

**Wissen.  
Wirtschaft.  
Weitblick.**

**Die WU  
2002 – 2015**

# Die WU 2002 – 2015

---

# Inhalt

---

## 1. STRATEGIE UND PROFILBILDUNG

### Die Veränderung der WU: Meilensteine und strategische Hauptentwicklungen

Hintergrund: Der Wandel in den Aufgaben einer Universität	7
Ausgangssituation: Die „Übergangsphase“ zwischen März 2002 und Oktober 2003	9
Die Umsetzung des UG	10
Die längerfristige Entwicklung der WU-Strategie im Spiegel der Entwicklungspläne	15
Umsetzung der WU-Strategie: Die Rolle der Leistungsvereinbarungen	19
Umsetzung der WU-Strategie: Die Rolle der Berufungsverfahren	23
Strategische Weiterentwicklung der WU nach der Startphase	24

## 2. MANAGEMENT

### Leitungsorgane und Entscheidungsstrukturen

Die neue Rolle des Rektorats	29
Die Rolle des Senats und der (bevollmächtigten) Kommissionen	32
Der Universitätsrat	33
Das International Board	34
Das Zusammenwirken der Organe	35
Die Rolle von Zielvereinbarungen	37

## 3. ORGANISATION

### Die neue Aufbauorganisation

Die neue Departmentstruktur	43
Andere Organisationseinheiten und -prinzipien im wissenschaftlichen Bereich	46
Die Neuordnung der Verwaltung (Dienstleistungseinrichtungen)	47
Die WU Executive Academy als eigene Organisationseinheit	50
Vom „Weiterbildungszentrum“ zum Global Player für MBA-Programme	52

## 4. PERSONAL

### Personalwirtschaft und Personalpolitik

Die fundamentale Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen	55
Der Aufbau einer WU-Personalpolitik	58
Gleichstellung und Gleichstellungspolitik	59

## 5. STUDIEN

### Bologna und mehr

Die Entwicklung einer neuen Studienarchitektur	63
Der lange Weg zu einem geregelten Zugang in die Bachelorstudien	65
Professionell gemanagtes Programmportfolio	66
Ausgezeichnetes Qualitätsmanagement	68
Kompetenz- und Workloadorientierung – ein neues Paradigma setzt sich durch	69
Innovatives Lehren und Lernen	70

---

Der Wandel der Studierendenverwaltung: Vom Amt zur umfassenden Serviceeinrichtung	72
Student Support an einer Großuniversität	74
Studium – und was dann? Das WU ZBP Career Center	75

## 6. FORSCHUNG

### Forschungskultur schaffen und Stärken stärken

Forschungsoffensive und Profilbildung	78
Die Entwicklung von Schwerpunkten	80
Von der Output- zur Wirkungsorientierung	81
Die großen Erfolge	82
Die Teilnahme an den großen Förderprogrammen	85
Persönliche Erfolge von Forscher/inne/n	85
Die lange Geschichte des WU-Journal-Ratings	86
Instrumente der Forschungsförderung	87
Förderungen für Frauen	89
Fokus Wissenstransfer	90
Wissenszentrum Bibliothek	92

## 7. INTERNATIONALES

### Vorreiterin in der Internationalisierung

Internationale Ausrichtung der Programme	96
Internationale Akkreditierungen	97
Internationale Rankings	99
Internationale Kooperationen	99
Internationale Studierende gesucht (und gefunden)	101
Internationales Branding und die „Marke“ WU	102
In Kontakt bleiben – 20 Jahre WU Alumni Club	104

## 8. WU-CAMPUS

### Vom chronischen Raummangel zum neuen WU-Campus – die räumliche Identität der WU

Das Universitätszentrum Althanstraße	107
Generalsanierung oder Neubau?	108
WU neu bauen	109
Idee, Finanzierung, Masterplan und Architekturwettbewerb	110
Der Bauprozess – mitreden und mitgestalten: das Sounding Board	111
Baufertigstellung und Übersiedlung	112
Die Campusphilosophie	113
Raumspansoring	113
Nach dem Bauen ist vor dem Bauen	114
Was sonst noch von zwölf Jahren „WU-Gebäude“ in Erinnerung bleibt	114

## 9. DIE WU UND IHR UMFELD

Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft	117
Die WU in der Öffentlichkeit	122
Aufarbeitung der WU-Geschichte	124
Die WU in der Universitätspolitik	125

<b>Schluss mit Satire: <i>The WU Devil's Dictionary</i></b>	128
---	-----

<b>10. BILDEIL</b>	130
--------------------	-----

<b>11. ANHANG</b>	160
-------------------	-----

<b>Impressum</b>	184
------------------	-----

## Vorwort

---



Als ich am 15. März 2002 zum ersten Mal mein Amt als Rektor der WU antrat, war die hochschulpolitische Diskussion durch die damals bevorstehende Verabschiedung eines neuen Universitätsgesetzes geprägt, das die österreichischen Universitäten grundlegend verändern sollte. Im Juli 2002 wurde dann das Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) vom Nationalrat beschlossen; das wichtigste rechtliche Fundament für den Entwicklungsprozess, den auch die WU seit 2002 durchlaufen hat, war gelegt.

Die rund dreizehneinhalb Jahre meiner Rektorentätigkeit, die sich auf vier Amtszeiten verteilen, können daher als Zeit der Umsetzung des UG 2002 interpretiert werden. Allerdings haben wir an der WU zwischen 2002 und 2015 nicht nur einfach ein neues Gesetz vollzogen, sondern auch wesentlich weiter gehende Änderungen auf den Weg gebracht, sodass die Wirtschaftsuniversität heute in vielfacher Hinsicht anders aussieht als im Jahre 2002.

Die vorliegende Dokumentation versucht den Entwicklungsprozess der WU zwischen 2002 und 2015 nachzuzeichnen. Dabei entsteht naturgemäß ein „Auswahlproblem“ – welche Veränderungen und welche Zwischenschritte sind es wert, dokumentiert zu werden, und für welche gilt das nicht? Dazu kommt der zwangsläufig subjektive Charakter, wie Entwicklungen zu interpretieren oder auch zu erklären sind. Wenn wir auch alle darauf stolz sein können, was mit der WU in diesen Jahren geschehen ist, so wäre es doch nicht angebracht, eine Art „Jubelbroschüre“ zu verfassen, die ignoriert, was weniger gut oder gar nicht gelungen ist.

Um die gerade für eine Universität so wichtige Vielfalt der Perspektiven zu gewährleisten, bietet die Publikation daher einerseits einen durchgehenden beschreibenden Text (in schwarzer Druckfarbe) zur „WU-Geschichte“, der von verschiedenen Angehörigen des Rektorats verfasst

---

wurde und für den das Rektorat die inhaltliche Verantwortung trägt. Andererseits hat eine größere Zahl von WU-Angehörigen in persönlich gezeichneten Kommentaren (in blauer Druckfarbe) ihre Sichtweise zu ausgewählten Aspekten der WU-Entwicklung niedergeschrieben. Für Leser/innen, die die gesetzlichen Grundlagen der Arbeit an einer Universität nicht kennen, wurden gelegentlich auch Hinweise auf Bestimmungen des UG in den Text aufgenommen.

Wir hoffen, auf diese Weise einen interessanten und auch anregenden Band vorzulegen. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Maria Kutzelnig, die mit großem Einsatz als Gesamtkoordinatorin und (Mit-)Autorin für die Publikation gearbeitet hat. Sie wurde dabei von vielen Personen aus dem Haus unterstützt, die Material geliefert oder Fakten recherchiert haben, ganz besonders von Katharina Posch. All diesen „guten Geistern“ sei herzlich gedankt.

Ich möchte die Gelegenheit allerdings auch dazu nützen, mich ganz generell zu bedanken: an erster Stelle bei allen Personen, die im Laufe der Jahre als Vizerektorin oder Vizerektor gemeinsam mit mir im Rektorat gearbeitet haben. Ganz besonders gilt dies für Barbara Sporn, die die ganzen dreizehneinhalb Jahre als Vizerektorin tätig war und sehr viel zu den in diesem Band beschriebenen Änderungen beigetragen hat. Ich hatte das Glück, als Rektor in einer Atmosphäre arbeiten zu können, die wir oft im besten Sinn des Worts als „WU-Klima“ bezeichnet haben – für dieses Klima danke ich allen Angehörigen der WU, vor allem jenen, mit denen ich in einer engeren Arbeitsbeziehung stand, sei es durch Gremien wie Senat, Universitätsrat, Kurien, Betriebsrat oder Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, sei es, indem sie im Büro des Rektorats oder in anderen Dienstleistungseinrichtungen mit mir gearbeitet und mich unterstützt haben.

Wien, im Juni 2015

Christoph Badelt

# 1.

# Strategie und Profilbildung

# Die Veränderung der WU: Meilensteine und strategische Hauptentwicklungen

## HINTERGRUND: DER WANDEL IN DEN AUFGABEN EINER UNIVERSITÄT

Die Entwicklung der Wirtschaftsuniversität in den Jahren 2002 bis 2015 ist vor dem Hintergrund wesentlicher hochschulpolitischer und legislativer Veränderungen zu sehen. Insbesondere spiegelt sich der fundamentale Wandel der Universitäten, der sich nach Inkrafttreten des UG 2002 vollzogen hat, in einer signifikanten Erweiterung ihrer Aufgaben wider. Diese ist zu bedenken, wenn die Strategien und die organisatorischen Reformen der WU betrachtet werden. Ein Teil der Aufgabenerweiterung ergibt sich direkt aus dem Gesetz. Darüber hinaus aber hat eine Reihe von gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen, die sich nicht in Rechtsnormen niederschlugen, zu den gestiegenen Ansprüchen an die Universitäten beigetragen.

Der Schlüssel zum Verständnis der gesetzlich bedingten Aufgabenerweiterung der Universitäten ist das Konzept der **Universitätsautonomie**, das wohl das tragende Prinzip des UG 2002 ist. Durch die Autonomie wurde eine Fülle von Agenden, die davor im Bereich des Ministeriums erledigt wurden, in den Verantwortungsbereich der Universitäten übertragen. Wichtige Beispiele dafür sind die weitgehend selbstständige Festlegung der Studienangebote und die Setzung von wissenschaftlichen Schwerpunkten durch Profilbildung, unter anderem im Rahmen der Budgetierung und durch die Entwicklungspläne, die Einführung eines professionellen Rechnungswesens und die weitgehend selbstständige Verwendung der (Global-)Budgets, was die Einführung entsprechender professioneller Organisationseinheiten im Finanzwesen nötig machte, die Übertragung der Personalagenden an die Universitäten, einschließlich des Abschlusses und der Implementierung eines Kollektivvertrags, der an die Stelle der Administration des Dienstrechts öffentlich Bediensteter trat, der Aufbau einer systematischen strategischen Planung samt standardisiertem und modernem Berichtswesen (Jahresberichte, Wissensbilanzen) und die weitgehend selbstständige Bewirtschaftung der Infrastruktur – an der WU durch den neuen Campus ein ganz wesentliches Aufgabenfeld. Im Bereich der genuin akademischen Sphäre ist neben der Erstellung der Studienpläne samt ihrer Implementierung (z. B. Zuweisung von Lehraufträgen) die vom Ministerium unabhängige Durchführung von Berufungs- und Habilitationsverfahren zu erwähnen.



### Die WU-Strategie: Vom „ALFA“-Projekt bis zum aktuellen Entwicklungsplan

Michael Holoubek

Warum ich über dieses Thema schreibe? An der fachlichen Expertise kann es nicht liegen, die Redaktion der vorliegenden Publikation will offensichtlich einen „Zeitzeugenbericht“. In aller Subjektivität also: Begonnen hat es mit „ALFA“. Der „Change“ hatte einen Anlass, eine Leitfigur, eine Idee und eine Motivation. Anlass und Leitfigur lassen sich in der Erinnerung

leicht wieder vor Augen führen: Anlass waren „Autonomie“ und „Vollrechtsfähigkeit“ der WU durch die Universitätsreform 2002 und die Leitfigur heißt Christoph Badelt, der – Sternstunde im zweigleichen Sinn – der richtige Mensch zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Ein Gestalter, der die Chancen der Autonomie für die WU und das Rektorat zu einem Zeitpunkt gesehen hat, zu dem die meisten anderen noch in den typisch österreichischen Fragestellungen „Dürfen s' das überhaupt?“ und „Wird das auch so heiß gegessen werden?“ verfangen waren; der das Potenzial verwirklicht und Veränderungen auf den Weg gebracht hat, möglicherweise ohne selbst immer ganz exakt zu wissen, wo das Ziel lag, wichtig war auch, →



Nicht minder wichtig ist die Aufgabenerweiterung, die sich indirekt aus dem Gesetz ergab (z. B. durch die Bestimmungen zu den Leistungsvereinbarungen), die sich aber auch aus dem **neu gewonnenen Selbstverständnis der Universitäten** heraus entwickelte. Dazu zählen der massive Ausbau der Internationalisierung mit all ihren Facetten, die Etablierung einer durch die Universitäten organisierten Weiterbildung, die Beratung der Studierenden (nicht nur durch die ÖH, sondern auch durch die Universitäten selbst), die Unterstützung der Absolvent/inn/en beim Eintritt in den Arbeitsmarkt (Career-Center), die Alumni-Arbeit generell, ein massiver Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit der Universitäten, einschließlich des Fundraisings und anderer Formen der institutionellen Kooperation mit der Wirtschaft und sonstigen außeruniversitären Einrichtungen, oder der Ausbau und die Professionalisierung der Forschungsförderung, auch auf europäischer Ebene. All diese Agenden spiegeln sich heute in modernen Dienstleistungseinrichtungen wider, die es noch vor zehn Jahren entweder gar nicht oder nur in ganz kleinem Ausmaß gegeben hat. Dazu kommen die Implikationen der Einführung des Bologna-Systems in der Lehre: Die Zahl der Studien („richtungen“) stieg deutlich an, aber auch die Administration der Studien musste völlig neu gestaltet werden (z. B. Zulassung der Studierenden, Programmdirektor/inn/en).

Insgesamt wurden somit die traditionellen Kernkompetenzen der Universitäten, die sich auf Lehre und Forschung beschränkten, nach modernem Universitätsverständnis durch eine Vielzahl von anderen Themen ergänzt, für die die Universitäten nach der Erwartung der Öffentlichkeit auch zuständig sein sollen. Der Prozess dieser Anspruchserweiterung lässt sich auch in den Zielparagrafen der Universitätsgesetze (UOG 1975, UOG 1993, UG 2002) nachvollziehen, die im UG 2002 wesentlich weiter gefasst sind als in den früheren Gesetzen. Und der Prozess scheint noch lange nicht abgeschlossen zu sein, wie aktuelle Beispiele wie die Forderung an Universitäten, sich etwa in den Bereichen Standortentwicklung, Nachhaltigkeit, Gleichstellung oder Unternehmensgründungen zu engagieren, deutlich zeigen.

Die Einführung der Autonomie und die Erweiterung der Aufgaben der Universität hatten wesentliche **Auswirkungen** auf ihren inneren Aufbau, aber auch auf das Verhältnis zwischen „gesamtuniversitären“ Agenden und der Verantwortlichkeit der einzelnen Wissenschaftler/innen und dezentralen Institute oder Lehrstühle, wie dies früher hieß. Es wäre nicht nur ineffizient, sondern schier unmöglich, das Bündel von neuen Aufgaben in all ihrer Heterogenität völlig den dezentralen Organisationseinheiten der Universität oder gar einzelnen Professor/inn/en zu überbinden. Gleichwohl wurde und wird „die Universität“ für die Erfüllung all dieser Aufgaben verantwortlich gemacht, was im Alltag meist einer Verantwortung des Rektorats entspricht. Die Quintessenz der Veränderungen ist eindeutig, wenngleich bisweilen unbeliebt: Die Autonomie der Universität insgesamt hat zu einer Reduktion der Autonomie des/der einzelnen Universitätsangehörigen geführt. In einem solchen System die strategischen Ziele „der Universität“ mit der verfassungsrechtlich garantierten Freiheit der Wissenschaft, die politisch meist mit der Freiheit der einzelnen Wissenschaftler/innen gleichgesetzt wird, vereinbar zu machen, gehört daher zu den Schlüsselaufgaben der neuen inneren Struktur der Universitäten. Dies galt und gilt auch für die WU, wie die vorliegende Publikation zeigen will.

---

schnell dorthin unterwegs zu sein. Nicht so sehr im qualitätsgerichten, sondern im Sinn von „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.

Der Universität und dem Rektor bot sich jeweils eine doppelte Chance: Die WU konnte die „Eierschalen“ der Exportakademie als primärer Ausbildungsstätte des Führungskräfte-nachwuchses für Österreichs Wirtschaft endgültig abstreifen und zu einer international wahr- und ernst genommenen Wirtschaftsuniversität werden – und zu einer Institution, die als Gesamtuniversität mehr ist als die Summe ihrer fachlichen Teilmulierungen. Der Rektor (und das Rektorat) konnte sich als Motor dieses Veränderungs- und Gestaltungsprozesses

etablieren und in einem personalisierten Kommunikationsumfeld zu Gesicht und Stimme der WU werden.

Damit ist man auch schon bei der Idee von „ALFA“: die WU als selbstbestimmt und eigenständig agierende Universität, die ihrer Entwicklung zwei Leitmotive gibt, das der Internationalisierung und das der Forschungsorientierung. Nicht weil die Lehre kein bestimmendes Thema im WU-Alltag mehr gewesen wäre, sondern weil in diesen Zielsetzungen als Antwort auf von den meisten Gesehene und empfundene Defizite die entsprechende Zugkraft lag. Die Veränderungen wurden „eingehüllt“ in einen auf Konsens ausgerichteten Modus der universitätsinternen Umsetzung, der stets von

## AUSGANGSSITUATION: DIE „ÜBERGANGSPHASE“ ZWISCHEN MÄRZ 2002 UND OKTOBER 2003

In dieser Publikation wird die Entwicklung der WU seit dem 15. März 2002 betrachtet. An diesem Tag trat das „neue“ Rektorat, bestehend aus Rektor Christoph Badelt, den Vizerektoren Christian Nowotny (Finanzen), Gunther Maier (Forschung) und Horst Breitenstein (Infrastruktur) und der Vizerektorin Barbara Sporn (Internationales), seinen Dienst an. Die Agenden der Lehre lagen nach den Bestimmungen des damals geltenden UOG 1993 in der Verantwortung eines „Studiendekans“ (Karl Sandner).

Obleich das Rektorat für eine vierjährige Amtszeit gewählt war, standen die Arbeiten vom ersten Tag an im Zeichen der Vorbereitung des neuen Universitätsgesetzes, das kurz darauf beschlossen wurde. Rektor Badelt kündigte im Titel seiner Inaugurationsrede bereits den Namen des unmittelbar danach anlaufenden Organisationsentwicklungsprojekts an: „**A**utonomie in **F**orschung und **A**dmistration“ (ALFA). Damit zeichnete sich auch ab, dass die Amtszeit aufgrund der kommenden gesetzlichen Änderungen wohl durch Gesetzesbeschluss schon vorzeitig beendet werden würde, was dann auch eintrat.

Das hochschulpolitische Umfeld der Universität war stark von den politischen Kontroversen rund um das bevorstehende Universitätsgesetz geprägt. Zwar fand die Grundidee der „Vollrechtsfähigkeit“, gedacht als Weiterentwicklung der durch das UOG 1993 eingeführten „Teilrechtsfähigkeit“, prinzipiell Zustimmung. Dennoch entwickelte sich wegen der sich abzeichnenden drastischen Einschränkung der Mitbestimmungsmöglichkeiten vor allem in den Kurien des Mittelbaus und der Studierenden ein heftiger Widerstand gegen das Gesetzesvorhaben. Die Professor/inn/enschaft war in ihrer Kritik im Vergleich dazu zurückhaltend. Dabei war schon damals offensichtlich, dass sich auch die Einflussmöglichkeiten der Professor/inn/en durch die Etablierung entscheidungsbefugter monokratischer Leitungsorgane und durch die Einsetzung von Kollegialorganen, in denen die Professor/inn/en kaum eine Rolle spielen (Rektorat, Universitätsrat), verringern würden.

Obleich zu Beginn der Amtszeit des Rektorats noch nicht klar war, wie die Bestimmungen des Gesetzes im Detail aussehen würden, war es das erklärte Ziel des frisch gewählten Rektorats, die WU unmittelbar und damit frühzeitig auf die neue Gesetzeslage vorzubereiten. Durch einen breit angelegten Organisationsentwicklungsprozess sollte versucht werden, die anstehenden Änderungen möglichst weitgehend im Konsens vorzunehmen, dabei aber die Grundanliegen des Gesetzes, gelebte Autonomie und stärkere Verantwortung der (monokratischen) Universitätsorgane, zu verwirklichen.

---

allen Seiten die freie Entscheidung für die Konsenskultur aus Einsicht betonte. Damit mussten die einen den Verlust von institutionalisierter Macht nicht durch Ausreizen verbliebener Bereiche besonders kompensieren und die anderen konnten ihre Energie auf Gestaltung und mussten sie nicht zu erheblichen Teilen auf Streit fokussieren. Das war in vielem eine sehr österreichische Herangehensweise, die es den unterschiedlichen Beteiligten in diesem Veränderungsprozess ein gutes Stück weit erlaubte, in den Details ihr jeweils spezifisches Bild zu zeichnen, solange nur die gleichen Motive das Bild bestimmten. Der Moderator der Amtseinführung des Rektorats Badelt III hat das mit dem untrüglichen Gespür des

Journalisten so beschrieben, dass die WU als Universität auf österreichische Weise trachtet, international zu sein.

„ALFA“ hatte schließlich eine Motivation: die neue Autonomie selbst zu gestalten, bevor unbekannte externe Kräfte, insbesondere in Form des Universitätsrats, dies in die Hand nehmen. Das lässt sich als konsequente Verwirklichung universitärer Selbstbestimmung begreifen, freilich auch recht nüchtern als allzu menschliche Neigung, wenn es schon sein muss, dann doch lieber von seinesgleichen „geführt“ zu werden.

„ALFA“ und der nach Inkrafttreten des UG 2002 unmittelbar daran anschließende Profilbildungsprozess haben inhaltlich also der WU ein Leitbild gegeben: eine international →

## DIE UMSETZUNG DES UG

### Vorbereitungsphase: Das Projekt „WU-ALFA“

Bereits 14 Monate vor Inkrafttreten des UG 2002 begannen daher an der WU die Vorbereitungen für den Übergang zur neuen Rechtslage und zur neuen Universitätsphilosophie, die hinter dem Gesetzestext steht. Der WU kam zugute, dass vom ehemaligen Rektor Hans Robert Hansen schon in den späten 80er Jahre mit dem relativ breit angelegten Projekt „WU 2000“ strategisches Denken auf der Ebene der Gesamtorganisation unter reger Mitwirkung aller Gruppierungen an der Universität praktiziert worden war. (Damals war ein „WU-Entwicklungsplan 1988–2000“ verfasst worden.) Durch das neue Projekt wurde somit eine Tendenz „wiederbelebt“, die an der Universität bereits vorher bestanden hatte. Unter der Leitung von Michael Holoubek, Vorsitzender des Universitätskollegiums, und Rektor Christoph Badelt startete im Frühjahr 2002 ein Organisationsentwicklungsprojekt mit dem Namen „WU-ALFA“ („Autonomie in Lehre, Forschung und Administration“).

Im „wu-memo“, Nr. 42/02, vom 28. Jänner beschrieb der Rektor die drei Ebenen von „WU-ALFA“ folgendermaßen: „Hauptziel des Projekts ist die Vorbereitung der WU auf ein erfolgreiches Handeln unter den Rahmenbedingungen einer ‚autonomen Universität‘. Im Projekt geht es demgemäß um **Restrukturierung** (Veränderung der Struktur der WU), **Redesigning** (Veränderungen im Bereich der Prozesse) und **Reframing** (Veränderungen in den Haltungen, Vorstellungen und Denkmustern). Die Ergebnisse der intensiven Strategiediskussion lieferten in drei Teilprojekten die Vorschläge für den neuen **Organisationsplan** bzw. die nach den Bestimmungen des UG zu erarbeitende **Satzung**, den **Entwicklungsplan** und den **Personalentwicklungsplan**.“ Teilprojektleiter für den Entwicklungsplan war Wolfgang Mayrhofer, für den Organisationsplan Oskar Grün und für den Personalentwicklungsplan Wolfgang Elsik.

Die Philosophie hinter dem Projekt „WU-ALFA“ reichte aber über diese deklarierten „sichtbaren“ Ziele hinaus. Es ging im Wesentlichen um drei Dimensionen:

- Die **Vertrauensbildung** zwischen den Kurien sowie zwischen den Universitätsangehörigen und dem Rektorat. Aufgrund der durch das neue Gesetz drastisch reduzierten formalen Möglichkeiten der Mitbestimmung wollte das Rektorat gleich zu Beginn ein Zeichen setzen, dass partizipative Entscheidungsprozesse an einer Universität nicht nur sinnvoll (weil die Qualität fördernd), sondern auch gewollt sind. Auch entsprach es der Überzeugung des Rektorats, dass die wegen der Autonomie neu zu formulierenden **Organisationsziele** der WU nur zu erreichen waren, wenn die einzelnen WU-Angehörigen in die Formulierung der Ziele eingebunden wären und sich deshalb später mit ihnen identifizieren könnten.
- Die frühzeitige und konsensuale Erarbeitung **inhaltlicher Lösungen**, wie sich die WU nach der neuen Rechtslage „aufstellen“ wollte, wie also die neuen Entscheidungsstrukturen, aber auch die inhaltlich verfolgten Ziele aussehen sollten.

---

ausgerichtete österreichische Universität für Forschung und forschungsgeleitete Lehre im Kontext „Wirtschaft“; ein Leitbild, das hinreichend Konturen hatte, um profilbildend zu wirken, und offen genug war, um situativ anpassungsfähig zu sein. Vom Prozess her gab es zwar in ihrer jeweiligen Wahrnehmung sicher auch „Gewinner“ und „Verlierer“ (Konsens heißt nicht Einstimmigkeit), aber die meisten konnten mit der neuen Entwicklung leben: manche, indem sie sich arrangierten, manche, indem sie sie vorantrieben, und alle, indem sie sich ein Stück weit anpassten.

Angeführt, manchmal auch getrieben von einem immer selbstbewusster auftretenden Rektor und seinem

Rektorat, hat sich die WU vor diesem Hintergrund nachhaltiger verändert, als die unmittelbar Beteiligten und Betroffenen möglicherweise wahrnehmen. Entscheidend war dabei mindestens ebenso wie anschlussfähige Entwicklungsziele die Fähigkeit des Rektors zur Spontanität, also dazu, Chancen und Zeitfenster, die sich auftun, zu nützen und manchmal den Dingen ihre strategische Bedeutung auch erst im Nachhinein zukommen zu lassen. Zudem wurden insbesondere mit den Berufungsverfahren und der Entwicklung der Lehrprogramme vom Rektorat Handlungsfelder intensiv bearbeitet, zu denen es sich den Zutritt inneruniversitär erst „erobern“ (aus anderer Perspektive: usurpieren) musste.

- Die Umsetzung eines **impliziten „Vertrags“** zwischen dem **Rektorat** und den **Universitätsangehörigen**, wonach die Universität aus eigenen Kräften imstande wäre, deutliche und zukunftsweisende Reformschritte zu setzen, und nicht „von außen“, also durch den Universitätsrat, bestehend aus Nichtuniversitätsangehörigen, zu Reformen gezwungen zu werden brauchte. Dieser „Vertrag“ bewährte sich in all den Folgejahren immer wieder: Bis 2015 gab es nie eine Situation, wo zum Beispiel Rektorat und Senat eine Vorlage (etwa eine Entwicklungsplanrevision) im Dissens an den Universitätsrat herangetragen hätten, sodass dieser in eine Art Schiedsrichterrolle geraten wäre.

Die Umsetzung des impliziten Vertrags brachte es mit sich, dass die Bestimmungen des UG zur **Satzung** und zum **Organisationsplan** im „WU-ALFA“-Projekt auf eine sehr spezifische Art und Weise interpretiert wurden. Während der Organisationsplan in ganz kurzen Worten die Aufbauorganisation der WU beschreibt, wurden „politisch“ wichtige Bestimmungen, wie zum Beispiel die Verfahren zur Ernennung der Vorstände/Vorständinnen von Organisationseinheiten, oder aber auch die Einrichtung von „beratenden“ Kollegialorganen in die Satzung aufgenommen. Da der Beschluss der Satzung nur eine Einigung zwischen Rektorat und Senat erfordert, der Organisationsplan aber letztlich der Zustimmung des Universitätsrats bedarf, wurde somit auch für die Zukunft festgeschrieben, dass die WU wichtige organisationsinterne Fragen ausschließlich „innerhalb der WU“ entscheiden wolle.

Der „WU-ALFA“-Prozess wurde von einem externen Organisationsentwickler professionell begleitet. Mehr als 100 WU-Angehörige aus allen Kurien waren in 15 Arbeitsgruppen und mehreren Klausurtagungen in den Prozess eingebunden. Dazu kam eine Reihe von WU-öffentlichen Veranstaltungen, in denen breit informiert und diskutiert wurde. Im Rückblick waren die Jahre 2002 und 2003 sicher die intensivsten in Bezug auf Partizipation und auf Veränderungsprozesse der WU. Die bevorstehenden gesetzlichen Änderungen waren zweifellos eine wichtige Motivation zum Engagement.

Sowohl der Universitätsrat als auch der Senat nahmen diese Dokumente trotz Zeitdrucks und unterschiedlicher Sichtweisen letztlich einstimmig und zeitgerecht (das heißt bis Jahresende 2003) an. Damit konnte die WU als eine von wenigen österreichischen Universitäten am 1. Jänner 2004 mit akkordiertem Organisationsplan, Entwicklungsplan und akkordierter Satzung in die neue Ära der österreichischen Hochschulen eintreten.

### Die formalen Schritte zur Implementierung des UG 2002

Für die Implementierung des UG wurde gesetzlich die Einrichtung eines **Gründungskonvents** vorgesehen, bestehend aus zwölf Mitgliedern aus den Kurien der Professor/inn/en (sieben), des Mittelbaus (zwei), des allgemeinen Personals (zwei) und der Studierenden (eines). Mit beratender Stimme gehörten die Vorsitzenden der beiden Dienststellenausschüsse, der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, die Bibliotheksdirektorin und der Universitätsdirektor dem Gremium an, das als Vorläufer des Senats gesehen werden kann.

---

Nach über zehn Jahren hatte sich die Zugkraft des „ALFA“-Leitbilds bis zu einem gewissen Grad abgenutzt. Dies hatte eine Reihe von Ursachen: Vieles und Wichtiges wurde erreicht; anderes, wie insbesondere die Bedeutung der Lehre im Selbstbild der WU-Angehörigen, drängte sich verstärkt in den Vordergrund; die Leit motive Internationalisierung und Forschungsorientierung sind heute für viele mehr selbstverständliche Eckpfeiler der WU denn selbst erarbeitetes Ergebnis eines Veränderungsprozesses. Und der Rektor wollte ganz offensichtlich seine Ära beenden, wie er sie begonnen hatte: mit einer prägenden strategischen Gestaltung der künftigen Entwicklung der Universität. Die zentralen Punkte des vom Rektorat Badelt IV

durchgeführten bis durchgedrückten Profilbildungsprozesses „WU 2020“ spiegelten die Logik der Festigung (manche mögen es als Versuch der Einzementierung empfunden haben) des eingeschlagenen Weges: (Rück-)Besinnung auf die Bedeutung der Lehre, im Grundstudium auch für die Stellung der WU als öffentliche Universität auf dem „Heimmarkt“, Konturierung der Bedeutung von Internationalisierung und des Anspruchs auf Exzellenz in der Forschung, schließlich im (Windschatten des) Zeitgeist(s) die Betonung gesellschaftlicher Verantwortung und des kritischen Potenzials der WU. Die Herangehensweise zeigt die Entwicklung im Selbstverständnis von Rektor und Rektorat. Im Zentrum steht die Verkündung der neuen Ideen: ob durch →

Die Wahl der Mitglieder des Gründungskonvents fand an der WU unter Boykott des Mittelbaus statt. Vorangegangen war eine Resolution des Assistent/inn/enverbandes unter der Leitung von Wilfried Altzinger. Nicht nur an der WU, sondern an fast allen Universitäten führte die gesetzlich vorgesehene Zusammensetzung des Gremiums zu Protesten unter den Mittelbauvertreter/inne/n, die sich für eine paritätische Mitbestimmung eingesetzt hatten. Trotz dieser auch medial intensiv geführten Debatte wurde am 13. November 2002 der Gründungskonvent in der gesetzlich vorgesehenen Zusammensetzung bestellt und Michael Holoubek zum Vorsitzenden gewählt.

Das **Arbeitsprogramm** war überaus dicht, denn in der kurzen Zeit zwischen der Kundmachung des neuen Gesetzes am 9. August 2002 und dem Ablauf dieses befristet bis 31. Dezember 2003 eingerichteten Gremiums hatte der Gründungskonvent

- eine provisorische Satzung zu beschließen,
- die Größe des Universitätsrats zu bestimmen und danach zwei von fünf Mitgliedern für den ebenfalls neu einzurichtenden Universitätsrat zu wählen,
- einen WU-Vertreter (Christian Nowotny) in den „Dachverband der Universitäten“ zu entsenden, um an den Verhandlungen über den Kollektivvertrag für die Universitätsbediensteten mitzuwirken, und
- die Wahl des Rektors unter den neuen gesetzlichen Bestimmungen umzusetzen.

### **Die zweite Phase der UG-Implementation: „Meilensteine zur Profilbildung“**

Die als Ergebnis des „WU-ALFA“-Prozesses entstandenen Dokumente hatten in vielerlei Hinsicht die Richtung für die weitere Entwicklung der WU vorgegeben. Manche Fragen waren aber offengeblieben. Es war für die WU-Angehörigen klar, dass es in einigen Bereichen noch weitere Konkretisierungen brauchte. Dies betraf besonders die umfangreiche Thematik der **„Profilbildung“**, worunter zentrale Punkte wie die Gewichtung der Fächer und damit zusammenhängend die Planung der für die Zukunft vorgesehenen Professor/inn/enstellen, aber auch die Entwicklung einer neuen Struktur des Studienangebots zu subsumieren sind.

Das mit Wirkung vom 1. Jänner 2004 neu bestellte Rektorat und der nach UG neu eingerichtete Senat erzielten in enger Zusammenarbeit eine Übereinkunft für die Durchführung eines Profilbildungsprozesses. Bis Mitte 2005 wurden in **drei Meilensteinen** wichtige Konkretisierungen der WU-Strategie (z. B. die Definition von Kern- und Kontextfächern), die Kernelemente der neuen Studienarchitektur (Festlegung der Bachelor- und Masterprogramme) einschließlich der Gründung der WU Executive Academy, einige Prinzipien der Forschungsförderung, aber auch ein revidierter Organisationsplan fixiert, in dem die 2003 eingeführten zehn Fachbereiche zu zwölf Departments weiterentwickelt wurden.

Textvorschläge, durch vorstrukturierte Arbeitsgruppen und Klausuren oder dadurch, dass der Rektor zum symbolträchtigsten Anlass seiner gesamten Ära, der Rede bei der feierlichen Eröffnung des neuen WU-Campus, der Welt (und darin eingeschlossen die WU und ihre Angehörigen) die neuen Leitmotive „Nachhaltigkeit“ und „Rethink Economy“ offenbarte.

Auch diese Ideen werden gemäß ihrer Qualität die WU prägen; in welchem Ausmaß, wird sich zeigen. Der Zeitzeuge meint, auch im aktuellen Entwicklungsstadium der WU eine gewisse österreichische Mentalität zu verspüren: An der Vergangenheit und an Denkmälern wird nicht gekratzt – in diesem Fall zu Recht.

*Michael Holoubek ist Professor am Institut für Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht. Er war von 2000 bis 2003 Vorsitzender des Universitätskollegiums der WU nach UOG 1993, dann 2002/2003 Vorsitzender des Gründungskonvents der WU nach UG 2002. Von 2006 an war er zunächst Neubaubeauftragter, dann von Oktober 2007 bis Ende 2010 Vizerektor für Infrastruktur und Personal und dann wieder bis zur Fertigstellung des Campus WU Neubaubeauftragter des Rektorats. 2005/2006 war er Gastprofessor an der School of Law, University of Limerick, Irland und seit 2011 ist Michael Holoubek Mitglied des Österreichischen Verfassungsgerichtshofs.*

Die Form des Prozesses war jener vergleichbar, die sich im „WU-ALFA“-Prozess bewährt hatte. Unter der Gesamtleitung des Rektors und des Senatsvorsitzenden Michael Lang leitete und koordinierte eine **„Steuerungsgruppe“** die dezentral agierenden Arbeitsgruppen und bereitete die zum Teil schwierigen politischen Kompromisse vor. So waren etwa die Zahl und die Schwerpunkte der Bachelorprogramme, aber auch die Zahl und Strukturierung der Departments lange Zeit heftig umstritten.

### **Thematische und organisatorische Festlegungen in der Übergangsphase – die Hauptlinien der sich abzeichnenden WU-Strategie**

Das UG 2002 entstand aus einer Geisteshaltung, die sich durch die Entwicklung des New Public Managements gut charakterisieren lässt. Universitäten sollten nicht mehr länger als „nachgeordnete Dienststellen“ des Bundes betrachtet werden, sondern in die **Autonomie** entlassen werden und damit mehr Eigenverantwortung übernehmen. Die Wahrnehmung ihrer Verantwortung für gesellschaftliche Aufgaben sollte durch **Leistungsvereinbarungen und Globalbudgetierung** möglich gemacht werden. Diese Prinzipien trafen sich mit einer hochschulpolitischen Diskussion, die in Westeuropa und den USA schon einige Jahre vorher begonnen hatte und in der Literatur auch unter dem Schlagwort der „unternehmerischen Universität“ („entrepreneurial university“) zusammengefasst wurde.

Der Terminus der **„unternehmerischen Universität“** spielte im „WU-ALFA“-Prozess und in der darauf folgenden Phase der Profilbildung keine besondere Rolle, sicherlich auch deshalb, weil der Ausdruck Widerstände ausgelöst hätte. Der Umgang mit diesen Widerständen hätte von wesentlichen inhaltlichen Fragen, die von allen WU-Angehörigen als relevant angesehen wurden, abgelenkt. Es war vielmehr das Rektorat, das diesen Terminus nicht zuletzt im Hinblick auf die erhoffte positive Außenwirkung propagierte, unter anderem in der Inaugurationsrede von Rektor Badelt am 15. März 2002, aber auch bei der Amtseinführung des neuen Rektorats nach dem UG 2002 im Jänner 2004. Während somit der Terminus eher der sprachlichen Praxis des Rektorats zuzurechnen war, bestand über die Inhalte dessen, wohin die WU gehen sollte, kein fundamentaler Dissens.

Im Sinne einer „entrepreneurial university“ zu agieren war nicht als Kommerzialisierung der Universität gedacht. Vielmehr ging es um die Umsetzung von Prinzipien, die sich **nach innen** in einer stärkeren Ergebnisorientierung (statt Inputorientierung), einer grundsätzlichen Dienstleistungsorientierung (z. B. gegenüber den Studierenden) und einer Professionalisierung der internen Abläufe äußern sollten. Dazu sollten eine Stärkung der **nach außen gerichteten Verantwortung** (z. B. durch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit) und eine bewusste **Internationalisierung** der Universität kommen. Ausdruck fand diese neue Haltung in der Teilnahme an Akkreditierungsverfahren, dem Vergleich mit Benchmark-Hochschulen in Rankings, aber auch der systematischen Erhebung von „Konsument/inn/enzufriedenheit“ zum Beispiel durch Feedbackschleifen mit Studierenden, Absolvent/inn/en und Mitarbeiter/inne/n.

Die unternehmerische Universität sollte allerdings auch Platz für **wirtschaftsnahe Aktivitäten** lassen. In diesem Sinn war die Etablierung eines kommerziellen Bereichs im Rahmen der Weiterbildung (WU Executive Academy), aber auch die Planung und das Engagement in „neuen Geschäftsfeldern“ (z. B. Spin-offs) vorgesehen, symbolisiert durch die Ressortbezeichnung des „Vizerektors für Infrastruktur und neue Geschäftsfelder“ ab 2004.

Beide Fassungen des Entwicklungsplans (2003 und 2005) legten das Fundament für eine Reihe von Innovationen, die den weiteren Weg der WU wesentlich beeinflussen sollten.

Im Bereich der **Lehre** ging es um einen Umbau des zweistufigen Studiensystems (Diplomstudium, Doktoratsstudium) in ein dreigliedriges Studiensystem nach dem **Bologna-Modell** (Bachelor-, Master-, PhD-Programme). Diese Neuorientierung war nicht nur für die internen Prozesse und die Abstimmung der Studienpläne eine Herausforderung. Es galt auch, die Bologna-Idee in den Köpfen der Lehrenden, der Studierenden und vor allem der Personalverantwortlichen auf dem Arbeitsmarkt zu verankern. Dies war insofern eine Herausforderung, als diese Studienarchitektur

im deutschsprachigen Raum keine Tradition hatte und die Akzeptanz von WU-Bachelorabsolvent/inn/en zunächst noch ungewiss war.

Im Bereich der Forschung wurde das Postulat der Förderung von **internationaler Spitzenforschung** klar formuliert. Der Entwicklungsplan war vom Gedanken geprägt, dass die WU die international orientierte Grundlagenforschung ausbauen und fördern müsse. Dies geschah in den folgenden Jahren durch eine Vielzahl von Maßnahmen, die aber auch von einer deutlichen Änderung des „**Mindsets**“ der **WU-Angehörigen** begleitet waren. Sowohl bei den Nachwuchswissenschaftler/inne/n als auch in den Berufungsverfahren kam es rasch zu einer deutlichen Umorientierung der Forschungsaktivitäten mit Blick auf internationale Wahrnehmbarkeit.

Einen weiteren Meilenstein bildete die Gründung der **WU Executive Academy** als eigener, gewinnorientierter Anbieter auf dem boomenden, international heiß umkämpften MBA-Markt und in anderen Bereichen akademischer Weiterbildung.

Der erste Entwicklungsplan der WU beginnt mit der Zielvorstellung, die WU wolle im deutschsprachigen Raum zu den Top 5 und in Europa zu den Top 15 der Wirtschaftsuniversitäten und -fakultäten gehören. Mit dieser **ambitionierten internationalen Orientierung** waren ein neues Profil in Lehre und Forschung und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wie auch der internationalen Sichtbarkeit notwendig. Auch wenn die Diskussion über die Zielformulierung im Haus nicht unumstritten war, gab es einstimmige Beschlüsse von Senat und Rektorat, die aus heutiger Sicht als völlig selbstverständlicher Bestandteil der WU-Strategie gelten.

Zusammenfassend waren dies insbesondere:

- die Ambition der WU, zu einer international angesehenen Universität zu werden und sich nicht mit der ausgezeichneten Position im Inland zu begnügen
- der Umstieg auf das Bologna-Studiensystem durch zwei generalistische Bachelorstudien und darauf aufbauende spezialisierte Masterstudien, die die Forschungsstärken der WU widerspiegeln sollten
- die Erweiterung des Studienspektrums um eigene „Wirtschaftsrecht“-Studien, die zu juristischen Abschlüssen führen sollten
- die Professionalisierung des Managements der neuen Studien durch die Etablierung von Programmdirektor/inn/en
- die Schwerpunktsetzung und die internationale Orientierung der Forschung, begleitet vom Aufbau weitreichender Maßnahmen der Forschungsförderung (z. B. „Forschungsverträge“)
- ein umfassendes System der Nachwuchsförderung, das an den Prinzipien der Internationalisierung orientiert war
- der Umbau der Fachbereiche in Departments als zentrale Leistungsträger in Lehre, Forschung und Praxis
- die Gründung von Forschungsinstituten, die sich an gesellschaftlich oder wirtschaftlich relevanten Themen orientieren und interdisziplinär ausgerichtet sind
- die Gründung der WU Executive Academy (früher Weiterbildungszentrum) und der Aufbau postgradualer Programme im Bereich der Professional und Executive Education



## DIE LÄNGERFRISTIGE ENTWICKLUNG DER WU-STRATEGIE IM SPIEGEL DER ENTWICKLUNGSPLÄNE

Das UG 2002 erlegte den Universitäten erstmals die gesetzliche Verpflichtung auf, einen Entwicklungsplan zu formulieren. Dadurch wurden die strategischen Leitlinien der Universität verschriftlicht und durch die Diskussion des Entwicklungsplans im Senat und seine Genehmigung durch den Universitätsrat in einem höheren Maß verbindlich gemacht, als dies je zuvor der Fall war. Die Kultur der WU sah durch das „WU-ALFA“-Projekt von Anbeginn der Geltung des neuen Gesetzes vor, dass Entwürfe für den Plan breit im Haus diskutiert werden sollten, vor allem in der Kurie der Professor/inn/en, aber auch mit den anderen Mitgliedern des Senats. Das Rektorat hatte in diesen Diskussionen stets eine führende Rolle, zum Beispiel durch die Formulierung von Entwürfen des Plans oder auch durch die Festlegung von Themen, die überhaupt zur Diskussion gestellt wurden. Insgesamt gab es aber in all den Jahren nie einen Entwicklungsplan, der nicht auch die Zustimmung des Senats gefunden hätte, obgleich dies nach den gesetzlichen Bestimmungen nicht unbedingt notwendig gewesen wäre.

Die verschiedenen Fassungen des Entwicklungsplans spiegeln daher die an der WU herrschende Meinung zu wichtigen strategischen Fragen gut wider. Gerade bei heiklen Themen wurde anhand von Formulierungen einzelner Sätze oft lange über Grundsätzliches diskutiert und um den Text gerungen. Wenn der Entwicklungsplan in Schlüsselpassagen über die Jahre hinweg Umformulierungen erfuhr, sollte die hinter diesen oft scheinbar kleinen Änderungen stehende Umorientierung der WU nicht unterschätzt werden.

Die Weiterentwicklung der strategischen Positionen kann anhand einiger zentraler Themen illustriert werden, was in der Folge durch Formulierungen in den ersten beiden Entwicklungsplänen (genehmigt im Dezember 2003 und im Juli 2005)<sup>1</sup> und in der jüngsten Version dieses Plans (genehmigt im Dezember 2014, in der Folge als „Entwicklungsplan 2015“ bezeichnet) gezeigt wird.

### Die elementare Zielfunktion der WU

Die WU hatte zu Beginn der Beobachtungsperiode die schon mehr als 100 Jahre alte Tradition, die Nummer eins der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungsstätten in Österreich zu sein. Trotz der schon einige Jahre bestehenden Bemühungen um Internationalisierung war die explizite Formulierung in den beiden ersten Entwicklungsplänen, die WU wolle zu den **besten fünf Wirtschaftsunis im deutschsprachigen Raum** und zu den **besten 15 in Europa** gehören, eine Vorgabe, die den Kurs der WU in den Folgejahren ganz wesentlich prägte. Man war sich sicher: Es reicht nicht mehr, sich an Österreich zu orientieren, es braucht einen deutlichen Schub, um zu einer international anerkannten Universität zu werden. Dass die Zielvorstellung laut Entwicklungsplan nicht oder nur schwer messbar war, tat dem „Schubeffekt“ dieses Ziels keinen Abbruch – es galt ja, sich in allen Bereichen der universitären Tätigkeiten international zu orientieren. Und das ist zweifellos geschehen.

Diese pauschale Orientierung war zehn Jahre später nicht mehr in hinreichender Form handlungsleitend. An die Stelle der Pauschalformulierung trat der klare Anspruch, alle **drei internationalen Akkreditierungen** auf Dauer zu besitzen („Triple Crown“), sich in der Forschung generell international zu orientieren und überdies „in einigen Bereichen auch **international herausragend**“ zu sein.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Weiteren bei wörtlichen Zitaten auf den Entwicklungsplan 2005 verwiesen, weil dieser als Abschluss des Startprozesses der UG-Umsetzung interpretiert werden kann. Auch enthielt der Entwicklungsplan 2003 wesentliche Teile noch gar nicht, auf die im folgenden Text Bezug genommen wird.



Hinzu kommt, dass die im Entwicklungsplan der WU formulierte **Zielfunktion** über die Jahre hinweg in einigen wichtigen Dimensionen **erweitert** wurde. Dazu zählen das Bekenntnis zum Gender-Mainstreaming, die Betonung und Aufwertung des „Impacts“, den die WU erreichen will, die Erwähnung ihrer Arbeitgeberrolle und die Unterstreichung der Nachhaltigkeit – alles Zieldimensionen, die der erste Entwicklungsplan nicht oder kaum ansprach.

So ist es auch kein Zufall, dass der Entwicklungsplan 2015 erstmals ein „**Mission-Statement**“ der WU enthält, in dem diese erweiterte Zielfunktion zusammengefasst ist („Wissen. Wirtschaft. Weitblick.“, siehe Seite 27).

### Das „Profil“ der WU

Die politischen Vorgaben des UG 2002 zielten immer darauf, eine Universität möge sich ein deutliches Profil geben, das unter anderem dazu dient, sie von anderen Universitäten zu unterscheiden. Obgleich diese Forderung politisch nachvollziehbar ist, bereitete ihre Umsetzung den Universitäten stets Schwierigkeiten, setzt doch Profilbildung auch voraus, manche Teile der Organisation als „weniger wichtig“ zu definieren, was in partizipativen Prozessen naturgemäß zu kontroversen Debatten führen muss.

Der WU gelang in den verschiedenen Fassungen ihres Entwicklungsplans doch eine solche Profilbildung. Sie enthielt zum Teil elementare Festlegungen, die das Selbstverständnis der WU prägen. Dazu gehören:

- Die Festlegung von **Kernfächern** und **Kontextfächern** im Entwicklungsplan 2005: Diese Festlegung war besonders wichtig, schrieb sie doch den Kontextfächern eine auch langfristig verlässliche Rolle an der Universität zu. Der Entwicklungsplan hielt unter anderem fest, dass die Kontextfächer zumindest mit einer voll ausgestatteten Professur an der Universität vertreten sein sollten, aber auch, dass sie nicht in ihrer gesamten fachlichen Breite betrieben werden, sondern schwerpunktmäßig in der Forschung einen Bezug zu wirtschaftsrelevanten Fragestellungen bearbeiten sollten. Der Katalog der Kern- und Kontextfächer blieb (mit Ausnahme der expliziten Nennung der Sozioökonomie als Kernfach) über die Jahre gleich.
- Die Benennung von **Forschungsschwerpunkten**, die an der WU bestehen, darüber hinaus aber auch die normative Festlegung von Bereichen der Forschung, für die die WU besondere Investitionen plant (seit 2011 als „**Ausbaubereiche**“ bezeichnet). Diese Bereiche haben sich in den verschiedenen Fassungen des Entwicklungsplans immer wieder geändert – ein Spiegelbild der Ressourcenausstattung (insbesondere der Professor/in-enstellen) und der Schwerpunktsetzungen in einzelnen Phasen des letzten Jahrzehnts.

Der Entwicklungsplan enthielt aber auch wichtige Festlegungen zur **Rolle der Forschung** an sich, vor allem in Relation zur Bedeutung der Lehre und der „Third Mission“. Die erste Fassung des Entwicklungsplans wurde vor der Diagnose eines besonders dringenden Nachholbedarfs der WU in der Forschung verfasst. In der Beschreibung der drei zentralen Handlungsfelder Bildung, Forschung und Praxistätigkeit (2015 durch „Third Mission“ erweitert bzw. ersetzt) wurde klar formuliert: „Verglichen mit dem Status quo wird die Forschung gestärkt“ und „Die WU nutzt frei werdende oder zusätzliche Kapazität primär zur Stärkung der Forschung“. 2015 hieß es dann: „Die Forschung wird in Umfang und Qualität gestärkt. Gleichzeitig finden laufend Qualitätsverbesserungen in der Lehre statt“ und „Die WU nutzt frei werdende oder zusätzliche Kapazität auch zur Stärkung der Forschung“.

Der Trend ist offensichtlich. Mehr als zehn Jahre hat die WU deutlich an der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit in der Grundlagenforschung gearbeitet und dabei auch bemerkenswerte Erfolge erzielt. Aktuell musste auch wieder mehr auf die Qualitätsverbesserungen in der Lehre geachtet werden, ohne dadurch die Rolle der Forschung abzuwerten. Vor allem beim Bachelorprogramm gab es doch deutliche Hinweise, dass es intern wenig wertgeschätzt wird. Einige Wissenschaftler/innen empfinden nämlich das Engagement auf der Master- und PhD-Ebene aufgrund der größeren Nähe zur Forschung als deutlich attraktiver als die Lehre im Bachelorstudium.

### Die Größe der WU – das unfreiwillige Wachstum der WU

Schon im Jahre 2003 waren sich die WU-Angehörigen einig, dass die Universität – gemessen an den Studierenden- oder Absolvent/inn/enzahlen – nicht mehr wachsen soll. Die WU, so die Formulierung seit dem Entwicklungsplan 2003, hat „ihre **Wachstumsgrenze erreicht**“. Kaum eine strategische Aussage wurde durch die nachfolgende Entwicklung so Lügen gestraft wie der Wille, nicht mehr zu wachsen. Da es im Untersuchungszeitraum zunächst keine, später nur eine sehr begrenzt wirkende Zugangsbeschränkung für die WU-Studien gab, stieg die Studierendenzahl langfristig deutlich und erreichte im Jahre 2010 mit mehr als **27.000 Studierenden** einen langfristigen Höhepunkt.

Die politischen Entscheidungsträger/innen konnten oder wollten den Wunsch der WU nach einer kapazitätsorientierten Begrenzung der Studierendenzahlen zwar nicht erfüllen. Aufgrund der schlechten Betreuungsrelationen wurden aber in jeder Leistungsvereinbarungsperiode der WU zusätzliche Mittel, vor allem auch für Professor/inn/enstellen, zugewiesen. Die schlechten Betreuungsrelationen verbesserten sich dadurch langfristig, nahmen aber bis zum Schluss nicht eine international vertretbare Größe an. Die WU war – pointiert formuliert – zum Wachstum verdammt, und die strategische Ansage des Entwicklungsplans 2003, die WU wolle nicht weiterwachsen, wurde letztlich im Entwicklungsplan 2015 auf die Äußerung reduziert, die WU bekenne sich dazu, „im Regelstudium bei Bachelor- und Masterstudien eine ... große Universität zu sein“.

Die **Signifikanz des Wachstums** der WU lässt sich mit einigen Indikatoren gut illustrieren. Der Entwicklungsplan 2005 enthielt insgesamt 85 Professor/inn/enstellen (2003 waren die Stellen im Entwicklungsplan noch nicht definiert), von denen für die Folgejahre neun Stellen als „möglicherweise nicht nachzubeseetzen“ markiert waren. Im Entwicklungsplan 2015 sind 100 Professor/inn/enstellen gelistet, von denen nur drei Stellen als für die Folgejahre „nicht nachzubeseetzen“ gekennzeichnet wurden. Man könnte diese Daten auch so interpretieren: 2005 sah die WU 76 Professor/inn/enstellen als eine Art Mindestausstattung, 2015 ist die Zahl auf 97 gestiegen.

Aber auch beim **Umfang des Lehrangebots** zeigte sich das signifikante Wachstum der WU: Im Entwicklungsplan 2005 wurden insgesamt zehn Master- oder Magisterstudien eingerichtet, 2015 sind es bereits 15 Masterstudien.

Die **Zahl der Anfänger/innen** lag im Wintersemester 2002/03 knapp unter 3.000, erreichte im Wintersemester 2008/09 mit mehr als 7.000 einen langfristigen Höhepunkt und bewegte sich am Ende der Berichtsperiode in der Größenordnung von 5.200. Im Studienjahr 2001/02 schlossen 1.257 Personen ein Studium an der WU ab, der – allerdings durch Sondereffekte verzerrte – Höhepunkt im Studienjahr 2012/13 lag bei mehr als 3.000 Absolvent/inn/en (siehe Tabelle Entwicklung der Studierendenzahlen im Anhang).

Ein paar Zahlen zur **finanziellen Ausstattung** der WU: Im Jahr 2002 wurde ihr ein Budget von 54,9 Millionen Euro zugewiesen. Das Globalbudget stieg über die Jahre auf zuletzt 94,9 Millionen Euro (Globalbudgetzuweisung für 2014, ohne Studienbeiträge) bzw. 113,7 Millionen Euro (Globalbudget inklusive Studienbeiträgen) an. In der Eröffnungsbilanz zum 1. Jänner 2004 wurde ein Eigenkapital von 8,4 Millionen Euro ausgewiesen, per 31. Dezember 2014 betrug das Eigenkapital der WU 68,7 Millionen Euro. Es gab also auch eine deutliche finanzielle Expansion (siehe Grafik Entwicklung Budget der WU im Anhang), wobei zu erwähnen ist, dass für den Campusneubau Mittel aus dem Budgettopf für Universitätsneubauten und nicht aus dem Hochschulbudget geflossen sind.

### Schwerpunkte in den Entwicklungsschritten der Lehre

Die Entwicklungspläne listen unter der Überschrift „Entwicklungsschritte“ für jeden Arbeitsbereich der WU jene Maßnahmen auf, die zum Zeitpunkt der Verabschiedung des Plans als besonders relevant (kurz-, mittel- oder langfristig) angesehen wurden. Die **Umstellung auf das Bologna-System** und die damit einhergehende völlige Neuorganisation des Lehrangebots der WU waren 2005 bereits fester Bestandteil des Entwicklungsplans. Ein

Blick auf die Entwicklungsschritte der Lehre über die Zeit hinweg offenbart dennoch bemerkenswerte Schwerpunktverschiebungen.

Im Jahre 2005 (Z. 306 ff.) stand der politische Wille, zu realistischen **Kapazitätsvereinbarungen** mit dem Ministerium zu kommen, im Vordergrund. Andere wichtige Anliegen waren das „Vorziehen des Dropouts“ in eine noch zu etablierende Studieneingangsphase, die **Straffung des Lehrangebots** (also eher eine Angebotsreduktion in der Lehre durch Zusammenlegung ähnlicher Themen oder Programme, z. B. SBWLs) und der verstärkte **Einsatz der elektronischen Medien**, insbesondere des E-Learning-Systems.

Zehn Jahre später standen die Verbesserung der Studierendenbetreuung, die Verkürzung der faktischen Studierendauer und die Internationalisierung im Vordergrund. Bemerkenswert ist, dass die Anliegen der Qualitätssicherung über die Zeit hinweg weitgehend konstant blieben.

### **Die Etablierung der Weiterbildung als Anliegen der Gesamtuniversität**

Im Zuge der Einführung der Universitätsautonomie an der WU erhielt das Anliegen der Weiterbildung einen völlig neuen Stellenwert. Vor dem Jahr 2002 lag die Konzeption und Organisation von Weiterbildungsaktivitäten (z. B. durch Universitätslehrgänge) weitgehend dezentral in der Hand einzelner Institute. Durch die strategische Neuorientierung wurde das Thema der Weiterbildung als **strategisches Anliegen der Gesamtuniversität** identifiziert, was auch organisatorische Konsequenzen mit sich brachte.

Mit dem Entwicklungsplan 2005 wurde die **WU Executive Academy als Dachorganisation** für alle gesamtuniversitären Weiterbildungsprogramme etabliert. Der Plan sah sogar die Möglichkeit vor (Z. 434 f.), in den Folgejahren eine rechtlich selbstständige Organisationseinheit zu gründen. Gleichzeitig wurden im Entwicklungsplan für die Universität allgemeingültige Qualitätskriterien für Weiterbildungsangebote formuliert. Schließlich wurde festgelegt, dass neue Lehrgänge ausschließlich unter dem Dach der WU Executive Academy einzurichten wären, während die bestehenden Lehrgänge mittelfristig in die neue Organisationseinheit eingebunden werden sollten (Z. 443).

Bedenkt man die hohe Identifikation der Institute und Institutsleiter/innen mit „ihren“ Lehrgängen, aber auch das Maß an finanzieller Autonomie, das mit den Lehrgängen verbunden war, waren die Pläne des Entwicklungsplans 2005 zu einer weitgehenden Zentralisierung der Angebote ziemlich dramatisch. Der Prozess wurde allerdings insofern von außen unterstützt, als durch Einführung des professionellen und kommerziellen Rechnungswesens an den Universitäten die Aufrechterhaltung dezentraler kommerzieller Aktivitäten unmöglich gewesen wäre – worauf nicht zuletzt die Wirtschaftsprüfer/innen deutlich hinwiesen.

Im Entwicklungsplan 2015 konnte dann eine Formulierung gewählt werden, die die bereits erfolgte Umsetzung dieser Strukturreform illustriert. Für allfällige neue Lehrgänge wurde das Postulat, sie nur unter dem Dach der WU Executive Academy einzurichten, fortgeschrieben. Gleichzeitig konnte lapidar festgestellt werden, dass die bestehenden Lehrgänge alle in der WU Executive Academy angesiedelt sind (Z. 611 ff.).

Bemerkenswert ist die leichte Veränderung im **strategischen Stellenwert**, den die Lehrgänge haben. Während der Entwicklungsplan 2005 klar formuliert, dass „eine dauerhafte Finanzierung der Weiterbildung ... durch allgemeine WU-Ressourcen ... nicht vorgesehen“ ist (Z. 406 ff.), setzt der Entwicklungsplan 2015 einen anderen Schwerpunkt: „Die Aktivitäten der Weiterbildung orientieren sich an der gesellschaftlichen Verantwortung und Wirkung, nicht vorrangig am Gewinn“ (Z. 547 ff.).

Offen blieb über all die Jahre die Frage, ob die Universität den Versuch wagen sollte, Lehrtätigkeit in der Weiterbildung zulasten der individuellen Lehrverpflichtung von WU-Angehörigen zu erlauben. Der Entwicklungsplan 2005 formulierte ausdrücklich das Vorhaben, eine **Reduktion der Lehrverpflichtung im Regelstudium** zugunsten einer

Aktivität in der Weiterbildung zu ermöglichen (Z. 446 ff.). Im Entwicklungsplan 2015 will man diese Möglichkeit nur „prüfen“ (Z. 615 f.); streng genommen bedeutet diese Formulierung eine Rücknahme des Vorhabens, das 2005 formuliert worden war.

### Zur Rolle von Forschung und Forschungsförderung

Anders als in der Lehre und Weiterbildung wurden die strategischen Schwerpunkte in der Forschung über die Jahre nur geringfügig verändert. Am Beginn wie am Ende der Untersuchungsperiode wird im Entwicklungsplan die Tatsache betont, dass Forschung **primär in den dezentralen Einheiten**, also in Departments, Instituten, Forschungsinstituten etc., stattfindet und dass die Rolle der Universitätsleitung daher auf Anreize und auf die Forschungsförderung zu konzentrieren sei. Die für die WU-Angehörigen so wichtigen Themen wie „Journal-Ranking“, Auszahlung von Leistungsprämien für Spitzenpublikationen oder Lehrentlastung für besonders forschungsaktive Personen beschäftigten die Universität zwar sehr intensiv und zum Teil mit heftigen Kontroversen. Diese Debatten schlugen sich aber nicht in den Entwicklungsplänen nieder.

Erwähnenswert sind jedoch bemerkenswerte Veränderungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der **Forschung** und der **Berufungspolitik** für Professuren. Während der Entwicklungsplan 2005 klar verlangt, dass „Professuren mit den in Relation zur ausgeschriebenen Stelle international besten Personen besetzt werden... sollen“ (Z. 551 f.), geht der Entwicklungsplan 2015 schon von einem stärker differenzierten Bild der Qualifikationen für Professuren aus: So wird ausdrücklich betont, dass „in der Berufungspolitik sowohl Grundlagen- als auch angewandte Forschung eine Rolle spielen“ (Z. 750 f.). Damit wird der stärkeren **Impact-Orientierung der WU** Rechnung getragen, während in den ersten Jahren nach der UG-Implementierung die Publikationstätigkeit in internationalen Zeitschriften als das einzig relevante Kriterium angesehen wurde. Ergänzend sei vermerkt, dass im Jahr 2014 von Rektorat und Professor/inn/enkurie einvernehmlich eine Festlegung zum „Bild der Professor/inn/en“ erarbeitet wurde, in der die verschiedenen Dimensionen der Arbeit von Professor/inn/en dargestellt wurden. Das Dokument soll nicht nur der Gefahr der Einseitigkeit des Professor/inn/enbilds entgegenwirken, sondern wird auch als Basis für die Leistungsbeurteilung im Zusammenhang mit Gehaltsverhandlungen verwendet.

Es entspricht daher der im Jahre 2015 vorherrschenden Meinung an der WU, wenn das Forschungskapitel des Entwicklungsplans einen relativ **vielfältigen Katalog von Dimensionen** listet, anhand deren die Forschungsleistungen der akademischen Einheiten gemessen werden sollen (Z. 713 ff.). In dieser Aufzählung geht es nicht nur um die internationale Publikationstätigkeit, sondern auch um den „Impact“ der Forschung oder um die „Dissemination der wissenschaftlichen Ergebnisse“ – Themen, die 2005 nicht in den Entwicklungsplan Eingang fanden, weil sie damals noch nicht als so wichtig angesehen wurden.

### UMSETZUNG DER WU-STRATEGIE: DIE ROLLE DER LEISTUNGSVEREINBARUNGEN

Der vom UG vorgesehene Entwicklungsplan entsteht ausschließlich im internen Entscheidungsprozess der Universität. Viele Maßnahmen, die auf der Basis des Entwicklungsplans eingeleitet oder umgesetzt werden, benötigen budgetäre Mittel, deren Zuweisung meist nur über die Leistungsvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium erfolgen kann. Die Beschreibung der langfristigen Veränderungen der WU-Strategie wäre daher unvollständig, wenn nicht auch ein Blick auf die Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium geworfen würde.

Die Leistungsvereinbarung ist einer der zentralen Bausteine des Universitätsgesetzes 2002. Auf der Basis eines öffentlich-rechtlichen Vertrags verständigen sich die Vertragspartner, welche Leistungen in Lehre und Forschung die Universität in den nächsten drei Jahren zu erbringen hat. Die Leistungsvereinbarung ist damit eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung der Autonomie der Universitäten. Der Staat übernimmt die finanzielle Verantwortung, die Universität benennt dafür ihre Angebote in Lehre und Forschung zur Erbringung jener Leistungen, die die Gesellschaft verlangt.

Diese Grundidee des UG wird in der Praxis aber nur mit einer Reihe von Einschränkungen umgesetzt. So enthält das Gesetz zwar eine Vielzahl von Dimensionen außerhalb der Kernaufgaben Forschung und Lehre, die Teil der Leistungsvereinbarung sein sollen und zu denen das Ministerium meist nachdrücklich „Vorhaben“ oder „Ziele“ einfordert. Zugleich brachte es aber das Dogma des freien Hochschulzugangs mit sich, dass eine Messgröße für eine der **zentralen Leistungen** der Universität, nämlich die Zahl der auszubildenden Studierenden, in der Leistungsvereinbarung zunächst gar nicht und gegen Ende der Beobachtungsperiode dieser Publikation nur sehr **ungenügend festgelegt** wurde.

Dazu kommt, dass das Idealbild des „Vertrags“ zwischen Universität und Ministerium die in der Praxis **ungleiche Machtverteilung** zwischen den Vertragspartnern verschleierte. Die Universität hat in der Praxis kaum die Möglichkeit, sich gegen finanzielle Engpässe, die sich aus der allgemeinen Budgetsituation ergeben, dadurch zu wehren, dass sie eben keine Leistungsvereinbarung abschließt, so wie das ein Privater oder eine Private täte, wenn ihm oder ihr für eine verlangte Leistung ein zu geringes Entgelt geboten würde.

Wesentliche Inhalte der Leistungsvereinbarung, zum Beispiel die Einrichtung neuer Schwerpunkte in Lehre und Forschung, müssen auch im Entwicklungsplan der Universität enthalten sein. Aus diesem Grund verlangte das Ministerium bei jedem Kapitel der Leistungsvereinbarung eine explizite Bezugnahme auf den Entwicklungsplan. Weiters sieht es die Logik des UG vor, dass sich die Ziele und Maßnahmen der Leistungsvereinbarung durch Zielvereinbarungen auf die einzelnen Organisationseinheiten herunterbrechen lassen. Dies geschieht unter der Randbedingung der Zuweisung eines Globalbudgets: In den Verhandlungen zur Leistungsvereinbarung war es sinnvoll, einzelne Vorhaben zu budgetieren, um die finanziellen Bedarfe entsprechend zu begründen. Bei der tatsächlichen Verwendung der Gelder, die durch das **Globalbudget** zugewiesen wurden, war die Universität aber stets frei. Auf diese Weise ermöglichte es die Leistungsvereinbarung den Universitäten erstmals, Prioritäten und strategische Projekte über einen Zeitraum von drei Jahren zu planen (vorher war das Budget jährlich zugeteilt worden).

Zweifellos stellte das UG 2002 durch die Einführung der Leistungsvereinbarungen das Verhältnis zwischen dem Wissenschaftsministerium und den Universitäten auf eine neue Basis. Allerdings konnten die Leistungsvereinbarungen nicht den Anspruch erfüllen, den die Prinzipien des New Public Managements formulierten. Der Grund dafür ist paradox und einfach zugleich: Die zentralen Leistungen der Universitäten werden unter anderem deshalb nicht oder nur sporadisch in den Leistungsvereinbarungen formuliert, weil damit über weite Strecken ihre Nichtfinanzierbarkeit offenkundig würde. Dies trifft in besonderem Maße auf die WU zu: Aufgrund des weitgehend freien Hochschulzugangs strömen große Mengen von Studierenden in die Universität, ohne dass es jemals eine ausreichende Budgetierung zur Bewältigung des Andrangs gegeben hätte. Diese Diskrepanz hat die WU in einem bislang einmaligen Schlichtungsverfahren mit Erfolg und unter großer medialer Anteilnahme dargestellt.

