quality assurance in the Austrian higher education system depends on the changes in governance, which have been the primary drivers of the ongoing evolution of quality assurance. The implementation of new quality assurance models and instruments has had both positive effects (e.g. regular reflection on self-performance, improving academic teaching) and negative consequences (e.g. focus on quantitative indicators instead of seeking insight and knowledge, non-productive expansion of peer-reviews, focus on form instead of content, forcing mainstream and industrial knowledge production instead of innovation). In order to enhance quality and quality assurance in the higher education system, there must be a comprehensive change in the governance system. If universities want to play an important role in the development of society, they must focus on cooperation and participation, both in their activities and in their organizational structures. Furthermore, it will be necessary to reduce the number of quality assurance instruments and focus the goals of quality assurance on development and reflection.

---

<sup>1</sup> E-Mail: [lukas.mitterauer@univie.ac.at](mailto:lukas.mitterauer@univie.ac.at)

**Keywords**

quality assurance, governance, evaluation, Austria

# 1 Die Bildungsexpansion und die Änderung der Steuerungsphilosophie als Basis für das Aufkommen des Begriffs „Qualitätssicherung“

Versteht man unter dem Begriff „Qualitätssicherung“ die Summe aller Maßnahmen, um eine konstante Leistung (Produkte, Dienstleistungen etc.) zu gewährleisten, kann man davon ausgehen, dass es bei nahezu jeder Leistungserbringung Formen der Qualitätssicherung gab und gibt. In den meisten Belangen fällt sie nur nicht auf, weil sie als selbstverständlich erachtet wird; entweder ist sie integraler Bestandteil der Leistungserbringung (etwa, wenn wir in einem Restaurant gefragt werden, ob es denn geschmeckt hätte), oder der Prozess der Leistungserbringung selbst ist uns nicht einsichtig (etwa, wenn wir in einem Geschäft ein fertiges qualitätsgesichertes Produkt kaufen). Da die Qualitätssicherung als immanenter Bestandteil der Leistungserbringung wahrgenommen wird, rückt sie somit nur dann ins Blickfeld der Betrachtung, wenn sich entweder die Leistungen bzw. zentrale Rahmenbedingungen der Leistungserbringung ändern, oder wenn die Qualitätssicherung offensichtlich von der Leistungserbringung entkoppelt wird. Dies gilt auch für das Hochschulsystem, in dem sich vor allem zu zwei Zeitpunkten die Rahmenbedingungen in den letzten Jahrzehnten geändert haben; nämlich der Anfang (1960er Jahre) und die „Krise“ (1990er Jahre) der Bildungsexpansion. Beide Zeitpunkte haben zu einer dramatischen Veränderung der Steuerungsphilosophie im Hochschulbereich geführt.

Folgt man der Klassifikation von CLARK (1983) lässt sich jedes Hochschulsystem in einem Dreieck zwischen akademischer Oligarchie, staatlicher Autorität und Markt verorten. Die Reformen der 1960er und frühen 1970er Jahre ließen sich demnach als eine Änderung der Steuerungsphilosophie weg von der akademischen Oligarchie hin zur staatlichen Autorität<sup>2</sup> und die der 1990er Jahre von der staatlichen Autorität hin zum Markt beschreiben.

---

<sup>2</sup> Die staatliche Autorität legte hier die Rahmenbedingungen für die unter dem Schlagwort „Gruppenuniversität“ bekannte Organisationsform fest. Je Hierarchieebene wurden Gremien, in denen demokratisch legitimierte Vertreter/innen aller universitären Gruppen vertreten waren, mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet.

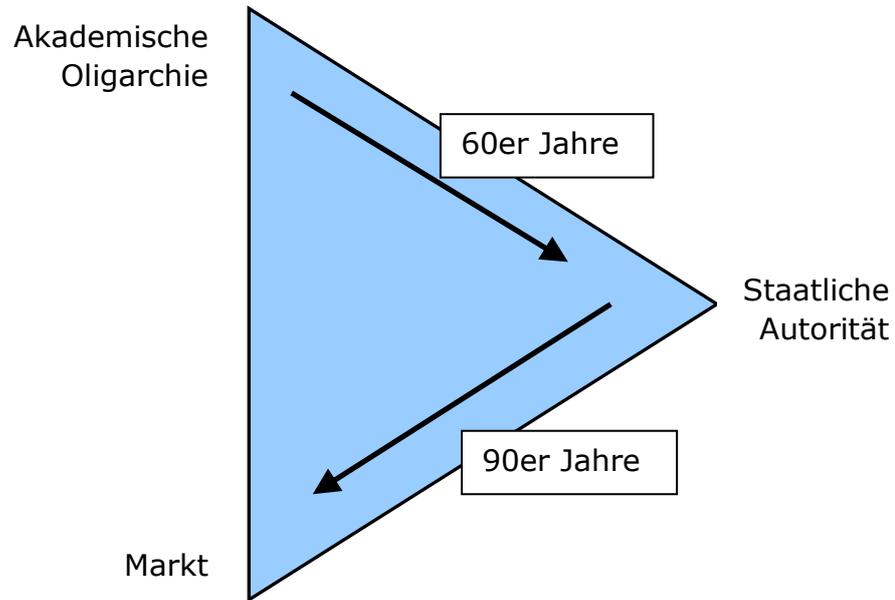


Abb. 1: Änderung der Hochschulsteuerung, MITTERAUER (1996) basierend auf CLARK (1983)

Vor den Reformen der späten 1960er und frühen 1970er Jahre stellten sich die Universitäten als weitgehend von der Professorenschaft selbst gesteuerte Institutionen dar. Aufgabe der Universitäten war es im Bereich Lehre vor allem, für staatswichtige Funktionen qualifiziertes Personal (Lehrer/innen, Verwaltungsbeamtinnen und -beamte, Ärztinnen und Ärzte, Juristinnen und Juristen) heranzubilden. So ging der überwiegende Teil der Absolventinnen und Absolventen in den öffentlichen Dienst. Mit Beginn der 1970er Jahre stieg der Bedarf an Akademikerinnen und Akademikern in Gesellschaft und Wirtschaft rasant an. Dies einerseits wegen der zunehmenden Professionalisierung zahlreicher Berufe, andererseits wegen des Beginns eines Prozesses, der unter dem Schlagwort „Wissensgesellschaft“ firmiert.

