

Unterlagen für das Hearing (Rektor der WU) am 27. Oktober 2014

Johannes Ledolter: University of Iowa / WU Wien

Persönliches

Warum ich Rektor werden möchte

Rolle des Rektors

Bemerkungen zur WU nach 2002

Internationalisierung

Klar-artikulierte Strategie und verbesserte interne Prozesse

Wunderschöner Campus

Zusammenarbeit aller Beteiligten

Ausbildung von Studenten

Studienprogramme

Forschungsaufgaben

Verbindungen mit Wirtschaft/Industrie

Rektoratsteam

Finanzierung

Studiengebühren

Einstiegsprüfungen

Antworten auf 54 Fragen und Fragen die ich mir selbst stellen würde

Unterlagen für das Hearing (Rektor der WU) am 27. Oktober 2014

Johannes Ledolter: University of Iowa / WU Wien

Ich danke Ihnen recht herzlich für die Einladung und die Gelegenheit meine Vorstellungen über die Zukunft der WU präsentieren zu können. [Österreichische Kollegen an der Universität Iowa haben mit geraten, bei meinen Ausführungen nicht an Stronach und Schwarzenegger zu erinnern. Ich möchte Sie ersuchen, mir etwaige Amerikanismen und steirischen Tonfall zu verzeihen].

Zunächst einige Bemerkungen zu meiner Person. 1950 in der Stmk geboren, begann ich 1968 das Studium an der Universität Wien. Ich war die erste Person in meiner Familie die an einer Universität studierte. Ich weiß, wie wichtig eine Universitätsausbildung für den sozialen Aufstieg ist, und ich verstehe die Schwierigkeiten die Studenten am Anfang ihres Studiums haben, besonders wenn sie mit Universitäten und mit Wien nicht vertraut sind. 1968 war eine Aufbruchszeit, und die ersten Jahre an der Universität haben mich sehr beeinflusst. Die Universität ist heute - Gott sei Dank - nicht mehr die Universität der 60er Jahre. 1968 war sie eher autoritär, Berufungen waren weitgehend von (politischen) Verbindungen abhängig, und Studenten waren nicht gerade „Kunden“ der Professoren. Ich begann das Studium der Sozial und Wirtschaftsstatistik an der Universität Wien (das 1968 als Studienrichtung eingeführt wurde) und belegte zusätzlich Vorlesungen aus Mathematik die ich für das Statistikstudium benötigte. Ich sah, dass die neuesten Entwicklungen der Statistik eher von den USA kamen, und bewarb mich an amerikanischen Universitäten um einen Studienplatz. 1971 kam ich an die Universität Wisconsin. Ich finanzierte mir das Studium selbst, als research und teaching assistant, und schloss nach vier Jahren mein Studium mit einer Dissertation über Zeitreihen (unter Professor George Box) ab. Ich war dann zwei Jahre Research Scholar an der IIASA in Laxenburg. Seit 1977 bin ich Professor an amerikanischen Universitäten, mit einer fixen Stelle an der Universität Iowa. Ich verbrachte je ein Jahr als Gastprofessor an der Princeton University, Yale University, und der University of Chicago, und letzten Sommer ein Semester an der Stanford University. 1997 nahm ich einen Ruf an die WU an und war von 1997 bis 2002 ordentlicher Universitätsprofessor. Seit 2002 bin ich 25% Vertragsprofessor, und wahrscheinlich der einzige Professor in Österreich der freiwillig von einer Beamtenprofessur auf eine Vertragsprofessur gewechselt ist.

Ich bin mit meinem Job sehr zufrieden. Es ist dies der beste Job den man sich träumen kann. Ich forsche und schreibe gerne und ich habe Freude an der Lehre; sie können sich bei den Studenten, die ich hier an der WU unterrichtet habe, darüber informieren. Ich bin fleißig, offen und ehrlich, und versuche stets fair zu handeln. Ich bin an der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen interessiert, und dabei hilft mir meine Ausbildung aus Statistik, die lehrt wie man zu Aussagekräftigen Daten kommt und wie man diese Daten dann am besten analysiert.

Warum also mein **Interesse Rektor zu werden**, wenn mir meine derzeitige Stelle ohnehin so gut gefällt? Hier ist eine sehr einfache Erklärung. Ich konnte während der letzten 40 Jahre viele Erfahrungen sammeln, sowohl im universitären Bereich in den USA und Europa als auch bei internationalen Unternehmen als Berater. Ich glaube, dass ich auf Grund dieser Erfahrungen einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung der WU leisten kann. Ich hab die Energie und die Zeit mich dafür voll einzusetzen. In meinem Leben hatte ich mehrere „lucky breaks“ die mir einen gewissen Weitblick gaben. Ich möchte erreichen, dass Studenten an der WU die gleichen Möglichkeiten haben. Falls Sie meinen, dass ich für sie als Leiter in Frage komme, so werde ich mich für die WU voll einsetzen. Ich möchte dabei keineswegs der WU “meinen” Stempel aufsetzen, sondern dazu beitragen, dass die allgemein-angestrebten Ziele erreicht werden.

Rolle des Rektors. Der Entwicklungsplan von März 2014 beschreibt im Detail die strategische Ausrichtung der WU für die nächsten Jahre, und er deckt sich im Großen und Ganzen mit meinen Vorstellungen. Ich sehe das Rektorat nicht als autoritäres, top-down Management. Ich sehe die Aufgabe des Rektors als die eines „facilitators“. Der Rektor ist den Mitarbeitern des Hauses verpflichtet; seine Aufgabe ist es Ressourcen zu beschaffen damit die Arbeit der Fakultät möglichst produktiv sein kann. Der Rektor ist natürlich auch den Studenten verpflichtet; Studenten sollen die best-mögliche Ausbildung erhalten. Und, der Rektor ist dem österreichischen Steuerzahler und der Gesellschaft verpflichtet, die ja für einen großen Teil des Budgets aufkommen. Der Rektor ist der Dirigent der das Orchester zu einem Ganzen verbindet. Das Beste kann nur dann realisiert werden wenn jeder am gleichen Strang zieht. Nur gemeinsam sind wir stark. Natürlich gibt es zwischen den Stakeholder Gruppen Interessenskonflikte, und es ist eine Aufgabe des Rektors diese auszugleichen. Nicht jeder kann immer alles bekommen.

Die WU und Professor Badelt haben in den letzten 15 Jahren ganz Großes geleistet. Ich bewundere den Einsatz und die erreichten Leistungen von Professor Badelt und ich möchte ihm und seinem Team bei dieser Gelegenheit herzlich danken. Ich möchte die folgenden drei Leistungen besonders erwähnen: **Internationalisierung der WU, eine klar-artikulierte Strategie für die WU und die Verbesserung interner Prozesse**, und den **wunderschönen neuen Campus**.

Internationalisierung der WU, sowohl von Studenten wie auch von Personal. Berufungen an die WU sind 2014 offen und fair; man ist bestrebt, die besten Leute für die WU zu gewinnen. Professoren, die an die WU berufen werden, haben wertvolle internationale Erfahrung; der Frauenanteil hat sich wesentlich verbessert, und meine Hoffnung ist, in naher Zukunft auch Professoren mit Migrationshintergrund und aus unterrepräsentierten Schichten zu berufen. [Ich möchte erwähnen, dass der erste wissenschaftliche Mitarbeiter, den ich an mein Institut holte, eine Frau war; Frau Dür ist heute Professor in Deutschland. Ich freue mich auch über die Berufung von Frau Frühwirth-Schnatter an unser Institut]. Der Rektor hat auf den Berufungsprozess wesentlichen Einfluss, und Herr Badelt hat seine Sache ausgezeichnet gemacht. Ich würde diesen Prozess weiterverfolgen und darauf achten, dass der Berufungsprozess fair und offen ist und die besten Leute an die WU berufen werden. Ohne gutes Personal kann die WU ihre Aufgaben nicht erfüllen.

Unsere Studenten kommen aus der ganzen Welt. Die Internationalität der Studenten (25% international) und ihre Vielfalt an persönlichen Erfahrungen (Gender, nationale und soziale Herkunft) bereichern den Ausbildungsprozess und das Leben an der WU.

Eine **klar-artikulierte Strategie** ist wichtig, da die WU nicht alles für jeden sein kann, nicht alles machen kann, und auch nicht alles machen soll. Der Entwicklungsplan von März 2014 beschreibt die Strategie im Detail. Die **kontinuierliche Verbesserung interner Prozesse** (Prozesse der Lehre, Forschung und Administration) ist wichtig, denn Verbesserungen sparen Kosten, erleichtern die Arbeit, und setzen Ressourcen für Forschung und Lehre frei. Ich würde den eingeschlagenen Weg fortsetzen und mich als Rektor dafür einsetzen, dass alle Prozesse an der WU ausreichend dokumentiert sind und für alle gelten. Ich habe die meiste Zeit meines Lebens an öffentlichen Universitäten verbracht, wo sogar die Jahresgehälter aller Mitarbeiter im

Internet abrufbar sind. Sie können auf der Webseite der Universität Iowa jederzeit mein Gehalt finden. Ich hätte mit diesem System auch an der WU kein Problem.