### **Leistungsvereinbarung 2007–2009**

An der WU wurden seit Inkrafttreten des UG 2002 **drei Leistungsvereinbarungen** mit vier verschiedenen Minister/innen umgesetzt. Die Verhandlungen für die Leistungsvereinbarung 2007–2009 mit dem damaligen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur führte zu Beginn Elisabeth Gehrler. Sie wurden nach einem Wechsel im Ressort mit Johannes Hahn (Bundesminister ab Jänner 2007) und unter der Leitung von Sektionschef Friedrich Faulhammer abgeschlossen. Nach drei offiziellen Gesprächsrunden und einer längeren Diskussionsphase zum Formelbudget (die WU hatte auf eine strukturelle Benachteiligung bei den Lehrindikatoren des Formelbudgets hingewiesen, weil sie keine Abgeltung für die „Selektionsleistungen“ erhielt) wurde die erste Leistungsvereinbarung schließlich am 30. Jänner 2007 unterzeichnet.

Die WU stellte in den Verhandlungen die grundsätzliche Unterausstattung mit Ressourcen anhand einer **Kapazitätsberechnung** zur Diskussion. Sie belegte auf der Basis eines Curricularwertmodells (dieses Modell berechnet,

welche Aufnahmekapazität die WU unter Berücksichtigung der vorhandenen Personal- und Raumressourcen bei angenommenen Gruppengrößen in der Lehre hat), welche Ressourcen sie benötigen würde, um die Studierenden ausreichend betreuen zu können. Mithilfe des Modells wurde argumentiert, dass die WU in den Bachelorstudien eine Aufnahmekapazität von 3.600 Studierenden im Jahr hat (allerdings nur unter der Annahme eines Drop-outs von 65 Prozent). Die Kalkulation ging weiters davon aus, dass etwa 700 Studierende per anno ein Masterstudium aufnehmen. Die Einbeziehung dieser Kapazitätsberechnungen in die Leistungsvereinbarung war eine langfristige Voraussetzung dafür, dass die WU später die grundsätzliche Ressourcenproblematik in einem Schlichtungsverfahren thematisieren konnte.

Die Leistungsvereinbarung sollte nach den Wünschen des Ministeriums auch Schwerpunkte enthalten, denen sich die Universität während der Laufzeit der Vereinbarung besonders widmen oder die sie ausbauen wollte. Dies gab der WU die Möglichkeit, das von ihr bereits stark geförderte Engagement in Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung Mittel- und Osteuropas auszubauen. Zur Unterstützung des **Ausbaubereiches CEE** wurde deshalb die Schaffung des Kompetenzzentrums für Mittel- und Osteuropa vereinbart, das seither einen Grundpfeiler der Aktivitäten der WU in den Lehrprogrammen und in der Forschung mit CEE-Fokus bildet.

### Leistungsvereinbarung 2010–2012

Zwei Ministerwechsel (Beatrix Karl ab Jänner 2010, Karlheinz Töchterle ab April 2011) gab es in der Periode der Leistungsvereinbarung 2010–2012. Der Staat war durch das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung als Verhandlungspartner vertreten, die Verhandlungen führte wieder Sektionschef Friedrich Faulhammer. Nach zwei großen Verhandlungsrunden im Juni und November und einer Endabstimmung im November wurde die Leistungsvereinbarung am 22. Dezember 2009 abgeschlossen.

Die WU wies in diesen schwierigen Verhandlungen mehrfach auf das Auseinanderklaffen des Anspruchs des freien Hochschulzugangs und der unzulänglichen Budgetierung hin, leider ohne Erfolg. Die Leistungsvereinbarung hält fest, dass die WU bei Vollbetrieb eine Kapazität für etwa 1.300 Absolvent/inn/en und (unter Annahme einer bereits sehr hohen Drop-out-Rate) eine Aufnahmekapazität von 3.700 Anfänger/inne/n in den Bachelorstudien und 700 in den Masterstudien hat. Da diese Grenze bereits zum Zeitpunkt der Unterzeichnung mit über 6.000 Anfänger/inne/n weit überschritten war, wurde der WU die Regulierung des Zugangs im Rahmen einer Verordnung nach § 124b Abs. 6 UG (der sogenannte Notfallparagraf) in Aussicht gestellt. Ein entsprechender Antrag der WU wurde dann jedoch nicht bewilligt.

Auch die Leistungsvereinbarung 2010–2012 enthielt die Festlegung einiger Schwerpunkte. Die in der Vorperiode bestehenden **Schwerpunkte Mittel- und Osteuropa, Finance und Wirtschaftsrecht** sollten weitergeführt werden, wobei auf den durch den FWF finanzierten Spezialforschungsbereich „International Taxation“ ausdrücklich Bezug genommen wurde. Darüber hinaus sollte mit dem Bereich „Internationales Rechnungswesen/Accounting“ ein neuer Schwerpunkt geschaffen werden.

### Erstes und bisher einziges Schlichtungsverfahren in der Geschichte des UG

Die Tatsache, dass die WU entgegen der Bemühungszusage des Wissenschaftsministeriums in der Leistungsvereinbarung nicht die Möglichkeit einer Zugangsregelung für die Bachelorstudien erhielt, nahm das Rektorat zum Anlass, wegen „geänderter Rahmenbedingungen“ eine Revision der Leistungsvereinbarung zu verlangen. Das wurde vom Ministerium abgelehnt. Als Reaktion wandte sich die WU erstmals in der Geschichte des UG gemäß § 13a UG an die im Gesetz vorgesehene **Schlichtungskommission**. Dieser Schritt erregte beachtliche mediale Aufmerksamkeit, weil er in der journalistischen Diktion so interpretiert wurde, dass die WU die Republik wegen unzureichender finanzieller Ausstattung „klage“. Als Rechtsvertreter der WU fungierte Raimund Bollenberger, der in das Verfahren für die WU auch als engagierter Berater eng involviert war.



Die Argumentationskette der WU zeigte den juristischen Widerspruch auf, der darin besteht, dass der Staat einerseits den freien Zugang zu den Universitäten gesetzlich vorschreibt und andererseits die WU nicht mit den Mitteln ausstattet, um die tatsächlich inskribierten Studierenden auch zu betreuen und auszubilden. Da der WU die Regelung des Zugangs verwehrt worden war, stellte sie sich auf den Standpunkt, der Staat müsse nun eine beträchtliche Erhöhung des Budgets gewähren, um die Studierenden auszubilden. Die exakt berechnete Forderung ging offensichtlich weit über die budgetären Möglichkeiten des Ministeriums hinaus.

Der **Bescheid der Kommission** erging Ende des Jahres 2011 und bestätigte die von der WU vertretene Position in mehreren Punkten. Die Schlichtungskommission hielt ausdrücklich fest, dass eine hinreichende Betreuung der Studierenden nur erreicht werden kann, wenn der Gesetzgeber mehr Geld für die jeweilige Universität, vor allem in den Massenfächern, zur Verfügung stellt, und sah darin eine verfassungsrechtliche Aufgabe. Für den Fall, dass das Grundbudget der Universitäten in Zukunft nicht drastisch erhöht wird, hat die Kommission daher ausdrücklich Zugangsregeln verlangt.

Konkret konnte die Schlichtungskommission der WU allerdings nicht die geforderte Summe zusprechen, weil das Ministerium nicht genügend Geld zur Verfügung gehabt hätte. Der Universität wurde ein **Betrag von sechs Millionen Euro** zugesprochen, der für den Ausbau der Ressourcen in den Bachelorstudien verwendet wurde, unter anderem für die Schaffung neuer Professor/inn/enstellen und für anderes Personal zur Unterstützung der Lehre, aber auch zur Verbesserung der Möglichkeiten der Forschung.

Für die WU war der Spruch der Kommission eine Bestätigung und ein Auftrag, ihre Bemühungen um eine Regelung des Zugangs zum Bachelorstudium fortzusetzen und die Problematik auch in der Leistungsvereinbarung für die Jahre 2013 bis 2015 zu thematisieren. In einer Presseaussendung hielt Rektor Christoph Badelt am 28. November 2011 fest, dass „wir ... mit dem eben veröffentlichten Bescheid der Schlichtungskommission ... die Bestätigung einer unabhängigen Einrichtung haben, dass die WU dramatisch unterfinanziert ist. Die Kommission hält im Bescheid nicht nur fest, dass der WU viel mehr Geld zustehen würde, sondern sieht sogar im Vorgehen des Gesetzgebers, den Universitäten Aufgaben zu übertragen, ohne für eine ausreichende Finanzierung zu sorgen, eine Verfassungswidrigkeit.“

### Leistungsvereinbarung 2013–2015

Die bislang dritte Leistungsvereinbarung wurde am 21. Dezember 2012 mit dem damaligen Bundesminister Karlheinz Töchterle unter der Verhandlungsführung von Generalsekretär Friedrich Faulhammer finalisiert. Im Dezember 2013 gab es neuerlich einen Wechsel im Ressort und auch eine Umbenennung, die sich aus der politisch stark umstrittenen Auflösung des eigenständigen Wissenschaftsministeriums ergab. Ansprechpartner ist nunmehr Bundesminister Reinhold Mitterlehner im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Die kritischen Punkte in den Verhandlungen waren wieder das von der WU eingebrachte Thema der Kapazitätsberechnung, ihr Wunsch nach einer Fortsetzung des im Rahmen des Schlichtungsverfahrens etablierten **Qualitätspakets Lehre** und die Zuweisung von **15 neuen Habilitiertenstellen**. Diese wurden vom Ministerium angeboten, weil auf der politischen Ebene die Zuweisung solcher Stellen als Begleitmaßnahme zur Einführung von Zugangsregeln für das wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Bachelorstudium vereinbart worden war.

Für Diskussionsstoff sorgte überdies die Verteilung der Hochschulraum-Strukturmittel anhand von Indikatoren wie prüfungsaktive Studierende und Zahl der Absolvent/inn/en, da sie die WU wegen der auslaufenden Diplomstudien benachteiligte.

## Ausblick auf die Leistungsvereinbarung 2016–2018

Zu Redaktionsschluss dieser Publikation waren die Vorbereitungen der WU für die Leistungsvereinbarung 2016–2018 in vollem Gange. Aufgrund der im Entwicklungsplan vom Dezember 2014 vorgesehenen Schwerpunkte strebte die WU vor allem eine Verbesserung der Qualität der Lehre im Bachelorstudium, den weiteren Ausbau der Forschungsförderung und die Übernahme der Finanzierung von PhD-Programmen in das Globalbudget an, weil die Finanzierung der Programme durch den FWF stark reduziert wurde. Ferner beantragte sie die Finanzierung weiterer Frauenhabilitationsstellen und die Mitfinanzierung eines Gründungszentrums, das derzeit entwickelt wird. Allerdings war völlig ungewiss, ob es die Budgetsituation des Bundes zulassen würde, irgendwelche neue Vorhaben der Universitäten tatsächlich zu finanzieren.

## UMSETZUNG DER WU-STRATEGIE: DIE ROLLE DER BERUFUNGSVERFAHREN

Bei aller Wichtigkeit von strategischen Papieren und Vereinbarungen zwischen dem Staat und der WU war allen in den Wandlungsprozessen engagierten Personen und Gruppen rasch klar, dass die Entwicklung einer Universität viel mehr durch die Persönlichkeit der langfristig an ihr tätigen Wissenschaftler/innen (also der Professor/inn/en) geprägt wird als durch die besten theoretischen oder politischen Konzepte zur Zukunft der Universität. Deshalb rückte die **Neuordnung der Berufungsverfahren** rasch in den Brennpunkt. Und auch das Rektorat setzte zügig einen Schwerpunkt, in dem spezielles Augenmerk auf die Berufungsverfahren gerichtet wurde.

Im Vergleich zu den früheren Rechtslagen brachte das UG 2002 bei der Berufung von Professor/inn/en besonders signifikante Änderungen. Dies betraf nicht nur die neuartige rechtliche Basis der Beschäftigung von Professor/inn/en (Professor/inn/en wurden Privatangestellte der Universität und sind nicht mehr in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis), sondern auch die **weitgehende Gestaltungsfreiheit** bei der Formulierung der Verträge. Überdies bewirkte die neue Rechtslage einen deutlichen Machtzuwachs für das Rektorat (unter anderem durch das Recht auf Formulierung der Ausschreibung) und für den Rektor oder die Rektorin, der oder die selbstständig die Berufungsverhandlungen führen kann.

Diese Aufwertung der Person des Rektors in Berufungsverfahren führte durch die Machtverschiebung von den Kommissionen zum Rektor anfangs zu Irritationen und Diskussionen zwischen dem Rektorat und der Professor/inn/enkurie. Die Aktivitäten des Rektors, der sich frühzeitig in ein Screening der Bewerber/innen einbrachte, mit einer neu eingerichteten „Stabsstelle für Berufungsangelegenheiten“ teils auch aktiv nach Bewerber/innen (insbesondere weiblichen) suchte und nahezu bei allen Berufungsvorträgen von Bewerber/innen anwesend war, wurden zunächst bisweilen mit Misstrauen betrachtet und oft auch als inakzeptable soziale Kontrolle interpretiert. Über die Jahre löste sich diese Spannung allerdings weitgehend auf. In den meisten Fällen nutzen die Vorsitzenden der Berufungskommissionen gerne die Unterstützung der Stabsstelle bei der Beurteilung der Bewerber/innen, und die Tatsache, dass der Rektor die meisten Berufungswerber/innen, die in der engeren Wahl sind, persönlich kennengelernt hat, wird nicht nur von den Bewerber/innen als wertschätzend erlebt, sondern trägt auch zu einer besseren sachlichen Vorbereitung der Berufungsverhandlungen bei.

Die Berufungspolitik entwickelte sich dadurch zu einem zentralen Element der Profilbildung und zu einem wirksamen Instrument, um die WU längerfristig zu positionieren. Dies gilt besonders für die im Entwicklungsplan explizit als Ziel genannte Orientierung an der Grundlagenforschung und für die besondere Rolle, die die WU der Internationalisierung zugewiesen hat. So sind die Ausschreibungen der meisten Professuren auf Englisch formuliert, die Berufungsvorträge werden meist in Englisch gehalten und Lehrerfahrung in englischer Sprache wurde sehr bald als unverzichtbar angesehen. Auf diese Weise wurden auch einige Professor/inn/en berufen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, ganz abgesehen davon, dass die meisten neu Berufenen über eine längere Auslandserfahrung als Wissenschaftler/innen verfügen. Durch die Kombination der strategischen Orientierung der WU mit dem



„**demografischen Wandel**“ in der **Professor/inn/enschaft** in den letzten zwölf Jahren kam eine neue Generation von Professor/inn/en an die Universität, die sich in Alter, internationaler Erfahrung und internationaler Publikations-tätigkeit deutlich von früheren Generationen unterscheidet. Diese neue Generation von Professor/inn/en prägte in den letzten Jahren bereits zunehmend die Arbeit der Berufungskommissionen, was die Erneuerung vorantrieb.

Die neuen gesetzlichen Regelungen stärkten zwar das Rektorat, sehen aber auch eine Art Einigungszwang vor, da die Berufungskommission ein Vorschlagsrecht für einen Dreivorschlag hat. Auf diese Weise kann weder der Rektor von der Berufungskommission zu einer Berufung gezwungen werden, noch ist es ihm möglich, eine Person zu berufen, die nicht von der Berufungskommission vorgeschlagen wird. Die gute Konsenskultur der WU hat dazu geführt, dass sich das jeweilige Department bislang immer mit dem Rektor auf einen Ausschreibungstext einigen konnte, auch wenn dieser Konsens vom Gesetzgeber nicht verlangt wird.

In den letzten Jahren gelang der WU eine Reihe von **internationalen und nationalen Spitzenberufungen**, die sich nachhaltig auf ihr Profil auswirken. Dies war vor allem in jenen Fällen möglich, wo die Professor/inn/en des Departments und das Rektorat an einem Strang zogen und sich gemeinsam bemühten, passende Personen für die WU zu gewinnen, oft schon lange vor der formellen Ausschreibung einer Stelle. Seit 2002 gab es insgesamt nur drei oder vier Streitfälle zwischen Rektorat und Berufungskommission und auch nur wenige zwischen dem Rektor, der Berufungskommission und dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG). Bezogen auf die Gesamtzahl von **rund 90 Berufungen** im Beobachtungszeitraum zeigt dies einmal mehr das Klima der guten Zusammenarbeit an der WU.

Gibt es allerdings eine Unstimmigkeit im Rahmen einer Berufung, so hat die jüngste Praxis vor Augen geführt, dass dem **AKG** und der für Diskriminierungsfälle zuständigen **Schiedskommission** durchaus wirksame Instrumente zur Verfügung stehen, um eine Berufung zu verhindern oder zu bekämpfen. Insgesamt hat sich der Recruitingprozess stark professionalisiert und wird von der Stabsstelle für Berufsangelegenheiten, sofern erwünscht, unterstützt. Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die langjährige Tradition, Berufungen primär als „Selbsterneuerung“ der Professor/inn/enschaft zu sehen, immer mehr durch eine Sichtweise ersetzt wird, die die Berufung von Professor/inn/en als „Personalrecruiting“ einer strategisch orientierten Universität versteht.

## **STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG DER WU NACH DER STARTPHASE**

Mit der Verabschiedung des Entwicklungsplans im Juli 2005 war die eigentliche Umstellung auf das UG 2002 abgeschlossen. Dennoch wurden die strategischen Diskussionen fortgesetzt und auch nach diesem Zeitpunkt immer wieder neue strategische Festlegungen beschlossen, zum einen weil externe Entwicklungen Anpassungen erforderlich machten, zum anderen weil sich in der konkreten Umsetzung der Strategie immer wieder Klärungsbedarf ergab, der zum Teil intensive interne Diskussionen auslöste.

Auch wenn der **Entwicklungsplan** zu allen zentralen Aktivitätsfeldern der WU strategische Aussagen trifft, hat er sich in der Praxis als handlungsleitendes Strategiepapier als **zu umfangreich und zu allgemein** herausgestellt, um das WU-Profil exakt zu beschreiben und in ausreichendem Maße eindeutige Handlungskonsequenzen aufzuzeigen. Auch die in den Plänen enthaltenen „Entwicklungsschritte“ erwiesen sich in der Praxis nur in Ausnahmefällen als tatsächlich handlungsleitend. Der noch relativ unspezifische Charakter der Entwicklungspläne wurde nicht zuletzt im Prozess der EQUIS-Akkreditierung offensichtlich und später auch im Zuge der Reakkreditierungsprozesse von den externen Evaluator/inn/en kritisch angemerkt. Dadurch wurden insbesondere die verschiedenen Phasen der **EQUIS-Akkreditierung zur treibenden Kraft** für die **Weiterentwicklung der WU-Strategie**.

## EQUIS-Akkreditierung als Motor der Strategieentwicklung

Ein gutes Beispiel dafür war die Formulierung einer „Vision“ für die WU im Rahmen des ersten „Self-Assessment Report“, der im Jahre 2006 für die EQUIS-Akkreditierung verfasst wurde. Das Rektorat hatte zu diesem Zweck ein eigenes Beratungs- und Feedbackgremium zur Diskussion der Textentwürfe eingerichtet, das im Wesentlichen aus den Vorständ/inn/en der Departments, Vertreter/inne/n des Mittelbaus und der Studierenden sowie dem Dean der WU Executive Academy bestand. Für den EQUIS-Report musste die Strategie der WU kompakt zusammengefasst werden, und dabei zeigte sich rasch, dass die globale Zielsetzung der WU, zu den Top 5 bzw. Top 15 zu gehören, in dieser Allgemeinheit nicht realisierbar ist. Die im Report dargestellte Vision unterschied daher zwischen einer „**WU Undergraduate School**“, die sich mit den großen Bachelorprogrammen auf den Zielmarkt Österreich und Nachbarländer bezog, und der „**WU Graduate School**“, die die internationalen Ambitionen der Universität auf Master- und PhD-Ebene repräsentierte. Auch die **WU Executive Academy** sollte bewusst international, vor allem mit einer Orientierung nach Mittel- und Osteuropa, positioniert werden.

Im „Self-Assessment Report“ wurden die Schools als strategische Handlungsfelder bezeichnet. In der „politischen“ Diskussion innerhalb der WU wurde aber bald klar, dass diese Vision zwar unter dem Gesichtspunkt der Vermarktung der WU eine wichtige Rolle spielen müsste und zudem die internationalen Ambitionen der WU entsprechend differenziert werden müssten, dass damit aber keinesfalls die Gründung von Organisationseinheiten eingeleitet werden sollte. Das hätte nämlich zur Folge gehabt, dass Personal entweder einer Undergraduate School oder einer Graduate School zugeordnet würde. Obgleich diese internen Klärungen relativ bald erfolgten, dauerte es doch bis Februar 2008, bis diese Vision bzw. Differenzierung des WU-Globalziels auch in den Entwicklungsplan aufgenommen wurde. Und obgleich die Passage nun schon mehr als sieben Jahre im Entwicklungsplan steht, hat die Thematik intern immer wieder zu Debatten geführt.

## Wichtige Schritte zur Umsetzung der WU-Strategie

Die Zeit ab der zweiten Jahreshälfte 2005 war vor allem durch die ersten großen **Umsetzungsschritte für die WU-Strategie** geprägt. Durch diese Schritte wurde die Strategie der WU erst lebendig und für die WU-Angehörigen ebenso sichtbar wie für die Beobachter/innen aus dem Kreis der externen Stakeholder. Die wichtigsten Umsetzungsfelder (zugleich die deklarierten Arbeitsschwerpunkte des Rektorats für die Amtszeit 2007–2011) waren:

- die internationale Positionierung der WU im engeren Sinn, verbunden mit einem neuen „International Branding“
- die Verbesserung des Forschungsoutputs in quantitativer wie qualitativer Hinsicht
- die Reform der Studienstruktur und die Steigerung der Lehrqualität
- die Entwicklung einer neuen räumlichen Identität für die WU

Die großen Schritte, welche die WU in diesen Jahren vollzog, können anhand einiger Beispiele aufgezeigt werden. Im Herbst 2005 wurde mit der **Vienna Graduate School of Finance** das erste PhD-Programm an der WU eingerichtet, gemeinsam mit der Universität Wien und dem Institut für Höhere Studien. Schon wenige Jahre später übernahm die WU unter anderem durch die Berufung der Professoren Josef Zechner und Engelbert Dockner (2008) de facto die Führungsfunktion in diesem Programm, das ein wesentliches Element des Forschungsschwerpunkts im Bereich Finance bilden sollte. Im gleichen Zeitraum konnte sie durch die Berufung von sehr angesehenen und international ausgewiesenen Professor/inn/en in anderen Feldern auch nach außen demonstrieren, dass an der WU im Bereich der **Spitzenforschung ein Neuanfang** stattfand.

Durch die **Implementation der Bologna-Architektur** im Jahre 2006 zeigte die WU, die mit diesem Schritt eine der ersten Universitäten in Österreich war, ihre Reformkraft auch im Bereich der „großen“ Lehrprogramme.

Das neue Selbstbewusstsein der WU, eine international angesehene Universität zu sein, wurde durch ihre Aufnahme in das **Ranking der „Financial Times“** (2005) und durch die erste **EQUIS-Akkreditierung** im Jahre 2007 belegt. Auch die Tatsache, dass es ihr in dieser Zeit gelang, den Zuschlag für die Abhaltung der **„Deans and Directors Conference“** der European Foundation for Management Development (EFMD) im Jänner 2010 zu bekommen, illustriert, dass sie in der internationalen Szene der Wirtschaftsuniversitäten einen sichtbaren Platz eingenommen hatte.

Der Aufbruch der WU zeigte sich aber auch in der Außendarstellung: Sie legte ihren schwerfälligen englischen Namen „Vienna University of Economics and Business Administration“ ab und gab sich durch den neuen, auch im Englischen verwendeten **Brand „WU“** eine international heute bekannte und gut eingeführte Marke. Gleichzeitig wurde die Kommunikation innerhalb Österreichs auf eine neue Basis gestellt: Seit 2006 erscheint mehrmals jährlich das **„WU-Magazin“** als Beilage zur Tageszeitung „Die Presse“. Auch in dieser Hinsicht hatte die WU eine Vorreiterfunktion, in der Zwischenzeit sind einige andere österreichische Universitäten ihrem Vorbild gefolgt.

Während die erwähnten Beispiele die Neuorientierung der WU in der Außenwelt deutlich machen, fällt in die hier beschriebene Zeitperiode schließlich noch eine ganz andere und sehr wichtige Weichenstellung. Schon seit 2005 liefen die Diskussionen über die Neuerrichtung der WU-Gebäude, und im Oktober 2007, am ersten Tag der Amtszeit des neuen Rektorats, wurde die **Standortentscheidung** für das Areal im Wiener Prater getroffen. Damit war auch klar, dass die WU in Form eines **neuen Campus** errichtet werden konnte – eine zentrale Vorbedingung dafür, dass sie nicht nur neue Räume bekommen, sondern tatsächlich die Chance erhalten würde, eine neue Identität zu definieren und räumlich abzubilden.

### **Neustart mit „WU 2020“**

Im Jahr 2011 stieß das neu gewählte Rektoratsteam auch auf ausdrücklichen Wunsch der Professor/inn/enkurie unter dem Titel „WU 2020“ einen neuen Strategieprozess an. Vor allem in Zusammenarbeit mit einer Kerngruppe aktiver Professor/inn/en (dem „Konvent“ der Professor/inn/en) begann man in Arbeitsgruppen und Klausuren mit Vertreter/innen der Faculty und des Mittelbaus wesentliche strategische Fragen der Profilbildung, der Internationalisierung und der Bachelorstudien in einem neuen Kontext zu diskutieren. Beispielsweise sah der im April 2012 überarbeitete Entwicklungsplan einen neuen Schwerpunkt bzw. Ausbaubereich auf dem Gebiet der **Nachhaltigkeit** vor, der dann auch im Rahmen der Leistungsvereinbarung 2013–2015 umgesetzt werden konnte. Im Verlauf des Prozesses wurde aber immer mehr die Notwendigkeit gesehen, die damals schon fast zehn Jahre existierende WU-Strategie generell zu überarbeiten und den neuen Herausforderungen anzupassen. Das gesetzte Ziel, zu den Top 5 der Universitäten im deutschsprachigen Raum aufzuschließen, hatte die WU in den letzten Jahren erreicht. Dauerhaft zu den Top 15 der europäischen Universitäten zu gehören, war aufgrund ihrer Größe und der harten Konkurrenzsituation kein realistisches Ziel mehr. Zudem bestätigen die Ergebnisse in den relevanten Unirankings, dass die WU unter den europäischen Wirtschaftsuniversitäten einen respektablen Platz im oberen Mittelfeld erreicht hat und sich in prominenter Nachbarschaft zu den CEMS-Universitäten befindet. Es galt daher, die Profilbildung der WU weiterzuentwickeln und vor allem auch eine **Neufassung des Zielkatalogs der WU** zu erarbeiten. Gleichzeitig sollte eine möglichst allgemein akzeptierte Grundlage für die Leistungsvereinbarung 2016–2018 geschaffen werden.

Neben intensiv tätigen Arbeitsgruppen zu den Themen Organisation, Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftler/innen und Berufsbild Professor/in wurde eine Onlinekonsultation für den Text eines **Mission-Statements** durchgeführt, Diskussionsrunden mit Studierenden, der Kurie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen sowie den Betriebsrät/inn/en und den Mitgliedern des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen wurden abgehalten. Aus einer Vielzahl von Anregungen und daraus erarbeiteten Textbausteinen entstand im Herbst 2014 der Entwurf eines neuen Entwicklungsplans, der schließlich die einhellige Zustimmung des Senats fand und vom Universitätsrat am 15. Dezember 2014 genehmigt wurde.

## Impact und Third Mission

Der neue Entwicklungsplan enthält erstmals als Zusammenfassung des Auftrags und Selbstverständnisses der WU ein Mission-Statement. Im neuen Text findet sich auch ein starkes Bekenntnis zur Wirkungsorientierung. International ist nach zwei erfolgreichen Akkreditierungen das neue Ziel die Erlangung der „**Triple Crown**“, womit die WU über die drei international für Wirtschaftsuniversitäten wichtigsten und anerkanntesten Akkreditierungen (EQUIS, AACSB, AMBA) als Qualitätsnachweis verfügen würde. Außerdem will sich die WU mit ihren englischsprachigen Graduate-Studien noch stärker international positionieren. Schließlich werden im Entwicklungsplan einige Themenbereiche definiert, bei denen die WU das Ziel verfolgt, in der Forschung **international herausragende Leistungen** zu erbringen. Damit wird das Profil der WU ein weiteres Mal geschärft.

### MISSION-STATEMENT

# WU

# Wissen. Wirtschaft. Weitblick.

**D**ie Wirtschaftsuniversität Wien ist eine öffentliche Universität. Sie steht für exzellente Forschung und forschungsgeleitete Lehre. Als Ort des gemeinsamen Wirkens von Lehrenden und Studierenden strebt sie im Sinne einer aufgeklärten Wissensgesellschaft nach Bildung und Autonomie des Individuums durch Wissenschaft.

**W**ir leisten einen Beitrag zu zukunftsfähigem Denken, verantwortungsvollem wirtschaftlichem Handeln und damit zur Lösung ökonomischer, sozialer und ökologischer Probleme.

**D**ie Freiheit der Wissenschaft, insbesondere die Pluralität von Themen und Methoden, ist für uns ein wesentlicher Grundsatz. In unserem Handeln leiten uns wissenschaftliche Integrität, Gerechtigkeit und Chancengleichheit sowie Vielfalt und Welt-offenheit.

# 2.

# Management

# Leitungsorgane und Entscheidungsstrukturen

Das UG 2002 brachte völlig neue Leitungs- und Entscheidungsstrukturen. Wengleich zahlreiche Eckpunkte durch das Gesetz vorgegeben sind, gab und gibt es einen nicht unbeträchtlichen Spielraum für die Universität, einen eigenen Weg in den Governance-Strukturen zu beschreiten. Dies hat die WU sehr bewusst getan und auch auf diese Weise eine spezifische „WU-Kultur“ entwickelt.

## DIE NEUE ROLLE DES REKTORATS

Nach dem Universitätsgesetz ist das Rektorat neben dem Universitätsrat und dem Senat eines der Leitungsorgane der Universität. Das Gesetz enthält eine Generalklausel, wonach das Rektorat für alles zuständig ist, was nicht vom Gesetz einem anderen Gremium zur Aufgabenerfüllung übertragen ist (§ 22 Abs. 1 UG). Im Zusammenspiel mit den anderen Leitungsorganen erhält es de facto eine „Vorstandsfunktion“ für die Universität und wird auch in der Praxis als das Leitungsorgan wahrgenommen. Das Rektorat ist aber nicht nur das operative Leitungsorgan der Universität. Es ist nicht zuletzt durch seine Vorbereitungsarbeit und das Agenda-Setting für wichtige Grundsatzbeschlüsse auch so etwas wie der Motor der Universitätsentwicklung.

Viele Elemente der Aufbauorganisation sind letztlich ebenfalls durch die Organisation des Rektorats bestimmt. So sind die Mitglieder des Rektorats direkte Vorgesetzte der ihnen unterstellten Abteilungen der Dienstleistungseinrichtungen.

## Rektoratskollegium als Vorläuferorgan

An der WU gab es schon vor dem UG 2002 ein „Rektoratskollegium“, das von Rektor Hans Robert Hansen eingeführt worden war und in mancher Hinsicht ein Vorläuferorgan des Rektorats war. Mit dem neuen UG wurde das Rektorat aber zu einem Kollegialorgan im Sinne des Gesetzes, das auch rechtsverbindliche Entscheidungen zu treffen hat. Mit dieser gesetzlichen Etablierung war eine Professionalisierung der Arbeit des Rektorats verbunden. An der WU wurde mit fünf Mitgliedern immer die maximale vom Gesetz zugelassene Größe gewählt. Die Mitglieder des Rektorats in den verschiedenen Amtsperioden sind im Anhang aufgeführt.



### Die Beziehungen von Senat, Rektorat, Universitätsrat und Kurien

Michael Lang

Nach § 19 Abs. 1 UG sind der Universitätsrat, das Rektorat, die Rektorin oder der Rektor und der Senat die obersten Organe der Universität. Während es bei der Erlassung und Änderung des Entwicklungs- und des Organisationsplans des Zusammenspiels von Rektorat, Senat und Universitätsrat bedarf (und auf die Zustimmung des Senats sogar verzichtet werden kann),

erfolgt die Erlassung – und seit einigen Jahren auch die Änderung – der Satzung auf Vorschlag des Rektorats durch den Senat. Dem Universitätsrat kommt dabei keine Rolle zu.

An der WU wurde im Vorfeld der erstmaligen Erlassung von Satzung sowie Entwicklungs- und Organisationsplan vereinbart, dass diese Dokumente vom Rektorat und den im Senat vertretenen Gruppen gemeinsam erarbeitet werden sollten. In Vereinfachung des im Gesetz festgelegten Prozedere wurde daher (sinnvollerweise) nicht das Rektorat zunächst allein tätig, um dann die Zustimmung der anderen Organe einzuholen. Vielmehr wurde schon im Vorfeld ein Konsens angestrebt, sodass dann die Beschlussfassung →

Das Rektorat musste sich eine Geschäftsordnung geben, in der nicht nur die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder festgelegt wurden, sondern auch die Einberufung von Sitzungen, die Abstimmungsmodalitäten, die Vertretungsbefugnisse etc. zu regeln waren. Der Universitätsrat hatte diese Geschäftsordnung zu genehmigen.

### Prinzip der Einstimmigkeit

Das Rektorat der WU verfolgte von Anbeginn die Linie, strategische und ressortübergreifende Themen als Kollegialorgan zu beschließen und dabei einstimmige Beschlüsse zu fassen. Das **Prinzip der Einstimmigkeit** wurde auch in der Geschäftsordnung festgelegt. Der damit verbundene Einigungsdruck führte dazu, dass sich einzelne Mitglieder des Rektorats nicht von den Gruppenentscheidungen distanzieren und damit „Doppelbotschaften“ an die WU-Öffentlichkeit senden konnten.

Umgekehrt gibt das Gesetz allen Mitgliedern des Rektorats einen eigenen Entscheidungsraum; Weisungen des Rektors an die Vizerektor/inn/en sind nicht möglich. Diese Rechtsvorschrift hat sich nur zögerlich – wenn überhaupt – in das Bewusstsein der WU-Angehörigen eingepreßt, neigen doch viele WU-Angehörige dazu, „den Rektor“ schlussendlich für alles verantwortlich zu machen, was an der WU geschieht.

Obgleich aufgrund der juristischen Verantwortung der Rektoratsmitglieder auch immer wieder unpopuläre Beschlüsse zu exekutieren sind, wurde in der Alltagspraxis die Zuschreibung solcher Verantwortlichkeiten manchmal übertrieben. So konnte man aus der Verwaltung bisweilen bei unpopulären Entscheidungen die scheinbare Rechtfertigung hören, dies oder jenes sei eben eine „Anordnung des Rektors“, auch wenn die Entscheidungen tatsächlich von den einzelnen Abteilungen getroffen worden waren.

### Protokoll und Entscheidungsvorbereitung

Während in Vor-UG-Zeiten das Rektoratskollegium ein letztlich unverbindliches Beratungsgremium des Rektors war, wurde das Rektorat im UG zu einem **Kollegialorgan auch in juristischer Hinsicht**. Daher werden im Rektorat formale Elemente der Professionalität angewandt, die vorher nicht nötig und nicht üblich waren. Dazu zählen die Aussendung einer Tagesordnung vor der Sitzung und die genaue Protokollierung der Beschlüsse. Gerade bei juristisch oder wirtschaftlich heiklen Entscheidungen muss das Protokoll sehr exakt sein und auch die wichtigsten Begründungen für eine Entscheidung wiedergeben. Im Grunde dient es der Dokumentation, denn im Nachhinein müssen die hinter einer Entscheidung stehenden Überlegungen nachvollziehbar sein. Nicht zuletzt rund um den WU-Campus, aber auch in anderen Bereichen hat das Rektorat immer wieder Entscheidungen von großer wirtschaftlicher Tragweite zu treffen, was sich unter anderem in solchen Äußerlichkeiten niederschlägt.

---

all dieser Verordnungen ohne lange Diskussionen erfolgte. Während das Gesetz dem Rektorat insgesamt das Initiativrecht einräumt, war es in der Praxis der WU vor allem der Rektor, der sich an den Verhandlungen (in durchaus prägender Form) beteiligte. Allerdings ist der Rektor nach dem Gesetz auch der Sprecher des Rektorats (§ 23 Abs. 1 Z. 1 UG). Die Vizerektor/inn/en wirkten vor allem dann mit, wenn ihr jeweiliger Zuständigkeitsbereich betroffen war. Weiters beteiligten sich alle im Senat vertretenen Gruppen durchaus intensiv an den Diskussionen. Nach dem Gesetz war für die Satzung nur eine einfache Mehrheit im Senat erforderlich. Nach der damals gültigen gesetzlichen Regelung hätte daher die Zustimmung

der im Senat vertretenen Universitätsprofessor/inn/en allein gereicht. Dennoch war es das Ziel, die Zustimmung der anderen Gruppen einzuholen, was über weite Strecken auch gelang. Besonders „Mittelbau“ und Studierende beteiligten sich intensiv an den damaligen Verhandlungen. Als es in späteren Jahren um Änderungen der Satzung und des Entwicklungs- und des Organisationsplans ging, war meiner Wahrnehmung nach die Beteiligung von „Mittelbau“ und Studierenden gelegentlich etwas geringer. Dabei sind auch strukturelle Herausforderungen zu berücksichtigen. Im „Mittelbau“ sind ja Personen mit höchst unterschiedlichen Interessen und Erfahrungen zusammengefasst, von arrivierten außerordentlichen

Das Rektorat verfügt über ein eigenes Büro, in dem nicht nur die Sekretariatsaufgaben erledigt, sondern auch durch Assistent/inn/en einiger Rektoratsmitglieder und durch Stabsstellen die Entscheidungen des Rektorats vorbereitet und teilweise umgesetzt werden. Seit 2011 wird das Büro des Rektorats von einer **Generalsekretärin** geleitet, die eine wichtige Koordinationsrolle für die gesamte Tätigkeit des Rektorats wahrnimmt. Darüber hinaus arbeiten die Mitglieder des Rektorats eng mit den Leiter/inne/n der Dienstleistungseinheiten zusammen. Dazu kommt die Kooperation des Rektorats mit den Gremien der akademischen Selbstverwaltung (z. B. dem Senat), die größtenteils vom Rektor übernommen wird.

### Managementorgan oder primär politische Repräsentanz?

In der Geschichte der Universität galt der Rektor oder die Rektorin primär als Repräsentationsperson, die aus dem Kreis der Professor/inn/en gewählt und als „Primus inter Pares“ die Arbeit verrichtete. Ein Rektorat im Sinne des UG 2002 gab es überhaupt nicht. Es ist Ausdruck der neuen Rechtslage seit 2004, dass an der Spitze der Universität ein professionelles Managementteam eingesetzt wird. Der Rektor oder die Rektorin wird schon aufgrund des Gesetzes von der Rolle als Professor/in karenziert und erhält einen eigenen privatrechtlichen Vertrag mit der Universität. Sowohl die Position des Rektors oder der Rektorin als auch die der Vizerektor/inn/en könnte von Personen außerhalb der Universität besetzt werden.

Im Rektorat der WU wurde das neue Verständnis des Leitungsorgans an einer Reihe von Aspekten deutlich: Schon das Rektorat des Jahres 2002 enthielt mit dem vormaligen IBM-Generaldirektor Horst Breitenstein einen Vizerektor, der aus der Privatwirtschaft berufen wurde. Nach einer Phase der internen Besetzung (ab 2007) trat dann 2011 Regina Prehofer, aus dem Bankwesen kommend, als Vizerektorin für Finanzen und Infrastruktur in das Rektorat ein. In der gesamten Berichtsperiode war ein großer Teil des Rektorats hauptberuflich tätig, zuletzt sogar vier von fünf Personen. Dass die Mitgliedschaft im Rektorat nicht der Professor/inn/enkurie vorbehalten war, wurde auch dadurch sichtbar, dass immer wieder Angehörige des Mittelbaus in das Rektorat berufen wurden.

Atmosphärisch warf die Entwicklung, dass eine Universität von einem professionellen Management geleitet werden sollte, eine Grundfrage auf, die gelegentlich zu Spannungen führte. Kritiker/innen des UG sahen die Gefahr einer Entfernung der Universitätsleitung von der „Basis“, was längerfristig zu einer Aufgabe des Prinzips der Selbstverwaltung der Universität führen müsse. Schlussendlich macht es einen großen Unterschied, ob die Universität von (hauptberuflichen und/oder lange Zeit tätigen) „Manager/inne/n“ geleitet wird oder von Wissenschaftler/inne/n aus der Universität, die diese Rolle nur für eine begrenzte Zeit übernehmen. Die Menge von Aufgaben, die inzwischen vom Rektorat zu erfüllen sind, verstärkte in der Praxis die **Tendenz zu hauptberuflichen Manager/inne/n**, auch wenn sie an der WU in der Mehrzahl aus der Universität selbst kamen. Es ist fraglich, ob eine

Universitätsprofessor/inn/en bis zu ganz jungen wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n. Gerade jüngere Mitarbeiter/innen sehen ihre Langfristperspektive oft nicht an der Universität selbst und sind schwerer zum Engagement zu motivieren. Die Vertreter/innen der Studierenden zeigen naturgemäß vor allem dann Interesse, wenn es in den genannten Verordnungen um Fragen des Studiums geht, während sie von Veränderungen in der Aufbauorganisation weniger berührt sind.

Das Gesetz verlangt bei der Erlassung und der Änderung der Satzung die Zustimmung des Senats. Es hätte daher in Hinblick auf die Universitätsprofessor/inn/en genügt, die in den Senat entsendeten Professor/inn/en einzubinden. Von

Anfang an haben sich die Universitätsprofessor/inn/en im Senat primär als Mandatsträger/innen ihrer Gruppe gesehen. Daher gab es im Rahmen der Erstellung der verschiedenen Verordnungen nicht nur umfassende Berichte an die als privatrechtlicher Verein organisierte Versammlung aller Professor/inn/en, sondern auch mehrere Klausurtagungen, bei denen die Zustimmung der Professor/inn/en zu wichtigen verhandelten Themen eingeholt wurde. Auch heute gibt es mehrmals im Semester Treffen aller Professor/inn/en – in der Praxis Kurie genannt. Diese Gruppe ist in den letzten Jahren aufgrund von neuen Professuren gewachsen. Relativ gesehen hat die Beteiligung an den Versammlungen abgenommen. →



moderne Universität überhaupt von „nebenberuflichen Funktionär/inn/en“, die Leitungsaufgaben übernehmen, geführt werden kann, vor allem wenn diese Funktionäre und Funktionärinnen eher als Vertreter/innen bestimmter inneruniversitärer Gruppierungen, und in diesem Sinn als „politische Funktionäre“, gesehen werden und weniger als „professionell“ agierende Manager/innen. Andererseits ist eine vollständige Abkoppelung des Rektorats von den Kurien der Universität, insbesondere von den Professor/inn/en, an der WU schwer vorstellbar. Dieses Thema spielte auch beim Auswahlprozess des neuen Rektorats im Jahr 2015 eine Rolle.

## DIE ROLLE DES SENATS UND DER (BEVOLLMÄCHTIGTEN) KOMMISSIONEN

Dem Senat obliegt die Verantwortung für die im Kern **akademischen Angelegenheiten der Universität**. Der Senat bzw. die von ihm bevollmächtigte **Studienkommission** beschließt die Curricula der Studien, wobei die Einrichtung der Studien im Entwicklungsplan erfolgt. Damit liegt sie in der Kompetenz des Rektorats und ist der Genehmigung durch den Universitätsrat unterworfen. Der Senat führt die Habilitationsverfahren durch und wirkt bei der Berufung von Professor/inn/en über die von ihm eingesetzten Berufungskommissionen mit. Auf Vorschlag des Rektorats erlässt der Senat die **Satzung** der Universität, was de facto einer Einigungspflicht für Rektorat und Senat in dieser Causa gleichkommt.

Wichtige Zustimmungs- und Anhörungsrechte besitzt der Senat bei der Erstellung des Entwicklungsplans und des Organisationsplans. Das Rektorat hat die Entwürfe dafür vorzulegen, die letztlich vom Universitätsrat zu genehmigen sind. Zudem wirkt der Senat an der Ausschreibung und Besetzung der Funktion des Rektors oder der Rektorin mit.

Seit Inkrafttreten des UG 2002 übten den Vorsitz des Senats Michael Lang (2003–2005), Gabriel Obermann (2005), Uwe Schubert (2005–2006), Edeltraud Hanappi-Egger (2006–2009) und Helmut Strasser (seit 2009) aus. Als ein WU-Spezifikum kann gesehen werden, dass der/die Senatsvorsitzende jeweils auch die Vertretung der Professor/inn/en (Professor/inn/enkurie) ausübt. Mit anderen Worten: An der WU war stets der/die Vorsitzende des Senats auch Kuriensprecher/in der Professor/inn/en, was von den anderen im Senat vertretenen Kurien nie infrage gestellt wurde. Vertreter/innen der anderen Kurien wurden allerdings häufig zu stellvertretenden Vorsitzenden gewählt, was sich jedoch in der Praxis höchstens in einer gelegentlichen vertretungsweisen Sitzungsführung niederschlug.

Eine Reihe von **Kommissionen** ergänzt die Arbeit des Senats (Budget- und Stellenplanung, Personalentwicklung und Infrastruktur, Evaluierungskommission, Kommission für Forschung und Internationales, Lehrgangskommission, Gutachterskommission, Studienkommission, Berufungskommissionen, Habilitationskommissionen). Die Aufgaben des Senats sind im § 25 Universitätsgesetz 2002 und in der Satzung der WU geregelt.

---

Abstimmungen zu den im Senat oder in anderen Gremien anstehenden Fragen werden dort – anders als früher – kaum mehr durchgeführt. Jüngere Kolleg/inn/en beteiligen sich überhaupt seltener, und man wird erst sehen müssen, ob dies damit zusammenhängt, dass sich neu an die WU berufene Professor/inn/en in den ersten Jahren primär in Forschung und Lehre engagieren und erst später in der Selbstverwaltung, oder ob die Beteiligung an der universitären Entscheidungsfindung langfristig für viele Professor/inn/en überhaupt weniger wichtig ist. Ein kleiner Kreis von Professor/inn/en beteiligt sich jedenfalls intensiv an der Weiterentwicklung der WU. Dabei handelt es sich um die Mitglieder des Senats, von denen

viele auch Departmentvorstände sind und damit Verantwortung für das operative Geschehen tragen. Dieser harte Kern gehört auch dem – heute Konvent genannten – Vorstand des Verbandes der Professor/inn/en an, der für den Rektor ein wesentlicher Ansprechpartner in operativen wie in strategischen Fragen ist.

Vertreter/innen des Universitätsrats haben bei den Gesprächs- und Verhandlungsrunden zur erstmaligen Erstellung von Satzung sowie Entwicklungs- und Organisationsplan nicht mitgewirkt. Aus operativen Fragen hält sich der Universitätsrat auch heute noch weitgehend heraus. Dies hängt damit zusammen, dass die Mitglieder des WU-Universitätsrats von

Ein Teil der angeführten Kommissionen hat keine Entscheidungsrechte und ist auch im Gesetz nicht verpflichtend vorgesehen. Ihre Einrichtung im Rahmen der WU-Satzung geht auf den „WU-ALFA“-Prozess zurück. Sie war einerseits Reaktion auf das Bedürfnis nach Vertrauensbildung in der damals bevorstehenden „neuen Zeit“ des UG 2002: Es sollte demonstriert werden, dass es auch bei einer Neuordnung der Entscheidungsstrukturen weiterhin eine Mitwirkung der WU-Kurien an den wichtigen Entscheidungen geben würde. Andererseits sollten den einzelnen Mitgliedern des Rektorats gleichsam fachlich zuständige „Spezialgremien“ gegenübergestellt werden. Diese hätten im Fall von Konflikten schon Lösungen erarbeiten können, ohne dass der Senat selbst damit befasst worden wäre. Weiters wurden an der WU neben den Senats(unter)kommissionen auch **Department- und Institutskonferenzen** eingerichtet, die ebenfalls keine Entscheidungskompetenz haben. Insgesamt sah damit die „Verfassung“ der WU kaum weniger Kollegialorgane vor, als sie zu Zeiten des UOG 1975 bestanden hatten – allerdings war und ist die Rolle dieser Kommissionen viel weniger bedeutend als vor dem UG 2002, abgesehen davon, dass auch die Paritäten anders geregelt sind.

In der Praxis wurde die Rolle der nicht entscheidungsbefugten Kommissionen über die Jahre immer geringer, teilweise tagen sie nur mehr sehr selten. Die praktische Bedeutung der Instituts- und Departmentkonferenzen variiert stark zwischen den Organisationseinheiten und ist auch Ausdruck der Führungskultur der jeweiligen monokratischen Organe (Institutsvorstand/-vorständin, Departmentvorstand/-vorständin).

## DER UNIVERSITÄTSRAT

Das UG konstruierte den Universitätsrat als eine Art Aufsichtsrat der Universität. Die Größe konnte vom Senat bestimmt werden, wobei sich die WU mit fünf Mitgliedern für den kleinstmöglichen Universitätsrat entschied.

Zwei der fünf Personen konnten vom Senat entsandt werden. Es entsprach der Konsenskultur der WU, dass die Nominierung dieser Personen im Einvernehmen zwischen Senat und Rektorat erfolgte, obgleich das Rektorat in dieser Thematik keine Kompetenz besitzt. Der Senat achtete bei seiner Entsendung auf die Verbindung der Universität zur Stadt Wien (Ernst Theimer, Brigitte Jilka) und zur Wirtschaft (Klaus Liebscher, Stephan Koren). Während die Universität auf die Besetzung durch die Bundesregierung keinen Einfluss nehmen konnte (Helmut Mock, Monika Lindner, Viktoria Kickingner, Silvia Angelo, Thomas Uher), gelang es ihr stets, eine Person erfolgreich für die Ernennung zum „fünften Mitglied“ (Wolfgang Weber, Ewald Nowotny) vorzuschlagen. Auch die Vorsitzenden des Universitätsrats wurden bislang aus dem Kreis der von der WU vorgeschlagenen Personen gewählt (Ernst Theimer, Klaus Liebscher, Brigitte Jilka).

Anfang an Menschen waren, „die in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft tätig sind“ (§ 21 Abs. 3 UG) und deren zeitliche Verfügbarkeit demgemäß Grenzen hat. Vor allem aber entsprach es immer dem Selbstverständnis des Universitätsrates, die Führung der Universität weitgehend dem Rektorat und den im Senat vertretenen Gruppen der Universität zu überlassen. An Universitäten, an denen der Universitätsrat faktisch eine größere Rolle spielt, hat dies oft damit zu tun, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Rektorat, dem Senat und den Kurien des Senats nicht so reibungslos verläuft wie an der WU. Der Universitätsrat wird dort viel öfter in die Rolle des „Schiedsrichters“ gedrängt,

während der Universitätsrat der WU im Großen und Ganzen die Aufgaben übernimmt, die in einem Unternehmen einem Aufsichtsrat zukommen.

Gerade das zuletzt geschilderte konsensuale Klima ist aber keine Frage des Gesetzes und der Satzung, sondern der handelnden Personen. Und da ist Christoph Badelt an der WU an erster Stelle zu nennen. Mit seinen Visionen, seinem Weitblick und seiner Fähigkeit, andere zu begeistern, hat er vermutlich die WU stärker geprägt, als dies fast allen anderen österreichischen Rektor/inn/en an ihren Universitäten gelungen ist. Zugleich hat er immer das notwendige Fingerspitzengefühl, das Augenmaß und den Pragmatismus gehabt, um den →

An der WU praktizierte der Universitätsrat immer das Selbstverständnis, sich als Aufsichtsrat aus den alltäglichen operativen Geschäften der Universität, insbesondere des Rektorats, herauszuhalten. Bei den wichtigen strategischen Entscheidungen (z. B. Entwicklungsplan, Profilbildung, Budgetentwurf, Entwurf für die Leistungsvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium, Neubau des WU-Campus) ließ sich der Universitätsrat schon in der Vorbereitungsphase laufend informieren, sodass die schlussendlich notwendigen Genehmigungsbeschlüsse immer gut vorbereitet erfolgen konnten. Auch schätzte der Universitätsrat stets den Umstand, dass ihm Beschlussvorlagen im Konsens zwischen Rektorat und Senat vorgelegt wurden. Die geschilderte Praxis war an anderen Universitäten vielfach anders – immer wieder stand dort der Universitätsrat im Zentrum von heftigen Konflikten.

Eine nicht zu unterschätzende Lenkungsfunktion hatte der Universitätsrat durch die Zielvereinbarungen, die er mit den Mitgliedern des Rektorats abschloss. Die Rektorate legten jeweils für die gesamte Amtszeit einen Arbeitsplan vor, aus dem die jährlichen **Zielvereinbarungen** abgeleitet wurden. Die Zielerreichung wurde jeweils für ein Studienjahr ausführlich dokumentiert. Von der Erreichung der Ziele war auch die Gewährung einer Leistungsprämie für die Mitglieder des Rektorats abhängig, wobei sie in der überwiegenden Zahl der Fälle in vollem Umfang gewährt wurde.

## DAS INTERNATIONAL BOARD

Das International Board war ein erfolgreicher Versuch des Rektorats, sich außerhalb der etablierten Strukturen, vor allem auch unabhängig von den Interessenlagen der einzelnen Gruppen an der Universität, Beratung zu holen und dabei aus den internationalen Entwicklungen des Hochschulwesens zu lernen. Das International Board ist weder im Gesetz noch in der Satzung der WU vorgesehen, sondern stellte gleichsam eine private Initiative des Rektorats dar. Dieser Umstand führte in der Professor/inn/enschaft zu einer ambivalenten Haltung gegenüber dem Gremium: Weder konnte man die Zusammensetzung des International Boards mitbestimmen, noch wusste man genau, was in diesem Board geschieht. Das Rektorat wiederum genoss den Vorteil, von einer Gruppe internationaler Expert/inn/en **eine Außensicht** zu erhalten, weshalb es sich auch bei schwierigen internen Grundsatzfragen immer wieder Rat suchend an das International Board wandte. Darüber hinaus wurden die Mitglieder des Boards immer mehr auch als „Botschafter/innen“ der WU im Ausland tätig.

Das International Board traf sich in der Regel einmal pro Jahr für ein eineinhalbtägiges Meeting. In der Zwischenzeit standen die Mitglieder auch für direkte Anfragen oder Ratschläge zur Verfügung. Wichtige Impulse gab das International Board etwa bei der EQUIS-Akkreditierung, indem es frühzeitig eine stärkere Profilbildung und Strategieorientierung einforderte. Die Entwürfe zum „Self-Assessment Report“ wurden auch im International Board kritisch diskutiert und kommentiert. Es war zudem die Anregung des International Boards, die WU als Marke zu stärken und international zu positionieren, die zu einem neuen Corporate Design und dem Aufbau eines einheitlichen

---

Bogen nicht zu überspannen und sicherzustellen, dass alle im Boot bleiben und an einem Strang ziehen. Sonst stünde die WU heute nicht dort, wo sie steht (im übertragenen und im buchstäblichen Sinn)!

*Michael Lang ist Vorstand des Instituts für Österreichisches und Internationales Steuerrecht und des Departments für Öffentliches Recht und Steuerrecht. Von November 2003 bis März 2005 war er Vorsitzender des Senats sowie Kurien Sprecher und Vorsitzender des Verbandes der Professor/innen der WU.*

Markenkonzepts führte. Schließlich sprach das International Board die entscheidende Empfehlung aus, die sozialwissenschaftlichen Aspekte der WU nicht als selbstständigen Bereich zu etablieren, sondern stärker mit den wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten zu verschränken und damit ein ganz spezifisches universitäres Profil zu schaffen. Dieser Gedanke wurde durch die Gründung des **Departments für Sozioökonomie** in die Praxis umgesetzt. Über Jahre forderten die Vertreter/innen prominenter Universitäten zudem ein **Mission-Statement** ein.

Auf Anregung des „Peer Review Report“ aus der ersten EQUIS-Akkreditierung nahmen ab 2009 Vertreter/innen des Universitätsrats an den Sitzungen des International Boards teil. So erhielt auch dieser Personenkreis ein „ungefiltertes“ Feedback zur Situation der WU, vor allem aus dem Ausland, was vom Universitätsrat sehr geschätzt wurde.

Die Mitglieder des International Boards sind im Anhang angeführt.

## DAS ZUSAMMENWIRKEN DER ORGANE

Die gesetzlichen Regelungen des UG fixieren die Grundkompetenzen von Rektorat, Senat und Universitätsrat. Diese Vorschriften allein erklären aber keineswegs, wie Entscheidungen tatsächlich fallen und wie breit daher die Basis ist, auf der zum Beispiel strategische Festlegungen einer Universität erfolgen können.

Ausgehend vom Projekt „WU-ALFA“ hat sich an der WU ein Stil der Zusammenarbeit zwischen den Gremien entwickelt, der zum Teil niedergeschrieben ist, zum Teil aber einfach nur praktiziert wird. Dieser Stil hat zweifellos zum großen Erfolg der WU beigetragen, sie wird von vielen anderen Universitäten darum beneidet.

Die im „WU-ALFA“-Projekt erarbeitete Satzung sah Regelungen vor, die vom **„Checks and Balances“**-Gedanken geprägt sind. So wurde zum Beispiel als „Normalfall“ formuliert, dass die Mitglieder des Rektorats an den Senatsitzungen teilnehmen und der/die Vorsitzende des Senats an den Treffen des Rats der Departmentvorstände und Departmentvorständinnen – also jenes Gremiums, in dem das Rektorat mit den Vorständ/inn/en der Departments zusammenkommt und die Alltagsarbeit bespricht. Auch der **Universitätsrat** hat am ersten Tag die Praxis eingeführt, die Mitglieder des Rektorats und den oder die Vorsitzende/n des Senats zur Teilnahme an den Sitzungen einzuladen.

Darüber hinaus ist es gelebte Praxis, dass die **Tagesordnung des Senats** mit den Sprecher/inne/n aller Kurien vorher durchgegangen wird und das Rektorat sowohl in der Professor/inn/enkurie als auch im Senat umfangreiche Berichte über die Alltagsarbeit gibt. Auf diese Weise werden sehr viele Themen in die Professor/inn/enkurie und in den Senat getragen (und können dort auch besprochen werden), für die es formal gar keine Entscheidungs- oder Anhörungskompetenz dieser Gremien gibt. Der Rektor oder die fachzuständigen Vizerektor/inn/en halten überdies regelmäßig Besprechungen mit den Vorsitzenden der anderen Kurien ab.



### **Mitbestimmungsstrukturen an der WU Von Angehörigen zu Arbeitnehmer\_innen, Betriebsrat und neue Vertretungsstrukturen Angelika Schmidt**

Mitte der 1990er-Jahre habe ich als Forscherin und Lehrende an der WU meine Tätigkeit begonnen. Durch die erlebte Internationalisierung hat das Arbeiten neue Impulse bekommen und die Ansprüche an meine Tätigkeit haben sich verändert. Parallel dazu hat es massive Veränderungen im Bereich der Mitbestimmungsstrukturen gegeben: Wurde

ich in den 1990er-Jahren in einer Welt der Initiativen der Selbstvertretung beruflich sozialisiert und habe ich in meinen ersten Arbeitsjahren Streiks und Demonstrationen gegen Sparpakete und Änderungspläne im Dienstrecht erlebt – die Zugehörigkeit zu bestimmten Statusgruppen hat die Mitbestimmungsmöglichkeiten gesteuert –, findet sich mittlerweile eine immer stärkere Professionalisierung der repräsentativen Interessenvertretung etwa in Form von Betriebsratsgruppen, die erst langsam die Einflusslogik solcher institutioneller Macht lernen.

→

Dennoch haben sich über die Zeit hinweg die Muster der **Zusammenarbeit zwischen Senat und Rektorat** verändert. Nicht nur im ALFA-Projekt und in der Phase der ersten Profilbildung sondern auch einige Jahre darüber hinaus waren der/die Vorsitzende des Senats und der Rektor gemeinsam die treibenden Kräfte der Reformprozesse. Sie leiteten gemeinsam Sitzungen des „Steuerungsausschusses“ und veranstalteten gemeinsam strategische Klausuren. Über die Jahre hinweg hat sich die Kooperationschiene, die ursprünglich zwischen Rektorat und Senat verlief, viel stärker auf eine Kooperation zwischen Rektorat und Professor/inn/enkurie (bzw. dem vom Vorstand des Professorenverbands eingesetzten „Konvent“ der Professor/inn/en) verschoben. Mit dieser Veränderung war auch ein realer Machtrückgang der anderen Kurien verbunden, die diesen Veränderungen nicht wirklich widersprachen.

Dazu kommt, dass der Senat bzw. sein Vorsitzender die nach dem „ALFA-Projekt“ in der Alltagspraxis etablierten Formate der Kooperation in den letzten Jahren anders interpretierte. Strategieklausuren werden zunehmend vom Rektorat (und nicht gemeinsam vom Rektorat und vom Senat) geplant und orchestriert. In den ersten Jahren nach Einführung des UG nahmen der oder die Senatsvorsitzende regelmäßig an den Berufungsverhandlungen des Rektors mit Berufungswerber/inn/en teil, was nunmehr nicht mehr als notwendig angesehen wird. Auch die Teilnahme des Senatsvorsitzenden an den Sitzungen des „Rats der Departmentvorstände“ ist eher zur Ausnahme geworden. Verhandlungen zu Änderungen der Satzung werden heute primär vom Rektorat orchestriert, was in den ersten Jahren der Berichtsperiode viel stärker beim Senat lag. Dies alles hat die effektive Konsenspolitik innerhalb der WU nicht nur nicht verändert, vielmehr kann die jüngere Praxis auch als ein Indiz interpretiert werden, dass manche Formen der wechselseitigen „Kontrolle“ im Alltag nicht mehr den Stellenwert zu haben brauchen, den man ihnen vor 10 Jahren noch zuschrieb.

Das UG 2002 sorgte durch die Anwendbarkeit des Arbeitsverfassungsrechts auch für neue Verhandlungspartner. Die **Rolle der Betriebsräte und Betriebsrätinnen** wurde durch die Geltung des Kollektivvertrags für Universitätsangehörige verstärkt. So sind zahlreiche Punkte, die in Vor-UG-Zeiten direkt vom Rektorat mit den Kurien ausgehandelt und vereinbart wurden, Gegenstand von Betriebsvereinbarungen geworden, die zwischen dem Rektorat bzw. dem Vizerektor für Personalangelegenheiten und den Betriebsrät/inn/en abzuschließen sind. Ein gutes Beispiel dafür sind die Leistungsprämien für Forschung oder für besondere Leistungen in der Lehre.

Da durch das UG, noch mehr aber durch die Kultur der WU, die Mitbestimmung weiterhin stark über Kollegialorgane und die in ihnen vertretenen Kurien praktiziert wird, haben sich in den letzten Jahren in mancher Hinsicht Doppelstrukturen zur Arbeit der Betriebsräte und Betriebsrätinnen entwickelt, die Entscheidungen bisweilen verkomplizieren. Außerdem sei hier die These vertreten, dass insbesondere im Kreis der Professor/inn/en die Relevanz der Betriebsräte und Betriebsrätinnen noch nicht voll „realisiert“ worden ist, während der Mittelbau und das nicht wissenschaftliche Personal in der Vertretung ihrer Anliegen viel stärker auf sie setzen.

---

### Einschnitte in die Mitbestimmung

Ein zentraler Diskussions- und Kritikpunkt vieler Kolleg\_innen in der Reformdiskussion war die massive Reduktion der entscheidungsbefugten Kollegialorgane. Sie wurde als Verzicht auf das bewährte Prinzip der Mitbestimmung angesehen. Die starken Einschränkungen im Bereich der Mitbestimmung wurden im Herbst 2003 bei den ersten Senatswahlen und der Implementierung der neuen Organe spürbar. In vielen Bereichen sind seither nur mehr eine Handvoll Kolleg\_innen in Entscheidungsprozesse involviert. Die „Debattenkultur“, die Wissenschaftler\_innen nahe sein sollte, war und ist von diesen wenigen Personen nur sehr schwer aufrechtzuerhalten. Durch

die „schlankeren“ Strukturen und eine versiegende Diskussionskultur ist bei vielen wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen der WU das Vertrauen in eine sinnvolle Möglichkeit der Partizipation an der universitären Entwicklung spürbar gesunken – und dies ist bis heute zu beobachten.

Ein zweiter wesentlicher Kritikpunkt war, dass es trotz der massiven Veränderung der Entscheidungsstrukturen nicht gelang, die gesetzlich festgelegten Grenzen innerhalb der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen abzuschaffen – die Forderung nach einer einheitlichen Gruppe der Hochschullehrer\_innen (einem „Faculty“-Modell) wurde nicht umgesetzt. Das Beharren auf der Beibehaltung der Grenzen

Eine wichtige Querschnittsfunktion bei den Entscheidungen an der WU nimmt überdies der **Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG)** wahr. Gemäß UG hat er die Aufgabe, Diskriminierungen durch Universitätsorgane aufgrund des Geschlechts und aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung entgegenzuwirken. Angehörige und Organe der Universität, insbesondere auch die Studierenden, werden in diesen Angelegenheiten beraten und unterstützt. Der AKG wurde unter der Leitung von Hildegard Hemetsberger-Koller 2002 in die neuen Rahmenbedingungen übergeführt. In der Zeit von 2009 bis 2014 leitete Renate Buber den AKG, seit 2014 steht er unter der Leitung von Katharina Mader und Charlotte Khan.

Auch im Büro des AKG kam es zu einer Professionalisierung, damit die vielfältigen Aufgaben und zahlreichen administrativen Mitwirkungen an Personalthemen bewältigt werden konnten. Die Leitung wird heute durch eineinhalb Stellen unterstützt. Vertreter/innen des AKG nehmen an den Sitzungen der Berufungskommissionen teil und wirken an allen Personalentscheidungen an der Universität mit.

## DIE ROLLE VON ZIELVEREINBARUNGEN

Das UG 2002 geht in Anwendung der Prinzipien des New Public Managements davon aus, dass es innerhalb der Universitäten eine „Kaskade“ von Zielvereinbarungen geben müsse, die dazu dienen, die Ziele der Gesamtuniversität, wie sie unter anderem in der Leistungsvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium festgeschrieben sind, auf die einzelnen Organisationseinheiten herunterzubrechen. Die Zielvereinbarungen und ihre Erfüllung hätten nach dieser Logik auch eine zentrale Rolle im Prozess der Ressourcenzuweisung. Aus diesem Grund verpflichtet das Gesetz das Rektorat dazu, mit den Leiter/inne/n der Organisationseinheiten (sowohl im wissenschaftlichen als auch im nicht wissenschaftlichen Bereich) regelmäßig Zielvereinbarungen abzuschließen.

Auch an der WU war man im Zuge des „WU-ALFA“-Projekts fest **überzeugt von der Wichtigkeit und Relevanz der Zielvereinbarungen** für die Organisation der internen Entscheidungsprozesse. Im Frühjahr 2003 legte eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Stefan Bogner ein mehr als 50-seitiges Papier vor, in dem für alle Bereiche der WU Indikatoren entwickelt worden waren, die als Grundgerüst der Zielvereinbarungen dienen sollten. Dies galt ausdrücklich auch für den wissenschaftlichen Bereich, für den „Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung in Forschung, Lehre, Verwaltung sowie für strategische Projekte der WU“ vorgelegt wurden. Zu den auf diese quantitativen Indikatoren bezogenen Teilen sollten weiters verbale „Leistungsbeschreibungen“ der Organisationseinheiten kommen. Ausdrücklich wurde davon ausgegangen, dass das Rektorat die Zielvereinbarungen mit den Leiter/inne/n der Organisationseinheiten (also den Vorstand/inn/en der Departments und den Leiter/inne/n der Dienstleistungseinheiten) abschließen sollte und dass diese wiederum verpflichtet wären, ihrerseits Zielvereinbarungen mit den Leiter/inne/n der darunterliegenden Organisationseinheiten abzuschließen.

---

zwischen den hierarchischen Gruppen war besonders enttäuschend – vor allem vor dem Hintergrund der doch so beschworenen Internationalisierung. Hier hat dem Gesetzgeber der Mut gefehlt, grundlegend neue strukturelle Möglichkeiten zu schaffen, stattdessen hat er ein hybrides Gebilde geformt. Auch an der WU waren wir in dieser Hinsicht nicht wirklich mutig, denn es wäre uns unbenommen gewesen, proaktiver die gesetzlichen Grenzen herauszufordern. An der WU bestehen bis heute ein Professorenverband, dem die ordentlich berufenen Professor\_innen angehören, und ein Verband der wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen (kurz Assistent\_innenverband), der alle weiteren wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen (von

dem/der Tutor\_in und studentischen Mitarbeiter\_in bis hin zu dem/der assoziierten Professor\_in bzw. dem Universitätsdozenten/der Universitätsdozentin) vertritt.

### Vertretung in dienstrechtlichen/arbeitsrechtlichen Angelegenheiten

Darüber hinaus waren die Autonomiereformen von massiven dienst- und arbeitsrechtlichen Veränderungen begleitet, die der Ausgliederung und damit auch der starken Veränderung der Mitbestimmungsmöglichkeiten vorgelagert waren. 2001 wurde eine Dienstrechtsreform durchgeführt. Das damals viel diskutierte „Vier-Säulen-Modell“, das von September →

Die in den „WU-ALFA“-Dokumenten erkennbare Euphorie über die Zielvereinbarungen wich in der Praxis jedoch bald einem **hohen Maß an Ernüchterung und Skepsis**. Bei kaum einem anderen Aspekt der Umsetzung des UG gab es intern so heftige Debatten wie beim Abschluss der Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den Departments. Und bei kaum einem anderen Thema wurde in den letzten zwölf Jahren so viel experimentiert wie bei den Zielvereinbarungen und bei den Budgetzuweisungen an den wissenschaftlichen Bereich, ohne dass bis dato ein allgemein befriedigender und als sinnvoll empfundener Status erreicht worden wäre.