Um sowohl diesen zusätzlichen Bedarf an Akademikerinnen und Akademikern als auch den Bedarf an professionalisiertem Wissen abdecken zu können, wurden tragfähige Strukturen benötigt, die eine Ausweitung des Universitätssektors erlaubten. Es wurden im Wissenschaftsministerium zahlreiche Reformkommissionen eingerichtet, die die grundlegende Ausrichtung einer Reform erarbeiteten (KREUTZ & RÖGL, 1994)<sup>3</sup>. Diese sah eine weitgehende Zentralisierung der Entscheidungsbezugnisse von den Universitäten hin zur staatlichen Autorität vor. Das Studienrecht wurde auf vier Ebenen geregelt. Das Lehrkanzelsystem wurde in ein Institutssystem umgewandelt, die bis dahin weitgehend autokratisch getroffenen Entscheidungen wurden durch ein System „demokratischer“ Legitimation ersetzt. Die Verlagerung der Entscheidungsmacht wurde aber nicht nur durch die detaillierte Gesetzge-

<sup>3</sup> KREUTZ & RÖGL liefern einen umfassenden Überblick über den Reformprozess im österreichischen Hochschulsystem der 1960er und frühen 1970er Jahre.

bung erreicht, sondern auch durch den Umstand, dass sowohl die Personal- als auch die Ressourcenplanung im Ministerium angesiedelt wurde.

Im Zuge dieser Neustrukturierung kam es zu einem Prozess, der unter dem Schlagwort „Hochschulexpansion“ bekannt ist. Die Studierendenzahlen, die in den 1960er Jahren um die 50.000 lagen, vervierfachten sich innerhalb von fünfzehn Jahren (STATISTIK AUSTRIA, 2012, S. 281). Innerhalb von zehn Jahren kam es zu einer Steigerung des wissenschaftlichen Personals um 70 % (BMWF, 1993b, S. 73). An manchen Standorten und Fächern drängten Studierendenzahlen an die Hochschulen, die von den Universitäten kaum mehr bewältigt werden konnten. Die Schlagworte dieser Entwicklung sind „anonymes Massenstudium“ und „Massenuniversität“.

In den frühen 1990er Jahren war die Hochschulexpansion (LECHNER & REITER, 1994) im Sinne von Bedarfsdeckung am Arbeitsmarkt abgeschlossen. Gleichzeitig gab es eine Fülle von nicht-intendierten Entwicklungen, die die Hochschulen immer wieder ins Rampenlicht der Öffentlichkeit brachten. Erstens gab es weiterhin einen steigenden Andrang auf die Universitäten, zweitens trat ein bis dahin unbekanntes Phänomen auf, nämlich die Akademiker/innen-Arbeitslosigkeit (BIFFL, S. 57ff). Drittens wurden „Qualitätsmängel“ in der Ausbildung offensichtlich, da die Personal- und Ressourcenausstattung nicht mit den Studierendenzahlen Schritt halten konnte.

In dieser „unglücklichen“ Konstellation entstand der Ruf nach einer neuerlichen Universitätsreform, insbesondere nach einer Änderung des Steuerungssystems. Dies war gleichzeitig die Zeit, in der das „Zeitalter der Marktwirtschaft“ ausgerufen wurde. Alle Bereiche des Lebens wurden zunehmend aus einer marktwirtschaftlichen Perspektive mit klar abgesteckten Tauschrelationen betrachtet. Jede Organisation musste in Ablauf und Aufbau einem Wirtschaftsunternehmen entsprechen; so auch die Universität (BMWF 1993a, exemplarisch S. 11), die „im Wettbewerb ihre Leistungsfähigkeit entwickeln, wirtschaftlich den Einsatz ihrer Ressourcen gestalten ... autonom ihre Ressourcen, ihr Personal und ihre Organisation entwickeln“ (MÜLLER-BÖLING, 2000) soll; Organisation und Prozesse wurden aus der Unternehmenspraxis in das Universitätssystem eingebracht. Für die Universitäten galt in dieser Terminologie, dass das Gut „Wissen“ zum handelbaren Produkt wurde. Auf dem Markt „Universität“ verschwanden die Begriffe „Erkenntnis“ und „Suche“ und wurden ersetzt durch „Drittmittelwerbung“, „Publikationsindizes“ und „Patente“. Studierende werden nicht mehr als Teil der Universität, die in späterer Folge auch den wissenschaftlichen Nachwuchs stellen sollen, gesehen, sondern als „Kundinnen und Kunden“, die eine Dienstleistung „Lehre“ in Anspruch nehmen, die sie in die Lage versetzt, den eigenen Marktwert auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. „Kooperation“ wird durch den „Wettbewerb“ ersetzt, bei Studierenden untereinander wie auch unter den Forscherinnen und Forschern selbst. Gedanken früherer Tage wie jener, „daß der Wettbewerb ein im Grunde einer humanen Erziehung entgegengesetztes Prinzip ist“ (ADORNO, 1970, S. 126, zit. n. KRÜCKEN, 2005), wurden nicht mehr rezipiert.

In diesem Rahmen kommen die Begriffe „Qualitätssicherung“ und „Evaluation“, die vorher nur einer kleinen Gemeinde von Hochschulforscherinnen und -forschern bekannt waren, im österreichischen Hochschulsystem auf (PECHAR, 1993). Sie

sind untrennbar mit einer Änderung der Steuerungsphilosophie von Input zu Output verbunden<sup>4</sup>. Bei der Inputsteuerung werden die Rahmenbedingungen über Normen festgelegt und Budgets für die einzelnen Funktionsbereiche zur Verfügung gestellt. Den Akteurinnen und Akteuren wird zugetraut, innerhalb der gesetzlichen Vorgaben mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen so umzugehen, dass die Ziele und Aufgaben der Hochschulen erreicht werden. Bei der Outputsteuerung wird weitgehend auf Normen verzichtet; die Regelungsdichte beschränkt sich auf „Rahmengesetze“. Dafür werden Vereinbarungen über umzusetzende Leistungen getroffen, deren Erbringung kontrolliert wird und die Basis für weitere Finanzierungen sind.