Der neue Campus. Der neue Campus bietet einen wunderbaren Arbeitsplatz für Mitarbeiter und Studenten. Wir sollten Professor Badelt danken, dass er dieses großartige Projekt verwirklichen konnte, und wir sollten uns jeden Tag darüber freuen. Mein Vergleich mit amerikanischen Universitäten zeigt mir, dass es uns hier eigentlich ganz gut geht. Wir sollten dafür dankbar sein, und unseren Dank an die Geldgeber dadurch ausdrücken, dass wir uns umso mehr für die Lehre und die Forschung einsetzen.

Ich unterrichtete diesen Sommer am Statistikinstitut der Stanford Universität, wahrscheinlich eines der besten Statistik Institute weltweit. Die Ausstattung des Instituts ist bei weitem nicht so feudal wie die der WU. Kein Espresso, kein Mineralwasser ... nur eine alte Filterkaffeemaschine. Keine white boards die alle Stücke spielen; nur eine Tafel mit kleinen Kreidestümpfen. Trotzdem, Professoren sind jeden Tag im Büro, bei stets offenen Türen, und jederzeit bereit, untereinander und mit Studenten zu diskutieren. Ein schöner Campus macht noch keine Universität; wir müssen uns bemühen, dass unsere Freude, in einem solch schönen Umfeld arbeiten zu dürfen, zu einem besseren Zueinander führt.

Die **Zusammenarbeit aller Beteiligten** (Stakeholder) ist wichtig. Aufgabe der Administration ist es, die Hauptaufgaben der Universität – und das sind die Lehre und die Forschung – zu unterstützen. Die Lehre an der WU wird von verschiedenen Gruppen abgedeckt, und eine gute Zusammenarbeit aller dieser Gruppen (über die traditionellen Kurien hinweg) ist wichtig. Im Department of Finance, Statistics und Accounting funktioniert das eigentlich recht gut, und ich sehe in unserem Department eine Entwicklung zu einem amerikanischen Fakultätssystem. Ich begrüße diese Entwicklung, da sie die Zusammenarbeit und den Abbau von starren Barrieren fördert.

Die **Ausbildung von Studenten** ist unsere Hauptaufgabe. Wir sind für die Standards der Ausbildung verantwortlich, aber wir sind auch dafür verantwortlich, dass engagierte Studenten

unsere Programme in angemessener Zeit abschließen. Auch müssen wir uns bemühen, das Engagement und die Energien der Studenten zu wecken. Und zwar durch unseren Enthusiasmus für unsere Fächer und durch eine Politik der offenen Türen. Mitarbeiter des Hauses müssen für Studenten leicht zugänglich sein. Andererseits müssen sich Studenten für ihre Ausbildung einsetzen und ihr Studium ernst nehmen. Studenten und Fakultät sind Partner im Lehr und Lernprozess. Die Fakultät muss für die Studenten erreichbar sein; und von den Studenten verlangen wir, dass sie engagiert und vorbereitet sind. Eine Politik der offenen Türen bringt auch Vorteile für das WU Personal, da sie den Informationsfluss unter den Mitarbeitern und das gemeinsames Lernen beschleunigt.

[Ein Beispiel: In der Statistik/Mathematik Abteilung ist die Anwesenheit der Fakultät eigentlich immer sehr gut gewesen, und ich wusste dies sehr zu schätzen. Wenn ich zum Beispiel ein Problem mit einem R Programm hatte, konnte ich stets zu Herrn Hornik gehen, der mir die Frage ohne Verzögerung beantworten konnte. Wenn er nicht da gewesen wäre, so hätte mein Lernprozess viel länger gedauert.]

Studienprogramme

Master Programme finde ich im Großen und Ganzen gut konzipiert und auch gut administriert. Natürlich muss man stets auf der Suche nach neuen Trends sein und strategische Initiativen setzen. Zum Beispiel, Business Analytics. Ein MS Programm in Business Analytics gäbe Studenten, die sich für quantitative Methoden interessieren und Computer Science, Statistik und Business verbinden wollen, ein Sprungbrett zu guten Jobs in der Wirtschaft.

Die PhD/Doktorat Programme finde ich im Großen und Ganzen OK. Sie sollen eher relativ kleine aber sehr selektive Programme bleiben. Sicherlich gibt es auch hier einige Probleme, wie zum Beispiel das Problem des „common body of knowledge“. Es soll diskutiert werden, ob jemand der zum Beispiel auf dem Gebiete der mathematischen Optimierung arbeitet alle Vorlesungen des common body of knowledge belegen soll.

Das Bachelor Programm ist die größte „Baustelle“ der WU, und die Fakultät muss sich Gedanken machen, wie es da weitergehen soll. Das Einführungsjahr ist für Studenten relativ mühsam. Man sollte Studenten mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung geben und versuchen, Studenten in kleineren Gruppen zu unterrichten. Die Strategie, die besten Studenten schon früh zu fördern (WU Top League), finde ich ausgezeichnet. Kreativität und Unternehmertum/geist (entrepreneurial spirit) müssen gefördert werden, und unsere Studenten sollen lernen, wie man von guten Ideen zu wirtschaftlichen Produkten kommt. Entrepreneurship ist mM ein wichtiger Bestandteil des BAK Programmes; in den USA ist dies derzeit die größten Spezialisierung innerhalb des Undergraduate Business Programms.

BAK Studenten sollen mM auch mehr über quantitative Methoden wissen (business analytics). Ich erinnere mich an eine Anekdote von W. Edwards Deming, ein bekannter Quality Guru der 80 und 90 Jahre. Das Problem war ein Bild aufzuhängen. Es ist wohl jedem klar, dass es ohne Hammer nicht geht, auch wenn die daran Beteiligten noch so viel über Teams und Leadership wissen. Natürlich sind Teams und Leadership wichtig um zu entscheiden ob das Bild überhaupt aufgehängt werden soll.

Wir sind eine **Universität mit Forschungsaufgaben** und keine Fachhochschule. Forschung ist eine wesentliche Aufgabe der WU. Nur wenn wir forschungs-aktiv bleiben, können wir den Studenten die richtigen Lehrinhalte vermitteln. Ich verstehe unter Forschung nicht nur die angewandte Forschung, die derzeit-aktuelle Probleme behandelt, sondern auch die Grundlagenforschung (basic research). Eine Universität wie die WU muss es sich leisten können, auch die Grundlagenforschung zu unterstützen. Forschung über abstrakte mathematische Optimierung und die Theorie von stochastischen Prozessen muss auch an der WU ihren Platz haben.

Verbindungen der WU mit der Wirtschaft und Industrie sind wichtig, und das Rektorat muss dabei helfen, existierende Kontakte zu stärken und neue zu starten. Solche Verbindungen sind für beide Seiten wichtig. Die Universität lernt dabei welche Probleme von aktuellem Interesse sind; die Wirtschaft lernt, die neuesten wissenschaftlichen Resultate in die Praxis umzusetzen, und sie schafft sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Wirtschaft und Industrie sind wichtige Abnehmer unserer Studenten und unterstützen die Universität auch finanziell. Verbindungen und

ein „guter Draht“ zur Politik und Gesellschaft sind ebenfalls wichtig. Das Budget der Universitäten kommt vom Steuerzahler, der für diese Ausgaben Rechenschaft verlangt und auch verdient.

Rektoratsteam

Sie wundern sich vielleicht, warum ich hier nicht ein komplettes Rektoratsteam vorstelle. Ich habe mir sehr wohl überlegt welche Leute ich fragen würde, falls Sie an mir als Rektor interessiert sind. Ich würde versuchen, dass alle (oder zumindest die meisten) Mitglieder meines Teams Mitarbeiter des Hauses sind. In der derzeitigen Situation ist es für mich jedoch schwierig Kollegen direkt anzusprechen, da ich nicht als Favorit für die Rektorstelle gelte. Ich bin mir jedoch sicher, dass – wenn einmal die Position des Rektors geklärt ist – auch ich die besten Leute des Hauses für mein Team gewinnen kann. Ich kann versprechen, dass mein Team alle Gruppen der WU repräsentiert, und dass Vizerektoren fachliche und soziale Kompetenz und einen guten Kontakt zu Kollegen haben. Ich würde eine gewisse Kontinuität bei der Besetzung von Vizerektoren begrüßen; vor allem bei Budget/Infrastruktur.