Um die Zusagen aus der Leistungsvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium erfüllen zu können, setzte sich das Rektorat schon 2006 das Ziel, mit den Departments passende interne Zielvereinbarungen abzuschließen und damit die „Leistungsträger/innen“ in die Zielerfüllung der Universität einzubeziehen. Dieser Vorstoß traf in der Praxis auf wenig Gegenliebe, wiesen die Departments anfangs doch noch sehr filigrane Strukturen auf. Auch die Rolle der Vorstände/Vorständinnen hatte sich noch nicht klar herausgebildet. Ein Beispiel: Noch am 17. Oktober 2009 diskutierten die Teilnehmer/innen der Klausur des Rats der Departmentvorstände und Departmentvorständinnen am Tulbinger Kogel intensiv über das Rollenbild oder das Rollenverständnis von Vorstand/inn/en. Die Szenarien reichten von einer „autonomen Business-Unit mit dem Rektorat als Holdingvorstand“ über einen „erweiterten Kreis des Rektorats mit den Departments als Teammitgliedern“ bis zum Worst Case von „Statthalter/inne/n und Administrator/inn/en in enger Abhängigkeit des Rektorats ohne eigene Kompetenz“.

Vor allem die Vorgabe von Indikatoren durch das Rektorat löste regelmäßig Diskussionen in der Faculty aus. Daran änderte auch das Faktum nichts, dass man sich aus Deutschland eine fachliche Beratung durch den CHE-Experten Frank Ziegele geholt hatte und ihn einen Workshop zum Thema „Leistungsindikatoren“ moderieren ließ. Die Strategieorientierung auf Departmentebene fiel in den ersten Jahren ebenfalls besonders schwer, denn es galt, unterschiedliche Institutskulturen in einem Department zu vereinen und Strategie und Forschungsschwerpunkte aufeinander abzustimmen.

Dennoch hatten die zum Teil langwierigen Verhandlungen zwischen Rektorat und Departments auch eindeutig **positive Effekte**, wurde doch auf diese Weise ein Rahmen geschaffen, um Situation und Probleme der einzelnen Departments systematisch und in regelmäßigen Abständen zu besprechen – ein Prozess, der vor dem UG 2002 völlig unvorstellbar gewesen wäre. Im Bereich Lehre ging es immer wieder um die Verbesserung der Lehrqualität durch günstigere Betreuungsverhältnisse und kürzere Studienzeiten in den Bachelorprogrammen. In der Forschung stand die Intensivierung der Grundlagenforschung im Vordergrund, die zu mehr Publikationen und der Einwerbung größerer Drittmittelbeträge führen sollte. Auch Möglichkeiten zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden in den Gesprächen mit den Departments thematisiert. Im Zielbereich Internationalisierung betrafen die Vorgaben des Rektorats zunächst ein verstärktes Engagement im CEMS-MIM-Programm, den Ausbau des englischsprachigen Lehrangebots und die Förderung der internationalen Mobilität des wissenschaftlichen Personals.

---

2001 bis Dezember 2003 galt, führte neben der bis dahin schon großen Zahl an Vertragsformen neue Formen und damit neue Beschäftigtengruppen mit wiederum neuen spezifischen Problemlagen ein. Die meisten neuen Vertragsformen waren mit Befristungen verbunden und boten somit überwiegend keine längerfristige Karriereperspektive für die Stelleninhaber\_innen. Für viele der jungen Kolleg\_innen schuf dieses Karrieresystem wenig Anreize für die Mitarbeit in Vertretungsorganen. Besonders hervorzuheben ist in Hinblick darauf die Gruppe der „Säule-1-Mitarbeiter\_innen“ (oder auch „Wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen in Ausbildung“). Sie war von mehreren Problemlagen betroffen: Das Einstiegsgehalt war

sehr niedrig bemessen, und sie war vom aktiven und passiven Wahlrecht bei Wahlen für die neuen Vertretungsorgane (Gründungskonvent und ein Jahr später Senat) ausgeschlossen. Hier fand sich an der WU eine engagierte Gruppe, die sich ein Herz fasste (und ihren juristischen Sachverstand benutzte) und mit Unterstützung des Assistent\_innenverbandes eine Verfassungsklage einbrachte. Diese führte im Frühjahr 2004 zum Erfolg und bewirkte eine Teilaufhebung des UG 2002.

Die Behandlung solcher und ähnlicher Fragen hat sich ab der ersten Wahl eines Betriebsrats für das wissenschaftliche Personal Anfang Dezember 2004 kontinuierlich in dessen Aufgabenbereich verlagert. Der Betriebsrat als



In den **ersten Zielvereinbarungsrunden** begann das Rektorat, den damals zwölf Departments Ressourcen zur Erfüllung von Aufgaben zuzuweisen, die sich auf vom Rektorat vorgegebene Themen bezogen: unter anderem zeitlich befristete Professor/inn/enstellen, Tutor/inn/enstellen für die Lehrunterstützung, neue Postdoc-Habilitationsstellen für Frauen oder die Steigerung der Attraktivität der Forschungsverträge durch Zuweisung von Ersatzpersonal. In den Jahren 2007 bis 2009 ging das Rektorat daran, neben einer „Grundleistung“ und einer „Grundbudgetierung“ für das Kerngeschäft einzelne Projekte oder Vorhaben einzufordern und sie zusätzlich zur regulären Budgetierung zu finanzieren. Wie in den Zielvereinbarungen nachzulesen ist, wurde mit den Departments etwa im Bereich der Lehre vereinbart, das Programmdirector/inn/enkonzept, das Qualitätsmanagementkonzept und die Teaching & Learning Policy der WU zu unterstützen.

Als Schwerpunkte der **Zielvereinbarungen für die Jahre 2010 bis 2012** definierte das Rektorat eine Erhöhung des Forschungsförderungsvolumens, die Weiterentwicklung der departmentspezifischen Forschungsentwicklungspläne, die Mitwirkung der Departments an der Neuordnung der Bibliotheken (das heißt die Integration der 65 Institutsbibliotheken in vier Spezialbibliotheken einschließlich eines Bestandsreviews) und die explizite Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Neuerlich wurde auch der Versuch unternommen, anhand eines quantitativen Indikatorenkatalogs die Beiträge der Departments zu messen und Zielgrößen auszuhandeln (z. B. SBWL-Plätze, betreute Abschlussarbeiten, Lehrleistung, Drittmittel).

Die **Zielvereinbarungen für die Jahre 2013 bis 2015** fokussierten schließlich unter anderem einige quantitative und qualitative Parameter in der Lehre (betreute Abschlussarbeiten, Zulieferung in die Masterprogramme, Lehrveranstaltungsangebote usw.) sowie Beiträge zur Erhöhung des Forschungsoutputs und des Wissenstransfers. Im Hinblick auf den Betrieb des neuen Campus wurden Aktivitäten zur Belebung etwa durch internationale Tagungen oder „dezentrale“ Eröffnungsveranstaltungen gefördert.

Die Zielvereinbarungen sind im Rektorat dokumentiert. Die Unterlagen zeigen, wie sich die Departments über die mittlerweile vier Leistungsvereinbarungsperioden zu Einheiten formten und in die Gesamtstrategie der WU – wenn gleich in unterschiedlichem Tempo – einfügten. In der Rückschau waren die Zielvereinbarungen ein vom Gesetz verlangtes Instrument, um durch Zielvorgaben die Departments stärker in die Profilbildung einzubeziehen und zu verpflichten. Die Vorgangsweise lässt sich vielleicht am besten mit „Trial and Error“ beschreiben. Die Ansprüche und Erwartungen waren zunächst sehr hoch (wie auch die Skepsis der Departments, weil sie einen Verlust an Autonomie und Ressourcen befürchteten). Sie wichen mit den Jahren einem gewissen Pragmatismus. Er betrifft die nunmehr weitverbreitete Skepsis in Hinblick auf die Tauglichkeit quantitativer Indikatoren zur „Steuerung“ wissenschaftlicher Organisationseinheiten und die Zweifel, ob eine an spezielle Leistungen geknüpfte Zuweisung von Mitteln den Aufwand rechtfertigt, der in einem solchen System zwangsläufig entsteht. Die Skepsis stammt unter anderem aus der Einsicht, dass die Nichterreichung von Zielen de facto nicht an sinnvolle Sanktionen geknüpft

gesetzlich verankertes Organ der betrieblichen Interessenvertretung, das alle vier Jahre von allen wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen der WU gewählt wird, hat – im Gegensatz zu den anderen Mitbestimmungsorganen an der WU – keinerlei Vorgaben für die Zusammensetzung.

#### **Koexistenz von Mitbestimmungs- und Vertretungslogik**

Wir stehen jetzt in der Mitte der dritten Funktionsperiode des Betriebsrats und gemeinsam arbeiten die Betriebsratsmitglieder daran, die umfassendere Wahrnehmung des Betriebsrats als zentrales Vertretungsorgan aller wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen weiter auszubauen – und doch ist das kein

leichter Weg, denn die nach wie vor erlebte Ambivalenz der getrennten Gruppen der Professor\_innen und der „anderen“ ist auch in dieser Arbeit sichtbar.

Um auf der einen Seite die verbleibenden Partizipationsmöglichkeiten in den derzeitigen Entscheidungsgremien zu stärken und auf der anderen Seite eine konstruktive Zusammenarbeit mit Interessenvertretungen auszubauen, ist aus meiner Sicht ein bewusster Dialog einzuleiten, in dem alle Beteiligten (Rektorat, Kurien, Interessenvertretungen) die zum Teil nicht aufzuhebenden Widersprüchlichkeiten aufgrund ihrer Funktionen nicht als unüberwindbare, trennende Elemente sehen, sondern die Potenziale der →



werden kann und dass der Versuch, Forschungsleistungen über Zielvorgaben zu fördern oder zu steigern, nicht der Realität von Forschung und der dahinterstehenden Motivation der Wissenschaftler/innen entspricht.

Andererseits führten die verschiedenen Zielvereinbarungsprozesse insgesamt zu einem besseren und gemeinsamen Verständnis der Arbeit der Departments und der Anliegen des Rektorats. Auch wurde den Departments im Laufe der Zeit klarer, wie sie an der **Gesamtstrategie der WU** mitwirken können.

Anders als im Bereich der wissenschaftlichen Organisationseinheiten sorgten die **Zielvereinbarungen** mit den Leiter/inne/n der **Dienstleistungseinrichtungen** kaum für Aufregung. In der Praxis entwickelten sie sich zu einer routinemäßigen Abstimmung der Arbeitspläne und zu einer Diskussion der Probleme der jeweiligen Abteilung.

---

Bündelung der Ideen für eine Weiterentwicklung der WU nutzen.

So aufregend der Weg der letzten 15 Jahre war, so spannend wird der zukünftige werden. Ich wünsche mir, dass ich ähnlich wie auf dem bisher beschrittenen Weg auch in Zukunft mit vielen tollen, interessanten Kolleg\_innen unterwegs sein werde, um ein Stück weit Mitbestimmung sinnstiftend und auch mit Freude zu leben.

Das neue Rektorat hat sich zum Ziel gesetzt, stärker am Wirgefühl der WU zu arbeiten – ein sehr ambitioniertes Ziel. Es wird ein wichtiger nächster Schritt für die WU sein,

bei dem möglicherweise auch andere, neue Wege und Ideen für Mitbestimmungsstrukturen entstehen können.

*Angelika Schmidt ist ao. Universitätsprofessorin am Institut für Change Management und Management Development am Department für Management. Seit 2013 ist sie Vorsitzende des Betriebsrats für das wissenschaftliche Personal.*



# 3.

## Organisation

# Die neue Aufbauorganisation

Im Rahmen einer nur kleinen Zahl von gesetzlichen Randbedingungen stand es der WU nach Inkrafttreten des UG 2002 frei, sich selbst eine neue Organisation zu geben. Sie nutzte diese Chance, um für die Erfüllung der neuartigen Ansprüche, die nun an die Universität gestellt werden, gewappnet zu sein. Die Neuorganisation betraf sowohl den wissenschaftlichen Bereich als auch die Dienstleistungen der WU, früher „allgemeine Verwaltung“ genannt.

## DIE NEUE DEPARTMENTSTRUKTUR

Schon im „WU-ALFA“-Prozess stand weitgehend außer Streit, dass die Umsetzung der neuen gesetzlichen Lage mit der Vielzahl von rund 80 Lehrstühlen und einer großen Zahl von Instituten nicht funktionieren konnte. Dies hatte formale wie inhaltliche Gründe. In formaler Hinsicht herrschte damals die rechtliche Überzeugung, dass das Gesetz unterhalb des Rektorats nur eine einzige Ebene von „Organisationseinheiten für Lehre und Forschung“ zulasse, deren Leiter/in in genau zu definierenden Angelegenheiten auch entscheidungsbefugt sei. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, die Zahl dieser Organisationseinheiten so klein zu halten, dass sie sich noch innerhalb einer vernünftigen „Kontrollspanne“ des Rektorats befänden. In materieller Hinsicht brachte es das Ziel der Profilbildung mit sich, fachlich ähnliche oder komplementäre Institute und Lehrstühle zusammenzufassen, um damit den Grundstein zu größeren, leistungsstarken Einheiten der Forschung und Lehre zu legen.

Deshalb drängte vor allem das Rektorat auf **eine Zusammenlegung** von Instituten bzw. Lehrstühlen. Das Anliegen war insbesondere im Kreis der Professor/inn/en umstritten und weitgehend ungeliebt, ging es doch im Effekt darum, die davor sehr große Autonomie der Institute bzw. Lehrstühle – von Kritiker/inne/n oft abwertend „Kleingartenmentalität“ genannt – zu reduzieren und zugleich die Voraussetzung für eine stärkere Integration der Lehrprogramme (z. B. durch Zusammenlegen ähnlicher Spezieller Betriebswirtschaftslehren) zu schaffen. Der Mittelbau hingegen stand dem Anliegen positiv gegenüber, weil man sich durch die Schaffung größerer Organisationseinheiten eine Reduktion der direkten Abhängigkeit der Assistent/inn/en von „ihren“ Professor/inn/en erhoffte.



### Veränderungen der Aufbauorganisation im wissenschaftlichen Bereich

Gerhard Speckbacher

Die Wissenschaft ist frei und ebenso ihre Lehre. Das bedeutet, dass sich Forschung und Lehre am selbstbestimmten und selbstverantworteten Bemühen der einzelnen Professor/inn/en um Erkenntnis und Wissensfortschritt im jeweiligen Fach ausrichten. Das bedeutet aber nicht, dass an einer Universität jede akademische Einheit (AE) – das heißt Professor/in mit zugeordneten Mitarbeiter/inne/n – ohne Koordination mit den anderen AE forschen und lehren kann.

Die Aufbauorganisation bildet die organisationale Grundstruktur für die Koordination der AE und bestimmt, wo Koordination über Hierarchie und wo über kollegiale Beratung

gleichrangiger Expert/inn/en erfolgen kann. Grundsätzlich ist in einer Expertenorganisation hierarchische Koordination nur bei administrativen Fragen, die nicht zentral die Fachexpertise betreffen, sinnvoll (oder im Verhältnis zwischen erfahrenen Expert/inn/en und unerfahrenen „Juniors“). Die Koordination durch kollegiale Beratung kann Expertenwissen am besten nutzen und entspricht auch am besten einer „Wissenschaftskultur“. Andererseits ist diese Form der Koordination bei strategisch relevanten Fragen nur in kleinen Gruppen (je nach Homogenität in der Regel fünf bis neun Personen) effektiv.

Der weitreichendste strategische Koordinationsbedarf entsteht dadurch, dass die Sicherstellung der Finanzierung der WU fast ausschließlich von der Attraktivität ihrer Lehrprogramme abhängt. Wettbewerbsfähige Lehrprogramme sind auch Voraussetzung für die gesellschaftliche Legitimation und damit die Akzeptanz einer öffentlichen Universitätsfinanzierung. Freie, öffentlich finanzierte Grundlagenforschung, →

Der politische Kompromiss zwischen Rektorat und Professor/inn/en bestand letztlich darin, dass die größeren Organisationseinheiten zwar geschaffen und mit den gesetzlich vorgesehenen Kompetenzen ausgestattet wurden, gleichzeitig aber innerhalb der größeren Einheiten (die zunächst „**Fachbereiche**“ genannt wurden) weiterhin **Institute und Abteilungen** bestehen bleiben konnten. Das „Institut“ wurde in der Satzung nicht als eigene juristische Organisationseinheit definiert, vielmehr wurde fixiert, dass ein Institut durch Delegation eines bestimmten Bündels von Rechten an einen Institutsvorstand/eine Institutsvorständin entstehen kann.

Anders als an anderen österreichischen Universitäten ging das Rektorat an der WU somit nicht mit einer „Bombenwurfstrategie“ vor, nach der alle bestehenden Organisationseinheiten zerstört und eine völlig neue Struktur geschaffen worden wäre. Vielmehr setzte es auf einen sich abzeichnenden Prozess der Evolution: Durch Anreize und gemeinsame Arbeit (z. B. in der Konzeption von Masterprogrammen) sollten sich langsam die größeren Einheiten auch mentalitätsmäßig entwickeln. Diese Evolution trat innerhalb von ein paar Jahren tatsächlich ein. Sie wurde überdies durch die Architektur der Departmentgebäude auf dem neuen Campus unterstützt. Rückblickend ist es bemerkenswert, dass sich die Departmentvorstände/-vorständinnen zu Beginn der Transformationsphase ausdrücklich dagegen wehrten, zum Beispiel eine Vorgesetztenrolle gegenüber den Mitgliedern des Departments zu übernehmen, während sie heute – bei aller Verschiedenheit der Kulturen zwischen den Departments – völlig selbstverständlich ihre Leitungsrolle ausüben und ganz allgemein schon weitgehend ein „**Departmentbewusstsein**“ entstanden ist.

Bei der Einrichtung größerer wissenschaftlicher Organisationseinheiten musste auch eine Reihe von praktischen Problemen überwunden werden. So war es insbesondere im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und in den Geistes- und Sozialwissenschaften (der früheren „4. Fachgruppe“) nicht leicht, eine angestrebte Zahl neuer Organisationseinheiten mit hinreichender inhaltlicher Homogenität zu schaffen. Darüber hinaus ging es um die für die WU so charakteristische interne Machtbalance zwischen „den Betriebswirt/inn/en“ und den anderen Bereichen der WU. So strebte man aus Gründen der Symmetrie an, dass es nicht mehr betriebswirtschaftliche als „nicht betriebswirtschaftliche“ Organisationseinheiten geben sollte.

Die Schaffung der neuen Organisationseinheiten wurde schließlich in zwei Schritten vollzogen. Im „WU-ALFA“-Projekt wurden ursprünglich zehn Fachbereiche gegründet. Ein Jahr später, im Rahmen der Profilbildung, kam es zur **Umwandlung der Fachbereiche in zwölf Departments**, wobei die betriebswirtschaftlichen Organisationseinheiten neu geordnet und der juristische Fachbereich in zwei Departments aufgeteilt wurde.

---

die sich ohne Vermarktungs-/Rechtfertigungszwang oder opportune Orientierung an Modethemen dem Erkenntnisgewinn widmen kann, ist nur möglich, wenn es der WU gelingt, mit ihren (forschungsgeliteten) Lehrprogrammen Studierende anzuziehen und gut auszubilden. Damit entsteht ein strategischer Koordinationsbedarf zwischen AE zur Abstimmung hochwertiger Lehrprogramme. Da die Kernkompetenz universitärer Lehre ihre Forschungsorientierung ist, müssen zumindest in den Kernbereichen Personen lehren, die selbst Forscher/innen sind, was einen weiteren strategischen Koordinationsbedarf zwischen Lehre und Forschung impliziert. Zum Beispiel können zusätzliche lehrfreie Forschungszeiten für einzelne Wissenschaftler/innen nur durch Mehrleistungen anderer Wissenschaftler/innen in der Lehre realisiert werden. Aber auch zwischen Forschungsaktivitäten besteht ein Koordinationsbedarf, wenn die Forschung einer Universität mehr sein soll als eine unverbundene Ansammlung von

Einzelforschungsaktivitäten und wenn Forschungsimpact nicht nur in Bezug auf viele kleine Spezialthemen, sondern jeweils in Bezug auf eine sichtbare, breit definierte Scientific Community angestrebt wird. Gleiches gilt, wenn eine Universität, so wie die WU, auch im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Legitimation stärker als Forschungsinstitution gesehen werden will.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen für die Aufbauorganisation:

- Die inhaltliche strategische Koordination von Lehrprogrammen/-modulen und von Forschungsprogrammen sollte durch Fachexpert/inn/en im Wege kollegialer Abstimmung erfolgen. Die Integration und Koordination von Lehre und Forschung wird erleichtert, wenn eine Gruppe von AE (Department) ein gemeinsames Lehrprogramm/-modul und ein dazu passendes gemeinsames Forschungsprogramm verantwortet. Eine Departmentgröße von wenigen (erfahrungsgemäß je nach Homogenität fünf bis neun) AE erlaubt eine derartige

Der neue Organisationsplan aus dem Jahr 2005 gliederte den wissenschaftlichen Bereich der WU in Departments, Forschungsinstitute und Kompetenzzentren. Als Ansprechpartnern und Bindegliedern zwischen der Leitungsebene und den Instituten und Abteilungen wurde den Departments eine neue Rolle zugeschrieben, die von allen Beteiligten erst erlernt werden musste. In Ansätzen wurde mit einem weiteren Novum, der Erstellung von Forschungsentwicklungsplänen der Departments, begonnen.

Nach Einführung des Organisationsplans von 2005 gab es nur wenige Departments oder Vorstände/Vorständinnen, die den Departmentgedanken proaktiv propagierten und damit langsam dazu beitrugen, dass eine Art Muster dafür entwickelt wurde, wie ein Department gelebt werden konnte. Eine besondere Rolle spielten dabei die relativ kleinen Departments für Fremdsprachliche Wirtschaftskommunikation sowie für Statistik und Mathematik und das wesentlich größere Department für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen. Über die Jahre etablierte sich in allen Departments ein Grundverständnis der Zusammenarbeit, wobei häufig auch die gemeinsame Arbeit an den Masterprogrammen eine Rolle spielte. Es gibt aber ganz **unterschiedliche Departmentkulturen** und der Stellenwert der Institute und Abteilungen ist in den Departments ganz verschieden. Die 2005 eingeführte Departmentstruktur wurde in den Folgejahren nur geringfügig verändert. Die wichtigsten Beispiele für Neuerungen sind:

- die Veränderung in der „Grenzziehung“ zwischen den Departments für Marketing und Welthandel 2010
- die Zusammenlegung des Departments für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen mit jenem für Statistik und Mathematik zu einem neuen Department of Finance, Accounting and Statistics (FAS) mit 1. Oktober 2010
- die Schaffung eines Departments für Sozioökonomie aus dem „alten“ Department für Sozialwissenschaften, entstanden durch Integration einiger Professuren bzw. Institute aus den Departments für Volkswirtschaft, Statistik und Mathematik sowie Öffentliches Recht (2009)

Am alten WU-Standort im neunten Bezirk waren die meisten Institute räumlich voneinander getrennt und damit auch die Departments auf verschiedene Plätze an der WU verstreut, eine Situation, die erst auf dem neuen Campus bereinigt werden konnte. Wichtige Pionierarbeit leistete das Department of Finance, Accounting and Statistics, das in dem 2007 angemieteten Gebäude in der Heiligenstädter Straße 46 das neue Denken mit großer Akzeptanz und sehr erfolgreich verwirklichte.

kollegiale Koordination durch die jeweiligen fachverantwortlichen Expert/inn/en. Größere Departments müssen für eine effektive interne Koordination zusätzliche hierarchische Ebenen/Strukturen etablieren – mit den offensichtlichen Nachteilen.

- Die strategische Koordination zwischen Departments kann und sollte ebenfalls in einem kollegialen Gremium erfolgen, in dem sowohl die Fachexpertise der Departments adäquat vertreten ist als auch eine gemeinsame Orientierung an der gesamtuniversitären Strategie gewährleistet wird. Grundsätzlich bietet sich hierfür der Rat der Departmentvorstände/ Departmentvorständinnen (RDV) an, wenngleich er in der jetzigen Form bereits etwas zu groß ist. Werden departmentübergreifende strategische Koordinationsentscheidungen nicht aktiv durch ein geeignetes kollegiales Gremium erarbeitet und getroffen, so bedeutet dies, dass solche Entscheidungen dem Rektorat überlassen (mit den Nachteilen

bezüglich fachlicher Expertise/Akzeptanz) oder gar nicht getroffen werden.

- Die vor über zehn Jahren begonnene Gründung und Entwicklung von Departments als Forschungs- und Lehreinheiten bildet die wichtige und grundsätzlich geeignete aufbauorganisatorische Voraussetzung für eine effektive strategische Koordination im Wege kollegialer Abstimmung auf zwei Ebenen – innerhalb von und zwischen Departments. Wenn die genannten Voraussetzungen erfüllt sind, kann dadurch eine gute Verbindung „traditioneller universitärer Selbstverwaltung“ mit den Anforderungen einer stärkeren internationalen Wettbewerbsorientierung in Lehre und Forschung verwirklicht werden.

- Strategische Koordination bedeutet Abstimmung von Teileinheiten auf gemeinsame strategische Ziele hin. Es ist Aufgabe des Rektorats, strategische Ziele und Leitlinien gemeinsam mit den Departments, den vorgesehenen Gremien (Senat, Universitätsrat) und den Interessenvertretungen zu →

Erst mit dem Bezug der neuen Büros auf dem Campus war es möglich, fast alle Departments räumlich zusammenzufassen. Auch die bessere Ausstattung – ob Büros, Besprechungsräume, Lounges oder Lehrräume – spielt eine wichtige Rolle für ein lebendiges und aktives Miteinander innerhalb der Departments. Andererseits kann die Idee der Departments naturgemäß nur gelebt werden, wenn unterschiedliche Persönlichkeiten gut zusammenarbeiten können und dadurch die Gestaltungsmöglichkeiten nutzen, die ein Department prinzipiell bietet.

## ANDERE ORGANISATIONSEINHEITEN UND -PRINZIPIEN IM WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH

Obleich die Departments das Rückgrat der Organisation des Wissenschaftsbetriebs bilden, ist an der WU eine Reihe von anderen Organisationseinheiten entstanden, was insgesamt zu einer Art Matrixorganisation führt (im Anhang).

An erster Stelle sind die **Forschungsinstitute** zu erwähnen, die bereits im Organisationsplan 2005 eingeführt und seither beständig ausgebaut wurden. Anders als die an wissenschaftlichen Fächern ausgerichteten Departments sind die Forschungsinstitute an Themen orientiert, die in der Regel von Angehörigen mehrerer Departments und daher oft interdisziplinär behandelt werden (müssen). Forschungsinstitute dienen oft der Einwerbung von Drittmitteln und können auch nur eingerichtet werden, wenn es Zusagen für solche Mittel gibt. Abgesehen von wenigen Ausnahmen leistet die WU keine Finanzierungsbeiträge zu Forschungsinstituten aus dem Globalbudget. Habilitierte Wissenschaftler/innen werden im Zuge von „double affiliations“ zugleich einem Department und einem oder mehreren Forschungsinstituten zugeordnet.

Insgesamt haben sich die Forschungsinstitute der WU sehr bewährt; bisweilen dienen sie auch Mittelbauangehörigen zur persönlichen Profilierung. Es ist daher kein Zufall, dass die Zahl der Forschungsinstitute über die Jahre von neun auf 16 angewachsen ist. Natürlich sind aber auch Kritikpunkte zu erwähnen. So ist die Evaluation der Forschungsinstitute trotz regelmäßiger Zielvereinbarungen mit der Vizerektorin für Forschung noch nicht zufriedenstellend entwickelt, wodurch möglicherweise ein Wildwuchs der Forschungsinstitute nicht ganz verhindert werden konnte. Auch gibt es immer wieder Probleme mit der „Zurechnung“ des Forschungsausgangs zu den Departments oder den Forschungsinstituten.

erarbeiten und sicherzustellen, dass sich die strategische Koordination von Forschungs- und Lehrprogrammen daran orientiert. Bei der Erarbeitung strategischer Ziele und Leitlinien wurden große Fortschritte gemacht (Entwicklungsplan). Während die strategische kollegiale Koordination innerhalb der Departments wohl überwiegend funktioniert, gilt dies nicht für die fachliche strategische Koordination zwischen den Departments. Das wird schon daraus ersichtlich, dass in der Professor/inn/enschaft anscheinend strittig ist, ob wirklich der RDV hierfür zuständig sein soll, und dass (daher) ein drittes Gremium (Konvent) etabliert wurde. Eine von der Professor/inn/enschaft selbst verantwortete kollegiale Koordination würde aber klare Zuständigkeiten und arbeitsfähige Gremiengrößen voraussetzen. Ist dies nicht gegeben, so ist zu erwarten, dass sich die infrage kommenden Gremien in Grundsatzdiskussionen oder administrativen Detailfragen verlieren, anstatt

inhaltliche strategische Koordinationsentscheidungen zu erarbeiten und zu treffen. Damit werden die oben beschriebenen strategischen departmentübergreifenden Koordinationsaufgaben unzureichend wahrgenommen, was sich vor allem bei departmentübergreifenden Lehrprogrammen (Bachelorstudium) und im Gesamterscheinungsbild der WU als Forschungsinstitution niederschlägt – mit den offensichtlichen Risiken hinsichtlich der nachhaltigen öffentlichen Finanzierung der WU.

*Gerhard Speckbacher ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Vorstand des Departments Strategy and Innovation.*



Das Konzept der **Kompetenzzentren** ähnelt jenem der Forschungsinstitute, jedoch ist ihre Tätigkeit nicht auf Forschung beschränkt, sondern umfasst ausdrücklich auch die Koordination der Lehre sowie Weiterbildungs- und Beratungsaktivitäten und damit die Gestaltung einer Brücke zwischen der Universität und der Außenwelt. In der Praxis wurde die Form der Kompetenzzentren für verschiedene Aktivitätstypen an der WU verwendet, die anderweitig schwer zu organisieren gewesen wären, jedoch für die WU sehr wichtig sind (Verzeichnis der Kompetenzzentren im Anhang).

Schließlich haben sich die seit der Implementation des Bologna-Systems eingesetzten **Programmdirektor/inn/en**, die ebenfalls in einer Matrixfunktion für die Koordination der Lehre zuständig sind, sehr bewährt, weil sie einen wesentlichen Faktor in der Qualitätssicherung in der Lehre bilden. Allerdings sind noch nicht alle Abgrenzungsfragen zu den Kompetenzen von Departmentvorständ/inn/en und Programmdirektor/inn/en restlos geklärt.

## DIE NEUORDNUNG DER VERWALTUNG (DIENSTLEISTUNGSEINRICHTUNGEN)

Wie bereits erwähnt machte das UG 2002 eine völlige Reorganisation und Professionalisierung der Dienstleistungseinrichtungen nötig. Es wurden **Linienfunktionen** aufgebaut und Vizerektor/inn/en oder dem Rektor zugeordnet. Damit wurden die einzelnen Angehörigen des Rektorats zu direkten Vorgesetzten der Leiter/innen von Dienstleistungseinrichtungen, während früher die Leitung von Serviceeinheiten dem Universitätsdirektor (als oberster Bediensteter des Bundes direkt dem Ministerium unterstellt) bzw. nach UOG 1993 dem Verwaltungsdirektor (an der WU Thomas Herzog) vorbehalten war. Umgekehrt zählen heute die Leiter/innen der Dienstleistungseinrichtungen zu den engsten Mitarbeiter/inne/n der Angehörigen des Rektorats.

Durch die Philosophie der Autonomie entstanden **neue Aufgaben**, die es vorher nicht oder nur in geringerem Umfang gegeben hatte. Als Beispiel ist der **Finanzbereich** zu nennen. Bis zum UG 2002 erfolgte die Finanzverwaltung durch die Quästur (heute Finanz- und Rechnungswesen), die mit dem Budgetvollzug betraut war. Ein eigenständiges Rechnungswesen nach dem (damaligen) Handelsgesetzbuch war aufzubauen, ohne dass es spezielle Vorbilder oder Prozesse gab, auf die die WU zurückgreifen konnte.



### Rolle und Entwicklung der Dienstleistungseinrichtungen Aufgaben, Professionalisierung, Selbstverständnis Annette Lichtmanegger

Mit der Umsetzung des UG begann eine neue Ära in den Dienstleistungseinrichtungen. Die Universitätsautonomie brachte nicht nur neue Themen mit sich, sondern erforderte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch gänzlich andere Arbeits- und Denkweisen. Viele der früher vorgegebenen gesetzlichen Regelungen existierten nicht mehr, Prozesse mussten angepasst werden und neue Aufgaben und Anforderungen waren zu erfüllen. Daraus ergaben sich unzählige Fragen: Was brauchen wir und was brauchen wir nicht? Machen wir es wie bisher? Oder anders? Geht das, nein, besser: Wie geht das?...

### Neue Themen, neue Aufgaben

Die Vielfalt und Menge der Veränderungen war beachtlich, und sie betrafen alle universitären Bereiche. Die WU musste sich eine eigene Binnenorganisation geben, sich als Arbeitgeberin positionieren und neben einem Rechnungswesen zum Beispiel auch eine Personalverrechnung aufbauen. Viele Kolleginnen und Kollegen aus den administrativen Einheiten wirkten in den „WU-ALFA“-Arbeitsgruppen mit. Neben grundsätzlichen Diskussionen und Fragestellungen ging es dabei manchmal auch um banalere Fragen: Wird „Department“ englisch oder französisch ausgesprochen? Wie lautet der Plural, wird der englische Plural verwendet?

In der täglichen Arbeit waren die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Abteilungen enorm. Es galt, in neuen Aufgabenschwerpunkten Fachwissen aufzubauen und erste Erfahrungswerte zu sammeln. Stellen- und Qualifikationsprofile waren zu definieren, um die Aufgaben →

Vor dem Inkrafttreten des UG 2002 unterlag die WU direkt den Bestimmungen des Bundeshaushaltsgesetzes (BHG) und den dazu erlassenen Verordnungen (Kameralistik). Hervorzuheben ist die Bundeshaushaltsverordnung (BHV), die alle buchhalterischen Erfordernisse und Tätigkeiten sehr detailliert regelte. Die WU hatte die Rolle eines „anweisenden Organes“, das heißt, sie durfte über das vom Wissenschaftsministerium zugewiesene Budget unter Berücksichtigung der haushaltsrechtlichen Vorschriften verfügen. Die Quästur war für den gesamten Budgetprozess verantwortlich (Aufteilung, Verwaltung, Überwachung). Etwas verkürzt dargestellt könnte man auch sagen, dass die WU bis zum Inkrafttreten des UG 2002 eine „Filialbuchhaltung“ des Finanzministeriums zu führen hatte.

Die Daten für den jährlichen Rechnungsabschluss der WU flossen direkt in den Bundesrechnungsabschluss ein, Budgetreste wurden vom Finanzministerium eingezogen, was fallweise auch zu einem gewissen budgetären Aktivismus (positiver ausgedrückt zu „Vorziehinvestitionen“) führte.

Mit dem Wirksamwerden des UG 2002 unterlag nun die WU, wie jedes andere Unternehmen auch, den unternehmensrechtlichen Vorschriften zur **doppelten Buchhaltung und Bilanzierung**. Weiters wurde das Rechnungswesen vom „Bundeshaushaltsinformationssystem“ auf SAP R/3 („universe“) umgestellt, auch dies ein rückblickend strategisch sehr wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer modernen Universitätsverwaltung. Die größte positive Errungenschaft im Bereich der Budgetplanung stellt aber sicher die bessere Planbarkeit über einen Zeitraum von drei Jahren im Rahmen der Leistungsvereinbarung dar, vor allem in Hinblick auf strategische Vorhaben und die Profilbildung.

Mit 1. Jänner 2004 war (erstmal) eine Eröffnungsbilanz zu erstellen, die nach Erinnerungen von Günther Krotky, Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, „aufgrund des (man kann fast sagen) Paradigmenwechsels“ im betrieblichen Rechnungswesen durchaus eine Herausforderung darstellte. Die Bilanzsumme der Eröffnungsbilanz betrug 20,3 Millionen Euro; die Bilanz der WU für 2014 weist eine Bilanzsumme von rund 187,3 Millionen Euro aus.

Den zweiten Bereich mit einer großen Zäsur durch das UG 2002 bildete zweifellos das **Personalwesen**, insbesondere die Personalplanung inklusive Stellenwidmungen und die Personalbudgetplanung. Nahezu jeder in den vorangegangenen Jahrzehnten gewohnte Prozess im Personalmanagement und in der Personalverwaltung war neu zu denken, und die von der Universität autonom zu treffenden Entscheidungen wurden sowohl quantitativ als auch qualitativ wesentlich anspruchsvoller. Sehr viele dieser gewohnten Prozesse bestanden vor dem UG 2002 aus Verwaltungsagenden im engen Regelwerk des zuständigen Ministeriums und dem intensiven Reporting an dieses.

---

überhaupt erfüllen zu können. Parallel ging es bereits an die praktische und technische Umsetzung der Entscheidungen der diversen Gremien.

### **Mehr Spielraum, mehr Verantwortung**

Anstelle von Verwaltung war nun Management gefragt: die Ausgangslage analysieren, mehrere Lösungsvarianten entwickeln und prüfen, eine Risikobeurteilung vornehmen und sich für eine Lösung entscheiden. Was heute völlig normal erscheinen mag, war 2002 für viele Universitätsangehörige Neuland. Unklarheiten waren bis dahin mit Erlässen des Bundesministeriums beseitigt worden. Viel Raum für Freiheit und Gestaltung blieb dabei nicht. Nun aber konnte und wollte man nicht mehr im Bundesministerium nachfragen. Die WU-Leitung, vor allem das Rektorat, wollte die Interessen der WU bestmöglich berücksichtigen und eigene Wege gehen. Die Verwaltung stand vor der Herausforderung, diese

Vorstellungen umzusetzen. Das verlangte Kreativität und Flexibilität im Denken und Handeln. In den meisten Fällen gab es nämlich keine Beispiele, die als Orientierung dienen hätten können. Dass man sich auch nicht mehr auf das Ministerium ausreden konnte, bedeutete zugleich, Verantwortung für die Entscheidungen zu übernehmen.

Immer wieder waren die Lösungswege mit Unsicherheiten behaftet. Nicht nur einmal hieß es – aus technischen Gründen oder nach Jahren aufgrund der Rechtsprechung – zurück an den Start. Im Personalbereich hat die Judikatur beispielsweise die Gestaltungsmöglichkeiten in den privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen eingeschränkt, indem sie die betreffenden UG-Bestimmungen eng interpretierte. Die anfängliche Freude, nicht mehr in das für beide Seiten strenge Korsett des öffentlichen Dienstrechts geschnürt zu sein, erfuhr damit einen Dämpfer.

Auch fundamentale Aufgaben des Personalmanagements wurden, wenn überhaupt, ausschließlich im Ministerium wahrgenommen. Der WU war ein bis ins kleinste Detail fixierter Stellenplan inklusive gehaltlicher Einstufung aller Stellen vorgegeben. Jede Abweichung – selbst wenn, wie bei internen Umschichtungen oft der Fall, das Budget vorhanden gewesen wäre – war vom Ministerium zu genehmigen. Das ging manchmal so weit, dass das Ministerium Pragmatisierungsentscheidungen bei wissenschaftlichen Stellen sogar dann befürwortete und damit Mitarbeiter/innen unbefristet verlängerte, wenn es dem in universitären Gremien überprüften Antrag der WU entgegenlief. Natürlich resultierte diese weitestgehend auf Administration ausgerichtete Rolle der Personalarbeit darin, dass es an der Universität zunächst kein HR-Management und auch kein differenziert dafür ausgebildetes Personal gab.

Der totalen Bindung an die Entscheidungen des zuständigen Ministeriums folgte der Sprung ins kalte Wasser der Personalautonomie. Die WU entscheidet im Rahmen ihres Globalbudgets selbst über die Personalanteile, sie hat einen Personalstrukturplan für die Departments und Institute entwickelt und sie führt eine jährliche **Bottom-up-Personalbedarfsplanung** bei den Dienstleistungseinrichtungen durch, über die dann im Rektorat entschieden wird. Mit dem Inkrafttreten eines Kollektivvertrages für die Universitäten 2009 ergaben sich abermals intensive Umsetzungsarbeiten, mussten doch sämtliche Stellen der WU in die Kategorien des Kollektivvertrages eingeordnet und bewertet werden. All diese Umstellungen wären ohne die Etablierung eines professionellen HR-Managements in zwei Abteilungen, der Personalabteilung und der Abteilung für Personalentwicklung und Personalplanung, undenkbar gewesen.

Die Liste mit Beispielen für das völlig **neue Selbstverständnis der Dienstleistungseinrichtungen** könnte noch lange fortgesetzt werden. Das Profil bestehender Einheiten wie des Außeninstituts, also des Vorläufers der heutigen Abteilung Marketing & Kommunikation, des ZID (Zentraler Informationsdienst, heute IT-Services) oder des Zentrums für Auslandsstudien wurde ebenfalls deutlich erweitert, was eine Aufwertung bedeutete. Im Rektorat und in den Vizerektoraten wurden neue Stellen geschaffen, beispielsweise für das Berichtswesen, Berufungsangelegenheiten, das Qualitätsmanagement, die Studierendenberatung, Akkreditierungen oder den Ausbau der eLearning-Services.

Mit der Professionalisierung der Dienstleistungseinrichtungen, bei der Service und Support im Vordergrund standen, ging in personeller Hinsicht eine **Aufwertung vieler Stellen** einher. Neue und mehr Stellen für Akademiker/innen wurden geschaffen, niedrig bewertete Personalkategorien wie E und D als nicht mehr zeitgemäß abgeschafft. Beispiele für neue Berufsbilder lassen sich in der Personalentwicklung finden, im Forschungsservice

### Die Rolle der Dienstleistungseinrichtungen

Mit der Autonomie ging eine strategische Positionierung der Universitäten einher. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die hochschulpolitischen Entwicklungen proaktiv in die Arbeit einfließen lassen und die gesellschaftspolitische Rolle der Universitäten sowie ihre Stellung im nationalen und internationalen Umfeld berücksichtigen. Die Verwaltungsabteilungen wurden zu Einrichtungen, die strategische Überlegungen miteinzubeziehen oder gar zu entwickeln hatten, bis hin zur strategischen Beratung der universitären Gremien. Wie wichtig es ist, verschiedenste Aspekte zu berücksichtigen und über den eigenen Bereich hinauszudenken, wurde dabei besonders deutlich. Vielfach mündete dies in neuen Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation. So wurden zum Beispiel Jours fixes über die Abteilungsgrenzen hinweg etabliert, um ausreichende Information und Abstimmung sicherzustellen. Da die administrativen Einheiten nun den Ressorts der

einzelnen Rektoratsmitglieder zugeordnet waren, mussten Prozesse koordiniert werden, zugleich wurden die Entscheidungswege kürzer und direkter.

Die inhaltlichen Diskussionen mit den verschiedenen Kurien blieben aber. Das Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag und universitärer Kultur unterscheidet das Hochschulmanagement von der Entscheidungsfindung in Unternehmen.

### Service für Kundinnen und Kunden

Noch ein Rollenwechsel. Die Studierenden wurden als „Kundinnen und Kunden“ gesehen, die Verwaltungseinrichtungen wurden zu Service- und Supporteinheiten. Statt Parteienverkehr gab es nun Öffnungszeiten, statt Information Beratung und Unterstützung in allen Studienbelangen. Gegenüber den Studierenden, aber auch intern gegenüber anderen WU-Angehörigen, etwa dem wissenschaftlichen Personal, wurde der Servicegedanke wichtiger. →

(Projektberatung), im Controlling, ganz allgemein im Bereich Information und Kommunikation (Studierende, Öffentlichkeit), im Bereich eLearning-Services und in der Personalverwaltung (z. B. Recruiting).

Insgesamt hat sich die WU auch in ihren Dienstleistungseinrichtungen seit dem Jahr 2002 völlig verändert. Die „zentrale Verwaltung“ der Vor-UG-Zeit wäre nicht wiederzuerkennen. Eine mittelbare Folge davon war, dass an der Universität auch außerhalb der Kernfunktionen in Lehre und Forschung eine Fülle von anspruchsvollen Positionen entstand. Dies wiederum hat dazu geführt, dass in einem wachsenden Ausmaß Vertreter/innen der Dienstleistungseinrichtungen in inhaltliche, auch akademische Entscheidungen der WU eingebunden sind. So gehört es heute zum Alltag, dass **Vertreter/innen der Dienstleistungseinrichtungen** in Sitzungen von Kollegialorganen, aber auch in Klausuren als **Auskunfts- und Beratungspersonen** zugezogen werden, was vor zehn Jahren noch unvorstellbar gewesen wäre.

## DIE WU EXECUTIVE ACADEMY ALS EIGENE ORGANISATIONSEINHEIT

Die Betrachtung der großen organisatorischen Umwälzungen durch das UG 2002 und des Weges der WU zur unternehmerischen Universität wäre ohne einen Blick auf die Entwicklung der WU Executive Academy unvollständig. Seit dem ersten Entwicklungsplan aus dem Jahre 2003 erhebt die WU den Anspruch, sich als Gesamtuniversität der wirtschaftsorientierten postgradualen Aus- und Weiterbildung zu widmen und dort langfristig eine führende Rolle zu übernehmen.

Mit dem 1998 noch unter dem damaligen Rektor Hans Robert Hansen gegründeten „**Weiterbildungszentrum**“, das über drei Mitarbeiter/innen verfügte, wäre dieses Ziel sicherlich nicht zu erreichen gewesen. Der Bereich der Executive Education wurde daher 2004 auf gänzlich neue Beine gestellt. Das damalige Rektorat unter der Leitung von Rektor Christoph Badelt und Vizerektor Horst Breitenstein betraute Bodo B. Schlegelmilch als Dean der neu zu gründenden WU Executive Academy mit dieser umfassenden Aufgabe, der kurz darauf Astrid Kleinhanns-Rollé für die Funktion des Managing Director an Bord holte. Schritt für Schritt konnten immer mehr Professor/inn/en der WU und somit auch ihre an den Instituten durchgeführten Lehrgänge in die WU Executive Academy eingebunden werden. Heute zählt die WU Executive Academy, die mittlerweile über drei Akkreditierungen (EQUIS – durch die Akkreditierung der WU, AMBA und FIBAA) verfügt, zu den führenden Weiterbildungsanbietern in Zentral- und Osteuropa.

Die Dienstleistungseinrichtungen erweiterten ihr Leistungsportfolio, neue Einheiten wurden geschaffen. Viele Prozesse wurden darauf geprüft, wie sie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen besser unterstützen können. Zahlreiche IT- und webbasierte Tools, etwa für die Anerkennung von Prüfungen, sind nur ein Ergebnis dieses Bestrebens (hier: kürzere Verfahrensdauer). Ganz allgemein bedeutete dies weit darüber hinaus ein anderes Selbstverständnis in der Abwicklung von Prozessen.

### Stetiger Wandel

Die mit der Einführung und Umsetzung des UG einhergehenden Themen, Aufgaben und Arbeitsweisen haben die Anforderungen an die Dienstleistungseinrichtungen der WU deutlich erhöht und zu einer Professionalisierung geführt. Mit der „Verwaltung“ vor dem UG ist dies nicht mehr vergleichbar. Die Dienstleistungseinrichtungen agieren

heute selbstständiger, haben einen viel größeren Entscheidungsspielraum und mehr Verantwortung.

Nicht zuletzt mit dem Umzug auf den Campus sind wieder neue Themen in den Vordergrund gerückt, zum Beispiel „die WU als Filmkulisse“, Fundraising etc. Täglich werden an die Serviceeinrichtungen neue Fragen gestellt. Damit bieten sich viele Möglichkeiten, die Dienstleistungseinrichtungen und sich selbst als Mitarbeiter/in weiterzuentwickeln. Und auch die WU mitzugestalten.

*Annette Lichtmannegger ist Leiterin der Rechtsabteilung.*

Anders als ursprünglich erwogen entschied sich das Rektorat, als die vollständige Geltung des UG 2002 eingetreten war, die WU Executive Academy nicht als ausgegliedertes, rechtlich selbstständiges Unternehmen zu etablieren, sondern als **Organisationseinheit innerhalb der Universität** zu entwickeln. Die Freiheiten des UG schienen dafür genügend Flexibilität zu gewähren. In diesem Sinn wurde die WU Executive Academy im Organisationsplan als eine eigene organisatorische Einheit etabliert, die spezifische Lehraufgaben erfüllt. Sie wird zwar von einem Dean geleitet, davon abgesehen verfügt sie aber nur über Verwaltungspersonal, weil die Wissenschaftler/innen, die dort lehren, dies außerhalb ihrer Lehrverpflichtung und ohne dienstrechtliche Zuordnung zur WU Executive Academy tun.



# Vom „Weiterbildungszentrum“ zum Global Player für MBA-Programme

Mit der Gründung der WU Executive Academy im Jahr 2004 stellte die WU die berufliche Weiterbildung auf eine gänzlich neue Basis. Entstanden aus dem sogenannten Weiterbildungszentrum mit drei Mitarbeiter/innen, das in den ersten Jahren auch das WU-interne Weiterbildungsprogramm abwickelte, ist die WU Executive Academy zu einem international akkreditierten Anbieter von MBA-Programmen gewachsen. Heute zählt die „ExAc“ zu den führenden Weiterbildungsanbietern in Zentral- und Osteuropa. Sie hat rund 50 Mitarbeiter/innen, die zuletzt einen Umsatz von rund 9,3 Millionen Euro auf dem stark umkämpften Weiterbildungsmarkt erzielten.

## Gründung der WU Executive Academy

Im Entwicklungsplan 2003 definierte die WU die postgraduale Aus- und Weiterbildung als eines der drei Subfelder im Leistungsspektrum der WU. Neben akademischen Programmen wurden nichtakademische Angebote (Seminare etc.) sowie Programme für Executives mit Berufserfahrung (MBA-Programme) angedacht. Während der erste Entwicklungsplan 2003 bezüglich der organisatorischen Einbindung noch wenig konkret ist, findet sich im Entwicklungsplan 2005 bereits die WU Executive Academy als „Dachorganisation für alle gesamtuniversitären Weiterbildungsprogramme der verschiedensten Art, Intensität und Länge als eigene Organisationseinheit mit Profit & Loss Verantwortung“.

Mit der Gründung der WU Executive Academy im Jahr 2004 stellte die WU die berufliche Weiterbildung auf eine gänzlich neue Basis. Schritt für Schritt konnten immer mehr Professor/innen der WU und somit auch ihre an den Instituten durchgeführten Lehrgänge in die WU Executive Academy eingebunden werden. Auch in der Lehre wirkten immer WU-Professor/innen mit. Ein wichtiger Vorreiter dabei war Bodo B. Schlegelmilch mit dem Executive MBA (EMBA) und dem International MBA.

Durch die neue Dachmarke war es von nun an möglich, parallel zu den deutschsprachigen Programmen eine umfassende

internationale Führungskräfteausbildung aufzubauen und sich neben führenden internationalen Anbietern im Bereich der Executive Education auf Augenhöhe zu positionieren. Das damalige Rektorat unter der Leitung von Christoph Badelt und dem ressortzuständigen Vizerektor Horst Breitenstein betraute Bodo B. Schlegelmilch als Dean der WU Executive Academy mit dieser verantwortungsvollen Aufgabe. Kurz darauf holte er Astrid Kleinhanns-Rollé an Bord, die die Funktion des Managing Director übernahm. Beide lenken heute noch gemeinsam die Geschicke der WU Executive Academy.

## MBA- und Master-of-Laws-Programme

Neben den beiden bereits erwähnten MBA-Programmen wurde 2005 ein Professional MBA mit verschiedenen Spezialisierungsmöglichkeiten ins Leben gerufen und sukzessive weiterentwickelt. Folgende Spezialisierungen sind im Laufe der Jahre entstanden: Controlling & Finance, Health Care Management, Sozialmanagement, Public Auditing, Banking & Insurance, Entrepreneurship & Innovation, Marketing & Sales, Project & Process Management, Tourismusmanagement, Accounting & Taxation, IT & Business Process Management, Banking Management (inhouse für die Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe), Energy Management, Finance und Project Management.

Weiters lancierte die WU Executive Academy 2007 auf Initiative von OMV/Petrom und Erste Bank/BCR, die für einige Jahre Stipendien an rumänische Führungskräfte vergaben, ein EMBA-Programm auch in Rumänien. Obwohl beide Unternehmen inzwischen keine Stipendien mehr in Rumänien vergeben, startete der nun eigenständige EMBA Bucharest im November 2014 mit der größten Klasse in der Geschichte des Programms, das seit vielen Jahren das führende MBA-Programm des Landes ist.

2009 und 2012 folgten mit dem Master of Business Law (MBL) und dem Master of Legal Studies (MLS) zwei Programme, deren Ziel es ist, einerseits Jurist/innen fundierte Wirtschaftskennntnisse und andererseits Nicht-Jurist/innen rechtliche Grundlagen näherzubringen.

Der Executive MBA PGM, der als Universitätslehrgang bereits seit über 40 Jahren an der WU besteht, ist ein weiteres traditionsreiches Programm, das 2010 in die WU Executive Academy integriert wurde und das deutschsprachige MBA-Angebot erweitert.

### **Corporate and Management Development (CMD)**

Seit Gründung der WU Executive Academy vertrauen immer mehr Unternehmen dem Expertenwissen der WU Executive Academy im Bereich der unternehmensinternen Personalentwicklung: CTBTO, UniCredit, DB Schenker, Porsche Bank, Telekom Austria, Rewe, VA Tech, Berndorf AG oder Österreichische Post AG, um nur einige zu nennen.

Das Angebot reicht dabei von Inhouse-MBAs und -Management-Development-Programmen über Executive/Expert Lounges und Field Trips bis hin zu Special Workshops wie „Leadership Orchester“, „Schüler coachen Manager“, „Philosophie & Management“ oder „Dirty Innovation“.

Neben den unternehmensspezifischen Programmen hat die CMD-Abteilung im Laufe der Jahre ihr Angebot auch im Bereich der Kurzprogramme erweitert: Bereits zum 7. Mal ist im November 2014 das „Governance Excellence“-Programm erfolgreich gestartet, das sich speziell der Aus- und Weiterbildung von Aufsichtsrät/inn/en widmet. Auch im Bereich Employer Branding leistete die WU Executive Academy Pionierarbeit: 2012 lancierte sie mit der Deutschen Employer-Branding Akademie und der TU München den gemeinsam entwickelten Zertifikatskurs „Employer Brand Manager/in“.

### **Universitätslehrgänge (ULG)**

Die ULGs zählen zu den traditionsreichsten Programmen an der WU überhaupt: Der ULG Tourismus- und Eventmanagement (gegründet 1940), der ULG Werbung & Verkauf (gegr. 1949) und der ULG Risiko- und Versicherungswirtschaft (gegr. 1982) wurden zwischen 2007 und 2009 in die WU Executive Academy eingegliedert. Darüber hinaus feierte der ULG Sozialmanagement 2014 sein 20-jähriges Bestehen und der ULG Health Care Management wird an der WU seit beinahe 30 Jahren angeboten. Beide Programme zählen seit vielen Jahren zum Portfolio der WU Executive Academy. 2009 erweiterte der ULG Markt- und Meinungsforschung das Angebot. Neuester Zuwachs in der ULG-Familie ist der ULG Logistik & Supply Chain Management, der im Herbst 2014 das erste Mal gestartet ist.

Völliges Neuland betrat die WU Executive Academy 2012 mit der Lancierung der Ausbildung zum/zur „Akademischen Diplom-Betriebswirt/in“: Dieses neue Studienangebot bietet in sechs Semestern eine berufsbegleitende Alternative zum Bachelor und wendet sich speziell an (Vollzeit-) Erwerbstätige, die ein sehr praxisbezogenes Studium parallel zu ihrer beruflichen Karriere absolvieren wollen.

### **Akkreditierungen**

Akkreditierungen sind eines der wichtigsten Entscheidungskriterien, wenn es darum geht, einem bestimmten Weiterbildungsanbieter zu vertrauen. Deshalb war für die WU Executive Academy die EQUIS-Akkreditierung 2007 ein ganz besonderer Meilenstein in ihrer noch jungen Geschichte. Sie ist bis heute der einzige österreichische MBA-Anbieter, der über diese Auszeichnung verfügt. Darüber hinaus wurde die Qualität der MBA-Programme 2010 mit dem AMBA-Gütesiegel (Association of MBAs) ausgezeichnet.

Die WU Executive Academy ist damit eine von nur zwei Wirtschaftshochschulen im deutschsprachigen Raum, die den hohen Qualitätsanforderungen beider Akkreditierungen entsprechen.

### **„Financial Times“ (FT) Executive MBA Ranking**

Das Executive MBA Ranking der FT gilt seit Jahren als Königsdisziplin der international führenden Business Schools. Nur ein verschwindend geringer Prozentsatz aller weltweit angebotenen MBA-Programme erfüllt die strengen Teilnahmekriterien der FT. Seit 2008 ist der Global Executive MBA der WU Executive Academy immer unter den besten Executive MBAs der FT zu finden, bislang als einziger österreichischer MBA, der es in das renommierte FT-Ranking geschafft hat.

### **Bestes Ergebnis trotz anhaltender Krise**

Im vergangenen Jahr, in dem die Wirtschaftskrise nicht nur in Österreich, sondern in der gesamten CEE-Region besonders deutlich zu spüren war, konnte die WU Executive Academy mit dem besten Ergebnis in ihrer Unternehmensgeschichte auf ein äußerst erfolgreiches Jahr zurückblicken. 2014 gab es in den englischsprachigen MBA-Programmen bis zu 70 Prozent internationale Teilnehmer/innen pro Klasse aus über 20 Nationen. Die Positionierung als führender Weiterbildungsanbieter in Zentral- und Osteuropa konnte somit nachhaltig gefestigt und ausgebaut werden.

# 4.

# Personal



# Personalwirtschaft und Personalpolitik

## DIE FUNDAMENTALE ÄNDERUNG DER RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

Eine Universität lebt von der Motivation und der Qualifikation ihrer Mitarbeiter/innen und damit auch von den rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Angehörigen der Universität tätig sind. Schon ab dem Jahr 2001 veränderte sich das an Universitäten gültige Personalrecht fundamental, ein Prozess, der (durch ein „Übergangsdienstrecht“) teilweise schon vor Inkrafttreten des UG 2002 eingesetzt hatte, durch die Verwirklichung der Universitätsautonomie jedoch noch deutlich verstärkt wurde. Für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in blieb damit oft auch in den höchstpersönlichen Arbeitsbedingungen „kein Stein auf dem anderen“; ganz abgesehen davon, dass es in den letzten Jahren üblich geworden ist, dass verschiedene Angehörige der Universität unter unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen Tür an Tür arbeiten.

Die Veränderungen im Personalwesen betrafen alle Angehörigen der Universitäten, vor allem dadurch, dass der Übergang vom Beamtenstatus oder vom Status des/der „Vertragsbediensteten“ hin **zum/zur Privatangestellten** vollzogen wurde. Dies hatte sowohl in arbeits- als auch in sozialrechtlicher Hinsicht für alle ab dem 1. Jänner 2004 neu aufgenommenen Mitarbeiter/innen beträchtliche Implikationen. Hinsichtlich der universitätspolitischen Basis des Arbeitsrechts war die Änderung für das wissenschaftliche Personal, vor allem für die Habilitierten, besonders krass, zeichnete doch das neue UG implizit einen Weg vor, wonach zum Beispiel Professor/inn/en von „Angehörigen der Universität“ zu „Angestellten der Universität“ mutierten. Damit verbunden war, dass sich nicht nur das Rektorat, sondern auch die Leiter/innen von Organisationseinheiten (z. B. Departments) in der Arbeitgeberrolle wiederfanden.



### Personalmanagement an der WU – Ausgangslage, Herausforderungen, neue Praxis

Stefan Baier

Eine Reihe von Aufgaben und Entwicklungen, mit denen das WU-Personalmanagement in den vergangenen 15 Jahren freiwillig und unfreiwillig konfrontiert war, kam einer riesigen Herausforderung gleich. Das beginnt damit, dass vor 15 Jahren ein WU-Personalmanagement im engeren Sinn überhaupt erst in Ansätzen existierte, was daran lag, dass die Steuerung des Wissenschaftsministeriums vor der WU-Vollrechtsfähigkeit gerade auch in der Personalarbeit extrem kleinteilig erfolgte. Die betrauten Mitarbeiter/innen waren vor allem zum Verwalten und Berichten aufgefordert und explizit nicht zum strategischen Denken und Managen. Abgesehen von ersten (wichtigen!), in der Dispositionsmöglichkeit der WU liegenden Maßnahmen, um das eher amtsmäßige Verständnis

von Personalarbeit zumindest nach innen durch eine moderne, serviceorientierte Dienstleistungskultur zu ersetzen, konnte daher von einem strategischen Personalmanagement nicht die Rede sein; „konsequenterweise“ war auch die vom Ministerium zugewiesene Personalstruktur beim allgemeinen Personal weder quantitativ noch qualitativ adäquat.

Möglichkeit und Beginn des fundamentalen Wandlungsprozesses, der sich seither vollzogen hat, markierten zwei in ihrer rahmengebenden Wirkung grundlegende gesetzliche Änderungen, vor allem natürlich das Anfang 2004 in Kraft getretene Universitätsgesetz 2002, wenige Jahre zuvor aber auch das die personalrechtliche Autonomie bereits ein Stück weit vorbereitende sogenannte Übergangsdienstrecht 2001. Der entscheidende Schritt wurde mit dem Universitätsgesetz gemacht: Nicht nur wurde das seit Jahrzehnten angewandte äußerst starre Personalrecht des Bundes radikal durch das in vielem flexiblere Angestelltengesetz abgelöst, sondern damit zog sich auch das Wissenschaftsministerium quasi von einem Tag auf den anderen vollständig aus dem Alltag der Personalarbeit zurück – sodass naturgemäß ein riesiger freier/leerer →

Für das Personalmanagement der Universität ergab sich daraus die Herausforderung, mit drei ganz unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Rahmen zu tun zu haben: Nach wie vor gibt es an der WU Beamte/Beamtinnen nach BDG und Vertragsbedienstete nach VBG, dazu kamen ab 2004 Mitarbeiter/innen im Angestelltenverhältnis, die seit 2008 dem Kollektivvertrag für Universitäten unterliegen und mittlerweile klar die Mehrheit der WU-Mitarbeiter/innen bilden. Nichtsdestoweniger stellt das **Nebeneinander** unterschiedlicher arbeits- und sozialrechtlicher Regelsysteme hohe Anforderungen besonders an die Personalabteilung und die Personalverrechnung.

Als Konsequenz wurden zahlreiche Materien, die früher im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung zwischen Kurien „ausgehandelt“ wurden, im Rechtsrahmen des Arbeitsverfassungsrechts (z. B. durch Betriebsvereinbarungen) von den dort vorgesehenen Institutionen, etwa den **Betriebsrät/inn/en**, verhandelt und beschlossen. Obgleich sich die neuen Strukturen in der Zwischenzeit eingespielt haben, bleibt das grundsätzliche Spannungsverhältnis bestehen: Wenn sich Universitätsangehörige primär als Angestellte verstehen, gibt es die Gefahr, dass ein wesentliches soziales Charakteristikum der Universität verloren geht. An der WU ist das bislang nicht geschehen – die Thematik ist aber mehr denn je relevant.

Die „Meilensteine“ der juristischen Änderungen sind rasch rekapituliert: Schon 2001 wurde durch ein neues Dienstrecht der Beamtenstatus für die neu in die Universität eintretenden Professor/inn/en abgeschafft, es entstand die Gattung der **„Vertragsprofessor/inn/en“**. Auch im Mittelbau brachte dieses Dienstrecht wesentliche Veränderungen, die meist als Verschärfungen erlebt wurden, insbesondere die Striktheit der zeitlichen Begrenzung der Verträge. Die „endgültig“ neue rechtliche Struktur des wissenschaftlichen Personals wurde durch das UG 2002 (z. B. das dort enthaltene Kettenvertragsverbot) und den Kollektivvertrag von 2008 geschaffen.

Die neue Rechtsordnung brachte für die Inhalte der Arbeitsverträge Änderungen, die noch ein paar Jahre vorher undenkbar gewesen wären. Nur ganz kurz nach Umsetzung des UG gab es etwa für Professor/inn/en noch Biennalsprünge oder irgendwelche anderen Formen geregelter Gehaltsvorrückungen. Durch das UG wurde das Gehalt im Rahmen von Berufungsverhandlungen praktisch völlig frei verhandelbar. Und die Entscheidung über Gehaltserhöhungen war und ist eine diskretionäre Entscheidung des Rektors oder der Rektorin, wobei es an der WU im Jahre 2014 nach Verhandlungen zwischen dem Rektorat und der Professor/inn/enkurie zur Festlegung eines

---

Raum entstand, den rasch auszufüllen die WU-Personalarbeiter/innen sowohl heiß ersehnten als auch, aufgrund der oben beschriebenen Rahmenbedingungen, etwas fürchteten.

Im Kern überwogen letztendlich aber deutlich die Freude über die neuen Handlungsspielräume und -möglichkeiten und die dadurch freigesetzte Energie sowie die Lust aufs eigenständige Gestalten. Dabei unterstützte vor allem der breit angelegte Organisationsentwicklungsprozess „WU-ALFA“, der häufig von ebensolchem Gestaltungswillen getragen war, weil er viel von dieser Energie kanalisierte. Dadurch standen dem Personalmanagement, rasch und breit abgestimmt, bald dezidierte WU-interne Festlegungen zu den Themen Personalstruktur/HR-Flow, Leistungsbeurteilung/Evaluierung, Gehaltsstrukturen und -findung sowie Weiterbildung/Qualifizierung zur Verfügung. Dies schuf sehr klare Zielvorgaben und Rahmenbedingungen für die Personalarbeit und erleichterte thematische Schwerpunktsetzungen massiv, was gerade angesichts der knappen Ressourcen von großer Bedeutung war.

Aus diesen inhaltlichen Vorgaben heraus entwickelte das Personalressort etwa das System der Personalstrukturpläne

der akademischen Einheiten, mit dem die WU eine Vorreiterrolle in der österreichischen Universitätenlandschaft übernahm (ein im Kern bis heute zentrales Steuerungsinstrument der WU-Personalstrukturplanung). Ebenso wurde schon früh eine Betriebsvereinbarung zu Leistungsprämien für Wissenschaftler/innen abgeschlossen, die erstmals auch herausragende Leistungen in der Forschung und dem Einwerben von Drittmitteln belohnte und damit die entsprechenden strategischen Ziele der WU symbolisch und materiell begleitete. Das Inkrafttreten des Kollektivvertrags nützte die WU für die rasche Aufgabe des geerbten staatlichen Gehaltssystems. Sie ersetzte es so schnell wie keine andere Universität durch ein auf vollständig neuen Funktionsbeschreibungen und -einstufungen basierendes modernes Entlohnungssystem inklusive der Möglichkeit zur flexiblen Überzahlung bei Schlüsselkräften. Ebenfalls mit dem Kollektivvertrag erlangte eine Leitlinie für Qualifizierungsvereinbarungen von Postdoc-Assistent/inn/en Gültigkeit, die direkt bei deren Kernaufgaben ansetzte und so im österreichischen Vergleich ungewöhnlich schlank ausfiel. Parallel dazu wurden neuartige Angebote eingeführt, wie die

„Rahmenpapiers“ kam. Darin sind die **Leistungsdimensionen** beschrieben, die für Gehaltsverhandlungen als relevant angesehen werden. Der Standardvertrag von Professor/inn/en sieht eine Regelung der Anwesenheit und der Nebenbeschäftigung oder ein in speziellen Fällen definiertes Konkurrenzverbot vor. In vielen Fällen gibt es im Vertrag wechselseitige Kündigungsverzichte, zumindest für eine Reihe von Jahren. Zur sozialen Absicherung von WU-Angestellten gibt es eine **Pensionskasse**, in die die WU für Professor/inn/en zehn Prozent des Bruttogehalts einzahlt.

Aber auch der **Mittelbau** lebt in personalwirtschaftlicher Hinsicht unter deutlich geänderten Rahmenbedingungen. Zu verweisen ist auf den (in seinen Grundzügen bereits im „WU-ALFA“-Projekt erarbeiteten) WU-weiten Personalstrukturplan, der den Anteil an dauerhaft besetzten Stellen ausweist, aber auch auf die Einführung von Laufbahnstellen und Qualifikationsvereinbarungen durch Umsetzung des Kollektivvertrags. Der **Kollektivvertrag** erzwang aufgrund der sonst überbordenden Personalkosten für die Prae-doc-Mitarbeiter/innen eine Reduktion der Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden und eine wesentliche Änderung des Aufgabenprofils. Erwähnenswert sind ferner die Bestimmungen zum Kettenvertragsverbot, die viel diskutiert und kritisiert wurden und die sich nicht immer als glücklich erwiesen. Schließlich wurden mit dem Kollektivvertrag sogenannte Qualifizierungsvereinbarungen eingeführt, die (im Rahmen des Personalstrukturplanes) nunmehr seit 2011 wiederum unbefristete Verträge für den Mittelbau ermöglichen.

Andererseits schuf die Personalpolitik der WU nicht nur für Professor/inn/en, sondern auch für Mittelbauangehörige eine **Vielfalt an Fördermaßnahmen**, die der Karriere vor allem der jüngeren Wissenschaftler/innen dienlich sind. Dazu zählen unter anderem verschiedene finanzielle Unterstützungen von Auslandsaufenthalten, Forschungsförderungsmaßnahmen speziell für junge Mitarbeiter/innen, die Einführung von Forschungsverträgen oder die Etablierung von Frauenhabilitationsstipendien. Die transparente Erarbeitung von Habilitationsrichtlinien durch die Departments hilft überdies den Nachwuchswissenschaftler/inne/n bei der Orientierung.

Die Umstellung vom öffentlichen Dienstrecht auf das privatwirtschaftliche Dienstverhältnis und die Anwendung eines Kollektivvertrags dürfen auch in ihren Auswirkungen für das **allgemeine Personal** nicht unterschätzt werden. Hier erfolgte ebenfalls ein Umbruch zu rechtlichen Konstruktionen, die eben für privatrechtliche Verträge typisch

Recruitingunterstützung durch die Personalabteilung, und gänzlich neue Strukturen wie eine eigenständige Personalentwicklungseinheit begründet.

Hinter diesen und vielen weiteren Beispielen schimmert eine Grundstrategie des WU-Personalmanagements durch, wie es in den letzten 15 Jahren entwickelt und gelebt wurde: personalwirtschaftliche Instrumente vor allem dort zu basteln und einzusetzen, wo sie mit einer dahinterstehenden WU-Gesamtstrategie Hand in Hand gehen; und diese Instrumente zugleich möglichst schlank und mit möglichst vielen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen für die dezentralen Einheiten zu konstruieren.