	<i>Inputsteuerung</i>	<i>Outputsteuerung</i>
<i>Normen</i>	detaillierte Normen	„Rahmengesetz“
<i>Finanzierung</i>	Input-bezogen	leistungsbezogen, für Leistungen wird bezahlt
<i>Grundlage der Leistungen</i>	gesetzlicher Auftrag, akademischer Ethos	Ziel-Leistungs- Vereinbarungen durch alle Hierarchieebenen
<i>Leistungskontrolle, Qualitätssicherung</i>	implizit, Scientific Community	Controlling, Evaluierung, Qualitätssicherung, Berichtswesen

Tab. 1: Unterschiede von Input- und Outputsteuerung im Verhältnis Staat-Universitäten, nach MITTERAUER (2008)

Geht man von der Definition der Qualitätssicherung, wie zu Beginn des Artikels beschrieben, aus, können bei der Umstellung von der Input- zur Outputsteuerung folgende intendierte Änderungen in Bezug auf die Qualitätssicherung identifiziert werden:

- Die Qualitätssicherung verlagert sich von einer internen hin zu einer verstärkt externen Prüfung der Leistungserbringung. Außenstehende Personen und Organisationen werden in die Hochschule geholt, um die Leistungsfähigkeit der Einheiten, wie Fakultäten, Studien oder Dienstleistungseinrichtungen, zu überprüfen. Seit 2012 ist auch eine externe Prüfung des Qualitätsmanagementsystems zwingend vorgeschrieben. Waren Begutachtungen durch externe Wissenschaftler/innen vormals nur für ausgewählte Zeitpunkte der wissenschaftlichen Karriere vorgesehen (Habilitation, Berufungsverfahren), gibt es heute nahezu keine Entscheidung, die nicht durch externe Gutachten „abgesichert“ wird. Betroffen ist jeder kleine Projektantrag, jede Personalentscheidung und nahezu jede Publikation. Jede Wissenschaftlerin und jeder Wissenschaftler hat sich wie auch jede Organisations-

<sup>4</sup> Den theoretischen Rahmen für diesen Wechsel lieferten dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung einige Auftragsarbeiten, vor allem PROMBERGER (1993), siehe auch BMWF (1993a).

einheit in regelmäßigen Abständen einer externen Begutachtung zu unterziehen. Zusätzlich zu den Begutachtungen wurde auch ein dichtes Geflecht an Beratungsgremien aufgezogen, die den Entscheidungsträgerinnen und -trägern zur Seite stehen.

- Der Fokus verlagert sich von der Prozessqualität hin zur Produktqualität. Vor den Reformen der 1990er Jahre war es Ziel, Rahmenbedingungen und Prozesse zu schaffen, die eine hohe Qualität ermöglichen sollen. Diese Prozesse wurden danach in entsprechende Gesetze gegossen. Diese Sicht wurde dahingehend geändert, dass nunmehr die „Produkte“ selbst Gegenstand bzw. Betrachtungsfeld der Qualitätssicherung sind. Diese Produkte müssen in einer vorher in Leistungsvereinbarungen festgelegten Menge erbracht werden. Dies betrifft sowohl den Output im Bereich „Forschung“ in Form von Publikationen (Performance Record, Impact Factor, H-Index etc.) als auch den Bereich „Lehre“ in Form der Absorptionsfähigkeit des Arbeitsmarkts und der Qualität der Anstellungsverhältnisse der Absolventinnen und Absolventen; oft ausgedrückt in monetären Einheiten (z. B. Gehälter und Einkommensverläufe der Absolventinnen und Absolventen).
- Einen zentralen Aspekt im Umbau der österreichischen Universitätslandschaft spielt die Verlagerung der Prüf- und Entscheidungsinstanz. Sollten ursprünglich die demokratisch legitimierten Gremien die Entwicklung der Wissenschaft und ihrer Lehre gewährleisten bzw. die Entwicklungsfähigkeit sichern, kommt es derzeit zu einer jeweils von der übergeordneten Hierarchieebene initiierten Überprüfung der Einhaltung von Standards.
- Qualitätssicherung orientiert sich nun mehr an transparenten Kriterien, die von außen an die Universität herangetragen werden. Bekanntestes Beispiel dafür sind etwa die ESG<sup>5</sup> der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), die mittlerweile gestaltend auf die Universitäten wirken, da sie bei nahezu jedem Qualitätssicherungsprozess zum Einsatz kommen. Diese Standards werden veröffentlicht und sind somit transparent. Jede Universität weiß, wonach ihre Leistungen gemessen werden. Demgegenüber treten die impliziten Kriterien der jeweiligen Scientific Community in den Hintergrund.

Die zentralen Akteurinnen und Akteure des Universitätssystems befürworteten – aus unterschiedlichen Motiven – die Änderung der Steuerungsphilosophie weg von der „staatlichen Autorität“ in Richtung „Markt“<sup>6</sup>:

- Das Ministerium meinte, die Universitäten nur mangelhaft über Gesetze steuern zu können. Auch der an die Politik herangetragenen Kritik, zu wenig Ressourcen in den Sektor zu bringen, konnten oder wollten die politischen Akteurinnen und Akteure nicht entgegentreten. Die Steuerung durch

---

<sup>5</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (deutsch: ENQA, 2006)

<sup>6</sup> Eine Darstellung der Stellungnahmen zu den einzelnen Reformteilen findet sich in BMWF (1992).

das Ministerium selbst provozierte überdies eine Unzahl von informellen Interventionen mit der Absicht, getroffene Entscheidungen zu revidieren oder zu treffende Entscheidungen zu beeinflussen. Ein Wechsel des Steuerungssystems mit einer Verlagerung der Verantwortung in die darunterliegenden Ebenen konnte hier Abhilfe schaffen.

- Die Vertreter/innen von Wirtschaft und Industrie befürworteten die Änderung in der Steuerungsphilosophie mit der These, dass durch eine weitreichende Deregulierung und Liberalisierung die Kreativität wieder in den Mittelpunkt der Forschungsbemühungen gelangen könnte. Der Staat solle sich so weit wie möglich zurückziehen; Autonomie, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb seien die zentralen Eckpunkte einer Reform (siehe beispielsweise MÜLLER-BÖLING, 2000). Sie folgten damit weitgehend den Auffassungen, die in „wirtschaftsnahen“ Denkfabriken, wie der Bertelsmann-Stiftung oder dem durch die Bertelsmann-Stiftung und die Hochschulrektorenkonferenz gegründeten Centrum für Hochschulentwicklung, formuliert wurden.
- Die Universitätsleitungen wiederum sahen in den Reformen die Chance zu mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum. Dass mit mehr Rechten auch mehr Pflichten verbunden sind, wurde vorerst nicht erkannt. Bedenken gegen die Reformen wurden vor allem in zwei Richtungen geäußert, nämlich der Einschränkung der Mitbestimmung einzelner Personengruppen (Mittelbau und Studierende) und der Aufgabe akademischer Selbststeuerung zugunsten von Kosten-Nutzen-Überlegungen. Von Professorinnen- und Professoreseite wurde ersterer Einwand sogar begrüßt, da es durch die stärkere Hierarchiebildung zu einer Neuverteilung der Macht in Richtung Professorinnen- und Professorenschaft kam<sup>7</sup>.