Jeder der sich für die Stelle des Rektors bewirbt und jeder der sich zur Mitarbeit als Vizerektor bereit erklärt will das Beste für die WU. Ich kenne die meisten internen Bewerber und schätze alle. Herrn Lang kenne ich seit den späten 90er Jahren; wir begannen ein Projekt das Änderungen in der Rechtsprechung mittels statistischer Methoden untersucht. Herr Badinger war Student in einer meiner Vorlesungen; ich hoffe, meine Veranstaltung hat ihm geholfen. Herrn Pichler kenne ich von seiner Arbeit im Department of Finance. Ich weiß auch zu schätzen, wie gut Frau Prehofer, Frau Littich und Herr Meyer ihre administrativen Aufgaben gelöst haben. Und es besteht kein Zweifel, dass Frau Hanappi-Egger für alle Aufgaben des Rektorats bestens qualifiziert ist. Ich hoffe, dass nach der Rektor Entscheidung jeder von uns den neuen Rektor unterstützt und dazu bereit ist, im Team des Rektors mitzuarbeiten. Ich jedenfalls bin es. Es ist das Ziel das uns verbinden soll, nicht die Zuordnung zu einer bestimmten Person.

Die derzeitige Einteilung der Aufgaben an die vier Vizerektoren finde ich durchaus vernünftig. Was aus den schriftlichen Unterlagen jedoch nicht klar zu erkennen war, ist die Zuordnung der

Executive Academy. Ich nehme an, dass diese Abteilung direkt dem Rektorat untersteht, also der Direktor der Executive Academy als Vizerektor agiert. Das wäre vernünftig.

Finanzierung

Zuerst einige Bemerkungen zur Finanzierung von Universitäten in den USA. Vor 30 Jahren finanzierte der Staat (Bundesstaat) ca 75 Prozent des Budgets für Lehr- und Forschungsaufgaben. Heute ist dieser Prozentsatz wesentlich geringer, und die verringerte Unterstützung des Staates wird durch erhöhte (und rapid steigende) Studiengebühren wettgemacht. Die Universität Iowa zum Beispiel (mit ca 35,000 Studenten) hat ein Budget für Lehre und Forschung (Instruction und Research) von ca 600 Millionen Dollar. Davon kommen heute 35 Prozent vom Bundesstaat, 55 Prozent von Studiengebühren, und ca 10 Prozent von indirect cost recovery (das sind overheads von contracts und grants). Das gesamte Budget der Universität liegt bei 3.5 Milliarden Dollar (es beinhaltet Ausgaben/Einnahmen für ein Krankenhaus samt Spezialkliniken mit 1,000 Betten und einem Personal von 1,000en Leuten, Studentenheime und Verpflegung für 10,000+ Studenten, Athletik und Stadien, usw). Die Entwicklung in den USA (wie auch in den meisten Ländern mit denen Österreich konkurriert) zeigt eindeutig einen Trend zu verringerten Staatsausgaben für die universitäre Ausbildung.

In Österreich kommt das Budget für die Lehre und Forschung fast ausschließlich vom Staat. Die Hoffnung, dass der Staat in Zukunft mehr beitragen wird, ist meiner Meinung nach nicht realistisch. Ich glaube, dass sich der prozentuelle Beitrag der öffentlichen Hand am Budget der Universitäten eher verringern wird. Da es keine Studiengebühren gibt, muss die Universität versuchen, den immer grösser werdenden Fehlbetrag durch Drittmittel zu ersetzen; das heißt, mehr Forschungsprojekte, verstärkte Finanzierung seitens der Wirtschaft und Industrie, und Spenden von ehemaligen Studenten (Alumni). Weitere wichtige Komponenten der Finanzierung sind die Einsparung von Kosten durch kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse und ein strategisches Konzept mit klarem Fokus auf die Hauptaufgaben. Ich finde, dass die WU für die neuen Aufgaben bereits gut positioniert ist.

Die WU hat ausgezeichnete Professoren und ein sehr gutes Forschungsservice. Die Forschung zu forcieren, ist meiner Meinung nach die richtige Strategie um ein Mehr an Projekten zu erzielen. Die WU hat gute Kontakte zur Wirtschaft, und die Executive Academy mit ihren ausgezeichneten Berufs-begleitenden Programmen trägt zu diesen Kontakten wesentlich bei. Für Spenden von Alumni braucht man Studenten die sich mit der Universität identifizieren und gute Erinnerungen an ihre Universitätszeit haben. Verbesserung der Betreuung unserer Studenten soll uns in der Zukunft auch da eine reiche Ernte bringen. Wenn unsere Türen für Studenten stets offen sind, werden uns ehemalige Studenten nicht in Stich lassen. Ein aktiver Alumni Club ist wichtig, da er den Kontakt zu (und auch zwischen) ehemaligen Studenten ermöglicht.

Meine Einstellung zu Studiengebühren

Ich glaube, dass Studiengebühren auch in Österreich einmal kommen werden und dass Studenten für die universitäre Ausbildung ihren Teil leisten werden müssen. Österreich wird sich nicht alleine gegen einen allgemeinen Trend stemmen können. Jedoch befürchte ich, dass der Anteil der öffentlichen Hand am Budget der Universitäten zurückgehen wird falls wirklich einmal Studiengebühren eingeführt werden. Der derzeitige Beitrag der öffentlichen Hand wird sich also zweiteilen: in einen verringerten Beitrag der öffentlichen Hand und in einen Beitrag an privaten Leistungen (Studiengebühren). Ich befürchte, dass mit einer Einführung von Studiengebühren aber kein „Mehr“ herauschauen wird.

Man kann Studiengebühren durchaus positiv betrachten, aber nur dann wenn die Einführung der Studiengebühren mit einer Reorganisation des Stipendium-Systems Hand in Hand geht.

Ein positiver Effekt eines Systems von Studiengebühren wäre, dass die Studenten von den Universitäten (mehr) Leistung verlangen. Ich würde das begrüßen. Studenten haben vielleicht den falschen Eindruck dass die Uni „eh nichts kostet“ da sie ja keine Studiengebühren bezahlen. Natürlich ist diese Einstellung falsch. Falls aber ein Student einmal 1,000 Euro pro Semester an Studiengebühren bezahlt, dann wird sich der Student (oder zumindest die Eltern) viel mehr um die Qualität kümmern. Und ich finde, dass dies sehr wohl positive Auswirkungen auf den Universitätsbetrieb hätte. Ein positiver Aspekt von Studiengebühren wäre eine wahrscheinlich raschere Lösung von universitären Strukturproblemen.

Natürlich sehe ich auch negative Auswirkungen von Studiengebühren auf die Finanzierung der Forschung und auf die Vielfalt der Studienangebote. Ich glaube jedoch, dass wir uns vor diesen Problemen nicht länger verstecken sollen. Eine Strategie, die unser Angebot auf die Kernkomponenten konzentriert und uns von anderen Universitäten und Angeboten differenziert, wird da wohl am besten sein. Die WU hat diese Punkte bereits erkannt, und mM nach die passende strategische Richtung gewählt.

Bemerkung zu Einstiegsprüfungen

Diese sind im US System gut entwickelt. Central entrance exam (ACT oder SAT, übrigens beide Tests werden in Iowa City entwickelt; das ist ein Grund warum educational statistics an der Universität Iowa stark verankert ist). Gute Universitäten nehmen sich die besten Studenten; schlecht-vorbereitete Studenten gehen auf eher schlechtere Universitäten.

In Österreich gibt es keinen allgemeinen standardisierten Aufnahme Test; auch die Zentral Matura kommt erst langsam in Gang. Das österreichische System basiert derzeit im Großen und Ganzen auf offenem Zugang, aber auch auf oft unverständlichen Knock-out Prüfungen. Das österreichische System hat Vorteile und Nachteile. Ich bin für freien Universitätszugang; das heißt jedoch nicht, dass jeder überall und jedes Fach studieren kann. Wir brauchen Kanäle um die Kapazitäten zu den richtigen Stellen (verschiedene Unis, Fachhochschulen) und zu den richtigen Studienrichtungen (nicht jeder ist für Medizin geeignet) zu steuern. Bei überfüllten Programmen wird es Zugangsbeschränkungen geben müssen. Ich sehe darin eigentlich kein Problem. Nur müssen die Prüfungen (entweder die Einstiegsprüfungen oder die Knock-out Prüfungen fair und offen sein); sie dürfen sozial-schwache Schichten auf keinen Fall benachteiligen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit. Für weitere Fragen stehe ich gerne zur Verfügung, auch später im persönlichen Gespräch oder über e-mail (johannes-ledolter@uiowa.edu oder johannes.ledolter@wu.ac.at). Eine elektronische Fassung meiner Bemerkungen finden Sie auf meiner WU Homepage.

Antworten auf den Fragekatalog

1. Wo sehen Sie die WU im strategischen Umfeld und wo soll die WU nach dem Ende Ihrer ersten Amtsperiode stehen?

Verbesserte interne Prozesse, kontinuierliche Anpassung der Strategie auf Änderungen im Umfeld (das erfordert, Änderungen zu antizipieren), zufriedenes Personal, zufriedene Studenten, öffentliche Meinung dass sich die WU für die Ausbildung ihrer Studenten mustergültig einsetzt, das bereitgestellte Geld vernünftig und sparsam verwendet, und „die“ Topadresse für Wirtschaftsstudenten ist. Gute Verbindung mit Wirtschaft auf Grund von Wissenstransfer („translational research“).