Das hat viel Verantwortung für die Führungskräfte der Einheiten mit sich gebracht, ihnen aber auch große Möglichkeiten für eine präzise, den Bedürfnissen ihrer Departments, Institute oder Serviceeinrichtungen angepasste Personal- und Führungsarbeit eröffnet. Damit diese neuen Spielräume – und die damit naturgemäß in den letzten 15 Jahren massiv gestiegenen Anforderungen an alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte – selbstbestimmt genutzt

werden können und nicht überwältigen, wird gerade auch die inzwischen aufgebaute weitflächige und professionelle Unterstützungsstruktur benötigt (sei es zum Beispiel im Personalrecht, im Recruiting oder in der Personalentwicklung). Denn in Summe kommt natürlich insbesondere in einer Organisation wie der WU, deren Know-how und Ressourcen so dominant von den in ihr arbeitenden Menschen geprägt sind, einem maßgeschneiderten, proaktiven, klugen, serviceorientierten Personalmanagement zentrale Bedeutung zu – nicht zuletzt als Wettbewerbsfaktor im Gewinnen und Halten der besten Köpfe.

*Stefan Baier ist Leiter der Abteilung Personalentwicklung und Personalplanung.*

sind. Dazu zählen etwa die veränderten Kündigungsbestimmungen oder die Abschaffung der Biennalsprünge. Zur Vorbereitung auf die Änderungen hatte die WU schon vor Einführung des Kollektivvertrags ein professionelles Stellenbewertungssystem eingeführt, wobei neue Stellen in einer eigenen Bewertungskommission eingeordnet werden, an der nicht nur die Fachleute des Personalmanagements, sondern auch Vertreter/innen der Betriebsräte mitwirken. Die „Überzahlung“ von Gehältern oder die Zuweisung von Überstunden liegen nun ebenfalls völlig in der Autonomie der Universitäten.

## DER AUFBAU EINER WU-PERSONALPOLITIK

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum gerade auch im Personalbereich die weitgehende Autonomie massive Veränderungen und Herausforderungen mit sich brachte. Mit einem Mal waren rasche und entschiedene Professionalisierungsschritte zu setzen und die jahrzehntelange Erfahrung etwa privatwirtschaftlicher Organisationen im Feld des HR-Managements in kürzester Zeit nachzuholen. Unterstützend wirkten die bereits in der Vorbereitungsphase der Autonomie begleitende Einführung eines modernen IT-Personalverwaltungstools (SAP HR), die Schaffung entsprechender Verwaltungseinheiten (im Personalressort inklusive einer späteren eigenen Einheit für Personalentwicklung) und der Aufbau von Spezialist/inn/enstellen im HR-Bereich.

Auf der Basis dieser strategischen Weichenstellungen wurde in der Folge der gesamte Personalplanungsprozess inneruniversitär völlig neu aufgesetzt. **Stellenzuweisungs- und Nachbesetzungsentscheidungen** sind seither Sache des Rektors oder der Rektorin (in der ihm/ihr vom UG 2002 zugewiesenen Rolle als oberste/r Personalverantwortliche/r der Universität) und des Vizerektors oder der Vizerektorin für Personal, der/die sich dabei der Abteilung für Personalentwicklung und Personalplanung bedient. Der Stellenplan wurde durch eine budgetorientierte Logik in der Personalplanung und einen Personalstrukturplan für die Departments ersetzt. Dies brachte eine wesentlich größere Freiheit und Flexibilität in der Ressourcenzuordnung an die einzelnen Institute und Serviceeinrichtungen mit sich, als sie eine starre Stellenplanlogik ermöglichen kann. Das war die Voraussetzung für sämtliche inneruniversitären Profilbildungsentscheidungen und Schwerpunktsetzungen, sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch bei den Serviceeinrichtungen.

Eine weitere Schlüsselentscheidung, die die WU im Vergleich zu anderen österreichischen Universitäten äußerst früh traf, war wie mehrfach erwähnt die Einführung von **Personalstrukturplänen** im wissenschaftlichen Bereich. Mit diesem Instrument wurde durch explizite Vereinbarung zwischen akademischen Einheiten und Universitätsleitung insbesondere geklärt, wie sich aus einer gegebenen Ist-Personalstruktur langfristig eine wünschenswerte Soll-Personalstruktur in den jeweiligen Abteilungen und dadurch mittelbar an der gesamten Universität entwickeln kann. Dabei steht vor allem die Relation zwischen befristeten und unbefristeten Stellen innerhalb der Institute im Fokus, verbunden mit dem klaren Ziel, langfristig zu einem ausgewogenen Verhältnis (50:50) von Dauer- und Fluktuationsstellen in den wissenschaftlichen Einheiten zu kommen. Dies bedeutet, dass in den jeweiligen Personalstrukturplänen definiert ist, in welchen Einheiten vakante Stellen gegebenenfalls als Qualifizierungsvereinbarungsstellen mit der Möglichkeit einer Entfristung ausgeschrieben werden können und in welchen Einheiten umgekehrt frei werdende unbefristete Stellen nur als befristete Stellen nachbesetzt werden können. Die Pläne dienen zudem der Transparenz im Hinblick auf die konkreten Perspektiven aktueller und zukünftiger Mitarbeiter/innen, indem deutlich wird, welche Stellen eine langfristige wissenschaftliche Karriereperspektive bieten und welche nicht.

Die Neuordnung des Personalmanagements an der WU machte es weiters möglich, dass die Personalabteilung zunehmend echte Dienstleistungsfunktionen für andere Organisationseinheiten aufbaute. So bietet sie heute eine professionelle Unterstützung beim **Recruiting von Personal**, die in wachsendem Ausmaß angenommen und geschätzt wird.

Die WU zählt mit ihrem ursprünglich 1999 von Rektor Hans Robert Hansen eingeführten **Traineeprogramm** für alle neuen Mitarbeiter/innen sicherlich zu den Vorreitern in der Personalentwicklung für Universitätsmitarbeiter/innen. Der Aufbau eines systematischen und bedarfsorientierten Personalentwicklungsangebots war jedoch erst mit dem UG 2002 möglich. Heute gibt es für alle vier Kernzielgruppen der Personalentwicklung (wissenschaftliches und allgemeines Personal sowie Führungskräfte beider Gruppen) ein hochdifferenziertes und – wie die Auslastungsquote von 94,8 Prozent belegt – überaus nachgefragtes Weiterbildungsprogramm inklusive Englisch-Sprachtraining.

## GLEICHSTELLUNG UND GLEICHSTELLUNGSPOLITIK

Die spezielle Thematik der Gleichstellung und Gleichstellungspolitik ist in der Wechselbeziehung zwischen der wissenschaftlichen Befassung mit relevanten Themen und der Praxis der Personalpolitik zu sehen. Beginnend in den 1990er-Jahren gab es an der WU bereits eine Reihe feministischer Aktivitäten. Auf institutioneller Ebene wurde 1991 nach den Bestimmungen des UOG 1975 der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG) eingerichtet. Eine Gruppe von Forscherinnen schloss sich zur „**Arbeitsgemeinschaft Frauen in Forschung und Lehre**“ zusammen und startete Frauenringvorlesungen und die Publikationsreihe „Frauen, Forschung, Wirtschaft“, die mehr als 18 Bände umfasst. Vom Rektorat wurde 1999 das Dr.-Maria-Schaumayer-Habilitationsstipendium initiiert, das seither 21 Frauen eine Entlastung von Lehr- und Verwaltungsaufgaben ermöglichte, damit sie sich für einen bestimmten Zeitraum auf ein Habilitationsprojekt konzentrieren konnten. In diese Zeit fällt auch der erste Frauenförderungsplan der WU (1992). Seit 1998 gibt es den Frauen- bzw. Gleichstellungsbericht der WU.

Waren die Aktivitäten bis zum UG 2002 eher von dezentralen Initiativen geprägt, kam es durch das UG 2002 zu verstärkten Aktivitäten des Rektorats in Sachen Gender-Mainstreaming. Die Gleichstellungsmaßnahmen wurden institutionalisiert und professionalisiert. Die WU-Personalpolitik in Genderfragen wurde lange Zeit von einer **eigenen Referentin in der Personalabteilung** koordiniert. Dort wurde auch der jährliche Gleichstellungsbericht verfasst. 2014 wurde dann im Büro des Rektorats eine eigene **Stabsstelle für Gender Policy** eingerichtet, um noch mehr Initiativen im Bereich der Gleichstellung zu ermöglichen.



### Gleichbehandlung an der WU: Rückblick einer Akteurin

Renate Buber

Das Universitätsgesetz, das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz und die Satzung der WU, im Speziellen der Frauenförderungsplan, bilden seit Jahren den umfangreichen und angemessenen rechtlichen Rahmen für die Sicherung von Gleichbehandlung, Geschlechtergerechtigkeit und Antidiskriminierung. Das Management der Universität steht vor der Herausforderung, diesen durch entsprechende Zielvorgaben und die Festlegung von Mitteln und Wegen zur Zielerreichung in der Organisation zu implementieren.

Wie war es also um die Festlegung von Strukturen und Prozessabläufen zur Umsetzung der Rechtsvorschriften in konkrete Tatsachen und materielle Leistungen durch das Universitätsmanagement bestellt? Die strukturellen Fragen wurden in den vergangenen Jahren einigermaßen erfolgreich

geklärt. Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG) wurde eingerichtet, sein Büro infrastrukturell entsprechend ausgestattet, eine dem Rektorat angegliederte Stabsstelle Gender Policy geschaffen und die Schiedskommission an der WU gebildet. Der AKG wurde in Berufungskommissionen und Personalentscheidungsprozesse integriert. Den formalen Erfordernissen war Genüge getan.

Darüber hinaus konnte sich der AKG in universitätsinterne Diskussionen zu strategischen Fragen einbringen. Zusätzlich zur Mitwirkung an Entscheidungen im Rahmen seiner Rechtewahrung unterbreitete er dem Rektorat, der Personalabteilung und Führungskräften in den Departments proaktiv Vorschläge zur verstärkten Integration der Gender- und Diversitätsorientierung in ihre Entscheidungen. Immer war damit auch die Forderung nach Maßnahmen der internen Kommunikation zur Veränderung des Genderbewusstseins und zur Schaffung einer positiven Einstellung der an der WU Beschäftigten und Studierenden gegenüber der Einmahnung von Gleichbehandlung und der uneingeschränkten Verurteilung von sexueller Belästigung und Diskriminierungen durch →

Den gesetzlichen Rahmen für Gleichstellung und Frauenförderung bildet neben dem Bundes-Gleichbehandlungsgesetz das UG 2002, das in seinem dritten Abschnitt die Gleichstellung von Frauen und Männern regelt (Frauenfördergebot, Verpflichtung zur Einrichtung eines Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen und einer Schiedskommission und Anwendung des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes). An der WU sind die Details im **Frauenförderungsplan** (Anhang 4 der Satzung) mit den grundlegenden Zielsetzungen Gleichstellungspolitik, Verpflichtung zu Gender-Mainstreaming und Entwicklung von Frauenförderungsmaßnahmen geregelt. Konkretisiert werden diese normativen Vorgaben im Personalentwicklungsplan, im Organisationsplan und in den Maßnahmen der internen Weiterbildung und Karriereförderung. 2014 wurde der Frauenförderungsplan von AKG und Stabsstelle Gender Policy als Vertreterin des Büros des Rektorats in enger Kooperation umfassend überarbeitet und 2015 wurde er vom Senat beschlossen.

Durch die Einrichtung der **Professur für Gender- und Diversitätsmanagement** im Oktober 2002 (Edeltraud Hanappi-Egger) setzte die WU schon sehr früh ein Zeichen, welche besondere Rolle sie dem Anliegen auch in der wissenschaftlichen Forschung und in der Lehre zuschreibt. Die Schaffung einer eigenen akademischen Einheit für Gender- und Diversitätsmanagement war zu dieser Zeit noch ein echtes Novum und lange im europäischen Raum beispielgebend. Mittlerweile sind die Aktivitäten im Institut für Gender und Diversität in Organisationen am Department für Management zusammengeführt.

Eine wichtige Rolle zur Gendersensibilisierung der Absolvent/inn/en als künftige Führungskräfte kommt den **Genderstudies im Bereich der Lehre** mit dem Angebot von genderspezifischen Lehrveranstaltungen zu. Mit dem einschlägigen Lehrangebot werden zum Beispiel künftige Manager/innen befähigt, mit Anforderungen wie Managing Diversity oder Chancengleichheit umzugehen. Neben Lehrveranstaltungen zur Geschlechterforschung gibt es auch die Möglichkeit, im Bachelorstudium eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre „Diversitätsmanagement“ zu wählen. Ein begleitender Effekt ist, dass zusätzliche weibliche Lehrbeauftragte an die WU geholt und Nachwuchswissenschaftlerinnen qualifiziert werden.

---

den AKG verbunden. Über weite Strecken waren diese Bemühungen von einem kooperativen Klima und dem gemeinsamen Bestreben getragen, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung als selbstverständliche handlungsleitende Grundhaltung bei den Mitgliedern der Organisation ankommen zu lassen.

Vom Rektorat wurden zahlreiche Maßnahmen zur Frauenförderung definiert. Das breite Spektrum der personenbezogenen Förderungen zeugt von einer aktiven Umsetzungspolitik. Trotz der damit verbundenen unwidersprochen positiven Absicht muss der Beitrag etwa zur Einstellungsänderung oder gar zu strukturellen Änderungen als gering eingestuft werden. Das belegen Konfliktfälle, in denen die Einschätzungen des AKG mit jenen von Universitätsorganen unvereinbar waren. Beschwerden bei der Schiedskommission und beim VwGH oder die Einholung von Gutachten der Bundesgleichbehandlungskommission waren unvermeidbar. Sie resultierten aus der Nutzung von „Spiel“räumen, die dann relevant werden, wenn für eine Entscheidung objektive Kriterien nur eingeschränkt vorhanden sind und/oder „objektivierte“ Kriterien ins Treffen geführt werden; zum Beispiel bei der Beurteilung einer

„gleichen Qualifikation“ von Bewerbern und Bewerberinnen oder der Prüfung des Vorliegens eines Diskriminierungsverdaches. Der AKG hat die Aufgabe, Diskriminierungen durch Universitätsorgane aufgrund des Geschlechts sowie der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung entgegenzuwirken und die Angehörigen und Organe der Universität in diesen Angelegenheiten zu beraten und zu unterstützen. Anders formuliert heißt das im Konfliktfall, gegen Entscheidungen zu protestieren, Abläufe zu blockieren, Lösungen vorzuschlagen oder an ihrer Erarbeitung proaktiv mitzuwirken.

Man kann argumentieren, dass es eben in der Natur der Aufgaben des AKG liegt, dass er oft nicht positiv wahrgenommen wird. Theoretisch wäre es aber auch denkbar, dass ihm von den Akteurinnen und Akteuren der Universität zugestanden wird, dass seine Arbeit die Entwicklung einer gleichbehandlungsorientierten und diskriminierungsfreien Organisationskultur und Arbeitsatmosphäre unterstützt. Warum wurde dies in der Praxis sehr oft nicht spür- oder sichtbar? Personalentscheidungen und Führungsleistungen lassen



Um junge Frauen für die Wissenschaft zu begeistern und zu motivieren, gibt es seit 2006 ein **Qualifizierungsprogramm für Wissenschaftlerinnen** aller Qualifikationsstufen, die eine vertiefte Standortbestimmung vornehmen und ihren eigenen Karriereweg bewusster gestalten wollen. Für Wissenschaftlerinnen in der Postdocphase, die sich durch herausragende Forschungsarbeiten auszeichnen, hat das Rektorat sogenannte **Habilitandinnenstellen** geschaffen. Im bis zu sechsjährigen Vertragszeitraum sind die Wissenschaftlerinnen zugunsten der Arbeit an ihren Forschungsvorhaben von nahezu allen Verwaltungstätigkeiten entbunden und haben eine reduzierte Lehrverpflichtung. Seit 2007 wurden nach internationalen Begutachtungsverfahren insgesamt 14 Habilitandinnenstellen besetzt. Damit soll der Frauenanteil in der Senior Faculty, der gerade auf dieser Stufe der wissenschaftlichen Karriere an allen Universitäten einbricht, langfristig erhöht werden.

Das **Dr.-Maria-Schaumayer-Habilitationsstipendium**, eine weitere Förderung für Habilitandinnen, hat bisher 21 Wissenschaftlerinnen die kontinuierliche Arbeit an ihrem fortgeschrittenen Habilitationsprojekt ermöglicht. Durch eine Zuwendung aus dem Nachlass von Maria Schaumayer, die der WU als Alumna immer sehr verbunden war, konnten zwei weitere frauenspezifische Maßnahmen eingerichtet werden: ein Internationalisierungsprogramm für Doktorandinnen und ein Stipendium für Wiedereinsteigerinnen.

sich eben nicht ausschließlich quantitativ beurteilen; daran können noch so viele Indizes nichts ändern. Diskriminierende, belästigende Handlungen werden von Menschen erlebt, dem kann mit objektiven Argumenten nicht entgegen werden. Oft kam es zu nicht nachvollziehbaren Reaktionen auf Einschätzungen des AKG; die Prüfung der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und das Ausloten von Argumentationsspielräumen gerieten oft zur Kampfrhetorik in beiharten Verhandlungssituationen.

Trotz allem und nicht einer rosaroten Rückblickbrille geschuldet: Die Arbeitsatmosphäre zwischen Rektorat und AKG sehe ich als kooperativ, die verschiedenen Argumentationsstandpunkte werden respektiert und trotz oft unvermeidbarer Auffassungsdifferenzen wird gemeinsam nach Lösungen gesucht. Das positive Ergebnis des Auslotens von für die WU geeigneten strukturellen Änderungen und bewusstsensibilisierenden Maßnahmen zwischen Rektorat, Stabsstelle Gender Policy und AKG zeigt sich in der im Jänner 2015 vom Senat beschlossenen Änderung des Frauenförderungsplanes, die unter anderem die Erhöhung des Anteils

von Gastprofessorinnen, die Bedingung einer Gender-Mainstreaming-Kompetenz im Anforderungsprofil von Führungspositionen und Professuren sowie ein Angebot an geschlechterbewusster Lehre umfasst.

Abschließend bleibt mir festzuhalten, dass ich die Zeit als Akteurin in Sachen Gender, Gleichbehandlung, Diversität und Frauenförderung und besonders als Vorsitzende des AKG der WU im Rektorat Badelt als Bereicherung empfinde und der Überzeugung bin, dass unter den gegebenen organisationalen Rahmenbedingungen für die Zukunft ein solides Fundament für ein gleichbehandlungsgeprägtes Miteinander zwischen den Angehörigen der Universität geschaffen wurde.

*Renate Buber ist Assistenzprofessorin am Institut für Nonprofit Management und war von 2009 bis 2014 Vorsitzende des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen.*

# 5.

# Studien



# Bologna und mehr

## DIE ENTWICKLUNG EINER NEUEN STUDIENARCHITEKTUR

**Die WU entschied sich im Rahmen ihres Organisationsentwicklungsprojektes „ALFA“ dafür, zeitnah auf das neue, der Harmonisierung des europäischen Hochschulraumes dienende Studienmodell umzusteigen. Dies bedeutete einen Abschied von den Diplomstudien (die an der WU 2012 endgültig ausliefen) und die Schaffung eines dreistufigen Systems von konsekutiven Studienabschlüssen (Bachelor, Master, Doktorat/PhD).**

Mit dem Wintersemester 2006/07 starteten in einem ersten Schritt die zwei neuen Bachelorstudien „Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“ und „Wirtschaftsrecht“. Beide wurden mit einem **generalistischen Qualifikationsprofil** versehen, wobei im Studium „Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“ vier Studienzweige für eine inhaltliche Ausdifferenzierung bei dennoch einheitlichem „Common Body of Knowledge“ verantwortlich sind. Der Plan, mit den Bachelorprogrammen eigenständige Studien zu schaffen, die sich von den bisherigen Diplomstudien nicht nur im Umfang unterscheiden, ist aus heutiger Sicht nur teilweise geglückt. Es ist zwar gelungen, mit dem neuen, anfangs doch recht skeptisch beäugten akademischen Abschluss Absolvent/inn/en hervorzubringen, die vom Arbeitsmarkt gut aufgenommen werden und ihren Vorgänger/innen auch an Wissen nicht nachstehen. Der Preis dafür ist allerdings, dass das Studium insgesamt aus einer großen Zahl einzelner Lehrveranstaltungen und Prüfungen besteht und die Komplexität des Aufbaus vergleichsweise hoch ist. Konkret zeigt sich das in den verschiedenen Phasen, die durch Sequenzierungsregeln voneinander getrennt sind: der Studieneingangs- und Orientierungsphase (STEOP), dem Common Body of Knowledge und den studienzweigspezifischen Lehrveranstaltungen mit jeweils umfangreichen Wahl- und Spezialisierungsmöglichkeiten. Das Lehrangebot besticht zwar durch eine große Vielfalt, umgekehrt monieren Absolvent/inn/en aber mitunter, dass das Bachelorstudium inhaltlich überfrachtet ist und zu wenig Augenmerk auf die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen legt. Diesem Kritikpunkt wurde in letzter Zeit durch



### Bologna- und andere Reformen

Karl Sandner

Manches sieht man aus der Distanz etwas nüchterner, umgekehrt verklärt sich im Blick zurück aber auch einiges.

Die sogenannte Bologna-Reform wurde den österreichischen Universitäten in ihrer formalen Umsetzung vorgegeben. Zweistufigkeit und nachfolgende Doktoratsstudien, so die extern formulierten Ziele, sollten zum Bachelor als Regelabschluss, zu einer Verkürzung der Studiendauer, zu verbesserter Employability, zur Vereinheitlichung und besseren Vergleichbarkeit europäischer Universitätsabschlüsse und so auch zu einer stärkeren Mobilität der europäischen Studierenden führen. Für die WU war „Bologna“ meines Erachtens, abgesehen von der Strukturreform, weniger bestimmend, als es vielleicht scheinen mag. Soweit es im Zuge der sogenannten Bologna-Reform an der WU neben der Strukturreform zu

Veränderungen oder Verbesserungen kam, waren viele davon ohnehin schon zuvor angelegt (z. B. Austauschprogramme), standen sowieso auf der Agenda (z. B. Studienprozess-Monitoring, Qualitätsmanagement, Aufwertung der Doktoratsstudien) oder waren dem Zeitgeist des Public Managements geschuldet. „Bologna“ war eher ein Hebel denn eine spezifische Handlungsaufforderung. Relativ früh wurde auch die mit „Bologna“ einhergehende Gefahr der Ökonomisierung der Bildung erkannt. In der Antizipation dessen („Was verlangt die sogenannte Bologna-Reform von uns?“ versus „Wo stehen wir und wo wollen wir hin?“) wurde der Veränderungsprozess formal eher distanziert angegangen. Inhaltlich dagegen war es weitaus spannender.

Mit Universitätslehrer/innen kann man wunderbare Diskurse führen, über alle möglichen Inhalte. So auch darüber, wie das Studium an der WU eigentlich aussehen sollte. Erleichtert werden solche Diskurse dadurch, dass der weitaus größte Teil aller WU-Universitätslehrer/innen eigentlich recht sympathische Menschen sind. Solange halt das eigene Fach nicht negativ betroffen ist. Im Grundsätzlichen kann man sehr →

den Ausbau interaktiver Lehrveranstaltungstypen begegnet, doch grundsätzliche Veränderungen sind wohl nur durch eine von allen Angehörigen des Hauses getragene strukturelle Reform des Bachelorstudiums zu erreichen.

Für die zweite Stufe innerhalb der neuen Studienarchitektur wurden ab Wintersemester 2007/08 laufend neue, **spezialisierte Masterprogramme** eingerichtet. Diese sollten zum einen Absolvent/inn/en aus dem deutschsprachigen Raum ansprechen, zum anderen aber auch zur internationalen Profilbildung der WU beitragen. Folglich wurden bereits in der Planungsphase der ersten Programme nicht nur deutschsprachige Studien konzipiert. Die ersten englischsprachigen Masterstudien waren „International Management/CEMS“ und „Quantitative Finance“, weitere fünf sollten bis 2012 hinzukommen. In den englischsprachigen Studien ist im Gegensatz zu den deutschsprachigen die Festlegung der Zahl der Studienanfänger/innen gesetzlich möglich – ein Vorteil, den die WU zur Auswahl der geeignetsten Bewerber/innen genutzt hat. In den deutschsprachigen Studien besteht nur die Möglichkeit, qualitative Zugangsvoraussetzungen zu definieren, folglich drängten gerade in den ersten Jahren, in denen die Akzeptanz der Bachelorabschlüsse auf dem Arbeitsmarkt noch ungewiss war, viele Absolvent/inn/en in diese Masterprogramme. Das machte einen Ausbau der ursprünglich geplanten Kapazitäten nötig, sodass das Portfolio inzwischen aus 15 Programmen (davon sieben englischsprachig) besteht – mit dem im Wintersemester 2014/15 gestarteten Masterstudium „Export- und Internationalisierungsmanagement“ wurde der Vollausbau erreicht. Auch wenn die Nachfrage nach Masterplätzen noch immer groß ist und rund die Hälfte der Absolvent/inn/en der Bachelorprogramme ein Masterstudium anstrebt, zeigt sich, dass insbesondere im Bereich der Masterstudien eine **hohe internationale Mobilität** gegeben ist und die WU in Konkurrenz mit vielen anderen renommierten europäischen Universitäten steht. Um entsprechend qualifizierte Studierende rekrutieren zu können, wird es daher immer wichtiger, gerade auf dem Niveau von Masterprogrammen kontinuierlich ein **attraktives Portfolio** anbieten zu können.

Bei den Doktoratsstudien fanden im Zuge der Bologna-Reform ebenfalls richtungsweisende Anpassungen an internationale Standards statt. Der Ausbau des Bereichs Wirtschaftsrecht im Angebotsspektrum der WU wurde durch die Einführung eines eigenen Doktoratsprogramms im Jahr 2006 unterstrichen. Damit war die Studienarchitektur auch im Wirtschaftsrecht mit Bachelor/Master/Doktorat durchgängig. Parallel dazu wurden neue **PhD-Programme** eingerichtet, mit dem Ziel, begabte junge Forscher/innen durch ein Anstellungsverhältnis eng an die Forschung des Departments, an dem die Dissertation verfasst wird, anzubinden. Beispiele dafür sind das PhD-Programm

---

gut über die Frage „Was soll ein Bachelorstudium leisten?“ diskutieren, oder über die notwendige Integration der Fächer zu einem stimmigen Gesamthaften, über das Lernen des Lernens, über notwendige Freiräume, über Komplexität und Reflexivität, über relevante Kontexte und andere grundsätzliche studienkonzeptionelle Voraussetzungen. Die Diskursfähigkeit schlägt jedoch schnell in den Kampfmodus um, wenn es um die Umsetzung geht, das heißt vor allem um den Zugewinn oder die Verteidigung von Fächerstunden. Dann wird im Grundsätzlichen nicht nur sehr rasch der Untergang des Abendlandes beschworen, sondern auch in bewundernswert überzeugender Weise für die Unverzichtbarkeit des eigenen Schrebergartens gegenüber der selbstverständlichen Verzichtbarkeit fremder Schrebergärten argumentiert.

Nicht überraschend sind das Ergebnis dann weitgehend Mainstream-Studienpläne. Das ist ja nicht schlecht; die Studien an der WU können sich sehen lassen, zumeist sind sie auch konzeptionell besser als Vergleichbares an anderen wirtschaftswissenschaftlichen Einrichtungen. Und dennoch:

Wir hätten uns mehr trauen sollen, wir hätten uns mehr zutrauen sollen.

Wirklich schade ist es um das erste Semester der Bachelorstudien: In seinem Kontext ist es ein fast verlorenes halbes Jahr, und das tut bei einer Gesamtstudiendauer von sechs Plansemestern wirklich weh. Wegen der diversen externen Zwänge kommt es hier zu keiner sinnvollen Basis für ein Studium. Wenn die Studierenden etwas lernen, dann ist es Prüfungsoptimierung. Darüber hinaus werden ihnen dysfunktionale Lernmuster und -orientierungen als handlungsleitend nahegelegt, die sie später nicht mehr loslassen.

Wahrscheinlich wäre es hilfreich gewesen, sich intensiver mit der Rolle der Universität in der Postmoderne zu beschäftigen. So paradox es vielleicht klingt, ich meine, dass wir uns mit den elementaren Fragen „Was ist eine Universität?“ und „Welche Leistungen soll eine öffentliche wirtschaftswissenschaftliche Bildungseinrichtung in der Postmoderne für wen erbringen?“ unzureichend auseinandergesetzt haben. Wir haben diese Fragen unzureichend gestellt, diskutiert und beantwortet.

„Finance“ der Vienna Graduate School of Finance (VGSF), die seit 2005 als Kooperation mit der Universität Wien und dem Institut für Höhere Studien geführt wird, und das ebenfalls vom FWF geförderte PhD-Programm „International Business Taxation“. Sämtliche Doktorats- und PhD-Studien wurden als dreijährige Programme konzipiert.

## DER LANGE WEG ZU EINEM GEREGLTEN ZUGANG IN DIE BACHELORSTUDIEN

Wie andere stark nachgefragte Studien waren die Bachelorstudien der WU in den letzten Jahren durch ein **chronisches Auseinanderklaffen** von Studienanfänger/inne/n und vorhandenen Raum- und Lehrkapazitäten gekennzeichnet. Dieser Zustand führte zu mitunter kuriosen, jedenfalls aber medial beachteten Maßnahmen wie etwa Einführungsveranstaltungen in Kinosälen oder Prüfungen in der Wiener Stadthalle, die bereits 2002 Kennzeichen für die wachsende Raumnot am Standort Augasse waren. Die ebenfalls 2002 startende Entwicklung der Lernplattform Learn@WU und der Ausbau der digitalen Vermittlung von Lehrinhalten (zuletzt auch durch paralleles Live-streaming von Lehrveranstaltungen) waren zunächst nur der Bewältigung wachsender Studierendenzahlen geschuldet.

Als die WU schließlich 2009 mit 6.500 Studienanfänger/inne/n und insgesamt 26.000 ordentlichen Studierenden Rekordzahlen erreichte, wurde seitens der Universitätsleitung die Forderung nach **Zugangsregeln** für die Bachelorstudien immer lauter.

Der entsprechende Antrag an das Ministerium wurde nicht bewilligt. Die WU reagierte darauf mit einer Studienplanänderung der seit 2009 gesetzlich vorgesehenen Studieneingangs- und Orientierungsphase (STEOP). Mit Wintersemester 2010 wurde die positive Absolvierung von vier STEOP-Prüfungen zur Voraussetzung für alle weiteren Lehrveranstaltungen („Vierfächerprüfung“). Mit dieser **Sequenzierung** sollten Selektionserfordernisse an den Studienbeginn verlagert und damit zumindest in späteren Studienphasen vertretbare Betreuungsverhältnisse ermöglicht werden. Gesetzlich erfolgte erst 2011 eine verbindlichere Ausgestaltung der bislang eher vage gehaltenen Bestimmungen zur STEOP, dabei wurde auch die Zahl der möglichen Prüfungswiederholungen in dieser Phase gesenkt.

Die Professionalisierung der Prozesse begann im Vizerektorat für Lehre schon vor „Bologna“ und setzt sich noch heute fort. Es ist erfreulich, dass es im Vizerektorat für Lehre gelungen ist, so viele hervorragende Mitarbeiter/innen zu gewinnen, die den vielfältigen und arbeitsreichen Alltag bewältigen und das Vizerektorat für Lehre sozusagen tragen. Nach wie vor dienen Studienorganisation und -prozesse an der WU als Orientierung für andere wirtschaftswissenschaftliche Bildungseinrichtungen. Was sich von der Warte der Lehrenden bzw. der Fächer manchmal als Überregulierung darstellen mag, stellt sich aus der Warte der Gesamtuniversität in der Regel als notwendige Steuerungsmaßnahme, oft auch als Eindämmung subjektiv ausgezeilter Freiräume dar.

Wir wissen, dass die Professionalisierung der Prozesse in der Lehre – und die Lehre ist nun einmal das sogenannte Kerngeschäft der WU – unter Außerachtlassung ihres relevanten Kontexts nicht unproblematisch ist. Mit der Optimierung der Lehrveranstaltungsauslastung, mit der Steuerung der Studierendenströme zu Studienangeboten, mit der Studien-

platzbewirtschaftung, mit der Definition von Absolvent/in/ensollzahlen und Ähnlichem könnte man sehr rasch zur Produktionslogik kommen, das heißt zum Verständnis von Bildung als Ware. Momentan und in absehbarer Zeit sehe ich diese Gefahr nicht. Aber kompliziert könnte es zum Beispiel werden, wenn externe, der Produktionslogik entstammende Anforderungen an die WU herangetragen werden (etwa die stärkere Integration der Abnehmer der Absolvent/in/en, um in der einschlägigen Diktion zu bleiben) und die WU diesen Anforderungen zwar formal entsprechen möchte, zugleich aber intern die Anforderungen redefiniert bzw. unterläuft, also mit widersprüchlichen Rationalitäten agiert. Die Umbenennung des Vizerektorats für Lehre in Vizerektorat für Lehre und Studierende begrüße ich, weil ich annehme/hoffe, dass diese normative Orientierung über die Serviceidee hinaus mit einer grundsätzlichen Diskussion (siehe oben) einhergeht.

*Karl Sandner ist Professor i.R. für Management. In den Jahren 2003 bis 2011 war er Vizerektor für Lehre.*

In den darauffolgenden Jahren konnte 2011 durch das Schlichtungsverfahren und 2012 durch die Zuweisung neuer Stellen infolge der Leistungsvereinbarung ein erstmals merkbarer **Ausbau der Personalkapazitäten** erfolgen, der als „**Qualitätspaket**“ auch in den Bachelorstudien seinen Niederschlag fand. Im Wissen, dass mit der steigenden Nachfrage nach Masterplätzen auch neue Kapazitätserfordernisse entstehen, wurde von Umstrukturierungen, die ein deutliches Mehr an Ressourcen erfordert hätten, jedoch abgesehen.

Eine massive Veränderung der Rahmenbedingungen erfolgte im Wintersemester 2013/14 mit dem gesetzlich geschaffenen **Aufnahmeverfahren** im Bachelorstudium „Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“. Allein seine Ankündigung hatte im ersten Jahr eine Reduktion der Anfänger/innen/zahlen um rund 20 Prozent zur Folge. Auch wenn aufgrund der verordneten Zahl aufzunehmender Studierender derzeit noch keine echte Auswahl der Studienwerber/innen stattfindet, scheint die Selbstselektion der Interessent/inn/en zu wirken. Das zeigt sich auch in dem Umstand, dass mit Einführung des Aufnahmeverfahrens im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bachelorstudium die Nachfrage nach dem (nicht zugangsgeregelten) wirtschaftsrechtlichen Bachelorstudium enorm gestiegen ist. Dieser Effekt und die ungewisse Aussicht auf ein analoges Aufnahmeverfahren im Wirtschaftsrecht lassen neue Kapazitätsprobleme erwarten.

## PROFESSIONELL GEMANAGTES PROGRAMMPORTFOLIO

Um das neu entstandene Portfolio von Studien entsprechend zu managen und innerhalb der Programme rasche Entscheidungen und eine effektive Kommunikation mit den Studierenden zu ermöglichen, war es notwendig, eine neue Managementstruktur zu schaffen: Es wurden **Programmdirektor/inn/en** eingeführt, die für das von ihnen verantwortete Programm jeweils die primäre Zuständigkeit für das Ressourcenmanagement, das Curriculummanagement und das operative Handling innehaben. Im Einklang mit den Empfehlungen aus dem ersten EQUIS-Review wurde die Programmdirektor/inn/enstruktur 2008 eingeführt – und bereits 2009 in Krems mit dem Preis für Hochschulmanagement ausgezeichnet. Zunächst auch WU-intern nicht gänzlich unumstritten, entwickelte sich das Modell rasch zu einem der wichtigsten Eckpfeiler der Lehre an der WU – und ermöglicht bis heute ein rasches Reagieren auf emergierende Herausforderungen.



### Die permanente Studienreform Ingrid Kubin

Ich bin eigentlich schon lang an der WU tätig, länger als an jeder anderen Universität, an der ich bisher gearbeitet habe: seit 2002. Damals war Rektor Badelt schon im Amt. Die Zeit seitdem war geprägt von Diskussionen um die Studiengestaltung, oft kontroversiell, aber immer getragen vom Bemühen, die Studienbedingungen an der WU zu verbessern – in der Studienkommission, aber auch in informellen Diskussionsrunden im Vizerektorat für Lehre und im Department. Es war eine Zeit der permanenten Studienreform. Ich war Vorsitzende der Studienkommission, als an der WU die ersten Bachelor- und Masterstudienpläne konzipiert wurden. Noch bevor die Studien begonnen wurden, wurden sie bereits reformiert... Ich weiß nicht, wie die WU vor Rektor Badelt funktioniert hat; aber ich kann einen Vergleich ziehen mit den anderen Universitäten, an denen ich tätig war.

Bevor ich an die WU wechselte, arbeitete ich an Universitäten mit dem ganzen Fächerspektrum von der Medizin über Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften bis hin zu einem Fachbereich Kunst. In dieser bunten Vielfalt lernt man sehr viele unterschiedliche Forschungs-, Lehr- und Lernumgebungen kennen und sieht auch das Spezifische einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung. Das ist an allen Universitäten ähnlich: Es gibt einen gewissen Kern an kodifiziertem Wissen, über dessen Ausmaß und Inhalt man trefflich streiten kann. Konkrete Berufsfelder außerhalb der Forschung im engeren Sinn fordern eine starke Berufsorientierung. Die wissenschaftliche Forschung ist teilweise hochtechnisch. Alles zusammen schafft ein besonderes Spannungsverhältnis für die Ausbildung, das in Österreich mit dem Ausdruck der wissenschaftlichen Berufsvorbereitung sehr schön gekennzeichnet ist. Ein Spannungsfeld, in dem jede Studiengestaltung steht: Wie weit soll die Ausbildung an den Universitäten gehen? Was von den Fähigkeiten, die in den unterschiedlichen Berufsfeldern notwendig sind, soll an der Universität vermittelt werden, was lernen die Absolvent/inn/en besser im Berufsleben? Ein

---

Wesentlich für den Erfolg waren verschiedene Faktoren. So arbeiten die aus der Senior Faculty stammenden Programmdirektor/inn/en eng mit den jeweiligen Departmentvorständ/inn/en zusammen (auf deren „Angebot“ an Lehrkapazitäten sie gewissermaßen zurückgreifen). Unterstützt werden sie in ihren Bemühungen nicht nur von administrativen Programmkoordinator/inn/en, die sich vorbildlich um „ihre“ Studierenden kümmern, sondern auch vom zentralen Programm- und Qualitätsmanagement, dessen Fachabteilungen sie mit Ressourcen, Daten und Know-how versorgen und sie in der Umsetzung neuer Ideen begleiten.

Auf den Austausch der Programme untereinander bzw. zwischen den Programmen und dem Rektorat wird besonderer Wert gelegt. Orientiert am Prinzip des **Qualitätsdialogs** treffen sich die Programmverantwortlichen und ihre Ansprechpartner/innen im Vizerektorat für Lehre mehrmals jährlich in unterschiedlichen Konstellationen. Für die Entwicklung des jeweiligen Programms steht dabei das jährliche bilaterale Treffen der Programmdirektor/inn/en und ihres Stabs mit der Vizerektorin für Lehre und dem Direktor des Programm- und Qualitätsmanagements im Vordergrund. Basierend auf einem jährlich ebenfalls in enger Kooperation erstellten Programmbericht werden regelmäßig aktuelle Problemlagen und wesentliche Entwicklungslinien besprochen und Vereinbarungen für die Zukunft getroffen. In zumindest zwei jährlichen „Gipfeltreffen“ aller Programmdirektor/inn/en werden ergänzend gemeinsame Anliegen diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht. Curriculumänderungen werden ebenfalls auf diesem Wege vorbesprochen und dann in konstruktiver Zusammenarbeit mit dem Senat sehr rasch auf den Weg gebracht – jedoch nicht, ohne dass die geplanten Änderungen zuerst aus der Implementierungsperspektive kritisch durchleuchtet und ihre voraussichtlichen Auswirkungen auf das Lernen der Studierenden analysiert würden. So gehen **Effektivität und Effizienz** Hand in Hand – das zeigt, wie eine Qualitätskultur auch gelebt wird.

---

generalistisches Studium eröffnet den Absolvent/inn/en viele Möglichkeiten, kann aber in den einzelnen Berufsfeldern nicht so weit gehen wie ein spezialisiertes Studium.

Die Bologna-Struktur mit Bachelor-, Master- und PhD-Studien schafft dafür keinen schlechten Rahmen. Die WU bietet eine vergleichsweise breite Ausbildung im Bachelor; spezialisierter sind dann die Masterprogramme. Ich halte das für eine gute Struktur, weil sie es jungen Studierenden ermöglicht, noch während des Studiums die eigenen Interessen und Fähigkeiten klarer zu erkennen (und die Schwerpunkte entsprechend zu legen), als das vielleicht nach der Matura möglich ist. Insbesondere scheinen mir die Wirtschaftswissenschaften ein Gebiet zu sein, von dessen Anforderungen, spezifischen Inhalten und konkreten Berufsbildern Schüler und Schülerinnen oft nur diffuse Vorstellungen haben.

Dieses Spannungsverhältnis macht aber auch ein ständiges Neuverhandeln der Grenzziehung zwischen universitärer Ausbildung und Lernen im Berufsleben notwendig. Viele Diskussionen über die Studiengestaltung kreisen letztlich um diesen Aspekt.

Ich habe früher an einer Universität unterrichtet, an der der Zugang zum betriebswirtschaftlichen Studium mit einem Numerus clausus beschränkt wurde. Trotzdem gab es dort im Grundstudium größere Lehrveranstaltungen als an der WU – ich habe die Grundvorlesungen in einem Hörsaal für 1.000 Studierende gehalten.

An der WU war der Studienzugang die längste Zeit völlig unbeschränkt, mit entsprechend hohen Zahlen von Studienanfänger/inne/n. Und auch jetzt, nach Kapazitätsberechnungen und der Einführung eines reglementierten Zugangs, ist die Zahl der Studienanfänger/innen sehr hoch. Beeindruckend fand und finde ich, dass die WU versucht, trotz hoher Studierendenzahlen und Ressourcenknappheit in vergleichsweise kleinen Gruppen zu unterrichten. Wenige Tage nach meinem Arbeitsbeginn an der WU im Oktober 2002 wurde ich gefragt, ob ich nicht noch kurzfristig eine zusätzliche Grundlehrveranstaltung halten könnte, weil – wie es noch oft der Fall sein sollte – unerwartet viele Studierende begonnen hatten. Entschuldigend wurde hinzugefügt, dass die Vorlesung leider in einem großen Hörsaal stattfinden müsse. Ich sagte zu →

## AUSGEZEICHNETES QUALITÄTSMANAGEMENT

Zu den wesentlichsten Steuerungselementen, die das UG 2002 einführte, gehört die Einrichtung eines universitären Qualitätsmanagementsystems. Der entsprechende § 14 lässt den Universitäten viel Spielraum: Weder werden die Parameter eines solchen Systems näher definiert, noch wird eine bestimmte Ausgestaltung verlangt. Erst viel später, im Zuge des 2012 in Kraft getretenen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes, sollte das Ministerium seine Erwartungen näher ausführen. Zu diesem Zeitpunkt hatten die meisten Universitäten allerdings längst ein auf ihren Bedarf ausgerichtetes System ins Leben gerufen. Die WU gehört hier überhaupt zu den Pionieren: Die erste **Qualitätsstrategie** wurde bereits 2004 verabschiedet, im gleichen Jahr, in dem das UG Gültigkeit erlangte. Dieser Vorsprung machte sich rasch bezahlt: Dem Qualitätsmanagement der WU, insbesondere im Lehrbereich, wurde nicht nur große Effektivität bescheinigt (etwa im Zuge der EQUIS-Akkreditierungen), es stößt auch auf beachtliche Akzeptanz bei wichtigen Stakeholder/innen/gruppen. 2008 wurde es vom Österreichischen Universitätsprofessor/inn/enverband ausgezeichnet und auch seither oft international als Modell gelobt. 2015 hat das International Institute for Educational Planning der UNESCO die WU als eine von nur zwei europäischen Hochschulen für ein globales Best-Practice-Projekt ausgewählt.

Sehr viel von diesem Erfolg verdankt sich nicht nur dem Engagement der zahlreichen Angehörigen der WU, sondern auch dem der Qualitätsstrategie zugrunde liegenden **Qualitätskulturansatz**. Die von der WU in einem großen Projekt der European University Association mitentwickelte Qualitätskulturidee geht davon aus, dass Qualität nichts ist, was von oben verordnet werden kann, sondern im täglichen Tun der Mitarbeiter/innen und Studierenden, aber auch der externen Stakeholder/innen gemeinsam geschaffen wird. Entsprechend wichtig ist die Ausrichtung des Qualitätsmanagements am Prinzip des kontinuierlichen Dialogs: Der Etablierung eines effektiven Berichtswesens und geeigneter Kommunikationsräume kommt hier fast noch größere Bedeutung zu als den zahlreichen Evaluationen und Analysen, welche die Grundlage dieses Dialogs bilden.

Gleichzeitig hat das Programm- und Qualitätsmanagement der WU – in Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb und außerhalb der Universität – gerade im **analytischen Bereich** in den vergangenen zwölf Jahren Erhebliches geleistet: Neben den regulären Lehrveranstaltungsevaluierungen wurden und werden regelmäßige Programmevaluationen

(Erfahrung mit großen Grundlagenlehrveranstaltungen hatte ich ja zur Genüge) und war dann überrascht, dass es sich um einen Hörsaal für 160 (oder waren es 170?) Studierende handelte. Das kam mir klein und kuschelig vor ... Froh bin ich, dass auch bei der Neuplanung der WU kein Hörsaal für 1.000, 2.000 oder mehr Hörer/innen vorgesehen wurde. Ich halte das für eine didaktisch richtige Entscheidung.

Wie ist das möglich, relativ kleine Unterrichtsgruppen bei einer hohen Studierendenzahl? Eine Rolle spielt sicher die spezifische akademische Struktur an der WU mit einem vergleichsweise großen qualifizierten akademischen „Mittelbau“, eine Struktur, die eher einem angloamerikanischen System entspricht. Damit können an der WU integrierte Lehrveranstaltungen angeboten werden, die nicht zwischen Vorlesung und Übung differenzieren müssen. Möglich ist das auch durch eine relativ hohe Zahl von externen Lehrenden. In Wien sind in den Institutionen sehr viele akademisch gut qualifizierte Ökonom/inn/en tätig, die gerne bereit sind, an der WU zu unterrichten, und die mit ihren Erfahrungen das akademische Umfeld der WU bereichern. Möglich wird das aber auch

durch Tutor/inn/en, studentische Mitarbeiter/innen, die die Lehrenden unterstützen und so einen intensiveren, aktuelleren und besser betreuten Unterricht ermöglichen.

Ich habe an einer Universität gelehrt, an der es in der Volkswirtschaft vergleichsweise viele Studierende gab, wohl auch weil viele ausgewichen sind: Betriebswirtschaft hatte einen Numerus clausus, Volkswirtschaft nicht. An der WU ist Volkswirtschaft ein kleines Studium, obwohl die Universität die meisten Absolvent/inn/en eines volkswirtschaftlichen Studiums in Österreich hat. Auch das schafft spezifische Herausforderungen, die immer wieder neu zu verhandeln sind.

Geht etwas zu Ende? Nein, ich glaube nicht. Das ständige Bemühen, einer großen Zahl von Studierenden bei gleichzeitig knappen Mitteln gute Studienbedingungen zu bieten, wird weitergehen – die permanente Studienreform wird uns auch in Zukunft begleiten.

*Ingrid Kubin ist Vorständin des Instituts für Außenwirtschaft und Entwicklung und des Departments für Volkswirtschaft.*



und Systemevaluationen durchgeführt. Dazu zählen etwa Evaluationen der Lernstrategien (2008/09), des Prüfungswesens (2010–2012), des Studierendenworkloads (2012), der neuen Campusinfrastruktur (2014) oder der Studienaktivität der WU-Studierenden (2014/15). Das WU Student Panel Monitoring, ein bereits 2008 als Pilotversuch und seit 2010 regelmäßig durchgeführtes Ensemble von Befragungen der Studierenden am Beginn, in der Mitte, am Ende und fünf Jahre nach ihrem Studium, erlaubt Querschnitts- und Längsschnittdaten zu unterschiedlichen Aspekten der Studien- und Lernerfahrungen. Das in Kooperation mit dem Institut für Höhere Studien erstellte Absolvent/innenmonitoring liefert jedes Jahr aktualisierte Daten zur Berufstätigkeit während und nach dem Studium sowie zur Einkommensentwicklung und zur Branchentätigkeit der Absolvent/innen. Im Zuge des in den letzten Jahren gestarteten „Assurance of Learning“-Prozesses, der auch in der voraussichtlich 2015 erstmals erfolgenden AACSB-Akkreditierung eine wichtige Rolle spielt, werden die Lern- und Qualifikationsziele jedes einzelnen Studienprogramms einem regelmäßigen Monitoring der Lerneffektivität unterzogen. Und das an den österreichischen Universitäten wohl einzigartige „Akademische Controlling“ liefert eine Vielzahl von Daten zu den Lehrressourcen, dem Ressourceneinsatz und dem Studienerfolg der Studierenden. Das ist nur ein Teil der analytischen Aktivitäten im WU-Qualitätsmanagement, zeigt aber bereits, dass **evidenzbasiertes Management** an Universitäten keineswegs eine Fantasie sein muss.

Last, but not least sind alle Qualitätsbemühungen klar entwicklungsorientiert. So zählen an der WU etwa auch das Tutorienprogramm, die Teaching & Learning Academy oder die Curriculumentwicklung zum Qualitätsmanagement – und die bereits vor Jahren getroffene Entscheidung, Qualitätsmanagement und Programmmanagement eng zu verschränken, zeigt, worum es letztlich vor allem geht: nicht um „Windowdressing“ für Akkreditierungsagenturen oder die formale Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, sondern das gemeinsame Streben nach kontinuierlicher Verbesserung im Angesicht einer sich dynamisch verändernden Umwelt mit komplexen Erwartungen an die Universität. Da liegt es nahe, dass in den kommenden Jahren auch Umweltanalysen stärker in den Fokus rücken sollen. Die Qualitätskultur wird sozusagen „kontextualisiert“.

## KOMPETENZ- UND WORKLOADORIENTIERUNG – EIN NEUES PARADIGMA SETZT SICH DURCH

Waren es vor einigen Jahren ausschließlich die Fächer und Gegenstände eines Studienplans und ihre Abbildung in Semesterwochenstunden, die ein Studium ausmachten, hat durch den Bologna-Prozess ein – zumindest in Ansätzen auch gelebter – Richtungswechsel stattgefunden. Verstärktes Augenmerk liegt nun auf **Lernzielen und Lernergebnissen**. Das findet seinen Ausdruck im **Workload** der Studierenden, der im European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) quantifiziert wird. Hand in Hand damit geht die Entwicklung von der bis dahin an den Universitäten anzutreffenden Angebotsorientierung hin zu einer stärkeren Outcomeorientierung, in der zugleich auf zu erwerbende Kompetenzen von Studierenden abgestellt wird. An der WU fand dies in kommentierten Vorlesungsverzeichnissen, Qualifikationsprofilen und letztlich im „Assurance of Learning“-Prozess – einer regelmäßigen Überprüfung, ob die Studierenden ihre Lernziele auch erreicht haben – seinen Niederschlag. Neben den zweifellos wichtigen Fachkompetenzen und analytischen Fähigkeiten sollen die seither eingerichteten Studien in wachsendem Ausmaß auch sprachliche und soziale Kompetenz sowie gesellschaftliche Verantwortung vermitteln.

Gerade für Letzteres gab es in den letzten Jahren eine Reihe von beispielgebenden Aktivitäten sowohl curricular als auch außerhalb der formalen Studienpläne.

Auf curricularer Ebene wurde „Zukunftsfähiges Wirtschaften“ als Pflicht-Lehrveranstaltungsmodul im Bachelorstudium etabliert und 2012 das Masterprogramm „Socio-Ecological Economics and Policy“ eingerichtet. In beiden geht es um die **interdisziplinäre Vermittlung des ökologischen und gesellschaftlichen Kontexts** wirtschaftlichen Handels. Die verstärkte Integration sozioökonomischer Module und Programme in das Lehrangebot hatte das Ziel,

das Bewusstsein der Studierenden für drängende gesellschaftliche Probleme zu schärfen und damit das durch die Kernfächer geprägte Kompetenzprofil der Absolvent/inn/en abzurunden.

2010 wurde unter der Marke **Volunteering@WU** das Projekt „Lernen macht Schule“ für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche gestartet. In diesem mittlerweile als Musterbeispiel für **Service-Learning** an österreichischen Universitäten geltenden Programm begleiten Studierende ehrenamtlich Schüler/innen beim Lernen und bei der Freizeitgestaltung. Es erfahren vor allem solche Kinder und Jugendliche Unterstützung, die in finanziell und sozial belasteten Situationen leben, noch nicht lange in Österreich sind oder geringe Deutschkenntnisse haben.

Diese und andere Lehr- und Lernangebote fanden wachsenden Zuspruch, und damit wurde deutlich, dass WU-Studierende heute von ihrer Universität neben wissenschaftlich fundierten, forschungsgeleiteten Bildungsangeboten auch einen Beitrag zum verantwortungsvollen gesellschaftlichen Handeln erwarten.

## INNOVATIVES LEHREN UND LERNEN

In den kommenden Jahren werden die Lehr- und Lernprozesse noch deutlich stärker ins Zentrum des Bologna-Prozesses rücken. Dies zeigt sich in allen Policy-Papieren, die bei der nächsten Bologna-Minister/innen/konferenz verabschiedet werden sollen, von den revidierten „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ bis zur voraussichtlichen Jerewan-Deklaration. Insbesondere dem Konzept **studierenden-zentrierten Lernens** kommt eine Schlüsselrolle zu: Der Fokus liegt auf pädagogischen und didaktischen Ansätzen, welche die Bedürfnisse der Lernenden in den Mittelpunkt rücken.

An der WU wurde dieser Bedarf schon vor etlichen Jahren erkannt. Mit der Gründung von **Learn@WU** als einer der meistgenutzten Lernplattformen an Hochschulen weltweit und dem Preis für innovative Lehre als einem der ältesten kontinuierlich verliehenen **Lehrpreise** im gesamten deutschsprachigen Hochschulraum hat die WU bereits 2002 wesentliche Voraussetzungen für eine entsprechende Entwicklung geschaffen. Dabei war insbesondere die Lernplattform ursprünglich aus einer rein logistischen Notwendigkeit entstanden: 2001 war die WU mit einem



### Veränderungen in der Lehre – der Einsatz moderner Technologien

Gustaf Neumann

Haben Sie schon die Vorlesung „Einführung in betriebliche Informationssysteme“ im Kino besucht? Wurden Sie jemals von Securitypersonal daran gehindert, in eine überfüllte Vorlesung zu gehen? Haben Sie die Multiple-Choice-Fragen bei Ihrer Proseminarprüfung auf einem Lottoschein ausgefüllt? Wenn Sie eine oder mehrere dieser Fragen mit Ja beantworten können, ist es wahrscheinlich, dass Sie zum Jahrtausendwechsel an der WU studiert haben.

#### Ein Rückblick

Im Jahr 2002 stieg die Zahl der Studienanfänger/innen gegenüber dem Studienjahr 2001 von 3.000 auf 4.000. Das mag nicht dramatisch klingen, aber zum Vergleich: 1.000 Studienanfänger/innen waren damals die Aufnahmekapazität der

größten wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Deutschland, jener der Universität zu Köln. Die WU bekam also in dem Jahr gleichsam nochmals die Studienanfänger/innen der Universität zu Köln hinzu. Und dies in einer Situation, wo sie ohnehin deutlich überbelastet war. Die WU nahm den Zuwachs zunächst mit einer fatalistischen Gelassenheit – vielleicht auch mit etwas Stolz – hin. Aber nach der Brandkatastrophe in der Gletscherbahn Kaprun war die Sensibilität gegenüber Sicherheitsrisiken erhöht und es wurde allen klar, dass überfüllte Hörsäle ein nicht verantwortbares Risiko darstellten.

Es wurden also Kinocenter in ganz Wien angemietet, die anfangs für Student/inn/en und Lehrende eine willkommene Abwechslung waren, sich aber auf Dauer nicht mit dem Tagesgeschäft vereinbaren ließen. Auch die Abhaltung der Massenlehrveranstaltungen auf dem WU-Gelände hatte bizarre Formen angenommen. Um eine Überfüllung des Auditorium maximum mit seinen 650 Plätzen zu verhindern, wurden externe Sicherheitsleute angestellt, die als Türsteher bei Überfüllung nur Einlass gewährten, wenn die entsprechende Zahl von Student/inn/en den Hörsaal verlassen hatte.



massiven Zuwachs an Studienanfänger/innen konfrontiert, die unmöglich alle in den Lehrveranstaltungen untergebracht werden konnten. Mit Gustaf Neumann als Professor für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien und Wilfried Schneider als Professor für Wirtschaftspädagogik wurden zwei hausinterne Experten damit beauftragt, eine Lösung zu entwickeln – die Anmietung von Kinosälen konnte schließlich keine Dauerlösung sein. In den Worten Gustaf Neumanns: „Wir stellten daher an das Ministerium einen Antrag, das gesamte WU-Studium mithilfe von E-Learning zu reorganisieren. Wir erhielten 3,4 Millionen Euro an Personalmitteln für 40 Mitarbeiter/innen für zwei Jahre, ein einmaliges Projekt für die Unilandschaft in dieser Zeit.“

Tatsächlich entwickelte sich aus diesem anfänglichen Projekt eine virtuelle Lern- und Arbeitsumgebung, die aus dem Alltag der WU-Studierenden nicht mehr wegzudenken ist. Wie sämtliche Umfragen der letzten Jahre belegen, ist Learn@WU gerade in den ersten Semestern der mit Abstand wichtigste Kommunikationskanal und das wichtigste Arbeitswerkzeug für die Studierenden. Bemerkenswert ist vor allem die Konstruktion: Während die meisten anderen E-Learning-Lösungen auf der Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen ansetzen, war Learn@WU von Anfang an als Unterstützung für eine ganze Universität gedacht. Die Einzigartigkeit drückt sich in der Organisationsform aus: Die enge Anbindung des technischen Entwicklungsteams an das forschungsstarke Department für Informationsverarbeitung und Prozessmanagement, die Schaffung einer koordinierenden und begleitenden Abteilung für Teaching & Learning Services im Programm- und Qualitätsmanagement des Vizerektorats für Lehre und die jährliche Beschäftigung mehrerer Dutzend Inhaltentwickler/innen und E-Learning-Spezialist/innen in den verschiedenen Departments gewährleisten, dass sich die Plattform ständig bedarfsorientiert und zeitgemäß weiterentwickelt. Mehr als 5.000 Foren, Zehntausende von aktiven Lernressourcen, persönliche „learning spaces“, elektronische Notenbücher und Gruppenarbeitsfunktionen sind nur einige der Angebote aus den letzten Jahren.

Mit „**Learn 4.0**“ wurde vor zwei Jahren zudem der Startschuss für eine völlig neue Ära gegeben: Der Idee studieren denzentrierten Lernens entsprechend sollen die Möglichkeiten für individualisiertes Lernen deutlich erweitert werden – der Weg führt von starren Lernressourcen hin zu dynamischen Lernaktivitäten. Es ist nicht geplant, die Nutzungsfrequenz weiter zu steigern – bereits jetzt ist Learn@WU in der Statistik der Österreichischen Webanalyse (ÖWA) unter den Top 15 der Websites in Österreich aufgelistet –, sondern auf das veränderte Lern- und Kommunikationsverhalten jüngerer Studierendengenerationen zu reagieren. Multimediales und multimodales Lernen ist längst Realität.

Prüfungen für Grundlehrveranstaltungen waren logistische Großtaten. Da bei einzelnen Prüfungsterminen oft über 1.000 Student/innen antraten, setzte auch unser Institut damals schon Multiple-Choice-Prüfungen ein. Die gesamte Vorbereitung und ein erheblicher Teil der Auswertung wurden von den Instituten allein getragen, der Großteil der Arbeit erfolgte manuell. Jede Prüfungsvorbereitung legte nahezu alle Mitarbeiter/innen der beteiligten Institute (von den Professoren über die Assistenten bis zum Sekretariat) für mehrere Wochen praktisch lahm. Schon die Prüfungseinsicht war eine Kraftanstrengung: Wenn auch nur zehn Prozent der Prüflinge zur Einsicht kamen, war dies eine Menschenmenge, die nur schwer in den Gängen Platz fand. Legt man 1.000 Klausuren auf einen Stapel, hat er eine Höhe von 1,2 bis 1,5 Meter. Wenn ein Student zur Einsicht kam, war schon allein das Ausheben seiner Klausur ein beachtlicher Aufwand. Wenn man 1.000 Klausuren in beliebiger Reihenfolge durchsucht und pro Klausur zehn Sekunden benötigt, um den Namen und die Matrikelnummer zu entziffern, würde man etwa 1,3 Stunden brauchen, um eine Klausur zu finden. Die sequenzielle Suche

scheidet somit aus; man muss die Klausuren sortieren, um ein logarithmisches Zeitverhalten zu erreichen. Haben Sie schon einmal 1.000 Klausuren sortiert?

An der WU war damals allen klar, dass es so nicht weitergehen konnte. Deshalb verfasste das Rektorat gemeinsam mit einigen federführenden Instituten einen Antrag an das Ministerium. Darin wurde eine Vision entwickelt, wie man mit Informationstechnik und einem völlig neuen Studienplan die Situation quantitativ und vor allem auch qualitativ verbessern könnte. Dieser Antrag hatte ein Volumen von 3,4 Millionen Euro, aus denen 40 Assistent/innen für zwei Jahre finanziert werden konnten (zwei Assistenten pro einbezogene Lehrveranstaltung, zwei Mitarbeiter für didaktische und zwei für technische Unterstützung). Etwas überraschend wurde der Antrag nach kurzer Zeit genehmigt.

#### Schwenk in die Gegenwart

Die WU hat heute eines der weltweit am intensivsten genutzten E-Learning-Systeme mit über 160.000 Lernmaterialien. Auf der Plattform arbeiten pro Tag im Schnitt etwa →

Ihrer generellen **Blended-Learning-Strategie** entsprechend, beschränken sich die Innovationen der WU im Lehr- und Lernbereich aber nicht auf das E-Learning. Mit dem neuen WU-Campus wurde auch in der Lehr- und Lerninfrastruktur der Möglichkeitshorizont beträchtlich erweitert: Interaktiv nutzbare Smartboards und Mehrfachprojektionen sind der Standard in sämtlichen Lehrräumen. Mehr als 100 Projekt- und Break-out-Räume tragen dem Umstand Rechnung, dass effektives Lernen in unterschiedlichen Konstellationen und Gruppengrößen erfolgt. Tausende von Lernplätzen, die nach dem jeweils intendierten Kommunikations- und Lernverhalten organisiert sind, ermöglichen den Studierenden eine konzentrierte Vorbereitung außerhalb des eigenen Wohnbereichs – und in ständiger Reichweite der Lehrenden und der Studierendenservices.

Doch die beste Infrastruktur nützt nichts, wenn die Hochschule nicht eine Kultur aufweist, die für Innovationen im Lehren und Lernen aufgeschlossen ist. Dass seit Besiedelung des neuen Campus weit über 1.000 Mitarbeiter/innen an den Schulungen der Teaching & Learning Services zur Nutzung der neuen **Lehrinfrastruktur** teilgenommen haben, ist nur ein Beleg dafür, dass diese Kultur an der WU sehr lebendig ist – und in den letzten Jahren auch aktiv gefördert wurde. Seit 2008 wird der **Preis für innovative Lehre** durch einen **Preis für exzellente Lehre** ergänzt, seit 2010 gibt es einen eigenen eTeaching-Award für besondere Verdienste um das E-Learning. Dass die Zahl der Einreichungen für diese Preise nach all den Jahren in der Regel noch immer steigt und die Vorträge der Preisträger/innen über ihre Lehrdesigns in Veranstaltungsreihen wie „Coffee@Learn“ begeistert aufgenommen werden, zeigt, dass die WU in ständiger Bewegung ist, wenn es darum geht, Lehren und Lernen vielleicht nicht immer neu zu erfinden, aber zumindest effektiver zu unterstützen.

## **DER WANDEL DER STUDIERENDENVERWALTUNG: VOM AMT ZUR UMFASSENDEN SERVICEEINRICHTUNG**

In den 90er-Jahren und davor oblagen die Themen Studieninformation und -beratung an Hochschulen überwiegend den Studierendenvertretungen oder dezentral den Lehrenden und akademischen Einheiten. Den Universitäten fehlte es an zentralen Anlaufstellen für studentische Anliegen und Fragen. Die Studierendenadministration trat gegenüber den Student/inn/en oftmals sehr bürokratisch, gewissermaßen als „Prüfungsamt“, auf. Mit Umsetzung

---

10.000 angemeldete Benutzer/innen, dazu kommen jene, die die Plattform ohne Anmeldung nutzen. Auf der Basis der Seitenaufrufe ist Learn@WU regelmäßig unter den Top 20 der von der Österreichischen Webanalyse geführten Webangebote. Die zuvor beschriebene Prüfungseinsicht ist völlig automatisiert, die Prüfungsbelege werden eingescannt und automatisch ausgewertet und können etwa eine Stunde nach der Prüfung freigeschaltet werden. Jeder Prüfungsteilnehmer kann dann über sein persönliches Portal ein PDF-Dokument mit seiner Unterschrift gemeinsam mit der Auswertung und Benotung ansehen, die wenigsten kommen zur Einsicht.

Die WU ist heute – wie Akkreditierungen bestätigen – eine Modelluniversität für technologiegestützte Lehre. Das gemeinsame Ziel war es, eine nachhaltige Infrastruktur zu schaffen, in der nicht Lehrende oder Bücher durch Rechner ersetzt werden, sondern Lehrende, Literatur und Rechner den jeweils bestmöglichen Beitrag zur Wissensvermittlung leisten können.

Wie dies geschieht, wird von den Lehrenden gemeinsam mit den Studierenden und der Technik laufend

„neu erfunden“. Das Besondere an Learn@WU ist, dass es keine Einzelinitiative, sondern Teamwork ist. Das Projekt wird von der Forschung, den Lehrenden und der Verwaltung gemeinsam getragen. So konnten wir in den letzten Jahren große EU-Projekte aus dem Bereich des E-Learnings (darunter ein Network of Excellence) durchführen, von denen letztendlich auch Learn@WU maßgeblich profitiert hat. Wenn man heute von Student/inn/en hört: „Wie soll ich denn nur ohne Learn@WU lernen?“, so ist es schon fast erschreckend, wie selbstverständlich die Lernplattform zur täglichen „Lerninfrastruktur“ unserer Studierenden gehört.

Eines der wichtigsten Ziele von Learn@WU ist die Weiterentwicklung der ursprünglichen Plattform für Massenlehrveranstaltungen und Multiple-Choice-Prüfungen zu einem generellen System für das Managen der Lernaktivität, das sowohl die Kontakteinheiten als auch die Zeit dazwischen und die Prüfungsvorbereitung unterstützt. So kann über den Flipped-Classroom-Ansatz ein Teil des Wissenserwerbs in die Vorbereitung einer Lehrveranstaltung verlegt und die Kontakteinheit weit stärker für die Interaktion mit der oder dem Lehrenden genutzt

des UG 2002 sahen die Universitäten nicht nur die Notwendigkeit, zentrale Anlaufstellen für Studierende zu etablieren, sondern entwickelten auch den Anspruch, ihre Services zu erweitern und ihre Studierendenverwaltung zu **professionalisieren**.

An der WU nahm die Studieninformation im Vizerektorat für Lehre 2003 sozusagen im Eine-Frau-Betrieb in einem kleinen Nebenraum des damaligen UZA 1 ihren Anfang. Rasch wurden erste Informations- und Beratungsangebote für Studieninteressierte und Studierende entwickelt. Eine der ersten Publikationen war das Studienhandbuch „**move!**“, das 2015 bereits in der elften Auflage erscheint und somit WU-Studierende seit über zehn Jahren durch das Studium begleitet. 2008 erhielt die Studieninformation einen prominenten Servicedesk im neuen Admissions Office und wurde damit zu einer zentralen Anlaufstelle für interessierte Studierende. Seitdem gehören umfangreiche Services wie individuelle Beratungstermine, der regelmäßige Newsletter „**update!**“, die elektronische Student Support Area, Informationstage für Studienanfänger/innen (Campus Days) oder das WU@School-Programm zum täglichen Geschäft.

Neue Bezeichnungen und Organisationsformen für Administrationseinheiten machen den Wandel zu professionellen Serviceeinrichtungen mit einem umfassenden Leistungsportfolio auch sichtbar: So sucht man heute vergeblich nach einer „Evidenzstelle“ und findet stattdessen ein **Study Service Center** im Library & Learning Center, in dem ein One-Stop-Shop für Studierende eingerichtet wurde. An fünf Tagen pro Woche stehen hier Mitarbeiter/innen für Studieninformation, Zulassung, studienrechtliche Angelegenheiten sowie Prüfungswesen und Anerkennungen zur Verfügung. Darüber hinaus kann eine Vielzahl von Services dank kontinuierlicher Weiterentwicklung der Webdienste mittlerweile auch elektronisch genutzt werden.

werden; die Einheiten werden durch eine Nachbereitungszeit abgeschlossen.

Eine besondere Herausforderung ist die Entwicklung von Lernabläufen für verschiedene Typen von Lehrveranstaltungen, deren Erfolg valide mittels Learning-Analytics gemessen werden kann. So können evidenzbasiert (auf der Basis gemessener Lernfortschritte) Module für Erfolg versprechende Lernansätze vermittelt werden. Erst durch Learning-Analytics wird es möglich, Lernmaterialien und Lernabläufe mithilfe einer validen Datenbasis schrittweise zu verbessern. Damit wäre die WU vermutlich als eine von wenigen Universitäten weltweit in der Lage, längerfristig anhand dieser Datenbasis die Lehre nachhaltig besser zu machen.