Der Reformprozess wurde wegen des außerordentlichen Umfangs der Veränderung in einem zweistufigen Prozess umgesetzt<sup>8</sup>. Die erste Stufe bildete das Universitäts-Organisationsgesetz 1993 (UOG 93), das im Bereich der Qualitätssicherung (§18 Evaluierung in Forschung und Lehre) noch eine hohe Regelungsdichte aufwies, da es eine Verordnungsermächtigung des Bundesministers enthielt, die Grundzüge für die Durchführung zu regeln, was zur Verabschiedung einer äußerst umfangreichen Evaluierungsverordnung führte.

Noch bevor das UOG93 vollständig implementiert war<sup>9</sup>, wurde eine neuerliche Reformdebatte gestartet. 1998 verschickte das zuständige Bundesministerium ein „Diskussionspapier für ein Bundesgesetz über vollrechtsfähige Universitäten“

---

<sup>7</sup> Eine Darstellung der unterschiedlichen Positionen befindet sich in BMWF (1993a, S. 23-28).

<sup>8</sup> Vergleicht man das ursprüngliche Reformvorhaben (BMWF, 1991) mit der endgültigen Realisierung im UG2002, fällt auf, dass die Unterschiede äußerst gering ausfallen; dass die eigentliche rechtliche Umsetzung des Reformvorhabens somit über zehn Jahre gedauert hat und die faktische Umsetzung noch gar nicht abgeschlossen ist.

<sup>9</sup> Die Universitäten Wien, Graz und Innsbruck „kippten“ erst im Jahr 2000 in die Rechtslage nach UOG93.

(BMWV, 1999), das in einer Arbeitsgruppe der Rektorenkonferenz diskutiert und bearbeitet wurde (TITSCHER et al., 2000). Mit der Umsetzung des Universitätsgesetzes 2002 in der letzten Dekade wurde der Umbau der Universitäten in eine betriebsähnliche Struktur finalisiert.

## 2 Die Umsetzung: „Es wird nicht so heiß gegessen wie gekocht“ oder sind wir erst beim Bereiten der Zutaten?

Die Umsetzung der Steuerungsinstrumente an den einzelnen Hochschulen erfolgte in sehr unterschiedlichem Tempo, sodass man aus heutiger Sicht noch keine abschließende Bewertung der intendierten und nicht-intendierten Effekte vornehmen kann. Auch das Ausmaß des Umbaus gestaltet sich – etwa im Bereich kollegialer Mitbestimmung – von Universität zu Universität sehr unterschiedlich. Als dritter relativierender Faktor muss genannt werden, dass Österreich in der kontinentaleuropäischen Universitätstradition eine gewisse Vorreiterrolle in der Umgestaltung der Steuerungsphilosophie einnimmt und die Effekte, die durch einen großflächigeren Umbau entstehen, ebenfalls noch nicht abgeschätzt werden können. Der vierte Faktor bezieht sich auf die Menschen in den Universitäten selbst. Die meisten Studierenden kennen überhaupt kein anderes als das derzeit existierende System und auch die nachströmenden Generationen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind bereits im herrschenden Paradigma sozialisiert; demgegenüber existiert noch eine kleiner werdende Zahl an Personen, die den Änderungen aus unterschiedlichsten Gründen und Motiven gewisse Beharrungstendenzen entgegensetzen.

Aus heutiger Sicht kann jedenfalls vermerkt werden, dass die Qualitätssicherungs- und Controllinginstrumente nicht in dem Maße umgesetzt wurden, wie es eine rein marktwirtschaftliche Lehre erwarten ließe. Es lassen sich jedoch bereits einige positive wie negative Effekte extrahieren, die bei einer Fortführung der herrschenden Entwicklung verstärkt werden:

- Orientierung an quantitativem Plansoll statt Erkenntnisgewinn: Durch die zunehmende Steuerung über quantitative Zielvorgaben, die vertraglich ausgehandelt und fixiert werden, wird die wissenschaftliche Tätigkeit auf diese Zielvorgaben ausgerichtet und es werden Strategien gewählt, die die Erfüllung dieser Zielvorgaben gewährleisten. Dies betrifft sowohl das einzelne Individuum, das sich als Forscher/in nun weniger am Erkenntnisinteresse, sondern an der Erfüllung von außen herangetragenem Qualitätsstandards (z. B. Impactfaktoren, Drittmittelwerbung) orientiert, als auch die Organisationseinheiten, die um die Erfüllung der in den Leistungsvereinbarungen formulierten Ziele (wie etwa die Steigerung der Publikationszahlen um einen gewissen Prozentsatz) ringen<sup>10</sup>. Der Ratio folgend filetieren Wis-

<sup>10</sup> MEYER (1994; zit. nach JANSEN et al., 2007) zeigt, dass die Institutionalisierung von Leistungsindikatoren alleine schon durch ihr Vorhandensein, ähnlich wie reaktive Erhebungsverfahren, das Verhalten der zu Beurteilenden verändert.

senschaftler/innen Forschungsthemen und platzieren die Ergebnisse in möglichst vielen und unterschiedlichen Publikationsorganen, da so die Zielvorgabe sehr effizient erfüllt werden kann.<sup>11</sup> Ein großes Problem stellen die Bereiche dar, die in den Zielvereinbarungen nicht erwähnt werden, weil sie – da nicht leistungsrelevant – nicht mehr weiterverfolgt werden; beispielhaft kann hier die universitäre Selbstverwaltung genannt werden. Das Gleiche gilt auch für die universitäre Lehre: Durch die Vorgabe von quantitativen Eckdaten, wie der Senkung der Drop-out-Rate oder der Reduzierung der durchschnittlichen Studienzzeit, richten sich die universitären Akteurinnen und Akteure auch in der Lehre an diesen Vorgaben aus; Universitätsleitungen, indem sie diese Vorgaben zum Ziel erklären, und Studienprogrammverantwortliche, indem sie diese Ziele zu erreichen suchen. Dies kann natürlich in gewissen Fällen auch über die Beseitigung von Mängeln im Studiensystem oder die Implementierung besserer Betreuungssysteme geschehen. In der Regel wird man aber eher mangels zusätzlicher Ressourcen oder aber auch wegen des Umstandes, dass viele Studierende nicht in der Lage sind, das Studienziel zu erreichen, das geforderte Niveau senken, den Arbeitsaufwand minimieren oder die Voraussetzungen für das Studium zum Studienbestandteil machen.<sup>12</sup> Und die Studierenden werden sich selbst auch an die Gegebenheiten anpassen und erkennen, dass es der Universität vielleicht gar nicht mehr so um ihren Kompetenz- und Wissenserwerb geht, und ihr Verhalten daran anpassen.