Akkreditierung ist wichtig, und so sind gute Rankings. Ich würde erwarten, dass die WU ihr gutes Ranking ausbauen kann. Rankings sind ein gewisses strategisches „Spiel“, und viele Universitäten versuchen durch kurzfristige Maßnahmen ihren Rank zu verbessern. Natürlich müssen wir dabei mitspielen falls wir international eine Rolle spielen wollen (und das wollen wir ja). Wir sollten jedoch nicht auf jede kleine Änderung im Ranking reagieren, sondern den vereinbarten strategischen Weg konsequent weiter gehen. Reaktion auf Zufallsänderungen führt zu einer Destabilisierung des Systems und verursacht zusätzliche Variation. Sie können mir das als Statistiker glauben.

2. Was sind für Sie die drei wesentlichen Herausforderungen für die WU in der kommenden Amtsperiode des Rektorats?

Finanzierung der Universität

Kontinuierliche Weiterentwicklung des strategischen Planes, in Zusammenarbeit mit allen Stakeholder, und Überprüfung dass die Realität mit den Plänen übereinstimmt.

Berufung der besten Professoren und Rekrutierung des besten Personals.

3. Wie wird (und wie sollte) die WU ihre Aufgaben künftig finanzieren?

Siehe frühere Ausführungen

4. Welche Bedeutung messen Sie dem Themenbereich „Internationales“ in der Rektoratsarbeit zu?

Äußerst wichtig. Internationalität des Personals. Internationalität der Studenten (25%). Wir sind am besten Weg. Vorlesungen werden sowohl in Deutsch und Englisch gehalten. Unsere Studenten sind äußerst sprach-kundig und ein Wechsel von Deutsch auf Englisch bereitet den meisten Studenten überhaupt keine Schwierigkeiten. WU ist bahnbrechend auf dem Gebiete der sprachlichen Ausbildung; nicht nur Englisch, sondern auch Französisch, Spanisch, und die meisten Sprachen Mittel- und Osteuropas. Diese Stärke muss erhalten bleiben.

Internationalisierung ist wichtig; wir brauchen aber auch den richtigen gesellschaftlichen Diversity Mix (Gender, soziale Herkunft, ethnische Herkunft).

5. Wie soll die Einbindung wesentlicher Stakeholder in strategische Entscheidungen organisiert sein?

Interne Stakeholder

Studenten

Wissenschaftliches Personal = Fakultät (Professoren, Mittelbau, Lehr Assistenten)

Administration

Externe Stakeholder

Wirtschaft/Industrie, Staat/Öffentlichkeit

Senat: Vertritt interne Stakeholder. Scheint gut zu funktionieren. Erlaubt Feedback zwischen Rektorat und dem wissenschaftlichen/administrativen Personal.

Universitätsrat: Vertritt externe Stakeholder

Außerdem, Gremien der Kurien. Finde dass dies für die Meinungsbildung OK ist. Würde mir jedoch vorstellen, dass wir uns vor allem innerhalb der Institute zu einem Fakultätssystem (im amerikanischen Sinn) entwickeln sollten.

Beratungsgremien mit denen die WU Pläne abcheckt. Rektorat: „Board of Visitors“, International Board. Größere Einheiten wie Marketing, Finance, Law haben ähnliche, fach-

spezifische Beratungsgremien. Verschieden Zwecke: Feedback und buy-in zu Programm Änderungen; Finanzierung; Vermittlung von Arbeitsplätzen für Studenten.

6. Wie sehen Sie das Spannungsfeld zwischen gesamtuniversitärer Führung und akademischer Eigenverantwortung?

Knappe Finanzierung der Universität führt dazu, dass die Universität strategisch geführt werden muss. Bei einem System von Studiengebühren (die mM in Zukunft kommen werden) wird es zusätzlichen Druck geben, manche Programme auszubauen und andere zurückzustecken. Das traditionelle Kuriensystem, wo jeder für sich agiert, würde diesen Druck alleine nicht bewältigen [erinnert mich an den Spruch: If you ask fish about the ocean, they will tell you about the reef], und die Folge wäre, dass die Universität immer schlechter wird. Finanzierungsengpässe erzeugen Druck auf Lehre und Forschung. Eine klare Positionierung der Universität auf die wichtigsten Kerngebiete ist erforderlich. Dieser Prozess ist an der WU schon weit fortgeschritten, und die Strategiediskussion führte zu einem ausgewogenen Plan. Diese Diskussion muss kontinuierlich weiterverfolgt werden, mit Mitarbeit sämtlicher Stakeholder. Wenn aber einmal die strategische Richtung geklärt ist, dann liegt es am Rektorat, dass diese Richtung auch durchgeführt und eingehalten wird.

Gute Leistungen sollen belohnt werden, und Mangel an Einsatz soll zu Konsequenzen führen. Als Rektor würde ich mich für das System der „Meritocracy“ einsetzen. Zwar gibt es im österreichischen System keine Steuerungsmöglichkeit über jährliche Gehaltserhöhungen. Jedoch Zuwendungen zur Ausstattung von Departments und Geld für neue Initiativen sollen von der Leistung abhängen. Ich würde mich nicht scheuen, diese Hebel zu benützen. Natürlich nur nach sehr sorgfältigen Überlegungen, mit Einbeziehung aller Stakeholder. Ich würde mir vorstellen und wünschen, dass diese Hebel (incentives) bereits in den Abteilungen gesetzt werden. Wer sich für die WU einsetzt – in welcher Art auch immer, sei es Forschung, Lehre, Selbstverwaltung, Außenwirkung – soll belohnt werden. Wer sich nicht einsetzt und die Energie lieber für andere Zwecke verwendet, kann mM nach durchaus mit verringerten Ressourcen auskommen.

7. Wie sehen Sie die Arbeitsaufteilung zwischen zentralen Verwaltungseinrichtungen und den dezentralen Lehr- und Forschungseinrichtungen?

Als die zentralen Verwaltungseinrichtungen verstehe ich das Rektorat und die Vizerektoren. Als die dezentralen Lehr- und Forschungseinrichtungen verstehe ich die Departments. Departments sind für Lehre und Forschung innerhalb des strategischen Rahmens zuständig. Sie haben volle Freiheit, insofern ihre Aktivitäten die Aufgaben des strategischen Rahmens unterstützen.

Lehrveranstaltungen, die nicht ausreichend Hörer haben, werden in Zukunft wahrscheinlich nicht angeboten werden können (die Anzahl der erforderlichen Studenten hängt natürlich vom jeweiligen Programm ab). Wichtige Lehrveranstaltungen bei denen es Engpässe gibt müssen erweitert werden.

Die Freiheit der Forschung ist garantiert, jedoch sollen sich die Ziele der Forschung mit denen der WU weitgehend decken. Ich bin ein Befürworter von basic research. Die WU muss sich das leisten können.

Die Lehre und Forschung wird von administrativen Einheiten tatkräftig unterstützt: es sind dies Einheiten die sich mit der Verbesserung und der Qualitätssicherung der Lehre beschäftigen, die IT-Infrastruktur, die Bibliothek (die jetzt endlich auch an Samstagen offen ist), das Zentrum für Berufsplanung (Career Center), das Zentrum für Auslandsstudien, das Forschungsservice, etc. Feedback für Lehrende ist wichtig. Das derzeitige System von Quality Assessment wurde von Professor Hackl in den 90 Jahren eingeführt. Peter war damals Gastprofessor am Statistik Institut in Iowa und hat bei dieser Gelegenheit gesehen, dass Quality Assessment der Lehre – von Studenten ausgeführt – eigentlich selbstverständlich ist. Ich bin stolz darauf, dass dieser Anstoß von Iowa gekommen ist.

Eine Diskussion über die Wichtigkeit von IT ist mM nicht notwendig ist; wir alle verstehen wie wichtig eine gute Infrastruktur ist. Ich möchte jedoch bei dieser Gelegenheit erwähnen, dass eine Lehre mit 100 Prozent Powerpoint Unterricht nicht unbedingt zu begrüßen ist. Wir sollen ruhig hin und wieder einmal die Tafel oder die Whiteboard benutzen.

Das Forschungsservice ist wichtig da es die Fakultät tatkräftig unterstützt, Projekte an die WU zu bringen. Wir brauchen auch ein effizientes Zentrum für Berufsplanung, da wir unsere Studenten bei der Jobsuche unterstützen müssen. Das Zentrum für Auslandsstudien ist für die

Internationalisierung der WU wichtig. Alle diese Aktivitäten müssen unterstützt und ausreichend finanziert werden.