Wir wissen, dass wir bis heute nur einen kleinen Teil der Möglichkeiten ausgeschöpft haben, viel liegt noch vor uns. Aber in den letzten Jahren ist es uns gelungen, eine schiere Notwendigkeit in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen.

*Gustaf Neumann ist Vorstand des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*

## STUDENT SUPPORT AN EINER GROSSUNIVERSITÄT

Studierende bestmöglich auf ihrem Weg durch das Studium zu unterstützen, ist die Zielsetzung aller Aktivitäten und Angebote, die das Vizerektorat für Lehre im Bereich der Studierendenbetreuung in den letzten zehn Jahren ins Leben gerufen hat. Dabei wurden für unterschiedliche Zielgruppen bedarfsorientierte Programme geschaffen und kontinuierlich weiterentwickelt.

Die seit 2007 etablierte **WU Top League** richtet sich an besonders begabte Studienanfänger/innen und Studierende, die in ihrem Studium besonders gefordert und gefördert werden möchten. Jedes Jahr werden rund 100 neue Bewerber/innen in das Programm aufgenommen. Gerhard Speckbacher, der es von Anfang an leitete, beschrieb seine Zielsetzung in einem Interview 2008 folgendermaßen: „Wir wollen die begabtesten und leistungswilligsten Studierenden optimal fördern und den Beweis erbringen, dass das auch ohne Elitenbildung in eigens für Eliten geschaffenen Eliteuniversitäten möglich ist.“ Die Teilnehmer/innen, von denen ausgezeichnete Studienleistungen gefordert werden, profitieren von individuellem Coaching, interessanten Firmenkontakten und Veranstaltungen. Nach erfolgreicher Teilnahme am Programm wird ihnen in feierlichem Rahmen ein Abschlusszertifikat verliehen. Auf der Ebene der Masterstudien ergänzt das bereits 1989 vom Professor/inn/enverband der WU gegründete und viele Jahre von Oskar Grün geleitete **Center of Excellence (CoE)** das Angebot der WU Top League.

Studienanfänger/innen erhalten durch **Mentoring@WU**, das 2012 als Pilotversuch gestartet wurde, kollegiale Unterstützung durch höhersemestrige Studierende, die ihnen beim Übergang von der Schule an die Universität zur Seite stehen. In Kleingruppen begleiten die Mentor/inn/en ihre Mentees durch ein Studiensemester und fungieren als zentrale Ansprechperson für alle studienrelevanten Fragen. Die soziale Komponente des Programms, also die Möglichkeit, gerade am Beginn Kolleg/inn/en kennenzulernen, Lernpartner/innen zu finden und Freizeit gemeinsam zu verbringen, wird von den Teilnehmer/inne/n besonders hervorgehoben. Mittlerweile werden jedes Semester 15 Gruppen für insgesamt rund 200 Mentees angeboten. Die Mentor/inn/en profitieren in ihrer Tätigkeit vom Erwerb bzw. der Weiterentwicklung zentraler Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen.

Inhaltlich-fachliche Unterstützung bieten seit 2007 sogenannte **Lehrtutor/inn/en** in ausgewählten, besonders betreuungsintensiven Lehrveranstaltungen. Die Tutor/inn/en halten weiterführende Übungseinheiten oder Repetitorien ab, betreuen Lern- und Arbeitsgruppen oder wirken an der Gestaltung von Lehrmaterialien und der Weiterentwicklung des Lehrveranstaltungsdesigns mit. Das Lehrtutorienprogramm leistet mit rund 150 Lehrtutor/inn/en pro Semester einen wichtigen Beitrag zur **Betreuungsqualität** an der WU.

Eine Zielgruppe, die der WU speziell am Herzen liegt, sind **Studierende mit besonderen Bedürfnissen**. Neben der Funktion eines/einer Behindertenbeauftragten hat die WU daher ein zusätzliches Unterstützungsprogramm, **beable**, etabliert. Erfahrene WU-Studierende begleiten ihre Kolleg/inn/en mit Handicap durch das Studium, assistieren ihnen etwa bei Mitschriften in Lehrveranstaltungen und Prüfungen, erledigen administrative Aufgaben und helfen – insbesondere am Studienbeginn – bei der Orientierung auf dem Campus und beim Umgang mit den vorhandenen Einrichtungen für barrierefreies Studieren.

2014 wurde an der WU erstmals auch eine eigene **Ombudsstelle für Studierende** eingerichtet. Damit ist die WU eine von nur drei österreichischen Universitäten, die eine zentrale Ombudsstelle für alle Studierendenangelegenheiten anbietet. Niederschwelligkeit, unbürokratische Hilfe und die Optimierung der Services für Studierende sind wesentliche Zielsetzungen dieser Serviceeinrichtung.

# Studium – und was dann?

## DAS WU ZBP CAREER CENTER

Das WU ZBP Career Center hat sich seit der Gründung im Jahr 1983 zum größten Stellenvermittler für Wirtschaftsakademiker/innen in Österreich entwickelt. Ziel ist, die Absolvent/inn/en rasch am Arbeitsmarkt zu platzieren und einen guten Berufsstart zu ermöglichen. Dazu gibt es Unterstützung bei der Bewerbung, eine Online-Jobbörse mit qualifizierten Praktika, Einstiegspositionen für Absolvent/inn/en, Angebote für Young Professionals und regelmäßiges Netzwerken mit Arbeitgebern. Das ZBP ist heute ein gefragtes Vorbild für andere Universitäten im In- und Ausland und beschäftigt 20 Mitarbeiter/innen. Die Serviceleistungen sind über die Jahre stark ausgebaut worden. Das WU ZBP Career Center wurde als Zentrum für Berufsplanung (ZBP) von Werner Clement, Oskar Grün und Peter Doralt mitbegründet und aufgebaut. Seit 2008 ist Michael Meyer Sprecher des Vorstandes des ZBP.

### Bachelorkampagne im Zuge der Bologna-Umstellung

Die Umstellung auf das dreigliedrige Studiensystem war für alle Beteiligten (Studierende, WU und Arbeitgeber) mit Unsicherheit über die Akzeptanz und Employability verbunden. Dem ZBP kam daher in den ersten Jahren des Übergangs eine wichtige Rolle in der Information und Beratung zu. Mehr als 1.000 Unternehmen österreichweit wurden vom ZBP proaktiv über das neue Studiensystem und die Qualifikationen der Bewerber/innen informiert. Aber auch die Studierenden hatten viele Fragen zum neuen Abschluss. Das ZBP nahm seine Schnittstellenfunktion auch in Richtung der Studierenden aktiv wahr und informierte über Chancen am nationalen und internationalen Arbeitsmarkt (u. a. mit Podiumsdiskussionen, Bachelorkampagne).

### ZBP als Vorbild

**Beratungsprojekte** des ZBP für andere Career-Center reichten über die österreichischen Grenzen hinaus. Universitäten wie die National Aerospace University in Charkow, Ukraine, die Masaryk-Universität in Brunn, Tschechien, oder die NBU in Sofia, Bulgarien, usw. holten sich im ZBP in mehrmonatigen Projekten Informationen zur Gründung von Career-Centern.

### Dachverband der österreichischen Career Center

2009 wurde der **CSA**, Career Services Austria, Verband der österreichischen Career-Center an Universitäten, gegründet.

Präsidentin von CSA ist seit 2009 die Geschäftsführerin des ZBP, Ursula Axmann. Der Verband fördert den Wissenstransfer zwischen den Career-Centern an Universitäten, wobei das WU ZBP Career Center in vielen Bereichen als beispielgebend gesehen wird. Auch die Weiterbildung der Career-Center-Mitarbeiter/innen, die Durchführung von arbeitsmarktbezogenen Studien und Öffentlichkeitsarbeit stehen im Fokus der Arbeit des Verbandes.

### Internationale Aktivitäten

Das WU ZBP Career Center hat 2010 die erste europäische **Career-Center-Konferenz** (CareerCon) mitbegründet. Bereits im ersten Jahr besuchten 80 Teilnehmer/innen aus 23 Ländern die Veranstaltung. Im Mittelpunkt der seither jährlich stattfindenden Konferenz steht das Benchmarking mit anderen Career-Centern in Europa und ausgewählten Beispielen aus den USA. Gastgeberin der ersten Konferenz 2010 war die WU. Aufgrund der starken Internationalisierung des Arbeitsmarktes gibt der Austausch auf dieser Ebene wertvolle Inputs für die Arbeit der Career-Center.

### Professioneller Außenauftritt des ZBP

In den vergangenen zehn Jahren arbeitete das ZBP zudem gezielt an der Überarbeitung seines Auftritts nach außen: Professionalisierung des Auftritts in allen Printprodukten inklusive des „**Karrieremagazins**“, Ausbau der Websites **zbp.at** und **careercalling.at**, Entwicklung eines effizienten **Online-Bewerber/innen/portals**.

### Stellenmarkt für WU-Studierende

Mit der Aufbereitung aktueller Informationen über den Arbeitsmarkt für WU-Studierende bietet das ZBP Studierenden, Arbeitgeber/inne/n und der WU relevante Daten zur Nachfrage am Stellenmarkt. In der **Online-Jobbörse** unter **zbp.at** werden jährlich über 2.000 Stellenangebote speziell für Studierende und Absolvent/inn/en mit wirtschaftswissenschaftlichem Background veröffentlicht. Das ZBP steht mit 130 langjährigen Firmenpartnern und durchschnittlich 500 nationalen und internationalen Arbeitgebern aktiv in Kontakt. Treffpunkt zwischen WU-Studierenden und HR-Verantwortlichen sind die ZBP-Veranstaltungen „Praktikumstag“ (800 Besucher/innen), die „Career Insights“, der Interviewtag „Meet your Job“ und als Flagship des ZBP die Karrieremesse „**Career Calling**“, die zuletzt 5.500 Besucher/innen angezogen hat und gemeinsam mit der TU Wien und der BOKU in der Messe Wien veranstaltet wird.

# 6.

# Forschung

# Forschungskultur schaffen und Stärken stärken

Die Kultur an der WU war traditionell stark von Studium und Lehre geprägt. Die Bewältigung großer Studierendenzahlen, der Ruf als Hochschule für Welthandel und das Selbstverständnis der Universitätslehrer/innen sind nur einige Merkmale dieser Kultur. Sie hat sich in den letzten 15 Jahren stark verändert. Der erste Entwicklungsplan 2003 schrieb das Bekenntnis zum Ausbau der Forschung explizit fest und manifestierte damit eine Entwicklung, die in den Jahren davor bereits begonnen hatte. Die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten, die ersten Versuche eines Journal-Ratings, die Schaffung des WU Best Paper Award und die Neupositionierung des von der WU herausgegebenen „Journals für Betriebswirtschaft“ sind die wichtigsten Boten dieser Entwicklung. Heute sind Spitzenpublikationen, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs und die Wirkungsorientierung bzw. die Dissemination von Forschungsergebnissen eine Selbstverständlichkeit. Die disziplinäre Forschung findet täglich an den elf Departments statt. Interdisziplinär wird vor allem an den 16 Forschungsinstituten und teilweise an den vier Kompetenzzentren gearbeitet.

Mit dem UG 2002 haben sich das Berufsbild der Forscher/innen und die Rahmenbedingungen, wie ausgezeichnete Leistungen gefördert und honoriert werden können, erheblich gewandelt. International erhöhte sich der Wettbewerbsdruck durch eine stärkere Orientierung an der Publikationsleistung. Für die Forschungsstrategie bedeutete dies, auf die internationale Entwicklung zu reagieren und die Voraussetzungen zu schaffen, dass WU-Wissenschaftler/innen optimale Arbeitsbedingungen vorfinden und sich für eine gewisse Zeit ausschließlich auf die Forschung konzentrieren können. Das Rektorat hat dazu unter Vizerektorin Barbara Sporn (ab Oktober 2003) und zuvor unter dem Vizerektor für Forschung Gunther Maier (bis September 2003) auf verschiedenen Ebenen angesetzt.



## Die Rolle der Forschung an der WU

Engelbert J. Dockner

Das Mission-Statement der WU verankert die Forschung und die forschungsgeliebte Lehre als die beiden tragenden Säulen der Universität, auf denen sowohl nach innen als auch nach außen die Profilbildung stattfinden muss. In ihm kommt die doppelte Rolle der Forschung bereits klar zum Ausdruck. Einerseits ist sie ein Fundament der Lehre und somit der angebotenen Studienprogramme, andererseits ist Forschung im Sinne der Wissensproduktion eine genuine Aufgabe jeder Universität. Die Bedeutung der Forschung an einer Universität leitet sich nicht nur aus dem universitären Wettbewerb um Ressourcen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Nachwuchskräfte ab, sondern auch aus ihrer wirtschaftlichen Auswirkung. Durch universitäre Forschung wird jene institutionelle Basis einer Volkswirtschaft geschaffen, die im

Wettbewerb um technologische und ökonomische Führerschaft unverzichtbar ist.<sup>1</sup> Obwohl für die Gesellschaft dieser Aspekt der Forschung von grundlegender Bedeutung ist, möchte ich hier die Rolle der Forschung primär aus einer Innensicht beleuchten. Dazu ist wichtig festzuhalten, dass für die WU in der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben die Freiheit der Wissenschaft einerseits und die Pluralität von Themen und Methoden andererseits das wesentliche Prinzip darstellen. Vor diesem Hintergrund gilt es daher die Rolle der Forschung zu beurteilen.

### Forschung als Bündel von Leistungen

Sieht man aktuelle Rankings von Universitäten, wird man den Eindruck nicht los, dass Forschung ausschließlich eindimensional über die Zahl und Qualität von Publikationen gemessen wird. Eine solche Betrachtungsweise ignoriert die Tatsache, dass sich die Qualität der Forschung bzw. des Forschungsumfeldes einer Universität durch ein ganzes Bündel von Leistungen definiert. Daher scheint es unausweichlich, dieses Bündel von Leistungen zu →

Ein Weg bestand darin, (neue) Anreize für jene Personen, Abteilungen und Institute zu schaffen, die Potenzial für die internationale Spitzenforschung haben. Instrumente wie Forschungsverträge, Matching Grants, Mobilitäts- und Nachwuchsförderung oder die Anerkennung hervorragender Publikationen durch Leistungsprämien wurden eingeführt.

Der zweite Weg war die Etablierung und Förderung von interdisziplinären Forschungsschwerpunkten ab Ende der 90er-Jahre, die gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Themen behandeln und ein Grundprinzip moderner Forschungsorganisation verwirklichen: die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und die Schaffung größerer Einheiten, die auch international wettbewerbsfähig sind. Aus diesen Forschungsschwerpunkten entstanden sukzessive – ausgelöst durch das UG 2002 – die heutigen Forschungsinstitute. Mittlerweile verfügt die WU über 16 Forschungsinstitute, die ein breites Themenspektrum von Altersökonomie über Familienunternehmen bis zu Urban Management and Governance abdecken. Die vier Kompetenzzentren dienen ergänzend dazu der Profilbildung in bestimmten Themenbereichen (Nachhaltigkeit, CEE, Non-Profit-Management, empirische Forschungsmethoden) und haben vor allem eine Koordinationsfunktion nach innen (Zusammenführen ähnlich ausgerichteter Forschung) und eine Schaufensterfunktion nach außen (Darstellung der Kompetenzen der WU). Wichtige Eckpfeiler der Exzellenzbemühungen waren und sind aus kompetitiv eingeworbenen Drittmitteln finanzierte Einrichtungen wie das Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, die beiden Doktoratskollegs VGSF und DIBT oder das 2013 eingerichtete Christian-Doppler-Labor.

## FORSCHUNGSOFFENSIVE UND PROFILBILDUNG

Schon 1998, also lange bevor Profilbildung zu einem Schlagwort der Universitätsentwicklung wurde, setzte die WU mit dem integrierten WU-Forschungsprogramm „Europa – Lernen – Management“ (ELM) erste Schwerpunkte, die ihr ein unverwechselbares Profil in der Forschung geben sollten. Die acht Schwerpunkte verstanden sich als offene Systeme, die den Forscher/innen die Zusammenarbeit anboten und die jeweiligen Themen stärker an der WU

---

charakterisieren, bevor die Forschungsleistungen der WU im Detail dargestellt werden.

Der im Dezember 2014 vom Universitätsrat der WU genehmigte Entwicklungsplan geht davon aus, dass die Forschungsleistungen nicht eindimensional, sondern über folgende Kriterien gemessen werden:<sup>2</sup>

1. Einbringung und Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs (z. B. durch Konferenzen, Forschungsseminare, Kooperationen)
2. Impact und Bedeutung der wissenschaftlichen Erkenntnisse (z. B. Publikationsoutput und dessen Scientific Impact, Drittmittelinwerbung)
3. Dissemination der wissenschaftlichen Ergebnisse (z. B. Medienpräsenz, Veranstaltungen unter Einbindung der Praxis, Kooperation mit der Praxis, Relevanz der Forschung in den Lehrveranstaltungen)
4. Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs (z. B. Art und Intensität der Nachwuchsförderung, Karriereverlauf der Absolvent/innen nach der Graduierung)

Analysiert man die Bedeutung der Forschung für die WU, darf nicht nur eines der vier Kriterien herangezogen werden, sondern man muss das Bündel von Leistungen insgesamt und ihre Wechselwirkungen zwingend berücksichtigen. Im nächsten Abschnitt wird die Rolle der Forschung an der WU anhand dieser Kriterien beurteilt und mit einigen Fakten dokumentiert.

### Die Forschungsleistungen der WU

Seit dem Inkrafttreten des Universitätsgesetzes 2002 haben österreichische Universitäten den rechtlichen Rahmen, um ihr Lehr- und Forschungsprofil weitgehend autonom zu gestalten. Die Universitätsleitung der WU unter der Führung von Rektor Badelt hat diese geänderten Rahmenbedingungen rasch aufgegriffen und eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, die in Summe eine neue Rolle der Forschung an der WU ergeben. In den nachfolgenden Ausführungen werden anhand der Kriterien des Entwicklungsplanes die Forschungsleistungen dargestellt und beurteilt. Abschließend wird auf Anreizstrukturen für Spitzenleistungen in der Forschung eingegangen.



verankern sollten. Sie waren die Vorläufer der 2005 ins Leben gerufenen Forschungsinstitute. Im Sinne einer Startförderung wurden die Forschungsschwerpunkte mit einer Basisausstattung an Personal (gemessen in sogenannten Assistent/inn/en-Einheiten) unterstützt. Diese Basis sollte durch die Einwerbung von Drittmitteln erweitert werden. Die Leistungen der WU-Forschungsschwerpunkte wurden von 1998 bis 2004 vom Forschungsbeirat der WU, dem auch anerkannte externe Wissenschaftler/innen angehörten, evaluiert. Auf der Basis der Evaluierung der schriftlichen und mündlichen Arbeitsberichte der Forschungsschwerpunkte entschied der Forschungsbeirat jeweils über die weitere Dotation im darauffolgenden Jahr. Die letzte Bewertung des Arbeitsfortschritts der Forschungsschwerpunkte fand im November 2004 statt.

Mit dem Entwicklungsplan 2005 wurde das Forschungsprofil geschärft und die Ziele neu definiert. Diese waren: Positionierung der WU als international anerkannte Forschungseinrichtung, Erhöhung des Outputs durch hochwertige Publikationen und Forschungsförderungsanträge, Schwerpunktbildung, Ausbau der inneruniversitären Kooperation, Beteiligung an internationalen Forschungsnetzwerken, Förderung des Humanpotenzials und des Wissenstransfers, Steigerung des Drittmittelanteils aus nationalen und europäischen Quellen der Forschungsförderung, Ausbau und Bündelung der internen Forschungsförderung und Professionalisierung des Forschungsservice.

Darauf aufbauend wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Forschungsförderung und Qualitätssicherung bzw. zu den Anreizstrukturen eingeführt (unter anderem Evaluation der Forschungstätigkeit der Departments, Darstellung der Leistung jedes Wissenschaftlers und jeder Wissenschaftlerin in Form von Activity Reports, Weiterentwicklung des WU-Journal-Ratings und Einführung von Leistungsprämien). Die Bedeutung von Berufungen von in der jeweiligen internationalen Scientific Community anerkannten Personen wurde als ein strategisch wichtiger Erfolgsfaktor erkannt. Berufungskommissionen werden heute durch ein aktives Berufungsmanagement im Rektorat unterstützt; der Rektor ist aktiv in den gesamten Prozess eingebunden. Auch die Nachwuchsförderung wurde in den letzten Jahren stark ausgebaut und reicht heute von verschiedenen Förderungen von Auslandsaufenthalten über Freistellungen bis zu Coaching- und Betreuungsangeboten.

#### **Ad Einbringung und Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs**

Es ist unbestritten, dass die Reputation der WU maßgeblich davon abhängt, in welcher Form die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler den Diskurs in ihrem Fachbereich organisieren und in welcher Intensität sie daran teilnehmen. Hier kann festgehalten werden, dass es in jedem einzelnen der elf Departments bereits zum Standard gehört, entweder ein regelmäßig stattfindendes Forschungsseminar zu organisieren oder sich im Rahmen von öffentlichen Diskussionsveranstaltungen einzubringen. Gemessen werden kann die Beteiligung am wissenschaftlichen Diskurs sowohl durch die Zahl und Dauer von Auslandsaufenthalten als auch durch die Teilnahme an Konferenzen und Workshops. Zwischen Herbst 2010 und Herbst 2013 haben im Durchschnitt 120 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler pro Jahr einen mehr als fünftägigen Auslandsaufenthalt absolviert.<sup>3</sup> Das ist eine beachtliche Zahl – sie entspricht mehr als 20 Prozent des wissenschaftlichen Personals. Im Zeitraum vom 1. Jänner 2011 bis zum 31. Dezember 2013 wurden im Durchschnitt pro Jahr 611

Vorträge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der WU gehalten, was ebenfalls eine stattliche Zahl darstellt.

Konzentriert man sich bei den organisierten Konferenzen und Workshops auf das aktuelle Studienjahr 2014/15, sind die bedeutendste betriebswirtschaftliche Tagung im deutschsprachigen Raum, die Pflingsttagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) im Mai, und die international zu den wichtigsten finanzwirtschaftlichen Konferenzen zählende 42. Jahrestagung der European Finance Association, die im August auf dem Campus WU stattfindet, hervorzuheben. Beide Veranstaltungen dokumentieren die Einbindung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in die internationale Forschungslandschaft und zeigen, dass das Forschungsengagement der WU weit über nationale Grenzen hinausgeht.

#### **Ad Impact und Bedeutung der wissenschaftlichen Erkenntnisse**

Durchaus eindrucksvoll zeigt sich auch die Entwicklung des Publikationsoutputs der Forscherinnen und Forscher an der WU in den Jahren 2011 bis 2013. Der Output konnte von →

## DIE ENTWICKLUNG VON SCHWERPUNKTEN

Angesichts der thematischen Breite und Vielfalt der WU ist die Profilbildung in der Forschung Thema eines anhaltenden Diskussionsprozesses. Während der Entwicklungsplan von 2003 noch keine konkrete Schwerpunktsetzung enthielt, erfolgte in der Revision des Entwicklungsplans von 2009 eine erste thematische Fokussierung in Form von „**Fächerschwerpunkten**“, in denen die WU Spitzenleistungen anstrebt:

- Computing, Decision and Information Technology
- Finance
- Innovation, Communication and Information in Profit and Nonprofit Organizations
- International Tax Coordination
- Growth, Employment and Competitiveness
- Business and Economic Law
- CEE Region Studies

Noch konkreter wurde der Entwicklungsplan 2012, in dem die „Fächerschwerpunkte“ in „**Forschungsschwerpunkte**“ umbenannt und – ausgelöst durch Neuberufungen und Veränderungen in der Ausrichtung der Departments – ergänzt wurden:

- Applied Economics and Socioeconomics
- Business and Economic Law
- Empirically-Focused Research on Management, Marketing and Strategy
- Finance and Accounting
- Information Systems, Computing and Supply Chain Management
- International Business, especially CEE Region Studies
- International Business Taxation

---

838 Publikationen 2011 auf 905 im Jahr 2012 und 973 im Jahr 2013 gesteigert werden. Dieser Anstieg ist nicht nur auf die Aufstockung des wissenschaftlichen Personals zurückzuführen, sondern spiegelt sich auch in Pro-Kopf-Größen wider (2011: 0,61; 2012: 0,63; 2013: 0,65). Obwohl diese Zahl einen sehr positiven Trend aufzeigt, muss festgehalten werden, dass der Forschungsoutput der WU noch zu wenig auf Publikationen in internationalen Fachzeitschriften fokussiert ist. Bei den Publikationen in internationalen Fachzeitschriften gibt es zwar ebenfalls einen deutlichen Anstieg (2011: 101; 2012: 105; 2013: 117), aber es besteht nach wie vor ein Missverhältnis zwischen Publikationen in begutachteten Fachzeitschriften und solchen in sonstigen Medien.

### **Ad Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs**

Die WU sieht die Heranbildung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als eine ihrer wesentlichen Forschungsleistungen an. Dies wird unter anderem durch zwei über den Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung extern finanzierte Doktoratskollegs eindrucksvoll dokumentiert.

Darüber hinaus bieten die Departments strukturierte Doktoratsprogramme an, mit denen Studierende das methodische und inhaltliche Fundament für eine erfolgreiche wissenschaftliche Laufbahn legen können.

Zwei besondere Einrichtungen der Forschungslandschaft an der WU seien abschließend noch gewürdigt. Ein nicht unwesentlicher Teil der Forschung findet in 15 drittmittelfinanzierten Forschungsinstituten statt. Viele dieser Institute haben es geschafft, das Forschungsprofil der Universität nachhaltig mitzubestimmen und dabei auch einen wichtigen Beitrag zur Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis zu leisten. Schließlich sei auf die vielfältigen Prämierungen von Forschungsleistungen hingewiesen. Die Prämien für Topjournal-Artikel und Drittmittelprojekte einerseits und der WU Best Paper Award andererseits schaffen ein attraktives Umfeld, um sich mit Spitzenforschung zu beschäftigen.

Basis für jede Forschungsstrategie einer Universität ist die Berufungspolitik. In diesem Zusammenhang fallen zwei Merkmale besonders auf. Erstens hat die Internationalität der berufenen Professorinnen und Professoren in den letzten zehn

Neben diesen Schwerpunkten wurde im Entwicklungsplan 2012 die Möglichkeit geschaffen, sogenannte Ausbaubereiche einzurichten. Sie sollten für die WU richtungsweisend in der Profilbildung sein und mit entsprechenden Investitionen versehen werden. Konkret wurde 2012 der zukunftssträchtige Themenkomplex „Global Transformations and Sustainability: People, Businesses and Policies“ als Ausbaubereich definiert.

Im Entwicklungsplan 2015, der als Vorbereitung für die Leistungsvereinbarungsperiode 2016–2018 beschlossen wurde, wurde die Idee der Schwerpunktsetzung weiterentwickelt. Zu den erwähnten Schwerpunkten kamen Bereiche, in denen die WU anstrebt, **international herausragende Forschungsleistungen** zu erbringen. Sie wurden auf der Basis einer Bewertung des bisher vorliegenden Outputs und einer Potenzialabschätzung von den Professor/in/en gemeinsam mit dem Rektorat beschlossen:

- Business Process Modelling
- Corporate Finance, Asset Pricing, and Quantitative Methods in Finance
- Demographic Change, Human Capital and Their Relevance for Economic Performance and Socio-Ecological Development
- International Taxation
- Leadership, Management, and Business Across Institutional and Cultural Boundaries
- Open and User Innovation

## VON DER OUTPUT- ZUR WIRKUNGSORIENTIERUNG

Ausgelöst durch internationale Debatten über die Messung von Forschungsleistungen und die gesellschaftliche Bedeutung von Forschung wurde zuletzt auch an der WU über Forschungsperformance diskutiert. Das Ergebnis fand im Entwicklungsplan 2015 seinen Niederschlag. Er enthält Dimensionen der Forschungsmessung, die von WU-Forscher/inne/n gemeinsam festgelegt wurden. Auch dies war ein wichtiger gemeinsamer Schritt von der Output- zur Wirkungsorientierung im Rahmen der Forschungskultur der WU. Manifest wird das unter anderem im

Jahren deutlich zugenommen, zweitens werden die ausgeschriebenen Professuren an die dynamischen inhaltlichen Anforderungen angepasst und sind damit ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Forschungsstrategie.

Trotz dieser nachweisbaren Erfolge bleiben einige Herausforderungen bestehen. Eine erfolgreiche universitäre Forschungslandschaft erfordert flache Hierarchien und große Einheiten. Dies steht im Widerspruch zu der großen Zahl von Kleininstituten, die als klassische Ordinariate organisiert sind. Wie bereits oben erwähnt muss es ein Ziel der WU sein, das Verhältnis zwischen Publikationen in begutachteten Fachzeitschriften und etwa Buchbeiträgen deutlich zu ändern. Das erhöht die internationale Sichtbarkeit der WU und fördert somit die Reputation unserer Universität.

*Engelbert Dockner ist Professor für Finance and Corporate Strategy am Institut Finance, Banking and Insurance (Department Finance, Accounting and Statistics) und Leiter des Forschungsinstituts für Strategische Kapitalmarktforschung.*

1 Siehe dazu den Aufsatz von R. Mazzoleni und R. R. Nelson, „The roles of research at universities and public labs in economic catch-up“. LEM Working Paper Series, No. 2006/01.

2 Siehe dazu den „Entwicklungsplan der Wirtschaftsuniversität Wien“, genehmigt durch den Universitätsrat am 15. Dezember 2014.

3 Die Daten sind den Wissensbilanzen 2011, 2012 und 2013 entnommen.

Mission-Statement der WU, das die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft betont und einen nachhaltigen Beitrag der Forschung einfordert. Die WU-Wissenschaftler/innen sind daher aufgerufen, Beiträge zur Lösung ökonomischer, sozialer und ökologischer Probleme zu leisten.

## DIE GROSSEN ERFOLGE

Die letzten Jahre haben auch viele sichtbare Ergebnisse gebracht, die die Forschungskompetenz der WU zeigen oder besonders unterstreichen. Einige davon wirken weit über die Grenzen des Landes hinaus und haben internationale Bedeutung erlangt.

### Sonderforschungsbereiche (SFB)

**SFB 1:** Bislang konnte zweimal ein FWF-finanzierter SFB an die WU geholt werden. Der erste Sonderforschungsbereich der WU zum Thema „**Adaptive Information Systems and Modelling in Economics and Management Science (SFB010)**“ (Sprecher: Josef Mazanec und später Alfred Taudes; in Kooperation mit der TU Wien und der Universität Wien) lief 2007 nach zehn Jahren aus. Die WU-basierten Forschungsinitiativen waren zugleich Schwerpunkte im damaligen WU-Forschungsprogramm „Europa – Lernen – Management“ (ELM).

**SFB 2:** 2002 wurde ein zweiter SFB durch den FWF genehmigt. Schwerpunkte waren die internationale Steuerkoordination und die Harmonisierungsbemühungen innerhalb des EU-Binnenmarktes. Der SFB „International Tax Coordination“ unter der Federführung von Michael Lang und mit einem interdisziplinären Team von WU-Wissenschaftler/innen, die aus rechtswissenschaftlicher, finanzwissenschaftlicher, volkswirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher und wirtschaftshistorischer Sicht zu steuerlichen Themen forschen, bot die Möglichkeit, die einmalige fachliche Breite der WU längerfristig zur Durchführung zahlreicher neuer Forschungsprojekte zu nutzen. Bemerkenswert für die WU war, dass bisher in Österreich noch nie ein SFB eingerichtet worden war, der auch umfangreiche rechtswissenschaftliche Projekte bearbeitete und der von Rechtswissenschaftler/innen koordiniert wurde. Die Entscheidung



### Ein universitäres Zuhause für die internationale Demografie

Wolfgang Lutz

Seit 1974 gibt es am Internationalen Institut für angewandte Systemanalyse (IIASA) im Schloss Laxenburg ein Forschungsprogramm, das sich mit Fragen der Bevölkerungsentwicklung beschäftigt. Von 1984 bis 1994 stand es unter der Leitung von Nathan Keyfitz, der die wichtigsten Lehrbücher der mathematischen Demografie geschrieben hatte und nach seiner Emeritierung von Harvard für zehn Jahre nach Wien kam. Damals wurden am IIASA auch die Grundlagen der Methoden der multidimensionalen Demografie entwickelt, die die Bevölkerung neben Alter und Geschlecht noch nach weiteren Dimensionen gliedert. Das ist die Basis der von uns heute für alle Länder der Welt betriebenen Analysen des Humankapitals. Ich selbst hatte 1983 meinen PhD in Demografie an der University of Pennsylvania abgeschlossen und erhielt durch das IIASA

die einzigartige Chance, sowohl nach Wien zurückzukehren als auch das internationale akademische Klima, an das ich mich in den USA gewöhnt hatte, nicht missen zu müssen.

Im Jahre 1975 hatte die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW) ein kleines Institut für Demografie gegründet, das eng mit dem Statistischen Zentralamt verbunden war und auch unter der Leitung von dessen Präsidenten Lothar Bosse stand. Es hatte anfangs nur einen, später dann zwei wissenschaftliche Mitarbeiter und erst in den 1990er-Jahren waren es bis zu zehn Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die sich alle primär mit Fragen der nationalen österreichischen Entwicklung befassten. Als die österreichische Bundesregierung der ÖAW im Jahr 2000 signifikante zusätzliche Finanzmittel gab, um ein paar ausgewählte international sichtbare Leuchttürme der Forschung aufzubauen, gingen diese Mittel fast ausschließlich an die Naturwissenschaften und es wurden damals unter anderem IMBA und CeMM gegründet. In den Sozial- und Kulturwissenschaften wurde als einziges Institut die Demografie zum Ausbau ausserkoren, mit dem Argument, dass das Thema sozialpolitisch

der ausländischen Gutachter/innen, die Errichtung des **SFB „International Tax Coordination“** zu befürworten, bestätigte die Forschungskompetenz der WU im Bereich des internationalen Steuerrechts (unter anderem in der Lehre durch fachspezifische Lehrveranstaltungen, durch das weltweit führende englischsprachige LL.M.-Studium „International Tax Law“ oder das Doktorand/inn/enkolleg). Im September 2007 wurde der SFB nach einem international besetzten Hearing einstimmig verlängert und der WU wurde attestiert, „zu einem der weltweit führenden Zentren für steuerliche Forschung“ geworden zu sein.

### Wittgenstein-Preis und -Zentrum

Einmalig in der Geschichte der WU ist die Verleihung des vom FWF vergebenen „Nobelpreises“ der österreichischen Wissenschaftsszene, des Wittgenstein-Preises, an Wolfgang Lutz im Jahre 2010. Er gründete in der Folge das Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, in dem das Vienna Institute of Demography (Österreichische Akademie der Wissenschaften), das World Population Program (IIASA) und das WU-Forschungsinstitut für Human Capital and Development in den Bereichen globale Demografie und Bildungsforschung eng zusammenarbeiten. Das Wittgenstein Centre, das an der WU beheimatet ist, hat den Anspruch, innerhalb weniger Jahre zum weltweit führenden Zentrum im Bereich der demografischen Analyse und ihrer Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft zu werden. Dafür kam ein Dutzend zusätzlicher internationaler Spitzenwissenschaftler/innen aus der ganzen Welt nach Wien. Die Mittel stammen aus mehreren ERC-Grants und dem Wittgenstein-Preis.

### FWF-Doktoratskollegs VGSF und DIBT

Doktoratskollegs sind Ausbildungszentren für den hoch qualifizierten akademischen Nachwuchs und werden nach einem internationalen Gutachter/innen/verfahren vom FWF finanziert. An der WU sind zwei Kollegs eingerichtet. Sie dienen der internationalen Sichtbarkeit der WU-Forschung. Vorreiter war die 2005 gegründete **Vienna Graduate School of Finance (VGSF)**, die gemeinsam mit dem Institut für Höhere Studien und der Universität Wien betrieben wird und im Department of Finance, Accounting and Statistics angesiedelt ist. Nach der nunmehr dritten Evaluierung durch externe Gutachter/innen und einem Hearing, bei dem die PhD-Studierenden ihre Forschungsprojekte

überaus relevant sei, aber in der österreichischen Hochschullandschaft vollständig fehle. Im Jahr 2002 übernahm ich unter der Bedingung, dass die Zahl der Planstellen verdoppelt wird, die Arbeitssprache fortan Englisch ist und der Fokus auf europäisch vergleichender Demografie liegt, nebenberuflich die Leitung des Instituts, das in „Vienna Institute of Demography“ umbenannt wurde. Es gelang mir, einige führende europäische Demografen nach Wien zu holen, signifikante Forschungsgelder einzuwerben und in Wien ein Zentrum der europäischen Demografie zu schaffen.

In der gesamten deutschsprachigen Hochschullandschaft fehlte im Gegensatz zu fast allen anderen europäischen Ländern die Demografie nach wie vor gänzlich. Das hatte historische Ursachen in der Nazizeit (in der sich die Deutsche Gesellschaft für Demographie in „Gesellschaft für Rassenhygiene“ umbenannt hatte), aber selbst 60 Jahre nach ihrem Ende waren die Hochschulen offensichtlich weder willens noch in der Lage, diese Lücke im Spektrum der angebotenen Disziplinen zu schließen. Ich selbst hatte mich an der Uni Wien bei Gerhart Bruckmann in Sozialstatistik und Demografie

habilitiert, aber universitäre Stellen in diesem Bereich gab es keine. So entwickelte sich von 2005 bis 2007 die eigenartige Situation, dass Wien einerseits zum „Epizentrum der europäischen Demografie“ geworden war (O-Ton des CEO der Deutschen Bank bei einem Demografie-Symposium im obersten Stockwerk der Bank in Frankfurt) und es andererseits keine Universität gab, an der der Nachwuchs ausgebildet werden konnte und die jungen Demografinnen und Demografen ein Doktorat oder ihre Habilitation erwerben konnten. Das Fehlen einer universitären Verbindung wurde für den Demografie-Standort Wien zunehmend zu einem Handicap.

In dieser Situation begann ich quasi an österreichischen Universitäten hausieren zu gehen: Biete hohe wissenschaftliche Reputation und internationale Sichtbarkeit im Gegenzug für universitären Lebensraum für die Demografie. Da ihr marktwirtschaftliche Mechanismen nicht fremd waren, erkannte die WU dies als Chance. 2010 wurde am Department für Sozioökonomie im Institut für Sozialpolitik eine Demografie-Abteilung mit einer Teilzeitprofessur begründet, die auch mit dem Institut für Statistik und Mathematik verbunden ist. →

präsentierten, wurde die Finanzierung der VGFS durch den FWF für weitere drei Jahre (bis 2017) zugesagt. Die VGFS hat sich damit zu einer europaweit führenden und international wettbewerbsfähigen Adresse für finanzwirtschaftliche Ausbildung und Spitzenforschung entwickelt.

Das zweite **PhD-Studium, „International Business Taxation“ (DIBT)**, ermöglicht den weltweit besten Nachwuchswissenschaftler/inne/n, die sich interdisziplinär mit Steuern beschäftigen, ihren PhD an der WU zu erwerben. Das Doktorand/inn/enprogramm ist in seiner Art weltweit einzigartig im Bereich der internationalen Besteuerung.

### **Christian-Doppler-Labor**

Die führende Kompetenz im Bereich Besteuerung zeigt sich auch durch eine weitere erfolgreiche Förderung. 2013 wurde das erste Christian-Doppler-Labor an der WU und an einer Wirtschaftsuniversität überhaupt im Bereich Besteuerung eingerichtet. Finanziert wird es von der öffentlichen Hand in Form des Wirtschaftsministeriums und dem Unternehmenspartner Deloitte. Forschungsthema des neuen Christian-Doppler-Labors, das von Michael Lang geleitet wird, sind die rechtlichen Aspekte einer Besteuerung grenzüberschreitender Kapitalflüsse, insbesondere von Zinszahlungen. Das CD-Labor wird die rechtlichen Grundlagen analysieren und rechtspolitische Vorschläge erstellen, welcher Regelungen es bedarf, um die unterschiedlichen Interessenlagen auszubalancieren. Die WU hat damit auch bewiesen, dass sie als kompetente Partnerin im Bereich der anwendungsorientierten Forschung Erfolge erzielen kann.

---

Damit war ein wichtiger nächster Schritt zur Stärkung des Demografie-Standorts Wien gesetzt, der weiterhin boomt und bisher mit einer relativ kleinen Truppe schon sechs der hochbegehrten ERC-Grants erhalten hat. Darüber hinaus erlaubte es der Wittgenstein-Preis 2010, die drei Demografie-Gruppen im Wiener Raum – das World Population Program des International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), das Vienna Institute of Demography (VID) der Österreichischen Akademie der Wissenschaften und die noch kleine WU-Gruppe – unter dem gemeinsamen Dach des Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital zusammenzubringen.

Der Aufbau dieses universitären Standbeins der internationalen Demografie schreitet beständig voran. Im englischsprachigen Masterprogramm „Socio-Ecological Economics and Policy“ (SEEP) ist die Demografie eines von vier Spezialisierungsfächern, bereits mehrere Dissertationen wurden in den letzten Jahren erfolgreich abgeschlossen und es wird auch schon die erste Habilitation in Demografie eingereicht, mit der Erwartung, dass in den kommenden Jahren noch etliche hinzukommen werden. An der Finanzierung

eines eigenen Doktoratskollegs arbeiten wir noch. Was die Forschung betrifft, so gibt es im Kontext des WU-Forschungsinstituts für Human Capital and Development, das von Jesus Crespo Cuaresma gemeinsam mit mir geleitet wird, auch eine enge Verbindung zum Department für Volkswirtschaft und weiterhin auch eine Verbindung zum Institut für Statistik und Mathematik.

Einen weiteren großen Schritt in Hinblick auf die universitäre Anbindung der außeruniversitären demografischen Forschung erwarte ich vom Umzug des Akademie-Instituts in das neue Gebäude D5 auf dem WU-Campus im Sommer 2015. Selbst in Zeiten der immer intensiver werdenden elektronischen und virtuellen Interaktion ist die Location nach wie vor ein ganz entscheidender Faktor, besonders wenn es um informelle menschliche und wissenschaftliche Kontakte geht, die die Voraussetzung für viele neue Erkenntnisse sind. Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, der ganzen Verwaltung der WU und insbesondere Rektor Badelt ausdrücklich für die tatkräftige Unterstützung dieses Vorhabens und das großzügige Entgegenkommen zu danken. Damit hat die

## DIE TEILNAHME AN DEN GROSSEN FÖRDERPROGRAMMEN

Hatten es die Wirtschafts- und Rechtswissenschaften vor rund 15 Jahren noch schwer, in den großen Förderprogrammen (FWF, WWTF, FFG, EU) zu reüssieren, hat sich die Bedeutung der an der WU etablierten Disziplinen über die Jahre verändert. Die WU konnte in den letzten Jahren einige große FWF- und WWTF-Projekte an Land ziehen und damit einen wichtigen Beitrag in der Grundlagenforschung leisten. Aber auch in der angewandten Forschung und in den EU-Programmen waren die Forscher/innen/teams der WU sehr erfolgreich (siehe Grafik zu den F&E-Erlösen im Anhang). Die externen Fördertöpfe werden durch Zuwendungen für Forschungsprojekte aus Stiftungen und Fonds ergänzt (Kuratorium zur Förderung der WU, Jubiläumsfonds der Stadt Wien, OeNB). Eine Beschreibung der vielfältigen Forschungsaktivitäten ist im „Research Report“ der WU nachzulesen.

## PERSÖNLICHE ERFOLGE VON FORSCHER/INNE/N

In einer Erfolgsbilanz sind auch die vielen Preise und Auszeichnungen zu nennen, die WU-Forscher/innen seit 2002 erhalten haben. Stellvertretend für viele Spitzenleistungen seien hier erwähnt: der START-Preis 2004 für „Rechtsrevolution“, den Thomas Bachner und Susanne Kalss zum Thema „Organisation und Vermögensordnung im Recht der Kapitalgesellschaften“ erhielten, der Wittgenstein-Preis für Wolfgang Lutz (2010) und die Jean Monnet Chairs für Edeltraud Hanappi-Egger, Pasquale Pistone, Stefan Griller und Gerhard Fink. Die persönlichen Erfolge werden auch noch auf andere Weise belegt. So liegt die WU im Forschungsranking des deutschen „Handelsblatts“ mittlerweile auf Platz vier der forschungstärksten Universitäten für Betriebswirtschaft in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz und WU-Forscher/innen werden dort regelmäßig zu „Topforscher/inne/n“ gekürt (zuletzt Jan Mendling in der Kategorie „Top 100 Forscher unter 40 Jahren“).

internationale Demografie in Wien jetzt tatsächlich auch im physischen Sinn ein universitäres Zuhause bekommen.

*Wolfgang Lutz leitet die Abteilung Demographie am Institut für Sozialpolitik (Department Sozioökonomie) und das Forschungsinstitut Human Capital and Development.*



## DIE LANGE GESCHICHTE DES WU-JOURNAL-RATINGS

Im Zuge der Vorarbeiten für die erste Forschungsevaluierung an der WU wurde 1998 mit der Erhebung zu einem WU-eigenen Zeitschriftenranking begonnen. Dieses damals bahnbrechende **WU-Journal-Rating** umfasste 1.878 Fachzeitschriften; ein separates juristisches Zeitschriftenrating mit 237 Fachzeitschriften wurde 2003 erarbeitet. Ende 2004 wurde mit der notwendigen Erstellung eines neuen, deutlich stärker fokussierten WU-Journal-Ratings begonnen. Das neue WU-Journal-Rating – erstellt von einer Arbeitsgruppe aus Vertreter/innen aller relevanten Fächer – umfasste „nur mehr“ 365 wissenschaftliche Topjournals. Eine weitere Unterteilung der Liste von Topjournals in A+ und A wurde im Frühjahr 2008 beschlossen und dient seither unter anderem als Basis für die **Zuerkennung von Leistungsprämien** für Spitzenpublikationen. Eine erste Revision des WU-Journal-Ratings erfolgte im Jahr 2009. Das aktuelle Rating umfasst nunmehr **383 Topjournals** aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, hiervon 34 der Kategorie A+. Neben dem WU-Journal-Rating bieten departmentspezifische Journal-Ratings die Möglichkeit, die Spezifika der einzelnen Forschungsschwerpunkte der Departments zu berücksichtigen.

2015 wurde das Journal-Rating auf eine völlig neue Basis gestellt. Eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Nikolaus Franke machte sich an die Aktualisierung und Umgestaltung. Dazu wurde auch ein WU-weiter Konsultationsprozess eingeleitet. Ergebnis ist eine neue Herangehensweise. Alle Departments (mit Ausnahme der juristischen Departments und der Wirtschaftskommunikation) erstellen „ihre“ Journal-Ratings, die extern validiert sein müssen. Die Prämierung geschieht auf der Basis eines gewissen Betrags ebenfalls im Department. Die Verleihung aller Prämien findet in einer WU-weiten Veranstaltung statt. Dieses Prozedere wird 2016 in Kraft treten.



### **Zielvereinbarungen, Leistungsanreize, Motivation**

**Was ist die Karotte, wer ist  
der Esel? Reflexionen über  
die Motivation wissenschaftlicher  
Angehöriger der WU  
Wolfgang Mayrhofer**

Zunächst zur Klärung der Lage. Erstens: Menschen kann man nicht motivieren, „Menschen sind grundsätzlich motiviert: Auf Grund ihrer inneren Verfassung sind sie bereit, Verhaltensweisen zu zeigen, die sie im Bezug darauf für sinnvoll halten“ (Mayrhofer, 2009: 97). Im trivialisierten Sinn verwenden wir „motivieren“ in der Regel zur Euphemisierung „hässlicher“, von außen kommender Dinge wie Überredung, Zwang, Verführung oder Manipulation. Nicht dass das nicht auch zum Führungsalltag gehörte. Nur: Es hat mit Motivation im eigentlichen Sinn nichts zu tun. Zweitens: Extrinsische, „von außen“ kommende Motivation hat das Potenzial, den inneren Antrieb nachhaltig zu verringern oder ganz zu zerstören (Deci, Ryan &

Koestner, 1999). Das ist keine einfache Substitutionsbeziehung, aber es gibt doch relativ klare empirische Befunde dazu. Extrinsisch motivierte Personen – und hier Einkommensmaximierer stärker als Statusorientierte – lassen sich mit externen Leistungsanreizen wenigstens kurzfristig zu Verhaltensänderungen bewegen. Bei intrinsisch motivierten Organisationsmitgliedern – und solche hat und braucht eine Universität ganz besonders – wird es kontraproduktiv: Loyale sehen darin eine Verletzung der Selbstachtung, Formalist/inn/en demotivierende Kontrolle und Selbstbestimmte überhaupt Korruption (Frey, 2000). Allenfalls individuell als sehr hoch wahrgenommene externe Belohnungen, die eine Universität in der Regel nicht hat, können das ausgleichen, und dies – drittens – auch nur vorübergehend. Monetäre, externe Belohnung wirkt nur kurzfristig, denn es kommt rasch zu Gewöhnungseffekten. Schließlich viertens: Monetäre Belohnungsschemata in einem so regulierten Feld, wie es Universitäten sind, führen zu stark formalisierten Systemen, denen eine Organisation – im Sinne von Locked-in-Effekten – nicht oder nur zu einem hohen Preis wieder entfliehen kann.



## INSTRUMENTE DER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Seit Einführung der Leistungsprämien für herausragende wissenschaftliche Publikationen im Jahr 2006 wurden 506 A-Publikationen und 47 A+-Publikationen veröffentlicht und viele dieser Beiträge wurden auf der Basis einer Betriebsvereinbarung mit einer Prämie (1.000 Euro für einen A-Journal-Artikel bzw. 3.000 Euro für einen A+-Journal-Artikel) gewürdigt. Jährlich werden dafür vom Rektorat rund 100.000 Euro als sogenannte **Leistungsprämien** zur Verfügung gestellt. Auch für eingeworbene Drittmittelforschungsprojekte, die von externen Forschungsförderungseinrichtungen basierend auf einem internationalen Peer-Review gefördert werden, und für Projekte, die vom Jubiläumsfonds der Stadt Wien unterstützt werden, werden Leistungsprämien in Höhe von zwei Prozent der eingeworbenen Gesamtsumme ausbezahlt.

Der **WU Best Paper Award** ist (auch in finanzieller Hinsicht) der renommierteste Preis, den die WU für herausragende Publikationen vergeben kann (Preisgeld 21.000 Euro). Die Mittel werden vom Jubiläumsfonds der Stadt Wien, der seit 1998 Forschungsvorhaben der WU fördert, zur Verfügung gestellt und wurden nachhaltig für die Finanzierung des bedeutenden Wissenschaftspreises gesichert. Seit 2006 wird der WU Best Paper Award in drei Kategorien vergeben, um allen WU-Fächern gerecht zu werden. Die Vergabe erfolgt auf der Basis von internationalen Gutachten und wurde zuerst von Peter Mertens von der Universität Erlangen-Nürnberg, ehemaliger Vorsitzender des WU-Forschungsbeirats, und seit 2013 vom WWTF koordiniert. Im Zeitraum 2002 bis 2014 wurden 264.000 Euro an Preisgeldern vergeben, 39 Artikel prämiert und 60 WU-Forscher/innen ausgezeichnet. Aus Anlass der Preisverleihung, die in Kooperation mit der Wissenschaftsabteilung der Stadt Wien stattfindet, ist jeweils ein/e Professor/in der WU eingeladen, eine „Wiener Vorlesung“ zu einem ausgewählten Thema zu halten und aktuelle Forschungsergebnisse zu präsentieren.

All das war und ist selbstverständlich auch dem Rektorat bekannt. Trotzdem zögerte es nicht, im Zuge der tief greifenden Umgestaltung der WU zu einer stärker unternehmerischen, nach sogenannten modernen Managementprinzipien geführten Universität (wage?)mutig monetäre Leistungsanreize für Forschungspublikationen – 1.500/3.000 Euro je nach Reputation der Zeitschrift – auszuloben. Gekommen ist es dann mehr oder weniger so wie erwartet.

Rituell wurde das Ganze in ein jährliches Schaulaufen der WU-Spitzenforscher/innen gekleidet, der Titel dieser Veranstaltung ist mit „Prämienabend“ gleichermaßen entlarvend wie abtörend. Seitens der Organisation floss im Vergleich zum Gesamtbudget der WU nicht allzu viel Geld, trotzdem in den letzten Jahren etwas mehr als 50.000 Euro pro anno. Für den Einzelnen ist die Wirkung mehr als überschaubar. Eine zusätzliche von der WU geförderte Person pro Aufsatz (oft sind es mehr), die recht mutige Annahme von 300 Arbeitsstunden (oft sind es mehr), und man kommt auf Bruttostundenlöhne im Bereich von 2,50 bis 5 Euro, insgesamt nach Steuer also vielleicht auf einen Abend bei Schnitzel und Bier für eine

mittelgroße gesellige Runde. Auf diesen Umstand aufmerksam gemacht, antwortete mir der Rektor in einem denkwürdigen Gespräch: „Aber das ist doch nur symbolisch!“ Eben – genau das ist der Punkt. Und was heißt hier „nur“? Bin ich käuflich? Ja, wie wir alle in der einen oder anderen Form, aber nicht mit 2,50 Euro brutto die Stunde und einem „Prämienabend“ – da kann ich nur wählen zwischen Zumutung, Beleidigung, Für-andere-Zwecke-benutzt-Werden und Verspottung. Brauche ich diesen „Anreiz“? Unter anderem bin ich deswegen an die Uni gegangen, um mit Kolleg/inn/en aus aller Welt im gemeinsamen Diskurs – der nun einmal ganz wesentlich durch den Austausch auf Konferenzen und das Schreiben von wissenschaftlichen Beiträgen geschieht – wenigstens eine kleine Spur für die Nachwelt zu hinterlassen, um mich selbst von der Straße fernzuhalten und um idealerweise sogar die Welt ein klein wenig besser oder informierter zu machen. 2,50 Euro pro Stunde machen da genau keinen Unterschied.

Instrumentell ist die WU gefangen. Wie es die gute Ordnung verlangt, ist das Ganze mittlerweile in eine Betriebsvereinbarung gegossen. Dafür bedarf es natürlich genauer →

### Liste der Preisträger/innen des WU Best Paper Award (seit 2002)

2002	Thomas Grandner
2003	Manfred M. Fischer, Martin Reismann, Harald Badinger, Thomas Url, Friedrich Leisch, Alois Geyer
2004	Nikolaus Franke, Christian Lühje, Werner Müller, Andrej Pázman, Herbert Walther
2005	Regina Tüchler, Sylvia Frühwirth-Schnatter, Thomas Otter, Ulrich Berger, Mark Strembeck, Gustaf Neumann
2006	Julia Brandl, Rainer Jankowitsch, Stephan Klinger, Stefan Pichler, Irene Pollach
2007	Manfred M. Fischer, Christoph Hienerth, Thomas Bachner
2008	Hannelore De Silva, Ulrich Berger
2009	Christian Bellak, Markus Leibrecht, Nikolaus Franke, Peter Keinz, Elfriede Penz, Erich Vranes
2010	Nikolaus Franke, Peter Keinz, Patrick Mair, Erich Vranes
2011	Harald Badinger, Jesus Crespo Cuaresma, Hannelore De Silva, Wolfgang Lutz
2012	Ulrich Berger, Klaus Gugler, Neil Stoughton, Josef Zechner
2013	Karl-Michael Brunner, Nils Friewald, Klaus Gugler, Rainer Jankowitsch, Katrin Rabitsch, Arne Westerkamp
2014	Klaus Gugler, Nils Löhndorf, Ulrike Schneider, Birgit Trukeschitz

Regeln. Genaue Regeln drücken sich in einem komplizierten Prozedere aus, welche Zeitschriften in die entsprechenden Kategorien fallen. Loswerden kann man in der österreichischen Realverfassung diese Regelung nicht mehr, auch wenn man ihre Unsinnigkeit mittlerweile eingesehen hätte (was ich stark vermute).

Damit aber nicht genug. Das schlechte Beispiel macht auch noch Schule. In Zukunft muss die sinngemäß gleiche Logik auf Departmentebene angewendet werden. Das führt etwa für dieses Jahr dazu, dass im Department für Management 2.450 Euro unter Beachtung einer Reihe von Rahmenbedingungen für den Umgang mit Monografien, Maximal- und Minimalzahlen prämierter Personen, die Maximalhöhe der Ausschüttung pro Person und die Berücksichtigung von Jungforscher/innen/n ausgeschüttet werden müssen. Das wiederum ist natürlich nicht ganz einfach, denn die Bedingungen erlauben verschiedene Lesarten, wofür eine intensive Diskussion im Department notwendig ist, was wiederum eine eigene Arbeitsgruppe erfordert, die wiederum durch entsprechende

Vorüberlegungen in den verschiedenen Interessengruppen gut vorzubereiten ist, etc. pp.

Angesichts fehlender empirischer Wirksamkeitsbelege im konkreten Fall halte ich auf der Basis unseres Wissens über monetäre Anreizsysteme fest: Wer Forschungsergebnisse zusätzlich bezahlt und auf motivierende Wirkung hofft, verursacht im besten Fall Opportunitätskosten und im schlechtesten – und wahrscheinlichsten – Fall kontraproduktive Effekte bei wissenschaftlich Tätigen (und nicht nur dort...), vor allem bei intrinsisch motivierten Forscher/innen/n. Und zur Sicherheit: Das gilt sowohl für die gute (?) alte Zeit, in der noch Ordinarien Institute leiteten und Studenten unterrichteten, als auch für die schöne (?) neue Welt der unternehmerischen Universität, in der Angehörige der Hochschule Studierende als Kund/inn/en rundum servizieren.

PS: Für ganz Hintergründige: Ja, ich war mehrmals unter den potenziell Prämierten; nein, ich war weder beim „Prämienabend“ noch habe ich die Prämie angenommen.

Die **Forschungsverträge** wurden 2004 eingeführt und bislang 22-mal vergeben. Diese Vereinbarungen ermöglichen eine Art Sabbatjahr und werden an ausgewiesene Wissenschaftler/innen der WU vergeben. Um solche Impulse auch auf der Ebene der Postdocs zu geben, wird diese spezielle Förderung seit 2013 auch promovierten Wissenschaftler/innen/n gewährt. Sie wurde bisher 15-mal vergeben. Als relativ neues Instrument wurden im Jahr 2012 **Matching Grants** zur zusätzlichen finanziellen Unterstützung von erfolgreich beantragten Drittmittelforschungsprojekten eingeführt. Damit fördert das Rektorat nach internationalem Vorbild Forscher/innen, die drittmittelfinanzierte Großprojekte an die WU bringen konnten. Die vielfältigen **Förderangebote für Nachwuchswissenschaftler/innen** umfassen Projektförderungen, Mobilitäts- und Forschungsstipendien und Druckkostenzuschüsse für Dissertationen ebenso wie Leistungsprämien und Habilitationsförderungen.

Um neue Projekte anzustoßen, wurde in den letzten Jahren zudem die **Anbahnungsfinanzierung** deutlich ausgebaut. Speziell für die sehr zeitaufwendige Ausarbeitung von Forschungsprojektanträgen bei den Förderinstitutionen EU (insbesondere Rahmenprogramm), FWF und WWTF gibt es Fördermöglichkeiten für Assistent/inn/en, die die Pilotphase unterstützen sollen. Die WU hofft, damit bald einen dritten SFB, neue WWTF-Projekte oder auch ERC-Grants gewinnen zu können.

## FÖRDERUNGEN FÜR FRAUEN

Frauen sind in der Forschung nach wie vor unterrepräsentiert, insbesondere nach dem Doktorat und vor der Habilitation. Obwohl die Zahl der Studentinnen und Absolventinnen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, fällt der Frauenanteil bei den Habilitierten drastisch ab. Frauenförderung wird daher als wichtige strategische Aufgabe der WU angesehen. Um junge Frauen für die Wissenschaft zu begeistern und zu motivieren, gibt es seit 2006 ein **Qualifizierungsprogramm für Wissenschaftlerinnen** aller Qualifikationsstufen. Das Rektorat hat sogenannte **Habilitandinnenstellen** geschaffen und seit 2007 auf der Basis von internationalen Gutachten insgesamt 14 Frauen auf diese Weise gefördert. Ziel ist, die Frauen für eine Berufung als Professorin zu qualifizieren. Eine ähnliche Schiene ist das **Dr.-Maria-Schaumayer-Habilitationsstipendium**: 21 Wissenschaftlerinnen wurden bisher gefördert.

---

*Wolfgang Mayrhofer ist Vorstand des Interdisziplinären Instituts für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management und des Departments für Management. Er ist stv. Vorsitzender des Senats.*

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6): 627–668.

Frey, B. 2000. Leistung durch Leistungslohn? Grenzen marktlicher Anreizsysteme für das Managerverhalten. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 44: 67–95.

Mayrhofer, W. 2009. Motivation und Arbeitsverhalten. In: H. Kasper & W. Mayrhofer (Hg.), *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 4. Aufl.: 95–130. Wien: Linde.

2015 folgten zwei weitere frauenspezifische Maßnahmen, finanziert aus dem Nachlass der Alumna Maria Schau-mayer: ein Internationalisierungsprogramm für Doktorandinnen und ein Stipendium für Wiedereinsteigerinnen.

## FOKUS WISSENSTRANSFER

Das „**Journal für Betriebswirtschaft**“ (**JfB**) wurde 1951 an der damaligen Hochschule für Welthandel gegründet. Es gehört international zu den traditionsreichsten und ältesten wissenschaftlichen Zeitschriften im Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Das Kuratorium zur Förderung der WU schuf über Jahre hinweg die finanzielle Basis für die Herausgabe des JfB an der WU. Im Jahr 2003 wurde es unter den Herausgebern Gerhard Speckbacher und Nikolaus Franke völlig neu positioniert. Das JfB sollte nach internationalem Vorbild von der WU herausgegeben werden und damit ihre Positionierung als international anerkannte Forschungseinrichtung unterstützen. Inhaltlich richtet sich das JfB an wissenschaftlich interessierte Leser/innen und informiert in State-of-the-Art-Review-Artikeln über den Stand von Themen aus der Palette der betriebswirtschaftlichen Forschung. Nach einem erfolgreichen Verlagswechsel zu Springer 2005 wurde der Begutachtungsprozess internationalisiert. Heute zählt das JfB im deutschsprachigen Raum zu den Marktführern bei den betriebswirtschaftlichen Zeitschriften. 2011 übernahm mit Engelbert Dockner, Jonas Puck und Thomas Reutterer ein neues Herausgeberteam das JfB. Mit dem Wechsel wurde auch die Internationalisierung intensiv vorangetrieben. Das JfB ist nun ein bilinguales Journal mit einem neuen englischen Titel: „**Management Review Quarterly**“.

Die WU ist auch im Bereich der **Open-Access-Zeitschriften** aktiv: Seit 2014 fördert der FWF die Onlinepublikation „**Region**“ an der WU. „**Region**“ ist die wissenschaftliche Zeitschrift der European Regional Science Association (ERSA) und wird über einen Server der WU öffentlich bereitgestellt. Durch das Projekt, das von Gunther Maier geleitet und betrieben wird, kann die WU Erfahrungen im Herausgeben einer Open-Access-Zeitschrift sammeln und damit eine Vorreiterrolle übernehmen.

Die WU-Forscher/innen sind in vielen Disziplinen präsent und international anerkannt. Um die Ergebnisse der Forschung einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, wurde die **Öffentlichkeitsarbeit** systematisch in verschiedenen Formaten ausgebaut. Es werden diverse Kanäle, in jüngster Zeit verstärkt auch **Social Media**, genützt, um über die Projekte und Ergebnisse der WU-Forschung zu berichten. In regelmäßigen Abständen wird die Presse mit Informationen und Neuigkeiten von der WU versorgt. Der **WU-Forschungsnewsletter** hält die Scientific Community und Wissenschaftsjournalist/inn/en auf dem Laufenden. Auch die Webpräsenz wurde seit 2002 bereits zweimal einem Relaunch unterzogen, ein neuer Webauftritt ist in Vorbereitung. Das „**WU-Magazin**“, das in Kooperation mit der Tageszeitung „**Die Presse**“ herausgegeben wird, berichtet über zukunftsweisende Forschungsprojekte, neue Professor/inn/en und Ereignisse auf dem Campus. Die Forschungsleistungen werden zudem seit 2012 in einem „**Research Report**“ zusammengefasst.

Seit 1993 präsentiert die WU ihre Forschungskompetenz der allgemeinen Öffentlichkeit. Seit 2006 wird der **WU Competence Day**, eine eintägige wissenschaftliche Veranstaltung, jährlich von jeweils einem Department der WU organisiert. Im Mittelpunkt stehen die aktuellen Forschungsaktivitäten, womit das Profil der WU als Know-how-Trägerin in den unterschiedlichen Bereichen verstärkt wird.

### Themen und Organisator/inn/en des WU Competence Day

Jahr	Thema	Department/Leitung
2006	Innovationen in Marketing und Handel	Marketing, Leitung: Peter Schnedlitz
2007	Fremdsprachen im Fokus: Internationale Kommunikation als Schlüssel zum Unternehmenserfolg	Fremdsprachliche Wirtschaftskommunikation, Leitung: Martin Stegu
2008	Wettbewerbsvorteil: Organisationales und individuelles Kompetenzmanagement	Management, Leitung: Helmut Kasper
2009	15 Jahre EU-Beitritt Österreichs	Unternehmens-, Arbeits- und Sozialrecht und Öffentliches Recht und Steuerrecht, Leitung: Michael Lang und Susanne Kalss
2010	The New Financial Architecture	Finance, Accounting and Statistics, Leitung: Josef Zechner
2011	Das digitale Unternehmen	Informationsverarbeitung und Prozessmanagement, Leitung: Alfred Taudes und Rony Flatscher
2012	Business Model Innovation	Strategy & Innovation, Leitung: Gerhard Speckbacher und Christopher Lettl
2014	Nachhaltiges Wirtschaften	Sozioökonomie, Leitung: Ulrike Schneider und Sigrid Stagl

Die Forscher/innen haben seit 2002 **rund 14.000 wissenschaftliche Arbeiten** veröffentlicht, die in der **Forschungsdatenbank FIDES** dokumentiert sind. Ein Gesamtüberblick über die beeindruckende Publikationstätigkeit ist im Anhang dargestellt. Und die WU ist auf wissenschaftlichen Tagungen und Konferenzen sehr präsent. Seit 2004 wurden rund 11.000 Vorträge auf Konferenzen gehalten.

Einige Departments veröffentlichen die Arbeiten ihrer Forscher/innen in eigenen Working Paper Series, die in der **elektronischen Publikationsplattform ePub<sup>WU</sup>** abrufbar sind. Die WU war 2002 die erste österreichische Universität, die in einem institutionellen Repositorium Forschungsergebnisse mit Open Access weltweit zur Verfügung stellte.

Die Mitglieder der Faculty wirken darüber hinaus federführend an vielen wissenschaftlichen Publikationen mit. Stellvertretend für die intensive Redaktions- und Editionstätigkeit der WU-Faculty ist das überaus renommierte Journal **„Long Range Planning – International Journal of Strategic Management“** zu nennen, das unter dem Herausgeber James A. Robins zu den führenden internationalen Journals aus dem Bereich Strategie zählt.

Eine wesentliche Rolle neben der Öffentlichkeitsarbeit kommt dem **Forschungsservice** als Dienstleistungseinrichtung zu. Auch diese Einrichtung hat in den letzten Jahren eine Reihe von neuen Aufgaben übernommen. So wurde etwa die Online-**Forschungsdatenbank FIDES** aufgebaut, die über alle Aktivitäten der WU-Forscher/innen informiert. Derzeit enthält FIDES über 56.000 Publikationseinträge. Eine weitere Aufgabe ist die Dokumentation und Begleitung der Forschungsevaluation. In den letzten Jahren wurde die Beratung insbesondere für EU-Projekte personell verstärkt, um die Antragstellung zu fördern und zu begleiten. Das Team versteht sich als Dienstleistungseinrichtung für die Forschenden an der WU, und Leistungen wie die „EU-Cafés“, Workshops und Beratungen werden gerne in Anspruch genommen.

# Wissenszentrum Bibliothek

Mit der Übersiedlung auf den Campus begann auch für die Bibliothek eine neue Ära. Die Zusammenführung der 65 Institutsbibliotheken und der Hauptbibliothek in eine Zentral- und vier Spezialbibliotheken brachte eine völlige Neuorganisation der Administration der Bestände, der Services und der Nutzung mit sich. Der Prozess wurde gleichzeitig mit der Planung zum neuen Campus begonnen und umfasste einige Vorstudien, die Einbindung eines Großteils der WU-Mitarbeiter/innen und die Planung durch die Architekt/inn/en. Resultat waren ein Bibliothekszentrum (das auch die Spezialbibliothek Wirtschaft enthält) und drei dezentrale Spezialbibliotheken (Jus, Sozialwissenschaften, Wirtschaftssprachen).

Doch zunächst ein Blick zurück. Bereits 2002, so ist in der Chronik der damaligen „Hauptbibliothek“ nachzulesen, kam es zu einer Neuorganisation der drei Hauptabteilungen der Bibliothek und des InfoCenters. Die individuelle Beratung und die Serviceangebote für Studierende und Besucher/innen wurden massiv ausgebaut. Als eine der ersten Universitäten setzte die WU auf eine **elektronische Publikationsplattform** für Working Papers und Dissertationen und machte sie im Internet auf der Webseite von ePub<sup>WU</sup> für die Öffentlichkeit zugänglich. Immer stärker rückte zu diesem Zeitpunkt die Digitalisierung der Medien in den Vordergrund und so wurde der Ausbau der digitalen Bibliothek zu einem der großen strategischen Ziele. Ein weiterer Schwerpunkt war der Ausbau der Services, das Kursprogramm wurde erweitert und auch die räumlichen Angebote wurden verbessert.