- Unproduktive Ausweitung der Review-Tätigkeiten: Wie bereits oben beschrieben, wird an den Universitäten in zunehmendem Maße begutachtet; Organisationseinheiten bekommen externe Boards und Beratungsgremien an die Seite; deutlich mehr Entscheidungen müssen durch mehrere Expertinnen und Experten legitimiert werden; der Anteil kompetitiver Mittel, die durch Peer-Review vergeben werden, steigt<sup>13</sup>; durch die zeitliche Befristung vieler Anstellungen und die Ausweitung der Projektarbeit bzw. die Erhöhung kompetitiv einzuwerbender Mittel kommt es zu einem Anwachsen der Begutachtungstätigkeit; auch der Trend, vermehrt in Peer-reviewten Zeitschriften zu publizieren, erhöht den Aufwand für Fachgutachten; weiters expandiert das Berichtswesen wegen des gesteigerten Legitimationsdrucks. So positiv der Grundgedanke ist, sich vor der Entscheidung in wichtigen Angelegenheiten externen Rat zu holen oder in einem reflexiven Prozess vergangene Entwicklungen und künftige Pläne Fachkol-

<sup>11</sup> BUTLER (2004) zeigt, dass, nachdem in Australien Geldmittel an den Publikationsoutput geknüpft wurden, die Zahl an Publikationen dramatisch angestiegen ist, bei Journals mit niedrigem Impact waren die größten Zuwächse zu verzeichnen.

<sup>12</sup> So ist beispielsweise in der Studieneingangsphase der Mathematik vorgesehen, den Schulstoff auszuarbeiten, weil vielen Erstinskribierenden das nötige Vorwissen fehlt (siehe dazu auch MITTERAUER, 2010).

<sup>13</sup> Während das Hochschulbudget zwischen 2000 und 2010 um 52 % stieg, verzeichneten die Mittel des Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) einen Anstieg um 103 % (FWF 2001, FWF 2011, BMWF, 2012a; eigene Berechnungen).

leginnen und -kollegen vorzulegen, um eine weitere Meinung einzuholen, so unfruchtbar sind die Auswüchse des permanenten Reviews und des inflationären Begutachtens, da es zu einer Fülle nicht-intendierter Effekte kommt. Erstens wird immer mehr Arbeitszeit für Reviewtätigkeit verwendet, die wahrscheinlich besser in Forschungstätigkeit investiert wäre, zweitens wird der Aufwand zur Erstellung der Unterlagen für die Reviews immer größer<sup>14</sup>; drittens wird es insbesondere für weniger namhafte Universitäten immer schwieriger „hochkarätige“ Fachkolleginnen und -kollegen zu engagieren, weil diese angesichts der Fülle an Begutachtungsangeboten selektiv auswählen<sup>15</sup>; viertens gewinnt man den Eindruck, dass sich in einigen Feldern bereits ein neuer Berufszweig hauptamtlicher Begutachter/innen entwickelt hat; und fünftens besteht die Gefahr, dass die Qualität der Gutachten sinkt, wenn die Reviewtätigkeiten weiter zunehmen.<sup>16</sup>

- Form kommt vor Inhalt: Dadurch, dass Qualität immer wieder neu nachgewiesen werden muss, kommt es zu einem Zwang zu Selbstdarstellung und Selbstvermarktung auf der Ebene der individuellen Person, auf der Ebene der Organisationseinheit und auf der Ebene der Institutionen. Der „Wettbewerb der Ideen“ und der „Kampf um die besten Köpfe“ erfordert von jeder einzelnen Forscherin/jedem einzelnen Forscher, aber auch von den Organisationseinheiten, darzulegen, warum man zu diesen „besten Köpfen“ gehört und welche Alleinstellungsmerkmale dafür sprechen, den Zuschlag zu erhalten. Dabei ist es relativ egal, ob die zu Markte getragenen Produkte (Forschungsergebnisse, Studienrichtungen, Lehrgänge) auch wirklich den Ankündigungen entsprechen, sie müssen nur den Erwartungen des „Käufers“/der „Käuferin“ entsprechen – egal, ob er/sie Bundesministerium (Leistungsvereinbarung), Universitätsleitung (Berufungen) oder FWF (Drittmittel) heißt. Verfolgt man beispielsweise die Berichterstattung über Forschungsergebnisse der letzten Jahrzehnte, fällt auf, dass der Umstand der neuen Erkenntnis nicht mehr reicht, sondern dass mit den Forschungsergebnissen auch ein unmittelbarer Nutzen verbunden sein muss, der entsprechend kommuniziert werden muss.<sup>17</sup> In diesem Zusammenhang

<sup>14</sup> Beispielsweise seien hier die Ethikkommissionen genannt, deren Votum mittlerweile in vielen Journals obligate Voraussetzung einer Einreichung ist.

<sup>15</sup> So schrieben etwa beim FWF im Jahr 2000 64,4 % der angefragten Wissenschaftler/innen ein Gutachten, im Jahr 2011 waren es nur noch 34,7 %. Dividiert man das VPI-bereinigte Gesamtbudget des FWF durch die eingelangten Gutachten, reduzierte sich der Betrag je Gutachten zwischen 2000 und 2011 um 25 %; es wird also weniger Geld je Gutachten ausgeschüttet (FWF, 2001; FWF 2012; eigene Berechnungen).

<sup>16</sup> Zu problematisieren wäre hier auch, dass immer mehr Institutionen und Journals beginnen, die Gutachter/innen für ihre Tätigkeit zu bezahlen. Materielle Incentives haben aber tendenziell negative Wirkungen auf die Qualität und die Effizienz der Gutachter/innen-Tätigkeit, wie SQUAZZONI et al. (2013) zeigen.

<sup>17</sup> So fällt auf, dass bei Berichten über Forschungsergebnisse in den Medien immer öfter angeführt wird, welche Umsetzungen durch dieses Ergebnis erwartet werden dürfen. Beispielshaft: „...dass neue Methoden aus der xxx in der Medizin zum Wohl des Patienten angewendet werden können.“ „...Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob die Funktion

ist Wissenschaftsmarketing<sup>18</sup> zu einem nicht zu unterschätzenden Wirtschaftszweig mutiert, von dem man mittlerweile auch entsprechende Rückflüsse erwartet.