8. Wer soll wofür als VizerektorIn in Ihrem Team sein und warum?

Sie fragen sich, warum ich hier nicht ein komplettes Rektoratsteam vorstelle. Ich habe mir sehr wohl überlegt, welche Leute ich fragen würde, falls Sie an mir als Rektor interessiert sind. Alle (oder zumindest die meisten) Mitglieder meines Teams werden Mitarbeiter des Hauses sein. In der derzeitigen Situation ist es für mich jedoch schwierig Kollegen direkt anzusprechen, da ich nicht unbedingt als Favorit für die Rektorstelle gelte. Ich bin mir jedoch sicher, dass – wenn einmal die Position des Rektors geklärt ist – auch ich die besten Leute des Hauses für mein Team gewinnen kann. Ich kann versprechen, dass mein Team alle Gruppen der WU repräsentiert und die Vizerektoren fachliche und soziale Kompetenz und einen guten Kontakt zu Kollegen haben (also miteinander „können“). Ich könnte mir auch vorstellen, dass es eine gewisse Kontinuität bei den Vizerektoren geben sollte; vor allem bei Budget/Accounting, denn Erfahrung in welchen Konten das Geld steckt ist wichtig. Von der „Ferne“ kann ich nicht gut beurteilen wo was steckt und ich würde jedenfalls einige Zeit brauchen um mich da einzuarbeiten.

Jeder der sich für die Stelle des Rektors bewirbt und jeder der sich zur Mitarbeit als Vizerektor bereit erklärt will das Beste für die WU. Ich kenne die meisten internen Bewerber und schätze alle. Herrn Lang kenne ich seit den späten 90er Jahren; wir begannen ein Projekt das Änderungen der Rechtsprechung mit statistischen Methoden untersucht. Herr Badinger war Student in einer meiner Vorlesungen; ich hoffe, meine Veranstaltung hat ihm geholfen. Herrn Pichler kenne ich von seiner Arbeit im Department of Finance. Und, ich weiß es zu schätzen, wie gut Frau Prehofer, Frau Littich und Herr Meyer ihre administrativen Aufgaben gelöst haben. Und es besteht kein Zweifel, dass Frau Hanappi-Egger für alle Aufgaben des Rektorats bestens qualifiziert ist. Ich hoffe, dass nach der Rektor Entscheidung jeder von uns den neuen Rektor unterstützt und dazu bereit ist, im Team des Rektors mitzuarbeiten. Ich jedenfalls bin es. Es ist das Ziel das uns verbinden soll, nicht die Zuordnung zu einer bestimmten Person.

Die derzeitige Einteilung der Aufgaben an vier Vizerektoren finde ich durchaus vernünftig. Was aus den schriftlichen Unterlagen jedoch nicht klar zu erkennen war, ist die Zuordnung der Executive Academy. Ich nehme an, dass diese Abteilung direkt dem Rektorat untersteht, also der Direktor der Executive Academy als Vizerektor agiert. Das wäre ja vernünftig.

9. Wie stehen Sie zur Frage einer Aufteilung der WU in verschiedene Schools (z.B. School of Law, School of Finance etc.)? Wird es das in absehbarer Zeit geben oder können Sie das ausschließen?

Ich bin mir nicht sicher was hier unter „School“ verstanden wird. Ich nehme an, sie meinen Einheiten mit einem eigenen Dekan, die Möglichkeit das Studien Angebot autonom zu gestalten, finanzielle Eigenständigkeit.

Diese Entscheidung ist Aufgabe der Fakultät. Natürlich brauchen Gruppen wie Law und Finance einen gewissen Spielraum, eigene Programme zu entwickeln. Ob dafür eine „School of ...“ notwendig ist, bezweifle ich. Bei Finance weiß ich vielleicht besser Bescheid, da ich ja auch selbst in dieser Gruppe bin. Es gibt in Finance bereits ein eigenes Doktors Programm und auch MS Programme; ich glaube, das funktioniert gut. Auch eine verstärkte Spezialisierung des BAK Programmes wäre vernünftig, und das könnte ohne weiteres unter der derzeitigen Struktur passieren. Die Ausbildung in Finance benötigt Input von mehreren Abteilungen wie Mathematik, Statistik, Information Systems, Ökonomie, Sprachen, Unternehmensführung, etc. Es scheint mir sinnvoll, Programme in Finance innerhalb der derzeitigen Struktur abzuwickeln. Ich glaube also nicht, dass eine School of Finance nötig ist.

Bei den Rechtswissenschaften ist die Sache etwas komplizierter. Ich weiß über Rechtswissenschaften gut Bescheid da meine Frau Rechtsprofessorin ist. Sie müssen verstehen, dass in den USA Law eine Ausbildung NACH dem BAK ist; die Leute also nach dem College drei Jahre Recht studieren. Und Recht ist nicht nur Wirtschafts/Sozial/Verwaltungs Recht (private/civil law), sondern auch Strafrecht, Verfassungsrecht, Rechtsphilosophie, Studium von Fairness, etc. Ich glaube nicht, dass die WU je das ganze Spektrum der Rechtswissenschaften abdecken kann, und ich glaube auch nicht, dass wir das sollen. Das WU Rechtsstudium deckt einen Teil des Faches ab, und ich finde die derzeitige Struktur (ohne eine School of Law) ausreichend. Ich würde deshalb meinen, die Gruppe Recht in der derzeitigen Struktur zu

belassen. Natürlich mit weitgehenden Gestaltungsmöglichkeiten für das gewünschte Ausbildungsprogramm. Die Rechtswissenschaft an der WU hat sich sehr gut positioniert, und eine Verselbständigung könnte ihrer Reputation sogar abträglich sein, weil die spezielle Kompetenz im Wirtschaftsrecht damit tendenziell relativiert würde.

10. Maßnahmen zur Steigerung der Forschungsleistungen der WU faculty. Was ist ihre Position zu einer Lehrreduktion?

Für forschungs-aktive Professoren scheint mir die Lehrverpflichtung an der WU zu hoch. 16 Semesterstunden pro Jahr sind viel, vor allem wenn man die Vorlesungen ernst nimmt. An den meisten guten US Business Schools sind es 9 Semesterstunden pro Jahr. Ich kann Ihnen jedoch versichern, dass an amerikanischen Universitäten diese 9 Semesterstunden sehr ernst genommen werden, mit kontinuierlichen Prüfungen während des Semesters, schriftlichen Arbeiten, mündlichen Referaten, und Evaluation durch Studenten und Kollegen.

Forschungsleistungen werden an amerikanischen Universitäten mit Gehaltserhöhungen belohnt.

Wenig Forschung == keine Erhöhung des Gehalts und Druck mehr Vorlesungen zu halten. In Österreich ist dieser Hebel, Gehaltserhöhungen individuell zu gestalten, ja nicht möglich.

Trotzdem hat das Rektorat bei den Vereinbarungen mit den Departments die Möglichkeit, die Zuweisungen Department-spezifisch zu gestalten. Ich würde von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen.

Forschungssemester für forschungs-aktive Fakultätsmitglieder sind mM ganz wichtig. Jeder forschungs-aktive Professor soll alle 5 Jahre ein Forschungssemester erhalten.

11. Wie stehen sie zu künftigen AACBS and EQUIS Akkreditierungen?

Akkreditierung ist wichtig. Natürlich ist dies ein zeitaufwendiger Prozess, aber es führt kein Weg vorbei wenn wir international eine Rolle spielen wollen (und das wollen wir ja). Ich war an der Universität Iowa schon einige Male bei solchen Prozessen dabei, und ich weiß wie zeitaufwendig eine Akkreditierung ist. Eine straffe Organisation des Prozesses hilft dabei auf jedem Fall. Das Positive daran ist dass eine Akkreditierung zu einer Dokumentation der Prozesse führt. Es führt zu einem Benchmarking und gibt Auskunft über den derzeitigen Ist-Zustand der Universität.

12. Welche Schwerpunkte wollen Sie im Spannungsfeld zwischen Bildung, Forschung und Wissenstransfer setzen und warum?

Ausbildung steht mM nach an erster Stelle. Unsere Hauptaufgabe ist es unseren Studenten, die nach dem Studium eine Beschäftigung in der Wirtschaft/Industrie anstreben, eine fundierte Ausbildung zu bieten.

Betonung von Entrepreneurship im BAK Programm. Wir müssen unseren Studenten mehr Raum zur Kreativität geben, und diese Kreativität auch fördern. Wir müssen den Unternehmergeist (entrepreneurial spirit) in unseren Studenten wecken und unseren Studenten helfen, gute Ideen auch wirtschaftlich zu verwirklichen (grants, venture school, etc.). Betonung von Business Analytics im BAK Programm. Betonung von integrierten Programmen, die klar strukturiert sind und bei denen jede Vorlesung auf dem Stoff der anderen Vorlesungen aufbaut (das erfordert Kooperation aller Beteiligten).