In der Nacht vom 13. Dezember 2005 kam es im ersten Untergeschoß des UZA 1 durch **Brandlegung** zu einem folgenschweren Brand. Es wurde niemand verletzt, allerdings musste der Studien- und Bibliotheksbetrieb für Tage ausgesetzt und der gesamte Freihandbereich mit circa 40.000 Bänden durch eine spezielle Reinigung von Ruß befreit werden. Ernste Schäden trugen auch ein Teil der PCs und Drucker, ein Selbstverbuchungsgerät, der CD-ROM-Server und die Buchsicherungsanlage davon.

Nach der Entscheidung für einen Neubau der WU begann man 2007 mit ersten Raumbedarfsberechnungen, und ein

Funktionsprogramm wurde erstellt. 2008 gewann das Büro Zaha Hadid den Architekturwettbewerb für das Library & Learning Center (LC). Ab diesem Zeitpunkt war auch sichtbar, dass das LC den Mittelpunkt des neuen Campus der WU bilden und architektonisch eine Landmark sein würde. Das Bibliothekszentrum war ein fixer Bestandteil davon.

2010 wurde mit der Umsetzung der **Neuorganisation** der Bibliothek begonnen. Anstelle von 65 Institutsbibliotheken und der Hauptbibliothek wurden die Bestände an vier Standorten konzentriert (im Bibliothekszentrum wurde auch die Spezialbibliothek Wirtschaft zusammengefasst, die drei Spezialbibliotheken für Jus, Sozialwissenschaften und Wirtschaftssprachen wurden in anderen Gebäuden untergebracht). Die Zugänglichkeit und die Verfügbarkeit haben sich damit für alle Nutzer/innen/gruppen deutlich verbessert. Intern wurden in Hinblick auf ein einschichtiges Bibliothekssystem organisatorische Änderungen vorgenommen und neue Abteilungen für Bestandsmanagement, Medienmanagement, Benutzungsmanagement, Servicemanagement sowie E-Ressourcen und Zeitschriften eingerichtet.

Bevor die neuen Bibliotheken aber bezogen werden konnten, war es notwendig, nahezu den **gesamten Medienbestand** umzuarbeiten, etwa 400.000 Monografien und 1.200 Zeitschriftentitel wurden bearbeitet und nach RVK (Regensburger Verbundklassifikation) klassifiziert. Ab 2011 wurden die ersten Institutsbibliotheken geschlossen und zehntausende Medien für die Aufstellung in einer der vier Spezialbibliotheken neu geordnet. Die **Retrokatalogisierung** der Monografien und Zeitschriften konnte im Zuge dieses Projekts ebenfalls abgeschlossen werden. Damit sind nunmehr alle Monografien der WU im Onlinekatalog verzeichnet.

Der digitale Bestand hat in vielen Fachbereichen die Printbestände an Aktualität und Umfang längst überholt. Viele Zeitschriften werden hauptsächlich elektronisch genutzt und auch der Einsatz von E-Books für Lehrveranstaltungen wird immer stärker nachgefragt. Die Bibliothek hat daher schon früh den Fokus auf **digitale Angebote** gerichtet. Der Bestand umfasst über 130 Datenbanken, 80.000 E-Books

und 19.000 E-Zeitschriften und steht WU-Angehörigen über das Netzwerk der WU rund um die Uhr und auch von außerhalb des Campus zur Verfügung.

Mit Beginn des Jahres 2013 wurde die **zentrale Erwerbung** für alle Medien umgesetzt und die Übersiedlung vorbereitet. Mitte August wurde die alte Hauptbibliothek in der Augasse geschlossen und bereits am 30. September wurde das neue Bibliothekszentrum unter großem Medieninteresse eröffnet. Die neue Bibliothek ist nicht nur in architektonischer Sicht herausragend, auch die Services und Angebote können sich sehen lassen. Etwa 2.800 Personen sind aufgrund der ausgezeichneten Lernqualität, der Bibliotheksservices und der verkehrsgünstigen Lage täglich zu Gast, rund ein Drittel davon sind Studierende anderer Universitäten.

In den Jahren 1938 bis 1945 wurden neben zahlreichen Kunstwerken und anderen Kulturgütern auch hunderttausende Bücher geraubt. Die Universitätsbibliothek sieht es als ihre Aufgabe an, ihren Buchbestand auf potenziell bedenkliche Werke zu überprüfen, geraubte Bücher zu identifizieren und sie ihren einstigen Besitzer/inne/n oder deren Erb/inn/en zurückzugeben. In dem im Mai 2010 gestarteten Projekt zur **NS-Provenienzforschung** wurden bisher 66.000 Bände per Autopsie kontrolliert. Für 2015 ist eine erste umfangreiche Publikation geplant.

Im Jahr 2015 wurde auch das **WU-Archiv** neu organisiert. Ausgelöst durch das WU-Gedenkprojekt war klar, dass WU-Dokumente, -Entscheidungen und -Publikationen zentral gelagert und gemanagt werden müssen. Es wurde die vollständige Integration in die WU-Bibliothek vollzogen und ein Historiker engagiert, der nunmehr als Archivar fungiert. Die Universität konnte davon schon profitieren. Im Juni 2015 wurde die Affäre Borodajkewycz auch öffentlich behandelt und aufgearbeitet.

Im Zuge von Schenkungen wurden die Nachlassbibliotheken der beiden bedeutenden österreichischen **Ökonomen Kurt W. Rothschild und Josef Steindl** an die Universitätsbibliothek übergeben. Nach einer sorgfältigen Bearbeitung der rund 2.000 Werke konnten die beiden Sondersammlungen am 21. Oktober 2014 mit einem Festakt eröffnet werden. In einem speziell dafür gewidmeten und eingerichteten Raum im OMV Bibliothekszentrum stehen sie seitdem interessierten Benutzer/inne/n zur Verfügung.

Die Bibliothek der WU ist zudem in nationalen und internationalen **Netzwerken, Kooperationen und Projekten** engagiert. National sind dies vor allem der Österreichische Bibliothekenverbund (OBV), die Kooperation E-Medien Österreich (KEMÖ) und das Forum Universitätsbibliotheken Österreichs (ubifo). Ein weiterer Schwerpunkt ist die Vernetzung mit anderen führenden europäischen Wirtschaftsbibliotheken, um an gemeinsamen Projekten zu arbeiten und Erfahrungen auszutauschen, etwa im Rahmen der European Business Schools Librarians' Group (EBSLG) oder von Nereus. Sowohl EBSLG wie auch Nereus hielten ihre Tagungen 2014 im neu errichteten LC an der WU ab.





**7.**

**Internationales**

# Vorreiterin in der Internationalisierung

Die WU war immer für ihre Internationalisierung bekannt und hat früh begonnen, entsprechende Strukturen und Angebote zu schaffen. Bereits vor 1990 verfügte sie über eine Kommission für internationale Kontakte und einige Austauschpartner. Das Zentrum für Auslandsstudien wurde 1990 gegründet und als erste Einrichtung in Österreich mit der Internationalisierung betraut. Es folgten die Expansion der Austauschpartner, die Einsetzung von Kooperationsbeauftragten für Partneruniversitäten und der Aufbau eines Angebots an englischen Lehrveranstaltungen. Die Fokussierung auf Zentral- und Osteuropa war der nächste Schritt. Die WU war damit eine Vorreiterin in der Internationalisierung. Doch diese sollte auch strategische Bedeutung erhalten. Der Umstieg auf das dreigliedrige Bologna-System war da ein bedeutender Impuls und eine Erleichterung.

Im Wettbewerb der besten Universitäten in Europa zu bestehen und damit für hervorragende Studierende und Wissenschaftler/innen attraktiv zu sein, war das Ziel der WU seit der ersten Version des Entwicklungsplans 2003. Die Herausforderung bestand darin, die WU trotz ihrer Größe und des offenen Hochschulzugangs als Spitzenuniversität zu etablieren und dabei die Unterstützung der Kolleg/inn/enschaft zu haben. Seit 2004 war klar, die WU hat große Ambitionen. Sie wollte zu den Top 5 im deutschsprachigen Raum und den Top 15 in Europa gehören. Wie aber dieses Ziel erreichen?

Eine wissenschaftliche Karriere muss heute international orientiert sein. Für den Nachwuchs, aber auch für etablierte Professor/inn/en ergeben sich dadurch neue Möglichkeiten – vorausgesetzt, die Bereitschaft zur Mobilität ist vorhanden. Studierende wollen eine Ausbildung, die sie unter anderem auf internationale Tätigkeiten vorbereitet. In- und ausländische Arbeitgeber erwarten flexible und mobile Absolvent/inn/en.

Auf die Internationalisierung wurde deshalb in den letzten Jahren ein besonderes Augenmerk gelegt. Auf diesem Kurs ist die WU äußerst gut unterwegs. Die Zahl der Partneruniversitäten hat sich weit mehr als verdoppelt (von 100 auf über 240), die WU bietet eine englische Spezialisierung in den Bachelorstudien und sieben Master- und zwei PhD-Programme in englischer Sprache an, jede/r vierte Studierende kommt mittlerweile aus dem Ausland, jede/r zweite Absolvent/in hat internationale Erfahrung. Die WU wird in Kürze in den exklusiven weltweiten Club der **dreifach akkreditierten Universitäten** aufsteigen, denn nach EQUIS und AMBA komplettiert nun eine AACSB-Akkreditierung das Bild.



## Berufungspolitik für Professuren, Änderungen, Erfahrungen

Martin Schreier

Als ich im März 2012 von der Bocconi University in Mailand als neuer Professor für Marketing-Management nach Wien an die WU berufen wurde, war die WU bereits eine andere als zu meiner Studienzeit. Sie ist in Bezug auf Internationalisierung, worauf ich hiernach den Schwerpunkt setzen möchte, gut unterwegs. Das merkt man bereits, wenn man über den neuen

WU-Campus schlendert und dabei fast selbstverständlich auf Vielsprachigkeit trifft; internationale Studierende unterhalten sich in den unterschiedlichsten Sprachen, die WU-Faculty fachsimpelt mit ihren internationalen Gästen, und Konferenzteilnehmer/innen aus aller Welt besuchen von der WU ausgerichtete Konferenzen. Darüber hinaus haben viele sinnvolle Initiativen des Rektorats zur Beflügelung der Internationalität in Lehre und Forschung gewirkt. Sichtbare Erfolge sind etwa die Akkreditierungen, die diversen Förderprogramme für den wissenschaftlichen Nachwuchs, der rege Student- und Faculty-Exchange und die englischsprachigen Masterprogramme. Die Riege der WU-Professor/inn/en hat sich in den letzten →

Als **Mitglied von CEMS (The Global Alliance in Management Education) und PIM (Partnership in International Management)** befindet sich die WU in bester Gesellschaft – die Mitgliedschaft ermöglicht gemeinsame Programme, Austausch und Projektkooperationen mit den renommiertesten Wirtschaftshochschulen auf der ganzen Welt. Zu den engsten Partnern zählen die Universität St. Gallen, die Copenhagen Business School (CBS), die Rotterdam School of Management (RSM), die Bocconi University, die University of Illinois at Urbana-Champaign, die Tsinghua University und die Queen’s School of Business. Gemeinsam ist den Topuniversitäten eine starke internationale Ausrichtung und Wettbewerbsorientierung. Das UG 2002 schuf neue Möglichkeiten in diesem doch sehr kompetitiven Umfeld und mehr Handlungsspielraum für das Rektorat, um die Internationalisierung zu intensivieren. Zur internationalen Positionierung der WU dienten insbesondere folgende Instrumente:

- internationale Ausrichtung der Programme
- internationale Akkreditierungen
- internationale Rankings
- internationale Kooperationen
- internationales Branding und die Marke „WU“
- internationale Alumni-Arbeit

Außerdem wurde bereits 2004 mit dem **International Board** ein Beratungsgremium für das Rektorat eingerichtet. So konnten die Außensicht und die globale Erfahrung von 20 Universitätsmanager/innen und -expert/innen für den WU-Strategieprozess nutzbar gemacht werden. In jährlichen Treffen wurden verschiedene „brennende“ Themen diskutiert. Die Ergebnisse halfen dem Rektorat dabei, wichtige und notwendige Entscheidungen mit größerer Sicherheit zu treffen (z. B. Fragen des Branding, Fächerfokus).

## INTERNATIONALE AUSRICHTUNG DER PROGRAMME

Wie im Entwicklungsplan 2005 festgeschrieben spiegelt das Ziel, zu den Top 5 im deutschsprachigen Raum und den Top 15 in Europa zu gehören, eine grundlegende Positionierungsentscheidung wider, weg vom regionalen Fokus und hin zu einer europäischen Spitzenuniversität. Auf Bachelorebene versuchte die WU weiterhin, Studierende auf lokaler und regionaler Ebene anzusprechen. Das betraf sowohl Österreich und den deutschsprachigen Raum als auch – in zweiter Linie – **Zentral- und Osteuropa (CEE)**. Für international interessierte Bachelorstudierende wurde das Angebot von englischsprachigen Lehrveranstaltungen ständig ausgeweitet und in einem eigenen Programm „Cross Functional Management“ zusammengefasst. Dieses hat auch nachhaltig zur Anziehung internationaler Austauschstudierender beigetragen.

---

Jahren außerdem enorm verjüngt, und viele der Neuberufenen verfügen über einen internationalen Background oder Auslandserfahrung.

Meine eigene Berufung erfolgte bereits nach den geänderten Bestimmungen des UG 2002. Ich kann also wenig über die Veränderungen durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Berufungspolitik sagen. Ich habe mein Berufungsverfahren, wie könnte es auch anders sein, jedenfalls sehr positiv in Erinnerung.

Wie sehr sich das reale Berufsbild einer WU-Professorin/eines WU-Professors aber tatsächlich geändert hat, lässt sich an einem einfachen Gedankenexperiment aufzeigen.

Beantworten Sie folgende Fragen aus heutiger Sicht und vergleichen Sie die Antworten mit jenen, die Sie vor 20 Jahren bekommen hätten: Wie oft ist „der WU-Professor“ oder „die WU-Professorin“ auf internationalen Konferenzen vertreten? Wie oft wird er oder sie zu Forschungsvorträgen an andere Spitzenuniversitäten eingeladen? Wie oft liest man seine oder ihre neuen Fachartikel in den sogenannten internationalen Topjournals? Wie oft entdeckt man ihn oder sie in Editorial-Review-Boards dieser Journals? Wie oft werden seine oder ihre neuen Forschungserkenntnisse in der internationalen Presse aufgegriffen und der breiten Öffentlichkeit nähergebracht? Wie oft werden ebendiese Erkenntnisse auch in den

Auf der Ebene der **Masterprogramme** strebt die WU eine vorwiegend europäische Positionierung an, weshalb auch schon früh englischsprachige Masterangebote geschaffen wurden. 2015 ist bereits die Hälfte aller Masterprogramme englischsprachig. Das „Flagship-Programm“ wurde „International Management/CEMS“ als gemeinsames Programm mit der CEMS-Allianz. Damit wurden die Teilnahme an Rankings und die Kooperation mit Tophochschulen und international agierenden Unternehmen zum Standard. Es folgte unter anderem das Programm „Strategy, Innovation, and Management Control“ (SIMC), für das mittlerweile drei Double-Degree-Abkommen geschlossen wurden.

Auf der Ebene der **PhD-Programme** zielt die WU in den letzten Jahren auf eine globale Reichweite ab. Begabte PhD-Studierende aller Länder (von China bis zu den USA) sollen an der WU attraktive Arbeitsbedingungen und Programme vorfinden, was mit der Vienna Graduate School of Finance (VGSF) und dem „Doctoral Program in International Business Taxation“ (DIBT) gelungen ist. Dem CEE-Raum kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Gerade die Programme der WU Executive Academy wurden in dieser Region platziert. Der EMBA Bucharest gehört zu den Marktführern der Region und wird regelmäßig in den lokalen Medien auf Platz eins gereiht. Insgesamt hat die WU in CEE viele Anknüpfungspunkte, Kontakte und Angebote. Dies wurde schließlich auch durch die Einrichtung eines Competence Center for Central and Eastern Europe im Jahr 2007 unterstrichen.

## INTERNATIONALE AKKREDITIERUNGEN

### Erfolgreiche EQUIS-Akkreditierung, AMBA für die WU Executive Academy

Im Entwicklungsplan 2005 schrieb die WU erstmals fest, eine internationale Akkreditierung anzustreben. Die durch den Akkreditierungsprozess erreichte Qualitätssicherung kann dazu beitragen, im Wettbewerb um die besten Studierenden und Wissenschaftler/innen eine deutlich bessere Position einzunehmen. Es war bald klar, dass nur die angesehene und hochwertige Akkreditierung von EQUIS infrage kommt, um die WU international anerkannter zu machen. 2005 bewarb sich die WU daher um eine **EQUIS-Akkreditierung (European Quality Improvement System)** durch die EFMD (European Foundation for Management Development) und traf damit rückblickend eine weitreichende Entscheidung für die Gesamtorganisation. 2007 erfolgte die erste Akkreditierung für vorerst drei Jahre, die 2010 für drei Jahre verlängert wurde. Im Frühjahr 2013 wurde das EQUIS-Gütesiegel für volle fünf Jahre gewährt. Die WU zählt damit als einzige österreichische Universität zu dem Kreis von weltweit 79 Top-Business-Universitäten, die eine Akkreditierung für die höchstmögliche Dauer von fünf Jahren erhielten. Lediglich drei weitere Hochschulen im deutschsprachigen Raum (Mannheim Business School, WHU – Otto Beisheim School of Management, Universität St. Gallen) wurden für eine fünfjährige Periode akkreditiert.

Hörsäle anderer internationaler Topschools gelehrt? Etc. Der Unterschied zwischen den Antworten von heute und denen vor 20 Jahren ist vermutlich enorm. Das reale Berufsbild hat sich also stark verändert und es wird sich auch in den nächsten 20 Jahren weiter verändern. Das ist der Lauf der Dinge.

Es geht natürlich nicht nur um diesen konkreten „Output“ der WU-Faculty, sondern vielmehr um den internationalen Geist und Spirit, von dem alle Stakeholder der WU, und damit die WU selbst, profitieren sollen; es geht um internationale Kontakte und Netzwerke, den Anschluss an aktuelle Forschungsthemen mit breiter gesellschaftlicher Relevanz und die internationale Sichtbarkeit. Und dies hat wiederum viel

damit zu tun, wie die WU als „Brand“ international wahrgenommen wird, eine Wechselwirkung also. Hier ist das internationale Branding und Marketing der WU im engeren Sinn wichtig und gefragt. Für diese internationale Sichtbarkeit können aber alle WU-Angehörigen, auch die Studierenden, einen Beitrag leisten. Unsere Studierenden machen das zum Beispiel, indem sie sich erfolgreich für exzellente Master- und PhD-Programme in Europa und darüber hinaus bewerben und in der Folge den Ruf ihrer Alma Mater im Ausland prägen. Das Rektorat macht das, indem es sich bemüht, möglichst viele Frauen und Männer mit internationaler Erfahrung zu berufen. Und das ist wohl auch gut so. Aber vermutlich ist es nicht genug. →

Für die WU war EQUIS in mehrfacher Hinsicht ein Meilenstein: Die Akkreditierung zeugt vom Qualitätsmanagement auf allen Ebenen von der Lehre bis zur Forschung. Die Internationalisierung und die Beziehungen zur Wirtschaft wurden besonders ausgezeichnet. Der Akkreditierungsprozess wirkte auch stark nach innen, da insbesondere die Kurie der Professor/inn/en – wie an anderer Stelle in dieser Publikation zu lesen ist – intensiv an der Erstellung der geforderten Strategiepapiere, der Profilentwicklung und schlussendlich dem „Self-Assessment Report“ mitwirkte. So lieferten beispielsweise die Empfehlungen des Peer-Review-Teams 2010 einen wichtigen Input für das Strategieprojekt „WU 2020“ und in der Folge für den 2015 revidierten Entwicklungsplan (insbesondere die Empfehlungen zur Rolle des „Impacts“, zur Entwicklung eines WU-Mission-Statements und zur Profilbildung in der Forschung).

Eine weitere wichtige Akkreditierung folgte 2010, als die **Association of MBAs (AMBA)** erstmals alle an der WU Executive Academy angebotenen MBA-Programme akkreditierte. AMBA ist die einzige MBA-spezifische globale Akkreditierungsorganisation, die alle vier relevanten Stakeholdergruppen zusammenführt: Business Schools, Studierende in AMBA-akkreditierten MBA-Programmen, Alumni und Arbeitgeber. Derzeit sind bei AMBA MBA-Programme in 70 Ländern und an 225 Business Schools akkreditiert. Laut einer von EFMD und CarringtonCrisp 2014 durchgeführten Studie ist die AMBA-Akkreditierung für MBA-Bewerber/innen ein wichtiges Kriterium bei der Wahl einer Business School. Von den Befragten nannten 46 Prozent AMBA, 18 Prozent AACSB und 12 Prozent EQUIS als wichtigste Akkreditierung. Im März 2014 wurden die MBA-Programme der WU Executive Academy erneut für fünf Jahre akkreditiert. Erfreulich ist auch, dass Bodo B. Schlegelmilch, Dean der WU Executive Academy, im gleichen Jahr als Trustee in das International Management Board der AMBA aufgenommen wurde.

**AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business)** ist die Organisation, die weltweit die zweite bedeutende internationale Akkreditierung von Wirtschaftsuniversitäten vergibt. 2011 hat die WU entschieden, auch diese Akkreditierung anzustreben, und damit eine **„triple accreditation“** (AACSB, EQUIS, AMBA). Dann wäre sie endgültig im Kreis der besten Hochschulen der Welt gelangt und würde dadurch ihre Bekanntheit vom anglo-amerikanischen Raum bis nach Asien steigern. Die positive Entscheidung wird Mitte Juni 2015 erwartet.

Es gibt aber noch einen Aspekt, der in diesem Zusammenhang zu nennen ist: Die WU ist durch die Zusammenarbeit mit EFMD ein Keyplayer unter den europäischen Hochschulen geworden. Mitglieder des Rektorats wirken als Peers regelmäßig an Akkreditierungen anderer Hochschulen mit. EFMD ist aber auch zu einem wichtigen Partner geworden, wenn es darum geht, die Marke „WU“ zu platzieren. Bereits zweimal wurden große EFMD-Meetings an der WU abgehalten: das „EFMD Meeting for Deans & Directors General“ im Jänner 2010 und die „EFMD Annual Conference“ im Juni 2014.

---

Was wir dringend brauchen, sind neue Karrieremodelle für unsere (jüngeren) Wissenschaftler/innen nach internationalen Vorbildern oder besser gesagt üblichen Standards. Wir haben noch kein wirkliches Tenure-Track-System, schon gar nicht auf breiterer Basis, um internationale Jungwissenschaftler/innen systematisch nach Wien zu holen. Über dieses Manko sollten wir möglichst bald eine Diskussion eröffnen. Besser noch heute als morgen. Es sind nämlich genau jene „assistant professors“, die an unseren europäischen und US-amerikanischen Peer-Schools den größten Anteil der Faculty ausmachen. Und sie sind tatsächlich mobil und bereit, sich geografisch zu verändern. Sie können die notwendige

Internationalität und Diversität in die Faculty bringen. Und sie sind außerdem der Motor des Erkenntnisfortschritts. Die Diskussion der „Berufungspolitik“ ist also zu kurz gedacht, betrifft sie doch nur die sogenannten „full professors“. UG 2002 hin oder her.

Als ich 2008 als genau solcher „assistant professor“, Tenure-Track, an der Bocconi begonnen habe, bin ich in ein ganz selbstverständlich internationales Team integriert worden. Kurz vor oder nach dem Österreicher von der WU begannen ein Italiener mit PhD-Abschluss von Groningen (Niederlande), eine Chinesin mit PhD der Northwestern University (USA), ein Amerikaner mit PhD der University of

## INTERNATIONALE RANKINGS

Rankings werden zu einem immer wichtigeren Faktor in der Internationalisierung von Wirtschaftshochschulen. Sie sind auch an der WU umstritten, und nicht immer ist für die WU-Angehörigen nachvollziehbar, warum die Universität daran teilnimmt. Am Ende des Tages ist es aber wichtig, dass die WU auch in bekannten Rankings gut platziert ist, um damit die Qualität der Ausbildung und der Forschung zu signalisieren. Für die relevanten Zielgruppen sind Rankings bedeutende Orientierungspunkte.

Seit 2005 beteiligt sich die WU daher am **Ranking der „Financial Times“**. Im „Global Masters in Management“-Ranking nimmt sie mit dem CEMS-MIM-Programm den beachtlichen 22. Platz (von 70) ein. Damit befindet sie sich in bester Gesellschaft mit der Copenhagen Business School, der Stockholm School of Economics oder der Mannheim Business School und ist die Nummer fünf im deutschsprachigen Raum. Im Gesamtranking der „European Business Schools“ erreichte die WU den respektablen 42. Platz (von 100 Universitäten und Hochschulen).

Darüber hinaus nimmt sie mit ausgezeichnetem Erfolg an weiteren wichtigen Rankings teil: „Handelsblatt“-Ranking für Betriebswirtschaft: Platz 4, für Volkswirtschaft: Platz 16; Shanghai-Ranking: unter den besten 200; QS World University Rankings für Accounting & Finance: unter den besten 50–100. Darüber hinaus beteiligt sich die WU aktiv am Projekt „U-Multirank“ und an österreichweiten Ranking-Initiativen.

## INTERNATIONALE KOOPERATIONEN

Was mit wenigen Institutspartnerschaften und vereinzelt Studierendenaustausch begonnen hat, umfasst heute vielfältigste Aktivitäten der WU im Bereich des Austausches von Studierenden und Lehrenden, Kontakte auf höchster universitärer Ebene und eine Vielzahl von Maßnahmen, die die Wettbewerbsfähigkeit und die Positionierung der WU stärken. Dazu war es aber zunächst erforderlich, die eher losen Aktivitäten zusammenzufassen, verbunden mit einer Analyse der Stärken und Schwächen auch in Bezug auf die Attraktivität der jeweiligen Partnerinstitution, und anschließend die Ziele in einer Strategie zu formulieren. Unter der Leitung der Vizerektorin für Internationales wurde daher 2002 begonnen, die rund 100 zum damaligen Zeitpunkt aktiven Partneruniversitäten zu sortieren und sich verstärkt auf strategisch ausgewählte Regionen zu konzentrieren (vor allem im englischsprachigen Raum, den EU-Ländern bzw. CEE und Asien). Seither ist das **Netz von Partneruniversitäten** mehr als doppelt so groß geworden (über 240 Kooperationen); besonders stark zugenommen haben die Kooperationen in den weltweit begehrten Regionen Nordamerika (von 26 auf 59) und Asien (von 14 auf 36).

Colorado, eine Kroatin mit PhD der Universität Pompeu Fabra (Spanien), ein Spanier mit PhD der UCLA (USA) etc., etc. Ein Ort, der das Attribut „international“ durch und durch verdient hat. Ein Ort mit fruchtbarem Nährboden für neue Ideen. Ein Ort des kritischen Diskurses. Das ist insofern beachtlich, als die Bocconi, genauso wie die WU, vor 20 Jahren lediglich ein nationaler Player und auch als solcher positioniert war – die Nummer eins ihres Landes eben.

Die Bocconi ist aber alles andere als ein statistischer Ausreißer. Dieses Selbstverständnis von Internationalität und Diversität wird beinahe an allen international beachteten Universitäten in Europa und darüber hinaus konsequent

umgesetzt, und zwar durchwegs über ein Tenure-Track-System. Wenn Sie sich zum Beispiel auf der Website von INSEAD einen Überblick über die Faculty verschaffen wollen, wird Ihnen sofort ins Auge springen, dass gleich nach dem Namen der „assistant/associate/full professors“ als Erstes die Nationalität angeführt ist. Die Aussage ist klar: Wo international draufsteht, muss auch international drin sein.

Die WU hat also hinsichtlich Internationalität und der damit verbundenen Berufungspolitik (oder umgekehrt) schon sehr viel geschafft, es bleibt aber auch noch viel zu tun. Insbesondere in der Internationalität und Diversität der WU-Faculty – vom echten „assistant professor“ bis hin zum „full →

Ein weiterer Baustein für die internationale Ausrichtung der Studienprogramme besteht in der Entwicklung von **Double-Degree-Programmen**. Die WU hat gerade bei diesen Programmen auf die Etablierung der Masterstudien gewartet und dann relativ zügig mit der Umsetzung begonnen. Double-Degree-Programme werden als ausgezeichnetes Instrument gesehen, um spezielle Studiengänge besonders attraktiv zu machen und einen regionalen Schwerpunkt zu setzen. Vor allem das Masterprogramm „Strategy, Innovation, and Management Control“ (SIMC) hat davon Gebrauch gemacht. Andere folgen. Heute umfassen die Partner für die Double-Degree-Programme der WU die Bocconi University, die Queen’s School of Business in Kanada, die Graduate School of Management der St. Petersburg State University in Russland und die University of Technology, Sydney.

Die WU ist seit 1990 Mitglied bei CEMS, einer globalen Allianz aus 29 führenden Wirtschaftshochschulen und mehr als 70 multinationalen Unternehmen. Seit 2009 wird das **CEMS-Programm** exklusiv an der WU als „Master in International Management/CEMS“ angeboten und gehört aufgrund seiner betont internationalen Ausrichtung zu den besten „Master in Management“-Programmen der Welt (siehe „Financial Times“-Ranking). WU-Vortragende wurden im CEMS-Netzwerk prämiert, zwei Jahre in Folge ging der Best Course of the Year Award an die WU. Das Rektorat und der Programmdirektor sind in verschiedenen Gremien von CEMS vertreten und wichtige Player im CEMS-Gefüge. Jedes Jahr wird die WU als eine der Topuniversitäten im Netzwerk gereiht. Sie hat es mit ihrer Rolle in CEMS geschafft, unter den Besten der Welt zu agieren und als gleichwertige Partnerin wahrgenommen zu werden. Die Positionierung ist damit ein Stück weit gelungen. Darüber hinaus konnte die wichtigste CEMS-Karriereveranstaltung, das „CEMS Career Forum“, ab 2014 an die WU geholt werden – ein weiteres wichtiges Instrument, um die WU bei den global führenden Unternehmen bekannt zu machen.

Um möglichst vielen WU-Absolvent/inn/en noch während des Studiums Auslandserfahrung zu ermöglichen, wurden als Ergänzung zu Austauschsemestern die Sommeruniversitäten als Kurzprogramme ausgebaut. Die WU zählt mittlerweile zu den führenden Anbietern von **internationalen Sommeruniversitäten** mit den Schwerpunkten Asien, CEE und Wien. Es gibt zehn verschiedene Programme. Geografisch verteilen sich die Sommeruniversitäten von China und Thailand bis Kanada, fachlich reichen sie von „European Integration in SEE“ (ISU South Eastern Europe) über „International Marketing“ (ISU China mit der Tsinghua University) bis zu „Global Supply Chain Management“ (ISU St. Petersburg mit der GSOM). Wichtig ist die Qualität der Partner und des Programms. Die International Summer University an der WU ist das längste und wichtigste Programm, das jeden Sommer über 100 Studierenden eine ausgezeichnete Studiermöglichkeit auf dem Campus WU bietet. Für die Programme, die nach Ausbildungslevel differenziert sind und auf Deutsch und Englisch angeboten werden, interessieren sich Bachelorstudierende aus Zentral- und Osteuropa ebenso wie MBA-Studierende aus den USA.

professor“ – sehe ich noch Verbesserungspotenzial. Der möglicherweise daraus entstehende internationale Geist und Spirit wird sich schließlich nicht nur in der Forschungsqualität, sondern auch in der Lehrqualität niederschlagen. Und dann wird es auch einfach sein, die besten Studierenden aus Europa für ein Master- oder ein (noch zu etablierendes) PhD-Programm an die WU zu holen. Die besten unserer Absolvent/inn/en werden im Gegenzug gefragte Studierende der besten Programme an den „anderen“ europäischen Topuniversitäten sein. Dokumente wie dieses werden natürlich und selbstverständlich in Englisch verfasst sein. Und der WU-Campus liegt dann nicht mehr im zweiten

Wiener Gemeindebezirk, sondern mitten in Europa. Das wäre doch eine Vision von der WU in 20 Jahren.

*Martin Schreier ist Vorstand des Instituts für Marketing Management am Department für Marketing.*



---

## INTERNATIONALE STUDIERENDE GESUCHT (UND GEFUNDEN)

Es geht aber nicht nur um mehr Mobilität, sondern die WU ist sehr daran interessiert, insgesamt mehr ausländische Studierende für ein reguläres Studium an der WU zu interessieren. Auch dafür ist langjährige Aufbauarbeit nötig, die durch die Teilnahme an Bildungsmessen (von London und Paris bis Bukarest und Istanbul) und spezifische Marketingmaßnahmen unterstützt wird. Letztlich tragen aber der Bekanntheitsgrad der WU, das internationale Standing, die Qualität der Studienprogramme und – für junge Leute nicht ganz unwichtig – Wien als gefragter Studienort wesentlich mehr zur Entscheidung für ein WU-Studium bei. Hier war die WU recht erfolgreich: Etwa jede/r vierte Studierende stammt heute aus dem Ausland, jede/r sechste aus einem EU-Land. Lag der Anteil der internationalen Studierenden im Wintersemester 2002/03 noch bei 19 Prozent, weist die Zulassungstatistik für das Wintersemester 2014/15 einen Anteil ausländischer Studierender von 27 Prozent aus (in den Bachelorprogrammen 23 Prozent, in den Masterprogrammen 28 Prozent).

Seit über 20 Jahren bietet die WU **CEE-Studienprogramme** an und unterstreicht damit die Bedeutung von Österreich und Wien als Drehscheibe für Wirtschaftsaktivitäten im CEE-Raum. Bereits 1994 wurden die zwei Studienprogramme „**JOSZEF**“ und „**Meisterklasse Osteuropa**“ zur Förderung des Managementnachwuchses für in Mittel- und Osteuropa tätige Unternehmen gegründet. Auf der Basis der Internationalisierungsstrategie im Entwicklungsplan 2005 hat die WU alle Aktivitäten in einem CEE-Kompetenzzentrum gebündelt und damit ihren Ruf als eine international führende Forschungs- und Ausbildungsstätte unterstrichen. Um interessierte Studierende anzusprechen, wurde der **CEE Student Cercle** als erste Anlaufstelle ins Leben gerufen. Das Engagement der WU wird von europäischen Hochschulexpert/inn/en wahrgenommen und bestätigt. Kürzlich wurde das von ihr koordinierte AMADEUS-Netzwerk als erfolgreichstes akademisches Netzwerk innerhalb von CEEPUS (Central European Exchange Program for University Studies) ausgezeichnet.

Die WU ist durch kontinuierliche Aufbauarbeit in vielen internationalen Netzwerken gut verankert. Gerade die Mitgliedschaft bei **PIM (Partnership in International Management)** gehört zu den wichtigsten strategischen Allianzen. Die WU hat es im Rahmen ihrer Internationalisierungsbemühungen geschafft, ein wichtiges Mitglied von PIM zu sein. Vizerektorin Barbara Sporn war von 2005 bis 2007 im Vorstand von PIM (eine von drei PIM Chairs). PIM vereint 62 international renommierte Wirtschaftsuniversitäten und Business Schools, die in ihrer Region führend sind, und fördert ihren Studierendenaustausch. Über 80 Prozent der PIM-Universitäten sind auch Partneruniversitäten der WU. Die WU ist darüber hinaus in den Netzwerken Erasmus, CEEPUS, NEURUS und TEMPUS mit Projekten und Austausch sehr aktiv.

Um den Gedanken einer Willkommenskultur an der WU zu unterstreichen, wurde 2013 am Zentrum für Auslandsstudien ein **Welcome Center** eingerichtet. Ziel ist es, Gastforscher/innen und -lehrende auf ihrem „Weg an die WU“ zu unterstützen. WU-Gästen steht sowohl in der Vorbereitungsphase als auch während ihres Aufenthalts eine kompetente Ansprechperson für organisatorische und praktische Fragen zur Verfügung. Insbesondere die Unterstützung bei Fragen zu Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen, zur Unterkunft und allgemein zum Leben in Wien hat sich als Kernleistung herauskristallisiert. Durch das Welcome Center wird auch die Offenheit der WU für internationale Mobilität signalisiert.

## INTERNATIONALES BRANDING UND DIE „MARKE“ WU

Um die Sichtbarkeit im Ausland zu erhöhen, wurde 2007 das Corporate Design überarbeitet und an internationale Erfordernisse, auch die „Marke“ WU betreffend, angepasst. Bis dahin war die WU mit ihrem deutschen Namen (Wirtschaftsuniversität Wien) und der komplizierten und langen englischen Übersetzung (Vienna University of Economics and Business Administration) nicht einheitlich präsent. Die erste Maßnahme galt daher der Festlegung eines einprägsamen internationalen Namens: „WU“ sollte von nun an als Marke national und international positioniert werden. Sowohl die WU-Mitarbeiter/innen als auch die Mitglieder des International Boards waren starke Befürworter/innen dieser Maßnahme. Die englische Bezeichnung wurde zu „WU Vienna University of Economics and Business“ verkürzt. Zusätzlich wurden drei Submarken festgelegt: WU Executive Academy, WU Alumni Club, WU ZBP Career Center. Gleichzeitig wurde die WU-Website einem größeren Relaunch unterzogen und das neue Corporate Design auch online umgesetzt. Dazu wurden die englischen Webseiten inhaltlich stark ausgeweitet.

Der Namensgebung folgte die Logoentwicklung. Die WU war durch ihre Marketingexpert/inn/en in den Prozess eingebunden, und nach einer langen Entwurfsphase kristallisierte sich das heutige Logo heraus. Es betont den Namen WU, gewährleistet leichte und klare Erkennbarkeit und ist vielseitig verwendbar. Auch das macht die Internationalisierungsarbeit einfacher. Heute werden alle Veranstaltungen mit dem WU-Logo und dem damit einhergehenden Corporate Design versehen. Damit kann sich die WU gut in die Riege vergleichbarer internationaler Wirtschaftsuniversitäten einfügen.



# In Kontakt bleiben – 20 Jahre WU Alumni Club

Der WU Alumni Club wurde 1995 von Heinrich Otruba ins Leben gerufen und im Jahre 2002 nach einer ersten bedeutsamen Aufbauphase von Peter Schnedlitz an Barbara Sporn übergeben. In mittlerweile 43 Städten der Welt finden regelmäßig Treffen von WU-Absolvent/inn/en statt, organisiert von den internationalen Hubs und engagierten Absolvent/inn/en. Aber auch in den Bundesländern sind die insgesamt 4.700 Mitglieder des WU Alumni Clubs bestens vernetzt.

Um den Stellenwert der internationalen Alumni-Arbeit zu unterstreichen, organisiert das Rektorat mit Unterstützung der Außenhandelsstellen seit 2006 regelmäßig Treffen in Metropolen wie Sydney, Shanghai, Hongkong, London, Prag oder New York. Die WU nützt diese internationalen Alumni-Treffen für Lobbying- und Fundraising-Aktivitäten. Zugleich haben die WU-Absolvent/inn/en Gelegenheit, die Kontakte zur Alma Mater und Studienkolleg/inn/en neu zu beleben. Rund 25 Prozent der Mitglieder leben im Ausland und viele davon sind in führenden Positionen tätig. Sie bilden daher nicht nur ein starkes Netzwerk für Businesskontakte, sondern werden auch als potenzielle Förderer/Förderinnen oder Interessent/inn/en für Weiterbildungsangebote und Veranstaltungen angesprochen. Durch den regelmäßigen engen Kontakt mit den weltweit tätigen WU-Absolvent/inn/en erhält die Universität zudem Feedback zu Studienprogrammen und Lehrinhalten.

In Österreich organisiert der WU Alumni Club rund 70 Veranstaltungen im Jahr, darunter zwei Großveranstaltungen: das traditionelle Jahresfest (mit rund 800 Besucher/inne/n) und die WU-Alumni-Lounge auf dem WU-Ball als beliebten Treffpunkt für Freunde und Bekannte. Fixtermine in Wien sind der „WU Alumni Tuesday“, die „WU Career Talks“ oder gesellige und kulturelle Veranstaltungen. Durch den Einsatz von Social Media haben sich in den letzten Jahren

neue Möglichkeiten der Vernetzung ergeben, die Präsenz in diesen Kanälen wurde mit einer eigenen Xing-Gruppe und einer Facebook-Seite verstärkt. Auch die Angebote auf der Website wurden ausgebaut.

Die Förderung von Jungunternehmer/inne/n zählt ebenfalls zu den Schwerpunkten des WU Alumni Clubs. Gemeinsam mit dem Institut für Strategie, Technologie und Organisation wurde bereits sechsmal der „WU-Alumni-Entrepreneur des Jahres“ ausgezeichnet. Infrage kommen erfolgreiche Absolvent/inn/en, die ein Unternehmen gegründet haben und mit ihrer Idee und Umsetzung die hochkarätige Jury aus Praxis, Forschung und Lehre überzeugen können.

## Der WU Alumni Club in Zahlen:

- Die Zahl der internationalen Hubs ist von 7 im Jahr 2003 auf 43 im Jahr 2014 angewachsen, die Zahl der Mitglieder von 2.500 im Jahr 2002 auf rund 4.700 im Jahr 2014.
- Rund 60 Prozent der Mitglieder sind männlich, der Frauenanteil liegt bei 40 Prozent. Um ihn anzuheben, werden regelmäßig spezielle Veranstaltungen für Familien und Frauen angeboten.
- 25 Prozent der Mitglieder leben im Ausland, der WU Alumni Club bietet daher willkommene Gelegenheit, Kontakte zu Österreicher/inne/n und WU-Absolvent/inn/en zu knüpfen.
- Die Hauptgruppe der Mitglieder ist zwischen 30 und 45 Jahre alt, viele von ihnen sind Unternehmer/innen, Manager/innen oder andere Expert/inn/en.
- Der WU Alumni Club ist einer der größten Absolvent/inn/envereine Europas.

- Die „WU.Alumni.News“ werden in Kooperation mit der Tageszeitung „Die Presse“ in einer Auflage von über 40.000 Exemplaren gedruckt und weltweit postalisch (nicht nur an Mitglieder, sondern an alle WU-Absolvent/inn/en) versendet. Die „WU.Alumni.News“ informieren über aktuelle Wirtschaftsthemen und Forschungsprojekte ebenso wie über neue Entwicklungen in der Lehre. Selbstverständlich kommt auch die Berichterstattung über das Clubleben nicht zu kurz.

### **Treffpunkt von Generationen**

Eine Besonderheit des WU Alumni Clubs ist die breite Altersspanne der Mitglieder. Im Absolvent/inn/enverein der WU sind Absolvent/inn/en im Alter von 22 bis 94 Jahren vertreten. Das entspricht drei Generationen, die auf den verschiedenen Veranstaltungen wie dem Jahresfest oder den „WU Alumni Tuesdays“ (monatlicher Jour fixe) auch in Kontakt miteinander kommen.

Darüber hinaus nützen zunehmend auch Eltern, die selbst an der WU studiert haben, den WU Alumni Club, um sich ein Bild von der heutigen WU und den angebotenen Studien zu machen. Nicht selten vor dem Hintergrund, dass die eigenen Kinder vor der Entscheidung stehen, welches Studium sie aufnehmen möchten.



**8.**

**WU-Campus**

# Vom chronischen Raummangel zum neuen WU-Campus – die räumliche Identität der WU

## DAS UNIVERSITÄTSZENTRUM ALTHANSTRASSE

Anfang der 1980er-Jahre hatte die WU mit dem sogenannten **UZA 1** ein neues Hauptgebäude bekommen, das mit seiner markanten viergliedrigen Silhouette das architektonische Bild der WU bis in das neue Jahrtausend bestimmen sollte. Ein langer Planungsprozess und die in diesem Ausmaß wohl nicht vorhersehbare Explosion der Studierendenzahlen an der WU in den 1980er- und 1990er-Jahren führten allerdings dazu, dass das UZA 1 zwar das Hauptgebäude, aber von Anfang an keineswegs der einzige Standort der WU war: Das frühere WU-Gebäude, die ehemalige Hochschule für Welthandel in der Franz-Klein-Gasse am Währinger Park, wurde gemeinsam mit der Universität Wien weitergenutzt, mit der die WU sich auch das **UZA 2** im sukzessive ausgebauten Universitätszentrum in der Althanstraße teilte, und als nächste große Erweiterung folgte das **UZA 3** in der Reznicekgasse als „Juristenhaus“ der WU. Größere Anmietungen im Kolpinghaus und in einem weiteren Gebäude in der Augasse („Sprachenhaus“) erlaubten zwar eine gewisse räumliche Konzentration im neunten Bezirk rund um das UZA 1 und die Aufgabe vieler kleiner Dependancen in den umliegenden Bezirken, die räumliche Situation der WU blieb angesichts ihres Wachstums aber prekär.

Mit seinem Amtsantritt im Jahre 2002 stand damit auch das neue Rektorat, wie die Rektorate vor ihm, vor der Aufgabe, unmittelbar Lösungen für die drängendsten Raumnöte suchen zu müssen.

Darüber hinaus aber stellte sich eine Grundsatzfrage: Ursprünglich für nur rund 9.000 Studierende konzipiert, wurde das UZA 1 zuletzt von mehr als 26.000 Studierenden genutzt. Dazu kamen gravierende bauliche Mängel, die eine baldige **Generalsanierung** des gesamten UZA 1 absehbar machten. Als Drittes kam hinzu, dass mit der damals bevorstehenden Vollrechtsfähigkeit der Universitäten auch eine Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen für alle Universitätsgebäude verbunden war, für die in Zukunft, insbesondere im Hinblick auf Arbeitnehmerschutzvorschriften, nicht mehr die Sonderregeln für Bundesgebäude, sondern die einschlägigen allgemeinen Vorschriften gelten sollten. Zusammen mit den Problemen im Raummanagement aufgrund der vielfach überhöhten Studierendenzahlen machte das einen erheblichen Umbau des UZA 1 notwendig.



### Der neue WU-Campus – eine ökonomische und juristische Innovation

Eva Eberhartinger

Im Jahr 2006 habe ich nach dem überraschenden Ausscheiden meines Vorgängers als Vizerektorin das Ressort Finanzen der WU übernommen. Aus fachlicher Sicht war das eine spannende Zeit – die Universitätsautonomie war erst jüngst erlangt und die Eröffnungsbilanz erstmals aufgestellt worden, und nun galt es, die WU in Bereichen weiterzuentwickeln, die aus strukturellen Gründen zuvor geringere

Bedeutung gehabt hatten, zum Beispiel das Controlling, die interne Revision oder das finanzielle Berichtswesen.

Mit dem Eintritt ins Rektorat wurde ich auch gleich mit den Überlegungen zu einem möglichen WU-Neubau anstelle einer praktisch nur schwer durchführbaren Generalsanierung des Gebäudes in der Augasse konfrontiert. Besonders in Erinnerung ist mir die Suche nach einem geeigneten Standort: Einen Tag lang hat sich das Rektorat zehn mögliche Bauplätze in Wien und seinen Vororten angesehen. So richtig begeistert war keiner davon, manche sogar regelrecht abschreckend, und unser jetziger Standort war nicht dabei. Viele Faktoren und Unterstützer/innen im Wissenschaftsministerium und →



Vor diesem Hintergrund gelang es dem für Infrastruktur zuständigen Vizerektor Horst Breitenstein, nach langwierigen Verhandlungen die Zustimmung des damaligen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (BMBWK) zu einer großflächigen Anmietung in einem ehemals von der Post genutzten Gebäudekomplex in der Althanstraße, dem **UZA 4**, zu erhalten. Nach kurzen Adaptierungsarbeiten wurde das Gebäude ab Oktober 2003 zu zwei Dritteln von der WU und zu einem Drittel von der Universität Wien bezogen. Insbesondere neu eingerichtete betriebswirtschaftliche Lehrstühle konnten dort auch mit kleineren Lehrräumen untergebracht werden.

Ein letzter Ausbau des Standortes im neunten Bezirk erfolgte schließlich zur Jahreswende 2007/08 durch eine weitere Anmietung in der Heiligenstädter Straße 46 im angrenzenden 19. Bezirk. In dem als **H 46** bezeichneten Gebäude erhielten die „financenahen“ Institute des Department of Finance, Accounting and Statistics gemeinsam mit dem ersten Doktoratskolleg der WU, der Vienna Graduate School of Finance, und einigen dem Department angegliederten Forschungsinstituten einen Standort mit eigener Bibliothek und Seminarräumlichkeiten.

Durch diese Maßnahmen konnte zwar die drängendste Raumnot gelindert werden, die „Aufsplitterung“ der WU auf eine Vielzahl von Standorten hatte allerdings erhebliche nachteilige Auswirkungen: Die räumliche Trennung war dem strategischen Ziel, die WU als Gesamteinstitution zu positionieren, ebenso abträglich wie dem Austausch zwischen den auf unterschiedliche Standorte verteilten Fächern.

## GENERALSANIERUNG ODER NEUBAU?

Vor diesem Hintergrund von **Aufsplitterung und Generalsanierungsbedarf** beim „Hauptgebäude“ UZA 1 wurden schon während der Amtszeit von Rektor Hans Robert Hansen erste Überlegungen angestellt, wie die notwendigen Sanierungen vorstattgehen könnten. Unmittelbar nach dem Amtsantritt des Rektorats Badelt I begann Horst Breitenstein diese Überlegungen weiter voranzutreiben. Im Mittelpunkt standen zunächst umfangreiche Analysen und Recherchen, auf welche Weise, in welchem Zeitraum und zu welchen Kosten eine Sanierung des UZA 1 vorgenommen werden könnte. Dabei zeigten sich zwei grundsätzliche Probleme, die auch durch eine Generalsanierung nicht oder nur sehr schlecht hätten behoben werden können: An den großen Standorten im neunten Bezirk, insbesondere im UZA 1 und im UZA 4, entsprachen die Lehrräume sowie die Arbeits- und Lernmöglichkeiten für Studierende nicht den Anforderungen eines modernen Universitätsunterrichts. Kaum studentische Arbeitsplätze, eine vor allem auf frontale Großlehrveranstaltungen ausgerichtete Hörsaalstruktur im UZA 1 und viele Lehrräume ohne natürliches Licht waren Defizite, die auch durch eine Generalsanierung nicht zu beseitigen waren.

Überdies stellte sich nach eingehender Suche nach einem **Ausweichquartier** für die Dauer der notwendigen Bauarbeiten am UZA 1 heraus, dass eine Sanierung „auf einen Schlag“ nicht realistisch war, weil es an geeigneten

---

aus der Stadt Wien trugen letztlich zur glücklichen Wahl des jetzigen Standorts am Prater bei.

Für die vertragliche Gestaltung des Neubauprojekts in Kooperation mit der BIG war – neben dem gestalterischen Anspruch – von vornherein wichtig, die übliche Rollenverteilung von Vermieter versus Mieter mit in vielen Punkten divergierenden Interessen aufzulösen. Stattdessen sollte das An-einem-Strang-Ziehen, nicht nur während der Bauphase, sondern auch während des Betriebs, durch die vertragliche Gestaltung unterstützt werden. Dazu bot sich die Einrichtung einer gemeinsamen Projektgesellschaft an, in der beide Institutionen, die WU und die BIG, vertreten sind, sowohl in

der operativen Abwicklung wie auch in der Aufsicht. Noch nie zuvor war mir so deutlich vor Augen geführt worden, wie stark das Gelingen eines Projektes von den handelnden Personen und deren Willen und Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit abhängt – im konkreten Fall besonders die beiden Projektleiter und Geschäftsführer der Projektgesellschaft, Max Pammer und Christoph Sommer.

Die Errichtung einer gemeinsamen Projektgesellschaft für einen Universitätsneubau war in Österreich eine Neuheit und zog das Interesse der anderen Universitäten auf sich, die ähnliche Wege der Kooperation mit der BIG suchen.

Ersatzräumlichkeiten fehlte. Selbst die kurzfristig erwogene Ausweidlösung, größere Lehrveranstaltungen – insbesondere in den ersten Semestern des Grundstudiums – in verschiedenen Kinokomplexen in Wien durchzuführen, erwies sich mangels Verfügbarkeit einer ausreichenden Zahl von Sälen als nicht gangbar. Es war daher bald klar, dass unter dem Gesichtspunkt der Schaffung einer modernen Lehr- und Lernumgebung eine Generalsanierung immer nur suboptimale Lösungen würde erbringen können und dass eine abschnittsweise Sanierung des UZA 1 das Hauptgebäude der WU für einen Zeitraum von acht bis zehn Jahren zu einer permanenten Großbaustelle machen würde.

Das führte zur Suche nach Alternativen und damit zu ersten Überlegungen, einen ganz neuen und einheitlichen Standort für die WU zu finden. Vergleichsrechnungen zeigten, dass je nach Zeithorizont ein Neubau bzw. eine Neuannmietung als zumindest nicht ungünstiger und längerfristig jedenfalls als wirtschaftlicher einzuschätzen war als eine Sanierung. Gemeinsam mit der Bundesimmobiliengesellschaft (BIG), die Eigentümerin des UZA 1 und wesentlicher weiterer Standorte der WU im neunten Bezirk war, aber auch in Gesprächen mit den zuständigen Fachabteilungen des Wissenschaftsministeriums wurden erste Möglichkeiten für einen neuen Standort der WU sondiert. Dabei zeigte sich rasch, dass eine Neuerrichtung im Vergleich mit einer Sanierung des Altstandortes nicht nur eine realistische Option war, sondern in vielem eine überlegene Alternative darstellte. Der Universitätsrat gab dann auch in seiner Sitzung vom 16. Dezember 2005 grünes Licht dafür, das Szenario „**neuer Standort**“ vorrangig zu verfolgen, und beauftragte das Rektorat, die Planungsgrundlagen für eine Neuerrichtung der WU zu erarbeiten.

## WU NEU BAUEN

2006 liefen dann die Vorbereitungsarbeiten für eine neue WU an. Zur Erhebung der räumlichen Anforderungen, die die WU an einen Standort stellte, wurde unter der fachlichen Beratung von Architekt Andreas Burghardt ein neues Raum- und Funktionskonzept in Angriff genommen. Personell legten Rektor Badelt und der abgehende Vizerektor Breitenstein das Projekt in neue Hände: Michael Holoubek wurde 2006 zunächst Baubeauftragter des Rektorats und sodann im Rektorat Badelt III Vizerektor für Infrastruktur und Personal und damit Hauptverantwortlicher für das Neubauprojekt. Horst Breitenstein empfahl ihm seinen früheren Assistenten, der die Besiedlung des UZA 4 erfolgreich betreut hatte, für die neue Aufgabe, und – ein Glücksfall für das Projekt – Christoph Sommer konnte gewonnen werden, die Projektleitung des Neubavorhabens zu übernehmen, statt in Bangkok Energieversorger auf SAP umzustellen.

Damit begannen Aktivitäten auf vielen Ebenen: Das **Raum- und Funktionsprogramm** wurde stetig vertieft und verfeinert. Insbesondere der Vizerektor für Lehre, Karl Sandner, und sein Team standen vor der schwierigen Aufgabe, die Anforderungen an eine Lehr- und Lernumgebung der Zukunft zu definieren. Dazu gehörte auch, dass sie so viele moderne Universitätsbauten wie möglich besuchten und die dort gemachten Erfahrungen und Lehren in die hiesigen Planungen einbrachten.

---

In ökonomischer Hinsicht galt es, einen Modus zu finden, der die Finanzierung des Projekts durch die BIG und die Refinanzierung durch laufende Zahlungen der WU ermöglicht. Die WU wiederum musste mangels eigener Ertragskraft sicherstellen, dass die Refinanzierung durch Zusagen des Wissenschaftsministeriums gedeckt ist und auch in Zukunft sein wird. Die Erarbeitung des Finanzierungsmodells war für mich eine besondere fachliche Herausforderung. Ich hatte Gelegenheit, theoretisches Wissen, das ich auch in meinen Lehrveranstaltungen den Studierenden vermittele, nun praktisch anzuwenden. Der Businessplan musste ökonomischen, rechtlichen und steuerlichen Anforderungen genügen und dem Verhältnis zwischen

Wissenschaftsministerium, WU, Projektgesellschaft und BIG gerecht werden. Aus ökonomischer Sicht galt es, die Finanzierung und Refinanzierung durch entsprechende Zahlungsströme inklusive Verzinsung sicherzustellen und dabei auch die wirtschaftlichen Interessen aller Beteiligten, die ja durchaus divergieren, in der Bauphase wie auch im nachfolgenden Betrieb angemessen zu berücksichtigen. Aus rechtlicher Sicht galt es sachgerecht zu berücksichtigen, dass einerseits die WU die Gebäude von der Projektgesellschaft mietet, andererseits aber auch eine gesellschaftsrechtliche Verbindung zwischen WU und BIG, nämlich die im gemeinsamen Eigentum befindliche Projektgesellschaft, besteht. Es gibt daher sowohl →

Organisatorisch stellte sich die Frage, wie die WU als mittlerweile vollrechtsfähige Universität an ein solches Neubauprojekt herangehen sollte, ob als eigenständige Bauherrin, die beispielsweise einen Generalunternehmer beauftragt, oder in einer wie immer näher zu definierenden Kooperation mit einschlägigen Bauträgern. Aufgrund rechtlicher und wirtschaftlicher Analysen, die vor allem sowohl die Kapazitäten der WU als auch die Risiken einzuschätzen hatten, entschieden sich Rektorat und Universitätsrat der WU für eine „öffentliche Lösung“, nämlich eine **Kooperation der öffentlichen Universität WU mit der Bundesimmobiliengesellschaft**, freilich in einer neuen Form der Zusammenarbeit, die – von beiden Seiten bewusst angestrebt – das herkömmliche Verhältnis von Vermieter und Mieter zwischen BIG und Universität überwinden und ein partnerschaftliches Konzept der Infrastrukturbewirtschaftung verwirklichen wollte. Rasch wurde klar, dass die BIG über kein geeignetes Grundstück für einen neuen Standort der WU verfügte und damit für das Neubauprojekt sowohl ein neuer Standort gesucht als auch neue Universitätsgebäude errichtet werden mussten. Das führte zur Idee der Gründung einer „Projektgesellschaft Wirtschaftsuniversität Wien Neu GmbH“, die das Grundstück für BIG und WU als gemeinschaftliche Eigentümer erwerben und zudem als Bauherrin für den Neubau fungieren sollte. Damit wurden die Weichen dafür gestellt, dass die WU erstmals substantiell Eigentum an den von ihr genutzten Universitätsgebäuden erhielt.

Vorerst aber lag der Fokus auf der Suche nach einem geeigneten Grundstück. Die Stadt Wien hatte bereits in einem mehrstufigen Prozess eine Reihe von Standorten identifiziert, die aus ihrer Sicht als künftige Universitätsstandorte in Betracht kamen. Auf diese Planungen konnte ebenso zurückgegriffen werden wie auf eigene Nachforschungen, die die WU gemeinsam mit der BIG anstellte. In einem mehrstufigen Verfahren, an dem das Architekturbüro Paul Katzberger als Berater mitwirkte, wurde eine Vielzahl möglicher Grundstücke auf ihre Eignung für einen WU-Neubau untersucht. Daraus ergab sich eine Shortlist von drei möglichen Standorten, für die Paul Katzberger auf der Basis des von der WU erarbeiteten Raum- und Funktionsprogramms **Bebauungsstudien** erstellte. Diese waren die Grundlage für die Entscheidung für den Standort **„Messe – Prater/Südportalstraße“**, die der Universitätsrat am 1. Oktober 2007 traf. Gleichzeitig wurden die Gründung der „Projektgesellschaft Wirtschaftsuniversität Wien Neu GmbH“ und der Abschluss entsprechender Gesellschafts- und Syndikatsverträge mit der BIG genehmigt. Für diese Gesellschaft wurden zwei Geschäftsführer bestellt, aufseiten der WU Christoph Sommer und aufseiten der BIG Maximilian Pammer. Gemeinsam sollten die beiden in der Folge die Geschicke des WU-Neubaus maßgeblich mitbestimmen.

## IDEE, FINANZIERUNG, MASTERPLAN UND ARCHITEKTURWETTBEWERB

Getreu dem Motto „WU neu bauen“ entwickelte die WU Ideen und Leitlinien, die das Neubauprojekt von Anfang an prägten. Bestimmend war dabei, dass der neue Standort vor allem deswegen gewählt wurde, weil er die Möglichkeit einer **campusartigen Universität** eröffnete, einer Universität also, die vom Grundgedanken der

Zahlungsströme, die Mietzahlungen sind, als auch solche, die Einlagen und Gewinnanteile darstellen. Aus steuerlicher Sicht waren schließlich komplexe umsatzsteuerliche, gesellschaftsteuerliche und auch ertragsteuerliche Detailfragen zu klären und im Businessplan entsprechend einzuarbeiten. Von den vielen Dingen, die mich in meiner Zeit im Rektorat beschäftigt haben, zählte die Ausarbeitung dieses Businessplans für mich sicher zum Zeitintensivsten und zugleich Spannendsten. Es hat mir aufrichtig Freude gemacht, an dieser Stelle zum Gelingen des Projekts beitragen zu können. Die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen aus dem Rektorat und von Rektor Badelt, der in seiner strategischen

Gesamtverantwortung das Neubauprojekt jederzeit vorangetrieben hat, war dabei besonders wertvoll.

*Eva Eberhartinger ist Leiterin der Abteilung für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre am Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen (Department Finance, Accounting and Statistics) und Leiterin des Forschungsinstituts für Internationale Besteuerung. Von 2006 bis 2011 war Eva Eberhartinger Vizerektorin für Finanzen.*

Kommunikation – der Studierenden mit den Lehrenden und der Studierenden miteinander sowie der Forscher/innen und der Universität mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld – geprägt ist. Die neue WU sollte diese universitäre Identität räumlich abbilden. Im Mittelpunkt sollten die Studierenden stehen, deren Lehr- und Lernsituation durch den neuen Campus wesentlich verbessert werden sollte; ebenso sollte, als zweite zentrale Aufgabe der Universität, die Forschung ihren gebührenden und sichtbaren Platz auf dem Campus bekommen. Die neue WU sollte die Studienarchitektur und damit die Bologna-Struktur räumlich ebenso umsetzen wie die neue Aufbauorganisation der WU im wissenschaftlichen Bereich. Dazu kam von Anfang an die Anforderung, als öffentliche Institution angemessen auf Aspekte wie Flexibilität und Flächeneffizienz, Umweltgerechtigkeit und Barrierefreiheit Bedacht zu nehmen.

Freilich musste erst die öffentliche Hand dafür gewonnen werden, die für diese Ideen notwendige Finanzierung zur Verfügung zu stellen. In unzähligen Verhandlungen und Arbeitsschritten gelang es, aufbauend auf den Ergebnissen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von WU und BIG, dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung und dem Bundesministerium für Finanzen, vom damaligen Bundesminister für Wissenschaft und Forschung, Johannes Hahn, eine **grundsätzliche Finanzierungszusage** für den WU-Neubau zu erhalten. Damit war das Budgetvolumen, das für den Neubau zur Verfügung stand, fixiert. Die zugesagte Finanzierung bestimmte in der Folge wesentlich die Gestaltung des WU-Neubaus. Die für jede Projektphase zur Verfügung stehenden Finanzvolumina und Zahlungsströme wurden über einen alle notwendigen Details abbildenden Businessplan gesteuert. Einfach formuliert legte der Businessplan fest, was die Projektgesellschaft, also WU und BIG, sich am neuen Standort „leisten“ konnte.

Die Budgetvorgaben bildeten auch – gemeinsam mit dem Raum- und Funktionsprogramm – die Basis für zwei nach dem Bundesvergabegesetz abgewickelte Wettbewerbe. Im ersten davon wurde ein städtebaulicher „**Masterplan**“ für den neuen WU-Standort an der Südportalstraße ermittelt. Die Wettbewerbsjury unter Leitung der Architekten Wolf D. Prix und Dietmar Eberle (Stellvertreter), in der vonseiten der WU Christoph Badelt und Michael Holoubek mitwirkten, wählte schließlich den Masterplan von BUSarchitektur um die argentinisch-österreichische Architektin Laura Spinadel als Siegerprojekt aus. Dieser Plan zeichnete sich durch die besondere Orientierung an einer campusartigen Gestaltung des künftigen Universitätsgeländes und durch das gleichberechtigte Zusammenwirken von Freiflächen und Gebäuden zu einem einheitlichen Ganzen sowie dadurch aus, dass der Campus sich als Teil der Stadt bewusst zu seiner Umgebung hin öffnet.

Der Masterplan bildete in der Folge die Grundlage für den **Architekturwettbewerb**. Dieser ermittelte aus einem dichten Teilnehmerfeld mit vielen Stars der internationalen Architekturszene schließlich die bekannten Siegerprojekte. Eine strikte Begleitung des Wettbewerbs im Hinblick auf das zugrunde liegende Raum- und Funktionsprogramm wie die Kostenvorgaben führte dazu, dass die Beauftragungen schließlich auch im Einklang mit den Juryergebnissen erfolgten: Zaha Hadid Architects für LC, Atelier Hitoshe Abe für D2/SC, CRABstudio für D3/AD, Estudio Carme Pinós S. L. für D4, das Büro NO.MAD Arquitectos für EA und BUSarchitektur ZT GmbH für D1/TC.

## **DER BAUPROZESS – MITREDEN UND MITGESTALTEN: DAS SOUNDING BOARD**

Mit der Beauftragung der Architekturbüros im Februar 2009 begann die eigentliche Planungs- und Bauphase. Der Spatenstich erfolgte am 23. Oktober 2009; die Bautätigkeit dauerte bis Mitte 2013.

Eine wesentliche Aufgabe der WU war es, ihre Anforderungen als Nutzerin des künftigen Campus in den Planungsprozess einzubringen. Das erforderte auf WU-Seite eine entsprechende Organisation, die einerseits gewährleisten musste, dass möglichst viele Informationen rechtzeitig in die Planung einfließen, und andererseits sicherzustellen hatte, dass einmal festgelegte Nutzerentscheidungen auch Bestand hatten. In der Arbeitsteilung mit der BIG war wesentlich, dass die WU die Vorgaben in Sachen Funktionalität einbrachte, während die BIG den Baufortschritt überwachte und für die Einhaltung der Kostenvorgaben sorgte. Für die Architekt/inn/en galt, dass sie Freiheit in der künstlerischen Gestaltung bis hin zu farblichen Details der Bauelemente hatten, allerdings konnte der Bauherr

Entscheidungen durchsetzen und damit Abweichungen von Planungen verlangen, wenn es aus Gründen der Funktionalität oder zur Einhaltung der Kostenvorgaben erforderlich war.

WU-intern wurde zum einen in den einzelnen wissenschaftlichen und administrativen Einheiten ein System von **Baubeauftragten** etabliert. Diese waren die unmittelbaren Ansprechpartner/innen des Neubauteams. Sie leisteten die Bauzeit hindurch und später auch in der Zeit der Übersiedlung enorm wichtige Arbeit. Auf gesamtuniversitärer Ebene wurde bereits Anfang 2007 ein Gremium geschaffen, das die Projektverantwortlichen der WU im Verlauf des Planungs- und Bauprozesses beraten und unterstützen sollte. Der Rektor und Edeltraud Hanappi-Egger als Senatsvorsitzende konstituierten das **„Sounding Board“**, in dem Vertreter/innen der einzelnen Gruppen an der WU einschließlich der Studierenden, der Betriebsräte und der administrativen und wissenschaftlichen Einheiten versammelt waren. Das Sounding Board hatte zum Ziel, als Kommunikationsforum alle betroffenen Stakeholder der WU in die Gestaltung des Neubaus einzubinden und den Informationsfluss zwischen Neubauteam und WU-Angehörigen aufrechtzuerhalten.

Eine der aktivsten Vertreterinnen in diesem Sounding Board, Gerlinde Mautner, hat ihre Erfahrungen mit diesem Gremium so zusammengefasst: „Das Sounding Board hat Meinungen gebündelt, Konsens und Dissens ans Licht gebracht und gegensätzliche Interessen in zivilisierten Wettstreit treten lassen. Es war ein Forum zum Miteinanderreden und, noch wichtiger, zum Zuhören seitens der Projektleitung und des Universitätsmanagements ... Gewiss – trotz Sounding Board bekam nicht jeder das, was er wollte. Aber das Sounding Board stellte sicher, dass wesentliche Aspekte berücksichtigt wurden und insgesamt jeder erheblich mehr bekam als bei vergleichbaren Bauprojekten im In- und Ausland üblich.“<sup>1</sup>

Ergänzt wurde die WU-interne Begleitung des Neubauprojekts durch regelmäßige Veranstaltungen für alle WU-Angehörigen, zunächst zu unterschiedlichen Sachthemen des Neubaus (etwa Innenraum- und Freiflächengestaltung, Ausstattung, Übersiedlung usw.), mit Fortschreiten des Bauprojekts aber auch zu den konkreten einzelnen Gebäuden. Bei diesen Veranstaltungen hatten die WU-Angehörigen auch Gelegenheit, „ihre“ Architekt/inn/en und deren Ideen kennenzulernen.

## BAUFERTIGSTELLUNG UND ÜBERSIEDLUNG

Die reine Bauzeit dauerte von Ende 2009 bis Sommer 2013 und war damit für ein Projekt dieser Größenordnung erstaunlich kurz. Über eine eigens konstruierte Aussichtsplattform konnten nicht nur die WU-Angehörigen bei Praterbesuchen den Fortgang auf „ihrer“ Baustelle begutachten; auch die Bevölkerung des zweiten Bezirks und wichtige Stakeholder der WU konnten sich auf diese Weise über das Baustellengeschehen auf dem Laufenden halten. Dass das jährliche Galadinner für wichtige Persönlichkeiten, die in einer besonderen Verbindung zur WU stehen, im Juni 2013 bereits auf dem neuen Campus – und teilweise noch mitten in den Fertigstellungsarbeiten – stattfand, war auch Ausdruck der Begeisterung, mit der die WU ihren neuen Campus herzuzeigen trachtete.