- Mainstreambildung und industrielle Produktion statt Innovation: Dadurch, dass immer mehr Bereiche der Universitäten „qualitätsgesichert“ und durch externe Expertinnen und Experten begutachtet werden, kommt es zu einer Anpassung der (Forschungs-)Aktivitäten an die Vorstellungen, die man über die Erwartungen dieser Expertinnen und Experten hat, da man ja den Review „überstehen“ möchte. Dadurch kommt es aber zu einer automatischen Selbstbeschränkung der Ideen<sup>19</sup>, insbesondere dann, wenn die individuelle Zukunft davon abhängt. Neues zu erforschen bedeutet immer auch Ungewissheit über die Ergebnisse und auch das Risiko des Scheiterns. Das kann man sich aber in der heutigen Wissenschaftsgesellschaft kaum mehr leisten, da „schlechte“ Ergebnisse<sup>20</sup> deutlich seltener und gar keine Ergebnisse überhaupt nicht veröffentlicht werden. Die daraus resultierende Perforation des Scientific Tracks kann die Karriereaussichten deutlich mindern. Deshalb produziert man immer mehr von „More of the same“. Hier kennt man die Produktionsweise und kann abschätzen, dass man Ergebnisse erzielt, die genau so viel Neuigkeitswert haben, dass sie noch publiziert werden.
- Reflexion der eigenen Arbeit: Die Einführung von neuen Instrumenten der Qualitätssicherung hat dazu geführt, dass die Universitätsangehörigen sich damit konfrontiert sahen, ihre eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen. Dies bedeutet nicht, dass dies von einer nicht unbeträchtlichen Zahl der Wissenschaftler/innen ohnedies auch schon vorher gemacht wurde. Der Unterschied ist jedoch, dass es sich dabei um ein regelmäßiges Verfahren handelt, das einen in periodischen Abständen genau zu dieser Selbstreflexion

---

von xxx mit Medikamenten ausgeschaltet werden kann.“ „Das xxx sei im Prinzip marktreif. Konkrete Pläne zur Serienproduktion gebe es aber noch nicht.“

<sup>18</sup> Einen Überblick über die Literatur bringen HEMSLEY-BROWN & OPLATKA (2006)

<sup>19</sup> Auch Wissenschaftler/innen unterliegen dem normativen Einfluss der Scientific Community, der sie dazu bewegt, sich so zu verhalten, dass sie nicht durch Abweichen von den Gruppennormen unangenehm auffallen. „Aus der Wissenschaftsgeschichte, auch der jüngsten, ist bekannt, dass gerade die sehr innovativen Denker, die außerhalb des mainstream forschen und von deren Arbeit die großen qualitativen Fortschritte der Wissenschaft abhängen, zumindest zeitweilig auf besondere Schwierigkeiten der Anerkennung gestoßen sind. [...] Wie die wissenschaftliche Gemeinschaft, so ist auch das Peer Review System als dessen Teil bei der gerechten Bewertung von Neuerern eines gewissen Formats offenbar überfordert.“ (FISCHER, 2011, S. 26) „Man kann versuchen, eine „Skala der Originalität“ von Innovationen aufzustellen und diese mit dem Ablehnungsrisiko entsprechender Projektanträge oder Manuskriptenreichungen zu korrelieren.“ (FISCHER, 2011, S. 52)

<sup>20</sup> Mit „schlechtem“ Ergebnis ist hier gemeint, dass etwa die Nullhypothese nicht verworfen werden konnte; die Untersuchung somit keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen konnte.

zwingt und dem man nicht durch Verdrängen ausweichen kann, und dass einem von der Qualitätssicherung optimalerweise die Instrumente in die Hand gegeben werden, die den größten Nutzen einer solchen Reflexion erwarten lassen. Diese in regelmäßigen Abständen durchgeführte Feedbackschleife kann sehr positive Effekte haben, wenn sie nicht zur immerwährenden „Nabelschau“ verkommt, aus der keine Schlüsse für die eigene Arbeit gezogen werden. Auch soll die Feedbackschleife nicht mit Angst vor möglichen negativen Konsequenzen konnotiert sein, da erstens unter Angst die Bereitschaft zur Reflexion sinkt und zweitens versucht wird, das Instrumentarium im Rahmen der Möglichkeiten zu manipulieren. Die durch qualitätssichernde Maßnahmen hervorgerufene Reflexion sollte daher nicht konterkariert werden, indem man an die Ergebnisse derselben Instrumente unmittelbare Ressourcenentscheidungen knüpft.

- Aufwertung der Lehre: Ein weiterer Effekt der Einführung der „neuen“ Qualitätssicherungsinstrumente vor rund zwanzig Jahren ist eine Aufwertung der universitären Lehre. Die universitäre Lehre stand bis dahin in der kontinentaleuropäischen Hochschultradition immer im Schatten der Forschung. Mit dem Wechsel der Steuerungsphilosophie kam es an den meisten Hochschulen zuerst zur Einführung von Qualitätssicherungsinstrumenten im Bereich der Lehre, weil hier einerseits ein Instrumentenset verfügbar war und andererseits ein größerer Handlungsbedarf gesehen wurde.<sup>21</sup> Die Einführung, insbesondere der flächendeckenden Lehrveranstaltungsevaluierung, verlief keineswegs friktionsfrei, da es von vielen Universitätslehrerinnen und -lehrern als Eingriff in ihre Lehrautonomie angesehen wurde. Im Laufe der letzten zwanzig Jahre hat aber in diesem Bereich ein Kulturwandel stattgefunden. So sind Instrumente der Qualitätssicherung in der Lehre, wie Lehrveranstaltungsevaluationen oder Absolventinnen- und Absolventenbefragungen, die teilweise nur unter größten Schwierigkeiten etabliert werden konnten, heute selbstverständlicher Bestandteil einer universitären Qualitätskultur.<sup>22</sup>

### 3 Auf in die Zukunft!

In den bisherigen Ausführungen wurde versucht darzulegen, dass die Änderung der Rahmenbedingungen und des universitären Steuerungssystems auch zur Einführung neuer Instrumente der Qualitätssicherung geführt hat und dass die Orientie-

---

<sup>21</sup> Auch in der internationalen Qualitätssicherungsdebatte wurde der Fokus stärker auf die akademische Lehre gelegt. So beziehen sich etwa die ESGs (ENQA 2006) ausschließlich auf Studium und Lehre und die europäischen Qualitätssicherungsagenturen sind vornehmlich mit der Auditierung und Zertifizierung von Studium und Lehre beschäftigt.

<sup>22</sup> Wie weit sich die Idee der Qualitätssicherung der eigenen Lehre mittlerweile manifestiert hat, zeigt sich etwa bei der freiwilligen Teilnahme an der Lehrveranstaltungsevaluierung durch Lehrende an der Universität Wien. Ließen sich im Jahr 2000 etwa 600 Lehrende freiwillig durch die Studierenden evaluieren, was rund 10 % des Evaluationsaufkommens ausmachte, verdreifachte sich diese Zahl bis 2011 auf 1800 Lehrende.

rung an diesen Instrumenten sowohl positive wie auch negative Effekte auf die Universitäten gehabt hat. Abschließend sollen noch einige Überlegungen zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung, die die positiven Effekte verstärkt und zu einer Reduktion der negativen Effekte führt, angestellt werden.