Eine zweite wichtige Aufgabe ist die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Wir brauchen ein aktives Forschungsprogramm mit regelmäßigen Seminaren/Kolloquien von internen und externen Vortragenden. Abteilungen haben spezifische Forschungsfragen (Forschungsfragen in den Rechtswissenschaften, Fremdsprachen und Finanz sind nicht die gleichen), und jede Gruppe soll ihren eigenen Rahmen selbst bestimmen können. Ein fundiertes Verständnis quantitativer Methoden ist jedoch Voraussetzung für die meisten Fächer, und ich würde eine verstärkte quantitative Ausrichtung der Forschung begrüßen.

13. Welche Vorstellungen haben Sie vom Berufsbild von WU-Professoren?

Jemand der an seinem Job Freude hat, mit Leib und Seele dabei ist, und die Universität in der Öffentlichkeit gut vertritt. Als ich Kind war, war „Professor zu sein“ die größte Ehre und der Gipfel des Olymps. Professor zu sein, war etwas ganz Besonderes. Und für mich ist es heute noch.

Ein Professor soll am Arbeitsplatz anwesend sein, Studenten motivieren, sich in seinem Fach stets weiterbilden, als Mentor jungen Wissenschaftlern zur Verfügung stehen, und an der

Selbstverwaltung der Universität aktiv teilnehmen. Natürlich kann nicht jeder alles gleich gut, aber das heißt nicht, dass wir hohe Ziele nicht erstreben sollen.

Ein Professor, der nur geringe Zeit an der Universität verbringt und viel Zeit für persönliche Projekte (zB, private Unternehmen, Kanzleien, Consultingfirmen) aufwendet die nicht die WU unterstützen, würde nicht in mein Bild eines WU Professors passen. Natürlich soll jeder Professor das Recht haben, einen gewissen Anteil seiner Zeit in persönlich-lukrative Aktivitäten zu stecken. Aber das kann nicht zu Lasten der WU und der Kollegen/Studenten gehen.

14. Welche Vorstellungen haben Sie zur Messung von Key-Performance-Indikatoren innerhalb der WU? Wie soll man den Forschungsoutput der Departments messen?

Numerischer Output (Anzahl von...) ist immer in Bezug zur Qualität des Outputs (Qualität von ...) zu verstehen.

Lehre: Anzahl der Vorlesungsstunden und Qualität der Vorlesungen. Anzahl von betreuten BAK und MS Arbeiten, und deren Qualität. Placement Statistiken, vor allem bei MS Absolventen. Entwicklung von Unterlagen für die Lernplattform.

Forschung: Arbeiten in wissenschaftlichen Zeitschriften (vor allem, A+ und A); die Anzahl der Arbeiten in A+ Zeitschriften würde relativ schnell zeigen welche Gruppen auf internationalem Stand arbeiten. Anzahl der veröffentlichten Bücher (zu unterteilen in Monographien, Lehrbücher, etc) und Qualität des Verlages (Vanity Press oder angesehenen Verlag). Entwicklung von open access software. Anzahl der PhD/Doktorats Abschlüsse und Placement der Studenten. Anzahl der Projektanträge und Anzahl (Betrag) der geförderten Projekte.

Außenwirkung/Service: Journal editing and paper review. Organisation und Teilnahme an Konferenzen. Einsatz für die Außenwirkung der WU (Pressespiegel)

15. Wie gut kennen Sie das Wiener politische Umfeld um das Optimum für die WU herauszuholen?

Ich nehme an, dass sie keinen Politiker als Rektor der WU berufen wollen. Wenn das ihr Ziel ist, dann bin ich falsch am Platz. Ich meine, sie brauchen jemanden der als Wissenschaftler und

Lehrer ausgewiesen ist. Natürlich braucht der Rektor soziale und politische Intelligenz, und das – so glaube ich – habe ich. Strategisches Denken ist wichtig, und der Rektor muss wissen wie man die richtigen Hebel einsetzt. Ich bin mit der österreichischen politischen Landschaft vertraut, ich weiß wer die strategischen Anspruchspartner in der Politik und Wirtschaft sind, und ich bin nicht kontakt-scheu. Auch würde ich versuchen, Mitarbeiter der WU – insofern sie einen „guten Draht“ zu wichtigen Personen haben – für die Ziele der WU strategisch einzusetzen.

16. Open Access Bewegung: Welche Rolle kann die WU dabei spielen?

Open access software. Die WU ist bei open access software in Statistik (R statistical computing) federführend. Herrn Hornik und seinem Team ist da besonders zu danken. R software ist weltweit verbreitet und bei der Anwendung/Implementierung der neuesten statistischen Methoden nicht mehr wegzudenken. Statistische Analyse passiert heute hauptsächlich mit R [Standard Sachen noch immer mit Excel; jedoch gibt es bereits eine gute Verbindung zwischen R und Excel].

R ist ein gutes Beispiel für die Bedeutung von open access software. Viele andere Beispiele von open access software, vor allem bei der Analyse von „big data“.

Entwicklung von open access software ist zu begrüßen und bei der Evaluierung zu honorieren.

17. Content Provider im Bereiche der Lehre: Chancen und Risiken innerhalb verstärkter Digitalisierung

Digitalisierung ist nicht aufzuhalten. Sie bringt auch Chancen, unsere Präsenz zu verbessern. Kontinuierliche Verbesserung der Lernplattform. Digitale Unterlagen für das Einführungsjahr sind unerlässlich. Die WU ist auf dem richtigen Weg. Meine Erfahrungen mit Unterlagen für Mathematik und Statistik sind sehr gut. Natürlich müssen Unterlagen ständig adaptiert und erneuert werden. Das Erstellen von Modulen der Lernplattform muss von der WU belohnt werden (siehe Punkt 14).

Verstärkte digitale Präsenz ist auch für fortgeschrittene Vorlesungen wünschenswert. Beispiel Stanford: Hastie und Tibshirani on Statistical Learning. Jackson on Network Analysis. 10,000+

Hörer. Wunderbare Vorlesungen, offen für alle (nicht nur Stanford Studenten). Warum macht das Stanford? Für die Außenwirkung. Lehrveranstaltungen werden nur für ordentlicher Hörer angerechnet, und nur nach Bezahlung des Schulgeldes! Wir sollten uns ähnliches überlegen, und einige unserer besten Vorlesungen ins Netz stellen. Vorteil für die Außenwirkung. Nachteil: Kosten; hauptsächlich die Arbeitszeit der Vortragenden. Die technische Infrastruktur ist bereits vorhanden.

„Ted talks“ zu verschiedenen Fragestellung. Kurze Erörterungen von aktuellen Problemen und des letzten Wissensstandes.

Probleme einer verstärkten Digitalisierung sehe ich hauptsächlich für Verfasser von Lehrbüchern (verringertes Einkommen / royalties) und bei Fragen des Copyrights.

18. Rolle des Mittelbaues an der WU

Die Zusammenarbeit aller Beteiligten (Stakeholder) ist wichtig. Lehre und Forschung wird von mehreren Gruppen abgedeckt, und eine gute Zusammenarbeit aller Gruppen (über die traditionellen Kurien hinweg) ist wichtig. Ich begrüße jede Entwicklung die den Abbau von Barrieren fördert und zu mehr Zusammenarbeit führt. Ich würde mir wünschen, dass wir uns in Zukunft zu einem Fakultätssystem (im amerikanischen Sinn) entwickeln. In manchen Departments sind wir diesem bereits sehr nahe.

In einem Fakultätssystem hat der Mittelbau die gleichen Lehr- und Forschungsaufgaben wie die Professoren, und kann diese – innerhalb des strategischen Plans – unabhängig ausüben. Natürlich soll der Mittelbau bei der Bestellung von Professoren ein Mitspracherecht haben, wie es ja auch im amerikanischen Fakultätssystem der Fall ist. Ich möchte aber auch folgendes erwähnen. Im amerikanischen Fakultätssystem hat bei der Beförderung von associate zu full professor, der associate professor (fast) kein Mitspracherecht. Beförderung geht nur über Professoren die bereits diesen Rang erreicht haben. Auch möchte auch erwähnen, dass die Lehrverpflichtung des WU Mittelbaus derzeit geringer ist als die der Professoren.

19. Welches Verhältnis von tenure/nontenure bei post-doc Stellen und bei Professoren Stellen halten Sie für adäquat?

Diese Frage ist mir nicht klar. Ich nahm immer an, dass Professorenstellen mit tenure sind und dass es bei den post-doc Stellen kein tenure gibt. Ich finde, das sollte im Wesentlichen auch so sein. Die Regel, dass post-doc Stellen nicht in permanente Stellen überführt werden können, finde ich in Ordnung. Mobilität ist wichtig, da jeder Arbeitsplatz neue Erfahrungen und Anregungen bringt. Sicher ist Mobilität nicht immer leicht, da auch Familien betroffen sind. Glauben sie mir, ich kenne das aus eigener Erfahrung. Die Zeiten wo jemand an der WU studiert, dort das Doktorat macht und sich habilitiert, und anschließend an der WU bleibt sind heute wahrscheinlich vorbei. Ich finde das gut. Jedoch kann ich mir vorstellen, dass sich jemand an der WU habilitiert und nach einer gewissen Zeit – nachdem er sich an anderen Institutionen profiliert hat - wieder an das Haus zurückkommt.