Personell brachte der Amtsantritt des Rektorats Badelt IV im Herbst 2011 insofern eine Staffelübergabe, als Regina Prehofer als neue Vizerektorin für Infrastruktur und Finanzen die Zuständigkeit für das Neubauprojekt übernahm (weiterhin unterstützt von Michael Holoubek in der Funktion des Baubeauftragten). Die besondere Herausforderung in dieser Phase lag in der mehrjährigen Vorbereitung und Planung des Übersiedlungsprozesses und der Besiedlung des neuen Campus. Hier leistete das WU-Neubauteam um Julia Reisenbichler zuletzt praktisch rund um die Uhr enorme Arbeit. Trotz einiger widriger Umstände – darunter insbesondere ein spektakulärer Brand auf der Baustelle, der auf dem Dach des Gebäudes D3 ausbrach und eine weithin über Wien sichtbare Rauchsäule aufsteigen ließ – gelang es dank des großen Einsatzes aller Beteiligten, die Übersiedlung im Sommer 2013 zu bewerkstelligen. Mit dem Wintersemester 2013/14 erwachte der Campus WU vollständig zu universitärem Leben.

<sup>1</sup> Gerlinde Mautner (2014): Raum und Kommunikation: Reflexionen zur Campus-Philosophie. In: Boeckl, Matthias (Hg.): Der Campus der Wirtschaftsuniversität Wien. Verlag Ambra. Seite 39 f.

## DIE CAMPUSPHILOSOPHIE

Der Campus WU – dessen Errichtung im Zeit- und Kostenrahmen blieb – ist Ausdruck dafür, was die öffentliche Hand zu leisten imstande ist, wenn alle von einer Idee überzeugt sind und gemeinsam an einem Strang ziehen, um sie zu verwirklichen.

Entstanden aus dem Bedürfnis, eine Alternative zu einer problematischen Generalsanierung des – aus heutiger Sicht – „alten“ WU-Hauptgebäudes zu finden, hat die Idee, die WU neu zu bauen, sich in den vergangenen Jahren zu einem wesentlichen identitätsstiftenden Element dieser Universität entwickelt. In vielfältigen Prozessen ist damit tatsächlich eine neue räumliche Identität der WU entstanden, die einer eigenen **Campusphilosophie** folgt. Diese hat Christoph Badelt in seiner Ansprache bei der feierlichen Eröffnung des Campus am 4. Oktober 2013 wie folgt zusammengefasst:

„Noch wichtiger als Zahlen und Verträge sind aber die Prinzipien, nach denen wir diesen Campus geplant und gebaut haben. Wir haben versucht, das räumlich umzusetzen, was uns an einer Universität, so wie wir sie verstehen, besonders wichtig ist.“ Und Badelt hob als Beispiele hervor:

- das **Library & Learning Center** als das **Zentrum des Campus**, wo die Studierenden nicht nur die besten Plätze zum Lernen, sondern auch alle Einrichtungen finden, die sie im Studienalltag am meisten benötigen
- die **Internationalität bzw. Weltoffenheit** der WU, wie sie durch die Auswahl der Architekt/inn/en repräsentiert wird
- die **Vielfalt**, die im Masterplan des Campus und in seinen verschiedenen Gebäuden zum Ausdruck kommt und die Vielfalt der WU, ihrer Fächer, Perspektiven, Forschungsmethoden etc. widerspiegelt
- die **Vereinbarkeit von Größe und Spitzenqualität** durch strategische Ausrichtung und Profilbildung, wie sie sich auf dem Campus ausdrückt
- den **„Impact“ auf die Gesellschaft**, genauso wie der Campus einen „Impact“ auf das Stadtbild hat
- die **Offenheit der WU wie des Campus**, der gesellschaftlichem, kulturellem und politischem Leben Raum gibt – er ist ein Forum ohne Zaun oder Begrenzung, offen für seine Umgebung
- die WU als öffentliche Institution, die dem **Prinzip der Nachhaltigkeit** verpflichtet ist, wie der Campus, der nach den Standards eines „green building“ errichtet wurde

## RAUMSPONSORING

Die Kosten für den Campus WU werden von der öffentlichen Hand getragen – die WU ist sich der damit eingegangenen Verantwortung und Verpflichtung bewusst. Symbolisch drückt das die Tafel im Eingangsbereich des Library & Learning Center mit dem Dank an die Menschen dieses Landes und der Verpflichtung der WU zur Freiheit der Forschung und Lehre aus.

Der Campus eröffnet der WU aber auch neue Möglichkeiten, durch **Kooperation mit der Wirtschaft** Mittel für die Aufgaben der Universität zu akquirieren. So hat die WU ein System des Hörsaal- und Raumsponsorings etabliert, bei dem Unternehmen, die die Universität finanziell unterstützen, das Recht erhalten, als Namensgeber für Hörsäle oder Bibliotheksräumlichkeiten zu fungieren. Zum Berichtszeitpunkt erlöste die WU rund 1,2 Millionen Euro jährlich aus diesem Programm. Dabei achtet sie allerdings darauf, die Grenzen des Sponsorings einzuhalten und sich strikt gegen inhaltliche Beeinflussung abzugrenzen. Diesem Grundgedanken ist es auch geschuldet, dass für eine Universität symbolisch besonders wichtige Lehrräume wie etwa das Auditorium maximum von dem Programm ausgenommen sind.

## NACH DEM BAUEN IST VOR DEM BAUEN

Ein wesentliches Prinzip bei der Planung des neuen Campus war das der Flexibilität. Daher enthält der Campus auch einige Erweiterungsflächen für zukünftigen Raumbedarf der WU. Gleichzeitig bemühte sich das Rektorat, Erweiterungschancen in unmittelbarer Nachbarschaft des Campus wahrzunehmen und somit Vorsorge für künftigen Raumbedarf zu treffen. Eine solche Chance ergab sich, als unmittelbar neben dem praterseitigen Eingang zum Campus WU der Neubau eines Boarding-House und der Sigmund Freud Privatuniversität projektiert wurde; die WU nutzte die Gelegenheit zum Erwerb eines zusätzlichen **Departmentgebäudes D5**. Dabei arbeitete man mit der Österreichischen Akademie der Wissenschaften zusammen, die hier das Vienna Institute of Demography unter der Leitung von Wolfgang Lutz einmieten wird. Dieses Gebäude, das auch Lehrräume enthält, wird seinen Betrieb im Wintersemester 2015/16 aufnehmen.

## WAS SONST NOCH VON ZWÖLF JAHREN „WU-GEBÄUDE“ IN ERINNERUNG BLEIBT

Die WU kann also auf einige bedeutende Übersiedlungen und Anmietungen zurückblicken und fungierte im Falle des Campus WU und des Gebäudes D5 zuletzt sogar als Bauherrin und Eigentümerin, was für eine Universität auch nicht selbstverständlich ist. Die spektakulären Entwicklungen in der Infrastruktur der WU dürfen nicht den Blick dafür verstellen, dass die ganzen letzten Jahre hindurch das „normale“ Infrastrukturmanagement weiter wahrzunehmen und vielfach neu zu organisieren und zu modernisieren war. Die Übersiedlung auf den neuen Campus hat es natürlich mit sich gebracht, dass so gut wie alle Abläufe im Gebäudemanagement von Grund auf neu aufgesetzt werden mussten.

In Erinnerung bleiben werden auch Ereignisse, von denen wir alle hoffen, dass sie sich nicht wiederholen: **Drei Brände** zogen die WU nachhaltig in Mitleidenschaft, davon zwei am alten Standort: der „Bibliotheksbrand“ 2005 und der Brand in den Transformatorräumen im Jahre 2010.

In der Nacht vom 13. Dezember 2005 zerstörte ein im Untergeschoß des UZA 1 an vier Stellen gelegter Brand Teile des Bibliothekstrakts. Der Brandstifter konnte ausgeforscht werden. Das Gebäude blieb für Studierende und Personal tagelang gesperrt. Der gesamte Freihandbereich mit circa 40.000 Bänden musste durch eine spezielle Reinigung von Ruß befreit werden. Auch Buchbestände des Fachbereichs Biologie der Universität Wien wurden durch den Brand stark beschädigt. Die Schäden wurden saniert; das Feuer war allerdings nicht die Ursache für die ohnehin längst notwendige Sanierung des UZA 1.

Am 26. April 2010 kam es durch einen technischen Defekt an einem Transformator zu einem Kabelbrand und in der Folge zu einem Stromausfall. Aufgrund der Rauchentwicklung und des totalen Stromausfalls im UZA 1 musste das Gebäude aus Sicherheitsgründen stufenweise geräumt werden. Der Brand konnte rasch gelöscht werden, die Instandsetzung der Stromversorgung des UZA 1 erwies sich als nicht so einfach wie zunächst gedacht; der Studienbetrieb musste für einige Tage unterbrochen werden. Beim Austausch eines Transformators kam es wenige Tage später zu einem neuerlichen technischen Defekt, der zu einem Kurzschluss und damit zu einer abermaligen Unterbrechung der Stromversorgung führte. Wieder musste der Lehr- und Dienstbetrieb im Hauptgebäude für kurze Zeit unterbrochen werden.



Der dritte Brand in der Geschichte der WU brach am Spätnachmittag des 10. Mai 2013 auf dem neuen Campusgelände auf dem Dach des noch im Bau befindlichen Departmentgebäudes D3 aus. Die spektakuläre Rauchsäule – der Brand war durch Flämmarbeiten auf dem Dach des Gebäudes ausgelöst worden – war weithin über Wien zu sehen. Durch die noch offenen Installationsschächte breitete das Feuer sich auf die darunterliegenden Stockwerke aus. Obwohl diese Geschoße noch nicht ausgebaut waren und daher sehr wenig brennbares Material vorhanden war, entwickelte sich im obersten Geschoß eine große Hitze, die den Beton und die eingelagerte Stahlbewehrung der Säulen und Decken schwer in Mitleidenschaft zog. Auch die darunterliegenden Geschoße wurden durch die Hitze und den Rauch stark beschädigt, wobei hier vor allem die in den Decken vorhandenen Installationen zerstört wurden. Die drei betroffenen Stockwerke mussten teilweise neu errichtet werden, es kam aber letztlich zu keiner Verzögerung im Gesamtprojekt des WU-Neubaus.

*Wir danken Michael Holoubek für seine umfassende Unterstützung bei der Verfassung dieses Kapitels.*



**9.**

**Die WU und  
ihr Umfeld**

# Die WU und ihr Umfeld

## KOOPERATIONEN MIT WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Universität, enge Beziehungen zu ihrem Umfeld in Wirtschaft und Gesellschaft zu unterhalten. Dies ist einerseits Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung von Universitäten – geht es doch unter anderem darum, die Ergebnisse der Forschung in die Gesellschaft zu tragen, aber auch die Themen, die in Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen und die letztlich gesellschaftliche Probleme widerspiegeln, in Lehre und Forschung einfließen zu lassen. Andererseits wird die Universität im Rahmen von Kooperationen mit Unternehmen oder auch anderen gesellschaftlichen Einrichtungen meist finanziell und ideell unterstützt, ein Effekt, der in den letzten Jahren für die Universitätsfinanzierung immer wichtiger geworden ist.

Die WU besaß schon seit ihrer Gründung gute Beziehungen zur Wirtschaft; nicht zuletzt wurde ihre **Vorgängerinstitution (die „Exportakademie“)** von der Wiener Wirtschaft gegründet. Noch mehr als die Gesamteinstitution „Wirtschaftsuniversität“ haben immer schon die Angehörigen der Universität, insbesondere die Professorinnen und Professoren und ihre Mitarbeiter/innen, im Rahmen ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit Kontakte zur Wirtschaft, aber auch zu politischen Institutionen und zum Non-Profit-Sektor gepflegt und haben diese Beziehungen als selbstverständlichen Teil ihres Berufsverständnisses betrachtet.

Die durch das UG 2002 gewonnene Autonomie und „Vollrechtsfähigkeit“ der Universität hat für die verschiedenen Facetten der Beziehungen zwischen Universität und Umfeld neue Impulse und neue rechtliche Möglichkeiten gebracht. Gleichzeitig verstärkten sich die (politischen) Erwartungen an die Universität als Gesamteinstitution, in der Gesellschaft aufzutreten und überdies **durch Fundraising** neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Aus diesem Grund ist auch die Verantwortung des Rektorats, in diesem Themenfeld aktiv zu werden, deutlich gestiegen. Dies hat universitätsintern immer wieder zu Diskussionen geführt, weil sich seit dem Jahre 2002 die Tendenz verstärkte, dass sowohl die Universität(sleitung) als auch einzelne Angehörige der Universität Kooperationsbeziehungen nach außen bauten und auch als „Fundraiser“ auftraten.

Unter finanziellen Gesichtspunkten ist die **Langfristigkeit und damit die Nachhaltigkeit** finanzieller Unterstützungen von außen besonders wichtig. Optimal ist es, wenn sich die Universität zum Beispiel auf langfristig operierende Stiftungen verlassen kann. Dies kann auch ein finanziell potenter „Förderverein“ sein. An der WU sind das insbesondere das „Kuratorium zur Förderung der Wirtschaftsuniversität Wien“ oder die aus Anlass des 100. Geburtstags der WU gegründete „WU-Jubiläumstiftung“. Auf diese Weise steht der Universität ein „Endowment“ zur Verfügung, also ein Kapitalstock, aus dessen Veranlagung Mittel fließen, auf die Verlass ist – selbst wenn in Zeiten niedriger Zinsen solche Erträge nicht sehr hoch sind. Die Entscheidungsorgane der Stiftungen helfen auch bei der Kontaktpflege mit wichtigen Persönlichkeiten der Wirtschaft oder des öffentlichen Lebens.

### Das Kuratorium zur Förderung der Wirtschaftsuniversität Wien

Das ursprünglich bereits 1919 unter dem Namen „Verein der Förderer der Hochschule für Welthandel in Wien“ gegründete „Kuratorium zur Förderung der WU“ zählte auch in der Berichtsperiode zu den wichtigsten Unterstützern der WU – in finanzieller Hinsicht, aber auch durch Bereitstellung eines Netzwerks von wichtigen Persönlichkeiten der Gesellschaft, die sich umfassend für die WU einsetzen.

Das Kuratorium hatte schon bei der Finanzierung des WU-Standorts in der Augasse eine zentrale Rolle gespielt und ist überdies nach wie vor Eigentümerin des alten Welthandelsgebäudes in der Franz-Klein-Gasse. Vor dem UG 2002 hatten die Förderungen des Kuratoriums auch oft den Zweck, Personal zu finanzieren, das im Rahmen der staatlichen Dienstpostenplanung nicht verfügbar gewesen wäre. Dazu zählten zum Beispiel die „**Assistent/inn/en-Einheiten**“ oder auch (bis 2004) die Mithilfe bei der Abwicklung des Projekts „Telematische Lehrformen“, aus dem sich die Lernplattform **Learn@WU** entwickelte. Die Entgeltrefundierung für wissenschaftliches Personal war bis 2009 im Umfang von mehr als 200.000 Euro pro Jahr ein wichtiger Förderbestandteil.

Die Zusammenarbeit zwischen WU und Kuratorium wurde seit dem Jahr 2002 einige Male umorganisiert. Mit dem Ausscheiden des langjährigen Präsidenten Alfred Lehr und der Übernahme der Präsidentschaft durch Hans Hofinger im Jahre 2005 wurde das selbstständige Büro des Kuratoriums in der Wiener Innenstadt aufgelöst und zunächst an den Sitz des Genossenschaftsverbands, dann aber an die WU selbst verlegt. Dadurch konnten beträchtliche Effizienzgewinne erreicht werden, die zu einer Erhöhung der WU-Förderung genutzt wurden. Seit 2002 wurde überdies die Rolle der WU im Kuratorium auch in formaler Hinsicht gestärkt, da durch eine Statutenänderung nicht nur der Rektor/die Rektorin, sondern auch das für Finanzen zuständige Mitglied des Rektorats in das Präsidium des Kuratoriums aufgenommen wurde. Nach der Übernahme der Präsidentschaft durch Walter Rothensteiner im September 2012 wurde eine weitere Modernisierung der Vereinsstatuten vorgenommen.

Neben der Finanzierung von Personal waren die Förderschwerpunkte des Kuratoriums im Berichtszeitraum vor allem die Internationalisierungsaktivitäten der WU sowie die Unterstützung von WU-Entwicklungsprojekten. Zwischen 2002 und 2015 wurden insgesamt 6,1 Millionen Euro an Fördermitteln disponiert. Dies ist für die WU ein ganz wesentlicher Beitrag. Dazu kommt, dass das Kuratorium mit einem Beitrag von 5,5 Millionen Euro den Ankauf des im Jahre 2015 zu eröffnenden **neuen Gebäudes D5** neben dem ursprünglichen WU-Campus mitfinanziert.

Die finanziellen Leistungen des Kuratoriums werden einerseits aus dem bestehenden Vermögen des Kuratoriums, andererseits auch durch Beiträge der rund 100 Mitglieder finanziert.

### Die Kooperation zwischen der WU und der Stadt Wien

Schon unter dem Rektorat von Hans Robert Hansen konnte durch den „Jubiläumsfonds der Stadt Wien“ eine auf zehn Jahre ausgelegte finanzielle Unterstützung der WU vereinbart werden. Im Berichtszeitraum hat die WU ihre Beziehungen mit der Stadt Wien weiter ausgebaut, in verschiedenen Bereichen etabliert und insgesamt verfestigt. Seit der Einführung des UG 2002 und der damit gewonnenen Autonomie sind vielfältige Aktivitäten entstanden und bestehende vertieft worden. So manifestiert sich die gute Beziehung zwischen Stadt Wien und WU unter anderem darin, dass stets ein hochrangiger Vertreter bzw. eine hochrangige Vertreterin der Stadtverwaltung Mitglied (und lange Zeit auch Vorsitzende/r) des Universitätsrats war bzw. ist. Auch die Errichtung des neuen WU-Campus wäre ohne tatkräftige Unterstützung der Stadt kaum möglich gewesen. Mit Hubert Christian Ehalt, Wissenschaftsreferent der Stadt Wien, hatte das Rektorat einen engagierten und kompetenten Ansprechpartner, der die WU immer unterstützt hat. Es ist gelungen, die Stadt Wien damit zu einem ganz wichtigen Partner der WU zu machen.

Die Kooperation umfasst Lehre und Forschung gleichermaßen. Nach Aufbrauchen der Mittel aus dem ursprünglichen Jubiläumsfonds erklärte sich die Stadt im Jahre 2008 bereit, einen Kapitalstock von fünf Millionen Euro zur Förderung der WU bereitzustellen bzw. zu veranlassen. Dies war ein Meilenstein in der Forschungsförderung der WU und eine wesentliche Absicherung wichtiger Förderinstrumente: der **WU Best Paper Award** als Auszeichnung herausragender WU-Publikationen; die **Talenta** als Preis für die Bachelor- und Masterstudierenden und ihre Arbeiten; die **Wien-Projekte** als Förderung von relevanten Fragestellungen zur Unterstützung der Forschung; und die **Kleinprojektförderung** als Ansporn für junge Wissenschaftler/innen. Die Tradition, dass aus Anlass der Preisverleihung im Rahmen der Talenta auch ein WU-Professor oder eine WU-Professorin eine „**Wiener Vorlesung**“ hält,

demonstriert nicht nur die Verbundenheit der WU mit der Stadt nach außen, sondern gibt darüber hinaus der WU auch die Gelegenheit, in prominenter Weise Forschungsleistungen in der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Im Bereich der Forschung ist die Stadt Wien Förderin eines erfolgreichen Forschungsinstituts und zweier Stiftungsprofessuren geworden. Das **Forschungsinstitut für Altersökonomie** betreibt einschlägige Grundlagenforschung und liefert gleichzeitig relevante Ergebnisse für die Stadtverwaltung. Die **Stiftungsprofessuren Public Management and Governance sowie Öffentliches Recht und Public Management** bestehen seit dem Jahr 2010 und stellen sichtbar den Wissensaustausch zwischen Stadt Wien und Universität dar. Künftig wird sich die Stadt auch an der 2014 zugesagten **Stiftungsprofessur für Gesundheitsökonomie** beteiligen. Damit sind gesellschaftspolitisch relevante Themen von WU und Stadt gemeinsam besetzt.

### Fundraising und Sponsoring

In den frühen 1990er-Jahren wurden vom damaligen Rektorat diverse Stiftungen ins Leben gerufen, die für die WU von wesentlicher Bedeutung waren und den Grundstein für eine intensive Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gelegt haben. **Stiftungen** waren zu der Zeit der einzige Weg, besondere Vorhaben und Aktivitäten der WU zu finanzieren, und schufen die Möglichkeit, unabhängig vom aktuellen Geschäftsgang des Stifters eine institutionelle Verbindung zwischen Spender und WU herzustellen. Zu den Stiftern zählten vor allem Banken und Versicherungen: Bank Austria (entstanden aus dem Zusammenschluss von Zentralsparkasse, Creditanstalt und Länderbank), Erste Bank, Wiener Städtische Versicherung, Volksbanken, BAWAG P.S.K. Die Beträge waren noch relativ klein, aber die Wirkung war schon damals bezeichnend. Es wurden vor allem Aktivitäten in der Forschung und der Weiterbildung gefördert.

Mit der Überleitung in die Teilrechts- und dann Vollrechtsfähigkeit und der Einführung des UG 2002 ergaben sich völlig neue Möglichkeiten zum Fundraising und Sponsoring – und das sowohl auf Ebene des Rektorats als auch auf Ebene der Departments. Es wurden enge Partner gewonnen, die für die Entwicklung der WU wichtige Beiträge leisten konnten. Darüber hinaus wurde mit der Übersiedlung auf den Campus WU ein neuer Rahmen geschaffen, um der Wirtschaft Präsenz unter den Studierenden und Forschenden zu bieten. Die Erfolge dieser Bemühungen zeigen sich in einem auf der **Ebene der Gesamtuniversität** eingeworbenen Sponsoringvolumen von jährlich über drei Millionen Euro. Im Gegenzug wurden Räume gesponsert, Programme gefördert, Preise ins Leben gerufen oder Veranstaltungen unterstützt. Einige Organisationen haben sich zu strategischen Partnern der WU herauskristallisiert.

Auf **Ebene der Departments und Forschungsinstitute** ist der Erfolg noch evident. Das Gesetz bot durch die Schaffung von Projekten nach § 26 oder 27 UG die Möglichkeit, Drittmittel aus öffentlichen und privaten Quellen für die Universität zu erschließen, in die Dispositionsgewalt des entsprechenden Projektleiters bzw. der Projektleiterin zu geben und damit Forschung zu finanzieren. Projekte im Zusammenhang der Grundlagenforschung (z. B. WWTF), der Wittgenstein-Preis (FWF) oder die Doktoratskollegs (FWF) sind nur wenige Beispiele aus einer ganzen Reihe von erfolgreichen Forschungsförderungen an der WU. Insgesamt konnten etwa im Jahr 2014 über zehn Millionen Euro lukriert werden.

### Erste Group

Mit der damaligen Erste Bank wurde vor mehr als 15 Jahren bereits eine Kooperation eingegangen, die heute zu den wichtigsten der WU gehört. Mit der Bank wurde ein wesentlicher Grundstein zur Internationalisierung der WU gelegt – vor allem hinsichtlich Zentral- und Osteuropa. Die „Danubia-Sommeruniversität“ war legendär und brachte über 500 Studierende in verschiedene Länder dieser Region. Innovativ war der damalige Ansatz, WU-Studierende gemeinsam auszuwählen und dann „auf die Reise“ durch fünf Länder in CEE (unter anderem Tschechien, Rumänien, Ungarn) zu schicken. Dort standen Firmenbesuche und Ausbildungsmodule zu Personal- und Finanzfragen auf dem Programm. Die Studierenden waren begeistert, wie die vielen positiven Evaluierungen zeigten. Mit der Finanz- und

Wirtschaftskrise 2008 veränderte sich die Bedeutung der Region und das Programm wurde eingestellt und durch neue Programme ersetzt.

Sukzessive wurde die Kooperation erweitert und den aktuellen Anforderungen angepasst. Heute fördert die Erste Group so wichtige WU-Einrichtungen wie den WU Alumni Club, den CEE Student Cercle und die Meisterklasse Osteuropa. Sie finanziert einen Forschungspreis für WU-Wissenschaftler/innen und kooperiert mit dem Masterprogramm „Quantitative Finance“. Darüber hinaus arbeitet die Erste Group mit der WU Executive Academy zusammen und ist Hauptsponsor des „Erste Hörsaals“. Die Stiftung rundet das Paket mit der Förderung der internen WU-Weiterbildung ab.

### **OMV**

Die OMV ist der jüngste und umfassendste Förderer der WU. Auf Initiative des Generaldirektors Gerhard Roiss entstand – nicht zuletzt dank der guten Nachbarschaft am Standort Prater – ein beeindruckendes Paket, bestehend aus einer Stiftungsprofessur im Bereich Sustainability, einem Sponsoring der zentralen Räume der WU-Bibliothek im LC (im Gegenzug wurden diese zum „OMV Bibliothekszentrum“) und der Einrichtung eines Wissensnetzwerks Energiewirtschaft am Department Strategy & Innovation.

Die OMV ist damit ein wichtiger Partner und Mäzen der WU. Die Professur wird maßgeblich zur Positionierung der WU im Bereich Sustainability beitragen. Das Sponsoring des Bibliothekszentrums ermöglicht die Finanzierung von wichtigen Projekten in Lehre und Forschung. Der Wissensaustausch zum Thema Energiewirtschaft ist ein wesentliches Beispiel für den Praxisbezug der WU-Forschung. Am MBA-Programm „Energy Management“ nehmen nun regelmäßig Mitarbeiter/innen der OMV teil. Damit ist die WU auch zum maßgeblichen Partner für die OMV geworden.

### **Raiffeisen**

Auch Raiffeisen zählt zu den strategischen Kooperationspartnern der WU. Im Rahmen der Sponsoringbemühungen des Rektorats konnte sowohl die RZB als auch die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien dafür gewonnen werden, sich maßgeblich an der Förderung von WU-Programmen zu beteiligen. So entstand in einem ersten Schritt die Förderung des Studienbeschleunigungsprogramms in den Sommermonaten. Besonders motivierten Studierenden wird die Möglichkeit geboten, Kurse vor dem eigentlichen Beginn des Semesters abzulegen und so ihr Studium zu beschleunigen. Als zweite große Förderschiene wurde der Ausbau der Sprachlabors vorangetrieben. Heute ist das Raiffeisen Sprachlernzentrum eine technologisch auf dem aktuellen Stand befindliche Einrichtung. Das Tandem-Learning-Programm gehört zu den begehrtesten Angeboten, wenn es darum geht, Sprache von Native Speakern zu erlernen. Dabei wird auch der interkulturelle Dialog gefördert, da Studierende unterschiedlicher sprachlicher Herkunft miteinander an ihrer Sprachkompetenz arbeiten.

### **Hörsaalsponsoring**

Das erfolgreichste Fundraisingprojekt der letzten Jahre ist die Akquise von 22 Partnern für die Hörsäle und Räume auf dem neuen Campus WU. Die Liste der Unternehmen reicht von Großsponsoren wie Berndorf-Stiftung, Festo, Red Bull, Vienna Insurance Group, Oesterreichische Nationalbank, Siemens, Uniqua oder Henkel bis hin zu Mondy, Rauch, Ernst & Young, Wien Holding, Gebrüder Weiss, Generali und Coca-Cola. Insgesamt konnten auf diese Weise etwa 1,2 Millionen Euro pro Jahr lukriert werden.

Die Sponsoren sind in zwei Gruppen gegliedert: Bei größeren Kooperationen werden auch Namensgebungen für Räume angeboten. Zusätzlich haben die Unternehmen die Möglichkeit, in der vorlesungsfreien Zeit mit Events für Studierende oder Externe die Räume selbst zu nutzen. Auch Lounges für Studierende haben Sponsoren gefunden und bieten damit den Studierenden ein besonderes Ambiente für Lernen und Sozialkontakte.

## Stiftungsprofessuren

Eine besondere Form des Sponsorings bzw. der langfristigen Förderung ist die Stiftungsprofessur. In der Praxis sind Stiftungsprofessuren nur in bestimmten Konstellationen wirklich erfolgreich. Nach den Erfahrungen, die an der WU gemacht worden sind, erweist sich das Instrument der Stiftungsprofessuren vor allem dort als effektiv, wo bestehende Stärken oder Schwerpunkte durch Stiftungsprofessuren ergänzt oder vertieft werden. Eine Stiftungsprofessur entfaltet große Wirkung, wenn die Universität selbst finanzielle Mittel in diese Professur oder in das unmittelbare thematische Umfeld investiert.

Die erste an der WU etablierte Stiftungsprofessur war jene für Gründungsforschung und Entrepreneurship. Diese Professur wurde ursprünglich im Jahre 2001 eingerichtet. Nach der damals geltenden Rechtslage mussten Professuren im Dienstpostenplan des Bundes vorgesehen werden, was es in der Praxis schwierig machte, rasch für neu auftretende Fragestellungen Professuren einzurichten. Private Stifter (im konkreten Fall die Wirtschaftskammern Wien und Österreich, Bank Austria, Berndorf AG, Oesterreichische Nationalbank) konnten hingegen frei von budgetären und bürokratischen Zwängen dafür sorgen, dass schnell eine neue Professur geschaffen wurde. Insofern war die damalige Initiative besonders innovativ und letztlich ein Vorgriff auf Entwicklungen, die nach Etablierung des UG 2002 deutlich intensiviert werden konnten. Die WU hat diese Stiftungsprofessur dann 2006 in ihr reguläres Budget übernommen.

Nach Etablierung des UG 2002 konnten die Stadt Wien und die OMV (siehe oben), die Pühringer-Stiftung und der Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds (WWTF, dieser auf Basis einer öffentlichen Ausschreibung) dafür gewonnen werden, Stiftungsprofessuren an der WU zu finanzieren. Gerade die Pühringer-Stiftung zeigt, wie mit einer Stiftungsprofessur ein Thema besetzt werden kann, dem auch für die Profilbildung der WU wesentliche Bedeutung zukommt. Im Rahmen der Arbeiten zum Endowment Management wird die WU-Expertise einerseits für Ausbildungszwecke genutzt. Andererseits – und auch das ist einmalig in Österreich – wird dank der Pühringer-Förderung praktisches Know-how im Bereich Universitätsendowment – ganz nach Vorbild der USA – aufgebaut. Darüber hinaus hat die Pühringer-Stiftung gemeinsam mit der WU das „Portfolio Management“-Programm am Department of Finance, Accounting and Statistics ins Leben gerufen, das im Palais Coburg ein Zuhause gefunden hat und für interessierte Studierende ein exzellentes Lernumfeld bietet.

Die jüngste Stiftungsprofessur an der WU konnte schließlich 2014 vertraglich vereinbart werden. Der Hauptverband der Sozialversicherungsträger, die Stadt Wien und die VAMED finanzieren gemeinsam eine Stiftungsprofessur für Gesundheitsökonomie. Bei Redaktionsschluss ist das Berufungsverfahren zur Besetzung noch im Gange.

## Ergebnis und Gegenleistungen

Das Sponsoring und Fundraising der WU hat in den letzten zehn Jahren einen enormen Aufschwung erfahren. Zu den genannten großen Projekten kommen noch kleinere Förderprogramme wie die **WU Top League** (zwischen drei und vier Sponsoren jährlich) für besonders begabte Studienanfänger/innen, der **Study-Guide „move!“** oder die **Absolvent/in-n/enmappe**. In Summe hat die WU damit einen Sponsoringanteil am Gesamtbudget von beachtlichen drei Prozent oder 3,3 Millionen Euro. Dazu kommen etwa zehn Millionen jährlich aus der Projektfinanzierung durch Drittmittel von privaten und öffentlichen Forschungsförderern. Die WU ist damit österreichweit die führende Universität im Fundraising.

Als Gegenleistung erhalten die Organisationen und Unternehmen nicht nur Präsenz auf dem Campus und unter den Studierenden und Mitarbeiter/inne/n. Sie haben auch die Möglichkeit, sich an der Arbeit der WU zu beteiligen – sei es durch die Mitarbeit an Forschungsprojekten oder den Kontakt zu Studierenden, durch Präsentationen, Firmenbesuche, Fallstudien oder Ähnliches. Die vielen Kooperationen in den dezentralen Einrichtungen der Departments und Forschungsinstitute sind ein weiterer Beweis dafür.



Jede Kooperation lebt von den laufenden persönlichen Kontakten zwischen den betroffenen Akteur/inn/en. Nicht zuletzt durch die Schaffung eines eigenen Vizerektorats für External Relations war das die letzten 13 Jahre fixer Bestandteil der Arbeit des Rektorats. Es geht um den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Vertreter/inne/n der Universität und den Sponsoren. Über die Jahre ist ein Netzwerk aus Hunderten Kontakten entstanden, die als Freunde und Förderer der WU in der Gesellschaft und Politik wichtige Meinungsbildner auch für die Anliegen der WU sind.

### Stiftungsprofessuren der WU

**2001–2006:** Gründungsforschung (heute Entrepreneurship and Innovation), Stifter: Wirtschaftskammer Wien und Österreich, OeNB, Berndorf und Bank Austria

**2010:** Public Management and Governance, Stifter: Stadt Wien

**2011:** Öffentliches Recht und Public Management, Stifter: Stadt Wien

**2011:** Endowment Management, Stifter: Pühringer-Stiftung

**2011:** Mathematics and Finance, Stifter: WWTF

**2014:** Gesundheitsökonomie, Stifter: Stadt Wien, VAMED, Hauptverband der Sozialversicherungsträger, KAV

**2014:** Business Performance Management, Stifter: OMV

## DIE WU IN DER ÖFFENTLICHKEIT

Aufgrund der skizzierten Erwartungshaltung an Universitäten, in der Öffentlichkeit präsent zu sein, wurde in den letzten Jahren auch auf der Ebene der Gesamtuniversität eine Vielfalt von Initiativen gestartet, um die Leistungen der WU auch außerhalb des Wissenschaftsbetriebs zu präsentieren und damit die Arbeit der Universität einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Diese Aktivitäten ergänzen die traditionelle Arbeit der Departments und Institute, die laufend wissenschaftliche Konferenzen, aber auch kleinere Vortragsveranstaltungen organisieren oder in anderen Formaten (z. B. in Seminaren) ihre Forschungsleistungen präsentieren und Kontakte zu ihren Partnern pflegen.

Davon abgesehen wird der neue WU-Campus auch von externen Veranstaltern als beliebte Eventlocation gebucht, von Unternehmenspräsentationen bis hin zu mehrtägigen internationalen Veranstaltungen. Auch dies trägt zur Imagebildung der WU bei.

Seit 2006 wird der **WU Competence Day** als eintägige wissenschaftliche Veranstaltung jährlich von jeweils einem Department der WU organisiert. Im Mittelpunkt stehen die aktuellen Forschungsaktivitäten eines konkreten Departments, womit das Profil der WU als Know-how-Trägerin in den unterschiedlichen Bereichen verstärkt wird. Die Themen und Organisator/inn/en des WU Competence Day sind im Kapitel „Forschung“ dargestellt.

Seit 2014 besteht eine Kooperation zwischen dem traditionsreichen **Europäischen Forum Alpbach (EFA)** und der WU. Geplant sind zwei „Break-out-Sessions“ (Arbeitskreise) beim Europäischen Forum Alpbach 2015 bei den Wirtschaftsgesprächen und darüber hinaus werden WU-Forscher/innen vermehrt bei den anderen Veranstaltungen

---

des EFA integriert. Während WU-Forscher/innen somit eine Plattform für öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen geboten bekommen, profitiert das EFA von ihrer Expertise und ihrem Wissen. Die WU sieht ihr Engagement in Alpbach auch als Beitrag zur Meinungsbildung und dazu, der Öffentlichkeit wissenschaftlich fundiertes Wissen für aktuelle und politisch relevante ökonomische und soziale Fragestellungen zugänglich zu machen.

Gemeinsam mit Honorarprofessor Wilfried Stadler wurde im März 2009 eine Veranstaltungsreihe mit dem Titel **„Open Minds“** ins Leben gerufen. In Form von hochkarätig besetzten Podiumsdiskussionen greift die WU aktuelle Themen auf und präsentiert kontroverse Standpunkte und Meinungen. Das Publikum ist dabei eingeladen, interaktiv die Diskussion mitzugestalten. Prominente Podiumsgäste waren unter anderen André Heller, Hannes Androsch, Hubert von Goisern, Franz Viehböck, Konrad Paul Liessmann, Franz Fischler, Joachim Bauer, Boris Nemšić und Benita Ferrero-Waldner.

Eine Veranstaltungsreihe in Kooperation mit der Tageszeitung „Die Presse“ und der Erste Group ist die Diskussionsreihe **„Wirtschaft Wissenschaft Unplugged“**. Bekannte Unternehmer/innen und Manager/innen sowie renommierte Professor/inn/en der WU nehmen zu aktuellen Wirtschafts- und Finanzthemen Stellung (unter anderen die Topmanager/innen Christian Kern, Tatjana Oppitz, Siegfried Wolf, Hannes Ametsreiter, Gerhard Roiss, Andreas Treichl, Stefan Pierer und Wolfgang Eder). Auf diese Weise werden sowohl die Forschungsleistung eines/einer WU-Angehörigen als auch die Kooperation zwischen WU und Wirtschaft sichtbar in der Öffentlichkeit dargestellt.

Ein jährlicher Höhepunkt im Veranstaltungskalender der WU ist die **„Wiener Vorlesung“** mit Verleihung der Talenta-Preise der Stadt Wien für die besten Abschlussarbeiten und der WU Best Paper Awards. Mit den „Wiener Vorlesungen“ unter der Leitung von Hubert Christian Ehalt hat die Stadt Wien vor mehr als 25 Jahren ein Forum geschaffen, bei dem Persönlichkeiten des intellektuellen Lebens im Dialog mit einer breiten Öffentlichkeit Entwicklungen und Problemstellungen der Gesellschaft präsentieren und analysieren. Einmal im Jahr hat ein/e WU-Professor/in die Möglichkeit, ein ausgewähltes Forschungsthema publikumswirksam vorzustellen. Die Veranstaltung bildet den jährlichen Höhepunkt der intensiven und erfolgreichen Zusammenarbeit von WU und Stadt Wien.

Neben der Präsentation von Forschungsleistungen zählt es auch zu den wichtigen Aufgaben der Universität, in anderen Formaten, zum Beispiel bei sozialen Events, die Verbundenheit der WU mit ihren Partnerinnen und Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft zu demonstrieren. Unter anderem geschieht dies durch **Auszeichnungen und Ehrungen** von Persönlichkeiten, die sich um die WU besonders verdient gemacht haben – eine Liste der im Berichtszeitraum geehrten Personen ist im Anhang zu finden.

Die Verleihung des Titels **„WU-Manager/in des Jahres“** soll eine Persönlichkeit des Wirtschaftslebens vor den Vorhang holen und ihre Leistungen honorieren. Dabei stehen weniger kurzfristige Erfolge und schnelle Karrieren, sondern langfristiges Engagement und überdurchschnittliche Leistungen im Vordergrund. Neben ihren Managementfähigkeiten zeichnen sich die WU-Manager/innen auch durch ihr gesellschaftliches Engagement, ihre persönliche Integrität und ihren Weitblick auf eine gesamtwirtschaftliche und nachhaltige Entwicklung aus. Seit 1993 wurde die Auszeichnung 18-mal vergeben, die WU-Manager/innen seit 2002 sind im Anhang angeführt.

Das Rektorat veranstaltet seit 2005 jährlich ein **Galadinner** für die Förderer und Sponsoren der WU. Bei dieser Gelegenheit werden wichtige Partner/innen der WU über die jeweils aktuellen Entwicklungen an der WU informiert. Regelmäßig folgen etwa 70 Spitzenkräfte der österreichischen Wirtschaft dieser Einladung des Rektorats.

Erwähnenswert sind auch die öffentlichen Veranstaltungen des **WU Alumni Clubs**: Neben „WU Talks“ und „WU Career Talks“ finden auch Feiern zum 25-jährigen und 50-jährigen Graduierungsjubiläum der Alumni statt, die manchmal bis zu 100 Diplomkaufleute oder Doktor/inn/en der WU aus alten Zeiten zu einer „Reunion“ zusammenbringen.

Die Hochschüler/innen/schaft der WU (ÖH WU) lädt jährlich zu Beginn des Jahres zum **WU-Ball** ein. 3.500 Gäste zählt der Ball jedes Jahr, darunter Studierende, WU-Mitarbeiter/innen und Lehrende sowie Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik. In den letzten Jahren hat die WU auch internationale Gäste von Partneruniversitäten und Partnernetzwerken (unter anderen CEMS) willkommen geheißen.

Mit der Übersiedlung auf den neuen Campus wurden auch die **Graduierungsfeiern (Sponsionen)** für die Bachelorabsolvent/inn/en neu gestaltet. Die feierliche Zeremonie im Forum findet seither in größerem Rahmen und neuem Format statt. Ähnlich den Graduierungen an amerikanischen Universitäten wird jeweils eine prominente Persönlichkeit von außen eingeladen, für die frisch graduierten Bachelors eine Festrede zu halten. Als prominente Festredner/innen konnten bislang WU-Alumnus und Altbundeskanzler Franz Vranitzky, der Präsident der Oesterreichischen Nationalbank Claus Raidl, der frühere EU-Kommissar Franz Fischler, die Schauspielerin Erika Pluhar, die frühere Staatssekretärin und Siemens-Managerin Brigitte Ederer sowie die frühere Präsidentin des Obersten Gerichtshofs Irmgard Griss gewonnen werden.

## AUFARBEITUNG DER WU-GESCHICHTE

Zur Verantwortung einer Universität gehört es auch, sich mit ihrer Geschichte, vor allem mit deren dunklen Seiten, zu beschäftigen. Die WU hat in den letzten Jahren in dieser Hinsicht eine Reihe von Initiativen gestartet:

### Gedenkprojekt, Mahnmal und Provenienzprojekt

2012 startete die WU ein Forschungsprojekt, das sich mit der Geschichte der ehemaligen Hochschule für Welthandel zur Zeit des „Anschlusses“ und der NS-Herrschaft beschäftigte. Jene Studierenden, die aufgrund ihres jüdischen Glaubens oder ihrer Opposition zum NS-Regime daran gehindert wurden, ihren Abschluss zu machen, sollten identifiziert werden. Zum Gedenken an die ab März 1938 ausgegrenzten, vertriebenen oder ermordeten Angehörigen der Hochschule für Welthandel wurde auf dem neuen Campus an zentraler Stelle ein Mahnmal errichtet. Die Skulptur des Künstlers Alexander Felch hat nun auf dem Campus einen festen Platz. Die Namen der Opfer sind zu einer Kugel aus Niro verbunden. Weitere Namen können noch hinzugefügt werden, bewusst sind auch Leerstellen eingebaut. Die Biografien der Opfer sind in einem virtuellen Gedenkbuch (<http://gedenkbuch.wu.ac.at>) abrufbar.

Derzeit läuft außerdem ein Projekt, in dem die Universitätsbibliothek prüft, ob Buchbestände in der NS-Zeit unrechtmäßig in den Besitz der Hochschule gelangt sind.

### Die Rolle des Universitätsarchivs

Das im Bibliothekszentrum eingerichtete Universitätsarchiv erschließt außerdem systematisch alle schriftlichen und bildlichen Hinterlassenschaften der WU und ihrer Vorgängerinstitutionen, der kaiserlich-königlichen Exportakademie (gegründet 1898) und der Hochschule für Welthandel (seit 1919). Neben der Aufbereitung von archivwürdigem Material hat das Universitätsarchiv die Aufgabe, die WU-Geschichte der Öffentlichkeit nahezubringen. Ausstellungen, wissenschaftliche Tagungen und Publikationen werden Gelegenheit geben, die Bestände des Archivs auszuwerten und zu präsentieren.

### Die Affäre Borodajkewycz

Trotz Betätigung während der NS-Zeit wurde Taras Borodajkewycz nach Ende des Zweiten Weltkriegs an die Hochschule für Welthandel berufen. Lange Zeit regte sich kaum Widerspruch gegen seine antidemokratischen,

antisemitischen und rassistischen Bemerkungen in Lehrveranstaltungen. Sein problematisches Geschichts- und Politikverständnis geriet erst ins öffentliche Bewusstsein, als der junge Jurist (und heutige Bundespräsident) Heinz Fischer in Zeitungsartikeln Borodajkewycz vorwarf, den Boden für eine Renaissance des Nationalsozialismus zu bereiten. Dabei stützte er sich auf Vorlesungsmitschriften des damaligen Welthandelsstudenten (und späteren Finanzministers) Ferdinand Lacina.

Der Fall Borodajkewycz beschäftigte nicht nur die Gerichte des Landes. Er wurde in (inter)nationalen Medien diskutiert und war Gegenstand von Debatten im Gemeinde- und Nationalrat. Dabei ging es im Kern um die Frage, inwieweit die demokratische Grundordnung der Zweiten Republik durch Alt- und Neonazis gefährdet war. Die Auseinandersetzungen gipfelten in einer Demonstration in der Wiener Innenstadt, bei der am 31. März 1965 der Wiener Pensionist Ernst Kirchwegger von einem rechtsradikalen Burschenschafter so schwer verletzt wurde, dass er verstarb. Kirchwegger war das erste politische Todesopfer der Zweiten Republik.

Die WU hat fünf Jahrzehnte nach der Affäre Borodajkewycz zu einer öffentlichen Veranstaltung zum Thema eingeladen. Unter dem Titel „Die WU stellt sich ihrer Vergangenheit. 50 Jahre Affäre Borodajkewycz – Eine Gesprächsrunde gegen das Vergessen“ sprachen als Zeitzeugen Bundespräsident Heinz Fischer, Bundesminister a. D. Ferdinand Lacina und Elizabeth T. Spira mit Rektor Christoph Badelt und Peter Berger (Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte).

## DIE WU IN DER UNIVERSITÄTSPOLITIK

Zu den wichtigsten gesellschaftspolitischen Einflussbereichen einer Universität gehört die Universitätspolitik an sich. Abgesehen davon, dass der Rektor oder die Rektorin durch seine oder ihre öffentliche Präsenz auch zu Fragen der Universitätspolitik Stellung nehmen kann, wird universitätspolitischer Einfluss vor allem über die Universitätenkonferenz (uniko) ausgeübt. Die Rolle der WU war in den letzten 15 Jahren dort wesentlich stärker als in den Jahren davor.

Schon in der Schlussphase der politischen Verhandlungen zum UG 2002 waren einige WU-Angehörige stark engagiert. Abgesehen davon, dass WU-Professor Stefan Titscher aufseiten des Ministeriums zu den zentralen Architekten der neuen Rechtslage gehörte, leisteten der unter Rektor Hans Robert Hansen für Finanzen zuständige Vizerektor Reinhard Moser und der (gemäß UOG 1993 tätige) Vorsitzende des Universitätskollegiums Michael Holoubek im Rahmen von Arbeitsgruppen der Rektorenkonferenz wichtige Beiträge zur universitätspolitischen Willensbildung.

Nach Inkrafttreten des UG 2002 wurde die Rektorenkonferenz als Verein neu konstituiert. Die WU hatte über die seit dieser Zeit stark aufgewerteten „Foren“ (die im Wesentlichen aus den fachzuständigen Vizerektor/inn/en gebildet wurden) wachsenden Einfluss im Meinungs Austausch zwischen den Universitäten und in der universitätspolitischen Meinungsbildung. Solche „Foren“ gibt es zum Beispiel für die Bereiche Lehre, Internationales, Forschung, Budget und Personal. Noch mehr war die Mitwirkung in der Universitätspolitik aber Rektor Christoph Badelt möglich, der im März 2004 in das Präsidium der Rektorenkonferenz gewählt wurde und zwischen April 2005 und Dezember 2009 die Rektorenkonferenz als Präsident leitete – wobei in seiner Amtszeit im Jahre 2008 die Namensänderung von „Rektorenkonferenz“ auf „**Universitätenkonferenz**“ erfolgte. Diese Änderung war nicht nur eine Reaktion auf die Ernennung der ersten Frau zur Rektorin (im Jahre 2007 an der Universität für Bodenkultur), sondern deutete auch ein politisches Programm an – die Rektor/inn/en wollten sich als Sprecher/innen der Universitäten etablieren und haben dies auch erfolgreich getan.

Durch die Rolle des **WU-Rektors als Präsident der Universitätenkonferenz** gelang es, Themen, die für die WU besonders wichtig waren, auch verstärkt in das Zentrum der hochschulpolitischen Debatte zu rücken. So wurde

im Jänner 2007 durch die uniko eine große Enquete zum Thema Hochschulzugang organisiert, auf der eine fast 600-seitige Studie der uniko<sup>1</sup> präsentiert und danach als Grundlage der politischen Diskussion verwendet wurde. Dies konnte allerdings nicht verhindern, dass das Parlament in einer Ad-hoc-Mehrheit am 24. September 2008, vier Tage vor der Nationalratswahl, in einem denkwürdigen Beschluss die damals im UG bestehenden Vorschriften zum Hochschulzugang weitgehend zurücknahm (und überdies die Studiengebühren größtenteils abschaffte). Allerdings gelang es an diesem Tag durch intensive Kontakte mit den Abgeordneten des Parlaments, noch in der Plenardebatte des Gesetzes die Bestimmung, wonach für fremdsprachige Master- und Doktoratsprogramme Zulassungsverfahren möglich sind, im UG zu verankern (§ 64 Abs. 6 UG) – eine Bestimmung, die für die Internationalisierungsambitionen der WU von zentraler Bedeutung ist.

Andere wichtige Themen, die während der Präsidentschaft von Christoph Badelt die hochschulpolitische Entwicklung prägten, waren die Verhandlungen und der Abschluss des Kollektivvertrags für die Universitäten in den Jahren 2007 bis 2009 sowie die Debatte um die Hochschulfinanzierung (ein Dauerbrenner, der allerdings durch die Abschaffung der Studiengebühren deutlich an Brisanz zulegen konnte). Ein gutes Beispiel für den „WU-Einfluss“ auf die Themen, die die uniko verfolgte, war auch die Organisation einer österreichweiten Studie<sup>2</sup> über die Drop-outs von Universitäten im Jahre 2013/14: Durch Zusammenarbeit von 20 Universitäten wurde erstmals empirische Evidenz zur Frage gewonnen, welchen Weg jene Personen gehen, die eine Universität verlassen, ohne einen Abschluss erreicht zu haben; ein Thema, das an der WU mit ihren besonders hohen Drop-out-Raten eine ganz besondere Bedeutung hat.

---

1 Christoph Badelt, Wolfhard Wegscheider, Heribert Wulz (Hg.), Hochschulzugang in Österreich, Graz: Leykam 2007.

2 Bianca Thaler, Martin Unger, Dropouts ≠ Dropouts. Wege nach dem Abgang von der Universität, Wien: Institut für Höhere Studien 2014.



---

# Schluss mit Satire: *The WU Devil's Dictionary*

---

## PRÄAMBEL

Der seriöse und sorgsame Umgang mit Macht zeichnet sich wesentlich auch dadurch aus, dass die Inhaber entspannt mit Satire umgehen. Dass dies auf Rektor Badelt zutraf, kann ich als Autorin einer über mehrere Jahre in der Hauszeitung *wu-memo* erschienenen – und nie zensurierten – satirischen Kolumne bestätigen. So wirkt es schlüssig, dieses Genre im Rahmen des vorliegenden Rückblicks noch einmal zum Leben zu erwecken. Die nachfolgenden „Wörterbuch“-Einträge lehnen sich im Format an das *Devil's Dictionary* des amerikanischen Journalisten Ambrose Bierce (1842–1914) an.

Satire argumentiert nicht und differenziert nicht. Sie ist einseitig und ungerecht; unterstellt und übertreibt; kämpft mit spitzer Feder gegen stumpfe Gleichgültigkeit. Wo die Satire amüsiert, regt sie auf; manchmal tut sie weh. Der Mühe, sie zu schreiben, unterzieht man sich gleichwohl nur, wenn einem das Sujet – im vorliegenden Fall das universitäre Leben im Allgemeinen und die WU im Besonderen – wirklich am Herzen liegt. In diesem Sinne hoffe ich, dass die Leser dieser „teuflischen“ Definitionen ihnen mit der gleichen „dicken Haut“ begegnen können, wie sie der scheidende Rektor stets bewies.

**A** **A<sup>+</sup>-Journal.** Publikationsorgan, das jene, die darin publizieren, als Forum nobelpreiswürdiger Spitzenforschung bezeichnen und jene, die dies nicht tun, als Hort quasi-mafiöser Seilschaften.

**B** **Badelt.** Synonym für Rektor.

**C** **Chor der WU.** Vielstimmig wie die WU-Community, zum Glück ohne deren Dissonanzen.

**D** **Datenmassage.** Prozess, der so lange durchgeführt wird, bis die eigene Universität auf den gewünschten Platz in internationalen Rankings aufgestiegen ist.

**E** **Englisch.** Internationale Wissenschaftssprache, die an der WU in mannigfaltigen kreativen Ausprägungen gesprochen wird; als fließend erweist sich dabei der Übergang von *anything goes* zu *nothing works*.

**F** **Fassade des LC.** Lose Ansammlung dynamischer Gebäudeteile.

**G** **Gendern.** Sprachliche Verrenkungen, welche die stilistische Eleganz rascher zertrümmern als den Skandal realer Benachteiligungen.

**H** **Hauptuni.** 533 Jahre mehr auf dem Buckel als die WU. *Na nebbich.*

**I** **Internationalisierung.** Akademisches Leitprinzip, das nicht allein durch einen Grenzübertritt erfüllt wird, sondern durch Auslandserfahrung, die über das Anmieten einer Badehütte auf Sylt, Weinverkostungen im Napa-Valley und Publikationen in der *Gazette des südbayerischen Volksbildungswerks* hinausgeht.

- J** **Jammern und Jubeln.** Zwillingshafte Sprachhandlungen, welche die WU-Realität komplementär abbilden. Die erste entfaltet sich am Campus-Stammtisch, die zweite in Hochglanzbroschüren.
- K** **Karriere** ist das, was WU-Nachwuchswissenschaftler/innen wo anders machen müssen.
- L** **Luxusproblem.** Bevorzugter Diskussionsgegenstand von WU-Interessensvertretungen.
- M** **Mitbestimmung.** Entscheidungsprinzip, das demokratische Augen in Nostalgie und Trauer feucht werden lässt; bewahrt in homöopathischer Konzentration.
- N** **Nachhaltigkeit.** Hehrer Gedanke, dessen Umsetzung man in dem Augenblick bereitwillig anderen überlässt, wo Komfortverlust droht.
- O** **Offener Hochschulzugang.** Heilige politische Kuh, die Universitäten zur Zufluchtsstätte von an FHs abgewiesenen Studienwerbern macht.
- P** **Punschstand.** Jährliche ÖH-Initiative, die akademische Exzellenz durch Lärm und Fusel zu fördern versucht.
- Q** **Quote.** Gesetzliche Bestimmung, die Frauen in Gremien zwingt, damit Männern mehr Zeit für die Forschung bleibt.
- R** **Rethink.** WU-Motto, das mutig unterstellt, dass es vor dem Re- tatsächlich ein *think* gab.
- S** **Studienreform.** Perpetuum mobile. Als Hermann Hesse meinte, „und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, schloss er damit nicht aus, dass es schon recht fein ist, wenn auch einmal etwas aufhört.
- T** **Transparenz.** Verfahrensprinzip, das die *anderen* missachten, weil sie mauschelnde Autokraten sind und man *selbst*, weil man effizienter Strategie ist.
- U** **Überstunden, bezahlte.** An der WU nicht existentes Phänomen, das Christian Morgenstern wie folgt beschrieb: „Nur ein Traum war das Erlebnis. Weil, so schließt er messerscharf, nicht sein kann, was nicht sein darf!“
- V** **Vorschusslorbeeren.** Grünzeug für das neue Rektorat. Saftiger Blattbestand. Hält nicht ewig.
- W** **Wasserflächen am Campus.** Gedacht als Symbole sprühenden Geistes und nie versiegende Quellen wissenschaftlicher Inspiration. Die längste Zeit schon trocken und leer.
- X** **x-fach.** Maßzahl dafür, wie oft man einmal erfolgreich publizierte Ergebnisse verquirlen, aufkochen und neu auftischen kann.
- Y** **Yuppie.** Persönlichkeitsprofil, das entgegen bössartigen Gerüchten nicht zu den deklarierten Bildungszielen der WU gehört.
- Z** **Zu Ende** geht nicht nur eine 13-jährige Amtszeit, sondern eine Ära. Danke!



Gerlinde Mautner ist Vorstand des Instituts für Englische Wirtschaftskommunikation. Von 1998 bis 2002 war sie Vizerektorin für Internationale Beziehungen.



# 10.

## Bildteil

---

# Rektorat

---

## Rektorat Badelt I

16. März 2002 – 30. September 2003



Antrittsfeier: Gunther Maier, Christian Nowotny, Christoph Badelt, Barbara Sporn, Horst Breitenstein

## Rektorat Badelt II

1. Oktober 2003 – 30. September 2007



Karl Sandner, Barbara Sporn, Ewald Nowotny, Horst Breitenstein, Christoph Badelt

### Rektorat Badelt III

1. Oktober 2007 – 30. September 2011



© Stephan Huger

Michael Holoubek, Barbara Sporn, Christoph Badelt, Eva Eberhartinger, Karl Sandner

### Rektorat Badelt IV

1. Oktober 2011 – 30. September 2015



© Christof Wagner

Michael Meyer, Edith Littich, Christoph Badelt, Regina Prehofer, Barbara Sporn



---

# Universitätsrat

---

## Universitätsrat I 2003–2008



Helmut Mock, Monika Lindner, Wolfgang Weber, Ernst Theimer (Vorsitzender), Klaus Liebscher (stv. Vorsitzender)

## Universitätsrat II 2008–2013



Klaus Liebscher (Vorsitzender), Monika Lindner, Viktoria Kicking, Brigitte Jilka (stv. Vorsitzende), Wolfgang Weber

## Universitätsrat III seit 2013



Stephan Koren (stv. Vorsitzender), Silvia Angelo, Brigitte Jilka (Vorsitzende), Ewald Nowotny, Thomas Uher

# Arbeit in Gremien

Strategieprojekt „ALFA – Autonomie in Lehre, Forschung und Administration“



Die Ergebnisse des zweiten Meilensteins und die Grobkonzepte der Arbeitsgruppen wurden am 26. März 2003 im Rahmen eines „ALFA“-Tages präsentiert



## Gründungskonvent



Im November 2002 fanden die Wahlen zum Gründungskonvent statt (aus Protest gegen das UG 2002 ohne Mittelbauvertreter/-innen): Gabriel Obermann, Herbert Matis, Cornelia Büchl, Thomas Herzog, Ursula Knotek, Dominga Kaiser, Michael Holoubek, Rositta Pieler, Michael Lang, Manfred F. Fischer, Hildegard Hemetsberger-Koller, Peter Schnedlitz, Gerhard Speckbacher, Bettina Schmeikal (nicht im Bild: Rony Flatscher, Georg Miksch, Werner Weingraber)

## International Board Meeting 2007



Barbara Sporn, David Dill, Michael Holoubek, George Gau, Karl Sandner, Iris Bohnet, Alfred Kieser, Howard Thomas, Sijbolt Noorda, Eero Kasanen, Lars Bergman, Klaus Brockhoff, Sarah Worthington, Christoph Badelt, Hans Weiler, Bodo B. Schlegelmilch, Eva Eberhartinger

### Senatssitzung 2005



### Senat März 2014



Michael Müller-Camen, Michael Theil, Claudia Hochleitner, Nikolaus Franke, Helmut Strasser (Vorsitzender), Michael Lang, Susanne Reither, Martin Winner, Wolfgang Obenaus, Sylvia Frühwirth-Schnatter, Peter Schnedlitz, Hans Joachim Schramm, Stefan Bogner, Jakob Bilgram, Regina Dittrich, Alfred Taudes, Chiara Werner-Tutschku (stv. Vorsitzende), Madlen Stadlbauer, Isabella Hatak (nicht alle Mitglieder im Bild)



# Ehrungen

Auswahl

## Verleihung Ehrendoktorat



Verleihung der Ehrendoktorwürde der WU an den Präsidenten des Österreichischen Verfassungsgerichtshofes o. Univ.Prof. Dr. Dr. h. c. Karl Korinek am 20. April 2005

## Verleihung Ehrenring



Verleihung des Ehrenrings der WU an Mag. arch. Arq. Laura P. Spinadel, Architektin und Masterplanerin (mit BUSarchitektur) des Campus WU, am 30. Oktober 2014



# Eröffnungen

## UZA 4, Nordbergstraße 15



Am 21. Jänner 2004 wurde das UZA 4 in der Nordbergstraße feierlich eröffnet. Bei dieser Gelegenheit stellten sich die Mitglieder des Rektorats Badelt II im Rahmen einer Inaugurationsfeier vor.

## Heiligenstädter Straße 46–48



Prominente Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft feierten am 27. März 2008 die Eröffnung des neuen Standorts des Departments of Finance, Accounting and Statistics in der Heiligenstädter Straße 46–48. Die Bundesminister Johannes Hahn und Wilhelm Molterer nutzten die Gelegenheit für eine Expertise von Departmentvorstand Stefan Bogner.



# Veranstaltungen

## Bachelorsponson



© Harald Krischanz

01. Juli 2014, Laudator Claus J. Raidl

## Open Minds



Am 20. Oktober 2010 war Multimediakünstler André Heller zu Gast in der Diskussionsreihe „Open Minds“ (auf dem Podium mit WU-Professorin Gerlinde Mautner und Wilfried Stadler, Honorarprofessor der WU und Schirmherr von „Open Minds“)

## WU-Ball



© Foto Fayer

Die Hochschüler/innen/schaft der WU (ÖH WU) lädt jährlich zu Beginn des Jahres zum WU-Ball ein. 3.500 Gäste, darunter Studierende, WU-Mitarbeiter/innen und Lehrende sowie Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik, besuchen den beliebten Ball in der Wiener Hofburg. Im Bild die Eröffnung am 10. Jänner 2015.

## Wirtschaft Wissenschaft Unplugged



„Wirtschaft Wissenschaft Unplugged“ am 9. April 2014: Bekannte Unternehmer/innen und Manager/innen sowie renommierte Professor/in/en der WU nehmen zu aktuellen Wirtschafts- und Finanzthemen Stellung. Andreas Treichl (Erste Group Bank AG) sowie WU-Professor Josef Zechner (Finance, Banking and Insurance) im Gespräch mit „Presse“-Chefredakteur Rainer Nowak zum Thema „Europa auf der Verliererstraße“



## WU Best Paper Award 2011



Der WU Best Paper Award der Stadt Wien prämiert die jeweils besten Journal-Publikationen von Angehörigen der WU eines Jahres. Im Bild zwei der vier Preisträger des Jahres 2011: Juryvorsitzender Peter Mertens, Hubert Christian Ehalt, Wolfgang Lutz, Jesus Crespo Cuaresma und Barbara Sporn.

## Prämienabend



Die WU vergibt seit 2006 Prämien für Topjournal-Artikel als Anerkennung für A- und A+-Publikationen (nach dem WU-Journal-Rating) und Lehrpreise im Rahmen einer feierlichen Verleihung. Im Bild die Preisträger/innen 2015.

© Rudi Handl/timeline

## Tag der offenen Tür



Der „Tag der offenen Tür“ bietet Studieninteressierten, Eltern, Anrainer/innen und allen anderen Interessierten die Möglichkeit, hinter die Kulissen der WU zu blicken und sich über ein Studium an der WU zu informieren

## WU Master Day



© Jürgen Angel/WU

Der „WU Master Day“ bietet Informationen aus erster Hand über die 15 Masterstudien (im Bild WU-Professor Josef Schuch mit Studierenden beim „Master Day“ 2015)



## Auszeichnung WU-Manager/in des Jahres



Mit der Auszeichnung „WU-Manager/in des Jahres“ ehrt die WU hervorragende Managementleistungen und Persönlichkeiten aus der Wirtschaft. Die Auszeichnung wurde seit 1993 18-mal vergeben (siehe Anhang). 2006 erhielt die Auszeichnung Brigitte Ederer.

## Enthüllung Mahnmahl



Enthüllung des Mahnmahls für die ab März 1938 vertriebenen oder ermordeten Angehörigen der Hochschule für Welthandel, der Vorgängereinstitution der WU, am 08.05.2014, Skulptur von Alexander Felch



# EQUIS-Akkreditierung

## Der erste Visit des EFMD-Akkreditierungsteams



Im November 2006 waren vier Universitätsexpert/inn/en an der WU, um im Rahmen eines Peer Review Visit die Eignung der WU für eine EQUIS-Akkreditierung zu überprüfen. Eva Eberhartinger, Hannelore Weck-Hannemann, Martin Vaupel, Barbara Sporn, Christoph Badelt, Chris Greensted, Christian Delporte, Karl Sandner, Horst Breitenstein

## Übergabe Akkreditierungsurkunde



2007 erhielt die WU ihre erste internationale Akkreditierung von EQUIS (European Quality Improvement System) durch EFMD. Im Bild die Übergabe der Akkreditierungsurkunde: Gerard van Schaik, Eric Cornuel, Julio Urgel (alle: EFMD), Christoph Badelt, Barbara Sporn.

# Campus WU

Baustelle am 20. Februar 2012



© LBS Redl

Campus WU am 31. Oktober 2013



© Johannes Zinner



## Spatenstich



© M. Hetzmanseder

Am 23. Oktober 2009 fand der Spatenstich für den Campus WU statt. 20 Bagger sorgten für den Aushub von rund 260.000 Kubikmeter Erdmaterial, die von rund 180 Lkw pro Tag abtransportiert wurden. Insgesamt haben rund 500 Arbeiter 15.000 Tonnen Bewehrung und 150.000 Kubikmeter Beton verarbeitet.



© Unger Steel

Einhub des 80 Meter langen Canyonträgers am Library & Learning Center



## Baustelle LC



Das Aufziehen der ersten Schrägen des Library & Learning Center (LC)

## Besichtigung der Baustelle



Rektorat und Neubauteam besichtigen die Baustelle



## Die Gleichenfeier



© Martina Draper

Links im Bild: Maximilian Pammer (BIG) und Christoph Sommer (WU)



Am 25. April 2012 fand die Gleichenfeier auf der Baustelle des Campus WU statt. Erste Reihe rechts: Klaus Liebscher, Michaela Steinacker, Christoph Badelt, Monika Lindner



Regina Prehofer, Christoph Badelt, Hans-Peter Weiss (BIG)



Erste Reihe: Hans-Peter Weiss (BIG), Alexander van der Bellen, Regina Prehofer, Wolfgang Gleissner (BIG), BM Karlheinz Töchterle



## „Die WU packt ein“ – Abschied von der Augasse



Unter dem Motto „Die WU packt ein“ feierten am 26. Juni 2013 Studierende und WU-Angehörige gemeinsam Abschied von der „alten“ WU. Erfolgreiche Absolvent/inn/en, darunter Rupert Petry (Roland Berger Strategy Consultants), Bernhard Gröhs (Deloitte), Christine Dornaus (Wiener Städtische Versicherung), Christoph Chorherr (Die Grünen) und Klaus Schierhackl (ASFINAG) erinnerten sich im Gespräch mit Vizerektorin Barbara Sporn an ihre Studienzeit zurück.

## Die Übersiedlung ist angelaufen



Die WU wurde an insgesamt zwei Wochenenden vom neunten Bezirk übersiedelt. 26.000 Umzugskartons und 22.000 Laufmeter Bücher wurden gepackt und an den neuen Standorten wieder ausgepackt. Für dieses herausragende und reibungslose Projektmanagement erhielt das Neubauteam 2014 den PMA-Project Excellence Award.

## Erste Vorlesung im Audimax



Die allererste Vorlesung auf dem Campus WU fand am 3. September 2013 wie geplant und ohne Pannen im Rahmen der Sommeruni im Audimax im Teaching Center (TC) statt

© Rainer Wicke



Eröffnung Campus WU am 4. Oktober 2013



© Christof Wagner, Robert Pichler

Architekt/inn/en: Jean Pierre Bolívar, Yael Reisner, Peter Cook, Zaha Hadid, Patrik Schumacher, Laura P. Spinadel









Vizebürgermeisterin Renate Brauner, BM Karlheinz Töchterle, Claudia Reiterer, Regina Prehofer, EU-Kommissar Johannes Hahn



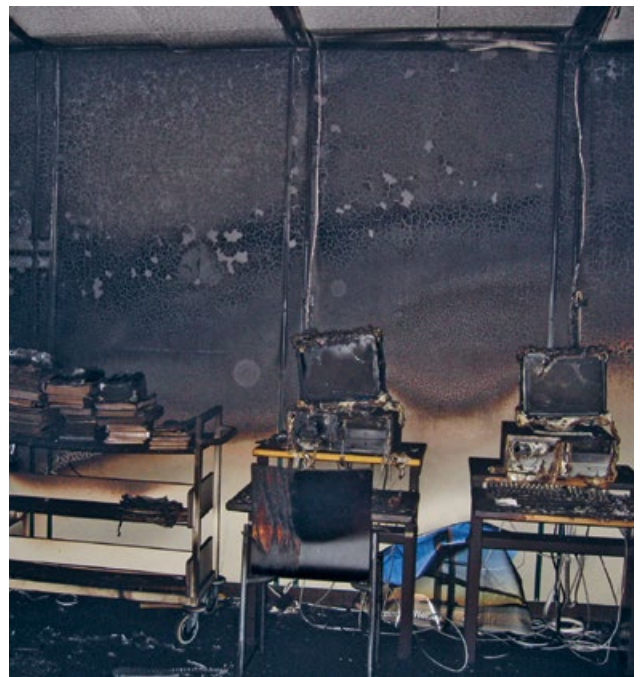
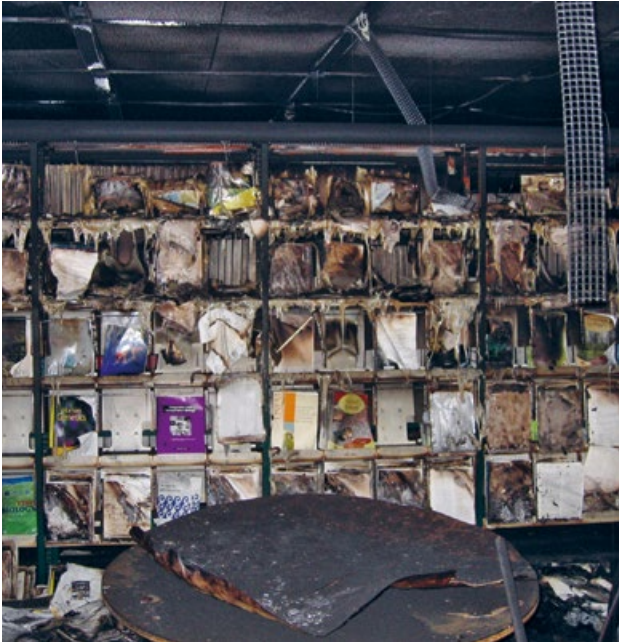
Der „Schlüssel“ zum Campus wurde dem Rektor feierlich von Wolfgang Gleissner, dem Geschäftsführer der BIG, übergeben



Kopie der Originalrechnung über 12,70 Euro für ein Frühstück am 07. September 2008, bei dem der damalige Wissenschaftsminister Johannes Hahn den damaligen Finanzminister Wilhelm Molterer für die finanzielle Zusage zum Neubau des Campus WU gewinnen konnte. Johannes Hahn hat dem Rektor diese Rechnung bei der Eröffnungsfeier öffentlich als Präsent überreicht.