Änderung des Steuerungssystems: Zuerst ist zu berücksichtigen, dass die derzeitigen Instrumente der Qualitätssicherung nicht unerwartet und plötzlich aufgetaucht sind, sondern integraler Bestandteil der Steuerungsphilosophie sind. Die zahlreichen negativen Effekte können somit nicht durch eine Änderung der Qualitätssicherung allein behoben werden. Vielmehr muss der Weg, Universitäten wie Wirtschaftsunternehmen zu betrachten, aus Sicht des Autors als gescheitert angesehen werden. Die mit der Einführung der sog. „Autonomie“ und „Vollrechtsfähigkeit“ verknüpften Hoffnungen haben sich nicht erfüllt, sondern aufgezeigt, dass eine staatliche Steuerung in vielen Aspekten notwendiger wäre denn je.<sup>23</sup> Dies haben offensichtlich auch die zentralen Akteurinnen und Akteure des österreichischen Hochschulsystems erkannt. Anders ist es nicht zu erklären, dass 2012 als erster Schritt als koordinierende Instanz die Hochschulkonferenz (BMWF, 2012b) eingerichtet wurde, die den Wildwuchs in der Hochschullandschaft wieder etwas eindämmen soll. Wo sich die österreichischen Hochschulen aber im Clark'schen Dreieck (1983) verorten werden, ist derzeit noch völlig ungewiss, da von den relevanten hochschulpolitischen Akteurinnen und Akteuren noch keine konkreten Vorstellungen über anstehende künftige Entwicklungen vorgestellt wurden.<sup>24</sup> Derzeit beginnt sich erst langsam überhaupt ein Problembewusstsein zu etablieren.

Mehr Kooperation statt mehr Wettbewerb: Auch die Vorstellung von Universitäten im Wettbewerb (TITSCHER et al., 2000; MÜLLER-BÖLING, 2000), die einander zu neuen Höchstleistungen anspornen, kann als missglückt bezeichnet werden. Für Teilbereiche können sogar entgegengesetzte Wirkungen festgestellt werden (KRÜCKEN, 2005).<sup>25</sup> Innovation braucht Kooperation und Freiräume. Der „Wettbewerb um die besten Köpfe“ hat dazu geführt, dass viele Forscher/innen sich nicht nur möglichst plakativ zu Markte tragen, sondern vornehmlich den eigenen Vorteil im Visier haben. Es bedarf wieder eines Mehr an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich nicht nur sich selbst, sondern auch der Universität verpflichtet fühlen.

Entwicklung durch verstärkte Partizipation: Auch die starke Top-Down-Hierarchie und die Outputsteuerung über monokratische Organe auf Basis von Ziel-Leistungsverträgen und Rechenschaftslegung (siehe Tabelle 1) sollte neu überdacht werden, weil dadurch die akademische Selbststeuerung und die Mitsprache der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure stark unterbunden sind. Beides ist aber für innova-

---

<sup>23</sup> So haben es 2012 zumindest fünf österreichische Universitäten geschafft, negativ zu bilanzieren. Zumindest eine Universität stand sogar kurz vor der Pleite (PROFIL, 2012).

<sup>24</sup> Stattdessen konzentrieren sich die Debatten auf den relativ unbedeutenden, dafür aber umso symbolträchtigeren Nebenschauplatz der Studiengebührenfrage.

<sup>25</sup> So führt mehr Wettbewerb und Deregulierung im Endeffekt erstens tendenziell zu mehr regulativen Strukturen und zweitens nicht zur gewünschten Ausdifferenzierung des Hochschulsektors, sondern zur Strukturangleichung.

tive Prozesse essentiell. Das haben einige Universitäten erkannt und versucht, den Verlust an demokratisch legitimierten Entscheidungsprozessen durch neue Beteiligungsstrukturen aufzufangen. Dies ändert aber nichts an der grundsätzlich monokratischen Ausrichtung, die durch die herrschende gesetzliche Lage vorgegeben ist und die Universitäten an der Erfüllung ihrer Aufgaben hindert.

Reduktion der Qualitätssicherungsinstrumente: Mit der Änderung der Steuerungsmechanismen in den 1990er Jahren kam es zur Ausdifferenzierung einer nahezu unüberschaubaren Anzahl an Qualitätssicherungsinstrumenten.<sup>26</sup> Für nahezu jeden Kontext und jedes potentielle Feld wurden qualitätssichernde Maßnahmen und Instrumente entwickelt und eingesetzt. Dies führte nicht nur zu einem enormen Aufwand, der für Qualitätssicherung betrieben wurde, sondern auch zu einem inflationären Gebrauch der Instrumente. Eine deutliche Reduktion – vor allem der Gutachter/innen-Tätigkeit – auf wenige ausgewählte Instrumente könnte die Relation von Aufwand und Ertrag deutlich steigern. Eine Universität sollte sich genau überlegen, wie viele Zertifizierungen sie benötigt, an welchen Rankings sie sich beteiligen möchte<sup>27</sup> und für welche Personalentscheidung externe Gutachten eingeholt werden müssen.

Konzentration auf Reflexion: Qualitätssicherungsmaßnahmen entwickeln deutlich mehr Potenzial, wenn sie als Reflexions- und Entwicklungsinstrumente eingesetzt werden. Das Feedback der Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation und der kollegiale Rat im Rahmen eines Peer-Reviews bringen weit mehr Veränderungen und Verbesserungen als die Drohung mit Sanktionen und die Kopplung von Ressourcenentscheidungen an solche Instrumente.

## 4 Literaturverzeichnis

**Adorno, T. W.** (1970). *Erziehung zur Mündigkeit. Vorträge und Gespräche mit Helmut Becker 1959-1969*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Biffi, G.** (2000). Massenuniversität und Veränderungen im Beschäftigungssystem. In L. Mitterauer & W. Reite (Hrsg.), *Der Arbeitsmarkt für AkademikerInnen in Österreich; Entwicklungen, Probleme, Perspektiven* (S. 23-68). Wien: Wissenschaftsverlag.

**BMWF** (Hrsg.) (1991). *Die neue Universitätsstruktur – Reformkonzept. Materialien zur Hochschulreform Nr. 1*. Wien.

**BMWF** (Hrsg.) (1992). *Universitätsreform – Stellungnahmen zum Reformkonzept „Die neue Universitätsstruktur“*. Materialien zur Hochschulreform Nr. 3. Wien.