20. Wie soll die WU junge Forscher am Beginn ihrer Karrieren unterstützen?

Schweiß und Interesse muss von den jungen Forschern selbst kommen; da kann man nicht viel beitragen. Eine universitäre Laufbahn anzustreben, ist heute nicht einfach. Heute wahrscheinlich schwieriger als zu meiner Zeit.

Offene Türen für wissenschaftliche Mitarbeiter und konstruktive Kritik wissenschaftlicher Arbeiten ist wichtig. Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen und Forschungsaufenthalte sollen gefördert werden. Keine Ausnützung der Arbeit von jungen Forschern [Professor soll nur dann den eigenen Namen auf die Arbeit setzen wenn er tatsächlich dazu beigetragen hat].

Unterstützung der Lehre durch peer-feedback seitens der Fakultät.

21. Was machte eine gute Arbeitgeberin aus?

Anforderungen an den Arbeitnehmer sollen klar formuliert sein. Der Arbeitgeber kann erwarten, dass die Anforderungen auch erfüllt werden.

Mitarbeiter sollen mit Respekt behandelt werden. Lebenslanges Lernen (life-long learning) der Mitarbeiter soll unterstützt werden. Mobbing und sämtliche Arten von Belästigungen haben an der WU keinen Platz.

Mitarbeiter müssen bei der Arbeit unterstützt werden. Sollte der Mitarbeiter nicht im Stande sein Aufgaben zu erfüllen, so sollte für den Arbeitnehmer innerhalb der WU ein anderer Platz gefunden werden. Hilfe soll vorhanden sein, falls ein Mitarbeiter persönliche/familiäre Probleme hat (Work-Life-Balance).

22. Was bedeutet Freiheit der Forschung, und wieviel Freiheit verträgt Forschung an einer Wirtschaftsuniversität des 21. Jahrhunderts?

Die Freiheit der Forschung ist garantiert, jedoch sollen sich die Ziele der Forschung mit denen der WU weitgehend decken. Ich bin ein Befürworter von basic research. Die WU muss sich das leisten können.

23. Zu welchen Fragen darf sich die Gesellschaft Antwort von der WU erwarten?

Sämtliche Probleme der Wirtschaft und Gesellschaft die mit wissenschaftlichen Methoden behandelt und verbessert werden können. Ökonomische/demographische Fragestellungen zum Alter, Pension, Gesundheit, Arbeitsplatzbeschaffung; Auswirkungen von Steuern und Incentives; Verbesserung von technischen/wirtschaftlichen Prozessen; Effizienz der Finanzmärkte; neue Methoden der Organisationsführung; data-based Management; neue Technologien; historische Aufarbeitung von Fehlern und Erfolgen.

24 - 46. Antworten auf Fragen der Belegschaftsvertreter und Betriebsräte und auf Ergänzungen zu den Fragen des wissenschaftlichen Betriebsrats

Diese Fragen beziehen sich auf (1) Positionierung des allgemeinen Universitätspersonals im Verhältnis zum wissenschaftlichen Universitätspersonal; (2) Weiterbildung und beruflicher Aufstieg; (3) Wertschätzung und Arbeitsmoral; (4) Entlohnung und Fragen des Kollektivvertrags; (5) Gender Equity, Diversität, und Familienförderung; und (6) verpflichtendes Training für neue Bedienstete und Führungskräfte.

Einige dieser Fragen wurden bereits früher beantwortet. Im nun Folgenden möchte ich kurz auf diese Punkte zurückkommen. Meine grundlegende Einstellung ist wie folgt:

Alle Beschäftigten der WU (wissenschaftliches und allgemeines Personal) müssen ein Team bilden, um das Beste für die WU zu erreichen. Jeder von uns hat spezifische und verschiedene Aufgaben zu erfüllen. Wir können unsere Ziele erreichen – aber nur wenn wir zusammen arbeiten. Nur gemeinsam sind wir stark. Also, kein Gegen-Einander sondern ein Für-Einander. Barrieren müssen beseitigt werden – nicht nur zwischen den akademischen Kurien, sondern auch zwischen dem wissenschaftlichen und dem allgemeinen Personal.

Es ist selbstverständlich, dass die WU als Arbeitgeber alle rechtlichen Regeln strikt befolgt. Die WU hat eine Rechtsabteilung und ein Institut für Arbeitsrecht, und ich würde stets überprüfen lassen ob sämtliche Regeln befolgt werden. Unsere Arbeitsprozesse sollen offen und ausreichend dokumentiert sein, und das gleiche Recht soll für alle gelten.

Jeder, unabhängig von der Position (egal ob Professor, Führungskraft, Teilzeit-Sekretärin, oder Student), verdient Respekt.

Die Universität unterstützt eine ausgewogene „Work-Life-Balance“. Ich bin für Flexibilität bei Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit, vorausgesetzt dass dies unsere Aufgaben nicht beeinträchtigt. Lehre und Forschung sind unsere Hauptaufgaben, und diese bestimmen wie flexibel die Arbeitseinteilung des allgemeinen Universitätspersonals sein kann.

Zusammenarbeit funktioniert dann am besten wenn Mitarbeiter präsent sind. Ich würde hoffen, dass alle wissenschaftlichen Mitarbeiter die meiste Zeit an der Universität verbringen, oder zumindest auf elektronischem Weg jederzeit erreichbar sind. Wir haben mit dem neuen Campus einen wunderbaren Arbeitsplatz, und ich würde meinen, dass jeder dort gerne arbeitet. [Bei Professoren ist die freie Arbeitseinteilung ja eher möglich. Trotzdem würde ich begrüßen, dass auch Professoren die meiste Arbeitszeit am Campus verbringen].

Lebenslanges Lernen führt zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und soll vom Arbeitgeber gefördert werden. Ein großer Teil der beruflichen Weiterentwicklung kann von uns selbst gemacht werden. Wir haben das Talent und die Erfahrung, Fortbildungskurse für das WU Personal zu organisieren. Ich denke da an Fortbildungskurse über neue Technologien Fremdsprachen, etc. Solche Kurse könnten teilweise während der Arbeitszeit stattfinden.

Weiteres könnte die Executive Academy jedes Jahr für WU Mitarbeiter einige Plätze bei MBA Programmen zur Verfügung stellen, und dafür die Gebühren ermäßigen oder ganz erlassen. Wir könnten diese Plätze intern ausschreiben und die best-geeigneten Bewerber auswählen. Die Investition in Mitarbeiter hat mehrere Vorteile. Dem Mitarbeiter bringt es eine

Weiterentwicklung des Ichs; der Universität bringt es besser-ausgebildete Mitarbeiter. Für beide Seiten, ein Vorteil („Win-Win“).

Die WU hat ein begrenztes Budget und muss damit ihre Hauptaufgaben best-möglich finanzieren. Die unterste Schranke für die Bezahlung sind die gesetzlich-festgelegten Kollektivvertragsbestimmungen. In wie weit es der WU möglich ist, mehr für ihre Mitarbeiter zu tun, hängt vom Budget und von wirtschaftlichen Faktoren ab. Die WU ist ein Unternehmen und muss, wie jedes Unternehmen, wirtschaftlich kalkulieren.

Bezahlung und Leistung sollen in Einklang sein. Unterbezahlung von guten Mitarbeitern ist für die WU kein Vorteil, da diese Mitarbeiter zu anderen Firmen abwandern.

Sie erwähnen, dass derzeit viele Arbeitsverhältnisse befristet abgeschlossen werden. Ich verstehe die Problematik, darf jedoch darauf hinweisen, dass der Arbeitsgeber eine gewisse Flexibilität braucht, um sich für unsichere Zeiten wappnen zu können. Es kann sein, dass die WU solche Verträge nicht vermeiden kann. Jedoch soll jeder wissen, dass sich die WU für geschätzte Mitarbeiter voll einsetzen wird.

Ich bin sehr froh, dass sich der Anteil der Frauen unter dem wissenschaftlichen Personal erhöht hat, und ich hoffe, dass wir in Zukunft noch mehr Diversity erreichen. Die Frage ob Gender-Equity in traditionell weiblich-dominierten Tätigkeitsbereichen im administrativen Bereich sinnvoll ist, zeigt ein Interesse an Diversity. Gender-Diversity und Diversity von Meinung, nationaler, und sozialer Herkunft sind für eine Universität wichtig. Diversity macht ja das Leben an einer Universität so spannend!

Training von neuen Bediensteten und Führungskräften finde ich sinnvoll. Das Training soll technische Aspekte umfassen, aber auch das Mantra (spirit) der WU: wofür wir eigentlich stehen und was wir bewirken wollen.