# Die Brände



In der Nacht vom 13. Dezember 2005 zerstörte im Untergeschoß des UZA 1 ein an vier Stellen gelegter Brand Teile des Bibliothekstrakts. Der gesamte Freihandbereich mit ca. 40.000 Bänden musste durch eine spezielle Reinigung von Ruß befreit werden.





© Rainer Wicke

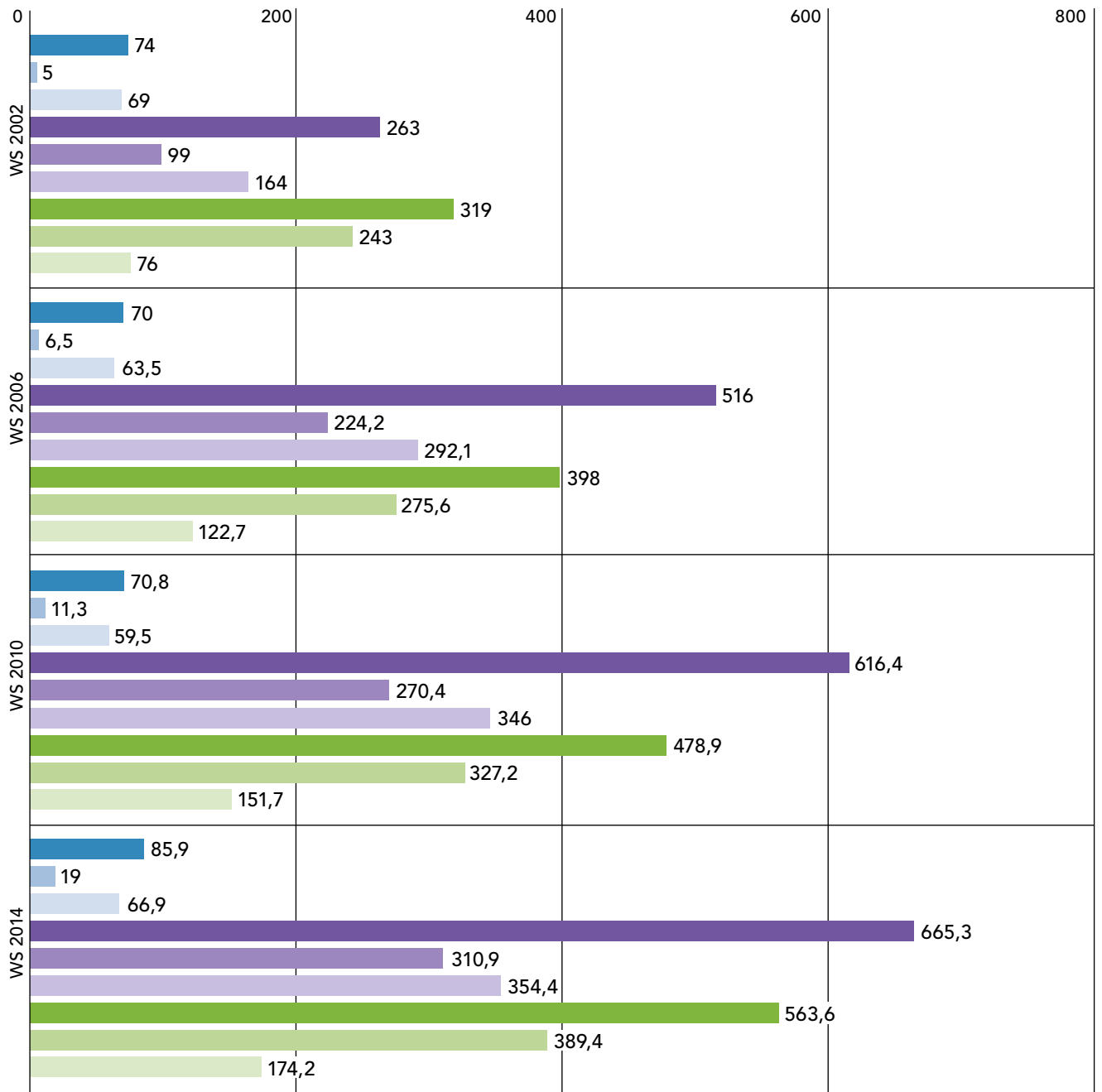
Der dritte Brand in der Geschichte der WU brach am Spätnachmittag des 10. Mai 2013 auf dem Dach des noch im Bau befindlichen Departmentgebäudes D3 aus. Die spektakuläre Rauchsäule – der Brand war durch Flämmerarbeiten auf dem Dach des Gebäudes ausgelöst worden – war weit über Wien hinaus zu sehen.



# 11.

## Anhang

## 1. ENTWICKLUNG DER PERSONALZAHLEN IN VZÄ



■ Professor/inn/en gesamt      ■ Wiss. MA gesamt      ■ Allg. Personal gesamt  
 ■ Professorinnen                  ■ Wiss. MA weiblich      ■ Allg. Personal weiblich  
 ■ Professoren                      ■ Wiss. MA männlich      ■ Allg. Personal männlich

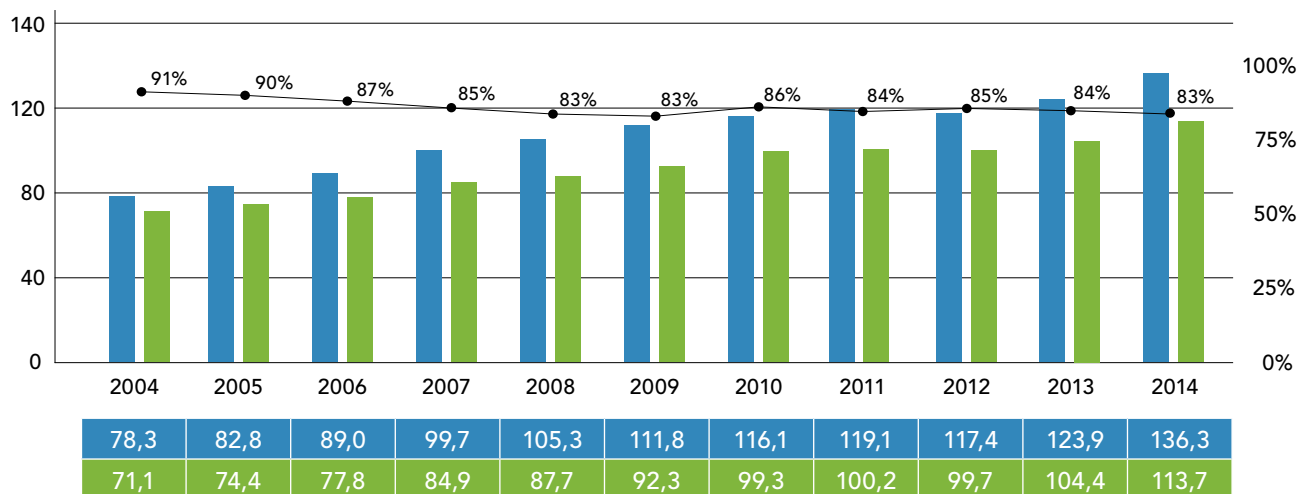
Anmerkungen: wiss. Mitarbeiter/innen (MA): ohne Professor/inn/en, inkl. drittmittelfinanziertes Personal; Allg. Personal: inkl. drittmittelfinanziertes Personal; WS 2002: ohne Vertrags- und Bundeslehrer/innen, ohne externe Lektor/innen; gezählt sind nur besetzte Stellen, die budgetäre Zahl ist größer; VZÄ = Vollzeitäquivalente

Quelle: unidata (Stichtag jeweils zum 31.12.); WS 2002: eigene Erhebung (Stichtag 19.03.2003)



## 2. WU BUDGET – ERLÖSE GEM. GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

In Millionen Euro

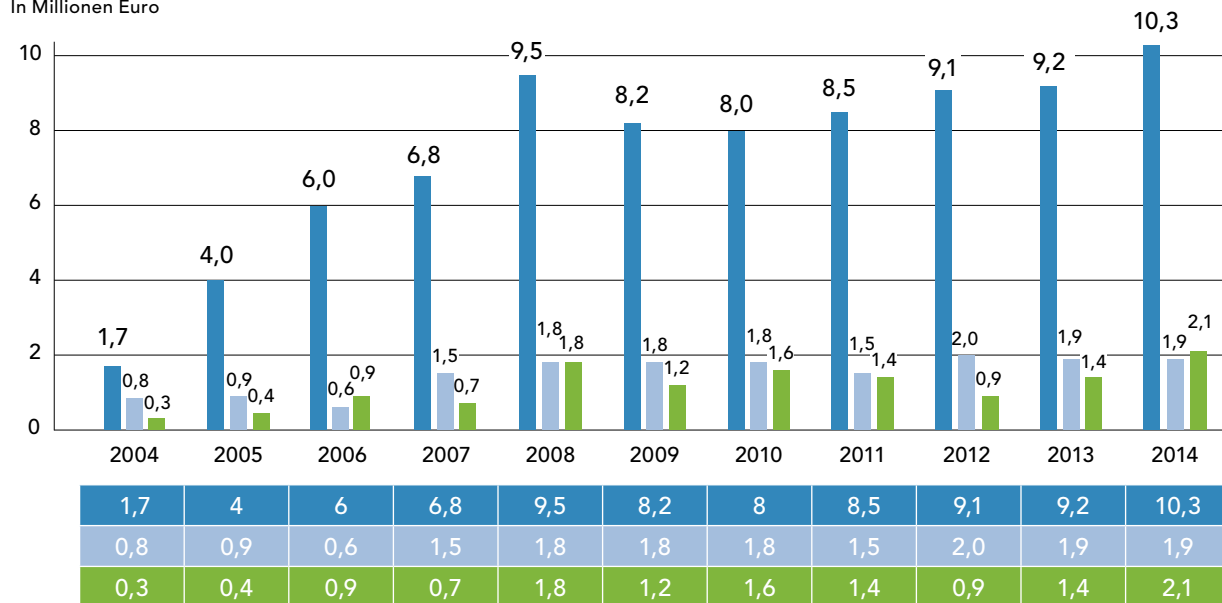


- Umsatzerlöse laut Gewinn- und Verlustrechnung
- davon Erlöse auf Grund von Globalbudgetzuweisungen des Bundes sowie Studienbeiträge & Studienbeitragsersatzleistungen
- davon Erlöse auf Grund von Globalbudgetzuweisungen des Bundes sowie Studienbeiträge & Studienbeitragsersatzleistungen in % der gesamten Umsatzerlöse lt. GuV

Quelle: GuV, Controlling

## 3. EINNAHMEN AUS F&E PROJEKTEN GEM. WISSENSBILANZ

In Millionen Euro



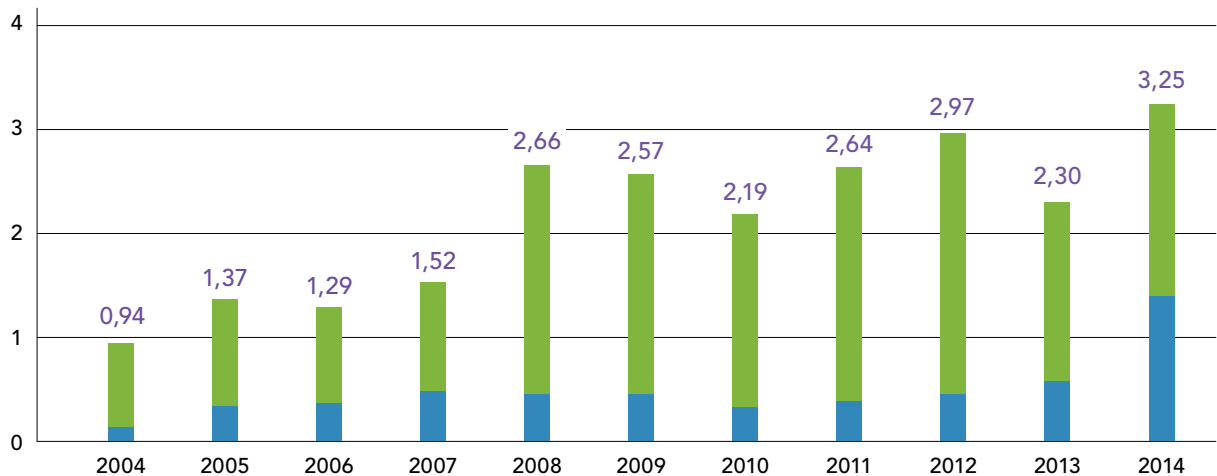
- Einnahmen gesamt
- davon FWF
- davon EU

Anmerkung: „Einnahmen gesamt“ u.a. mit FWF, EU, OeNB, Unternehmen, Stiftungen, Bund, Sonstige

Quelle: Wissensbilanz; Kennzahl 1.C2

## 4. SPONSORING UND SPENDEN

In Millionen Euro

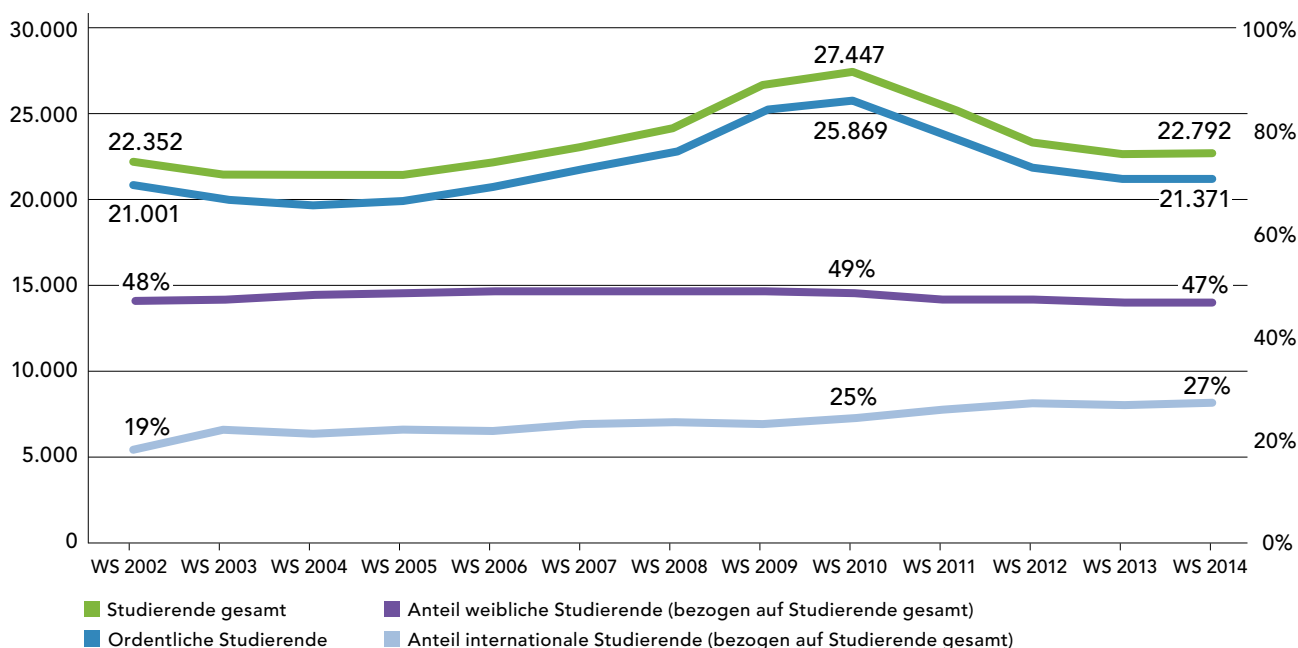


0,13	0,34	0,37	0,48	0,45	0,45	0,33	0,39	0,46	0,58	1,40
0,81	1,03	0,92	1,05	2,21	2,12	1,86	2,25	2,51	1,72	1,85
0,94	1,37	1,29	1,52	2,66	2,57	2,19	2,64	2,97	2,30	3,25

- Sponsoring (vor allem Hörsaalsponsoring)
- Spenden, Widmungen, Schenkungen, Förderungen (inkl. Stiftungsprofessuren)
- Summe Sponsoring & Spenden

Quelle: GuV, Controlling

## 5. ENTWICKLUNG DER STUDIERENDENZAHLEN



Semester	Ordentliche Studierende	Studierende gesamt	Internationale Studierende	Anteil internationale Studierende*	Weibliche Studierende	Anteil weibliche Studierende*
WS 2002	21.001	22.352	4.146	19%	10.627	48%
WS 2003	20.049	21.661	4.837	22%	10.306	48%
WS 2004	19.807	21.550	4.589	21%	10.455	49%
WS 2005	20.086	21.579	4.761	22%	10.524	49%
WS 2006	20.849	22.197	4.921	22%	10.930	49%
WS 2007	21.811	23.260	5.449	23%	11.435	49%
WS 2008	22.768	24.233	5.784	24%	11.959	49%
WS 2009	25.217	26.824	6.259	23%	13.198	49%
WS 2010	25.869	27.447	6.754	25%	13.391	49%
WS 2011	24.053	25.604	6.674	26%	12.168	48%
WS 2012	21.963	23.470	6.462	28%	11.153	48%
WS 2013	21.163	22.690	6.198	27%	10.651	47%
WS 2014	21.371	22.792	6.176	27%	10.617	47%

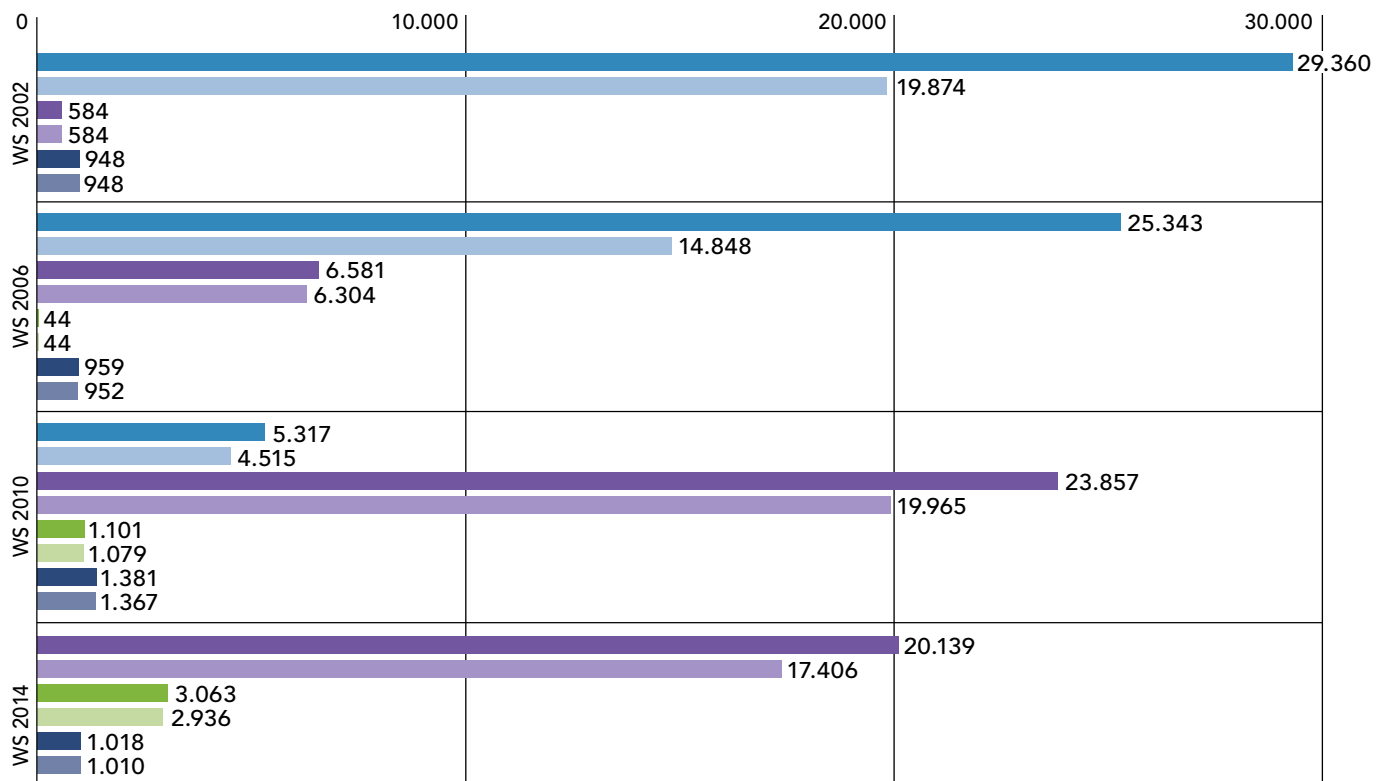
\*bezogen auf Studierende gesamt

**Anmerkungen:**

Ordentliche Studierende sind inskribierte Studierende von Bachelor-, Diplom-, Master- und Doktorats-/PhD-Studien sowie WU-Incomings. Studierende gesamt setzen sich zusammen aus ordentlichen und außerordentlichen Studierenden (außerordentliche Studien sind Universitätslehrgänge und Vorbereitungslehrgänge sowie der Besuch einzelner Lehrveranstaltungen nach Wahl der oder des Studierenden). Internationale Studierende sind Studierende ohne österr. Staatsbürgerschaft, inklusive WU-Incomings. Mit SS 2009 trat eine Änderung der mit WS 2001 eingeführten Studienbeitragsregelung in Kraft, die Studierende weitestgehend von Studienbeiträgen befreit. Seit dem WS 2013 gilt an der WU eine Zugangsregelung für das Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Datenquelle: Akademisches Controlling, VR Lehre (WU), Stand Mai 2015

## 6. VERGLEICH BELEGTE STUDIEN UND STUDIERENDE



■ Diplomstudien     
 ■ Bachelorstudien     
 ■ Masterstudien     
 ■ Doktorats-/PhD-Studien  
■ Diplomstudierende (Köpfe)     
 ■ Bachelorstudierende (Köpfe)     
 ■ Masterstudierende (Köpfe)     
 ■ Doktorats-/PhD-Studierende (Köpfe)

Semester	Diplomstudien	Diplomstudierende (Köpfe)	Bachelorstudien	Bachelorstudierende (Köpfe)	Masterstudien	Masterstudierende (Köpfe)	Doktorats-/PhD-Studien	Doktorats-/PhD-Studierende (Köpfe)
WS 2002	29.360	19.874	584	584			948	948
WS 2003	30.988	18.867	942	942			890	879
WS 2004	30.688	18.505	1.062	1.062	3	3	846	846
WS 2005	26.881	18.592	1.197	1.197	17	17	955	951
WS 2006	25.343	14.848	6.581	6.304	44	44	959	952
WS 2007	19.673	11.255	11.772	10.786	124	123	1.369	1.357
WS 2008	8.825	7.305	17.397	15.219	199	198	1.279	1.262
WS 2009	7.055	5.930	21.624	18.470	530	522	1.527	1.509
WS 2010	5.317	4.515	23.857	19.965	1.101	1.079	1.381	1.367
WS 2011	2.689	2.369	23.230	19.184	1.915	1.823	1.233	1.222
WS 2012	101	101	22.314	18.654	2.327	2.220	1.101	1.088
WS 2013			20.696	17.655	2.653	2.547	1.030	1.019
WS 2014			20.139	17.406	3.063	2.936	1.018	1.010

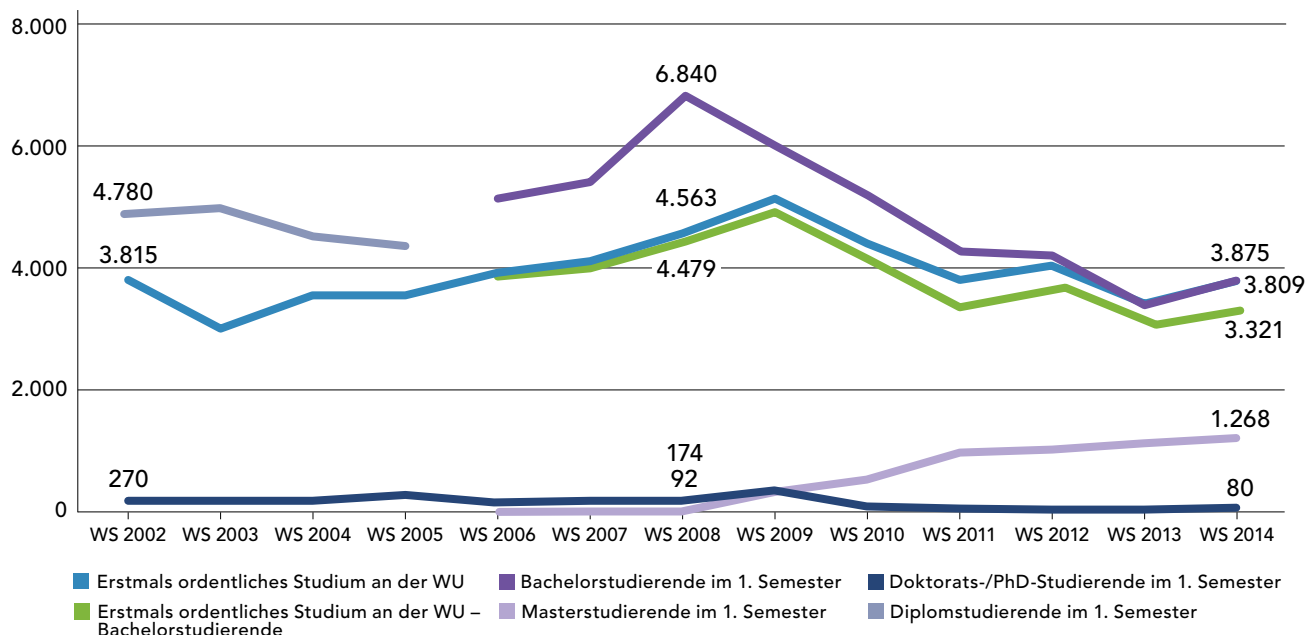
Anmerkungen: Da Studierende mehrere Studien belegen können, weicht die Anzahl der Studierenden von der Anzahl der Studien ab. WU-Incomings sind in den Zahlen nicht enthalten.

Die Bachelorstudien (gemäß UG 2002) wurden im WS 2006, die Masterstudien seit WS 2007 sukzessive eingeführt, mit WS 2006 konnten Diplomstudien nicht mehr neu aufgenommen werden.

Davor konnte seit dem WS 2002 das Bakkalaureats- bzw. Magisterstudium Wirtschaftsinformatik (prae-Bologna) studiert werden. Mit dem Studienjahr 2012/13 sind die Diplomstudien ausgelaufen.

Datenquelle: Akademisches Controlling, VR Lehre (WU), Stand Mai 2015

## 7. ANZAHL DER STUDIENBEGINNER/INNEN UND DER BEGONNENEN STUDIEN



Semester	Erstmalig ordentl. Studium an der WU	Erstmalig ordentl. Studium an der WU – Bachelorstudierende	Bachelor- studierende im 1. Semester	Master- studierende im 1. Semester	Doktorats-/ PhD-Studierende im 1. Semester	Diplom- studierende im 1. Semester
WS 2002	3.815				270	4.780
WS 2003	3.048				166	5.005
WS 2004	3.572				210	4.524
WS 2005	3.617				256	4.331
WS 2006	3.938	3.879	5.107	21	161	
WS 2007	4.148	4.063	5.460	64	196	
WS 2008	4.563	4.479	6.840	92	174	
WS 2009	5.178	4.947	6.060	347	283	
WS 2010	4.397	4.152	5.164	612	88	
WS 2011	3.765	3.344	4.243	1.001	91	
WS 2012	4.042	3.693	4.271	989	95	
WS 2013	3.451	3.080	3.392	1.089	101	
WS 2014	3.809	3.321	3.875	1.268	80	

**Anmerkungen:**

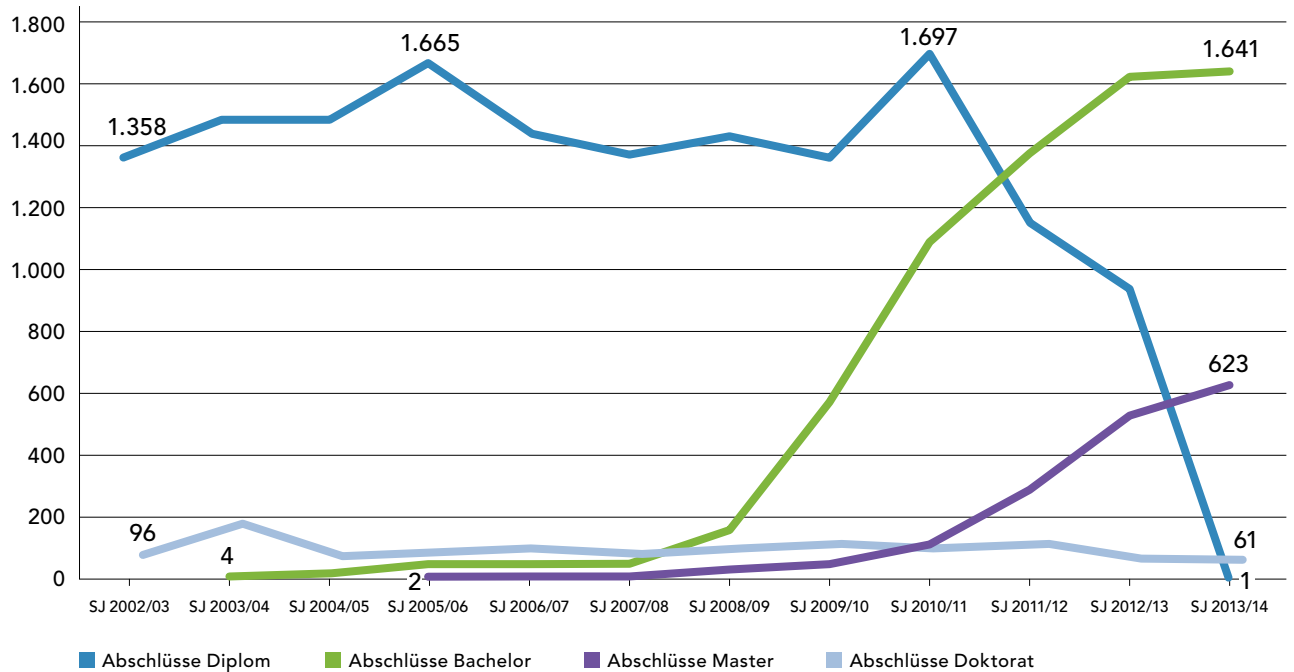
Erstmaliges ordentliches Studium: Anzahl der Personen, die im betrachteten Semester zum ersten Mal zu einem ordentlichen WU-Studium zugelassen sind, sei es zu einem Diplom-, Bachelor-, Master- oder PhD-/Doktoratsstudium, d.h. WU-interne Umsteiger/innen oder neu aufgenommene Studien von WU-Studierenden werden hier nicht gezählt. Erstmaliges ordentliches Studium - Bachelorstudierende: jene Bachelorstudierenden, die zum ersten Mal für ein ordentliches WU-Studium zugelassen wurden (d.h. ohne WU-interne Umsteiger/innen). Studierende im 1. Semester: Studierende, die im betrachteten Semester im ersten Semester eines Studiums sind, inklusive WU-interne Umsteiger/innen. Ohne WU-Incomings, jedoch inklusive Double-Degree-Studierende.

Die Bachelorstudien (gemäß UG 2002) wurden im WS 2006, die Masterstudien seit WS 2007 sukzessive eingeführt, mit WS 2006 konnten Diplomstudien nicht mehr neu aufgenommen werden. Davor konnte seit dem WS 2002 das Bakkalaureats- bzw. Magisterstudium Wirtschaftsinformatik (prae-Bologna) studiert werden. Im WS 2008 ist die Anzahl der begonnenen Bachelorstudien deshalb überdurchschnittlich hoch, weil im WS 2008 jene Diplomstudierenden, die den 1. Studienabschnitt des Diplomstudiums noch nicht abgeschlossen hatten, automatisch auf das Bachelorstudium umgestellt wurden. Mit SS 2009 trat eine Änderung der mit WS 2001 eingeführten Studiengebührenregelung in Kraft, die Studierende weitestgehend von Studiengebühren befreite. Seit dem WS 2010 ist für die Zulassung zu einem PhD-/Doktoratsstudium eine Betreuungszusage notwendig. Seit dem WS 2013 gilt an der WU eine Zugangsregelung für das Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Datenquelle: Akademisches Controlling, VR Lehre (WU), Stand Mai 2015



## 8. ANZAHL DER STUDIENABSCHLÜSSE



Studienjahr	Abschlüsse Diplom	Abschlüsse Bachelor	Abschlüsse Master	Abschlüsse Doktorat
SJ 2002/03	1.358			96
SJ 2003/04	1.485	4		159
SJ 2004/05	1.484	16		62
SJ 2005/06	1.665	48	2	73
SJ 2006/07	1.434	53	10	94
SJ 2007/08	1.364	49	8	83
SJ 2008/09	1.419	153	26	90
SJ 2009/10	1.348	565	41	102
SJ 2010/11	1.697	1.080	124	96
SJ 2011/12	1.151	1.380	286	103
SJ 2012/13	933	1.621	533	75
SJ 2013/14	1	1.641	623	61

### Anmerkungen:

Die Bachelorstudien (gemäß UG 2002) wurden im WS 2006, die Masterstudien seit WS 2007 sukzessive eingeführt, mit WS 2006 konnten Diplomstudien nicht mehr neu aufgenommen werden. Davor allerdings konnte seit dem WS 2002 das Bakkalaureats- bzw. Magisterstudium Wirtschaftsinformatik (prae-Bologna) studiert werden. Die Diplomstudien sind mit WS 2012/13 ausgelaufen.

Datenquelle: Akademisches Controlling, VR Lehre (WU), Stand Mai 2015

## 9. PUBLIKATIONEN VON WU-FORSCHER/INNE/N<sup>1</sup>

	PUBLIKATIONEN	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>
1	Buch, Monographie	88	63	63	60	84	56	77	85	61	55	68	74	55
2	Herausgeberschaft (von Sammelwerk)	61	56	54	61	61	57	81	62	78	53	57	67	67
3	Originalbeitrag in Buch	348	325	402	407	450	451	410	405	377	329	371	406	387
4	Originalbeitrag in Fachzeitschrift	448	465	547	604	572	575	595	633	565	553	572	576	577
4a	davon: SSCI, SCI, A&HCI	64	68	93	87	90	93	103	139	136	126	141	152	146
4b	davon: A	14	18	31	39	63	63	74	95	79	79	81	85	102
4c	davon: A+	6	1	3	2	5	7	10	7	11	4	9	7	11
5	Vortrag auf wiss. Veranstaltung	548	593	676	817	938	888	954	1007	937	943	950	841	1004
6	Beitrag in Proceedingsband	154	173	169	151	149	144	146	147	171	157	137	112	111

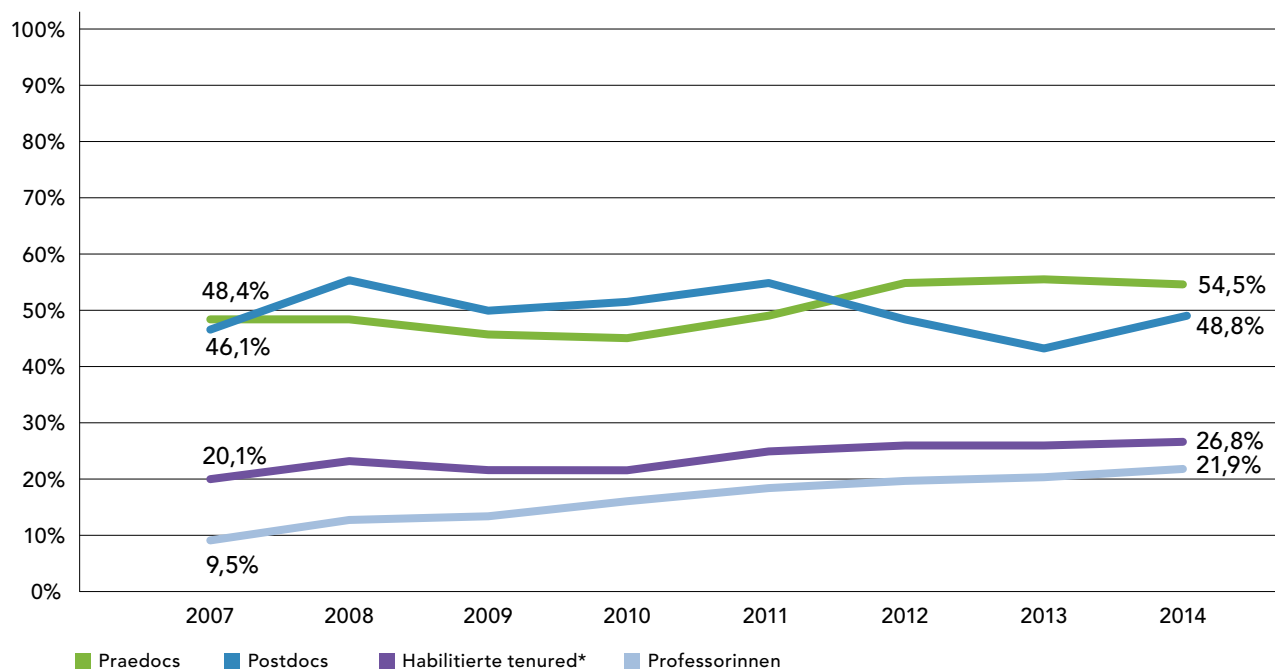
■ basierend auf dem WU Journalrating 2009

Quelle: FIDES WU

1 ausgewählte Kategorien

2 inklusive erscheinende Publikationen

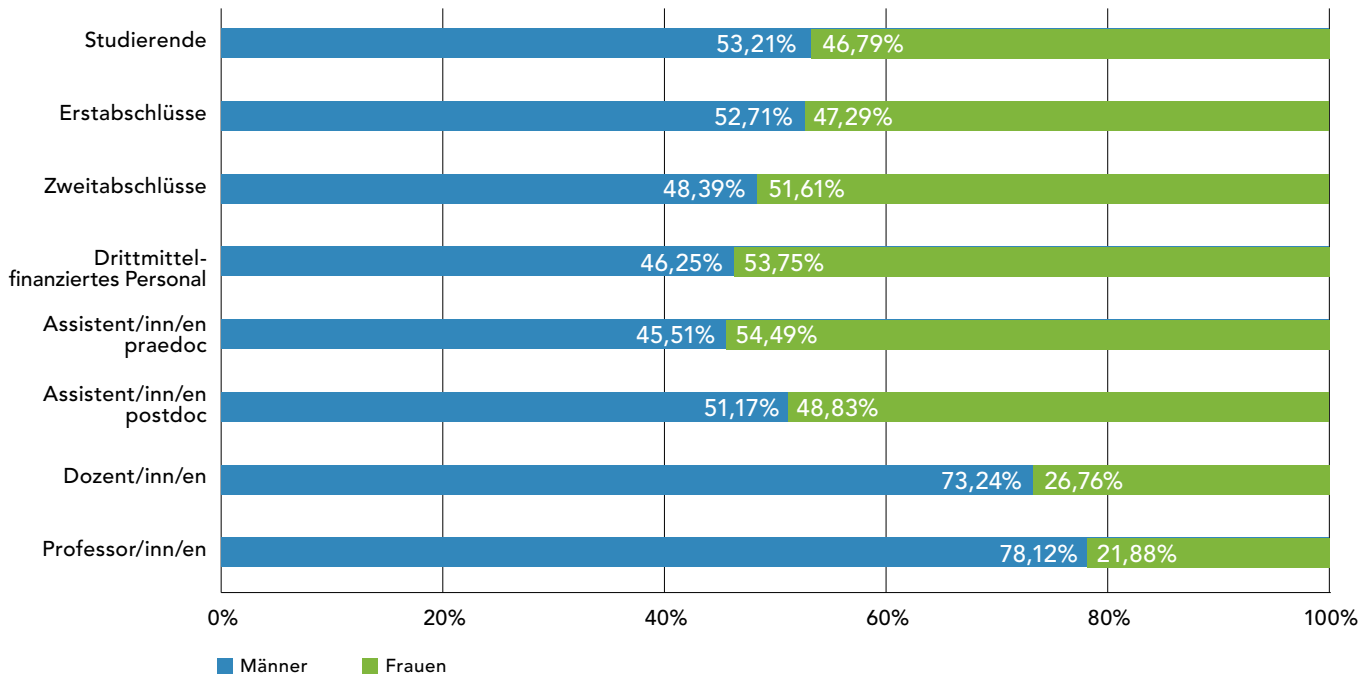
## 10. ANTEIL WISSENSCHAFTLERINNEN AUF DEN VERSCHIEDENEN KARRIERESTUFEN AN DER WU



Quelle: Gleichstellungsbericht 2014

\*Die Personalkategorie „Habilitierte tenured“ umfasst Universitäts- und Vertragsdozent/inn/en, die Assoziierten Professor/inn/en und die habilitierten Assistent/inn/en postdoc.

## 11. GESCHLECHTERVERTEILUNG IN STUDIUM UND LEHRE AN DER WU 2014



---

## MITGLIEDER REKTORAT

### 16. März 2002 – 30. September 2003

**o.Univ.Prof. Dr. Christoph Badelt** als Rektor  
**Dr. Horst Breitenstein** als Vizerektor für Infrastruktur  
**ao.Univ.Prof. Dr. Gunther Maier** als Vizerektor für Forschung  
**o.Univ.-Prof. Dr. Christian Nowotny** als Vizerektor für Budget  
**ao.Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn** als Vizerektorin für Internationale Beziehungen

### 1. Oktober 2003 – 30. September 2007

**o.Univ.Prof. Dr. Christoph Badelt** als Rektor  
**Dr. Horst Breitenstein** als Vizerektor für Infrastruktur und neue Geschäftsfelder  
**Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn** als Vizerektorin für Forschung, Internationales und External Relations  
**Univ.Prof. Dr. Karl Sandner** als Vizerektor für Lehre  
**Univ.-Prof. Dr. Ewald Nowotny** als Vizerektor für Finanzen (bis 31.12.2005)  
Ab 01.01.2006: **Univ.Prof. Mag. Dr. Eva Eberhartinger LL.M.** als Vizerektorin für Finanzen

### 1. Oktober 2007 – 30. September 2011

**o.Univ.Prof. Dr. Christoph Badelt** als Rektor  
**Univ.Prof. Mag.Dr. Eva Eberhartinger LL.M.** als Vizerektorin für Finanzen  
**Univ.Prof. Dr. Karl Sandner** als Vizerektor für Lehre  
**Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn** als Vizerektorin für Forschung, Internationales und External Relations  
**Univ.Prof. Dr. Michael Holoubek** als Vizerektor für Infrastruktur und Personal (bis 30.04.2011)  
Ab 01.05.2011: **DDr. Regina Prehofer** als Vizerektorin für Infrastruktur

### 1. Oktober 2011 – 30. September 2015

**o.Univ.Prof. Dr. Christoph Badelt** als Rektor  
**ao.Univ. Prof. Dr. Edith Littich** als Vizerektorin für Lehre  
**Univ.Prof. Dr. Michael Meyer** als Vizerektor für Personal  
**DDr. Regina Prehofer** als Vizerektorin für Finanzen und Infrastruktur  
**Univ.Prof. Dr. Barbara Sporn** als Vizerektorin für Forschung, Internationales und External Relations



## MITGLIEDER UNIVERSITÄTSRAT

### 22. April 2003 – 2008

**Dr. Ernst Theimer – Vorsitzender**  
Magistratsdirektor der Stadt Wien

**Dr. Klaus Liebscher – Stellvertretender Vorsitzender**  
Gouverneur der Oesterreichischen Nationalbank

**Dr. Monika Lindner**  
Generaldirektorin des ORF

**Dr. Helmut Mock**  
Dozent an der Universität St. Gallen

**Univ.Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber**  
Rektor i. R., Universität Paderborn, Gründungsdekan der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

### 30. April 2008 – 2013

**Senator Gouverneur a. D. KR Dr. Klaus Liebscher – Vorsitzender**  
Vorstand, FIMBAG – Finanzmarkteteiligung Aktiengesellschaft des Bundes

**Dipl.Ing. Brigitte Jilka MBA – Stellvertretende Vorsitzende**  
Stadtbaudirektorin, Magistratsdirektion der Stadt Wien, Geschäftsbereich Bauten und Technik

**Dr. Viktoria Kickingner**  
Geschäftsführerin, INARA – Initiative AufsichtsRäte Austria

**Dr. Monika Lindner**  
Geschäftsführerin, EPAMEDIA

**Univ.Prof. (em.) Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber**  
Rektor i. R., Universität Paderborn, Gründungsdekan der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

### seit 1. März 2013

**Dipl.-Ing. Brigitte Jilka MBA – Vorsitzende**  
Stadtbaudirektorin, Magistratsdirektion der Stadt Wien, Geschäftsbereich Bauten und Technik

**Mag. Dr. Stephan Koren – stellvertretender Vorsitzender**  
Generaldirektor der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft

**Mag. Silvia Angelo**  
Leiterin der Abteilung Wirtschaftspolitik der Arbeiterkammer Wien

**Gouverneur Univ. Prof. i.R. Dr. Ewald Nowotny**  
Gouverneur der Oesterreichische Nationalbank

**Dr. Thomas Uher**  
Vorstandssprecher des Vorstandes der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG

---

## MITGLIEDER SENAT

(Mitglieder jeweils zur konstituierenden Sitzung)

### **12. November 2003 – 18. Oktober 2006:**

**Vorsitz: Michael Lang** (bis 02.03.2005), **Gabriel Obermann** (02.03.2005 bis 19.10.2005),  
**Uwe Schubert** (19.10.2005 bis 18.10.2006)

Vertreter/innen der Universitätsprofessor/innen: Stefan Bogner; Manfred Fischer; Peter Hackl; Michael Holoubek; Michael Lang; Wolfgang Mayrhofer; Christian Nowotny; Wolfgang Obenaus; Gabriel Obermann; Wolfgang Panny; Fritz Scheuch; Gerhard Speckbacher; Christoph Weiss

Vertreter/innen der Universitätsdozent/innen sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Forschungs- und Lehrbetrieb: Richard Fortmüller; Charlotte Khan; Manfred Lueger; Angelika Schmidt

Vertreter/innen der Studierenden: Stephanie Bondi; Günter Klein; David Hammerl; Stefan Pennerstorfer; Michael Suppan; Birgit Zehetmayer

Vertreterin der Allgemein Bediensteten: Ingrid Berger

### **18. Oktober 2006 – 21. Oktober 2009:**

**Vorsitz: Edeltraud Hanappi-Egger**

Vertreter/innen der Universitätsprofessor/innen: Stefan Bogner; Manfred Fischer; Nikolaus Franke; Edeltraud Hanappi-Egger; Kurt Hornik; Susanne Kalss; Wolfgang Mayrhofer; Wolfgang Obenaus; Gabriel Obermann; Wolfgang Panny; Fritz Scheuch; Josef Schuch; Christoph Weiss

Vertreter/innen der Universitätsdozent/innen sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Forschungs- und Lehrbetrieb: Peter Berger; Katharina Chudzikowski; Richard Fortmüller; Otto Janschek

Vertreter/innen der Studierenden: Markus Gruber; Theresa Hofbauer; Andreas Lindorfer; Benedikt Rettenbacher; Elisabeth Schindler; Christoph Schlemmer

Vertreterin der Allgemeinen Bediensteten: Ingrid Berger

### **21. OKTOBER 2009 – 20. OKTOBER 2010:**

**Vorsitz: Helmut Strasser**

Vertreter/innen der Universitätsprofessor/innen: Stefan Bogner; Nikolaus Franke; Kurt Hornik; Susanne Kalss; Michael Lang; Wolfgang Mayrhofer; Josef Mugler; Wolfgang Obenaus; Fritz Scheuch; Johann August Schülein; Helmut Strasser; Alfred Taudes; Herbert Walther

Vertreter/innen der Universitätsdozent/innen sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Forschungs- und Lehrbetrieb: Peter Berger; Katharina Chudzikowski; Richard Fortmüller; Otto Janschek

Vertreter/innen der Studierenden: Cristina Dobrea; Stefan Kilga; Florian Kunz; Thomas Rieschl; Juliane Soyka; Susanne Sulitsch

Vertreterin der Allgemeinen Bediensteten: Ingrid Berger

## 20. Oktober 2010 – 23. Oktober 2013

### Vorsitz: Helmut Strasser

Vertreter/innen der Universitätsprofessor/innen: Stefan Bogner; Nikolaus Franke; Kurt Hornik; Susanne Kalss; Michael Lang; Wolfgang Mayrhofer; Wolfgang Obenaus; Jonas Puck; Fritz Scheuch; Ulrike Schneider; Helmut Strasser; Alfred Taudes; Herbert Walther

Vertreter/innen der Universitätsdozent/innen sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Forschungs- und Lehrbetrieb: Katharina Chudzikowski; Andrea Grisold; Otto Janschek; Gabriele Mras; Dietmar Rößl; Michael Theil

Vertreter/innen der Studierenden: Cristina Dobrea; Stefan Kilga; Norbert Köck; Thomas Rieschl; Juliane Soyka; Susanne Sulitsch

Vertreterin der Allgemeinen Bediensteten: Ingrid Berger

## Seit 23. Oktober 2013

### Vorsitz: Helmut Strasser

Vertreter/innen der Universitätsprofessor/innen: Harald Badinger; Stefan Bogner; Nikolaus Franke; Sylvia Frühwirth-Schnatter; Michael Lang; Wolfgang Mayrhofer; Wolfgang Obenaus; Peter Schnedlitz; Ulrike Schneider; Helmut Strasser; Alfred Taudes; Tina Wakolbinger; Martin Winner

Vertreter/innen der Universitätsdozent/innen sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Forschungs- und Lehrbetrieb: Regina Dittrich; Isabella Hatak; Otto Janschek; Gabriele Mras; Hans Joachim Schramm; Michael Theil

Vertreter/innen der Studierenden: Jakob Bilgram; Johannes Eichinger; Julia Freidl; Douglas Hoyos; Madlen Stadlbauer; Chiara Werner-Tutschku

Vertreterin des Allgemeinen Universitätspersonals: Claudia Hochleitner

## MITGLIEDER INTERNATIONAL BOARD

### 2006 – 2011

**Lars Bergman**, President and Professor of Economics, Stockholm School of Economics

**Iris Bohnet**, Professor of Public Policy at the Kennedy School of Government, Harvard University

**Klaus Brockhoff**, Former Rector and Professor of Business Policy, WHU Otto Beisheim School of Management

**David Dill**, Professor of Public Policy, University of North Carolina at Chapel Hill

**Jaroslava Durčáková**, Former Rector and Professor of Economics, University of Economics Prague

**George Gau**, Dean and Professor of Finance, McCombs School of Business, University of Texas at Austin

**Eero Kasanen**, Rector and Professor of Finance, Helsinki School of Economics

**Alfred Kieser**, Professor of Organizational Behavior, Universität Mannheim

**Sijbolt Noorda**, President, Dutch University Association

**Howard Thomas**, Dean and Professor of Management, Warwick Business School (bis 2010; ab 2010 Dean of the Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University)

**Hans Weiler**, Former Rector, University Frankfurt/Oder, Professor Emeritus of Education and Political Science, Stanford University

**Sarah Worthington**, Deputy Director and Professor of Law, London School of Economics and Political Science

**Seit 2012**

**Lars Bergman**, Professor of Economics, Former President of the Stockholm School of Economics

**Iris Bohnet**, Professor of Public Policy at the Harvard Kennedy School, Former Academic Dean, Harvard Kennedy School, Harvard University

**Nakiye Boyacigiller**, President, Academy of International Business, Professor, Sabanci School of Management

**Klaus Brockhoff**, Former Rector and Professor of Business Policy, WHU Otto Beisheim School of Management

**Valery S. Katkalo**, Dean of Sberbank Corporate University

**Alfred Kieser**, Vice President Research, Dean Zeppelin University Graduate School, ZUGS

**Peter Lorange**, President/Owner, Lorange Institute of Business, Zurich

**Sijbolt Noorda**, Professor of Theology, President of the Academic Cooperation Association (ACA), Brussels

**Andy Policano**, Dean's Leadership Circle Professor, Director, Center for Investment and Wealth Management, The Paul Merage School of Business, University of California at Irvine

**Debra W. Stewart**, Former President, Council of Graduate Schools

**Howard Thomas**, Former Dean of the Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University; Director Academic Strategy and Consulting Unit, SMU

**Hans Weiler**, Professor Emeritus of Education and Political Science, Stanford University

**Sarah Worthington**, Downing Professor of the Laws of England at Cambridge University, Co-Director of the Cambridge Private Law Centre

**PROFESSOR/INN/EN-KURIE****Vorsitzende**

2003 – 02/2005: **Univ.-Prof. Dr.Dr.h.c. Michael Lang**

04/2005 – 06/2005: **o.Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer**

10/2005 – 06/2006: **Univ.Prof. Dr. Uwe Schubert**

10/2006 – 06/2009: **Univ.Prof. DI Dr. Edeltraud Hanappi-Egger**

10/2009 – 06/2016: **o.Univ.Prof. Dr. Helmut Strasser**

**KURIE DER WISSENSCHAFTLICHEN MITARBEITER/INNEN  
(VERBAND FÜR MITARBEITER/INNEN IN FORSCHUNG UND LEHRE)****Vorsitzende**

09/2002 – 11/2004: **ao.Univ. Prof. Dr. Wilfried Altzinger**

11/2004 – 10/2006: **ao.Univ. Prof. Dr. Benjamin Kneihs**

10/2006 – 10/2010: **ao.Univ.Prof. Dr. Peter Berger**

Seit 10/2010: **Ass.-Prof. Dr. Otto Janschek**

## **ÖSTERREICHISCHE HOCHSCHÜLER/INNEN/SCHAFT AN DER WU**

### **Vorsitzende**

07/2001-06/2003 **Werner Weingraber**  
07/2003-06/2005 **Michael Suppan**  
07/2005-06/2007 **Benedikt Rettenbacher**  
07/2007-06/2009 **Manfred Buchner**  
07/2009-06/2011 **Stefan Kilga**  
07/2011-06/2013 **Christian Tafart**  
Seit 07/2013: **Chiara Werner-Tutschku**

## **ARBEITSKREIS FÜR GLEICHBEHANDLUNGSFRAGEN**

### **Vorsitzende**

Seit Ende der 1990er – 29.10.2009: **Ass.Prof.in Dr.in Hildegard Hemetsberger-Koller**  
29.10.2009 – 11.06.2014: **Ass.Prof.in Dr.in Renate Buber**  
25.06. – 12.12.2014: **Dr.in Katharina Mader**  
11.06. – 25.06.2014, sowie seit 12.12.2014 (vorläufig bis zum Ende der laufenden Funktionsperiode am 09.01.2016):  
**OR Mag.a Charlotte Khan**

## **BETRIEBSRAT FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL**

### **Vorsitzende**

01/2005 – 12/2005: **ao.Univ.Prof. Dr. Dietmar Rößl**  
01/2006 – 09/2006: **o.Univ.Prof. Dr. Dudo von Eckardstein**  
10/2006 – 09/2009: **Univ.Prof. Dr.Dr. Hans-René Laurer**  
10/2009 – 10/2012: **Univ.Prof. Dr. Peter Berger**  
Seit 01/2013: **ao.Univ.Prof. Dr.in Angelika Schmidt**

## **BETRIEBSRAT FÜR DAS ALLGEMEINE UNIVERSITÄTSPERSONAL**

### **Vorsitzende**

01/2004 – 01/2008: **Mag. Mag. Dr. Judith Schwartz, MSc**  
01/2008 – 01/2013: **Dr. Klemens Honek**  
01/2013 – 03/2015: **Michaela Weissenbeck**  
Seit 03/2015: **Friedrich Hess**



---

## EHRUNGEN SEIT 2002

### Ehrendoktoren

- 2004 Prof. DDr.h.c. Kurt W. Rothschild  
2005 Prof. DDr.h.c. Karl Korinek

### Ehrensensatoren

- 2002 Mag. Andreas Treichl  
2003 Bgm. Dr. Michael Häupl  
2004 Dr. Wilfried Stoll  
2005 Dr. Walter Rothensteiner  
2006 Präs. Dr. Christoph Leitl, Dkfm. Dr. Leo Wallner  
2007 Dr. Michael Pistauer  
2008 Dr. Erich Hampel  
2011 DI Peter Pühringer  
2013 Mag. Norbert Zimmermann  
2015 Dr. Gerhard Roiss

### Träger/innen des Ehrenrings

- 2004 Prof. Dkfm. Dr. Alfred Lehr, Prof. Dr.Dr.h.c.mult. Dr. Peter Mertens  
2008 Dr. Ernst Theimer  
2010 Dr. Rupert Dollinger  
2012 Prof. DDr. Hans Hofinger, Gouverneur a.D. KR Dr. Klaus Liebscher  
2014 Mag. Arch. Arq. Laura P. Spinadel

### Träger/innen der Ehrennadel

- 2013 Dr. Viktoria Kickinger, Dr. Monika Lindner, Univ.Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Wolfgang Weber

### Ehrenbürger

- 2003 Christian Peter Kotz, Primarius i.R. Dr. Gerhard Prenner  
2005 Mag. Dr. Werner Kerschbaum  
2008 Dr. Joseph Kandler  
2009 Dr. Alexander Martinowsky

### **Goldenes Ehrenzeichen**

- 2003 Jim A. Cooney PhD, Univ.Prof. Dr. Hubert Ch. Ehalt, Rositta Pieler, Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner, Dkfm. Anton E. Rauter  
2004 Univ.Prof. Dr. Geiserich Eduard Tichy, Univ.Prof. MR Dr. Werner Wiesner  
2005 Prof. Doz. Reinhold Schürer-Waldheim  
2010 o.Univ.Prof. Dr. Dr.h.c. Wolfgang Eichhorn, Ass.Prof.Dr. Hildegard Hemetsberger, o.Univ.Prof. Dr. Günter Müller, o.Univ.Prof. Dr. Dr.h.c. Wolfried Stucky, Dr. Margareta Winklehner  
2011 Dkfm. Dr. Herbert Enders, Ursula Giller, Dkfm. Dr. Hans-Peter Haberland, Ing.Dkfm. Helmut Kurth, Dr. Johanna Pattera, Primarius i.R. Dr. Gerhard Prenner  
2013 Hon.prof. Dr.Dr.h.c. Johannes Semler  
2014 Mag. Christoph Sommer, Dr. Maximilian Pammer

### **Silbernes Ehrenzeichen**

- 2002 Franz Aigner  
2005 KR Dr. Anton Schmoll  
2008 Hon. Prof. RA Dr. Michel Walter  
2009 Min.-Rat Dr. Otto Plückhahn  
2014 Mag. Julia Reisenbichler

### **Honorarprofessor/inn/en**

- 2004 Dr. Ewald Judt  
2007 Dr. Sonja Bydlinski, Josef Fröhlich, Dr. Andreas Reiner, Dr. Georg Schima  
2008 Dr. Wilfried Stadler  
2009 Dr. Eberhard Seifert  
2010 Dr. Peter Csoklich  
2011 MR Dr. Heinz Jirousek, Dr. Aurel Schubert

### **WU Manager/innen**

- 2002 Dkfm. Dr. Robert Büchelhofer  
2003 Dkfm. Heidegunde und Dipl.- Ing. Paul Senger-Weiss  
2004 Hon.Prof. Dr. Wilfried Stadler  
2005 KR Dkfm. Dr. Herbert Stepic  
2006 Mag. Brigitte Ederer  
2007 Mag. Andreas Treichl  
2008 Dr. Monika Kircher-Kohl  
2010 Mag. Peter Löscher, MBA  
2012 Dr. Johanna Rachinger  
2013 MMag. Peter J. Oswald

---

**LISTE DER BERUFUNGEN AN DIE UNIVERSITÄT**

<b>Name</b>	<b>Name der Professur</b>	<b>Dienstantritt</b>	<b>Nicht mehr an der WU seit / Ruf nach</b>
<b>2002</b>			
Ulrike Schneider	Sozialpolitik	16.03.2002	
Christian Riegler	Rechnungswesen	01.07.2002	
Andreas Wiebe	Informations- und Immaterialgüterrecht (E-Commerce)	01.09.2002	Mai 2009, Uni Göttingen
Edeltraud Hanappi-Egger	Gender und Diversitätsmanagement	01.10.2002	
Ingrid Kubin	Außenwirtschaft und Entwicklung	01.10.2002	
Josef Schuch	Internationales Steuerrecht	01.11.2002	
Christoph Weiss	Volkswirtschaftspolitik und Industrieökonomik	01.12.2002	
<b>2003</b>			
Kurt Hornik	Statistik	01.02.2003	
Claus Staringer	Unternehmenssteuerrecht	01.03.2003	
Susanne Kalss	Zivil- und Unternehmensrecht	01.10.2003	
Georg Lienbacher	Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht	01.10.2003	
Sabine Küster	Marketing	01.10.2003	30.09.2005, Uni Mannheim
Paul Wentges	Unternehmensführung, Controlling und Beratung	01.10.2003	30.09.2008, Uni Ulm
Herbert Meyr	Transportwirtschaft und Logistik	15.11.2003	2007
Stefan Pichler	Banken und Finanzdienstleistungen	01.12.2003	
<b>2004</b>			
Mikulas Luptacik	Geld- und Finanzpolitik	01.03.2004	30.09.2009, pensioniert
Gregor Dorfleitner	Finanzierung	01.04.2004	30.09.2007, Uni Regensburg
Nikolaus Franke	Entrepreneurship and Innovation (Gründungsforschung)	01.07.2004	
<b>2005</b>			
Josef Aff	Wirtschaftspädagogik	01.03.2005	
Michael Meyer	Nonprofit-Management	01.03.2005	
<b>2006</b>			
Björn Ambos	International Marketing and Management	01.05.2006	30.09.2012, Uni St. Gallen
Barbara Sporn	Hochschulmanagement	01.07.2006	
Christoph Grabenwarter	Europarecht und internationales Recht	01.10.2006	

Name	Name der Professur	Dienstantritt	Nicht mehr an der WU seit / Ruf nach
<b>2007</b>			
Wolfgang Brandstetter	Österreichisches und Europäisches Wirtschaftsstrafrecht	01.02.2007	
Alexander Mürmann	Versicherungswirtschaft	01.09.2007	
Raimund Bollenberger	Unternehmensrecht	01.10.2007	
Georg Kodek	Unternehmensrecht	01.10.2007	
Arno Kahl	Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht (befristet)	01.10.2007	30.09.2009
<b>2008</b>			
Engelbert Dockner	Finance and Corporate Strategy	01.02.2008	
Josef Zechner	Finance and Investments	01.02.2008	
Christoph Herrmann	Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht (befristet)	01.03.2008	30.06.2009
Kathrin Fischer	Transportwirtschaft und Logistik	01.05.2008	01.03.2009, TU Hamburg
Sigrid Stagl	Environmental Economics and Policy (Sustainable Development)	01.10.2008	
Wolfgang Lutz	Angewandte Statistik (befristet)	01.10.2008	
Günter Stahl	International Marketing and Management	01.12.2008	
<b>2009</b>			
James Robins	Strategic Management	01.01.2009	
Werner Hoffmann	Unternehmensführung (befristet)	01.01.2009	
Jonas Puck	International Business: Internationalization of Firms/ International Marketing (BWL des Außenhandels)	01.04.2009	
Martin Winner	Unternehmensrecht (befristet)	01.04.2009	
Christopher Lettl	Entrepreneurship and Innovation	01.07.2009	
Gerhard Baumgartner	Öffentliches Recht unter besonderer Berücks. des europ. und österr. öffentlichen Wirtschaftsrechts (befristet)	01.09.2009	31.08.2011
Sarah Spiekermann	Management Information Systems (Wirtschaftsinformatik) with special emphasis on Marketing and Commerce	15.09.2009	

Name	Name der Professur	Dienstantritt	Nicht mehr an der WU seit / Ruf nach
<b>2010</b>			
Christian Laux	Finance	15.02.2010	
Jesus Crespo Cuaresma	Macroeconomics	01.03.2010	
Michael Potacs	Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht	01.03.2010	
Harald Badinger	International Economics	01.03.2010	
Klaus Gugler	Applied Microeconomics	01.05.2010	
Anne d'Arcy	Corporate Governance and Management Control	01.06.2010	
Igor Filatotchev	International Business: Central and Eastern Europe (befristet)	01.09.2010	
Desislava Dikova	International Business: Central and Eastern Europe	01.10.2010	
Clive Spash	Public Policy and Governance	01.10.2010	
Wolfgang Lutz	Applied Statistics	01.10.2010	
Martin Winner	Unternehmensrecht	01.10.2010	
Peter Berger	Wirtschaftsgeschichte (befristet)	01.10.2010	
Renate Meyer	Public Management and Governance, jetzt Organization Studies	01.11.2010	
Maurizio Zollo	Strategic Organization/ Organizational Design (befristet)	15.11.2010	14.11.2014
<b>2011</b>			
Verena Madner	Öffentliches Recht und Public Management (befristet)	01.02.2011	
Edward Bernroider	Management Information Systems ("Wirtschaftsinformatik") with special emphasis on Financial Services and Accounting	01.03.2011	
Ulrich Berger	§ 99 Abs 3 (Analytische Volks- wirtschaftslehre) (befristet)	01.03.2011	
Tina Wakolbinger	Management of Supply Chain Services and Networks	15.05.2011	
Jan Mendling	Information Systems and Business Engineering	01.08.2011	
Sylvia Frühwirth-Schnatter	Applied Statistics and Econometrics	01.09.2011	
Michael Müller-Camen	Human Resource Management	01.09.2011	
Thomas Reutterer	Marketing, Service Marketing	01.09.2011	
Neal Stoughton	Endowment Management (befristet)	01.10.2011	
Harald Eberhard	Öffentliches Recht unter bes. Berücks. des europ. und österr. öffentlichen Wirtschaftsrechts (befristet)	01.10.2011	
Rüdiger Frey	Mathematics and Finance	01.12.2011	



Name	Name der Professur	Dienstantritt	Nicht mehr an der WU seit / Ruf nach
<b>2012</b>			
Martin Schreier	Marketing Management	01.03.2012	
Erich Vranes	Europarecht und Internationales Recht	01.03.2012	
Bernadette Kamleitner	Marketing, Consumer Behaviour	01.07.2012	
Franz Marhold	Österreichisches und Europäisches Arbeitsrecht und Sozialrecht	01.09.2012	
<b>2013</b>			
Rupert Sausgruber	Public Economics	01.03.2013	
Martin Spitzer	Zivil- und Unternehmensrecht	01.03.2013	
Axel Polleres	Data and Knowledge Engineering	15.09.2013	
Jan Hendrik Fisch	International Business	01.10.2013	
Urska Kosi	International Accounting	01.10.2013	
Florian Schuhmacher	Zivilrecht (befristet)	01.10.2013	
Robert Kert	Straf- und Strafprozessrecht (befristet)	01.10.2013	
<b>2014</b>			
Werner Hoffmann	Strategic Management	01.01.2014	
Philipp Nell	International Business	01.04.2014	
Harald Eberhard	Öffentliches Recht unter besonderer Berücks. des europ. und österr. öffentlichen Wirtschaftsrechts	01.05.2014	
Alexander Rust	International Taxation	01.06.2014	
Markus Höllner	Public Management (befristet)	01.08.2014	
Giuseppe Delmestri	Change Management	01.09.2014	
Nadia Abou Nabout	Marketing, with focus on Interactive Marketing and Social Media	01.09.2014	
Almut Köster	Englische Wirtschaftskommunikation (befristet)	01.09.2014	
Igor Filatotchev	International Business: Central and Eastern Europe (befristet)	01.09.2014	

<b>Name</b>	<b>Name der Professur</b>	<b>Dienstantritt</b>	<b>Nicht mehr an der WU seit / Ruf nach</b>
<b>2015</b>			
Harald Oberhofer	Empirical Economics (befristet)	01.03.2015	
Ingolfur Blühdorn	Social Sustainability	01.09.2015	
Markus Lampe	Economic and Social History	01.09.2015	
Thomas Plümper	Quantitative Social Research	01.10.2015	
Klaus Hirschler	Rechnungswesen und Prüfung		
Verena Madner	Öffentliches Recht, Umweltrecht, Public and Urban Governance		
NN	Business Performance Management and Sustainability		
NN	Organization Design		
Ben Greiner	Empirical Business Research	01.07.2016	
NN	Health Economics (befristet)		
Nadine Thielemann	Slawische Sprachwissenschaft mit den Schwerpunkten Russistik und Interkulturelle Kommunikation	01.10.2015	
NN	Regional Science		
NN	Economic Sociology		
NN	Labor Economics		
NN	Gender and Diversity in Organizations (befristet)		

## IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Wirtschaftsuniversität Wien  
Welthandelsplatz 1, 1020 Wien, Österreich

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Rektorat der Wirtschaftsuniversität Wien:  
Christoph Badelt, Edith Littich, Barbara Sporn

Vorbehaltlich allfälliger Satz- und Druckfehler

**Erscheinungstermin:**

Juni 2015

**Redaktion:**

Maria Kutzelnig

**Recherche:**

Katharina Posch, Maria Kutzelnig, Cornelia Moll;  
mit einem großen Dank an alle WU-Angehörigen,  
die uns dabei unterstützt haben

**Lektorat:**

Birgit Trinker

**Grafik:**

Klemens Fischer, Claudia Mellitzer

**Fotos:**

WU-Archiv, sofern nicht anders bezeichnet

**Druck:**

Paul Gerin Druckerei GmbH & Co KG

**Kontakt:**

wu.ac.at