<sup>26</sup> So gibt es zahlreiche Rankings (Shanghai, THEIS, U-Ranking, CHE); Akkreditierungen und Auditierungen von Universitäten und Studiengängen; Zertifizierungen (ISO), Evaluationen von Lehrveranstaltungen, Studiengängen, Instituten, Fakultäten, Dienstleistungseinrichtungen und ganzer Universitäten; Begutachtungsverfahren für nahezu jede Personalentscheidung oder die Vergabe von Stipendien, Auszeichnungen und Preisen; Erhebungen und Befragungen vor, während und nach dem Studium; statistische Analysen der Verwaltungsdaten; Performance Indicators...

<sup>27</sup> Siehe hierzu beispielhaft die Kritik am CHE-Ranking (DGS, 2012).

- BMWF** (1993a). *Hochschulbericht 1993. Band 1: Bilanz zum Arbeitsprogramm*. BMWF. Wien.
- BMWF** (1993b). *Hochschulbericht 1993. Band 2: Statistisches Portrait*. Wien: BMWF.
- BMWF** (2012a). *Universitätsbericht 2011*. Wien: BMWF.
- BMWF** (2012b). [http://hochschulplan.at/?page\\_id=4](http://hochschulplan.at/?page_id=4), Stand vom 18. Februar 2013.
- BMWV** (1999). *Diskussionspapier zur Vollrechtsfähigkeit der Universitäten*. Wien: BMWV.
- Butler, L.** (2004). What happens when funding is linked to publication counts? In H. F. Moed, W. Glänzel & U. Schmoch (Hrsg.), *Handbook of quantitative science and technology research* (S. 389-405). Dordrecht: Kluwer.
- Clark, B. R.** (1983). *The Higher Education System. Academic organizations in cross-national perspective*. University of California Press.
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie** (2012). *Wissenschaftliche Evaluation ja – CHE-Ranking nein. Methodische Probleme und politische Implikationen des CHE-Hochschulrankings*. Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Langfassung). Essen, Juni 2012.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education** (2006). *Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik*, 9.
- Fischer, K.** (2011). Soziale und kognitive Aspekte des Peer Review-Verfahrens. In K. Fischer & H. Parthey (Hrsg.), *Evaluation wissenschaftlicher Institutionen – Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2003* (S. 23-62). 2. Auflage. Berlin: Gesellschaft für Wissenschaftsforschung.
- FWF** (2001). *Jahresbericht 2000 – Bericht über die Tätigkeit des FWF, über die Lage und Bedürfnisse der wissenschaftlichen Forschung in Österreich*. Wien: FWF.
- FWF** (2011). *Jahresbericht 2010 – Wir stärken die Wissenschaften in Österreich*. Wien: FWF.
- FWF** (2012). *Jahresbericht 2011 – Wir stärken die Wissenschaften in Österreich*. Wien: FWF.
- Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I.** (2006). Universities in a competitive global marketplace – A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.
- Jansen, D., Wald, A., Franke, K., Schmoch, U. & Schubert, T.** (2007). Drittmittel als Performanceindikator – Zum Einfluss von Rahmenbedingungen auf Forschungsleistung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59(1), 125-149.
- Kreutz, H. & Rögl, H.** (1994). *Die umfunktionierte Universitätsreform*. Wien: WUV-Verlag.
- Krücken, G.** (2004). Hochschulen im Wettbewerb: eine organisationstheoretische Perspektive. In W. Böttcher & E. Terhart (Hrsg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern: Analyse und Gestaltung* (S. 286-301). Serie: Organisation und Pädagogik, Bd. 2. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

**Krücken, G.** (Hrsg.) (2005). *Hochschulen im Wettbewerb – Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an deutschen Universitäten. Endbericht des Lehrforschungsprojektes.* Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.

**Lechner, F. & Reiter, W.** (1994). *Die Sozialstruktur der Studierenden – Entwicklung und Stand seit der „Öffnung der Hochschulen“.* Endbericht an das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung. Wien: L&R Sozialforschung.

**Meyer, M. W.** (1994). Measuring Performance in Economic Organizations. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Hrsg.), *The Handbook of Economic Sociology* (S. 556-578). Princeton/N.J.: Princeton University Press.

**Mitterauer, L.** (1996). Evaluation im Hochschulbereich. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik*, 1996(1-2), 171-186.

**Mitterauer, L.** (2008). Qualitätssicherung und Evaluation an der Universität. Schlussfolgerungen für die außeruniversitäre gesellschaftsbezogene Forschung. In Büro für angewandte Sozialforschung und Entwicklung, *Gesellschaftsbezogene Forschung* (S. 25-30). Salzburg.

**Mitterauer, L.** (2010). Auswahlverfahren als Steuerungsinstrument für Universitäten. In Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), *Mobilität, Durchlässigkeit und Qualität* (S. 57-62). Wien: Facultas.

**Müller-Böling, D.** (2000). *Die entfesselte Hochschule.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

**Pechar, H.** (1993). *Evaluation im Hochschulbereich. Materialien zur Bildungspolitik 4.* Wien: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung.

**Profil** (24.4.2012). *TU Wien steht kurz vor der Pleite.*

<http://www.profil.at/articles/1216/560/325519/tu-wien-tu-wien-pleite>, Stand vom 22. Februar 2013.

**Promberger, K.** (1993). *Der Beitrag des Controlling zur Steuerung von Universitäten. Projektbericht an das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung.* Innsbruck.

**Sozialistische Partei Österreich** (Hrsg.) (1991). *Arbeitsübereinkommen zwischen der Sozialistischen Partei Österreichs und der Österreichischen Volkspartei über die Bildung einer gemeinsamen Bundesregierung für die Dauer der XVIII. Gesetzgebungsperiode des Nationalrates: 17. Dezember 1990.* Bundeskanzleramt, Bundespressedienst.

**Squazzoni, F., Bravo, G. & Takács, K.** (2013). Does incentive provision increase the quality of peer review? An experimental study. *Research Policy*, 42(1), 287-294.

**Statistik Austria** (Hrsg.) (2012). *Bildung in Zahlen 2010/11. Tabellenband.* Wien: Statistik Austria.

**Titscher, S., Winckler, G., Biedermann, H., Gatterbauer, H., Laske, S., Moser, R., Strehl, F., Wojda, F. & Wulz, H.** (Hrsg.) (2000). *Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten.* München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

## Autor



Mag. Dr. Lukas MITTERAUER || Stv. Leiter der Besonderen Einrichtung für Qualitätssicherung der Universität Wien || Maria-Theresien-Straße 3/15, A-1090 Wien

[www.qs.univie.ac.at/ueber-uns/team/lukas-mitterauer/](http://www.qs.univie.ac.at/ueber-uns/team/lukas-mitterauer/)

[lukas.mitterauer@univie.ac.at](mailto:lukas.mitterauer@univie.ac.at)