25. Antworten auf acht Fragen der Studentenvertreter

Die meisten ihrer Fragen bzgl. Studiengebühren, Zugangspolitik, Betreuungsverhältnis, und Schwerpunkte in der Lehre habe ich bereits oben beantwortet.

Hier noch einige Bemerkungen. Lehre ist die zentrale Aufgabe der Universität. Lehrende und Studierende sind Partner, und nicht Widersacher, und beide Seiten haben Rechte und Pflichten.

Die Lehre sorgt dafür, dass sich Studenten den Lehrstoff auf die best-mögliche Weise erarbeiten können.

Rektorat und Fakultät der WU sind verantwortlich für: Studienprogramme mit ausreichenden Kapazitäten, ein ausreichendes Angebot an Vorlesungen, Qualität der Vorlesungen und Module der Lernplattform, Anwesenheit des Lehrpersonals zur individuellen Beratung der Studierenden, und faire Eingangstests und Prüfungen.

Studenten müssen jedoch auch ihren Beitrag leisten. Das heißt, aktive Teilnahme am Lehr/Lern Prozess, Vorbereitung auf Vorlesungen und Prüfungen, und Befolgung des „Code of Honor“ (keine Plagiate, keine unerlaubte Mitteln bei Prüfungen und Aufgaben).

In den USA findet derzeit eine Diskussion über „flipping the classroom“ statt. Das heißt, Unterlagen werden den Studenten zur Verfügung gestellt. Zum Beispiel, Module der Lernplattform, Auszüge von Büchern und Skripten mit Kommentaren des Vortragenden, und Videos in denen der Stoff behandelt wird. Heute gibt es ja wunderbare Unterlagen im Internet. Zum Beispiel, komplette Vorlesungen von Stanford und MIT, und Tutorials und Wikipedia Einträge über fast jedes Thema. Die Studenten sind dafür verantwortlich, diese Unterlagen vor Beginn der Vorlesung zu studieren. In der Vorlesung selbst werden dann diese Themen diskutiert und etwaige Schwierigkeiten aus dem Wege geräumt. So würde meine ideale Lehre ausschauen. Ich bin natürlich Realist, und meine Erfahrung ist, dass es oft an der mangelnden Vorbereitung seitens der Studenten fehlt. Trotzdem glaube ich, dass wir uns mehr in diese Richtung bewegen sollten. Also weniger Frontalunterricht, und mehr Diskussion. Ich persönlich finde einen 100% PowerPoint Unterricht in der Vorlesung nicht zweckmäßig; denn die Powerpoints können Studenten ja auch zu Hause anschauen.

Zur Frage von Veranstaltungen am Campus. Wäre natürlich eine tolle Sache, eine gute Band vor dem LC zu haben. Jedoch muss man auch beachten, dass Veranstaltungen gewisse Risiken bringen. Ich denke da an Verschmutzung und ungebremsten Alkoholkonsum. An der Universität Iowa gibt es am Campus hin und wieder Konzerte mit bis zu 10,000 Zuhörer, und es gibt eigentlich wenige Probleme. Erst vor kurzem habe ich dort die „Temptations“ und die „Yellowjackets“ gesehen. Allerdings, Alkohol ist bei diesen Veranstaltungen nicht erlaubt. Ich könnte mir eine Politik der „kleinen Schritte“ vorstellen. Man könnte mit kleineren Sachen beginnen, und es einmal probieren. Jedoch würde ich diese Sachen sofort abbrechen falls es Probleme gibt. Es liegt dann an den Studenten, ob sie unser Vertrauen verdienen.

Die ÖH ist ein wichtiger Partner. Aber nicht nur die ÖH, sondern auch jeder einzelne Student. Jeder Student hat die Möglichkeit, sich aktiv an der WU zu beteiligen.

26. Ausbildung von Berufstätigen und der älteren Generation wird immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die WU ist durch die Executive Academy gut positioniert. Ich unterrichte in ähnlichen Programmen an der Universität Iowa. Unter Vortragenden sind diese Programme äußerst beliebt, da die Studenten motiviert und an aktuellen Fragen interessiert sind. Die Finanzierung dieser Programme wird wahrscheinlich nur über Studiengebühren (fees) und nicht über das Lehr- und Forschungsbudget gehen. Von der Einkommen Seite her ist dieses System für die WU durchaus attraktiv, da es der Fakultät Möglichkeiten für zusätzliches Einkommen öffnet. Manche Mitglieder der Fakultät wären aber vielleicht interessiert, die Vorlesungen an der Executive Academy über die Lehrverpflichtung abzuwickeln (also ohne zusätzliche Bezahlung, aber als Teil der Lehrverpflichtung). Es ist zu überlegen, ob das rechtlich möglich ist.

[Ich unterrichte schon sehr lange im Executive MBA Programm der Universität Iowa, aber innerhalb meiner Lehrverpflichtung. Ich wollte forschungs-aktiv bleiben, und konnte es mir daher zeitlich nicht leisten – über meine Lehrverpflichtung hinaus – zusätzliche Vorlesungen zu halten.]

27. Einteilung der Aufgaben an vier Vizerektoren. Durchaus vernünftig. Ich konnte jedoch nicht klar erkennen wo die Executive Academy steht.

Akademische Einheiten (Departments). Vielleicht noch zu viele. Könnte man durchaus überdenken.

WU Forschungsinstitute

WU Kompetenzzentren

Vielleicht wäre es sinnvoll, die Verknüpfungen an Hand einer Matrix darzustellen.

28. Mein Alter. Ich kann es selbst nicht glauben, dass ich schon 64 Jahre alt bin. Ich fühle mich jedoch recht agil, wie ein 50-jähriger. Ich bin gesund und habe Energie. Übrigens, Heinz Fischer wurde zum ersten Mal mit 66 Jahren Präsident von Österreich. Ich glaube nicht, dass er für zu alt empfunden wurde. Sechs Jahre später wurde er dann zum zweiten Mal gewählt (er war zu diesem Zeitpunkt 72 Jahre alt).

29. Mein Lebensmittelpunkt (USA / Österreich). Meine Kinder sind erwachsen und selbstständig. Sie besuchten einige Jahre in Österreich die (Grund)Schule, und beide Söhne sind österreichische Staatsbürger. Meine Frau, Lea Vandervelde, hat eine erfolgreiche (Rechts)Karriere und schreibt/publiziert Bücher die gut ankommen. Sie spricht sehr gut Deutsch. Meine Eltern leben in Österreich und sind mit 88 Jahren noch relativ unabhängig. Sie sind mit ein Grund warum meine Frau und ich unseren Lebensmittelpunkt derzeit eher in Österreich sehen.

30. Meine administrative Erfahrung

Leiter der Abteilung für Statistik an der WU

Selbstverwaltung an der Universität Iowa (research, teaching, tenure and promotion, lecture, various program committees, etc)

Abwicklung und Finanzierung von großen wissenschaftlichen Veranstaltungen (program chair):

Joint Meetings der American Statistical Association (4,000 Teilnehmer in Boston; 150. Jahresjubiläum);

NBER/NSF Zeitreihenkonferenzen (einige Male; September 2015 an der WU).

Ich bin bei der administrativen Arbeit konzentriert und organisiert; ich verstehe wie wichtig Teamarbeit ist und wie wichtig es ist gut zu delegieren (mit „close the loop“).

Ich bin „Team-fähig“, wie meine Zusammenarbeit mit Ko-autoren und meine Arbeit mit dem Center for the Prevention and Treatment of Visual Loss zeigen.

31. Facts und Figures

Das WU Budget hat Revenues von ca 140 Millionen EURO. 80 % von der öffentlichen Hand (beinhaltet die Reversion der Studiengebühren). 12 % Drittmittel über Projekte. 6 % Executive Academy. Rest sonstiges (nehme an, donations). Ausgaben: 60 % für Personal. 30 % für Operational Expenses.

Studenten: ca 23,000 und abnehmend. 25 % international. 19,000 Studenten im BAK. 3,000 im MS Programm.

Wie viele der Studenten im BAK Programm Prüfungen machen ist natürlich eine andere Frage. Ich habe gehört, dass sich der Schlüssel für die Unterstützung durch die öffentliche Hand in Zukunft auf prüfungs-aktive Studenten beziehen könnte. Dann kann es sein, dass die WU schlechter abschneidet als andere Universitäten. Die WU hat einen relativ großen Anteil von berufstätigen (Teilzeit) Studenten. Eine Verbindung von Arbeit und Studium kann im Wirtschaftsstudium durchaus Vorteile bringen, vor allem wenn sich Arbeit und Studium gut ergänzen. Jedoch müssen wir dafür sorgen, dass engagierte Studenten unsere Programme in angemessener Zeit abschließen können.

Graduierung: 1,600 BAK; 530 MS; 70 Doktorat + Leute von Certificate Programmen.
Insgesamt, 3,000.

1,050 Bedienstete. 570 Faculty. 470 in Administration. Prozentsatz der Administration wahrscheinlich steigend.